



Het lidmaatschap ontleed

*Een onderzoek naar hoe communicatie kan bijdragen
aan het vergroten van de ledenbetrokkenheid*

Naam	Anne Hoitink
Studentnummer	2181383
PCN	252203
Opleiding	Communicatiemanagement Fontys Hogeschool Communicatie
Docent	Sanne Vermeulen
Organisatie	Rabobank Utrecht
Datum	10 juni 2014

Samen sterker



Rabobank

Algemene informatie

Gegevens student

Naam Anne Hoitink
Studentnummer 2181383
PCN 252203
Adres Paul Krugerstraat 58
6543 MX Nijmegen
Telefoonnummer (06) 504 33 015
E-mailadres annehoitink@live.nl

Gegevens opleiding

Naam Fontys Hogeschool Communicatie
Adres Rachelsmolen 1
Campus Rachelsmolen (gebouw R3/R4)
5612 MA Eindhoven
Postadres Postbus 347
5600 AH Eindhoven
Opleiding Communicatiemanagement

Afstudeerbegeleider Sanne Vermeulen
E-mailadres sanne.vermeulen@fontys.nl

Gegevens afstudeerorganisatie

Naam Rabobank Utrecht
Adres Beneluxlaan 31 - 33
3526 KK Utrecht
Telefoonnummer (030) 287 87 87
E-mailadres info@utrecht.rabobank.nl
Website www.rabobank.nl/utrecht

Gegevens begeleiders afstudeerorganisatie

Naam Isabel Kleijne
Functie Communicatieadviseur
Telefoonnummer (030) 287 85 87
E-mailadres i.kleijne@utrecht.rabobank.nl

Joris Hoekstra
Coöperatieadviseur
(030) 287 85 87
g.c.m.hoekstra@utrecht.rabobank.nl

Afstudeerperiode

Maandag 24 februari – dinsdag 10 juni 2014

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Managementsamenvatting	6
Hoofdstuk 1 Inleiding	8
Hoofdstuk 2 Onderzoekopzet	9
§2.1 Aanleiding opdracht	9
§2.2 Doelstelling	10
§2.3 Probleemstelling	10
§2.4 Deelvragen en onderzoeksmethodes	10
Hoofdstuk 3 Organisatie	14
§3.1 Raiffeisen en geschiedenis van de Rabobank	14
§3.2 Rabobank Groep	14
§3.3 Rabobank Nederland	15
§3.4 Lokale banken	15
§3.5 Rabobank Utrecht	16
§3.5.1 Missie	16
§3.5.2 Visie	16
§3.5.3 Kernwaarden	16
§3.5.4 Golden Circle	17
§3.5.5 Organisatiestructuur	18
§3.5.6 Organisatiecultuur	19
§3.5.7 Leiderschapstijl	19
§3.5.8 Organisatiestrategie	19
§3.5.9 Sleutelvaardigheden	20
Hoofdstuk 4 Communicatie	21
§4.1 Communicatievisie	21
§4.2 Communicatiestructuur	21
§4.3 Organisatie van de communicatie	24
§4.4 Communicatieklimaat	25
§4.5 Communicatiestrategie	25
§4.5.1 Strategische doelstellingen	26
§4.5.2 Vormen van ledendialoog	27
Hoofdstuk 5 Lidmaatschap	29
§5.1 De coöperatie	29
§5.2 Sponsoring en stimuleringsfonds	29
§5.3 Leden en het lidmaatschap	31
§5.3.1 De bestuursvorm	31
§5.3.2 Het lidmaatschap	31
§5.3.3 Leden	33
§5.3.3.1 Algemeen niveau	34
§5.3.3.2 Domeinspecifiek niveau	37
§5.3.3.3 Merkspecifiek niveau	38
§5.3.3.4 Rollen in beslissingsproces	39
§5.3.4 Huidige en gewenste situatie lidmaatschap	39
§5.3.4.1 Huidige situatie	40
§5.3.4.2 Gewenste situatie	42
§5.3.5 Benchmark lidmaatschap andere coöperaties	45
Hoofdstuk 6 Trends en ontwikkelingen	49
Hoofdstuk 7 Conclusies	51
Hoofdstuk 8 Advies	54
§8.1 Strategisch advies	54
§8.1.1 Communicatiedoelgroepen	54

§8.1.2 Communicatiedoelstellingen.....	55
§8.1.3 Communicatiestrategie.....	55
§8.1.3.1 Hoofdstrategie.....	55
§8.1.3.2 Strategie Passieve leden.....	56
§8.1.3.3 Strategie Actieve leden.....	56
§8.1.3.4 Concept.....	57
§8.2 Operationeel advies.....	58
§8.3 Implementatie.....	62
§8.3.1 Geld.....	62
§8.3.2 Organisatie.....	63
§8.3.3 Kwaliteit.....	63
§8.3.4 Informatie.....	63
§8.3.5 Tijd.....	64
§8.4 Antwoord op probleemstelling.....	66
Hoofdstuk 9 Bibliografie	67
 Bijlagen.....	 69
Bijlage 1 Organogram Rabobank Utrecht	70
Bijlage 2 Organogram Afdeling MCC	71
Bijlage 3 Voorbeelden ledencommunicatie	72
§3.1 Visuele voorbeelden Dichterbij.....	72
§3.2 Visueel voorbeeld digizine leden	73
§3.3 Lokale kaart.....	73
§3.4 Visuele voorbeelden DMMJB	74
Bijlage 4 Vragenlijst enquête medewerkers	75
Bijlage 5 Vragenlijst interview leden	76
Bijlage 6 Resultaten enquête medewerkers.....	78
Bijlage 7 Resultaten interviews leden.....	83
Bijlage 8 Coöperatie benchmark	108
Bijlage 9 Voorwaarden lidmaatschap	109

Voorwoord

Na drieënhalp jaar studeren is er nu (voorlopig) een einde gekomen aan deze periode. Toen ik met de opleiding Communicatie begon, had ik eerlijk gezegd niet gedacht dat ik deze ook zou afmaken. De welbekende cartoon van Fokke & Sukke (Reid, Geleijnse, & van Tol) spookte in het eerste jaar vaak door mijn hoofd. 'Wat is communicatie nu eigenlijk? Wat wil ik ermee?' In de afgelopen jaren heb ik niet alleen inhoudelijk veel over het vak geleerd, maar ben ik er ook achter gekomen hoe veelzijdig communicatie eigenlijk is en hoe erg het vak bij mij past.

Van februari tot juni 2014 heb ik de kans gehad om bij Rabobank Utrecht af te studeren. Daarvoor wil ik ten eerste Annemarie van den Berg hartelijk bedanken. Hoe een Segwaytour door Nijmegen kan leiden tot een enorm leuke afstudeerplek in Utrecht!



Afbeelding 1. Cartoon Fokke & Sukke (Reid, Geleijnse, & van Tol)

Ten tweede wil ik Isabel Kleijne en Joris Hoekstra, mijn begeleiders van Rabobank Utrecht, ontzettend bedanken voor hun advies, hulp en tijd. Zij hebben mij erg vrijgelaten tijdens het uitvoeren van mijn onderzoek, wat ik erg prettig vond, maar waren er met de juiste adviezen en ondersteuning op de momenten dat ik het nodig had. Dankzij hen heb ik me enorm thuis gevoeld bij Rabobank Utrecht en vergat ik af en toe zelfs dat ik een stagiaire en geen medewerker was. Naast het schrijven van mijn afstudeeronderzoek heb ik dankzij Isabel en Joris ook kunnen kennismaken met de organisatie zelf en de werkzaamheden die de afdeling MCC voor haar rekening neemt. 'Werken bij een bank saai? Absoluut niet!' Natuurlijk wil ik alle andere medewerkers die mij op welke manier dan ook geholpen hebben met mijn afstudeeronderzoek hartelijk danken.

Daarnaast wil ik mijn afstudeerdocente Sanne Vermeulen bedanken. Vooral in de laatste fase van mijn onderzoek heb ik veel aan haar kritische en waardevolle feedback en tips gehad. Dankzij haar kon ik mijn advies aanscherpen zodat ik nog een professionaliseringslag kon maken waardoor ik nu helemaal achter mijn scriptie sta.

Als laatste wil ik mijn vriend Mathijs Schippers bedanken. Hij heeft mij in de eerste fase van mijn afstudeeronderzoek voorzien van hulp en tips om tot een goed onderzoeksvoorstel te komen. Ook wil ik hem bedanken voor zijn geduld tijdens alle keren dat ik 's avonds na een lange dag thuiskwam en geen zin meer had om te koken, de was te doen of het huis op te ruimen. Ook voor alle keren dat ik 's avonds vroeg naar bed ging omdat 'de wekker alweer om half zes gaat!'

Ik kijk met een heel positief gevoel terug op de afgelopen vijftien weken. Ze zijn voorbij gevlogen! Dit komt mede dankzij bovengenoemde personen en het feit dat ik veel plezier heb beleefd aan het uitvoeren van het onderzoek en het schrijven van dit onderzoeksrapport.

Ik wens iedereen die dit rapport in handen krijgt veel leesplezier toe.

Anne Hoytink
Nijmegen, 10 juni 2014

Managementsamenvatting

Rabobank Groep is een van de grootste financiële dienstverleners ter wereld en is actief op het gebied van bankieren, vermogensbeheer, leasing, verzekeren en vastgoed. De focus in Nederland ligt op financiële producten en diensten, wereldwijd richt Rabobank Groep zich voornamelijk op de food- en agribusiness.

Rabobank Groep bestaat uit Rabobank Nederland, de 129 lokale banken in Nederland en een aantal dochterondernemingen in binnen- en buitenland. In totaal werken er 59.600 fte in 41 landen bij Rabobank Groep en worden ongeveer 10 miljoen klanten en 1,9 miljoen leden bediend.

Rabobank Utrecht merkt dat de betrokkenheid van haar 27.407 leden laag is. De oorzaak hiervan ligt volgens Rabobank Utrecht bij de recente ontwikkelingen die het imago van de Rabobank geen goed hebben gedaan, denk hierbij aan het Liborschandaal en de ruzie in de top bij Rabobank Nederland. Hierdoor zijn klanten en leden het vertrouwen in de bank kwijtgeraakt en Rabobank wil het vertrouwen van deze groepen weer terugwinnen. Een andere reden voor de lage betrokkenheid is dat door technologische ontwikkelingen en veranderende klantwensen de dienstverlening van Rabobank Utrecht steeds meer gedigitaliseerd en gevirtualiseerd wordt. Rabobank Utrecht heeft hierdoor steeds minder persoonlijk contact met haar klanten en leden.

Ondanks deze ontwikkelingen wil Rabobank Utrecht haar coöperatieve identiteit behouden en midden in de maatschappij staan. Ze wil betrokken, dichtbij en toonaangevend zijn. Rabobank Nederland heeft een visie opgesteld over hoe lokale banken dit kunnen doen, namelijk visie 2016. In deze visie komen vijf veranderingen aan bod die Rabobank Utrecht lokaal heeft vertaald in thema's die de komende jaren doorgevoerd worden om klanten en leden te laten ervaren dat de bank dichtbij is. Eén van de thema's is *Vernieuwen lidmaatschap en dialoog leden*. Rabobank Utrecht wil het lidmaatschap vernieuwen en de dialoog met haar leden aangaan om zo de betrokkenheid van deze groep te vergroten. De vraag die echter nog rest is hoe leden van Rabobank Utrecht met hun bank willen communiceren. De probleemstelling van dit onderzoek luidt daarom als volgt: *Hoe kan communicatie bijdragen aan het vergroten van de ledenbetrokkenheid bij leden van Rabobank Utrecht?*

Om hierachter te komen, zijn allereerst de verschillende organisatie-elementen van Rabobank Utrecht in kaart gebracht. Hierna is gekeken welke rol communicatie in de organisatie speelt en wat de huidige visie op ledencommunicatie is. Daarna is gekeken hoe de coöperatie en het lidmaatschap zich tot elkaar verhouden en zijn gesprekken gevoerd met leden om erachter te komen hoe zij verschillende aspecten van het lidmaatschap ervaren en wat Rabobank Utrecht moet doen om te zorgen dat deze aansluiten bij hun behoeften. Ook is gekeken naar relevante trends die voor de financiële sector en met name voor Rabobank Utrecht van toepassing zijn. Om Rabobank Utrecht te vergelijken met andere organisaties waarin leden een belangrijke rol spelen, is er een benchmark uitgevoerd onder de drie grootste coöperaties in Nederland om hun succesfactoren op het gebied van ledencommunicatie te bepalen.

Wat voornamelijk opvalt, is dat Rabobank Utrecht onvoldoende uitdraagt dat zij een coöperatie is. Leden (en medewerkers in mindere mate) kunnen niet goed uitleggen wat het verschil tussen Rabobank Utrecht en een beursgenoteerd bedrijf is. Dit is opvallend omdat Rabobank Utrecht bij alles wat ze doet vanuit haar coöperatieve identiteit handelt.

Ten tweede valt op dat er veel onduidelijkheid heerst over de betekenis en inhoud van het lidmaatschap. Leden weten niet dat ze lid zijn en vragen zich af wat het lidmaatschap inhoudt en wat de toegevoegde waarde ervan is. Medewerkers geven aan dit ook niet helemaal scherp te hebben.

Een positief punt is dat leden de zichtbaarheid van Rabobank Utrecht in de maatschappij als zeer goed beoordelen. In Utrecht kan niemand om de Rabobank heen. Dit komt ook door de aanwezigheid van Rabobank Nederland. Wel geven leden en medewerkers aan dat Rabobank Utrecht veel trotser mag zijn op haar coöperatieve identiteit en dat ze meer aandacht mag schenken aan de maatschappelijke initiatieven die zij ondersteunt.

Leden blijken ook niet allemaal even betrokken te willen zijn bij Rabobank Utrecht. Na onderzoek kan gesteld worden dat er vijf soorten leden zijn die onderverdeeld kunnen worden in twee hoofdcategorieën, namelijk de actieve leden en de passieve leden.

Uit de benchmark blijkt dat andere coöperaties hun leden voordelen bieden in de vorm van kortingen of productvoordelen. Rabobank Utrecht kan hier niet aan meedoen omdat ze dan haar klanten benadeeld. De succesfactor van Rabobank Utrecht is haar coöperatieve identiteit.

Aan de hand van deze conclusies kan gesteld worden dat Rabobank Utrecht op twee vlakken actie moet ondernemen, namelijk:

- Lidmaatschap en coöperatie bekender maken
- Ledencommunicatie

Dit kan Rabobank Utrecht doen met het overkoepelende concept *Rabobank Utrecht. Dat ben jij ...* Dit concept richt zich op de communicatiestrategie dialogiseren, de strategie waar Rabobank Utrecht nu ook gebruik van maakt maar waarvan nog niet precies duidelijk was hoe deze strategie ingezet moest worden voor ledencommunicatie. Het concept *Rabobank Utrecht. Dat ben jij ...* brengt daar verandering in.

Rabobank Utrecht wil de dialoog met haar leden aangaan door de stem van haar leden naar binnen te halen en de coöperatie naar buiten te brengen. Op deze manier weet de lokale maatschappij wat er speelt binnen Rabobank Utrecht en weet Rabobank Utrecht wat er in de lokale maatschappij speelt. Leden zijn hierin de spil. Bij alles wat Rabobank Utrecht doet, houdt ze de stem van haar leden in het achterhoofd.

Rabobank Utrecht moet het verhaal van de coöperatie en het lidmaatschap laten vertellen door Ambassadeurs van het lidmaatschap. Dit zijn betrokken medewerkers en leden. Op deze manier moeten leden (en ook niet-leden) bekend worden met de coöperatie en het lidmaatschap van Rabobank Utrecht. Ook moeten ze zich aangesproken voelen en gaan nadenken over wat het lidmaatschap voor hen kan betekenen. De nieuwe boodschap met betrekking tot ledencommunicatie is daarom gelijk aan de naam van het concept: *Rabobank Utrecht. Dat ben jij ...* Deze boodschap geeft in één zin weer dat Rabobank Utrecht een bank is voor en door leden (en klanten). Leden kunnen meedenken, -beslissen en invloed hebben op de besluitvorming van de bank. De drie puntjes suggereren de mogelijkheden die leden hebben en nodigen uit tot nadenken. 'Op welke manier ben ik Rabobank Utrecht?' Deze boodschap is direct de pakkende pay-off die bij communicatie-uitingen ingezet kan worden.

Om de strategie te implementeren zijn communicatiemiddelen voor zowel het punt *Lidmaatschap en coöperatie bekender maken* als het punt *Ledencommunicatie* meegenomen in het operationele advies. De belangrijkste communicatiemiddelen die ik adviseer om de strategie te implementeren zijn:

- Ambassadeurs voor het lidmaatschap aanstellen;
- Elevator pitch ontwikkelen voor medewerkers en leden;
- Filmpje waarin de coöperatie en sponsorrelaties uitgelicht worden;
- *Dichterbij* over het lidmaatschap;
- In social media meer aandacht schenken aan ondersteuning maatschappelijke initiatieven;
- Functionaliteiten Denk Mee Met Je Bank inrichten aan de hand van de wensen van leden.

Deze middelen sluiten aan bij het concept *Rabobank Utrecht. Dat ben jij ...* In paragraaf 8.2 op pagina 58 zijn nog meer communicatiemiddelen te vinden die ook aansluiten bij dit concept. Rabobank Utrecht kan hierdoor zelf bepalen welke middelen zij wil inzetten. In paragraaf 8.3 op pagina 62 wordt aan de hand van de GOKIT-beheeraspecten een voorzet voor de implementatie gegeven.

Hoofdstuk 1 | Inleiding

Hieronder is te lezen hoe dit onderzoeksrapport is opgebouwd en welke informatie in welke hoofdstukken te vinden is.

In hoofdstuk 2 is de onderzoeksopzet van dit onderzoek te vinden met daarin de aanleiding voor de opdracht, de doelstelling, de probleemstelling, de deelvragen en de gebruikte onderzoeksmethodes.

Hoofdstuk 3 gaat in op hoe de organisatie van de Rabobank eruit ziet. Ook worden de geschiedenis van de bank evenals de verschillende onderdelen waaruit Rabobank Groep bestaat toegelicht.

Hoofdstuk 4 beschrijft hoe de huidige communicatie van Rabobank Utrecht eruit ziet. Achtereenvolgens komen de communicatievisie, -structuur, organisatie van de communicatie, het communicatieklimaat en de communicatiestrategie aan bod.

In hoofdstuk 5 worden de verschillende aspecten van het lidmaatschap toegelicht. Wat houden de coöperatie en het lidmaatschap in, wie zijn de leden van Rabobank Utrecht en hoe beoordelen zij de huidige situatie omtrent het lidmaatschap. Welke veranderingen dragen zij aan zodat het lidmaatschap en de ledencommunicatie beter aansluiten bij hun behoeften?

Hoofdstuk 6 laat de vier belangrijkste trends en ontwikkelingen zien die van toepassing zijn op de financiële sector en die specifiek voor Rabobank Utrecht gelden.

In hoofdstuk 7 worden aan de hand van de onderzoeksresultaten conclusies getrokken die vervolgens in hoofdstuk 8 tot een strategisch- en operationeel communicatieadvies leiden. Ook wordt in hoofdstuk 8 de implementatie van de strategie en het bijbehorende concept toegelicht.

Hoofdstuk 9 bevat de bibliografie van de gebruikte bronnen en modellen. Na hoofdstuk 9 zijn de bijlagen te vinden.

Hoofdstuk 2 | Onderzoekopzet

§2.1 Aanleiding opdracht

Vanwege technologische ontwikkelingen en veranderende klantwensen wordt de dienstverlening van Rabobank Utrecht steeds meer gedigitaliseerd en gevirtualiseerd. Klanten en leden kunnen hun bankzaken eenvoudig online regelen waardoor vestigingen minder bezocht worden. Klanten hebben steeds meer behoefte aan eenvoudige en transparante financiële dienstverlening en willen altijd en overal hun bankzaken kunnen regelen. Om deze redenen zet Rabobank in op klantbediening via internet. De online dienstverlening groeit en daardoor zijn er minder kantoren en medewerkers nodig, dit levert ook een kostenbesparing op.

Ondanks deze ontwikkeling wil Rabobank wel haar coöperatieve identiteit behouden en midden in de maatschappij staan. Ze wil betrokken, dichtbij en toonaangevend zijn en verbindingen blijven leggen. Verbinding met haar klanten, de samenleving, de toekomst en met elkaar (Rabobank Nederland, 2011). Rabobank Nederland heeft een visie opgesteld over hoe lokale banken dit kunnen doen, namelijk visie 2016 (Rabobank Nederland, 2013). In deze visie komen vijf veranderingen aan bod die de komende jaren doorgevoerd worden om klanten en leden te laten ervaren dat de bank dichtbij is, zowel fysiek als virtueel en om de coöperatieve identiteit van de Rabobank te versterken en de impact in de samenleving te vergroten. Hieronder worden deze vijf veranderingen opgesomd:

1. We versterken onze coöperatieve identiteit in ons dagelijkse handelen;
2. We focussen op het geven van advies aan bestaande klanten en specifieke doelgroepen;
3. We vergroten onze impact in de samenleving;
4. We virtualiseren onze dienstverlening;
5. We reduceren onze kosten en spreken elkaar daar op aan.

De landelijke visie is een richtlijn voor hoe lokale banken invulling kunnen geven aan bovengenoemde veranderingen. Rabobank Utrecht focust zich op vijf thema's, zie afbeelding 1. Deze thema's zijn afgeleid van visie 2016 om hier lokaal invulling aan te geven en haar coöperatieve identiteit te versterken en haar impact in de samenleving te vergroten (Hoekstra, Konings, & Broekman, 2014).



Afbeelding 2. Thema's visie 2016 Rabobank Utrecht

Een van de thema's is *Vernieuwen lidmaatschap en dialoog leden*. Rabobank Utrecht wil het lidmaatschap vernieuwen en de dialoog met haar leden aangaan om de betrokkenheid van deze groep te vergroten.

Uit onderzoek van De Rabobank Communicatiemonitor (TNS, 2013) blijkt dat de betrokkenheid van leden bij Rabobank Utrecht laag is omdat zij het vertrouwen zijn kwijtgeraakt door een aantal recente ontwikkelingen.

Allereerst heeft het Liborschandaal ervoor gezorgd dat het vertrouwen in de Rabobank een enorme deuk heeft opgelopen. Bij dit schandaal was Rabobank Nederland betrokken, maar mensen zien de Rabobank als één organisatie waardoor ook de lokale banken de dupe zijn geworden van deze gebeurtenis. Datzelfde geldt voor de onenigheid in de top van Rabobank Nederland. Ook kan als oorzaak voor de lage betrokkenheid aangehaald worden dat er op dit moment weinig verschil zit tussen leden en klanten van Rabobank Utrecht. Vroeger hadden leden echt een exclusieve rol en voordelen zoals een hogere spaarrente, (beperkte) aansprakelijkheid en korting op hun hypotheek, maar deze verschillen zijn nu weg. Onlangs zijn de ledencertificaten afgeschaft, waardoor het enige echte verschil tussen klanten en leden is dat leden elk

kwartaal het ledenmagazine *Dichterbij* ontvangen, kunnen participeren in de ledenraad en gebruik kunnen maken van ledenaanbiedingen.

Rabobank Utrecht wil het vertrouwen van haar leden terugwinnen en de betrokkenheid vergroten. Onder betrokkenheid wordt verstaan: “de mate waarin een individu zich verbonden voelt met een organisatie” (Liebrecht, 2008). Volgens Erik Reijnders wordt met betrokkenheid “de impliciete verbinding van de medewerkers met de organisatie” (Reijnders, 2011) bedoeld. Vrij vertaald is betrokkenheid de mate waarin een persoon zich verbonden voelt met een organisatie.

Als leden betrokken zijn bij Rabobank Utrecht houdt dit in dat zij zich interesseren voor de ontwikkelingen rondom de bank, de website en/of het blog van Rabobank Utrecht bezoeken, actief zijn op de social mediakanalen van Rabobank Utrecht, de *Dichterbij* met plezier lezen, gebruikmaken van aanbiedingen in de *Dichterbij*, naar ledenevents gaan en invloed willen uitoefenen op de besluitvorming van de bank.

Rabobank Utrecht heeft alleen geen goed beeld van wat leden willen en verwachten met betrekking tot de communicatie met hun bank. Hebben leden er behoefte aan om de dialoog aan te gaan met hun bank en zo ja, op welke manier? Of willen leden juist alleen geïnformeerd worden? Wanneer Rabobank Utrecht hier een beeld van heeft, kan ze bepalen hoe ze communicatie kan inzetten om leden meer bij de bank te betrekken. Dit resulteert in onderstaande doelstelling en probleemstelling.

§2.2 Doelstelling

Inzicht verkrijgen in de behoeften en verwachtingen van leden van Rabobank Utrecht met betrekking tot (leden)communicatie, teneinde aanbevelingen doen over hoe Rabobank Utrecht communicatie kan inzetten om de ledenbetrokkenheid te vergroten.

§2.3 Probleemstelling

Hoe kan communicatie bijdragen aan het vergroten van de ledenbetrokkenheid bij leden van Rabobank Utrecht?

§2.4 Deelvragen en onderzoeksmethodes

Er zijn negen deelvragen opgesteld om de probleemstelling te beantwoorden. Deze deelvragen worden elk beantwoord door relevante onderzoeksmethodes, theorieën en modellen te gebruiken. Hieronder is per deelvraag beschreven welke onderzoeksmethodes en modellen gebruikt worden.

Deelvraag 1. Uit welke onderdelen bestaat de Rabobank?

Waarom wil ik dit weten?

Om een beeld van de organisatie te krijgen is het belangrijk om te weten uit welke onderdelen de Rabobank bestaat. Hoe ziet de structuur van de organisatie eruit en wat zijn de organisatiecultuur en –strategie? Waarom is er voor een bepaalde richting gekozen en past deze richting ook bij de organisatie zelf?

Welke onderzoeksmethodes gebruik ik?

Deskresearch en participerende observatie. Door middel van deskresearch kan een algemeen beeld van de organisatie geschetst worden. Missie, visie en kernwaarden van de Rabobank zijn vastgelegd in het beleid en deze informatie is eenvoudig te achterhalen.

Welke modellen passen hierbij?

Het 7S-model van McKinsey (McKinsey, 1981) geeft inzicht in de onderdelen van een organisatie. Niet alle zeven punten zijn interessant om te behandelen. Daarom worden alleen de punten behandeld die er voor dit onderzoek toedoen.

Deelvraag 2. Wat is het onderscheidend vermogen van de Rabobank?

Waarom wil ik dit weten?

Om straks een goed advies te kunnen geven is het van belang te weten op welke punten de Rabobank zich onderscheidt van haar concurrenten. Consumenten zien vaak het verschil niet tussen de vele aanbieders die er in een sector zijn en daarom is een sterke positionering essentieel.

Welke onderzoeksmethodes gebruik ik?

Deskresearch en participerende observatie. Door gebruik te maken van beleidsstukken en naar communicatie-uitingen te kijken, wordt duidelijk wat het onderscheidend vermogen van Rabobank Utrecht is. Ook imago-onderzoeken uit het verleden geven informatie over hoe medewerkers zelf, maar ook hoe klanten en niet-klanten over de bank denken. Via participerende observatie kan gekeken worden hoe Rabobank Utrecht dit onderscheidende vermogen in de praktijk toepast. Onderscheidt Rabobank Utrecht zich wel van haar concurrenten en op welke manier doet ze dit?

Welke modellen passen hierbij?

Het Golden Circle model van Simon Sinek (Sinek, 2009) helpt om deze deelvraag te beantwoorden. Dit model brengt via drie stappen de organisatie in beeld. Het model kijkt eerst naar wat het bestaansrecht van de organisatie is, vervolgens wordt naar het onderscheidend vermogen van de organisatie gekeken en daarna naar welke producten of diensten een bedrijf verkoopt. Door van binnen naar buiten te werken en te beginnen bij jezelf kun je als bedrijf succesvol worden, omdat je bij alles wat je doet uitgaat van de reden waarom je als bedrijf bestaat.

Deelvraag 3. Hoe ziet de communicatie binnen Rabobank Utrecht eruit?

Waarom wil ik dit weten?

Om straks een passend advies te geven over hoe Rabobank Utrecht communicatie kan inzetten om de betrokkenheid van haar leden te vergroten, moet in kaart worden gebracht hoe de communicatie er binnen Rabobank Utrecht uitziet. Welke functie heeft de communicatieafdeling, welke verantwoordelijkheden heeft deze en op welke manier verloopt de interne-, externe- en ledencommunicatie?

Welke onderzoeksmethodes gebruik ik?

Deskresearch en participerende observatie. Uit de literatuur kunnen modellen gehaald worden die inzicht geven in welke onderdelen van de organisatie belangrijk zijn om te benoemen. Beleidsstukken van Rabobank Utrecht en Rabobank Nederland geven veel informatie over de richting die het bedrijf opgaat. Met participerende observatie kan gekeken worden of dat wat in het beleid staat ook daadwerkelijk in de praktijk uitgevoerd wordt en op welke manier.

Welke modellen passen hierbij?

Het Funderingsschema (Bosch & Zweekhorst, 2009) geeft inzicht in de organisatie- en communicatie-elementen van een organisatie. Voor deze deelvraag gebruik ik alleen het gedeelte dat betrekking heeft op de communicatie. Dit model wordt in dit onderzoek niet gebruikt om conflicterende onderdelen in kaart te brengen, maar puur om de communicatieonderdelen van Rabobank Utrecht te beschrijven. Daarnaast helpt het Communicatiekruispunt (van Ruler, 1998) om te bepalen welke communicatiestrategie Rabobank Utrecht hanteert en welke doelstellingen de bank voor communicatie heeft gesteld. Met dit model kan ook gekeken worden of de vormen van ledencommunicatie die Rabobank Utrecht inzet, aansluiten bij de strategie.

Deelvraag 4. Hoe werkt de coöperatie?

Waarom wil ik dit weten?

De Rabobank is een coöperatieve bank. Om erachter te komen wat een coöperatieve bestuursvorm precies inhoudt, is het belangrijk om te weten hoe er dagelijks leiding gegeven wordt aan (delen van) de organisatie, hoe de besluitvorming werkt en hoe en door wie het beleid wordt uitgevoerd.

Welke onderzoeksmethodes gebruik ik?

Deskresearch en participerende observatie. Uit beleidsstukken kan al veel informatie over de vorm van de coöperatie gehaald worden. Daarnaast ben ik aanwezig bij bijeenkomsten van de ledenraad en studentenraad, het stimuleringsfonds en themabijeenkomsten die gaan over het lidmaatschap. Op deze manier ervaar ik zelf, niet alleen als afstudeerder maar ook als (actieve) deelnemer en (mede)organisator van deze bijeenkomsten, hoe deze bestuursvorm in de praktijk werkt.

Welke modellen passen hierbij?

Het 7S-model (McKinsey, 1981) bevat onderdelen die deze elementen van Rabobank Utrecht in kaart kunnen brengen. Verder wordt geen model gebruikt om de werking van coöperatie te beschrijven, omdat deze deelvraag puur bedoeld is om een beeld te schetsen van hoe deze bestuursvorm werkt.

Deelvraag 5. Wat houdt het lidmaatschap bij Rabobank Utrecht in?

Waarom wil ik dit weten?

Dit onderzoek draait om ledenbetrokkenheid. Om te beoordelen hoe betrokken leden zijn, is het belangrijk om te weten wat het lidmaatschap is, uit welke onderdelen het bestaat en op welke manieren leden op dit moment betrokken worden bij de bank.

Welke onderzoeksmethodes gebruik ik?

Deskresearch en participerende observatie. Aan de hand van deskresearch kan informatie gevonden worden over de voorwaarden van het lidmaatschap, wordt duidelijk uit welke onderdelen het lidmaatschap bestaat en voor wie het lidmaatschap is.

Welke modellen passen hierbij?

Voor het beantwoorden van deze deelvraag maak ik gebruik van de marketingmix (McCarthy, 2001) die bestaat uit vier P's om de elementen van het lidmaatschap in kaart te brengen. De vier P's staan voor Product, Prijs, Plaats en Promotie en geven een goede beschrijving van de inhoud van het lidmaatschap bij Rabobank Utrecht.

Deelvraag 6. Wie zijn de leden van Rabobank Utrecht?

Waarom wil ik dit weten?

Om advies te geven over hoe Rabobank Utrecht met haar leden kan communiceren om de ledenbetrokkenheid te vergroten, is het van belang de doelgroep in kaart te brengen, anders kan geen gedegen advies geschreven worden.

Welke onderzoeksmethodes gebruik ik?

Deskresearch en interviews. De marktanalist van Rabobank Utrecht kan aan gegevens over klanten en leden komen zoals woonplaats, leeftijd, geslacht en beroep. Om erachter te komen waarom deze mensen lid zijn van Rabobank Utrecht, neem ik interviews af. Hiermee breng ik interesses van leden in kaart net als de reden waarom ze lid zijn geworden van de bank. Hierdoor weet ik welke aspecten een rol gespeeld hebben bij de beslissing om lid te worden van Rabobank Utrecht.

Welke modellen passen hierbij?

Philip Kotler stelt dat een doelgroep beschreven kan worden aan de hand van vier criteria, namelijk: geografische criteria, demografische criteria, psychografische criteria en gedragscriteria (Kotler & Armstrong, 2009). Daarnaast kan een doelgroep beschreven worden op algemeen-, domeinspecifiek- en merkspecifiek niveau (Michels, 2010). Om de leden in kaart te brengen, worden deze twee manieren gecombineerd. Er is gekozen voor deze manier van segmenteren omdat de doelgroep met 27.407 leden erg groot en niet homogeen is. Daarom is het belangrijk om alle mogelijke kenmerken van de leden te beschrijven om een goed beeld van de doelgroep te krijgen.

Deelvraag 7. Hoe beoordelen leden het lidmaatschap bij Rabobank Utrecht?

Waarom wil ik dit weten?

Om advies te geven over op welke manieren Rabobank Utrecht communicatie kan inzetten om in contact met haar leden te komen en de betrokkenheid te vergroten, is het van belang om te weten wat leden van het lidmaatschap vinden. Wat vinden ze positief en wat vinden ze negatief? Welke suggesties hebben ze om het lidmaatschap meer van toegevoegde waarde te maken en op welke manieren willen ze in contact komen met Rabobank Utrecht?

Welke onderzoeksmethodes gebruik ik?

Interviews. Door gebruik te maken van diepte interviews kan ik erachter komen wat leden van het lidmaatschap vinden en of ze aspecten anders zouden willen zien en op welke manieren ze contact met Rabobank Utrecht willen hebben. Ook wil ik ze een cijfer aan een aantal categorieën laten toekennen. Hetzelfde wil ik doen met een enquête onder medewerkers zodat de resultaten van leden en medewerkers met elkaar vergeleken kunnen worden.

Welke modellen passen hierbij?

De Spinnenwebmethode van Bernstein (Bernstein, 1986) wordt gebruikt om de antwoorden van medewerkers en leden met elkaar te vergelijken. Door met de Spinnenwebmethode de huidige situatie van leden en medewerkers met elkaar te vergelijken, kan eenvoudig afgelezen worden waar de grootste

verschillen inzitten. Door in gesprek te gaan met leden en hun wensen en verwachtingen te vergelijken met de huidige manier van communiceren, geef ik aan op welke punten de huidige situatie verschilt met de gewenste.

Deelvraag 8. Hoe denken medewerkers dat leden het lidmaatschap bij Rabobank Utrecht beoordelen?

Waarom wil ik dit weten?

Ik wil onderzoeken welke verschillen er zitten tussen hoe medewerkers denken dat leden het lidmaatschap zien en hoe leden het lidmaatschap daadwerkelijk zien. Hierdoor kan gekeken worden in hoeverre deze overeenkomen en wat er eventueel moet veranderen om aan te sluiten bij de behoeften van de leden.

Welke onderzoeksmethodes gebruik ik?

Door middel van een enquête op LocalWeb, het intranet van de Rabobank, kost het medewerkers van Rabobank Utrecht niet veel tijd om de vragen in te vullen. De enquête bestaat uit open en gesloten vragen. Ook wil ik ze een cijfer aan een aantal categorieën laten toekennen, net als bij de leden, om zo de resultaten met elkaar te vergelijken.

Welke modellen passen hierbij?

De Spinnenwebmethode van Bernstein (Bernstein, 1986) wordt gebruikt om de antwoorden van medewerkers en leden met elkaar te vergelijken. Door de huidige situatie van leden en medewerkers met elkaar te vergelijken door middel van de Spinnenwebmethode kan eenvoudig afgelezen worden waar de grootste verschillen inzitten.

Deelvraag 9. Wat zijn de succesfactoren van andere coöperaties en hoe binden zij leden aan zich?

Waarom wil ik dit weten?

Wat zijn de succesfactoren van andere coöperaties? Door Rabobank Utrecht te benchmarken met andere coöperaties krijg ik een beeld van hoe deze coöperaties communiceren met hun leden. Door deze informatie te vergelijken met hoe Rabobank Utrecht dit nu doet, wordt duidelijk welke punten overlappen en welke juist niet.

Welke onderzoeksmethodes gebruik ik?

Deskresearch en telefonisch onderzoek. Door op internet gegevens van een aantal coöperaties te achterhalen en met elkaar te vergelijken, wordt duidelijk hoe deze coöperaties over het lidmaatschap communiceren. Voor informatie die niet via internet te achterhalen is, neem ik telefonisch contact met de organisaties op om een totaalbeeld van de organisatie te creëren.

Welke modellen passen hierbij?

Ik voer een strategische benchmark uit. Hierbij wordt gekeken naar wat de visie van andere coöperaties op ledencommunicatie is en wat hun succesfactoren zijn. Dit levert (wellicht) nieuwe inzichten op over hoe Rabobank Utrecht met haar leden in contact kan treden.

Hoofdstuk 3 | Organisatie

Dit hoofdstuk geeft antwoord op **Deelvraag 1. Uit welke onderdelen bestaat de Rabobank?** en **Deelvraag 2. Wat is het onderscheidend vermogen van de Rabobank?**

Om een beeld te krijgen van Rabobank Utrecht als organisatie zijn in dit hoofdstuk de organisatie-elementen uitgewerkt aan de hand van onderdelen van het 7S-model van McKinsey (McKinsey, 1981). Dit model is gebruikt omdat hiermee een compleet beeld van de interne omgeving geschetst wordt. Met behulp van het Golden Circle model (Sinek, 2009) wordt gekeken wat de drijfveren van de organisatie zijn. Voorafgaand aan de bedrijfsinformatie van Rabobank Utrecht worden eerst de geschiedenis van de Rabobank en informatie over Rabobank Groep, Rabobank Nederland en de lokale banken besproken.

§3.1 Raiffeisen en geschiedenis van de Rabobank

De kredietcoöperatie

Raiffeisen is de grondlegger van de kredietcoöperatie, de voorloper van wat nu de Rabobank is. In 1864 richt burgemeester Friedrich Wilhelm Raiffeisen van de Duitse stad Heddesdorf een kredietvereniging op. Er heerst onder de Duitse bevolking armoede en hongersnood en Raiffeisen wil het leven van zijn inwoners verbeteren. Hij doet dit door lokaal spaargeld bij elkaar te brengen zodat er kan worden voorzien in de lokale kredietbehoefte (Rabobank Groep, 2013).

Ontstaan van de Rabobank

Aan het eind van de negentiende eeuw ontstaan er in Nederland twee boerenleenbanken naar het idee van Raiffeisen namelijk, de Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Bank in Utrecht en de Coöperatieve Centrale Boerenleenbank in Eindhoven. Deze overkoepelende organisaties bedienen de plaatselijke banken die boeren en tuinders samen hebben opgericht om elkaar van krediet te voorzien. In dit model van Raiffeisen zijn de boeren eigenaar, lid en bestuurder van de bank. Ze zijn samen verantwoordelijk voor het beleid. De gemaakte winst vloeit niet terug naar de leden, maar wordt gebruikt om reserves aan te leggen. De plaatselijke boerenleenbanken waren destijds wat de huidige lokale banken nu zijn.



Rabobank

Afbeelding 3. Logo Rabobank

Tot 1972 opereren deze twee overkoepelde organisaties zelfstandig maar in dit jaar fuseren ze tot Rabobank Nederland, zoals we deze nu nog kennen.

De Rabobank Groep ontstaat geleidelijk wanneer in Nederland dochterondernemingen ontstaan die zich bezighouden met andere activiteiten dan alleen bankieren, denk hierbij aan Interpolis (verzekeringen) en De Lage Landen (leasing). Ook richt Rabobank Groep zich op buitenlandse financiële markten, in eerste instantie om haar zakelijke klanten meer van dienst te zijn, maar later ook om andere klantgroepen te bedienen.

§3.2 Rabobank Groep

Rabobank Groep is een van de grootste financiële dienstverleners ter wereld en is actief op het gebied van bankieren, vermogensbeheer, leasing, verzekeren en vastgoed (Rabobank Groep, 2013). De focus in Nederland ligt op financiële producten en diensten, wereldwijd richt Rabobank Groep zich voornamelijk op de food- en agribusiness.

Rabobank Groep bestaat uit Rabobank Nederland, de 129 lokale banken in Nederland en een aantal dochterondernemingen in binnen- en buitenland. In totaal werken er 59.600 fte in 41 landen bij Rabobank Groep en worden ongeveer 10 miljoen klanten en 1,9 miljoen leden bediend. In afbeelding 4 op pagina 15 is de structuur van Rabobank Groep in kaart gebracht.

Rabobank Groep handelt vanuit haar Ambitiestatement (Rabobank Groep, 1999). Hierin zijn de doelstellingen, kernwaarden en legitimatie van de organisatie opgenomen. Iedereen die namens de Rabobankorganisatie handelt, behoort zich aan deze afspraken te houden. Deze afspraken gelden naar haar klanten, naar de samenleving en naar haar medewerkers toe.

De manier waarop Rabobank Utrecht in de wereld wil staan, wordt bepaald door haar vier kernwaarden: respect, integriteit, professionaliteit en duurzaamheid.

Om voor haar klanten van toegevoegde waarde te zijn, heeft Rabobank Groep drie doelstellingen geformuleerd, namelijk:

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



Afbeelding 4. Organisationschema Rabobank Groep (Hoekstra, Presentatie Rabobank Utrecht, 2014)

§3.3 Rabobank Nederland

Rabobank Nederland is opgericht ter ondersteuning van de lokale Rabobanken (Rabobank Nederland, 2013). Rabobank Nederland ontwikkelt samen met vertegenwoordigers van lokale banken het landelijke beleid en ontwikkelt producten op het gebied van kredietverlening, betalingsverkeer, effectendienstverlening, klantbediening, marketing, distributie en personeelsbeleid. Daarnaast houdt Rabobank Nederland toezicht op de werkzaamheden van de lokale banken, evenals op de liquiditeit (betalingsverplichting op korte termijn) en solvabiliteit (betalingsverplichting op lange termijn). Het (hoofd)kantoor van Rabobank Nederland is gevestigd in Utrecht.

§3.4 Lokale banken

Nederland telt 129 lokale banken. Deze lokale banken zijn lid van de coöperatie Rabobank Nederland en hebben zelf ook een coöperatieve structuur. Elke lokale bank stuurt een vertegenwoordiging van leden naar een van de twaalf regionale kringen waar de betreffende lokale bank deel van uitmaakt. Vier keer per jaar komt het kringbestuur van iedere kring (zes vertegenwoordigers) bijeen voor de centrale kringvergadering. Hierin bepalen de twaalf kringbesturen samen met Rabobank Nederland het beleid dat de bank gaat voeren (Rabobank Groep, 2013).

In Nederland hebben alle lokale banken gezamenlijk 7,6 miljoen klanten en 1,9 miljoen leden. Elke lokale bank bedient een bepaald geografisch gebied. Bij de lokale banken werken in totaal 27.300 fte in 872 vestigingen en de bank heeft 2.949 geldautomaten in heel Nederland. Hiermee heeft de Rabobank het dichtste bankennetwerk van Nederland (Rabobank Groep, 2013).

Klanten

De lokale Rabobanken bedienen consumenten vanaf 0 jaar met financiële producten en diensten in een bepaald geografisch gebied in Nederland. Er wordt onderscheid gemaakt tussen klanten en leden. De groep

klanten bestaat uit de klantgroepen Particulieren, Bedrijven en Private Banking. Iemand is een klant wanneer hij of zij één of meerdere financiële producten afneemt. Het productaanbod per klantgroep verschilt omdat deze is afgestemd op de behoeften van de klantgroep. In tabel 1 is het productaanbod van de Rabobank te vinden.

Product/klantgroep	Particulieren	Private Banking	Bedrijven
Betalen	x	x	x
Sparen	x	x	x
Pensioen	x	x	
Hypotheken	x	x	
Verzekeren	x	x	x
Lenen	x	x	
Beleggen	x	x	
Vermogensbeheer		x	
Financiëren			x

Tabel 1. Product/klantgroepmatrix

Leden

De Rabobank is een coöperatie en heeft daarom geen aandeelhouders maar leden. Deze leden beslissen mee over de koers die de bank vaart. In hoofdstuk 5 op pagina 29 is meer informatie te vinden over de rol van leden, het lidmaatschap en de coöperatie.

§3.5 Rabobank Utrecht

Rabobank Utrecht is een van de 129 lokale Rabobank in Nederland. Tot het **werkgebied van Rabobank Utrecht**, zie afbeelding 5, behoren de plaatsen Utrecht, Nieuwegein, Harmelen, Vleuten en De Meern met elf vestigingen. Bij Rabobank Utrecht werken ongeveer 500 medewerkers die 174.636 klanten, ongeveer 140.000 particuliere en 30.000 zakelijke, bedienen. Alleen particuliere klanten kunnen lid worden. Van deze groep zijn 27.407 klanten ook lid van Rabobank Utrecht.

§3.5.1 Missie

De lokale Rabobanken hebben één gezamenlijke missie omdat zij op eenzelfde manier handelen. De missie van de lokale banken is terug te vinden in het jaarverslag van de Rabobank Groep en is hieronder te lezen (Rabobank Groep, 2006).

“De Rabobank stelt het gezamenlijke belang van mensen en gemeenschappen voorop. Vanuit betrokkenheid bij dat belang wil de Rabobank een stuwende en vernieuwende kracht zijn die bijdraagt aan een duurzame ontwikkeling van welvaart en welzijn. Het realiseren van de huidige en toekomstige ambities van mensen en gemeenschappen is daarbij het doel. Het versterken van onderlinge samenwerking en het aandragen van de best mogelijke financiële oplossingen zijn daarbij de middelen.”

§3.5.2 Visie

Net als bij de missie hebben de lokale Rabobanken één gezamenlijke visie, namelijk: *Samen sterker*. De visie geeft de merkbelofte en het onderscheidend vermogen van de Rabobank, de coöperatie, goed weer. De Rabobank is altijd op zoek naar verbinding. Verbinding met haar klanten, met de samenleving, met de toekomst en met elkaar (Rabobank Nederland, 2011).

§3.5.3 Kernwaarden

De Rabobank heeft vier kernwaarden die richtinggevend zijn voor de wijze waarop de bank omgaat met klanten, hoe de bank in haar omgeving staat en hoe er intern met elkaar wordt omgegaan (Rabobank Nederland, 2013).



Afbeelding 5. Werkgebied Rabobank Utrecht

Integriteit: Handelen overeenkomstig de bedoelingen die de Rabobank heeft.

Respect: Handelen zodat klanten zich gerespecteerd voelen door de bank.

Professionaliteit: In staat zijn om als bank haar beloften waar te maken.

Duurzaamheid: Bijdragen aan een duurzame ontwikkeling van de samenleving in economische, sociale en ecologische zin.

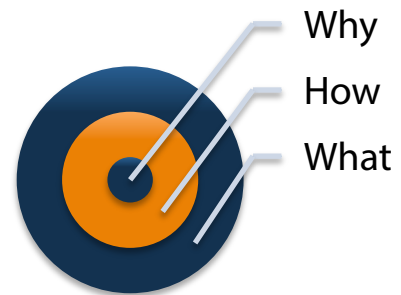
§3.5.4 Golden Circle

Met behulp van het Golden Circle model van Simon Sinek, zie afbeelding 6 (Sinek, 2009), worden de significante waarden van de Rabobank en specifiek van Rabobank Utrecht in kaart gebracht. Er is voor dit model gekozen omdat de Rabobank handelt vanuit haar coöperatieve identiteit en bij alle handelingen het klantbelang centraal stelt. Dit is ook hoe het Golden Circle model werkt omdat je volgens de theorie als bedrijf moet beginnen bij jezelf en van binnen naar buiten moet werken om succesvol te worden.

Why

Wat drijft de Rabobank? Waarom bestaat de Rabobank en wat is het doel?

Zoals in de missie van de Rabobank te lezen is in paragraaf 3.5.1 op pagina 16, stelt de bank het gezamenlijke belang van mensen en gemeenschappen voorop met als doel het realiseren van de huidige en toekomstige ambities van deze groepen. Door onderlinge samenwerking en door te zorgen voor de best mogelijke financiële oplossingen wil Rabobank Utrecht dit mogelijk maken.



Afbeelding 6. Golden Circle (Sinek, 2009)

De kern van de dienstverlening van de Rabobank is *verbinden*. Verbinden met de klant, de samenleving, de toekomst en met elkaar (medewerkers). Dit komt ook naar voren in de visie: *Samen sterker*. De klant staat bij de Rabobank echt centraal. Klanten hebben zeggenschap via hun lidmaatschap. De Rabobank wil er zijn voor haar klanten en ze helpen in het waarmaken van hun dromen en ambities.

How

Waarmee onderscheidt de Rabobank zich van haar concurrenten?

De Rabobank is de enige coöperatieve bank in Nederland. Het onderscheidend vermogen van Rabobank is de coöperatie en specifieker gezegd het verbindende karakter van de bank. De Rabobank heeft vier coöperatieve opvattingen, namelijk:

1. Participatie van klanten

Klanten laten meepraten en denken om samen meer te bereiken dan alleen.

2. Langdurige relatie

Samen bouwen aan een duurzame toekomst voor de klanten maar ook voor de samenleving.

3. Duurzame samenleving

De samenleving versterken door maatschappelijke initiatieven te ondersteunen.

4. Solide basis

Een betrouwbare bank waar de klanten en de maatschappij op kunnen rekenen.

Zoals ook te lezen is onder het kopje *Why* beschrijven deze opvattingen wat Rabobank als organisatie drijft en op welke manieren de bank wil *verbinden* om de coöperatie tot uiting laten komen. Meer informatie over de vier coöperatieve opvattingen is te vinden in paragraaf 5.1 op pagina 29.

What

Welke producten of diensten verkoopt de Rabobank?

De Rabobank is een financiële instelling en verkoopt daarom financiële producten en diensten op het gebied van betalen, sparen, hypotheek, pensioen, verzekeren, lenen en beleggen. Zie ook tabel 1 in paragraaf 3.4 op pagina 15 voor meer informatie.

Naast dit financiële deel is Rabobank Utrecht ook erg betrokken bij haar omgeving. Door sponsoring versterkt de bank haar klanten en de samenleving. Niet alleen op financieel gebied, maar ook op het gebied van kennis en netwerk. Dit is vastgelegd in haar merkbelofte: *Rabobank is er om een versterkende rol te vervullen (toonaangevend) in de leefwereld van onze klanten (dichtbij), in goede & in slechte tijden (betrokken)*

(Rabobank Nederland, 2011). Zie hiervoor ook de sleutelvaardigheden van Rabobank Utrecht in paragraaf 3.5.9 op pagina 20.

§3.5.5 Organisatiestructuur

Taakverdeling

Bij Rabobank Utrecht werken ongeveer 500 mensen, van directieleden tot cateringmedewerkers. Het opleidingsniveau is daarom erg divers. Het directieteam van Rabobank Utrecht bestaat uit vier personen, drie directieleden en één directievoorzitter. Het directieteam draagt zorg voor de voorbereiding en uitvoering van het beleid en heeft de dagelijkse leiding over de bank (Rabobank Utrecht, 2013). Elk directielid is verantwoordelijk voor een van de drie productgroepen binnen Rabobank Utrecht, namelijk: Particulieren, Bedrijven en Bedrijfsmanagement:

- Annemarie van den Berg, directievoorzitter
- Pieter Leyssius, directeur Bedrijven
- Mariëlle Lichtenberg, directeur Particulieren
- Ralph van Soomeren, directeur Bedrijfsmanagement

Elke productgroep is weer opgesplitst in een aantal afdelingen bestaande uit een manager, (senior) adviseurs en uitvoerende medewerkers.

De Raad van Commissarissen (vijf personen) benoemt de directieleden en houdt toezicht op (de uitvoering van) het beleid van de bank. Ook zorgt zij ervoor dat de geldende wetten en regels worden nageleefd en controleert zij of er rekening gehouden wordt met de belangen van alle stakeholders, denk hierbij aan de belangen van medewerkers, klanten en leden (Rabobank Utrecht, 2013).

Daarnaast heeft Rabobank Utrecht een ledenraad die actief meedenkt over de vorming en uitvoering van het beleid. Meer informatie hierover is te vinden in paragraaf 5.3 op pagina 31.

Na het topmanagement volgt het middenmanagement bestaande uit de beleidsformulerende (staf)afdelingen en de beleidsuitvoerende medewerkers van deze afdelingen. Bij Rabobank Utrecht is geen sprake van een lager management. De directieleden (topmanagement) zijn verantwoordelijk voor een van de drie productgroepen waaronder de verschillende afdelingen (middenmanagement) vallen. De stafafdelingen (middenmanagement) hebben naast een adviserende rol ook een uitvoerende functie.

De top- en middenmanagementfuncties worden bekleed door hbo- en wo'ers, de uitvoerende kern bestaat voornamelijk uit hbo'ers en ondersteunende medewerkers met een mbo-achtergrond.

Organisatieschema

Het organogram van Rabobank Utrecht is te vinden in bijlage 1 pagina 70.

Organisatiestructuur

Rabobank Utrecht is volgens de organisatiestructuren van Mintzberg (van Dam & Marcus, 2009) een professionele organisatie. De belangrijkste onderdelen van de organisatie zijn de uitvoerende kern (de drie productgroepen) en de ondersteunende staf (MCC, HR, LCO en het directiesecretariaat). De personeelsleden zijn veelal hoogopgeleid, gespecialiseerd en werken zelfstandig. Door (interne) opleidingen en duidelijke richtlijnen zijn veel werkzaamheden gestandaardiseerd, dit maakt dat de uitvoerende kern zich maximaal kan toeleveren op de uitvoering van de werkzaamheden.

Organisatiestelsel

Rabobank Utrecht is een lijn- en functionele organisatie. De directie wordt bijgestaan door de stafafdelingen (MCC, HR, LCO en het directiesecretariaat) en wordt voorzien van advies en informatie. Om te zorgen dat alle afdelingen op een uniforme manier te werk gaan, heeft de stafafdeling de bevoegdheid om andere afdelingen aanwijzingen te geven over het te volgen beleid, de procedure of de werkwijze (van Dam & Marcus, 2009). De stafafdelingen geven niet alleen advies, maar hebben zelf ook een uitvoerende rol om hiermee tot een consistent en coherent resultaat te komen.

§3.5.6 Organisatiecultuur

“Een organisatiecultuur is een verzameling opvattingen over het werk, over elkaar, over zichzelf en over de organisatie” (Grumbkow, 1991).

Volgens de typologie van Handy (van Dam & Marcus, 2009) is de cultuur van Rabobank Utrecht te omschrijven als een taakcultuur. De organisatie werkt taakgericht en is professioneel. Elke afdeling (onderdeel van de uitvoerende kern) heeft zijn eigen werkzaamheden en verantwoordelijkheden en opereert zelfstandig in de totale organisatie. Iedereen heeft scherp welke taken wel en niet tot het eigen takenpakket behoren. (Bijna) elke afdeling kent persoonlijke targets en doelstellingen die ervoor moeten zorgen dat de bank op alle vlakken goed presteert. Wanneer resultaten achterblijven, wordt gekeken hoe dit komt en wordt actie ondernomen om de prestaties te verbeteren.

§3.5.7 Leiderschapsstijl

Volgens Blake en Mouton (van Dam & Marcus, 2009) kenmerkt de leiderschapsstijl van Rabobank Utrecht zich als *Teamgericht/Democratisch management* (9.9). De zorg voor productie binnen Rabobank Utrecht is hoog, eveneens als de zorg voor mensen. Door middel van een prettige werkomgeving en samenwerking onderling wordt gezorgd dat binnen elke afdeling efficiënt gewerkt wordt. De communicatie is open en de relatie tussen medewerkers en leidinggevend is prettig. Er wordt niet gedelegeerd en bij fouten of een onprettige werksfeer wordt alles gedaan om dit weg te nemen zodat de productiviteit weer omhooggaat.

Deze leiderschapsstijl sluit aan bij de organisatiecultuur (*taakcultuur*) en -structuur (*professionele organisatie*).

§3.5.8 Organisatiestrategie

Rabobank Utrecht maakt gebruik van de strategie ‘Customer Intimacy’ (Treacy & Wiersema, 2010), zie afbeelding 7. De Rabobank stelt te alle tijde het klantbelang centraal, zie ook de missie in paragraaf 3.5.1 op pagina 16 en de Golden Circle in paragraaf 3.5.4 op pagina 17. Ze wil een langdurige relatie met haar klanten aangaan en zoals in de merkwaarden omschreven staat *betrokken, toonaangevend* en *dichtbij* zijn. Hierdoor, en ook vanwege haar coöperatieve identiteit, onderscheidt de Rabobank zich van andere financiële dienstverleners.



Afbeelding 7. Waardenstrategieën (Treacy & Wiersema, 2010)

Strategisch plan

De Rabobank wil in de toekomst een vernieuwende en verbindende kracht zijn die klanten, de economie en de samenleving vooruit helpt (Rabobank Nederland, 2013). Om deze doelstellingen te verwezenlijken en kracht bij te zetten, heeft de Rabobank visie 2016 opgesteld, een document voor alle medewerkers waarin staat welke veranderingen er gaan plaatsvinden en op welke manier deze veranderingen worden doorgevoerd. De belangrijkste veranderingen die bijdragen aan het behalen van de doelstellingen zijn:

- Versterken van de coöperatieve identiteit in het dagelijkse handelen;
- Focussen op het geven van advies aan bestaande klanten en specifieke doelgroepen;
- Vergroten van de impact van de bank in de samenleving;
- Virtualiseren van de dienstverlening;
- Reduceren van de kosten.

De sleutelwoorden bij het realiseren van visie 2016 zijn *Vernieuwen en verbinden*. Lokaal geeft Rabobank Utrecht invulling aan deze visie door te werken met vijf thema's (Hoekstra, Konings, & Broekman, 2014). Dit onderzoek sluit aan bij, en richt zich op een van de externe punten, namelijk *Vernieuwen lidmaatschap en dialoog leden*. Hieronder volgt een opsomming van alle thema's.

1. Vernieuwen lidmaatschap en dialoog leden

2. Duurzaam en innovatief ondernemerschap
3. Financiële educatie
4. Leefbaarheid (zorg/participatie)
5. Versterken coöperatieve identiteit medewerkers (*intern*)

Zoals in bovenstaande opsomming is te zien, geven de vier externe thema's zowel invulling aan de bancaire dienstverlening als aan de maatschappelijke functie van Rabobank Utrecht. Met deze thema's vergroot Rabobank Utrecht haar impact in de samenleving en versterkt ze haar coöperatieve identiteit.

§3.5.9 Sleutelvaardigheden

Rabobank heeft drie merkwaarden die zorgen dat de bank haar coöperatieve opvattingen in de praktijk kan toepassen, namelijk *betrokken*, *dichtbij* en *toonaangevend*. Bij alles wat medewerkers van de bank doen, houden ze deze merkwaarden in hun achterhoofd

Wanneer deze drie merkwaarden worden gecombineerd, komt de merkbeloofte tot stand. Deze luidt: *Rabobank is er om een versterkende rol te vervullen (toonaangevend) in de leefwereld van onze klanten (dichtbij), in goede & in slechte tijden (betrokken)* (Rabobank Nederland, 2011).

Hoofdstuk 4 | Communicatie

Dit hoofdstuk geeft antwoord op *Deelvraag 3. Hoe ziet de communicatie binnen Rabobank Utrecht eruit?*

Om te een beeld te krijgen van hoe de communicatie binnen Rabobank Utrecht verloopt, zijn in dit hoofdstuk de communicatie-elementen van het Funderingsschema uitgewerkt. Deze theorie is gebruikt omdat hiermee een compleet beeld van de interne omgeving op communicatieniveau geschetst wordt. Ook sluit het Funderingsschema aan bij de manier waarop Rabobank Utrecht te werk gaat, namelijk: “intern beginnen is extern winnen” (Bosch & Zweekhorst, 2009).

§4.1 Communicatievisie

De communicatievisie laat zien hoe Rabobank Utrecht tegen de werking van communicatie aankijkt. Rabobank Utrecht beschouwt communicatie als *niet-eenzijdig* (Bosch & Zweekhorst, 2009). Rabobank Utrecht ziet communicatie als een interactief proces waarbij de verschillende groepen die een relatie hebben met de bank de dialoog aangaan, met elkaar maar ook met de bank zelf. Deze visie sluit aan bij de visie van de bank *Samen sterker* en past bij een bank die *dichtbij, betrokken en toonaangevend* is.

§4.2 Communicatiestructuur

Het communicatieklimaat kan volgens Vos en Schoemaker (Vos & Schoemaker, 2007) en Koeleman (Koeleman, 2008) beschreven worden aan de hand van zeven elementen. Deze elementen geven samen een goed beeld van hoe de communicatie bij Rabobank Utrecht geregeld is.

1. Dimensies van communicatie

Mate van formaliteit

Rabobank Utrecht is een professionele organisatie en wordt gekenmerkt door een taakcultuur, zie ook paragraaf 3.5.6 op pagina 18. Hierdoor zijn veel werkzaamheden gestandaardiseerd en kent elke afdeling een grote eigen verantwoordelijkheid. Bij het uitvoeren van veel werkzaamheden moeten richtlijnen gevolgd worden. Denk hierbij onder andere aan de manier waarop klantgegevens geregistreerd worden en de manier waarop communicatie-uitingen gemaakt moeten worden. Ook moeten er verplichte cursussen of e-learnings gevolgd worden voordat een medewerker met een bepaald systeem aan de slag mag. Dit om te zorgen dat alle medewerkers dezelfde manier van werken hebben.

Mate van gelaagdheid

Zoals in de organogrammen van Rabobank Utrecht in bijlage 1 en 2 op pagina's 70 en 71 te zien is, heeft Rabobank Utrecht een vrij platte organisatiestructuur. Het aantal niveaus dat een communicatieboodschap vanuit de top moet afleggen, is beperkt. De directie staat in direct contact met de managers/teamleiders van een afdeling. Deze personen communiceren de boodschap weer aan hun medewerkers waardoor alle niveaus doorlopen zijn.

Breedte van communicatiestructuur

De communicatiestructuur van Rabobank Utrecht is vrij breed. Zoals in paragraaf 3.5.5 op pagina 18 te zien is, zijn de afdelingen onderverdeeld in drie productgroepen, namelijk Bedrijven, Particulieren en Bedrijfsmanagement. Onder deze groepen hangen respectievelijk vijf, vijf en drie afdelingen, zie ook het organogram in bijlage 2 op pagina 71.

2. Communicatiestromen

Binnen Rabobank Utrecht is er sprake van zowel verticale als laterale: ook bekend als diagonale, communicatie. De stafafdelingen (MCC, HR, LCO en het directiesecretariaat) maken voornamelijk gebruik van laterale communicatie omdat zij als adviseur op verschillende niveaus in de organisatie fungeren. Communicatie vindt plaats tussen medewerkers van verschillende hiërarchische niveaus.

Het uitvoerende middenmanagement maakt meer gebruik van verticale communicatie, dit is communicatie tussen medewerkers en managers en tussen managers en leidinggevenden.

3. Soorten netwerkstructuren

De netwerkstructuur van Rabobank Utrecht is een combinatie van een wiel- en een open-kringstructuur, namelijk: de spinnenwebstructuur (Vos & Schoemaker, 2007). De organisatie wordt centraal bestuurd en de afdelingen staan onderling (via managers) met elkaar in contact. De snelheid waarmee de communicatie verspreid wordt is groot, de nauwkeurigheid waarmee werkzaamheden worden verricht is ook groot. Dit

komt doordat veel werkzaamheden gestandaardiseerd zijn en omdat duidelijk is wie beslissingsbevoegd is in de organisatie. Het komt soms voor dat ondanks deze structuur fouten worden gemaakt. Dit komt omdat door de hoge communicatiesnelheid de nauwkeurigheid in drukke periodes afneemt.

4. Formele en informele communicatie

Formeel

Er kan onderscheid gemaakt worden tussen formele communicatie op drie niveaus, namelijk: communicatie bankbreed (Rabobank Utrecht), communicatie op afdeling en communicatie tussen afdelingen.

Communicatie bankbreed

Officiële berichten die bestemd zijn voor de hele organisatie worden verspreid via LocalWeb. LocalWeb is het intranet van Rabobank Utrecht. Elke afdeling heeft zijn eigen LocalWeb-pagina die toegankelijk is voor alle medewerkers van de organisatie. Informatie die met spoed onder de aandacht van alle medewerkers van de lokale bank gebracht moet worden, wordt door het directiesecretariaat per mail verstuurd. Ook berichten van Rabobank Nederland worden op deze twee manieren aan de medewerkers bekendgemaakt.

Communicatie op afdeling

Rabobank Utrecht maakt gebruik van 'het nieuwe werken'. Hierdoor hebben medewerkers geen vaste werkplek meer. Wel zitten afdelingen vaak met alle medewerkers op dezelfde verdieping omdat ze zo makkelijker onderling kunnen communiceren en er ruimte is om kort met elkaar te sparren tijdens de werkzaamheden. Medewerkers van dezelfde afdelingen communiceren daarom vaak face-to-face met elkaar. Wanneer dit niet mogelijk is, wordt contact gezocht per mail of telefoon.

Elke afdeling belegt één of meerdere afdelingsoverleggen per week waarin de afdeling wordt bijgepraat over bijvoorbeeld lopende projecten, deadlines en andere werkzaamheden.

Communicatie tussen afdelingen

Medewerkers van verschillende afdelingen hebben voornamelijk contact per mail of telefoon. Het komt zelden voor dat er contact wordt gezocht door elkaar op de afdeling/verdieping te bezoeken waar de personen op dat moment aan het werk zijn.

Adviseurs van de (staf)afdelingen hebben onderling regelmatig werkoverleggen, hetzelfde geldt voor het managersoverleg. Deze communicatie verloopt face-to-face tijdens vergaderingen. Daarnaast hebben de adviseurs van de stafafdelingen ook direct contact met de directie tijdens het directieoverleg. De directie heeft een tweewekelijks overleg, waarbij naast de vier directieleden ook een adviseur van MCC aanwezig is.

Informeel

De sfeer tussen medewerkers van Rabobank Utrecht is erg open. Medewerkers groeten elkaar wanneer ze elkaar tegenkomen, ook al kennen ze de persoon die ze tegenkomen niet persoonlijk. Tijdens het wachten bij de koffieautomaat en tijdens de lunchpauze worden onderling praatjes en grappen gemaakt.

Medewerkers die elkaar onderling goed kennen, praten met elkaar over gebeurtenissen uit de privésfeer. Deze informatie wordt wel waar mogelijk besproken in pauzes om elkaar en andere collega's niet af te leiden van hun werkzaamheden.

Een voorbeeld van informele communicatie is de Personeelsvereniging (PV). Medewerkers van Rabobank Utrecht kunnen zich hierbij aansluiten en deelnemen aan activiteiten, buiten de werksfeer om, die de PV organiseert.

5. Communicatie via de lijn of parallelle communicatie

De meeste communicatie die werk- of project gerelateerd is, verloopt via de lijn. Dit is de snelste manier van communiceren en daardoor kan er snel geschakeld worden. Uit participerende observatie blijkt dat de communicatie via de lijn niet geheel vlekkeloos verloopt. Er ontstaat bij zowel medewerkers van MCC als bij de directie veel irritatie doordat veel zaken via de lijn worden doorgezet naar andere personen, maar er vervolgens geen controle is of deze zaken wel juist worden opgepakt. Hierdoor wordt er minder efficiënt gewerkt dan de bedoeling is.

Ook is er communicatie die parallel verloopt. Denk hierbij aan het medewerkersmagazine *Raakvlak*. Elke medewerker, ongeacht functie en afdeling, krijgt eens per kwartaal dit blad thuisgestuurd. Ook kan LocalWeb gezien worden als een vorm van parallelle communicatie. LocalWeb is toegankelijk voor alle medewerkers van Rabobank Utrecht en iedereen beschikt vanaf hetzelfde moment over identieke informatie.

6. Soorten informatie

Taakinformatie

De taakinformatie heeft betrekking op een functie of afdeling, zodat werkzaamheden correct worden uitgevoerd. Deze informatie wordt via de manager of adviseur van de afdeling verstrekt aan de medewerkers die de informatie nodig hebben. Voor sommige taken is het nodig dat medewerkers cursussen of e-learnings volgen zodat ze beschikken over de juiste kwalificaties. Welke kwalificaties nodig zijn om als medewerker goed te functioneren, is voor elke medewerker terug te zien in de persoonlijke leeromgeving van het HR-portaal.

Beheerinformatie

Deze informatie wordt per afdeling besproken in een van de afdelingsoverleggen. De senior adviseurs schrijven jaarlijks een nota over het beleid dat gevoerd gaat worden met de bijbehorende doelstellingen. Deze beleidsnota's worden voorgelegd aan de manager en de directie.

Beleidsinformatie

Deze informatie moet bankbreed gecommuniceerd worden en dit gebeurt voornamelijk tijdens medewerkersbijeenkomsten. Een voorbeeld van zo'n bijeenkomst is *Blikopener*. Dit is een jaarlijks terugkerend evenement, alleen voor medewerkers, waarin de jaarcijfers bekendgemaakt worden, informatie gegeven wordt over het beleid en de doelstellingen voor de komende periode besproken worden.

7. Communicatiemiddelen

Persoonlijke communicatiemiddelen

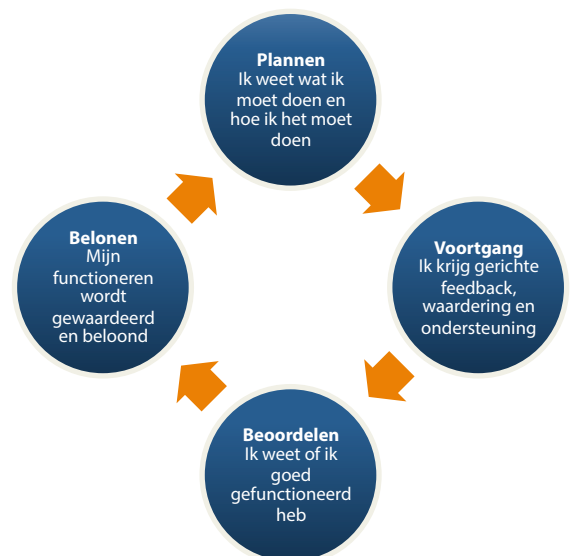
Medewerkers van Rabobank Utrecht hebben wekelijks een of meerdere werkoverleggen met hun afdeling. Afhankelijk van de functie vinden deze overleggen plaats met heel de afdeling of slechts een klein gedeelte hiervan.

Medewerkers hebben met hun leidinggevende(n) een periodiek bilateraal overleg (bila). Rabobank werkt hierbij met het Performance Management (PM) systeem (Rabobank Nederland, 2013). Met PM wordt gekeken welke bijdrage elke medewerker individueel levert aan het behalen van de strategische organisatiedoelstellingen. PM bestaat uit een cyclus van handelingen die de medewerker samen met zijn of haar leidinggevende doorloopt, zie afbeelding 8. Samen worden de persoonlijke doelstellingen (onderscheid tussen resultaat- en competentiedoelstellingen) bepaald, tussentijds wordt geëvalueerd en aan het eind van een cyclus wordt gekeken in hoeverre de doelstellingen gehaald zijn en welke beloning hier tegenover staat.

Om medewerkers constant bij te scholen kunnen zij gebruikmaken van e-learnings, cursussen en workshops. Om met bepaalde systemen te werken moet je als medewerker eerst een cursus afronden zodat je bekwaam bent om ermee te werken. Sommige cursussen zijn individueel en online (e-learning), andere worden in groepsverband gegeven door een docent.

Schriftelijke communicatiemiddelen

Rabobank Utrecht heeft een personeelsblad: *Raakvlak*. Dit is een gedrukt magazine voor medewerkers dat vier keer per jaar uitkomt. Hierin staat informatie over de lokale bank zoals interviews met medewerkers, verslagen van medewerkersbijeenkomsten, aankondigingen of verslagen van activiteiten en nieuws van de directie.



Afbeelding 8. Performance Management Cyclus
(Rabobank Nederland, 2013)

Audiovisuele communicatiemiddelen

Het enige audiovisuele communicatiemiddel waar Rabobank Utrecht gebruik van maakt, is de telefoon. Medewerkers hebben telefonisch contact wanneer collega's thuiswerken of op een andere afdeling of werkplek zitten.

Digitale communicatiemiddelen

Medewerkers van Rabobank Utrecht communiceren via e-mail, LocalWeb (intranet) of via Office Communicator (berichtenservice op de computer). Ook communiceren medewerkers via Yammer, dit is een intern social media platform.

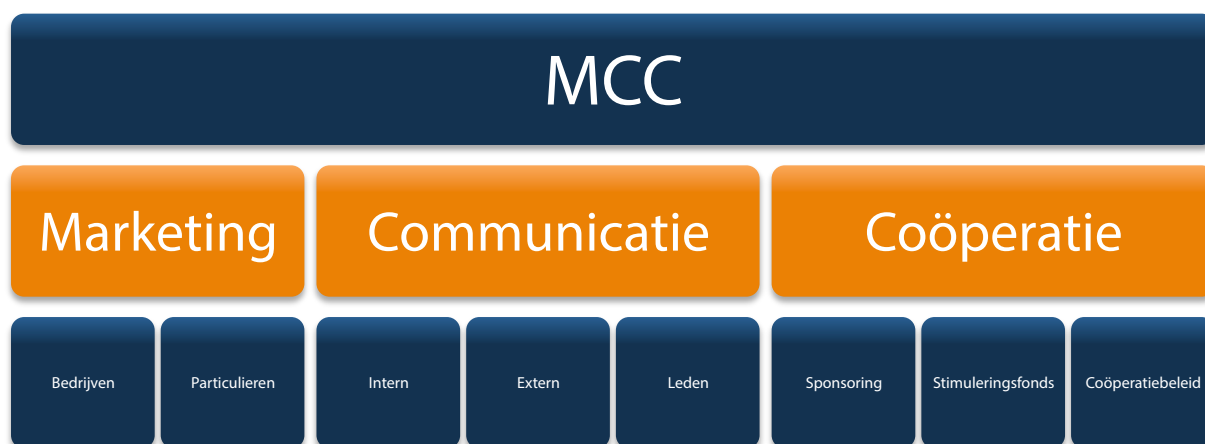
Ook wordt Siebel gebruikt als communicatiemiddel. Siebel is het Customer Relationship Management (CRM) systeem dat de Rabobank gebruikt voor het beheren van klantgegevens. Elke medewerker die te maken heeft met klantcontact werkt met Siebel. In Siebel staan de NAW-gegevens van alle klanten, maar ook welke financiële producten een klant bij de Rabobank afneemt, of ze wel of geen lid zijn, wie de (vaste) adviseur is etc. Medewerkers kunnen in dit systeem ook zien wie op welke momenten contact heeft gehad met de klant.

Communicatie-uitingen worden gemaakt in de CommunicatieShop. De CommunicatieShop is het Marketing Resource Management (MRM) systeem van de Rabobank. In de CommunicatieShop kunnen gebruikers marketing- en communicatiemiddelen maken, downloaden of bestellen. Ook zijn hier de huisstijlhandleiding en het merkpaspoort van de Rabobank te vinden. Vanuit de Rabobank Groep is er voor alle Rabobank medewerkers corporate content beschikbaar waaronder foto's en informatie over de Rabobank organisatie. Elke medewerker kan toegang tot de CommunicatieShop aanvragen, maar in de praktijk maken alleen medewerkers van MCC gebruik van dit systeem.

Medewerkers van Rabobank Utrecht krijgen wanneer zij in dienst treden een iPhone, een iPad en eventueel een laptop om op te werken wanneer zij thuiswerken.

§4.3 Organisatie van de communicatie

Sinds januari 2014 vormt Communicatie samen met Marketing en Coöperatie de afdeling MCC. Hiervoor opereerden Communicatie & Coöperatie en Marketing als twee aparte afdelingen. MCC is een stafafdeling en heeft een adviserende en uitvoerende functie. In afbeelding 9 is te zien uit welke onderdelen de afdeling MCC bestaat. Sinds 1 februari is er één communicatieadviseur verantwoordelijk voor alle drie de communicatiedisciplines, namelijk: interne-, externe- en ledencommunicatie (Kleijne, 2014). Hierdoor is er één overkoepeld beleid voor alle vormen van communicatie.



Afbeelding 9. Onderdelen van afdeling MCC Rabobank Utrecht (Kleijne, 2014)

De ambitie van MCC is het versterken en uitbreiden van de marktpositie van Rabobank Utrecht. MCC levert een substantiële bijdrage aan het realiseren van de vijf organisatie-doelstellingen. Deze doelstellingen zijn terug te vinden in paragraaf 3.5.8 op pagina 19.

Het organogram van de afdeling MCC is te vinden in bijlage 2 op pagina 71. In dit organogram is te zien dat de afdeling MCC bestaat uit dertien medewerkers: één manager, vier senior adviseurs, één junior adviseur,

één marktanalist en zes ondersteunende medewerkers. Van alle medewerkers zijn er elf in fulltime dienstverband en twee werken parttime. Een fulltime functie beslaat 36 uur per week.

Globaal kunnen de werkzaamheden ingedeeld worden in vier categorieën, namelijk:

- Kanalen/middelen/campagne
- Projecten
- Events/relatiemarketing
- Marktanalyse

Alle medewerkers voeren werkzaamheden uit meerdere categorieën uit omdat een categorie niet toe te bedelen is op óf Marketing óf Communicatie óf Coöperatie. Een van de senior adviseurs is eindverantwoordelijk voor de projecten die bij zijn of haar discipline passen. De taken die bij het project horen worden door uitvoerende medewerkers opgepakt, maar zij zijn nooit eindverantwoordelijk. Medewerkers onderling zijn goed op elkaar ingespeeld. Ze helpen elkaar ad-hoc bij problemen of naderende deadlines. De verbinding tussen de adviseurs en de medewerkers zou nog beter kunnen. Uit participerende observatie blijkt dat medewerkers de relatie met de senior adviseurs soms als afstandelijk ervaren, medewerkers willen zich meer verbonden voelen met de adviseurs.

§4.4 Communicatieklimaat

Er zijn vier factoren die het communicatieklimaat van een organisatie bepalen (van Dam & Marcus, 2009), namelijk:

Openheid

Medewerkers zijn erg open tegen elkaar en delen informatie over hun werkzaamheden. Collega's hebben er geen problemen mee werkzaamheden aan elkaar over te dragen in tijden van afwezigheid en helpen elkaar waar mogelijk. Medewerkers houden elkaar en hun leidinggevendenden op de hoogte van hun werkzaamheden, top-down geldt dit ook. De sfeer in de organisatie is informeel, al lijkt het er op het eerste gezicht op dat de sfeer juist erg formeel is. Dit komt doordat alle medewerkers zich zakelijk kleden.

Overzicht

Rabobank Utrecht is een open en transparante organisatie. Medewerkers hebben via LocalWeb toegang tot allerlei informatie, van richtlijnen voor het gebruik van een thuiswerkaccount tot aan beleidsstukken voor het nieuwe jaar. Door PM stellen medewerkers eigen doelstellingen op die bijdragen aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen. Medewerkers weten precies hoe Rabobank Utrecht ervoor staat en wat er nog moet gebeuren om bepaalde doelen te behalen. Tijdens medewerkersbijeenkomsten worden alle medewerkers door de directie gelijktijdig van de meest recente informatie voorzien zoals het resultaat, marktaandeel, imago en wat er nog staat te gebeuren. Per afdeling maken de adviseurs samen met de manager het beleid, dit beleid is inzichtelijk voor alle medewerkers zodat zij hun functie zo goed mogelijk kunnen uitoefenen.

Participatie en interactiviteit

Medewerkers worden erg betrokken bij de besluitvorming. Rabobank Utrecht wil de coöperatie via de medewerkers naar buiten uitdragen. Ideeën van medewerkers worden besproken in het weekoverleg van de betreffende afdeling. Initiatief tonen wordt erg gewaardeerd. Medewerkers en adviseurs sparren onderling over diverse onderwerpen en naar ieders inbreng wordt geluisterd, ongeacht de functie.

Communicatievaardigheden

Medewerkers communiceren erg direct met elkaar, per mail maar ook face-to-face. Op deze manier is het direct duidelijk waar iemand aan toe is. Wanneer medewerkers een verschillende kijk op iets hebben, worden deze verschillen besproken. Tijdens het weekoverleg vragen medewerkers elkaar vaak om advies, hoe zou een andere medewerker een bepaalde situatie aanpakken? Dit zorgt ervoor dat medewerkers een nauwe band met elkaar hebben en er geen moeite mee hebben elkaar te helpen of juist aan te spreken bij problemen.

§4.5 Communicatiestrategie

De communicatiestrategie van Rabobank Utrecht is kortgezegd "het onderscheidend vermogen van Rabobank Utrecht zichtbaar en tastbaar maken en de klant- en marktgerichtheid van de grote stadsbank helpen verbeteren" (Kleijne, 2014). Communicatie fungeert als regisseur en bewaker van het

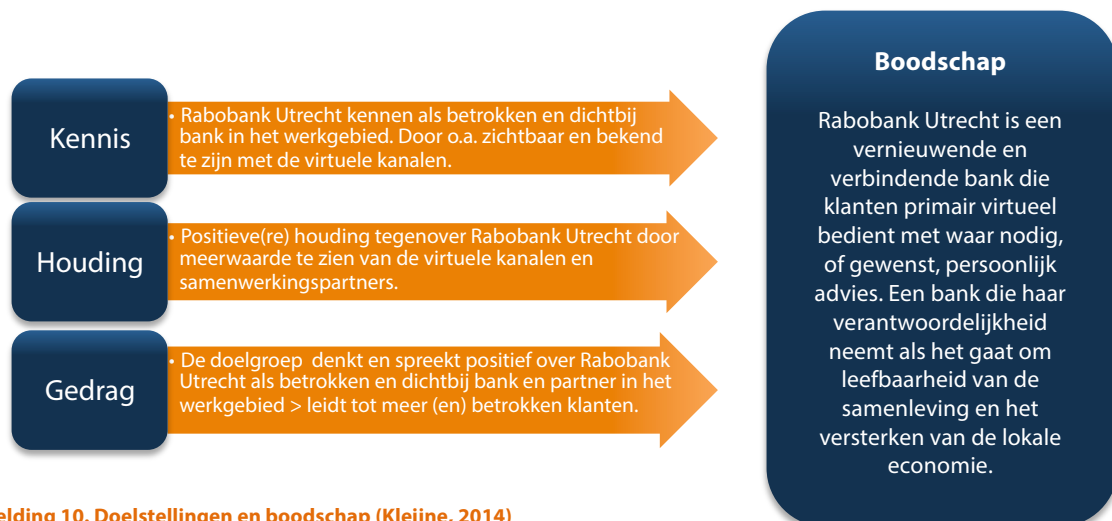
communicatiebeleid en initieert, creëert en bewaakt de inzet van middelen voor het merk en de reputatie van Rabobank Utrecht. In deze paragraaf worden achtereenvolgens de strategische doelstellingen voor de communicatie en de vormen van ledencommunicatie besproken.

§4.5.1 Strategische doelstellingen

Om meer richting en inhoud te geven aan de communicatiestrategie heeft Rabobank Utrecht vier strategische doelstellingen opgesteld. Deze doelstellingen dragen bij aan een sterke identiteitsbeleving bij medewerkers en een sterk merk bij leden en klanten (Kleijne, 2014). De focus **(van dit onderzoek)** ligt op:

- **Extern versterken van de dichtbij en betrokken beleving van leden en klanten op fysiek, offline en online gebied;**
- **Ondersteunen van het programma Bouwen aan vertrouwen. Dit stelt de stem van de klant centraal, verbindt de bank en de coöperatie en draagt bij aan een sterke identiteitsbeleving van medewerkers en verbindt hiermee de strategie en activiteiten;**
- Actief samenwerken met lokale media en netwerkpartners om het imago te versterken;
- Reputatiemanagement, ondersteuning van interne- en externe communicatie bij veranderingen.

Rabobank Utrecht maakt onderscheid tussen interne communicatie, externe communicatie en ledencommunicatie. Om de coöperatieve identiteit van Rabobank Utrecht in het dagelijks handelen zichtbaar te maken en te versterken, heeft MCC drie doelstellingen¹ en een boodschap opgesteld die leidend zijn bij alle communicatie, zie afbeelding 10.



Afbeelding 10. Doelstellingen en boodschap (Kleijne, 2014)

Rabobank Utrecht is in 2014 al een nieuwe richting ingeslagen wat betreft de communicatiestrategie. In het verleden lag de nadruk op *informerig*, combinatie van bekendmaking en eenrichtingsverkeer, op zowel intern-, extern- als ledenniveau. De overkoepelende communicatiestrategie die nu leidend is, is volgens het Communicatiekruispunt van Van Ruler *dialogisering*, combinatie van bekendmaking en tweerichtingsverkeer (van Ruler, 1998). Zie ook het Communicatiekruispunt in afbeelding 11. Rabobank Utrecht wil de stem van de klant naar binnen brengen en de coöperatie naar buiten. De klant is namelijk het uitgangspunt, zie ook WHY van de Golden Circle in paragraaf 3.5.4 op pagina 17. Klanten verwachten duidelijke communicatie en transparantie van de bank. Door de klant te betrekken bij Rabobank Utrecht en zijn mening te integreren in overlegstructuren en deze te gebruiken bij de ontwikkelingen van verschillende producten en middelen wordt aan de verwachting van de klant voldaan (Kleijne, 2014). Rabobank



Afbeelding 11. Communicatiekruispunt (van Ruler, 1998)

¹ Deze doelstellingen zijn niet SMART geformuleerd (Michels, 2010). SMART staat voor: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden.

Utrecht wil de stem van de klant naar binnen halen door onder andere co-creatie, zoals de online ledencommunicatie Denk Mee Met Je Bank (DMMJB), interactie met de studentenraad en leden(raad). Meer informatie over deze initiatieven is te vinden in paragraaf 4.5.2 op pagina 27. Daarnaast wil Rabobank Utrecht de coöperatie naar buiten brengen. De coöperatie en het lidmaatschap leven intern en extern niet voldoende omdat de kennis hierover ontbreekt. Het onderscheidend vermogen van de Rabobank is niet duidelijk net als de maatschappelijke initiatieven die de bank ondersteunt. Rabobank Utrecht wil Utrecht namelijk versterken als stad door te verbinden. Ze wil het onderscheidend vermogen van de bank meer benadrukken door het coöperatieve verhaal zichtbaar te maken via vestigingen, maar ook via een rondreizende expositie met foto's en verhalen. Ook wil Rabobank Utrecht haar maatschappelijke functie meer tot uiting laten komen, door via de media en (sponsor)relaties aandacht te schenken aan de initiatieven die ze ondersteunt.

§4.5.2 Vormen van ledendialoog

Omdat Rabobank Utrecht een coöperatie is, gaat ze continu de dialoog aan met haar leden. Dit doet de bank op verschillende manieren die hieronder staan beschreven (Broekman, 2014):

Klanttevredenheidsonderzoeken

De klantervaringen worden continu gemonitord vanwege de sturing op klantbelang en klanttevredenheid. Via online vragenlijsten worden adviesgesprekken en klantcontacten geëvalueerd. Ook vinden onderzoeken plaats die betrekking hebben op specifieke segmenten van de klantenkring. Een voorbeeld van een dergelijk onderzoek is de Rabobank Communicatie Monitor van Rabobank Nederland die elk kwartaal een overzicht geeft van de meest recente ontwikkelingen en waarderingen van klanten over de verschillende productgroepen van de Rabobank.

Klankbordgroepen

Periodiek wordt met klanten of leden de dienstverlening van Rabobank Utrecht besproken. Rabobank Utrecht kent één klankbordgroep, namelijk medewerkers van Rabobank Nederland die bij Rabobank Utrecht bankieren.

Ledenraad

De ledenraad is een afvaardiging van het totale ledenbestand en bestaat uit 50 personen. De ledenraad zorgt voor verbinding tussen de leden en de directie en komt een aantal keer per jaar bijeen. Daarnaast denken leden uit de ledenraad mee over de coöperatieve thema's en voeren de dialoog over het beleid, de dienstverlening en de maatschappelijke functie van de bank. Meer informatie over de ledenraad is te vinden in paragraaf 5.3 op pagina 31.

Studentenraad

De studentenraad heeft een informele taak en denkt als themagroep mee over onderwerpen die bij studenten leven. Een voorbeeld van een project waaraan de studentenraad heeft meegewerkt is Casa Nova. Casa Nova is een korte 'serie' over een fictief studentenhuus waarmee Rabobank Utrecht het thema financiële educatie bespreekt met studenten. Meer informatie over de studentenraad is te vinden in paragraaf 5.3 op pagina 31.

Co-creatie

Rabobank Utrecht betreft haar klanten en leden bij het (door)ontwikkelen van producten en diensten. Zo heeft Rabobank Utrecht samen met haar klanten en leden het Dichtbij Huis in Lombok ontwikkeld. Dit is een cashcentrum maar ook een centrum voor financiële educatie. Ook is vanuit co-creatie de Seniorenservice ontwikkeld. Dit is een dienst voor senioren die hulp nodig hebben bij hun bankzaken en internetbankieren.

Ledenbijeenkomsten

Elk jaar organiseert Rabobank Utrecht een bijeenkomst voor al haar leden. Tijdens deze bijeenkomst krijgen leden de mogelijkheid om op een interactieve manier kennis te maken met de medewerkers en directie van Rabobank Utrecht. Ook brengt Rabobank Utrecht tijdens dit evenement leden met elkaar in contact zodat zij gebruik kunnen maken van het grote netwerk van de bank.

Ledencommunity

Denk Mee Met Je Bank is een online ledencommunity (een vorm van co-creatie) en is in 2010 opgericht

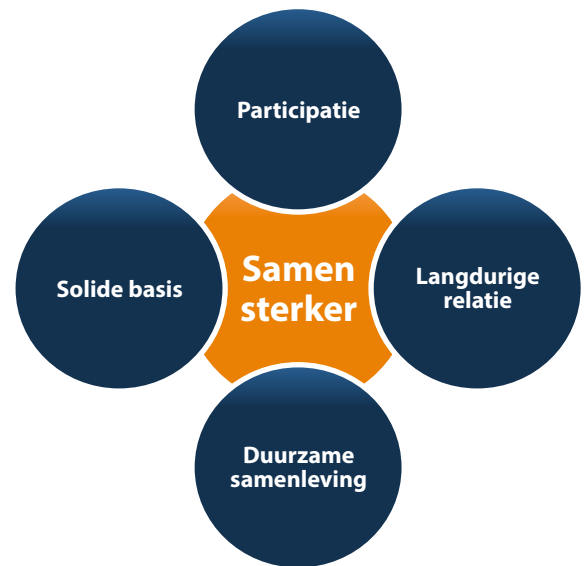
door Rabobank Nederland. Via de community geven leden hun mening over specifieke onderdelen van de dienstverlening van de bank, landelijk maar ook lokaal. Sinds maart 2014 is Rabobank Utrecht begonnen met het gebruik van DMMJB. In afbeelding 36 in bijlage 3.4 op pagina 74 is een voorbeeld van de homepage van DMMJB te zien. DMMJB wordt door Rabobank Utrecht ingezet als middel om de dialoog met haar leden aan te gaan. Op de community worden door Rabobank Utrecht topics geplaatst. Deze topics kunnen gaan over landelijke - maar ook over lokale thema's. Leden geven door middel van een reactie op een topic hun mening over het onderwerp. Omdat Rabobank Utrecht pas kort bezig is met DMMJB zit ze nog in een pilotfase. Ze heeft leden uit de ledenraad en studentenraad per mail en telefoon uitgenodigd om DMMJB te testen zodat DMMJB geoptimaliseerd kan worden voor het grote publiek. Het is de bedoeling dat DMMJB eind 2014 echt live gaat en dat de community naast de website van het internetbankieren het meest bezocht wordt door de leden. DMMJB moet een bron van inspiratie worden voor zowel Rabobank Utrecht als voor haar leden. Naast de mogelijkheid om te reageren op topics moet de website het laatste nieuws en artikelen bevatten die aansluiten bij de persoonlijke behoefte van elk lid. Ook moeten leden via DMMJB het eerste op de hoogte gebracht worden van nieuwe ontwikkelingen en producten, zodat DMMJB exclusief is direct voordeel voor de aangesloten leden biedt. In afbeelding 37 in bijlage 3.4 op pagina 74 is te zien hoe de homepage van DMMJB er eind 2014 uit moet komen te zien.

Hoofdstuk 5 | Lidmaatschap

Het lidmaatschap en de coöperatie zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. In dit hoofdstuk wordt toegelicht wat de coöperatie en het lidmaatschap inhouden en wat leden voor Rabobank Utrecht betekenen.

§5.1 De coöperatie

De coöperatieve identiteit van de Rabobank komt ook nu nog sterk naar voren bij alles wat de bank doet. Als coöperatie zoekt Rabobank naar verbindingen die van toegevoegde waarde zijn voor haar klanten. De kern van de coöperatie is verbinding. Om deze verbinding overal en bij elke handeling tot zijn recht te laten komen, heeft Rabobank Nederland vier kenmerken/opvattingen vastgesteld, namelijk (Rabobank Nederland, 2011), zie afbeelding 12:



1. Participatie van klanten

Rabobank laat klanten meedenken, -praten en -beslissen over de bank en (de ontwikkeling) van bankproducten. Om een bijdrage te leveren aan de toekomst van bedrijven, sectoren en de maatschappelijke omgeving, brengt Rabobank klanten bij elkaar om samen meer te bereiken dan alleen.

2. Langdurige relatie

Rabobank wil een langdurige relatie aangaan met haar klanten. Alles wat de bank doet, moet in het belang van de klant zijn met transparante financiële producten en deskundig en eerlijk advies. Rabobank wil constant innoveren om aan te sluiten bij de behoeften van haar klanten. Hiermee wil Rabobank bouwen aan vertrouwen en zorgen dat zowel de klant als de bank een meerwaarde van de relatie ondervindt.

Afbeelding 12. De vier coöperatieve opvattingen (Rabobank Nederland, 2011)

3. Duurzame samenleving

Rabobank staat midden in de samenleving en werkt samen met haar klanten aan het verbeteren van de maatschappij en van bedrijfssectoren. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is hier ook een onderdeel van.

4. Solide basis

Rabobank wil een betrouwbare bank zijn zodat klanten op haar kunnen rekenen. Rabobank wil haar klanten een consistente, stabiele dienstverlening bieden zodat zij zich geen zorgen hoeven maken over hun geld.

§5.2 Sponsoring en stimuleringsfonds

Rabobank Utrecht levert een bijdrage aan de maatschappij middels sponsoring en het stimuleringsfonds van de bank.

Sponsoring

Zoals uit de missie en visie van Rabobank Utrecht blijkt, zoekt de bank naar verbinding met de samenleving op lokaal niveau. Door sponsoring versterkt Rabobank Utrecht zowel de lokale samenleving als elkaar. Met sponsoring versterkt Rabobank Utrecht Utrecht en omgeving door culturele, maatschappelijke en sportieve ambities te ondersteunen (Rabobank Utrecht, 2014). Elke organisatie kan een sponsoraanvraag indienen mits het aan onderstaande voorwaarden voldoet (Rabobank Utrecht, 2014):

De aanvraag moet betrekking hebben op Utrecht, Nieuwegein, Vleuten, De Meern, Haarzuilens of Harmelen; voldoende mogelijkheden bieden voor tegenprestaties; ten goede komen aan een brede groep binnen de lokale gemeenschap; mogelijkheden bieden voor netwerken en relatiemarketing en de aanvrager mag geen partnership met andere banken hebben.

De aanvraag wordt afgewezen wanneer het gaat om sponsoring buiten de regio van Rabobank Utrecht; individuele projecten; feesten, jubilea of studiereizen; politieke of religieuze projecten betreft en projecten die in strijd zijn met het MVO beleid van Rabobank Utrecht.

Rabobank Utrecht probeert een evenwicht aan te brengen in de sponsorrelaties door ze onder te brengen in een van onderstaande vijf categorieën.

- Duurzaam en innovatief ondernemen
- Financiële educatie
- Sportparticipatie
- Cultuurparticipatie
- Zorg

Rabobank Utrecht brengt het aantal sponsorrelaties de komende jaren terug van over de honderd naar ongeveer dertig. Dit om kosten te reduceren, meer focus aan te brengen, de impact in de samenleving te vergroten en een diepgaandere relatie, een partnership, met bestaande sponsorrelaties op te kunnen bouwen. Een partnership wordt voor meerdere jaren aangegaan om zo het beste uit de relatie te halen voor beide partijen.

Rabobank Utrecht wil (Hoekstra, Konings, & Broekman, 2014) met betrekking tot coöperatief sponsoren:

- van traditionele sponsoring naar flexibele en dynamische partnerships;
- kosten reduceren, meer focus, maar impact vergroten;
- maximale zichtbaarheid via sponsorrelaties, maar met meer diepgang en meer via social media;
- samen sterker: met partnerships versterken Rabobank en de partner niet alleen elkaar maar ook de lokale gemeenschap;
- maatschappelijke impact cultuur- en sportparticipatie.

Stimuleringsfonds

Rabobank Utrecht schenkt jaarlijks 1% van de winst aan het stimuleringsfonds van Rabobank Utrecht. Via dit fonds ondersteunt de lokale bank kleinschalige projecten in Utrecht, Nieuwegein, De Meern, Vleuten en Harmelen. Deze projecten verrijken de samenleving op het gebied van leefbaarheid, educatie, zorg, welzijn en milieu (Rabobank Utrecht).

Elk kwartaal beoordelen drie commissies, één per afdeling (Utrecht, Leidsche Rijn en Nieuwegein), de aanvragen die bij het stimuleringsfonds zijn binnengekomen. Deze commissies bestaan uit de coöperatieadviseur van Rabobank Utrecht en een aantal leden uit de ledenraad. Deze commissies beoordelen de aanvragen op onderstaande punten en bepalen aan de hand daarvan of een project geen steun krijgt of gedeeltelijk of volledig het bedrag krijgt uitgekeerd dat is aangevraagd.

Er zijn voorwaarden waaraan de aanvraag moet voldoen om voor financiële steun in aanmerking te komen (Rabobank Utrecht, 2014). Het project moet:

- een algemeen maatschappelijk of sociaal-economisch karakter hebben;
- ten goede komen aan duurzame projecten in de (stads)wijken in de regio van Rabobank Utrecht;
- een duidelijk omschreven doelstelling hebben;
- geen maatschappelijk controversieel karakter hebben (politiek, religieus);
- zoveel mogelijk ten goede komen aan de bewoners van één of meer (stads)wijken of economische sectoren;
- bestemd zijn voor organisaties (bijvoorbeeld stichtingen, instellingen of verenigingen) die voor subsidie in aanmerking komen;
- voor maximaal 50% van de begroting uit de donatie gefinancierd worden;
- achteraf financieel controleerbaar zijn;
- geen sport- en cultureel evenement betreffen.

Het grootste verschil tussen een sponsorrelatie en een bijdrage uit het stimuleringsfonds is dat een gift van het stimuleringsfonds eenmalig is, het een gift betreft waarover geen belasting betaald hoeft te worden en hierdoor er ook geen tegenprestatie gevraagd kan worden voor het verstrekte bedrag. Dit in tegenstelling tot een sponsorrelatie waarbij er een relatie voor meerdere jaren wordt aangegaan en er een contract opgesteld wordt met voorwaarden waaraan beide partijen zich moeten houden.

§5.3 Leden en het lidmaatschap

In deze paragraaf wordt de bestuursvorm van Rabobank Utrecht toegelicht, want hoe werkt een coöperatie precies in de praktijk en op welke manier hebben de leden invloed op de besluitvorming? Daarna worden de onderdelen van het lidmaatschap beschreven aan de hand van de 4P's uit de marketingmix van McCarthy (Michels, 2010). Er is voor de 4P's gekozen omdat dit model de onderdelen van het lidmaatschap duidelijk in kaart brengt.

§5.3.1 De bestuursvorm

Deze paragraaf geeft antwoord op **Deelvraag 4. Hoe werkt de coöperatie?**

Rabobank Utrecht is een coöperatieve bank en heeft geen aandeelhouders, maar klanten en leden. De bank telt 27.407 leden. Een uitgebreide analyse van de doelgroep is te vinden in paragraaf 5.3.3 op pagina 33. Leden bepalen samen met de directie de richting die Rabobank Utrecht opgaat.

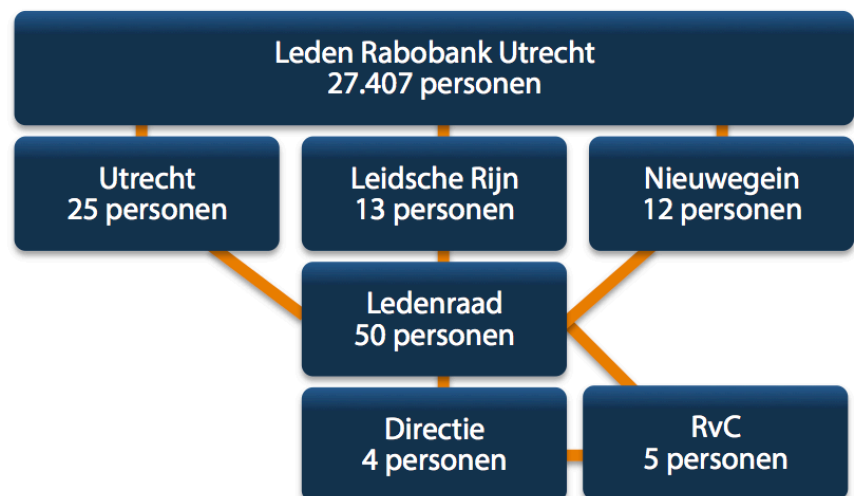
Om de invloed van alle leden goed te organiseren, is het werkgebied van Rabobank Utrecht verdeeld drie kieskringen, namelijk: Utrecht, Leidsche Rijn en Nieuwegein. Elke kieskring wordt op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen binnen Rabobank Utrecht. Ze benoemen hun afgevaardigden in de ledenraad en informeren de ledenraad over hoe ze diensten en producten van Rabobank Utrecht ervaren.

De ledenraad is een afvaardiging van het totale ledenbestand en bestaat uit vijftig personen afkomstig uit de drie kieskringen van Rabobank Utrecht. De ledenraad is een klankbord voor de kwaliteit van de dienstverlening en de maatschappelijke betrokkenheid van de bank. Samen met de vierkoppige directie bepaalt de ledenraad (mede) het beleid van de bank, de producten en diensten en de rol die Rabobank Utrecht inneemt in de samenleving. De ledenraad stelt de jaarrekening en de bestemming van de winst vast. De Raad van Commissarissen (vijf personen), die ook is benoemd door de ledenraad, houdt hier toezicht op (Rabobank Utrecht, 2013).

Om een goede afspiegeling van het werkgebied te zijn, bestaat de ledenraad van Rabobank Utrecht uit drie afdelingen, namelijk:

Utrecht	25 personen
Leidsche Rijn	13 personen
Nieuwegein	12 personen
Totaal	50 personen

De ledenraad komt een aantal keer per jaar bijeen. Tijdens deze bijeenkomsten worden relevante ontwikkelingen besproken en laat de ledenraad haar stem horen over bepaalde onderwerpen. Hiermee oefent de ledenraad invloed uit op het besluitvorming van de bank op lokaal niveau en heeft hiermee zeggenschap op de koers van de bank. In afbeelding 13 is te zien hoe het lokale bestuursmodel van Rabobank Utrecht eruit ziet.



Afbeelding 13. Structuur besluitvorming Rabobank Utrecht (Rabobank Utrecht, 2013)

§5.3.2 Het lidmaatschap

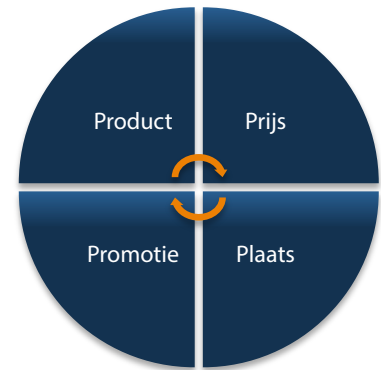
Deze paragraaf geeft antwoord op **Deelvraag 5. Wat houdt het lidmaatschap bij Rabobank Utrecht in?**

Om inzicht te krijgen uit welke elementen het lidmaatschap van Rabobank Utrecht bestaat, is de marketingmix van de Amerikaanse marketeer McCarthy ingevuld. Deze beschrijft de vier P's die van toepassing zijn op het lidmaatschap van Rabobank Utrecht, namelijk Product, Prijs, Plaats en Promotie (Michels, 2010). De onderdelen van dit model geven een overzichtelijk en compleet beeld van wat het lidmaatschap betekent voor de leden en voor Rabobank Utrecht.

1. Product

Het product is het lidmaatschap bij Rabobank Utrecht. Elke volwassene (> 18 jaar) klant (>0 bancaire producten) van Rabobank Utrecht kan lid worden van de lokale bank. De voorwaarden waaraan voldaan moet worden wil iemand lid worden, zijn te vinden in bijlage 9 op pagina 109. Omdat Rabobank een coöperatie is en geen aandeelhouders heeft, nemen leden deze taak op zich. Zij zijn in feite de aanhouders van het bedrijf. Als lid denk en beslis je mee over de diensten en producten van Rabobank Utrecht en de inzet van de bank voor de samenleving.

Alle Rabobank klanten in heel Nederland kunnen lid worden van hun eigen lokale bank. Vanuit Rabobank Nederland wordt bepaald welke rechten leden hebben en op welke manier ze mogen meedenken en -beslissen. De voordelen zijn daarom bij de meeste lokale banken gelijk.



Afbeelding 14. Marketingmix van McCarthy (Michels, 2010)

Voordelen lidmaatschap

- Elk kwartaal ontvangen leden het ledenmagazine *Dichterbij*, zie afbeeldingen 31, 32 en 33 in bijlage 3.1 op pagina 72 voor een impressie. Hierin staan artikelen over landelijke en lokale onderwerpen en bedrijven die aansluiten bij het thema van de betreffende editie. Wanneer het thema bijvoorbeeld financiële educatie is, worden projecten uitgelicht die bijvoorbeeld ouderen helpen langer financieel zelfstandig te zijn;
- Leden kunnen participeren aan een van de drie kieskringen of in de ledenraad of studentenraad;
- Leden kunnen lezingen, evenementen, themagroepen en netwerkactiviteiten bijwonen. Dit kan bijvoorbeeld een MKB congres zijn voor ondernemers, maar ook een themalezing over leefbaarheid en zorg;
- Leden krijgen korting op dagjes uit en ontvangen (gepersonaliseerde) aanbiedingen voor evenementen, denk hierbij aan korting voor musea waar Rabobank Utrecht een sponsorrelatie mee heeft zoals Het Utrechts Archief en het Centraal Museum, maar ook korting op voetbalwedstrijden van FC Utrecht;
- Leden kunnen deelnemen aan Denk Mee Met Je Bank: een online community waar leden hun mening kunnen geven over actuele thema's en producten en diensten van Rabobank Utrecht, meer informatie over DMMJB is te vinden in paragraaf 4.5.2 op pagina 27.

Een uitgebreide omschrijving van wat deze voordelen inhouden is te vinden in paragraaf 4.5.2 op pagina 27, waarin wordt ingegaan op de vormen van ledendialoog.

Ledenraad

Hieronder zijn de belangrijkste taken van de ledenraad beschreven, een uitgebreide omschrijving van de functie van ledenraad is te vinden in paragraaf 5.3.1 op pagina 31.

De ledenraad komt een aantal keer per jaar bijeen. Tijdens deze bijeenkomsten worden relevante ontwikkelingen besproken en laat de ledenraad haar stem horen over bepaalde onderwerpen. Hiermee oefent de ledenraad invloed uit op het besluitvorming van de bank op lokaal niveau en heeft hiermee zeggenschap op de koers van de bank. Ook organiseert Rabobank Utrecht regelmatig sessies om dieper op relevante thema's in te gaan. Hierbij zijn medewerkers van de bank, de directie, de Raad van Commissarissen en leden van de ledenraad en studentenraad aanwezig.

Stimuleringsfonds

Leden van Rabobank Utrecht beslissen elk kwartaal mee over welke projecten wel of geen steun krijgen van het stimuleringsfonds. Per kieskring is er een commissie bestaande uit leden van de ledenraad, die samen met Rabobank Utrecht bepaalt welke aanvragen gedeeltelijk, helemaal of helemaal niet worden toegekend. Meer informatie hierover is te vinden in paragraaf 5.2 op pagina 29.

Studentenraad

Naast de ledenraad heeft Rabobank Utrecht een studentenraad van vijftien personen. De studentenraad heeft geen formele taak, zoals de ledenraad wel heeft, en wordt vooral betrokken bij het (door)ontwikkelen van producten en diensten. De studentenraad komt net als de ledenraad een aantal keer per jaar bijeen en sluit ook aan bij de bijeenkomsten van de ledenraad. Daarnaast werkt de studentenraad, met ondersteuning

van de bank, in verschillende projectgroepen ideeën uit die bij een van de vijf thema's passen die Rabobank Utrecht heeft opgesteld om zich als bank te verbinden met klanten in het werkgebied (Hoekstra, Konings, & Broekman, 2014). De vijf thema's zijn: Vernieuwen lidmaatschap en dialoog leden, Duurzaam en innovatief ondernemerschap, Financiële educatie, Leefbaarheid (zorg/participatie) en Versterken coöperatieve identiteit medewerkers. Deze thema's zijn ontleend aan de thema's die door Rabobank Nederland zijn benoemd in visie 2016 (Rabobank Nederland, 2013).

2. Prijs

Het lidmaatschap van Rabobank Utrecht is gratis. Alleen klanten van Rabobank Utrecht kunnen lid worden en mensen kunnen alleen lid worden van hun eigen lokale bank. Leden moeten dicht bij de samenleving staan en Rabobank Utrecht vraagt haar leden actief betrokken te zijn bij de bank. Dit houdt in deelnemen aan ledenbijeenkomsten, (eventueel) participeren in een van de drie kieskringen, de ledenraad of studentenraad en meedenken over manieren om de producten en diensten van Rabobank Utrecht te verbeteren.

3. Plaats

Het werkgebied van Rabobank Utrecht omvat de plaatsen Utrecht, Nieuwegein, Harmelen, Vleuten en De Meern. Het lidmaatschap en de bijbehorende activiteiten spelen zich ook in dit gebied af. Ledenbijeenkomsten vinden plaats in een van de vestigingen van Rabobank Utrecht en wanneer het grote evenementen betreft, maakt Rabobank Utrecht gebruik van locaties van (sponsor)relaties. In het ledenmagazine *Dichterbij* staan naast landelijke artikelen ook veel lokale bijdragen. De speciale aanbiedingen voor leden zijn voor een deel landelijke aanbiedingen, denk aan korting op bijvoorbeeld De Efteling, maar de aanbiedingen zijn ook lokaal gericht zoals korting op diverse musea in het werkgebied van Rabobank Utrecht.

Ook speelt een deel van het lidmaatschap zich online af. Via de ledencommunity Denk Mee Met Je Bank kunnen leden van Rabobank Utrecht online hun mening geven over het lidmaatschap en over producten en diensten van Rabobank Utrecht. Wanneer leden zich hebben aangemeld voor DMMJB krijgen zij ongeveer eens per maand een topic toegestuurd waar ze hun mening over kunnen geven.

4. Promotie

Informatie over het lidmaatschap is te vinden op de website van Rabobank Utrecht. Klanten en potentiële leden kunnen hier de voordelen van het lidmaatschap vinden en zich ook direct aanmelden als lid.

Het lidmaatschap werd tot maart 2014 niet actief gepromoot. Tot die tijd moesten klanten zelf proactief aan de slag door via internet of via een vestiging een lidmaatschap af te sluiten. Sinds maart 2014 wordt bij elk (nieuw) klantgesprek het lidmaatschap aangehaald. De inhoud van het lidmaatschap wordt besproken, evenals de ledenvoordelen en de maatschappelijke initiatieven in het woongebied van de klant en potentieel lid.

Sinds maart 2014 is er ook een digizine over het lidmaatschap dat aan (nieuwe) klanten wordt getoond. Het digizine is een online magazine waar informatie over het lidmaatschap te vinden is en waarin meer uitleg over de coöperatie gegeven wordt. In afbeelding 34 in bijlage 3.2 op pagina 73 is een voorbeeld van een digizine te vinden. Mensen kunnen via de lokale kaart in het digizine direct zien welke maatschappelijke projecten Rabobank Utrecht ondersteunt en in welk deel van het werkgebied deze projecten zich bevinden. De lokale kaart is een interactieve map waar het werkgebied van Rabobank Utrecht bekeken kan worden. Op de locaties waar projecten of organisaties zitten die Rabobank Utrecht ondersteunt, kan worden doorgeklikt om meer over de organisatie of het project te weten te komen. Een voorbeeld van hoe een lokale kaart eruit ziet, is te vinden in afbeelding 35 in bijlage 3.3 op pagina 73.

§5.3.3 Leden

Deze paragraaf geeft antwoord op **Deelvraag 6. Wie zijn de leden van Rabobank Utrecht?**

Dit onderzoek richt zich op de betrokkenheid van leden van Rabobank Utrecht. Hieronder worden de kenmerken van deze doelgroep beschreven op drie niveaus, namelijk op algemeen-, domeinspecifiek- en merkspecifiek niveau (Michels, 2010). Er is gekozen voor deze manier van segmenteren omdat de doelgroep met 27.407 leden erg groot en niet homogeen is, daarom is het belangrijk om alle mogelijke kenmerken van leden uit deze groep te beschrijven om een goed beeld van de doelgroep te krijgen. De getallen en

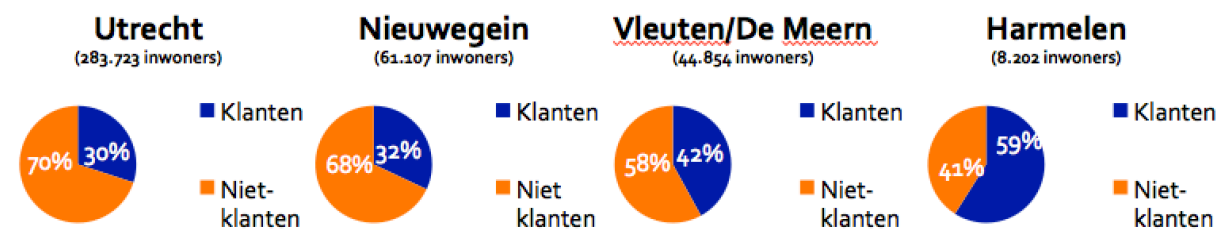
gegevens over het aantal klanten en leden zijn afkomstig van Janine van den Brink-Spruijt (van den Brink-Spruijt, 2014), marktanalist bij Rabobank Utrecht. Zij maakt gerichte gegevensuitdraaiën aan de hand van de selectiekenmerken die ik voor dit onderzoek heb opgegeven.

§5.3.3.1 Algemeen niveau

Tot het algemene niveau behoren de geografische, demografische, sociaaleconomische en psychografische kenmerken (Kotler & Armstrong, 2009). Dit zijn persoonsgebonden kenmerken. Hieronder worden onder andere woonplaats, leeftijd, geslacht en opleidingsniveau besproken.

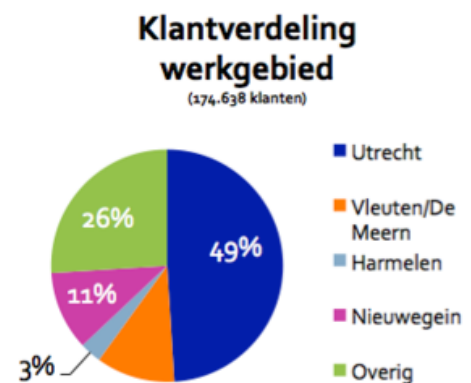
Geografische kenmerken

Tot het werkgebied van Rabobank Utrecht behoren de plaatsen Utrecht, Vleuten/De Meern, Nieuwegein en Harmelen. De verhouding tussen het aantal inwoners en het aantal klanten van Rabobank Utrecht in verschillende delen van het werkgebied is in afbeelding 15 te zien.



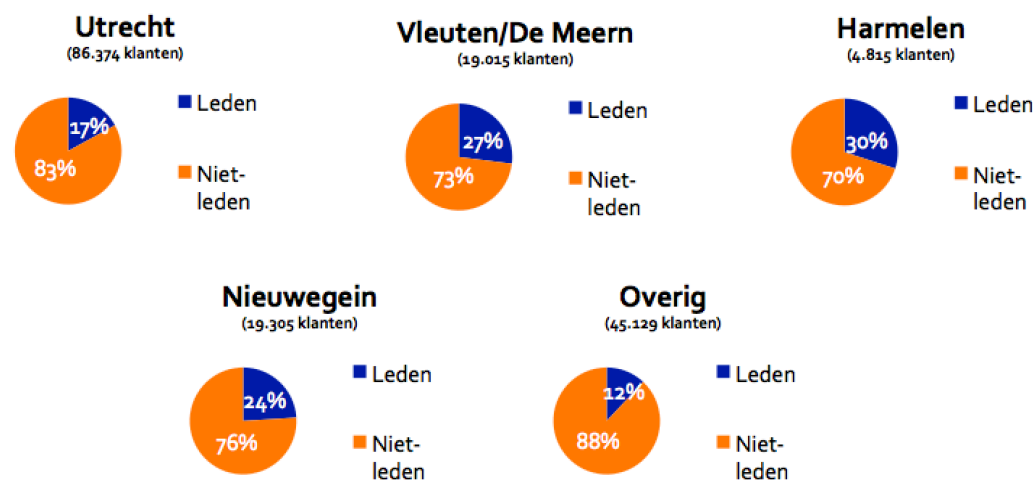
Afbeelding 15. Klantratio werkgebied Rabobank Utrecht

Bijna de helft van alle klanten, 49%, is woonachtig in de stad Utrecht, zie afbeelding 16. Daarna wonen de meeste klanten buiten het werkgebied van Rabobank Utrecht, namelijk 26%. In Nieuwegein, Vleuten/De Meern en Harmelen wonen respectievelijk 11%, 11% en 3% van de klanten. De klantendichtheid is echter het grootst in Harmelen, waar 59% van de inwoners klant is bij Rabobank Utrecht, gevolgd door Vleuten/De Meern met 42%, Nieuwegein met 32% en Utrecht met 30% (van den Brink-Spruijt, 2014).



Afbeelding 16. Klantverdeling werkgebied Rabobank Utrecht

In afbeelding 17 is te zien hoe de 27.407 leden over het werkgebied verdeeld zijn en wat de verhouding tussen het aantal klanten en leden is.

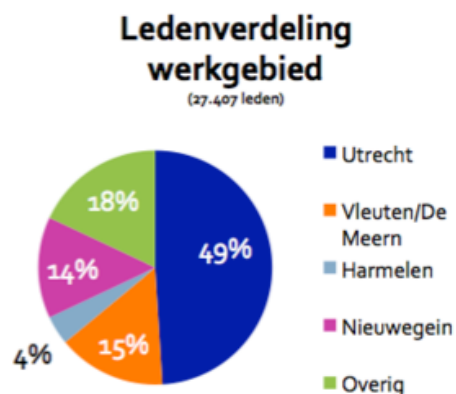


Afbeelding 17. Ledenratio Rabobank Utrecht

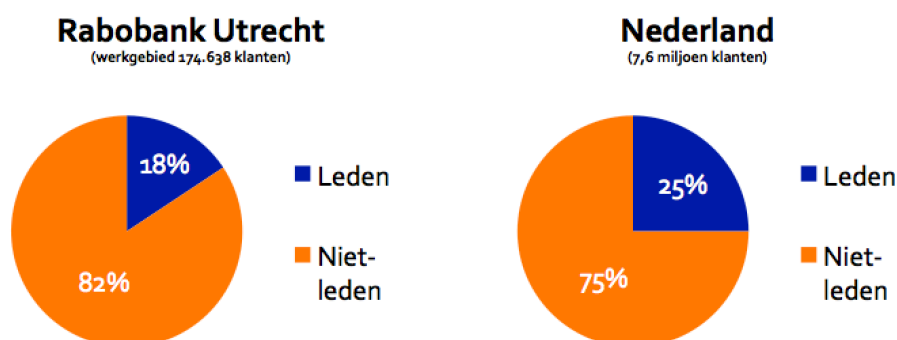
De meeste leden wonen in Utrecht, namelijk 49%. Daarna zijn de meeste leden te vinden in gebieden die niet tot het werkgebied van Rabobank Utrecht behoren met 18%, gevolgd door Vleuten/De Meern met 15%, Nieuwegein met 14% en Harmelen met 4% van alle leden, zie afbeelding 18 op pagina 35.

De verhouding tussen het aantal klanten en leden is echter het grootst in Harmelen, 30% van alle klanten is daar namelijk ook lid, zie afbeelding 17. Daarna volgen Vleuten/De Meern met 27%, Nieuwegein met 24%, Utrecht met 17% en leden die zich buiten het werkgebied van Rabobank Utrecht bevinden met 12%.

Opvallend is dat Rabobank Utrecht iets achter blijft met het aantal leden ten opzichte van het landelijk gemiddelde: 18% van de klanten van Rabobank Utrecht is ook lid, landelijk ligt dit percentage op 25%, zie afbeelding 19. De doelstelling van Rabobank Nederland is dat 20% van alle particuliere klanten ook lid zijn (Rabobank Nederland, 2013).



Afbeelding 18. Ledenverdeling Rabobank Utrecht



Afbeelding 19. Ledenratio Rabobank Utrecht en Nederland

In tabel 2 is het aantal klanten en het ledenratio van de grote stadsbanken in Nederland te zien.

Werkgebied	Aantal klanten (volwassenen + kinderen)	Ledenratio
Rabobank Utrecht e.o.	174.638	18%
Landelijk	16,9 miljoen	20%
Rabobank Den Haag e.o.	114.427	13,7%
Rabobank Rotterdam	160.742	28,3%
Rabobank Amsterdam	189.442	11,4%

Tabel 2. Aantal klanten en ledenratio grote stadsbanken Rabobank (van den Brink-Spruijt, 2014)

Het aantal klanten in verhouding met het aantal leden van Rabobank Utrecht stijgt in hetzelfde tempo (van den Brink-Spruijt, 2014). In december 2013 was het aantal (volwassen) klanten 153.511 en het aantal leden 27.034, een ledenratio van 18%. In april 2014 was het aantal (volwassen) klanten 154.007, hiervan zijn 27.407 klanten ook lid. Een stijging van 496 klanten en 373 leden in vier maanden. Het totale ledenratio in deze periode is gelijk gebleven, namelijk 18%.

Ten opzichte van eind 2012 zit er wel een stijgende lijn in het aantal leden. In heel 2013 werden 5793 mensen klant en verminderde het ledenaantal met 337 (12/2012: 147.718 klanten en 27.371 leden).

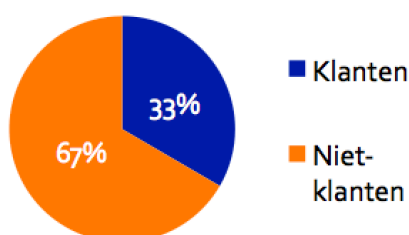
De verhouding tussen het aantal klanten² en het aantal inwoners ligt in Utrecht ook een stuk lager dan het landelijk gemiddelde³. In Utrecht is 33% van alle inwoners klant bij de Rabobank terwijl het landelijk gemiddelde op 45% ligt, zie afbeelding 20 op pagina 36.

² Klanten van Rabobank Utrecht die buiten het werkgebied wonen, zijn niet meegenomen in de berekening. Het is namelijk niet mogelijk om het aantal klanten van dit gebied te vergelijken met inwonersaantallen omdat deze niet te achterhalen zijn.

³ Rabobank Utrecht: 387.886 inwoners en 129.509 klanten (in werkgebied) > 33% is klant. Landelijk: 16,9 miljoen inwoners en 7,6 miljoen klanten > 45% is klant.

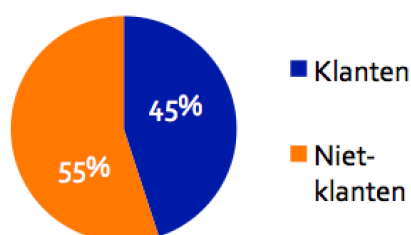
Rabobank Utrecht

(werkgebied 387.886 inwoners)



Nederland

(16,9 miljoen inwoners)



Afbeelding 20. Klantratio Rabobank Utrecht en Nederland

Demografische kenmerken

De doelgroep bestaat uit mannen en vrouwen van 18 jaar en ouder. 58% van de 27.407 leden is man en 42% is vrouw.

Leeftijd

De gemiddelde leeftijd van een lid is 50 jaar en 5 maanden, maar de leeftijdscategorie 35-45 jaar is het sterkst vertegenwoordigd. In tabel 3 is de leeftijdsverdeling van leden van Rabobank Utrecht te vinden en in tabel 4 is de gemiddelde leeftijd van leden van Rabobank Utrecht en Nederland te zien.

Leeftijdscategorie	Aantal leden	Aantal procent
18-25 jaar	396	1%
25-35 jaar	4.028	15%
35-45 jaar	7.341	27%
45-55 jaar	5.247	19%
55-65 jaar	4.454	16%
65-75 jaar	3.655	13%
75 jaar en ouder	2.286	8%
Totaal	27.407	100%

Tabel 3. Leeftijd leden Rabobank Utrecht (van den Brink-Spruijt, 2014)

	Gemiddelde leeftijd
Leden Rabobank Utrecht	50,44 jaar
Nederland	39 jaar

Tabel 4. Gemiddelde leeftijd Rabobank Utrecht en Nederland (van den Brink-Spruijt, 2014) en (CBS, 2014)

Uit tabel 4 blijkt dat de gemiddelde leeftijd van een lid van Rabobank Utrecht ruim 11,5 jaar hoger ligt dan de gemiddelde leeftijd van een Nederlander. Een van de speerpunten van de bank is om het lidmaatschap aantrekkelijker te maken voor mensen onder de 45 jaar (Hoekstra, Konings, & Broekman, 2014).

Geslacht

Zoals te zien is in tabel 5 is de verhouding tussen mannen en vrouwen is in Utrecht nagenoeg gelijk als in de rest van Nederland. De man/vrouw verhouding tussen leden van Rabobank Utrecht is minder gelijk verdeeld. Er zijn in Utrecht flink meer mannelijke dan vrouwelijke leden, 15.896 mannen ten opzichte van 11.511 vrouwen. Naast het speerpunt om het lidmaatschap aantrekkelijker te maken voor leden onder de 45 jaar wil Rabobank Utrecht ook meer vrouwen bewegen om lid te worden van de bank, omdat de man/vrouw-verhouding niet evenredig is.

	Totaal personen	Mannen	Vrouwen
Leden Rabobank Utrecht	27.407	15.896 (58%)	11.511 (42%)
Gemeente Utrecht	328.164	159.305 (48,5%)	168.859 (51,5%)
Nederland	16.824.131	8.329.328 (49,5%)	8.494.804 (50,5%)

Tabel 5. Man/vrouw verhouding leden (van den Brink-Spruijt, 2014) en (CBS, 2014)

Sociaaleconomische kenmerken

Onder sociaaleconomische kenmerken vallen het inkomen, het opleidingsniveau en het beroep van de leden van Rabobank Utrecht. Deze worden hieronder besproken.

Inkomen

Het inkomen van inwoners van Utrecht ligt gemiddeld genomen €2.200 euro hoger dan het gemiddelde inkomen per persoon per jaar in Nederland, zie tabel 6. Over het gemiddelde inkomen van leden van Rabobank Utrecht zijn geen gegevens bekend.

Gemiddeld besteedbaar inkomen (per persoon, per jaar)	
Gemeente Utrecht	€24.800,-
Nederland	€22.600,-

Tabel 6. Gemiddeld inkomen (CBS, 2014)

Opleidingsniveau en beroep

Omdat het aantal leden van Rabobank Utrecht 27.407 bedraagt, is het niet mogelijk om een uitspraak te doen over het gemiddelde opleidingsniveau van de leden evenals het beroep dat leden hebben.

Van de leden die participeren in de ledenraad of studentenraad is bekend dat zij relatief hoog opgeleid zijn. De Raad van Commissarissen bestaat uit personen die naast hun functie bij Rabobank Utrecht vaak ervaring hebben met bestuursfuncties in andere sectoren. De studentenraad bestaat uit vijftien studenten die een hbo- of wo-opleiding volgen en de ledenraad bestaat veelal uit leden met een eigen bedrijf of een hogere functie binnen een bedrijf. Het grootste gedeelte van deze leden behoort tot de beroepsbevolking. Omdat de leeftijdsrange heel breed is, zullen ook niet-werkenden, studenten en gepensioneerden lid zijn van de bank.

Psychografische kenmerken

Net als bij de sociaaleconomische kenmerken is het lastig om kenmerken te benoemen die voor heel de groep leden geldt. Een gezamenlijk kenmerk is dat leden geïnteresseerd zijn in, en betrokken zijn bij Rabobank Utrecht en op de hoogte willen blijven van de ontwikkelingen van de bank. Daarnaast steken leden tijd en energie in het lidmaatschap en willen ze voordeel uit het lidmaatschap halen, persoonlijk maar ook maatschappelijk. De hoeveelheid energie die een lid in het lidmaatschap wil steken en de hoeveelheid voordelen die een lid uit het lidmaatschap wil halen, verschilt per persoon. De verschillende soorten leden zijn te vinden in paragraaf 5.3.3.2 op pagina 37.

§5.3.3.2 Domeinspecifiek niveau

Het domeinspecifieke niveau richt zich op kenmerken die voor alle leden van Rabobank Utrecht gelden. Hieronder worden de onderdelen die hierbij horen besproken, namelijk *beïnvloedbaar*, *betrokken* en *gewenste producteigenschappen en -voordelen*.

Beïnvloedbaar

De doelgroep is bijna niet beïnvloedbaar. Uit interviews met leden blijkt dat zij een duidelijke mening hebben over het lidmaatschap, de voordelen die hierbij horen en wat het lidmaatschap voor hen betekent. Ervaringen met Rabobank Utrecht uit het verleden bepalen in grote mate hoe leden over de bank en het lidmaatschap denken. Omdat de leeftijd van een gemiddeld lid relatief hoog is, namelijk 50,5 jaar, geven leden aan dat zij zich niet zo makkelijk laten beïnvloeden. Leden geven aan dat voornamelijk hun omgeving en hun eigen interesses bepalend zijn bij hun keuzes, dit geldt ook voor het lidmaatschap. Meer informatie hierover is te vinden in paragraaf 5.3.3.4 op pagina 39.

Betrokken

Wanneer zijn leden betrokken? Volgens Rabobank Utrecht lezen betrokken leden de *Dichterbij*, maken ze gebruik van ledenaanbiedingen en gaan naar ledenevents. Er is ook een verschil te zien in mate van betrokkenheid. Zo zijn leden die participeren in de ledenraad of studentenraad meer betrokken dan leden die niet participeren.

Uit interviews met zeventien leden blijkt dat slechts vier van hen weten dat zij lid zijn van Rabobank Utrecht. De andere dertien leden weten niet dat ze lid zijn en weten ook niet van het lidmaatschap af. Ze denken dat het ledenmagazine *Dichterbij* verstrekt wordt aan iedereen die klant is bij Rabobank Utrecht. Daarnaast

weten ze niet wat de voordelen van het lidmaatschap zijn. Ook weten ze niet op welke manieren Rabobank Utrecht haar lokale omgeving versterkt.

De vier leden die wel van het lidmaatschap afweten zijn overwegend positief over Rabobank Utrecht en het lidmaatschap. Zij maken wel eens gebruik van ledenaanbiedingen, lezen de *Dichterbij* graag en weten (grotendeels) wat Rabobank Utrecht aan sponsoring doet. Meer informatie over hoe leden over het lidmaatschap denken is te vinden in paragraaf 5.3.4 op pagina 39.

De betrokkenheid van leden is nog niet zoals Rabobank Utrecht het graag zou zien. Rabobank Utrecht wil meer actieve betrokken leden dan nu het geval is en wil met hen actief de dialoog aangaan (Hoekstra, Konings, & Broekman, 2014).

Gewenste producteigenschappen en –voordelen

De doelgroep wil duidelijkheid over het verschil tussen klant zijn en lid zijn bij Rabobank Utrecht. Nu is dit verschil niet voldoende duidelijk en weten veel leden niet eens dat ze lid zijn. De keuze om lid te worden van Rabobank Utrecht ligt bij de klant zelf. Wanneer iemand geïnteresseerd is in het lidmaatschap moet hij of zij zelf actie ondernemen om lid te worden. De redenen om lid te worden lopen erg uiteen, maar over het algemeen blijkt dat de tijd en inspanning die een lid levert evenredig moet zijn met wat hij of zij ervoor terugkrijgt. Hieronder zijn de drie meest gehoorde redenen waarom mensen lid zijn van Rabobank Utrecht:

1. Ik wist niet dat ik lid was/lk ben niet bewust lid geworden;
2. Ik voel me betrokken bij mijn leefomgeving en wil hierbij betrokken zijn;
3. Ik ben lid vanwege de Dichterbij en de ledenaanbiedingen.

§5.3.3.3 Merkspecifiek niveau

Het merkspecifieke niveau omvat de kennis die leden hebben over Rabobank Utrecht, de houding ten opzichte van de bank en het lidmaatschap en redenen om wel of geen lid te zijn van de bank.

Merkbekendheid

De merkbekendheid in Utrecht en omgeving is goed. Het logo wordt herkend en het is bekend wat voor soort organisatie de Rabobank is. Leden geven aan dat Rabobank erg goed zichtbaar is in Utrecht en omgeving. Dit komt mede ook door de aanwezigheid van het kantoor van Rabobank Nederland. Echter weten veel mensen niet dat er een verschil zit tussen Rabobank Nederland en de lokale banken. Omdat het hoofdkantoor van Rabobank Nederland ook in Utrecht zit, zien zij de organisatie als één en weten zij niet dat elke lokale bank een eigen werkgebied en een eigen bestuur heeft. Leden beoordelen de zichtbaarheid van Rabobank Utrecht in de maatschappij met een 8,9, zie ook paragraaf 5.3.4.1 op pagina 40. Leden geven aan dat dit niet alleen komt door sponsoring en reclame-uitingen, maar doordat zij medewerkers van de organisatie vaak zien op netwerkbijeenkomsten en bij de uitvoering van maatschappelijke initiatieven. Dit ervaren zij als positief en dit draagt ook bij aan de merkbekendheid.

Attitudes ten aanzien van merken

De houding naar de Rabobank is overwegend positief. Ten opzichte van haar grootste concurrenten ING en ABN AMRO blijft de Rabobank onderscheidend op haar merkwaarden en merkpersoonlijkheid voor particulieren (TNS, 2014). Particuliere en zakelijke klanten herkennen de Rabobank voornamelijk in het woord *dichtbij*, dat ook een van de merkwaarden van de Rabobank is. Daarnaast vinden particuliere en zakelijke klanten de Rabobank het meest onderscheidend op coöperatief imago ten opzichte van ING en ABN AMRO.

Uit dit onderzoek van TNS blijkt ook dat de benoeming van Wiebe Draijer tot bestuursvoorzitter van Rabobank Nederland een positieve invloed heeft op de reputatieontwikkeling van de Rabobank. De negatieve lijn stabiliseert hierdoor en de Rabobank zit ongeveer op hetzelfde niveau als ING, die profiteert van de slechtere positie van de Rabobank ten opzichte van een jaar eerder.

Ook blijkt dat ten opzichte van een jaar geleden de positieve houding naar Rabobank Utrecht minder is geworden, dit komt volgens het onderzoek onder andere door het Liborschandaal bij Rabobank Nederland. Zoals bij het kopje merkbekendheid beschreven staat, kennen mensen het verschil tussen Rabobank Nederland en Rabobank Utrecht amper. Het imago van Rabobank Utrecht lijdt onder deze affaire omdat mensen niet weten dat Rabobank Utrecht en Rabobank Nederland twee verschillende organisaties zijn.

Leden geven aan dat ze vaak wel weten dat Rabobank Utrecht aan sponsoring doet en staan hier ook positief tegenover. Ze beoordelen de betrokkenheid van Rabobank Utrecht bij de (lokale) maatschappij gemiddeld met een 8,2. Ook geven ze aan dat Rabobank Utrecht best trotser mag zijn op haar maatschappelijke functie en dit best meer mag promoten. Niet alleen via eigen media en kanalen, maar voornamelijk via de (social) (media) kanalen van partners. Leden leren op deze manier namelijk ook de partijen kennen waar Rabobank Utrecht partnerships mee heeft en weten zo ook waar het sponsorgeld naartoe gaat.

Koopintenties

De kennis over het lidmaatschap bij klanten van Rabobank Utrecht is laag. Zoals te lezen valt paragraaf 5.3.3.1 op pagina 34 is slechts 18% van de klanten van Rabobank Utrecht ook lid van de bank. Dit is lager dan landelijk gemiddeld (25%) en ook lager dan de streefwaarde van 20% vanuit Rabobank Nederland (Rabobank Nederland, 2013). Wanneer klanten niet van (de inhoud en voordelen van) het lidmaatschap afweten, hebben ze ook geen intenties op lid te worden ofwel: Wanneer de *kennis* ontbreekt, nemen klanten geen *houding* aan die leidt tot het *gedrag* dat aanzet tot lid worden.

Rabobank Utrecht wil dit veranderen zodat meer mensen van het lidmaatschap afweten, er hopelijk meer mensen positief tegenover het lidmaatschap staan wat leidt tot meer (actieve betrokken) leden.

§5.3.3.4 Rollen in beslissingsproces

Uit interviews met leden en enquêtes onder medewerkers van Rabobank Utrecht blijkt dat twee factoren een rol spelen bij het wel of niet worden van de bank, namelijk *interesse* en *omgeving*.

Interesses

Bij de keuze om lid te worden van Rabobank Utrecht speelt vooral de eigen motivatie een grote rol. Welke inspanning moet ik als lid leveren en welke voordelen krijg ik hiervoor terug? Klanten die geïnteresseerd zijn in wat er in hun omgeving gebeurt, zullen eerder lid worden dan klanten die geen binding met hun (woon)omgeving hebben. Welke activiteiten onderneemt een klant en past een lidmaatschap bij Rabobank Utrecht hier ook bij? Een aantal leden geeft aan lid te zijn geworden vanwege gemeenschappelijke interesses. Denk hierbij aan sportieve overeenkomsten en sponsorrelaties zoals hockey en paardensport, maar ook aan het aanwezig zijn van Rabobank Utrecht in verschillende ondernemersnetwerken in de regio.

Omgeving

Potentiele leden worden ook beïnvloed door hun omgeving. Wanneer er niemand in hun omgeving lid is van Rabobank Utrecht zal deze persoon zelf ook minder snel geneigd zijn lid te worden. Wanneer er veel mensen in hun omgeving wel lid zijn van de bank zal hun interesse om ook lid te worden groter zijn. Bij deze factor speelt ook tijd een belangrijke rol. Klanten kunnen zich verbonden voelen met hun omgeving, maar wanneer zij (ook) in andere organisaties participeren moeten zij hun tijd verdelen en bepalen wat zij belangrijk vinden en kijken of een lidmaatschap bij Rabobank Utrecht hierbij past.

§5.3.4 Huidige en gewenste situatie lidmaatschap

Deze paragraaf geeft antwoord op **Deelvraag 7. Hoe beoordelen leden het lidmaatschap bij Rabobank Utrecht?** en **Deelvraag 8. Hoe denken medewerkers dat leden het lidmaatschap bij Rabobank Utrecht beoordelen?**

Zoals al eerder aan bod is gekomen, is het lidmaatschap een van de belangrijkste onderdelen van de Rabobank. Rabobank Utrecht heeft drie (lokale) doelstellingen opgesteld voor het lidmaatschap, onder de noemer van het thema *Vernieuwen lidmaatschap en dialoog leden*, namelijk (Hoekstra, Konings, & Broekman, 2014):

- Vergroten van het aantal (betrokken) leden;
- Participatie en co-creatie van leden;
- Vernieuwen dialoog met leden.

Om te beoordelen in hoeverre er al aan deze doelstellingen wordt voldaan en hoe medewerkers en leden over het lidmaatschap denken, wordt hieronder een vergelijking gemaakt tussen de huidige en gewenste situatie. In de huidige situatie komt aan bod hoe medewerkers en leden over de verschillende aspecten van het lidmaatschap denken en welke veranderingen er volgens hen per aspect doorgevoerd moeten worden om meer aan te sluiten bij de doelstellingen van Rabobank Utrecht en de wensen van de leden. Om achter

deze informatie te komen zijn interviews bij zeventien leden en enquêtes onder 26 medewerkers afgenomen. De vragen van dit interview en de enquête zijn te vinden in bijlage 4 en 5 op pagina's 75 en 76. Na dertien interviews trad het verzadigingspunt op (Verhoeven, 2011, p. 229). Dit houdt in dat er herhaling van de antwoorden optreedt en er weinig nieuwe informatie naar voren komt. Om zeker van dit verzadigingspunt te zijn heb ik nog vier extra interviews afgenomen. Hierna was duidelijk dat het verzadigingspunt zeker was opgetreden. De uitgewerkte interviews zijn te vinden in bijlage 7 op pagina 83.

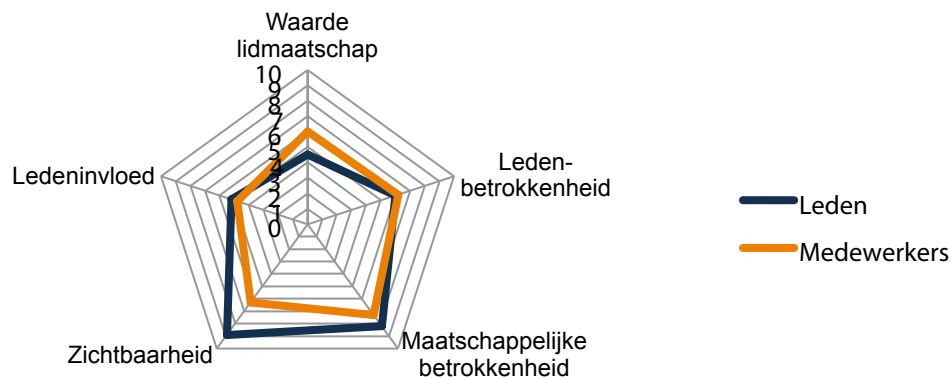
De vijf aspecten waarop het lidmaatschap door leden en medewerkers beoordeeld wordt, zijn:

- Waarde lidmaatschap
- Ledenbetrokkenheid
- Maatschappelijke betrokkenheid van Rabobank Utrecht
- Zichtbaarheid
- Ledeninvloed

Deze vijf punten zijn tot stand gekomen door samen met medewerkers van Rabobank Utrecht te kijken uit welke, voor dit onderzoek relevante, onderdelen het lidmaatschap bestaat. Elk van deze aspecten wordt op twee manieren beoordeeld. Als eerste kennen zowel medewerkers als leden een cijfer van 1 tot 10 toe aan elk aspect, waarbij 1 een lage waardering betekent en 10 een hoge. Daarnaast wordt aan beide groepen gevraagd hoe ze de huidige situatie rondom de vijf aspecten beoordelen en op welke punten ze deze willen verbeteren. In de interviews wordt ook nog de aandacht gevestigd op de ledencommunicatie. Wat vinden leden van de huidige vormen van ledencommunicatie en wat zou Rabobank Utrecht kunnen veranderen om nog meer te kunnen inspelen op hun behoeften?

§5.3.4.1 Huidige situatie

Om de verschillen tussen leden en medewerkers omtrent de huidige situatie in kaart te brengen, wordt gebruikgemaakt van de Spinnenwebmethode van Bernstein (Bernstein, 1986). Deze methode wordt gebruikt om visueel inzichtelijk te maken hoe groot verschillen tussen meerdere aspecten zijn beoordeeld door meerdere groepen of personen. Zoals hierboven besproken is, kennen zowel leden als medewerkers een cijfer toe aan elk van de vijf aspecten van het lidmaatschap. In afbeelding 21 worden deze beoordelingen in kaart gebracht door middel van de Spinnenwebmethode.



Afbeelding 21. Spinnenweb vijf aspecten lidmaatschap (Bernstein, 1986)

In tabel 7 op pagina 41 zijn de exacte cijfers die leden en medewerkers aan de verschillende aspecten geven te zien, omdat de exacte cijfers niet duidelijk af te lezen zijn uit het Spinnenwebmodel in afbeelding 21.

De grootste verschillen tussen de beoordelingen van leden en medewerkers zitten in de aspecten *waarde lidmaatschap* en *zichtbaarheid*. Medewerkers denken dat leden de waarde die zij aan hun lidmaatschap hechten groter is dan dat leden het zelf zien. Daarnaast beoordelen leden de zichtbaarheid van Rabobank Utrecht beter dan medewerkers denken. Na tabel 7 zijn de belangrijkste (en meest opvallende) opmerkingen die medewerkers en leden per aspect plaatsen bij de huidige situatie van het lidmaatschap opgesomd. In bijlage 6 en 7 op pagina's 78 en 83 zijn de volledige resultaten van de interviews met zeventien leden en de enquêtes onder 26 medewerkers te vinden.

Aspect lidmaatschap	Leden	Medewerkers
Waarde lidmaatschap	4,5	6,0
Ledenbetrokkenheid	6,0	6,2
Maatschappelijke betrokkenheid Rabobank Utrecht ⁴	8,2	7,3
Zichtbaarheid	8,9	6,3
Ledeninvloed	5,2	4,8

Tabel 7. Beoordeling vijf aspecten lidmaatschap door leden en medewerkers

Medewerkers

Waarde lidmaatschap - 6,0

- Weet Rabobank Utrecht zelf wel wat de toegevoegde waarde van het lidmaatschap is?
- Waarom zouden leden lid worden? Wat kunnen leden hiermee? *What's in it for them?*
- Wat is het verschil tussen klanten en leden?

Ledenbetrokkenheid - 6,2

- Weten leden wel dat ze lid zijn?
- Leden weten onvoldoende wat het lidmaatschap inhoudt.
- Er is weinig interactie met leden. Wanneer spreekt Rabobank Utrecht haar leden nu eigenlijk?
- Alleen ledenraadsleden zijn echt betrokken.

Maatschappelijke betrokkenheid Rabobank Utrecht - 7,3

- Het is onvoldoende bekend wat Rabobank Utrecht aan sponsoring doet.
- Leden weten niet welke initiatieven Rabobank Utrecht vanuit haar coöperatieve gedachtegoed ondersteunt.
- Wanneer leden weten welke initiatieven Rabobank Utrecht ondersteunt, zullen ze dit als positief beoordelen.
- Rabobank Utrecht is wel aanwezig als sponsor. Maar voor de consument had dit net zo goed ING of ABN AMRO kunnen zijn.

Zichtbaarheid - 6,3

- In Utrecht is Rabobank Utrecht voldoende zichtbaar. Dit komt ook door de aanwezigheid van Rabobank Nederland.
- Alleen zichtbaar zijn is niet genoeg. Rabobank Utrecht moet leden laten ervaren dat de bank dichtbij is en vertellen welke maatschappelijke functie ze heeft.
- Online is Rabobank Utrecht op de website en het Twitteraccount na bijna niet aanwezig.

Ledeninvloed - 4,8

- Leden hebben geen idee hoe een coöperatie werkt en wat hun rol daarin zou kunnen zijn.
- Hebben leden wel echte invloed op de besluitvorming of is het een verkapte vorm van participatie?
- Leden weten niet dat ze invloed kunnen uitoefenen op de besluitvorming van de bank door bijvoorbeeld te participeren in de ledenraad of in een van de kieskringen.
- Niet alle leden willen actief betrokken zijn bij de bank.

Leden

Wat voornamelijk opvalt is dat slechts vier van de zeventien geïnterviewde leden ook daadwerkelijk weet dat hij of zij lid is.

Waarde Lidmaatschap - 4,5

- Leden weten niet dat ze lid zijn.
- Leden denken dat ze automatisch lid zijn omdat ze ook klant zijn en dat iedereen de *Dichterbij* ontvangt.
- Waarom is er onderscheid tussen klanten en leden als er geen significant verschil tussen deze groepen zit?
- Leden weten dat ze gebruik kunnen maken van aanbiedingen, maar doen dit bijna niet.

⁴ Kanttekening bij de totstandkoming van dit cijfer: Leden weten vaak niet hoe betrokken Rabobank Utrecht is, maar wanneer ze dit wel weten of wanneer dit punt tijdens de interviews besproken wordt, beoordelen leden dit als zeer positief.

Ledenbetrokkenheid - 6,0

- Leden voelen zich verbonden met Rabobank Utrecht omdat ze vaak al heel hun leven klant zijn. Dit heeft alleen niets met het lidmaatschap zelf te maken.
- De *Dichterbij* wordt erg gewaardeerd. Hierdoor weten leden wat er speelt in hun leefomgeving.
- Leden weten niet op welke manier ze betrokken kunnen zijn bij Rabobank Utrecht.

Maatschappelijke betrokkenheid Rabobank Utrecht - 8,2

- Het is bekend dat Rabobank Utrecht hockey, paardensport en wielersport (in mindere mate) ondersteunt.
- Veel leden weten niet dat Rabobank Utrecht ook culturele en maatschappelijke initiatieven ondersteunt omdat de bank dit niet actief communiceert.
- Wanneer leden wel van deze sponsoring afweten of wanneer ze er tijdens het interview over horen, vinden ze dit erg sympathiek.

Zichtbaarheid - 8,9

- De Rabobank is goed zichtbaar in Utrecht. Dit komt voornamelijk doordat het hoofdkantoor van Rabobank Nederland ook in Utrecht zit. Leden zien Rabobank Nederland en Rabobank Utrecht als één.
- Rabobank Utrecht wordt voornamelijk gelinkt aan sponsoring op het hockeyveld.
- Wat minder goed is, is de zichtbaarheid van het lidmaatschap en de coöperatie. Leden zien Rabobank Utrecht veel, maar weten niet waarom de bank juist bepaalde partijen sponsort. Nu lijkt het alsof deze partijen alleen geld krijgen. Het achterliggende (sponsor)verhaal is bij de meeste leden niet bekend.

Ledeninvloed - 5,2

- De vier leden die weten dat ze lid zijn, weten dat ze kunnen participeren in de ledenraad. De overige leden weten dit nauwelijks.
- Omdat leden niet weten dat ze lid zijn, geven ze aan niet te weten op welke manier ze invloed kunnen uitoefenen.
- Niet alle leden zeggen invloed te willen uitoefenen op de besluitvorming van Rabobank Utrecht. Veel leden vinden het voldoende wanneer zij geïnformeerd worden over wat Rabobank Utrecht doet of wanneer zij op een eenvoudige manier hun mening kunnen geven via bijvoorbeeld DMMJB.
- Leden die wel weten dat ze lid zijn, geven aan dat de boodschap over lidmaatschap en de coöperatie nog te veel vanuit Rabobank zelf komt. Leden zouden juist moeten bepalen over welke onderwerpen de bank praat, niet andersom.

§5.3.4.2 Gewenste situatie

Wat moet er aan de vijf aspecten van het lidmaatschap veranderen volgens medewerkers en leden om meer aan te sluiten bij de behoeften van leden? Hieronder wordt per aspect kort aangegeven welke veranderingen medewerkers en leden aandragen. Hierna valt te lezen hoe leden graag met Rabobank Utrecht willen communiceren. In bijlage 6 en 7 op pagina 78 en 83 zijn de uitgewerkte resultaten van de interviews met zeventien leden en de enquêtes onder 26 medewerkers te vinden.

Waarde lidmaatschap - Hoe kan Rabobank Utrecht het lidmaatschap voor haar leden meer van toegevoegde waarde maken?

Leden

Zorg dat leden en klanten weten dat ze lid kunnen worden van Rabobank Utrecht. Laat leden weten welke verschillen er zijn en laat klanten zien waarom ze lid zouden moeten worden en welke voordelen het lidmaatschap oplevert. (Actieve) leden zoeken niet per se voordelen in de vorm van aanbiedingen of kortingen, uitzonderingen daargelaten. Ze waarderen de kortingen zeker wel, maar ze willen voornamelijk inzicht in wat Rabobank Utrecht doet en meedenken/-beslissen. Communiceer dat leden lid zijn en laat dit ook actief merken, dertien van de zeventien geïnterviewde leden wist niet dat zij lid waren van Rabobank Utrecht. Dat de *Dichterbij* een ledenmagazine is weten veel leden niet, ze denken dat alle klanten dit magazine krijgen. Wanneer meer leden weten dat ze lid zijn, zal dit voor meer draagvlak in de maatschappij zorgen en voor meer betrokken leden.

Medewerkers

Als eerste is het belangrijk dat Rabobank Utrecht zelf goed voor ogen heeft wat het lidmaatschap inhoudt. Wat verwacht de bank van haar leden en wat heeft Rabobank Utrecht haar leden te bieden? Het is het

belangrijk om te communiceren wat lid zijn oplevert voor de leden zelf, waarom zou je lid worden van een bank en wat kun je er als lid mee? Daarnaast geven medewerkers aan dat Rabobank Utrecht een balans moet vinden tussen inspraak en voordelen. Klanten moeten niet puur lid worden vanwege de voordelen die ze krijgen, anders krijg je wel meer leden maar niet meer actieve en betrokken leden.

Ledenbetrokkenheid - Hoe betrokken willen leden zijn bij Rabobank Utrecht en hoe kan de bank zorgen dat leden zich meer betrokken voelen?

Leden

Niet alle leden willen op dezelfde manier betrokken worden bij Rabobank Utrecht. Leden uit de ledenraad en studentenraad zijn het meest betrokken van alle leden, maar dit is een kleine groep. De meeste leden willen invloed op wat er gebeurt zonder er te veel moeite voor hoeven te doen. Zorg dat de massa ook invloed heeft op wat er binnen Rabobank Utrecht gebeurt en laat de beslissingen niet over aan alleen de ledenraad en studentenraad. Zij kunnen wel het voortouw nemen, maar bij beslissingen over belangrijke onderwerpen moeten meer leden hun mening kunnen geven. Internet vinden leden hiervoor een makkelijk kanaal, denk hierbij aan een online platform (DMMJB) waar leden ook onderling met elkaar in gesprek kunnen en hun mening over beslissingen die genomen moeten worden kunnen geven.

Medewerkers

Door leden het gevoel te geven dat hun mening er echt toe doet, zullen leden een hogere mate van betrokkenheid ervaren. Door leden te betrekken via co-creatie, DMMJB, een rol te geven tijdens ledenevents, persoonlijke ervaring op te laten doen met de bank, kortgezegd: leden het gevoel geven dat zij echt belangrijk zijn voor de bank en laten weten dat er iets met hun mening/input gedaan wordt. Ook is het leden bewust maken van het lidmaatschap een belangrijk punt. Wanneer leden niet weten dat ze lid zijn, zullen ze zich ook niet/minder betrokken voelen bij de bank dan wanneer zij dit wel weten.

Maatschappelijke betrokkenheid - Hoe kan Rabobank Utrecht haar maatschappelijke betrokkenheid vergroten?

Leden

De Rabobank wordt vooral gelinkt aan sporten als hockey, paardensport en wielrennen. Leden weten vaak niet welke andere maatschappelijke initiatieven Rabobank Utrecht allemaal ondersteunt en wat de bank doet op het gebied van sponsoring. Wanneer leden hiervan wel op de hoogte zijn, zijn ze hier erg positief over. Leden geven aan dat Rabobank Utrecht meer moet communiceren wat ze voor haar omgeving doet zodat leden, klanten maar ook niet-klanten meer meekrijgen van de coöperatie. Dit zorgt voor sympathie in de samenleving en legt de link naar de kernwaarden van Rabobank Utrecht, namelijk: *betrokken, toonaangevend* en *dichtbij*. Niet alleen offline maar ook online moet Rabobank Utrecht haar verhaal vertellen. Zorg voor beleving. Laat zien waar de bank vandaan komt en hoe dit nu nog invloed heeft op de bedrijfsvoering.

Medewerkers

Rabobank Utrecht doet veel voor de maatschappij, maar dit is bij medewerkers én bij leden haast niet bekend. Rabobank Utrecht moet meer zichtbaarheid geven aan de projecten die ze ondersteunt. Laat leden kennismaken met de coöperatie. Laat zien welke projecten Rabobank Utrecht sponsort en vooral waarom de bank dit doet. Mensen willen een verhaal horen. Wat is de corporate story van Rabobank Utrecht? Leden weten vaak wel dat Rabobank een andere bank is dan bijvoorbeeld ING of ABN AMRO, maar wat maakt de bank uniek? Zorg ook dat medewerkers dit scherp hebben zodat zij dit kunnen uitdragen, niet alleen tijdens hun werk, maar ook privé.

Zichtbaarheid - Hoe kan Rabobank Utrecht haar zichtbaarheid vergroten?

Leden

Rabobank als organisatie is zichtbaar genoeg door sportsponsoractiviteiten, de aanwezigheid van Rabobank Nederland in Utrecht en de vestigingen van Rabobank Utrecht. Rabobank Utrecht is volgens leden voldoende zichtbaar en hoeft van hun niet nadrukkelijker aanwezig te zijn. Ook online weten leden Rabobank Utrecht te vinden. De website en Twitter worden hier genoemd. De zichtbaarheid van de coöperatie en het lidmaatschap mogen wel vergroot worden, zie ook het aspect *maatschappelijke betrokkenheid*.

Medewerkers

Rabobank Utrecht is in Utrecht en omgeving fysiek goed zichtbaar als bank zijnde, maar als coöperatie is de bank niet goed zichtbaar. Rabobank Utrecht moet meer aandacht aan de maatschappelijke functie van de bank geven via traditionele- maar ook via social media. Leden moeten ervaren en beleven dat de bank dichtbij is. Dit kan door de zichtbaarheid gericht te sturen. Met welke initiatieven willen we als bank in de publiciteit komen? Dit kan via partners en relaties naar buiten worden gebracht. Wat doen we in welk gedeelte van het werkgebied? Dit kan ook via vestigingen meer gepromoot worden. Rabobank Utrecht moet via Twitter niet alleen openingstijds of tips versturen, maar ook projecten uitlichten of betrokken leden aan het woord laten eventueel gecombineerd met het Raboblog.

Ledeninvloed - Op welke manier(en) willen leden betrokken zijn bij de besluitvorming van Rabobank Utrecht?/Op welke manier kan Rabobank Utrecht leden bij de besluitvorming betrekken?

Leden

Het grootste gedeelte van de geïnterviewde leden geeft aan dat ze oppervlakkig betrokken wil zijn bij de besluitvorming van Rabobank Utrecht. Zoals al bij het aspect *ledenbetrokkenheid* aan bod kwam, willen de meeste leden geïnformeerd worden over wat de bank doet en willen ze ook hun mening geven zonder dat het te veel moeite kost. Echt actieve leden die meer invloed willen uitoefenen, zullen dit doen door te participeren in bijvoorbeeld de ledenraad. Het gaat nu om het bereiken van grootste groep leden en om deze leden het gevoel te geven dat ze daadwerkelijk iets te zeggen hebben. Dit is online makkelijk te realiseren. De leden die afweten van DMMJB zijn hierover erg positief. Online je mening geven op momenten wanneer het jou uitkomt over kwesties die spelen in je leefomgeving is erg laagdrempelig. Wel mag Rabobank Utrecht meer aandacht schenken aan DMMJB. Leden die uitgenodigd zijn hebben de e-mail wel gelezen, maar hebben hier niet direct iets mee gedaan. Zorg voor meer informatiemomenten zodat het initiatief meer bekendheid krijgt.

Medewerkers

Het is lastig om alle leden even actief te betrekken bij de besluitvorming van Rabobank Utrecht. Het is zaak om de massa te bereiken. Leden die invloed willen uitoefenen zullen uit zichzelf op zoek gaan naar hoe ze actiever kunnen participeren in bijvoorbeeld de ledenraad. Zoals eerder aan bod is gekomen, zijn de meeste leden niet bewust lid en weten ze niet wat het lidmaatschap precies is. Als Rabobank Utrecht leden meer bij de besluitvorming betreft, moet ze eerst het lidmaatschap meer op de kaart zetten. Het overgrote deel van de leden zal willen meedenken en –beslissen zonder dat het te veel moeite kost. Om deze groep eenvoudig te bereiken zijn digitale wegen de makkelijkste manier. Door leden stemrecht te geven voor aan welke initiatieven Rabobank Utrecht geld moet toekennen, worden leden op een eenvoudige manier betrokken. Ook is co-creatie een manier om leden meer bij de besluitvorming te betrekken. Ook dit kan online gerealiseerd worden. Laat leden bijvoorbeeld ideeën indienen over hoe de bank maatschappelijke initiatieven meer zichtbaar kan maken. Hierdoor betrek je één leden én vestig je de aandacht op de maatschappelijke betrokkenheid van de bank.

Huidige manier van communiceren

Hieronder worden de huidige manieren waarop Rabobank Utrecht met (het grootste gedeelte van) haar leden communiceert in kaart gebracht en wordt duidelijk hoe leden hierover denken. Ook worden suggesties gegeven over hoe Rabobank Utrecht deze manieren van communiceren beter kan benutten.

- **Dichterbij**

De *Dichterbij* wordt door de meeste leden gewaardeerd. Ze vinden het prettig om verhalen uit hun leefomgeving te lezen. Het is voor leden alleen niet duidelijk dat zij dit magazine ontvangen omdat ze lid zijn. Ook linken de lezers de in de artikelen uitgelichte organisaties of personen niet direct aan sponsoring of ondersteuning van maatschappelijke initiatieven. Om meer aandacht op het lidmaatschap te vestigen, kunnen leden een nadrukkelijker rol in de *Dichterbij* spelen. Denk hierbij aan gastredacteuren of ledencolumns. Ook kunnen leden naar aanleiding van ledenevents of wanneer ze gebruik hebben gemaakt van een aanbieding verslag van deze activiteit doen.

- **DMMJB**

DMMJB is relatief nieuw en nog niet alle leden hebben hier van gehoord. Zowel de leden die er al van weten als de leden die het nog niet kennen, vinden het een goed initiatief. Wel vinden ze dat, omdat het een community is, Rabobank Utrecht niet alleen moet zenden, maar ook initiatief aan de leden moet overlaten. Over welke onderwerpen willen leden hun mening geven? Ook is DMMJB een goede manier

om leden met elkaar in contact te laten komen. Verbind ook sponsorrelaties aan DMMJB. Maak van DMMJB echt een community waar leden kunnen zien welke projecten Rabobank in Utrecht en omgeving ondersteunt. Implementeer bijvoorbeeld de *lokale kaart* in de community. De wat oudere leden geven aan niet zoveel met DMMJB te kunnen omdat ze niet op internet te vinden zijn. Tegelijkertijd geven zij aan minder behoefte te hebben om heel erg betrokken te zijn bij de bank. Zij lezen liever wat er in hun omgeving gebeurt in bijvoorbeeld de *Dichterbij* of in een vestiging.

- **Ledenevents**

Leden geven aan weinig tot geen ledenevents te bezoeken. Voornamelijk omdat ze er niet vanaf weten of omdat ze niet weten wat er precies op zo'n evenement gebeurt. Leden denken dat steeds dezelfde groep leden op de events afkomt en dat er weinig nieuwe leden geënthousiasmeerd worden. Ook geven leden aan dat ze het in hun privéleven behoorlijk druk hebben en hun vrije tijd liever met hun familie en vrienden willen doorbrengen in plaats van naar een ledenevent van de Rabobank te gaan. Wanneer de events ook voor hun gezin aantrekkelijk zouden zijn, zouden leden eerder geneigd zijn er een te bezoeken. Wel geven leden aan dat ledenevents ideaal zijn om de leden te laten kennismaken met de sponsorrelaties van Rabobank Utrecht. Nodig deze partijen uit en organiseer een soort sponsormarkt waar sponsorrelaties vertellen wat ze doen en hoe Rabobank Utrecht hieraan bijdraagt. Hieraan kunnen ook weer acties gekoppeld worden zoals: 'leuke sponsorrelatie van het jaar' etc.

§5.3.5 Benchmark lidmaatschap andere coöperaties

Deze paragraaf geeft antwoord op **Deelvraag 9. Wat zijn de succesfactoren van andere coöperaties en hoe binden zij leden aan zich?**

Rabobank Utrecht heeft geen concurrenten wat betreft het lidmaatschap in dezelfde branche. Het is niet zinvol om Rabobank Utrecht met andere lokale Rabobanken te vergelijken omdat de voorwaarden die aan het lidmaatschap worden gesteld voor elke lokale bank nagenoeg gelijk zijn. Dit is centraal door Rabobank Nederland geregeld. Daarom wordt middels deze benchmark gekeken hoe coöperaties in andere sectoren leden aan hun bedrijf binden. Welke grote coöperaties kent Nederland, hoe pakken zij het lidmaatschap aan en wat betekenen leden voor hen?

De organisaties die met Rabobank vergeleken worden, zijn FrieslandCampina, VGZ en DELA. De coöperaties worden beschreven en de succesfactoren van ledencommunicatie worden besproken. Onder succesfactoren wordt volgens de van Dale verstaan: **succesfactor** (de (m.); -en) factor die bijdraagt tot het succes van iets of iemand, tgv. *faalfactor: kritieke succesfactor* (Van Dale, 2010). Het tegenovergestelde van een succesfactor is een faalfactor, om een duidelijk beeld van een succesfactor te krijgen moet ook de betekenis van faalfactor duidelijk zijn: **faalfactor** (de; g.mv.) factor waardoor de introductie en/of exploitatie van een product of dienst kan mislukken, tgv. *Succesfactor: kritieke faalfactor* (Van Dale, 2010).

Uit onderzoek van Mathijs Schippers naar kritieke succesfactoren van een organisatie is een succesfactor "een kenmerk van de organisatie of van de omgeving dat essentieel is voor het succes van de organisatie. In de hoofdzaak gaat het erom dat iets zó belangrijk is dat er extra aandacht aan besteed moet worden" (Schippers, 2011, p. 20).

Met betrekking tot het lidmaatschap en ledencommunicatie wordt met een succesfactor bedoeld: het kenmerk dat essentieel is voor het succes van het lidmaatschap. Wat maakt dat het lidmaatschap leeft onder de leden? Welke voordelen halen zowel de leden als de coöperatie uit het lidmaatschap?

Hieronder worden de drie grootste coöperaties in Nederland beschreven en wordt duidelijk wat zij hun leden te bieden hebben en wat hun succesfactoren zijn. In bijlage 8 op pagina 108 is een schema te vinden dat deze vier coöperaties op relevante punten vergelijkt met Rabobank Utrecht.

1. FrieslandCampina

FrieslandCampina is een coöperatie van melkveehouders en een onderneming. FrieslandCampina levert zuivelproducten als dranken, kindervoeding, kaas en desserts in Europa, Azië en Afrika. Ook levert het bedrijf boterproducten aan horecabedrijven en produceert ze ingrediënten en halffabricaten voor de voedingsmiddelenindustrie wereldwijd (FrieslandCampina, 2014). FrieslandCampina heeft vestigingen in 28 landen waar 21.186 fte's werkzaam zijn. Het hoofdkantoor staat in Amersfoort. De producten van het bedrijf worden verkocht in meer dan 100 landen en zijn opgesplitst in vier groepen, namelijk:

- Consumentenproducten Europa, Midden Oosten en Afrika
- Consumentenproducten Azië
- Kaas, boter en melkpoeder
- Ingrediënten

De coöperatie

In 2013 had FrieslandCampina totaal 19.244 leden, waarvan 13.997 leden van melkveebedrijven. In ditzelfde jaar behaalde het bedrijf een omzet van €11,4 miljard. De leden zijn melkveehouders en zij zijn mede-eigenaar en toezichthouder van de coöperatie (FrieslandCampina, 2014). De leden zijn 100% eigenaar van de onderneming Koninklijke FrieslandCampina N.V.. Het werkgebied van coöperatie FrieslandCampina is verdeeld in 21 districten. Alle districten hebben een eigen districtsraad van tien leden, waarvan de in totaal 210 leden de ledenraad vormen. De ledenraad benoemt het bestuur en de Raad van Commissarissen. De ledenraad zorgt voor verbinding tussen leden en bestuur van de coöperatie. De voorzitters van de districtsraad vormen samen de coöperatieraad. Deze vormt een klankbord tussen de leden(raad) en het bestuur. Het bestuur vormt samen met vier commissarissen van buiten de organisatie de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen vormt een verbinding tussen de coöperatie en de onderneming.

Hoe lid worden?

Melkveehouders kunnen lid worden van de coöperatie. Nieuwe leden kunnen alleen toetreden als zij erfopvolger of verwerver zijn van het bedrijf van een huidig lid. Melkveehouders die geen relatie met een huidig lid hebben, kunnen lid worden maar moeten wel aan speciale voorwaarden voldoen. Allereerst moet de kwaliteit van de te leveren melk goedgekeurd worden en moet het nieuwe lid een bedrag van €10,- per 100 liter geleverde melk betalen. Dit omdat zij vanaf dat moment alle lidmaatschapsrechten krijgen en deel uitmaken van FrieslandCampina (FrieslandCampina, 2014).

Ledenvoordelen/-communicatie

Omdat leden eigenaar zijn van de organisatie, hebben zij invloed, maar krijgen zij ook voordelen. Hieronder zijn de voordelen die leden-melkveehouders van FrieslandCampina krijgen kort beschreven (FrieslandCampina, 2014). Ook zijn hier de vormen van ledencommunicatie beschreven.

- **Melkweb**
Melkweb is een website speciaal voor leden. Zij kunnen hier hun eigen account beheren, de gegevens van hun bedrijf inzien, hun geleverde melk en de bijbehorende prijs bekijken. Ook zijn er op Melkweb tips en vakinhoudelijke artikelen te vinden.
- **Vaste melkprijs**
Leden van FrieslandCampina krijgen een vaste prijs per 100 liter geleverde melk. Deze prijs is afhankelijk van de hoeveelheid eiwit, vet en lactose in de melk. Aan het begin van de maand wordt de vaste melkprijs voor de volgende maand bekendgemaakt.
- **Ledencertificaten**
Tijdens de fusie van Friesland Foods en Campina in december 2008 ontvingen de leden van beide organisaties ledencertificaten. Ledencertificaten kunnen omgezet worden naar ledenobligaties vrij. Dit zijn rentedragende obligaties die vrij verhandeld mogen worden.
- **Ledenobligaties**
Naast ledenobligaties vrij bestaan er ook ledenobligaties vast. Dit zijn obligaties ter waarde van 20% van de nettowinst van de organisatie (verdeeld over alle leden) die elk jaar aan de leden wordt uitgekeerd. Deze obligaties zijn persoonsgebonden en kunnen een aantal keer per jaar worden omgezet in ledenobligaties vrij. Ook de ledenobligaties vast zijn rentedragend.
- **Melkmail**
Melkmail is een maandelijkse e-mailnieuwsbrief die wordt verstuurd aan alle leden in Nederland, Duitsland en België. Deze nieuwsbrief bevat praktische informatie voor de melkveehouders. Deze informatie is ook terug te vinden op Melkweb.

- **Magazine Melk**

Elke twee maanden verschijnt het ledenmagazine *Melk*. In dit magazine staan artikelen gericht op leden in Nederland, Duitsland en België zoals interviews, meningen en onderwerpen die inspelen op de ontwikkelingen in de zuivelsector.

2. Coöperatie VGZ

Coöperatie VGZ is een overkoepelde werkorganisatie van zes Nederlandse zorgverzekeraars zonder winstoogmerk (Coöperatie VGZ, 2014). Bij de coöperatie werken 2.728 fte's. Het hoofdkantoor staat in Arnhem. Coöperatie VGZ wil een optimale samenwerking realiseren tussen de overheid, de verzekerden, de zorgverleners en de zorgverzekeraars en wil hiermee zorg toegankelijk en betaalbaar maken voor alle Nederlanders.

De coöperatie

In 2013 had VGZ 4,2 miljoen klanten verdeeld over zes zorgverzekeraars, namelijk: NV UNIVÉ zorg, VGZ zorgverzekeraar NV, IZZ zorgverzekeraar NV, IZA zorgverzekeraar NV, NV zorgverzekeraar UMC en NV VGZ CARES. In datzelfde jaar behaalde het bedrijf een omzet van €10,9 miljard. Coöperatie VGZ heeft een vermogen van €2,1 miljard. VGZ heeft een Raad van Bestuur die verantwoordelijk is voor de vaststelling en de uitvoering van het beleid. De Raad van Commissarissen houdt hier toezicht op. Omdat VGZ zes verschillende zorgverzekeraars heeft, heeft elke zorgverzekering een eigen Raad van Commissarissen. Deze zes verzekeraars laten hun werkzaamheden uitvoeren door de werkorganisatie VGZ Organisatie BV (Coöperatie VGZ, 2014). De coöperatie is 100% aandeelhouder van deze werkorganisatie.

Hoe lid worden?

De leden van Coöperatie VGZ zijn de verzekerden van alle zes verzekeraars die aangesloten zijn bij de coöperatie. Alle klanten zijn leden en de leden zijn feitelijk eigenaar van de coöperatie en zij vormen de Algemene Ledenvergadering. Uit alle leden is een ledenraad gevormd, zij oefenen invloed uit op de vorming van het beleid. De ledenraad houdt ook toezicht op de uitvoering van het beleid en benoemt de leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. Ook stelt ze de jaarrekening vast en geeft ze advies aan het bestuur (Coöperatie VGZ, 2012).

Ledenvoordelen/-communicatie

Leden van Coöperatie VGZ kunnen rekenen op een aantal productvoordelen maar kunnen ook via hun eigen verzekeraar hun mening geven over de inhoud van de verzekeringen die onder de werkcoöperatie vallen. Hieronder zijn deze twee aspecten beschreven.

- **Ledenvoordeel**

Leden van Coöperatie VGZ kunnen naast de vergoedingen die ze krijgen via hun basis- of aanvullende verzekering gebruikmaken van extra uitgebreide vergoedingen (Coöperatie VGZ, 2014). Een aantal voorbeelden van dergelijke vergoedingen zijn: extra korting op brillen en lenzen, audiologie, refractiechirurgie en loophulpmiddelen. Coöperatie VGZ monitort constant de behoeften van haar leden en past de ledenvoordelen hierop aan.

- **Ledenpanel**

Leden kunnen via één van de zes verzekeraars hun mening geven over de producten en diensten van verzekeringen van Coöperatie VGZ. De zes verzekeraars kunnen via de overkoepelende werkorganisatie ideeën voorleggen aan Coöperatie VGZ voor bijvoorbeeld nieuwe verzekeringen of aanpassingen in vergoedingen.

3. DELA

DELA is een uitvaartverzekeraar en regelt begravenissen en crematies in Nederland en België. DELA is in 1937 opgericht om voor iedereen een waardige uitvaart mogelijk te maken (DELA, 2014). De naam DELA stond oorspronkelijk voor *Draag Elkanders Lasten*. Klanten kunnen bij DELA verschillende verzekeringen afsluiten. Een uitvaartverzekering die de kosten van een uitvaart dekt, een overlijdensrisicoverzekering die bij overlijden een bedrag voor nabestaanden uitkeert en een spaarverzekering (niet-uitvaart gerelateerd) waarbij geld voor een langere periode (>10 jaar) vastgezet kan worden tegen een hogere spaarrente. DELA heeft in Nederland en België 1.700 medewerkers en verzorgt uitvaarten op meer dan 100 locaties in Nederland. DELA heeft een balans van plus €3 miljard en een eigen vermogen van €786 miljoen (DELA, 2012).

De coöperatie

In 2013 had DELA 3 miljoen klanten die ook direct haar leden zijn. DELA heeft drie bestuursleden die zorgdragen voor het besturen van de coöperatie en het beheren van het vermogen (DELA, 2014). Het bestuur legt verantwoording af aan twee organen, ten eerste aan de Raad van Commissarissen met vijf personen. Zij houden toezicht op het beleid van DELA en de algemene gang van zaken. Ten tweede legt het bestuur verantwoording af aan de Algemene Vergadering. Hierin zitten 36 (betrokken) leden, één uit elk van de 36 regio's waarin het werkgebied van DELA is verdeeld. Deze leden denken mee over de toekomst en bepalen hoe het algemene beleid eruitziet.

Hoe lid worden?

Polishouders en meeverzekerden zijn automatisch lid van DELA. Elke klant is dus ook direct lid.

Ledenvoordelen/-communicatie

Leden beslissen niet alleen mee over de koers van DELA, maar krijgen ook financieel voordeel en voordeel in natura. Hieronder zijn deze voordelen kort beschreven.

- **Financieel voordeel**
Leden van DELA die hun uitvaartverzekering bij DELA afsluiten en hun uitvaart uiteindelijk ook bij een DELA-uitvaartcentrum laten regelen, krijgen korting op hun uitvaart. Daarnaast delen leden mee in de winst. DELA is een organisatie zonder winstoogmerk. De winst die de coöperatie behaalt wordt gebruikt om de premie voor haar leden zo laag mogelijk te houden.
- **DELA VoorelkaarDesk**
DELA helpt haar leden kosteloos bij vragen over een testament, de voogdij of een scheiding. Dit kan telefonisch maar ook via internet.
- **Zorg uit handen nemen**
Naast zorg tijdens de uitvaart biedt DELA ook nabestaandenzorg aan.
- **Kroniek**
Twee keer per jaar ontvangen leden het ledenmagazine *Kroniek*. Hierin staan artikelen voor en door leden. In het magazine worden producten en diensten besproken, uitvaartlocaties uitgelicht en bekende en onbekende Nederlanders vertellen over hun ervaringen met DELA en de dood. In de *Kroniek* staan ook aanbiedingen speciaal voor leden.
- **Ledenaanbiedingen**
DELA heeft speciaal voor haar leden aanbiedingen en kortingen op weekendjes weg, dagjes uit en producten. Deze aanbiedingen staan in het ledenmagazine *Kroniek*.
- **Coöperatiepanel**
Betrokken leden kunnen twee keer per jaar meedenken en –beslissen in het coöperatiepanel. Dit is een raad van 75 leden die meedenkt over verschillende onderwerpen die bij DELA spelen. Denk hierbij aan de producten en diensten die DELA aanbiedt, maar ook hoe DELA haar leden op de hoogte kan houden van ontwikkelingen.
- **Goededoelenfonds**
Medewerkers en leden kunnen bij dit fonds van DELA een project indienen die zij als vrijwilliger organiseren (DELA, 2014). Op deze manier is DELA betrokken bij maatschappelijke projecten. Het fonds steunt projecten waarin mensen met een beperking of mensen die eenzaam zijn, betrokken zijn. De Raad van Toewijzing bepaalt welke ingediende aanvragen in aanmerking komen voor (financiële) ondersteuning door het DELA Goededoelenfonds, hierin zitten vijf leden en één DELA medewerker.

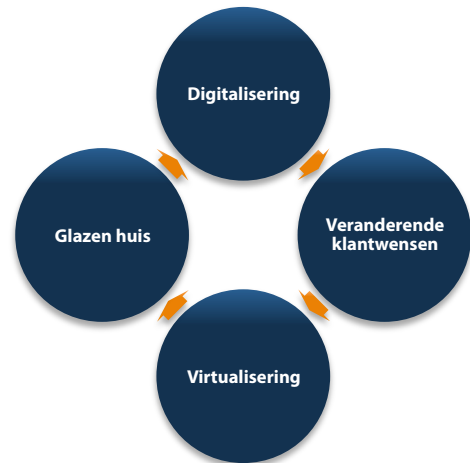
Hoofdstuk 6 | Trends en ontwikkelingen

In visie 2016 houdt de Rabobank rekening met een aantal ontwikkelingen die op korte/middellange termijn verwacht worden (Rabobank Nederland, 2013). Deze ontwikkelingen hebben niet alleen betrekking op de bancaire dienstverlening, maar op alle vijf de thema's die eerder aan bod zijn gekomen in paragraaf 3.5.8 op pagina 19.

De relevante trends die betrekking hebben op dit onderzoek voor Rabobank Utrecht zijn: *digitalisering*, *virtualisering*, *veranderende klantwensen* en *het glazen huis*. Deze vier trends staat niet op zichzelf maar hebben onderling veel overeenkomsten. Hieronder wordt beschreven wat deze trends inhouden en wat ze betekenen voor Rabobank Utrecht.

Trend 1: Digitalisering

De grens tussen de fysieke en digitale wereld vervaagt. Iedereen met een internetverbinding heeft altijd en overal toegang tot digitale informatie. Technologische ontwikkelingen zorgen voor het groeiende gebruik van (mobiel) internet door consumenten. De Rabobank speelt op deze ontwikkelingen in met onder andere de internetbankieren app voor mobiele apparaten, MyOrder en cashless betalen. Digitale service wordt steeds belangrijker. Consumenten zijn op tal van online kanalen aanwezig en verwachten van Rabobank Utrecht dat zij dit ook is. Waar vroeger de nadruk lag op persoonlijke service in de vestigingen, ligt nu de nadruk op snel contact via de telefoon, via internet en via social media kanalen.



Afbeelding 22. Vier trends voor Rabobank Utrecht

Dit brengt ook een gevaar voor Rabobank Utrecht met zich mee. Een bank die claimt *betrokken*, *toonaangevend* en *dichtbij* te zijn, moet zorgen dat dit ook in de digitale wereld zo is. Klanten verwachten 24 uur per dag en zeven dagen per week in contact met hun bank te kunnen komen. Ook moet de bank alternatieven bieden voor klanten die niet mee kunnen komen met de digitalisering, maar toch willen dat de bank persoonlijk en dichtbij is. Rabobank Utrecht speelt hierop in met onder andere de Seniorenservice. Dit is een service om ouderen te helpen hun bankzaken via internet te regelen.

Trend 2: Virtualisering

Deze trend is een vervolg op de digitalisering. Rabobank Utrecht zet sterk in op klantbediening via internet en via mobiele apps. Door diensten en producten te virtualiseren wordt het (product)aanbod voor de massamarkt eenvoudiger en overzichtelijker, voor zowel de consument als de bank zelf (Rabobank Nederland, 2013). De basisdienstverlening vindt voornamelijk digitaal en geautomatiseerd plaats, denk hierbij aan het aanvragen van een nieuwe bankpas. Waar een klant voorheen telefonisch of op de vestiging een nieuwe pas moest aanvragen, kan dit nu met één druk op de knop via internetbankieren. Klanten worden hierdoor sneller bediend, de kans op fouten neemt af doordat er minder menselijke handelingen aan te pas komen en de klant kan zelf zijn kanaal kiezen. Deze ontwikkelingen op het gebied van virtualisering leiden ertoe dat producten en processen vereenvoudigd, versneld en gedigitaliseerd worden, zodat klanten tegen lagere kosten bediend kunnen worden. Hierdoor nemen het aantal vestigingen en medewerkers af. Voor complexe producten zoals hypotheekadvies of verzekeringsaanvragen blijft het mogelijk om persoonlijk advies van een specialist te krijgen. Rabobank wil ernaartoe dat consumenten zich op de website van de bank oriënteren, hier zijn informatie- en adviesmodules te vinden voor alle financiële behoeftes, voordat ze op een vestiging langskomen. Vaak zijn de meeste vragen van klanten online al beantwoord en dit scheelt wanneer klanten toch een persoonlijk gesprek willen, in tijd en kosten voor zowel de consument als voor Rabobank Utrecht.

Trend 3: Veranderende klantwensen

Consumenten hebben steeds meer behoefte aan eenvoudige en transparante dienstverlening. Op financieel vlak willen ze altijd en overal hun bankzaken kunnen regelen. Klanten van de Rabobank verwachten van een bank dat deze altijd open, eerlijk en transparant is. De consument moet vertrouwen hebben in de Rabobank. Deze trend is een onderdeel van de trend *Glazen huis* (Logeion, 2013). Volgens deze trend is alles wat een

organisatie doet direct zichtbaar voor de consument. Een organisatie moet daarom doen wat hij belooft, want door digitalisering is direct zichtbaar wat een organisatie doet.

De Rabobank wil inspelen op de trend van het *Glazen huis* en de veranderende klantwensen om voor elke klant een aantrekkelijke dienstverlener te zijn en te blijven. Dit doet de bank door de trends digitalisering en virtualisering in het achterhoofd te houden. Daarnaast wil Rabobank Utrecht de wensen van haar leden (en in de toekomst ook van klanten) monitoren op de online community DMMJB. Op deze community geven leden hun mening over de producten en diensten van Rabobank Utrecht. Rabobank Utrecht gaat met deze meningen aan de slag en koppelt deze veranderingen direct terug aan de leden in de community. Dit draagt bij aan de transparantie van de bank en het terugwinnen van het vertrouwen van de consument.

Trend 4: Het glazen huis

Bij de trend veranderende klantwensen is het glazen huis al even kort besproken. Eerlijkheid en transparantie zijn in deze tijd essentieel als je klanten aan je wilt binden (Logeion, 2013). Vertrouwen en geloofwaardig zijn erg belangrijk. Rabobank Utrecht moet blijven werken aan haar reputatie. Ze speelt op deze trend in door te bouwen aan vertrouwen met haar medewerkers en haar leden. Rabobank Utrecht gaat de dialoog aan met haar leden om het vertrouwen van haar klanten en leden terug te winnen en voor betrokken klanten en leden te zorgen. Door samen met medewerkers en leden invulling aan de vijf lokale thema's van visie 2016 te geven, laat Rabobank Utrecht haar coöperatieve identiteit zien, brengt ze de stem van de leden naar binnen, de coöperatie naar buiten en zorgt ze voor transparantie.

Hoofdstuk 7 | Conclusies

Vanwege technologische ontwikkelingen en veranderende klantwensen wordt de dienstverlening van Rabobank Utrecht steeds meer gedigitaliseerd en gevirtualiseerd. Ondanks dat de online dienstverlening groeit, wil Rabobank Utrecht wel haar coöperatieve identiteit behouden en versterken en midden in de maatschappij (blijven) staan. Rabobank Nederland heeft een visie opgesteld om met deze veranderingen om te gaan, namelijk visie 2016. Om lokaal invulling te geven aan deze visie focust Rabobank Utrecht zich op vijf thema's. Eén van deze thema's is *Vernieuwen lidmaatschap en dialoog leden*. Rabobank Utrecht wil het lidmaatschap vernieuwen en de dialoog met haar leden aangaan om de betrokkenheid van haar leden te vergroten. De centrale vraag van dit onderzoek is daarom: *Hoe kan communicatie bijdragen aan het vergroten van de ledenbetrokkenheid bij leden van Rabobank Utrecht?*

Om hierachter te komen en inzicht te verkrijgen in de behoeften en verwachtingen van leden van Rabobank Utrecht met betrekking tot (leden)communicatie, is het onderzoek gedaan dat voorafgaand aan dit hoofdstuk te vinden is. Hieronder worden aan de hand van de resultaten van dit onderzoek conclusies getrokken voor elk van de besproken onderdelen.

Coöperatieve identiteit

Rabobank Utrecht draagt onvoldoende uit dat zij een coöperatieve bank is waarbij leden en het lidmaatschap een grote rol spelen. Uit de interne analyse blijkt dat de klant bij Rabobank Utrecht centraal staat en dat de kern van haar dienstverlening *verbinden* is. Haar visie *Samen sterker* draagt dit uit net als de aanwezigheid van de ledenraad en studentenraad, het stimuleringsfonds en de sponsoractiviteiten. Alleen wordt hier in de communicatie te weinig aandacht aan geschonken. Zowel leden als medewerkers kunnen niet goed uitleggen wat het verschil tussen de Rabobank en een beursgenoteerd bedrijf is.

Communicatiestrategie

Rabobank Utrecht maakt volgens het Communicatiekruispunt (van Ruler, 1998) gebruik van de strategie *dialogisering*. De strategie *dialogisering* past goed bij de bedrijfsvoering en de veranderingen die vanwege visie 2016 doorgevoerd gaan worden. Rabobank Utrecht heeft de veranderingen van visie 2016 vertaald naar vijf concrete thema's waar lokaal invulling aan gegeven wordt. Rabobank Utrecht heeft voor elk thema doelstellingen geformuleerd, zodat helder is hoe elk thema bijdraagt aan visie 2016.

Informatie over het lidmaatschap

Het lidmaatschap is voor de meeste leden en medewerkers een raadsel. Er heerst veel *onduidelijkheid over de betekenis en inhoud* ervan. Leden willen vooral beter geïnformeerd worden over het lidmaatschap. Wat houdt het in, wat zijn de voordelen voor mij, voor de maatschappij? Wat is de toegevoegde waarde van het lidmaatschap? Medewerkers van Rabobank Utrecht geven aan dat zij vaak niet eens scherp hebben wat het lidmaatschap inhoudt, hoe moet de klant dit dan überhaupt weten?

Informatie over maatschappelijke initiatieven

Rabobank Utrecht geeft *weinig bekendheid aan de maatschappelijke initiatieven* die zij vanuit sponsoring of het stimuleringsfonds ondersteunt. Signalen vanuit de ledenraad en van leden en medewerkers laten zien dat Rabobank Utrecht veel te bescheiden is als het gaat om informatie naar buiten brengen rondom maatschappelijke initiatieven. Rabobank Utrecht mag hier trotser op zijn en dit ook meer promoten.

Zichtbaarheid

De *zichtbaarheid van Rabobank Utrecht als organisatie in de maatschappij is goed*. Rabobank Utrecht profiteert van de aanwezigheid van Rabobank Nederland in Utrecht. Omdat het hoofdkantoor van Rabobank Nederland ook in Utrecht gevestigd is, linken leden deze twee organisaties aan elkaar. Leden kennen de bank voornamelijk van sporten als hockey, wielrennen en paardrijden. Wat minder is, is de zichtbaarheid van de betrokkenheid van Rabobank Utrecht bij haar lokale omgeving. Veel *leden en medewerkers weten niet dat Rabobank Utrecht lokale initiatieven sponsort* en welke dit zijn. Hier mag de bank volgens deze groepen meer aandacht aan schenken, zowel fysiek als online. Online is Rabobank Utrecht namelijk te vinden op de website, Twitter, het Raboblog en DMMJB. Op het Raboblog worden soms artikelen geplaatst, maar hier wordt op de website en Twitter weinig aandacht aan geschonken, dit is een gemiste kans omdat juist deze kanalen bekend zijn bij de klanten en leden van Rabobank Utrecht.

Ledenkenmerken

Het ledenratio ligt bij Rabobank Utrecht lager dan het landelijk gemiddelde van 25%, namelijk 18%. **Ten opzichte van de richtlijn vanuit Rabobank Nederland van 20% en het ledenratio van andere stadsbanken in Rotterdam, Amsterdam en Den Haag doet Rabobank Utrecht het zeker niet slecht.** Het ledenratio bij Rabobank Utrecht ligt lager dan landelijk gemiddeld omdat de Rabobank van oorsprong een plattelandsbank is. Het klant- en ledenratio ligt daarom in landelijke gebieden hoger dan in steden. In het werkgebied van Rabobank Utrecht is dit gegeven ook terug te zien, in het dorp Harmelen is 59% van de inwoners klant bij Rabobank Utrecht en van deze groep is 30% lid, de hoogste percentages uit het werkgebied. Een hoog klantratio hangt samen met een hoog ledenratio in een deel van het gebied. Dit houdt in dat in een gebied waar de meeste klanten wonen, ook de meeste leden wonen.

De gemiddelde leeftijd van leden van Rabobank Utrecht ligt met 50 jaar en 5 maanden erg hoog ten opzichte de gemiddelde leeftijd van 39 jaar in Nederland. Ook heeft Rabobank Utrecht **meer mannelijke dan vrouwelijke leden (58%/42%)**, dit strookt niet met de verdeling van mannen en vrouwen in Nederland (49,5/50,5%) en in de gemeente Utrecht (48,5/51,5%). Rabobank Utrecht speelt hier al op in met het thema *Vernieuwen lidmaatschap en dialoog leden* dat aansluit bij de veranderingen uit visie 2016. Ze wil het lidmaatschap aantrekkelijker maken voor vrouwen en voor klanten onder de 45 jaar.

Ledenbetrokkenheid

Niet alle leden willen op dezelfde manier betrokken zijn bij Rabobank Utrecht. Uit interviews met leden blijkt dat niet alle leden behoefte hebben aan actieve betrokkenheid bij de bank. Op dit moment is de betrokkenheid van leden laag. Dit komt veelal doordat leden niet weten dat ze lid zijn en omdat het verschil tussen klanten en leden erg klein is. Leden die wel weten dat ze lid zijn, zeggen weinig van het lid zijn te merken. Doe iets extra's voor je leden, laat weten dat ze gewaardeerd worden en echt iets voor Rabobank Utrecht kunnen betekenen. Leden die betrokken willen zijn bij Rabobank Utrecht geven aan meer invloed te willen uitoefenen door bijvoorbeeld co-creatie. Denk hierbij aan co-creatie zoals DMMJB. De eerste geluiden over DMMJB zijn positief. Leden geven als verbetering aan dat DMMJB nu echt alleen communicatie van de bank naar leden is, maar dat ze graag zouden zien dat leden ook onderling met elkaar in gesprek kunnen en ook vragen aan de bank kunnen stellen. Om het overgrote gedeelte van de leden die niet participeren in de ledenraad of de studentenraad (± 27.000 leden) ook bij de bank te betrekken, geven leden aan dat het idee van een paar jaar geleden om leden te laten stemmen naar welke lokale initiatieven geld gaat erg goed ontvangen was. Rabobank Utrecht is hiermee gestopt omdat dit een schenking was naast de schenkingen die het stimuleringsfonds doet, maar leden zouden het positief vinden als het stimuleringsfonds op eenzelfde manier wordt ingevuld en de beslissing 'welke initiatieven ondersteunt de bank' niet alleen bij het selecte groepje leden uit de ledenraad die participeert in het stimuleringsfonds ligt.

Aan de hand van interviews met leden en participerende observatie tijdens (ledenraads)bijeenkomsten is een ledenbetrokkenheidsmodel opgesteld, de Participatie Piramide, zie afbeelding 23. Dit model is afgeleid van de Ringen van invloed (Rijksoverheid, n.d.) en de Social Technographics Ladder (Li & Bernoff, 2008), maar is toegespitst op de mate van betrokkenheid bij leden van Rabobank Utrecht. Hieronder zijn de vijf typen leden en hun kenmerken beschreven.

Ambassadeurs

Actieve betrokken leden uit de ledenraad en studentenraad kunnen als ambassadeurs van het lidmaatschap optreden voor mensen in hun omgeving. Deze leden zijn geïnteresseerd in wat Rabobank Utrecht doet en denken graag mee over de wijze van besluitvorming.

Actievelingen

Dit is de groep die Rabobank Utrecht als actieve betrokken leden beschouwt. Deze groep leden leest de *Dichterbij*, maakt gebruik van ledenaanbiedingen en gaat naar ledenevents.

Volgers

Dit zijn leden die willen *weten* waar Rabobank Utrecht zich mee bezighoudt, maar voelen niet de behoefte om actief te participeren.



Afbeelding 23. De Participatie Piramide (Hoitink, 2014)

Non-actievoelingen

Dit zijn leden die wel weten dat ze lid zijn, maar geen waarde hechten aan hun lidmaatschap. Ze ontvangen de *Dichterbij*, maar lezen deze niet of nauwelijks. Ze zijn niet geïnteresseerd in ledenevents en maken ook nauwelijks gebruik van ledenaanbiedingen. Tot de non-actievoelingen kunnen ook leden behoren die niet (meer) in het werkgebied van Rabobank Utrecht woonachtig zijn.

Onwetenden

Dit zijn leden die zelf niet weten dat ze lid zijn. Vaak komt dit doordat ze niet weten wat het lidmaatschap inhoudt. Ze denken dat je als klant automatisch lid bent en dat iedereen de *Dichterbij* ontvangt.

Zoals de vorm van de piramide al aangeeft, is slechts een klein deel van het totale ledenaantal echt actief betrokken bij de bank. Deze groep actievoelingen bestaat uit de Ambassadeurs en de Actievoelingen. De grootste groep leden behoort echter tot de Onwetenden en de Non-actievoelingen. Hierdoor kan de groep leden ook in tweeën verdeeld worden, namelijk de actieve leden en de passieve leden.

Ledencommunicatie

Rabobank Utrecht richt zich met haar ledencommunicatie voornamelijk op de leden die nu al betrokken zijn. Dit zijn leden die participeren in de ledenraad en de studentenraad. De andere ±27.000 leden hebben weinig tot geen contact met Rabobank Utrecht. De *Dichterbij* wordt aan alle leden verstuurd, maar voor veel leden is niet duidelijk dat dit een ledenmagazine is. Zij denken dat ook klanten dit magazine ontvangen. Leden geven aan dat Rabobank Utrecht duidelijker mag communiceren dat leden lid zijn. Nu word je lid, ontvang je de *Dichterbij* maar als je als lid actief betrokken wil zijn, moet je zelf actie ondernemen en zelf je informatie zoeken. Laat leden weten wat mogelijk is met het lidmaatschap en communiceer dit herhaaldelijk.

Trends en ontwikkelingen

Rabobank Utrecht speelt goed in op de trends die van toepassingen zijn op de financiële sector, namelijk: digitalisering, virtualisering, veranderende klantwensen en het glazen huis. In haar communicatievisie en – strategie houdt ze rekening met deze trends, dit komt ook doordat Rabobank Nederland visie 2016 heeft opgesteld met daarin richtlijnen hoe lokale banken invulling kunnen geven aan deze trends. Het grootste gedeelte van de geïnterviewde leden ziet deze veranderingen ook zitten omdat deze aansluiten bij hun wensen. Voornamelijk ouderen leden vinden deze veranderingen niet positief. Zij willen dat Rabobank Utrecht fysiek betrokken en dichtbij is. De Seniorenservice wordt daarentegen wel als positieve oplossing ervaren voor de toenemende digitalisering en het sluiten van vestigingen en het beperken van openingstijden.

Benchmark

Wat opvalt is dat leden bij FrieslandCampina, Coöperatie VGZ en DELA voordelen krijgen in de vorm van productvoordelen en kortingen. Leden van FrieslandCampina krijgen een vaste prijs voor hun melk en een winstuitkering, leden van VGZ krijgen uitgebreidere vergoedingen en leden van DELA krijgen korting op de premie van hun uitvaartverzekering en hulp in natura.

Het succes van de betrokkenheid van leden van FrieslandCampina is dat de leden echt onderdeel van het bedrijf uitmaken. Samen zorgen zij dat de melk geleverd wordt en dat er van de melk producten gemaakt worden. Hoe beter de organisatie het doet, hoe meer de leden hiervan terugzien. Hierdoor zijn leden gemotiveerd hun melkveebedrijf zo optimaal mogelijk te laten presteren.

Coöperatie VGZ en DELA lijken qua bedrijfsmodel meer op de Rabobank dan FrieslandCampina. Leden zijn bij deze twee coöperaties wel eigenaar van de coöperatie maar zijn niet medeverantwoordelijk voor het bedrijfsresultaat wat wel het geval is bij FrieslandCampina. Bij FrieslandCampina, Coöperatie VGZ en DELA zijn alle klanten ook direct de leden. Hierdoor kunnen deze coöperaties financiële voordelen aan hun leden geven omdat dit ook direct alle klanten betreft. Bij Rabobank Utrecht ligt dit anders. Wanneer de bank productvoordelen aan haar leden geeft, sluit ze haar klanten buiten en komt ze niet betrouwbaar, niet integer en niet professioneel over, terwijl wel in het Ambitiestatement van de bank staat opgenomen dat zij dit is.

De succesfactoren van andere coöperaties zijn dus het bieden van financieel voordeel maar ook het actief laten participeren van leden bij de totstandkoming van de besluitvorming van de organisatie. Rabobank Utrecht kan zich alleen op de participatie van leden richten en moet dit als haar succesfactor beschouwen.

Hoofdstuk 8 | Advies

Het advies geeft antwoord op de probleemstelling van dit onderzoek, namelijk: *Hoe kan communicatie bijdragen aan het vergroten van de ledenbetrokkenheid bij leden van Rabobank Utrecht?*

Het advies is opgedeeld in een strategisch en een operationeel deel. In het strategische deel worden de communicatiedoelgroepen, de communicatiedoelstellingen, communicatiestrategie, boodschap en concept besproken. In het operationele deel wordt aangegeven welke middelen Rabobank Utrecht kan inzetten om de communicatiedoelgroepen te bereiken en de communicatiedoelstellingen te behalen en is de implementatie te vinden.

§8.1 Strategisch advies

Hieronder worden achtereenvolgens de communicatiedoelgroepen, -doelstellingen en -strategie voor ledencommunicatie besproken.

§8.1.1 Communicatiedoelgroepen

Uit het onderzoek en de conclusies blijkt dat er twee communicatiedoelgroepen kunnen worden onderscheiden, namelijk de actieve leden en de passieve leden, zie afbeelding 24.

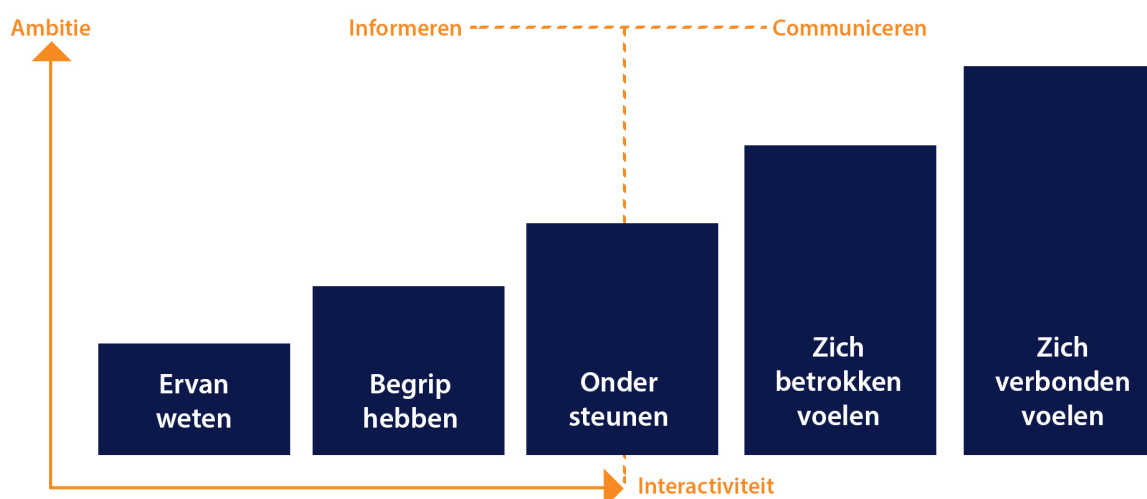
Passieve leden

Passieve leden zijn leden die niet weten dat ze lid zijn en leden die wel weten dat ze lid zijn, maar niet precies weten wat het lidmaatschap inhoudt en wat hun rol hierin zou kunnen zijn. Ze weten ook weinig tot niets van de coöperatieve identiteit van Rabobank Utrecht. Ze staan hierdoor niet negatief, maar ook niet positief tegenover het lidmaatschap van Rabobank Utrecht. Het grootste gedeelte van de leden van Rabobank Utrecht behoort tot deze groep.



Afbeelding 24. De twee communicatiedoelgroepen

Als deze leden op een trede op de *Trap van Quirke* (Quirke, 2008) geplaatst worden, staan ze op de eerste trede: *ervan weten*, zie afbeelding 25. Ze weten wel iets over Rabobank Utrecht, maar niet wat de coöperatie is, uit welke onderdelen het lidmaatschap bestaat en welke rol zij zouden kunnen vervullen. De *Trap van Quirke* is oorspronkelijk een model voor interne communicatie. Ledencommunicatie is een onderdeel van de externe communicatie, maar omdat leden erg belangrijk zijn voor Rabobank Utrecht, invloed hebben op de besluitvorming en hun mening er echt toe doet, ben ik van mening dat dit model gebruikt kan worden om te bepalen op welke trede beide doelgroepen zich op dit moment bevinden en welke strategie toegepast moet worden om ze uiteindelijk op de vierde trede van de trap te laten komen, *zich betrokken voelen*.



Afbeelding 25. Trap van Quirke (Quirke, 2008)

Actieve leden

De actieve leden zijn leden die Rabobank Utrecht als betrokken beschouwt. Leden zijn volgens Rabobank Utrecht betrokken wanneer zij zich interesseren voor de ontwikkelingen rondom de bank, de website en/of

het blog van Rabobank Utrecht bezoeken, actief zijn op de social mediakanalen van Rabobank Utrecht, de *Dichterbij* met plezier lezen, gebruikmaken van aanbiedingen in de *Dichterbij*, naar ledenevents gaan en invloed willen uitoefenen op de besluitvorming van de bank, zie voor deze definitie ook paragraaf 2.1 op pagina 9. Deze leden hebben bewust voor het lidmaatschap gekozen en participeren in de ledenraad of studentenraad, zijn actief in een van de drie kiesringen of zijn vanwege een van bovengenoemde kenmerken betrokken bij Rabobank Utrecht.

Als deze leden op een trede op de *Trap van Quirke* (Quirke, 2008) geplaatst worden, staan de op de derde trede: *ondersteunen*. Ondersteunen houdt voor Rabobank Utrecht in dat actieve leden voldoen aan de verwachtingen die Rabobank Utrecht aan betrokken leden stelt zoals hierboven te lezen is.

§8.1.2 Communicatiedoelstellingen

Het ultieme doel is om uiteindelijk alle leden naar de vijfde trede van de *Trap van Quirke* te krijgen. Dit is echter geen realistisch doel, omdat niet alle leden op eenzelfde manier betrokken willen zijn bij Rabobank Utrecht. Daarom is de vierde trede van de trap: *zich betrokken voelen*, een realistischer doel en deze trede sluit ook beter aan bij de doelstelling van dit onderzoek, namelijk: *Inzicht verkrijgen in de behoeften en verwachtingen van de leden van Rabobank Utrecht met betrekking tot (leden)communicatie, teneinde aanbevelingen doen over hoe Rabobank Utrecht communicatie kan inzetten om de ledenbetrokkenheid te vergroten*.

De communicatiedoelstellingen beschrijven de gewenste communicatie-effecten op het gebied van kennis, houding en gedrag (Michels, 2010) en zijn hieronder SMART⁵ geformuleerd.

Kennisdoelstelling

25% van de bestaande leden van Rabobank Utrecht moet voor 1 januari 2015 weten dat zij lid zijn van de bank en ook weten hoe Rabobank Utrecht als coöperatie te werk gaat.

Houdingsdoelstelling

10% van de bestaande leden van Rabobank Utrecht moet voor 1 januari 2015 positief tegenover het lidmaatschap van Rabobank Utrecht staan en de coöperatieve identiteit van de bank waarderen.

Gedragsdoelstelling

3% van de bestaande leden van Rabobank Utrecht moet zich voor 1 januari 2015 meer betrokken bij de bank voelen en voldoen aan minstens één van de verwachtingen die Rabobank Utrecht aan betrokken leden stelt.

§8.1.3 Communicatiestrategie

De communicatiestrategie voor ledencommunicatie bestaat uit een hoofdstrategie en twee aparte strategieën voor de twee communicatiedoelgroepen. Deze worden hieronder achtereenvolgens besproken.

§8.1.3.1 Hoofdstrategie

Rabobank Utrecht maakt op dit moment volgens het Communicatiekruispunt (van Ruler, 1998) gebruik van de strategie *dialogisering*. Dit is een combinatie van bekendmaking en tweerichtingsverkeer. Het doel is om het grootste gedeelte van de leden op de vierde trede van de *Trap van Quirke* te krijgen, namelijk: *zich betrokken voelen*. Deze trede staat voor interactieve communicatie tussen Rabobank Utrecht en haar leden en stelt de dialoog centraal, iets wat Rabobank Utrecht in haar huidige strategie ook centraal stelt en daarom kan de huidige strategie gehandhaafd blijven. De strategie *dialogisering* is nog geen strategie op zich, maar een uitgangspunt. Daarom wordt in komende paragrafen deze strategie verder uitgediept en komen *boodschap*, *concept*, *middelen* en *beheeraspecten* aan bod.



Boodschap

De huidige communicatieboodschap van Rabobank Utrecht is: *Rabobank Utrecht is een vernieuwende en verbindende bank die klanten primair virtueel bedient met waar nodig,*

Afbeelding 26. Communicatiekruispunt (van Ruler, 1998)

⁵ SMART: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden (Michels, 2010).

of gewenst, persoonlijk advies. Een bank die haar verantwoordelijkheid neemt als het gaat om leefbaarheid van de samenleving en het versterken van de lokale economie (Kleijne, 2014). Zie hiervoor ook paragraaf 4.5.1 op pagina 25. Deze boodschap is toegespitst op zowel klanten als leden en is erg uitgebreid, maar niet concreet genoeg om als externe boodschap naar buiten te brengen. De boodschap moet laten zien wat voor organisatie Rabobank Utrecht is en welke rol de coöperatie, het lidmaatschap en de leden hierin spelen. De boodschap is afgeleid van de communicatiedoelstellingen en houdt rekening met de twee communicatiedoelgroepen die Rabobank Utrecht wil bereiken.

De nieuwe boodschap met betrekking tot ledencommunicatie is daarom: *Rabobank Utrecht. Dat ben jij ...* Deze boodschap geeft in één zin weer dat Rabobank Utrecht een bank is voor en door leden (en klanten). Leden kunnen meedenken, -beslissen en invloed hebben op de besluitvorming van de bank. De drie puntjes suggereren de mogelijkheden die leden hebben en nodigen uit tot nadenken en dialoog. 'Op welke manier ben ik Rabobank Utrecht?' Deze boodschap is direct de pakkende pay-off die bij communicatie-uitingen ingezet kan worden.

Rabobank Utrecht wil de dialoog met haar leden aangaan door de stem van haar leden naar binnen te halen en de coöperatie naar buiten te brengen. Op deze manier weet de lokale maatschappij wat er speelt binnen Rabobank Utrecht en weet Rabobank Utrecht wat er in de lokale maatschappij speelt. Leden zijn hierin de spil. Bij alles wat Rabobank Utrecht doet, houdt ze de stem van haar leden in haar achterhoofd. Of het nu te maken heeft met klantcontact, het bedenken van een nieuwe soort spaarrekening of de toekenning van sponsorgeld. Voorbeelden van middelen die Rabobank Utrecht kan inzetten worden vanaf paragraaf 8.2 op pagina 58 toegelicht en hoe Rabobank Utrecht deze kan implementeren is te vinden in paragraaf 8.3 op pagina 62.

§8.1.3.2 Strategie Passieve leden

Volgens de Trap van Quirke staan passieve leden op de eerste trede van de trap. De communicatiestrategie gericht op passieve leden zal in eerste instantie vooral bestaan uit *informer*en. Passieve leden weten niet dat ze lid zijn en als ze dit wel weten, weten ze niet wat het lidmaatschap precies inhoudt. Passieve leden moeten geïnformeerd worden over de coöperatieve identiteit van Rabobank Utrecht en het lidmaatschap. Dit kan fysiek in bankkantoren, per post via de *Dichterbij*, online via social media en de website van Rabobank Utrecht. Wanneer passieve leden weten dat het lidmaatschap bestaat en hoe de coöperatie werkt, moeten ze hier positief tegenover staan. Ze moeten inzien wat hun rol in de coöperatie kan zijn, weten wat zij als lid voor de bank kunnen betekenen en wat de bank hun te bieden heeft. Dit kan door deze leden nogmaals te wijzen op de inhoud van het lidmaatschap en de coöperatie door ze bijvoorbeeld uit te nodigen voor een presentatie over deze onderwerpen op een van de vestigingen van Rabobank Utrecht. Tot zover het gedeelte *informer*en.

Om passieve leden naar de derde trede van de trap te krijgen, moeten zij zelf ervaren hoe (het lidmaatschap van) Rabobank Utrecht in de praktijk werkt. Dit houdt in, leden inzicht geven in de werkwijze van de besluitvorming van de bank door ze het zelf te laten ervaren. Dit kan bijvoorbeeld door themasessies te organiseren die aansluiten bij een van de vijf thema's waarop Rabobank Utrecht zich in het kader van visie 2016 gaat richten. Ook kunnen de ledenevents aantrekkelijker worden gemaakt, of vaker georganiseerd worden, om zo meer passieve leden aan te trekken.

Om de passieve leden op de vierde trede te laten komen, moet Rabobank Utrecht ervoor zorgen dat leden willen meedenken en invloed willen uitoefenen op de besluitvorming. Dit doet ze voor haar actieve leden nu al door ledenraads- en studentenraadsbijeenkomsten te organiseren. Om de passieve leden ook op deze manier te betrekken, kan Rabobank Utrecht online via DMMJB bij verschillende onderwerpen om de mening van haar leden vragen. Hiervoor moet wel gezorgd worden dat leden van DMMJB afweten. Dit kan gedaan worden wanneer de leden zich op de tweede trede van de trap bevinden. Leden moeten het gevoel krijgen dat Rabobank Utrecht echt naar hen luistert en dat het vanuit de bank niet alleen zenden is, maar dat ze ook feedback/kritiek ontvangt om zo beter bij de wensen en behoeften van haar leden aan te sluiten.

§8.1.3.3 Strategie Actieve leden

Volgens de Trap van Quirke staan actieve leden op de derde trede. Om ze naar de vierde trede te krijgen moet er net als bij de laatste stap voor de passieve leden actief de dialoog met deze doelgroep worden aangegaan. Dit kan ook online via DMMJB. Actieve leden zullen eerder dan passieve leden al van het bestaan van DMMJB afweten. Leden moeten het gevoel krijgen dat er naar hen geluisterd wordt en dat Rabobank

Utrecht iets met hun input doet. Actieve leden kunnen samen met medewerkers van Rabobank Utrecht aan de slag gaan met thema's die op DMMJB worden besproken. Waarover willen leden graag hun mening geven en welke topics willen ze bespreken? Wanneer Rabobank Utrecht dit weet, kan ze beter aansluiten bij de behoeftes van haar leden. De huidige actieve leden kunnen als Ambassadeurs van het lidmaatschap worden aangemerkt. Zij zijn actief betrokken bij de bank en kunnen uit eigen ervaring vertellen wat het lidmaatschap inhoudt, wat de voordelen zijn en hoe Rabobank Utrecht als coöperatie te werk gaat. Deze Ambassadeurs kunnen ook helpen om van passieve leden actieve leden te maken.

§8.1.3.4 Concept

Een concept is bedoeld om de strategie in een heldere boodschap te vertalen. Volgens het NIMA Marketing Lexicon is de betekenis van een concept "creatief idee dat het uitgangspunt vormt voor een reclamecampagne" (Waarts, Koster, & Peelen, 2004). Een goed concept moet volgens Wil Michels aan vijf criteria voldoen (Michels, 2010, p. 279), namelijk:

- Een communicatiedoel hebben;
- Eenvoudig zijn;
- Consistent zijn;
- Passen binnen de stijl van de identiteit van de organisatie;
- Onderscheidend zijn.

Dialogisering staan aan de basis van de communicatiestrategie voor Rabobank Utrecht, maar is nog geen strategie op zich. Om de communicatiestrategie voor Rabobank Utrecht praktisch uitvoerbaar te maken, is de boodschap *Rabobank Utrecht. Dat ben jij ...* bedacht, deze is al eerder aan bod gekomen in paragraaf 8.1.3.1 op pagina 56. Deze boodschap is de basis en het gelijknamige concept moet de boodschap duidelijker maken. Met dit concept wil ik naar het voorbeeld van Uncle Sam "I Want You, for US Army" (Flagg, 1917), zie afbeelding 27, de ambassadeurs van het lidmaatschap (betrokken medewerkers en leden) van Rabobank Utrecht zichtbaar maken in het werkgebied en namens hen

het verhaal van de coöperatie en het lidmaatschap vertellen. Op deze manier moeten leden (en ook niet-leden) bekend worden met de coöperatie en het lidmaatschap van Rabobank Utrecht en zich aangesproken voelen en gaan nadenken over het lidmaatschap van Rabobank Utrecht. Bij alle vormen van externe- en ledencommunicatie moet Rabobank Utrecht deze boodschap in haar achterhoofd houden. Rabobank Utrecht is er namelijk *voor* en *door* leden. Door actieve leden en medewerkers het gezicht van het concept te laten zijn, laat Rabobank Utrecht zien *betrokken, dichtbij en toonaangevend* te zijn. Dit concept haakt in op de merkwaarden en maakt het onderscheidend vermogen van Rabobank Utrecht zichtbaar. Het is een concept dat langere tijd mee kan, omdat het niet te algemeen en niet te specifiek is, maar wel inspeelt op de coöperatieve identiteit van Rabobank Utrecht en het onderscheidend vermogen laat zien en het concept makkelijk toegepast kan worden in verschillende middelen. Door in de communicatie gebruik te maken van (betrokken) leden uit Utrecht en omgeving, medewerkers van de bank zelf en lokale sponsorrelaties, kan het concept heel gemakkelijk persoonlijk gemaakt worden. Dit zorgt voor herkenning, geeft het concept een gezicht en is goed voor de zichtbaarheid. Een voorbeeld van een communicatie-uiting is te zien in afbeelding 28.

In navolging van de naam van het concept is de pay-off van het concept ook *Rabobank Utrecht. Dat ben jij ...* Dit is de boodschap die centraal staat. Onder het kopje *Boodschap* in paragraaf 8.1.3.1 op pagina 56 is hierover meer uitleg te vinden.

Dit concept kan eventueel door andere lokale banken worden overgenomen waarbij de naam van Rabobank Utrecht vervangen wordt door de naam van de betreffende lokale bank.



Afbeelding 27. I Want YOU, for US Army (Flagg, 1917)



Afbeelding 28. Voorbeeld communicatie-uiting concept

§8.2 Operationeel advies

Hoe kan het strategische communicatieadvies in de praktijk worden toegepast? Het operationele advies beschrijft de middelen die Rabobank Utrecht kan inzetten om de communicatiedoelgroepen en de communicatiedoelstellingen te bereiken in aansluiting op het concept *Rabobank Utrecht. Dat ben jij...* Omdat het advies betrekking heeft op zowel de *bekendheid van het lidmaatschap* en de *coöperatie* als de *ledencommunicatie* is het operationeel advies uitgesplitst in deze twee onderdelen.

Het concept *Rabobank Utrecht. Dat ben jij ...* kan zo uitgebreid worden gemaakt als Rabobank Utrecht zelf wil. Het concept sluit aan op zowel het punt om het lidmaatschap en de coöperatie bekender te maken als het punt ledencommunicatie. Hieronder worden de middelen die bij beide onderdelen passen uitgewerkt. Rabobank Utrecht kan zelf bepalen welke onderdelen zij wel en niet interessant vindt om in het concept toe te passen. De onderdelen die ik adviseer zeker in het concept zou laten terugkomen zijn de Ambassadeurs, Elevator pitch, Filmpje coöperatie en sponsorrelaties, *Dichterbij* over het lidmaatschap, social media en DMMJB.

Lidmaatschap en coöperatie bekender maker

Om meer aandacht te schenken aan het lidmaatschap en de coöperatie bekender te maken, kan Rabobank Utrecht onderstaande middelen inzetten. Deze middelen sluiten allemaal aan bij het concept *Rabobank Utrecht. Dat ben jij...*

Ambassadeurs

Actieve leden (uit de ledenraad of studentenraad) en medewerkers kunnen als ambassadeurs van het lidmaatschap optreden. Door deze personen een plek te geven in het concept *Rabobank Utrecht. Dat ben jij ...* zullen zij via verschillende kanalen, zowel offline als online, een gezicht aan Rabobank Utrecht en de coöperatie geven. Via campagnes en filmpjes, maar ook als aanspreekpersoon of gastspreker tijdens een ledenevent. Deze middelen en kanalen worden hieronder besproken.

Elevator pitch

Dit middel is tijdens de themasafari over het thema *Vernieuwen lidmaatschap en dialoog leden* op 13 mei 2014 ook besproken. Rabobank Utrecht kan een elevator pitch ontwikkelen zodat alle medewerkers en leden weten wat het lidmaatschap en de coöperatie inhouden en dit ook gemakkelijk kunnen uitdragen naar de buitenwereld en naar andere (passieve) leden en klanten.

Tijdens een themabijeenkomst waarbij ledenraadsleden, studentenraadsleden, RvC, directie en medewerkers aanwezig zijn, kan Rabobank Utrecht een elevator pitch ontwikkelen. Deze kan zij vervolgens toetsen in de praktijk onder medewerkers of via bijvoorbeeld DMMJB. De elevator pitch kan ook tijdens de introductiedag aan nieuwe medewerkers worden voorgelegd om te peilen of deze volledig en duidelijk is. Dit is ook direct een leuke opdracht voor nieuwe medewerkers, hoe zien zij de coöperatie (en het lidmaatschap) en hoe zouden zij hun omgeving hierover vertellen?

Ook kan via DMMJB bijvoorbeeld worden gevraagd het lidmaatschap en de coöperatie in maximaal vijftig woorden te beschrijven. Deze informatie kan als input gebruikt worden voor de elevator pitch die tijdens de themabijeenkomst met ledenraadsleden, studentenraadsleden, RvC, directie en medewerkers wordt samengesteld.

Filmpje coöperatie

Rabobank Utrecht heeft geen goed beeldmateriaal dat het verhaal van de coöperatie vertelt. De huidige materialen die in de CommunicatieShop beschikbaar zijn, zijn gedateerd en niet toegespitst op het werkgebied van Rabobank Utrecht. Als voorbeeld kan gekeken worden naar het filmpje van FrieslandCampina. Hierin wordt op een heldere manier uitgelegd hoe de coöperatie in elkaar steekt. Ook komen leden aan het woord die benadrukken wat het belang van leden in de coöperatie is en hoe zij het lidmaatschap ervaren. Het filmpje van FrieslandCampina is via de volgende link te bekijken: <http://www.youtube.com/watch?v=nladeHR5YEw>.

Rabobank Utrecht kan in haar eigen filmpje de Ambassadeurs (actieve leden zoals ledenraadsleden, studentenraadsleden en de RvC) inzetten om het verhaal rondom de coöperatie en het lidmaatschap te vertellen vanuit het concept *Rabobank Utrecht. Dat ben jij ...* eventueel samen met directieleden en medewerkers. Ook kan Rabobank Utrecht sponsorrelaties en maatschappelijke initiatieven die de bank

ondersteunt in het filmpje uitlechten om voor herkenning bij de kijker te zorgen, maar ook om bekendheid aan deze relaties/initiatieven te geven.

Dit filmpje kan op veel plaatsen worden ingezet. Denk bijvoorbeeld aan de website, social media, het Raboblog, tijdens events afspelen en in vestigingen op iPads of computers laten draaien. Ook is het filmpje een makkelijke manier om nieuwe medewerkers en klanten en leden te laten kennismaken met de coöperatie.

Filmpjes sponsorrelaties

In navolging op voorgaand punt kan Rabobank Utrecht een kort filmpje van maximaal één minuut maken om aandacht aan elke sponsorrelatie te schenken. Hierin kan worden verteld welke organisatie het betreft en wat er met de steun van Rabobank Utrecht gedaan wordt. Deze filmpjes kan de bank gebruiken om de coöperatie te promoten door deze in te zetten op de bijvoorbeeld eigen website, de website van de sponsorrelatie, de eigen social media en die van de relatie. Ook kunnen deze filmpjes tijdens ledenevents of zelfs medewerkersbijeenkomst afgespeeld worden om mensen een kijkje in de coöperatie te geven.

Sponsorrelatie van de maand

Om individuele projecten en sponsorrelaties uit te lichten, kan Rabobank Utrecht een 'sponsorrelatie van de maand/kwartaal' invoeren. Elke maand/elk kwartaal wordt een van de sponsorrelaties uitgelicht op de website van Rabobank Utrecht. Dit kan door gebruik te maken van eerdergenoemde filmpjes, maar ook via een interview dat op de website en het Raboblog wordt gezet en verspreid wordt via social media en een persbericht. Ook zou dit een terugkerend artikel voor in de *Dichterbij* kunnen zijn. Op deze manier komt Rabobank Utrecht positief in het nieuws en krijgt ook de sponsorrelatie extra aandacht.

Media-aandacht

Rabobank Utrecht mag trotser zijn op haar maatschappelijke functie en hier meer aandacht aan schenken via de media. Offline maar ook online. Door prikkelende persberichten te versturen bij belangrijke of leuke momenten die Rabobank Utrecht met haar sponsorrelaties beleeft, wordt positieve aandacht voor de ondersteuning van deze initiatieven door de bank gegenereerd. Het moet natuurlijk niet zo zijn dat de media elke dag bestookt worden met meerdere persberichten van Rabobank Utrecht, dan is de delete knop namelijk snel gevonden en hebben de persberichten juist het tegenovergestelde effect.

Om niet steeds vanuit Rabobank Utrecht te zenden, kan de bank in samenspraak met haar sponsorrelaties besluiten de berichten vanuit de relatie te versturen. Zeker wanneer het non-profit organisaties betreft, zullen media berichten eerder plaatsen dan wanneer de afzender van het bericht een commercieel bedrijf zoals Rabobank Utrecht is. Dit kan eventueel ook worden opgenomen in het sponsorcontract.

Bij deze communicatie is het van belang om de Ambassadeurs van het lidmaatschap in te zetten. Op deze manier krijgen de Ambassadeurs bekendheid en valt Rabobank Utrecht met haar communicatie op tussen de bedrijven die traditionele manieren van communicatie gebruiken.

Rabobank Utrecht kan ook goed inspelen op de komkommertijd, dit is de periode in de zomervakantie waarin weinig nieuws te melden valt omdat politici en andere mensen die 'iets te melden hebben' op vakantie zijn. Doorgaans betreft deze periode de maand augustus. Vooral kranten hebben in deze periode moeite om de pagina's gevuld te krijgen en zullen eerder geneigd zijn persberichten te plaatsen en verzoeken tot achtergrondinterviews aan te nemen. Ook hier is het slim om niet steeds vanuit Rabobank Utrecht te zenden, maar vanuit de relaties.

Hier

De locatie *Hier* op de Uithof is een plek waar veel jongeren en studenten komen. Rabobank Utrecht wil het lidmaatschap aantrekkelijker maken voor jongere leden, omdat de gemiddelde leeftijd van een lid met 50 jaar en vijf maanden vrij hoog ligt. *Hier* kan gebruikt worden om jongeren en studenten (vanaf 18 jaar) als lid te werven. Om het lidmaatschap voor studenten aantrekkelijk en exclusief te maken, kunnen er thema-avonden in *Hier* worden georganiseerd waarbij interessante gastsprekers een verhaal vertellen over onderwerpen die studenten bezighouden. Jonge leden kunnen geworven worden in de trant van: 'Heb jij hart voor de plek waar je studeert? Word dan lid van Rabobank Utrecht!' Dit kan ook bij de studentenmarketing ingezet worden tijdens de introductieweek van de HU en UU, want Rabobank Utrecht biedt net dat beetje extra naast je studie. Hiermee wordt gedoeld op de locatie *Hier* waar studenten rustig

kunnen werken en de verdiepende thema-avonden waar gastsprekers aanwezig zijn die alleen toegankelijk zijn voor student-leden van Rabobank Utrecht. Ook is dit een goed moment om de bancaire producten voor studenten te promoten.

Vestigingen

De vestigingen van Rabobank Utrecht worden ondanks de toenemende virtuele dienstverlening nog steeds redelijk goed bezocht. In deze vestigingen kan een soort lidmaatschap-hoek gecreëerd worden waar klanten en leden meer informatie over het lidmaatschap, de coöperatie en de sponsorrelaties/-projecten kunnen vinden. Denk hierbij aan een tafel waar mensen de *Dichterbij* kunnen lezen, een iPadzuil met daarop het digizine over het lidmaatschap en de eerder genoemde filmpjes van de coöperatie en de sponsorrelaties. Hiermee kan Rabobank Utrecht uitleggen wat het lidmaatschap is en direct het voordeel voor de leden benoemen. Hierdoor wordt het lidmaatschap meer zichtbaar voor zowel nieuwe als bestaande leden en klanten.

Conversie offline naar online

Nu speelt een gedeelte van de dienstverlening zich nog offline af. Om ook de mensen die hiervan gebruik maken bekend te maken met de online dienstverlening en kanalen van Rabobank Utrecht kan de bank offline een actie starten om deze kanalen bekender te maken. De kracht van offline-naar-online-conversie ligt in het linken van een offline gebeurtenis aan een online actie op bijvoorbeeld social media kanalen of het Raboblog. Als voorbeeld zou er bijvoorbeeld een promoteam in Utrecht kunnen rondlopen dat aan mensen vraagt: 'Wat betekent de coöperatie voor jou?' Deze reacties kunnen dan via een filmpje of foto worden vastgelegd en op het Raboblog worden geplaatst. Klanten en leden kunnen vervolgens online op de leukste reactie stemmen en de winnaar wint een prijs. Bijvoorbeeld een vrijkaartje om een bezoek te brengen aan een van de sponsorrelaties van Rabobank Utrecht.

Vrouwen

Een van de speerpunten van Rabobank Utrecht is om meer vrouwen aan te trekken voor het lidmaatschap. Rabobank Utrecht kan dit realiseren door meer aandacht te geven aan het lidmaatschap op locaties of evenementen waar veel vrouwen aanwezig zijn. Denk bijvoorbeeld aan de sponsorrelatie Entre Femmes, dit is een ondernemersnetwerk voor vrouwen in Utrecht. Rabobank Utrecht kan bijeenkomsten van deze sponsorrelatie gebruiken om het lidmaatschap en de coöperatie toe te lichten. Ook kan een van de dames van Entre Femmes als ambassadeur van het lidmaatschap gevraagd worden. Een dergelijke promotie voor Rabobank Utrecht kan ook worden opgenomen in het sponsorcontract.

Ledencommunicatie

Om de ledenbetrokkenheid te vergroten en in te spelen op de behoeftes van leden met betrekking tot communicatie, kan Rabobank Utrecht onderstaande middelen inzetten. Deze sluiten ook aan bij het concept *Rabobank Utrecht. Dat ben jij ...*

Dichterbij over het lidmaatschap

Om bekendheid aan het lidmaatschap te geven bij passieve leden kan Rabobank Utrecht eenmalig een soort *Dichterbij* sturen aan alle (huishoudens waar) leden (wonen) om ze te informeren over het lidmaatschap. In dit magazine wordt verteld wat het lidmaatschap inhoudt, wat de voordelen zijn en wat hun rol als lid is. Eventueel kan dit een magazine zijn 'voor en door leden' waarin gastcolumns van leden staan of waar een lid als gastredacteur bij de ontwikkeling betrokken is. In plaats van een extra magazine te sturen, kan Rabobank Utrecht er ook voor kiezen om een editie geheel aan het lidmaatschap te wijden. Ook is het verstandig om de *Dichterbij* ook digitaal beschikbaar te maken om tegemoet te komen aan de wens van de leden die het magazine liever digitaal lezen en om kosten te besparen.

Om te bepalen of deze editie van de *Dichterbij* daadwerkelijk geholpen heeft de coöperatie en het lidmaatschap bekender te maken, is het verstandig om voordat deze editie verstuurd wordt een 0-meting te houden onder een deel van de doelgroep. Hierin kunnen vragen gesteld worden over hoe veel mensen weten over Rabobank Utrecht en het lidmaatschap. Als controlemeting kan er een aantal weken/maanden na het versturen van de speciale *Dichterbij* aan dezelfde personen een tweede enquête worden verstuurd. Hierin wordt gevraagd hoe leden na het lezen van de *Dichterbij* over de coöperatie en het lidmaatschap denken.

Social media

Om aan te sluiten bij visie 2016 en de trends digitalisering en virtualisering kan Rabobank Utrecht meer met social media doen. Rabobank Utrecht heeft een Twitteraccount en een eigen Raboblog. Via het huidige Twitteraccount kan Rabobank Utrecht meer aandacht schenken aan persberichten, filmpjes over de coöperatie en sponsorrelaties en ledenaanbiedingen, dit ook met doorverwijzing naar het Raboblog. Om het Twitteraccount van Rabobank Utrecht bekender te maken, kan er een Twitterfeed geïntegreerd worden op de startpagina van de Lokale Banken Site (LBS), in internetbankieren en in DMMJB. Ook kan gedacht worden aan het openen van een Rabobank Utrecht Facebook-account. Maar naar mijn mening is deze niet van toegevoegde waarde omdat Rabobank Utrecht zich nu vooral op Twitter en het Raboblog richt.

Wel kan Rabobank Utrecht meer doen op LinkedIn. Er bestaat een Rabobank Utrecht bedrijfspagina en een besloten pagina voor leden van de ledenraad, maar met beide groepen wordt niet veel gedaan. Rabobank Utrecht kan een speciale Rabobank Utrecht ledengroep in het leven roepen, zodat leden van elkaar weten dat ze lid zijn en informatie en inspiratie met elkaar kunnen delen. Rabobank Utrecht kan in deze groep informatie delen over ledenevents, -aanbiedingen en belangrijke momenten.

Het is ook slim dat Rabobank Utrecht een contentkalender voor Twitter opstelt. Een contentkalender is een overzicht waarop relevante gebeurtenissen en feestdagen staan waar Rabobank Utrecht via Twitter op kan inhaken. Op deze manier wordt er een continue stroom aan Tweets verstuurd en is in een oogopslag duidelijk welke evenementen en feestdagen er aankomen. Rabobank Utrecht moet in deze kalender ook belangrijke gebeurtenissen van sponsorrelaties opnemen. Wanneer er bijvoorbeeld een nieuwe expositie opent in het Centraal Museum kan Rabobank Utrecht hier direct op inhaken door een Tweet te sturen. Ook kunnen veel Tweets vanwege het bestaan van de kalender worden voorbereid zodat ze op de dag zelf alleen nog maar geplaatst hoeven te worden.

Co-creatie

Door middel van co-creatie kunnen leden betrokken worden bij de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten. Leden kunnen ingezet worden als testpanel voordat de producten en diensten bekend worden gemaakt bij het grote publiek. In deze fase kunnen leden feedback geven die Rabobank Utrecht natuurlijk wel moet verwerken. Op deze manier zijn leden als eerste op de hoogte van deze ontwikkelingen en dit geeft ze het gevoel belangrijk te zijn voor Rabobank Utrecht.

DMMJB

DMMJB is een vorm van co-creatie waar Rabobank Utrecht nu al mee bezig is. DMMJB zit nog in de opstartfase, maar de eerste geluiden zijn positief. Benader leden die al eerder benaderd zijn, maar nog geen actie hebben ondernomen nog een keer en stuur het digizine of een filmpje over de coöperatie mee, zodat ze kunnen zien wat er met hun mening wordt gedaan. Waar Rabobank Utrecht sowieso aan moet denken bij de inrichting van DMMJB is de mogelijkheid om leden met elkaar in gesprek te laten gaan op de community. Leden met gelijke interesses moeten aan de hand van voorkeuren die ze in hun profiel hebben aangegeven, gematcht worden. Dit past weer bij het concept *Rabobank Utrecht. Dat ben jij ...* Onder het kopje *Wie ben jij?* kunnen leden persoonlijke informatie plaatsen. Onder het kopje *Wie zijn wij?* kan Rabobank Utrecht informatie over de bank en haar medewerkers en directie plaatsen. Ook online moet Rabobank Utrecht namelijk een gezicht krijgen. Ook moet de mogelijkheid bestaan om leden vragen aan de bank te laten stellen. Het moet interactiever worden dan het nu is.

Onder het kopje *leden beslissen mee* is nog een vorm van co-creatie/manier om leden te laten meebeslissen beschreven.

Leden voor leden

Leden willen ook graag buiten Rabobank Utrecht met elkaar in contact komen. Ze willen meer gebruik maken van elkaars kennis om elkaar te ondersteunen. Leden willen niet alleen tijdens initiatieven die vanuit de bank worden georganiseerd, zoals MKB congressen, ledenevents en andere netwerkbijeenkomsten, met elkaar in contact komen, maar ook wanneer het hen uitkomt. Om aan deze behoefte van leden te voldoen, kan Rabobank Utrecht bijvoorbeeld in DMMJB een sectie creëren waar leden met elkaar in contact kunnen komen. Ook zou Rabobank Utrecht een (besloten) LinkedIn groep aanmaken zoals hierboven bij het kopje *social media* is besproken.

Leden beslissen mee

Een aantal jaar terug konden leden van Rabobank Utrecht meebeslissen naar welk maatschappelijk initiatief een bepaald geldbedrag ging. Leden konden via de website kiezen uit drie initiatieven en hun stem uitbrengen op het initiatief van hun keuze. Het initiatief met de meeste stemmen kreeg uiteindelijk het geldbedrag. Deze actie is na een tijdje gestopt, omdat het een schenking betrof naast de schenkingen die Rabobank Utrecht al vanuit het Stimuleringsfonds doet. De geluiden van leden over deze actie waren voornamelijk positief. Op dit moment bepalen een aantal leden uit de ledenraad samen met de coöperatieadviseur welke initiatieven wel of geen steun krijgen. Rabobank Utrecht kan erover nadenken om een bepaald gedeelte van het beschikbare bedrag vanuit het Stimuleringsfonds te reserveren voor een terugkerende actie waarbij alle leden stemrecht hebben en samen bepalen naar welk initiatief het geld gaat. Er zijn in Utrecht 27.407 leden, elke stem is €1,- waard voor een van de geselecteerde projecten. Na een tijdje sluit de actie en krijgen de initiatieven een geldbedrag ter waarde van het aantal uitgebrachte stemmen. Op deze manier hebben leden het gevoel echt mee te beslissen en is het weer een mooi moment om media-aandacht aan te schenken.

Ledenevents

Om meer bekendheid te geven aan de ledenevents en vaker per jaar iets voor leden te betekenen, kunnen er meer, maar kleinschaligere ledenevents georganiseerd worden. De Ambassadeurs kunnen deze events promoten via filmpjes, blogs en social media en ook op het event zelf kunnen ze een grote rol spelen als bijvoorbeeld aanspreekpersoon of gastspreker. Door elk ledenevent op een andere manier in te vullen, bereik je meer leden dan wanneer je elk jaar een soortgelijk evenement organiseert. Op een gegeven moment kennen leden het trucje wel en komen ze niet meer. Door thema's aan de bijeenkomsten te koppelen zijn de events actueel en trekken ze leden uit verschillende richtingen aan. Om te bepalen welke thema's besproken worden, is het goed om hierover met leden (Ambassadeurs) in gesprek te gaan en ook gebruik te maken van hun netwerk en DMMJB. Welke gastsprekers of sponsorrelaties zijn bijvoorbeeld interessant om uit te nodigen? Het ledenevent moet geen feestje van de afdeling MCC zijn omdat zij het evenement organiseert, maar een feestje voor en door leden van Rabobank Utrecht.

Bezoek sponsorrelaties

Door met een aantal leden en een medewerker van Rabobank Utrecht verschillende relaties in het werkgebied te bezoeken, krijgen leden een goed beeld van hoe de coöperatie werkt en welke maatschappelijke initiatieven de bank in Utrecht en omgeving ondersteunt. Voor de uitvoering kan gedacht worden aan de manier waarop nieuwe medewerkers kennismaken met het werkgebied van de bank. Een aantal keer per maand/kwartaal kunnen leden zich via bijvoorbeeld de website of DMMJB inschrijven voor tours door het werkgebied. Hierbij kunnen ook vestigingen worden bezocht.

§8.3 Implementatie

In deze paragraaf wordt beschreven hoe Rabobank Utrecht en de afdeling MCC in het bijzonder het communicatie-advies kunnen implementeren. De communicatiemiddelen die ik adviseer zeker in het concept te verwerken worden hieronder globaal toegelicht:

- Ambassadeurs voor het lidmaatschap aanstellen;
- Elevator pitch ontwikkelen voor medewerkers en leden;
- Filmpje waarin de coöperatie en sponsorrelaties uitgelicht worden;
- *Dichterbij* over het lidmaatschap;
- In social media meer aandacht schenken aan ondersteuning maatschappelijke initiatieven;
- Functionaliteiten Denk Mee Met Je Bank inrichten aan de hand van de wensen van leden.

Aan de hand van de GOKIT-beheeraspecten (Grit, 2005, pp. 50-54) wordt vorm gegeven aan de implementatie van de zes belangrijkste communicatiemiddelen. GOKIT staat voor Geld, Organisatie, Kwaliteit, Informatie en Tijd. Deze aspecten worden globaal besproken omdat de middelen slechts een aanzet zijn tot verdere ontwikkeling en Rabobank Utrecht moet zelf bepalen welke middelen zij relevant vindt voor verwerking in het concept *Rabobank Utrecht. Dat ben jij ...*

§8.3.1 Geld

Rabobank Utrecht heeft een bepaald bedrag gereserveerd voor externe communicatie en ledencommunicatie. De afdeling MCC moet kijken onder welke kostenplaats de genoemde communicatiemiddelen vallen en of er ruimte is voor de uitvoering hiervan. Omdat niet bekend is wat het

exacte budget is, kan hierover geen uitspraak worden gedaan. Ook kan pas een kostenraming gemaakt worden als bekend is welke middelen Rabobank Utrecht wil inzetten en hoe ze hieraan invulling wil geven.

Bij het beheeraspect geld moet naast de kosten voor het realiseren van de middelen ook rekening gehouden worden met de loonkosten van de verantwoordelijke MCC-medewerker. Om de kosten hiervoor beheersbaar te houden, kan Rabobank Utrecht vanaf september 2014 een stagiair(e) aannemen/aanstellen die de MCC-medewerker tot januari 2015 ondersteunt.

§8.3.2 Organisatie

De afdeling MCC is hoofdverantwoordelijk voor de ontwikkeling van de middelen. Het is wenselijk dat MCC één medewerker aanstelt die hiervoor zorg draagt. Deze medewerker hoeft natuurlijk niet alles zelf te doen en kan verzoeken uitzetten bij de directie, in de lijn en bij externe bureaus, maar het is belangrijk dat één persoon het aanspreekpunt is.

Deze medewerker moet een beleidsplan of verantwoording opstellen voor de nieuwe middelen die ingezet gaan worden. Waarom juist deze middelen, wat gaat de uitvoering kosten wat gaan deze middelenmix en concept opleveren voor Rabobank Utrecht? Voordat de middelen daadwerkelijk in gebruik worden genomen, moet de directie van Rabobank Utrecht de middelen goedkeuren.

§8.3.3 Kwaliteit

Tijdens het implementatieproces moet de afdeling MCC continu de kwaliteit van de middelen bewaken. Dit moet zij doen door steeds te monitoren of de middelen aansluiten bij het concept *Rabobank Utrecht. Dat ben jij ...* Dragen de middelen dezelfde boodschap uit die Rabobank Utrecht met het concept wil uitdragen en kunnen hiermee de communicatiedoelgroepen en -doelstellingen worden bereikt? Bij de ontwikkeling van de middelen moet ook rekening gehouden worden met de stem van de leden van Rabobank Utrecht.

Voordat de middelen live gaan, is het belangrijk deze te testen op de doelgroep (bestaande leden en klanten) door middel van een pretest. Met een pretest kan het effect van een communicatiemiddel worden ingeschat en wordt gekeken op welke manieren de uitvoering van het concept kan worden verbeterd. Sluiten de middelen aan bij de doelgroep? Interpreteert de doelgroep de boodschap hetzelfde als hoe Rabobank Utrecht het graag zou willen? Voorafgaand aan de invoering van de middelen kan een 0-meting gedaan worden onder de doelgroep om te onderzoeken hoe zij tegenover de coöperatie en het lidmaatschap staan. Wanneer de middelen zijn ingevoerd, kan begin 2015 worden gemeten of de middelen het gewenste effect hebben bereikt. Dit kan door weer een enquête onder de doelgroep te verspreiden en de resultaten te vergelijken met die uit de 0-meting.

Ook moet gekeken worden of de aangestelde MCC-medewerker de kwaliteit van de middelen kan waarborgen. Dit kan door periodiek met de medewerker en een leidinggevende te kijken hoe het proces ervoor staat en tegen welke de problemen de medewerker aanloopt. Waar nodig kan dan bijtijds worden ingegrepen of ondersteuning worden geboden door andere medewerkers.

§8.3.4 Informatie

Het beheeraspect informatie bestaat uit documentregistratie, documentbeheersing en documentbewaking (Schop, n.d.). Deze onderdelen worden hieronder besproken. De aangestelde MCC-medewerker is verantwoordelijk voor alle drie de aspecten.

Documentregistratie

Om alle informatie intern toegankelijk te maken is het van belang dat er een map op de G-schijf wordt aangemaakt waar alle medewerkers bij kunnen. De afdeling MCC kan het beste bepalen of dit project onder Marketing, Communicatie of Coöperatie valt. Ik adviseer om deze map onder Coöperatie te plaatsen.

Documentbeheersing

"Documentbeheersing zorgt ervoor dat de informatiestromen goed zijn beschreven en dat er heldere goedkeurings- en wijzigingsprocedures zijn" (Schop, n.d.). Voor de betrokkenen bij dit project moet duidelijk zijn wie er verantwoordelijk is voor het goedkeuren van offerteaanvragen, wie zorg draagt voor gemaakte afspraken en wie het aanspreekpunt is bij problemen. Het is ook belangrijk om aan alle documenten een status toe te kennen. Hierdoor is voor alle betrokkenen duidelijk wie met een onderdeel bezig is en wat de status ervan is. Een document kan vier verschillende statussen hebben, namelijk: in ontwikkeling, concept,

definitief en vrijgegeven.

Door zorgvuldig met de aspecten registratie en beheersing om te gaan, is voor de verantwoordelijke MCC-medewerker, maar ook voor alle andere betrokkenen duidelijk wat de meest recente versie van een bestand is, waar de bestanden zijn opgeslagen en wat de status van de verschillende onderdelen van het project is.

Documentbewaking

De verantwoordelijke projectmedewerker bewaakt de voortgang van het project. Hij of zij heeft regelmatig overleg met de betrokken medewerkers en houdt in de gaten of alle aspecten van de GOKIT goed worden uitgevoerd en stuurt bij waar nodig.

§8.3.5 Tijd

Voor alle zes de communicatiemiddelen kan gesteld worden dat deze voor 1 december 2014 in gebruik moeten zijn. De communicatiedoelstellingen die zijn beschreven in paragraaf 8.1.2 op pagina 55 moeten namelijk voor 1 januari 2015 gerealiseerd zijn. Ervan uitgaande dat per 1 augustus 2014 gestart kan worden met de voorbereidingen, zijn er vier maanden beschikbaar.

Per communicatiemiddel is hieronder (globaal) beschreven welke stappen moeten worden ondernomen om het communicatiemiddel te realiseren. Voor alle middelen geldt dat de verantwoordelijke medewerker een (beleids)plan moet schrijven waarin staat welk middel ontwikkeld wordt, wat het doel is en wat de kosten zijn.

Ambassadeurs

Rabobank Utrecht moet Ambassadeurs voor het lidmaatschap aanstellen. Dit zijn betrokken leden en medewerkers die het concept *Rabobank Utrecht. Dat ben jij ...* een gezicht geven. Allereerst moet gekeken worden welke leden en medewerkers in aanmerking komen als Ambassadeur. Dit kan de MCC-medewerker met collega MCC'ers en de directie bespreken. Wanneer bekend is welke personen in aanmerking komen, moeten zij benaderd worden met de vraag of ze willen meewerken en wordt aan hen uitgelegd wat de bedoeling is van het concept. Als zij instemmen moeten afspraken gemaakt worden over de samenwerking en moet een contract opgesteld worden waarin de rechten en plichten van beide partijen staan. Als het formele gedeelte is afgehandeld, moeten een fotograaf en cameraman geregeld worden evenals een locatie waar de foto- en filmopnames plaatsvinden. Wanneer de opnames zijn gemaakt en Rabobank Utrecht de materialen heeft ontvangen, kan Rabobank Utrecht met de foto's zelf uitingen ontwerpen in de CommunicatieShop. Voor het filmpje wordt aangeraden een professioneel bedrijf in de arm te nemen omdat het filmpje lange tijd mee moet gaan.

Elevator pitch ontwikkelen voor medewerkers en leden

Rabobank Utrecht kan een elevator pitch ontwikkelen zodat alle medewerkers en leden scherp hebben wat het lidmaatschap en de coöperatie inhouden. Op deze manier kunnen zij dit uitdragen naar de buitenwereld en naar andere (passieve) leden en klanten.

Allereerst heeft Rabobank Utrecht input nodig voor de inhoud van de elevator pitch. Tijdens een themabijeenkomst waarbij ledenraadsleden, studentenraadsleden, RvC, directie en medewerkers aanwezig zijn, kan worden besproken welke essentiële onderdelen zeker moeten terugkomen en kan de elevator pitch ontwikkeld worden. Ook kan vooraf via DMMJB aan leden gevraagd worden welke elementen in de elevator pitch moeten terugkomen. Voordat de elevator pitch live gaat, moet deze worden voorgelegd aan de doelgroep door middel van een pretest. Ook kan de elevator pitch voorgelegd worden aan medewerkers of aan leden via DMMJB. De elevator pitch kan ook tijdens de introductiedag aan nieuwe medewerkers worden voorgelegd om te peilen of deze volledig en duidelijk is. Dit is ook direct een leuke opdracht voor nieuwe medewerkers, hoe zien zij de coöperatie (en het lidmaatschap) en hoe zouden zij hun omgeving hierover vertellen?

Wanneer de elevator pitch is goedgekeurd door de directie kan deze vastgelegd worden in het beleid en in gebruik genomen worden. De elevator pitch kan ook worden geïntegreerd in de filmpjes die van de leden en over de coöperatie worden gemaakt.

Filmpje over coöperatie

Rabobank Utrecht heeft geen goed beeldmateriaal dat uitdraagt wat voor organisatie Rabobank Utrecht is. In dit filmpje moet uitgelegd worden wat de coöperatie en het lidmaatschap zijn en wat Rabobank Utrecht voor de lokale maatschappij betekent. Allereerst moet er een script gemaakt worden, voor een voorbeeld wordt verwezen naar het filmpje van FrieslandCampina, zie paragraaf 8.2 op pagina 58. Dit kan de MCC-medewerker doen in samenwerking met andere MCC-medewerkers, de directie en een extern bureau dat gespecialiseerd is in het maken van promotiefilmpjes. Wanneer het script vaststaat, moeten medewerkers en leden benaderd worden die een rol kunnen spelen in de filmpjes. Dit onderdeel is ook toegelicht onder het kopje *Ambassadeurs*. Wanneer het filmpje door het bureau gemonteerd is, moet Rabobank Utrecht kijken of het filmpje de boodschap op een juiste wijze uitdraagt. Wanneer dit het geval is kan het filmpje worden voorgelegd tijdens de pretest, daarna aangepast worden of in gebruik worden genomen.

Ook kunnen filmpjes gemaakt worden waarin sponsorrelaties worden uitgelicht. Hiervoor geldt dezelfde procedure. De sponsorrelaties moeten benaderd worden met de vraag of ze willen meewerken, daarna moet het script worden vastgesteld en moeten er afspraken gemaakt worden over de opnames en voorwaarden waaraan beide partijen zich moeten houden.

Dichterbij over het lidmaatschap

Om leden bewust te maken dat ze lid zijn, is het goed om een *Dichterbij* te wijden aan het lidmaatschap. Rabobank Utrecht kan ervoor kiezen om dit thema in een van de komende edities in te passen of een extra *Dichterbij* uit te geven waarin het lidmaatschap centraal staat zodat deze niet conflicteert met de thema's in komende edities. De *Dichterbij* komt vier keer per jaar uit. De voorbereidingstijd voor een editie bedraagt ongeveer drie maanden. Voor de precieze planning kan gebruikgemaakt worden van het draaiboek dat MCC nu ook gebruikt voor het samenstellen van de *Dichterbij*.

Social media

Rabobank Utrecht moet in social media meer aandacht schenken aan de maatschappelijke initiatieven die zij ondersteunt. Ze moet vaker aandacht vragen voor het lidmaatschap en sponsorrelaties uitlichten. Deze Tweets kunnen eventueel gelinkt worden aan het Raboblog. De MCC-medewerker moet contact leggen met sponsorrelaties en vragen of zij een verhaal over de samenwerking met Rabobank Utrecht willen schrijven. De medewerker redigeert de teksten en plaatst deze (eventueel met een foto) op het Raboblog en Tweet hierover.

Het is ook slim dat Rabobank Utrecht een contentkalender voor Twitter opstelt. Een contentkalender is een overzicht waarin relevante gebeurtenissen en feestdagen staan waar Rabobank Utrecht via social media en specifiek via Twitter op kan inhaken. Op deze manier wordt een constante stroom aan Tweets verstuurd en is in een oogopslag duidelijk welke evenementen en feestdagen er aankomen. Rabobank Utrecht moet in deze kalender ook belangrijke gebeurtenissen van sponsorrelaties opnemen. Wanneer er bijvoorbeeld een nieuwe expositie opent in het Centraal Museum kan Rabobank Utrecht hier direct op inhaken door een Tweet te sturen. Ook kunnen veel Tweets vanwege de kalender worden voorbereid zodat ze op de dag zelf alleen nog maar geplaatst hoeven te worden. Een MCC-medewerker kan worden aangesteld om alle relevante gebeurtenissen voor het komende jaar te verwerken in een overzichtelijk schema. Andere MCC-medewerkers kunnen projecten waar zij zich mee bezighouden toevoegen aan de kalender. Het is zaak voor de medewerker die verantwoordelijk is voor de social media dit bestand goed in de gaten te houden en bijtijds aan de voorbereiding van de Tweets (eventueel in combinatie met verhalen voor het Raboblog) te beginnen.

Denk Mee Met Je Bank

Het is de bedoeling dat DMMJB eind 2014 volledig operationeel is. Rabobank Utrecht moet de wensen van haar leden met betrekking tot DMMJB in kaart brengen en deze in de community verwerken. Rabobank Utrecht kan een topic op DMMJB plaatsen waarin aan leden gevraagd wordt welke functionaliteiten zij graag terug willen zien op de community. Waar Rabobank Utrecht sowieso aan moet denken bij de inrichting van DMMJB is de mogelijkheid om leden met elkaar in gesprek te laten gaan op de community. Leden met gelijke interesses moeten aan de hand van voorkeuren die ze in hun profiel hebben aangegeven, gematcht worden. Dit kan in aansluiting op het concept *Rabobank Utrecht. Dat ben jij ...* Onder het kopje *Wie ben jij?* kunnen leden persoonlijke informatie plaatsen. Onder het kopje *Wie zijn wij?* kan Rabobank Utrecht informatie over de bank en haar medewerkers en de directie plaatsen. Ook online moet Rabobank Utrecht

namelijk een gezicht krijgen. Ook moet de mogelijkheid bestaan om leden vragen aan de bank te laten stellen. Het moet interactiever worden dan het nu is.

Het is zaak om aan de programmeurs die DMMJB inrichten aan te geven welke functionaliteiten Rabobank Utrecht in DMMJB wil terugzien. Vervolgens kunnen de leden die zich nu al aangemeld hebben voor DMMJB hun mening geven over de nieuwe functionaliteiten van de community zodat eind 2014, wanneer DMMJB zijn (voorlopig) definitieve vorm moet hebben, DMMJB voldoet aan de eisen van de leden en klaar is voor het grote publiek.

§8.4 Antwoord op probleemstelling

Na de conclusies en het advies kan de probleemstelling beantwoord worden. De probleemstelling van dit onderzoek was: *Hoe kan communicatie bijdragen aan het vergroten van de ledenbetrokkenheid bij leden van Rabobank Utrecht?*

Communicatie draagt bij aan het vergroten van de ledenbetrokkenheid. Door leden kennis te laten maken met de coöperatieve identiteit van bank en duidelijk te communiceren wat het lidmaatschap inhoudt en wat leden voor de bank en de bank voor haar leden en omgeving kan betekenen, zullen leden inzien wat Rabobank Utrecht als organisatie drijft en hoe zij hier een rol in kunnen spelen. Wanneer er meer bekendheid en sympathie voor de coöperatie en het lidmaatschap is en leden weten wat hun rol kan zijn binnen Rabobank Utrecht zullen zij zich mee betrokken voelen bij de bank en de lokale omgeving.

Door vervolgens de dialoog aan te gaan en gebruik te maken van onderdelen van de middelenmix die aansluiten bij de wensen en behoeften van de leden zullen zij het gevoel hebben dat Rabobank Utrecht echt naar hen luistert en iets met hun input doet. Dit leidt tot een positief gevoel bij leden en zorgt ervoor dat leden de volgende keer weer hun mening geven omdat er met hen de dialoog wordt aangegaan. Dit draagt bij aan het vergroten van het betrokkenheidsgevoel bij leden van Rabobank Utrecht en uiteindelijk ook aan het terugwinnen van het vertrouwen.

Hoofdstuk 9 | Bibliografie

Literatuur

- Van Dale. (2010). Groot woordenboek van de Nederlandse taal.
- van Dam, N., & Marcus, J. (2009). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- van Ruler, B. (1998). Het communicatiekruispunt. In *Strategische management van communicatie*. Kluwer.
- Verhoeven, N. (2011). Interviewdeelnemers benaderen. In *Wat is onderzoek?* (p. 404). Den Haag: Boom Lemma.
- Vos, M., & Schoemaker, H. (2007). Geïntegreerde communicatie. Boom Lemma Uitgevers.
- Bernstein, D. (1986). Company Image and Reality: A Critique of Corporate Communications.
- Grumbkow, J. v. (1991). Cultuur in organisaties. Assen/Maastricht en Heerlen: Van Gorcum en Open Universiteit.
- Grit, R. (2005). Projectmanagement. Groningen: Wolters - Noordhoff.
- Koeleman, H. (2008). Interne communicatie als managementinstrument. Kluwer.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2009). Principes van Marketing. Pearson Benelux.
- Lauterborn, R. (1990). New Marketing Litany: 4P's Passe; C words take over. In *Advertising Age* (p. 26).
- Li, C., & Bernoff, J. (2008). Social Technographics Profile. In C. Li, & J. Bernoff, *Groundswell* (p. 224). Harvard Business Review Press.
- McCarthy, J. (2001). Basic Marketing: A managerial approach. Irwin: Homewood Illinois.
- McKinsey. (1981). 7S-model.
- Michels, W. (2010). Communicatie handboek. In W. Michel, *Communicatie handboek* (3e druk ed., p. 427). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Quirke, B. (2008). Making the Connections. Hampshire: Gower Publishing, Ltd.
- Reijnders, E. (2011). Interne communicatie voor de professional. Gorcum b.v.
- Sinek, S. (2009). Start with Why. Penguin Putnam Inc.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (2010). De discipline van marktleiders.
- Waarts, E., Koster, J., & Peelen, E. (2004). NIMA Marketing Lexicon. Noordhoff Uitgevers B.V.

Documenten

- Broekman, W. (2014). *Ledenbeleidsplan Rabobank Utrecht*. Utrecht.
- FrieslandCampina. (2014). *Belangrijkste regelingen 2014 voor leden-melkveehouders in Nederland*. FrieslandCampina.
- Hoekstra, J. (2014, maart 4). Presentatie Rabobank Utrecht. Utrecht.
- Hoekstra, J., Konings, A., & Broekman, W. (2014). *Nota Coöperatief bankieren in 2014*. Utrecht.
- Kleijne, I. (2014). Nota Corporate Communicatie 2014. Utrecht.
- Liebrecht, C. (2008). *etrokken bladen: onderzoek naar de invloed van personeelsbladen op de betrokkenheid van medewerkers*. Radboud Universiteit Nijmegen.
- Schippers, M. (2011). Onderzoek naar de kritieke succesfactoren van een NK voor stichting Venlo-Loopstad.com. In *De 8 plagen van een Nederlands Kampioenschap halve marathon* (p. 101). Venlo.
- Rabobank Groep. (1999). *Ambitiestatement*.
- Rabobank Groep. (2006). *Jaarverslag 2006*. Utrecht.
- Rabobank Nederland. (2013). *Visie 2016*. Utrecht.
- Rabobank Nederland. (2011). *Merkpaspoort*. Dictoraat Communicatie, Utrecht.
- Rabobank Nederland. (2011). *Rabo Merkpaspoort*. Rabobank Nederland, Directoraat Communicatie.

Websites

- CBS. (2014). *Gegevens uit StatLine*. Opgeroepen op april 16, 2014, van <http://statline.cbs.nl/>
- Coöperatie VGZ. (2012, juni 11). *De Nederlandse corporate governance code De invulling van de beginselen van behoorlijk ondernemingsbestuur en best practice bepalingen door Coöperatie VGZ U.A.* Opgeroepen op mei 13, 2014, van <http://www.cooperatievgz.nl/sitecollectiondocuments/120611%20cooperatie%20vgz%20ua%20corporate%20governance%20code%201%201.pdf>
- Coöperatie VGZ. (2014). *Over Zorgspecials*. Opgeroepen op mei 13, 2014, van <http://www.cooperatievgz.nl/zorgaanbieders/zorgsoorten/zorgspecials/over-zorgspecials>

- Coöperatie VGZ. (2014). *Onze merken op een rij*. Opgeroepen op mei 19, 2014, van Coöperatie VGZ: <http://www.cooperatievgz.nl/cooperatie-vgz/onze-merken>
- Coöperatie VGZ. (2014). *Onze merken op een rij*. Opgeroepen op mei 13, 2014, van Coöperatie VGZ: <http://www.cooperatievgz.nl/cooperatie-vgz/onze-merken>
- Coöperatie VGZ. (2014). *Profiel*. Opgeroepen op mei 13, 2014, van <http://www.cooperatievgz.nl/cooperatie-vgz/over-cooperatie-vgz/profiel>
- DELA. (2014). *Het bestuur*. Opgeroepen op mei 13, 2014, van <http://www.dela.nl/over-dela/governance/het-bestuur>
- DELA. (2012). *Jaarverslag*. Opgeroepen op mei 13, 2014, van <http://www.dela.nl/over-dela/governance/jaarverslag>
- DELA. (2014). *Lid van de cooperatie*. Opgeroepen op mei 13, 2014, van <http://www.dela.nl/over-dela/lid-van-de-cooperatie>
- DELA. (2014). *Over het Goededoelenfonds*. Opgeroepen op mei 13, 2014, van <http://www.dela.nl/over-dela/dela-goededoelenfonds/over-dela-goededoelenfonds>
- FrieslandCampina. (2014). *Wie we zijn en wat we doen*. Opgeroepen op mei 19, 2014, van Website van FrieslandCampina: <http://www.frieslandcampina.com/nederlands/about-us/frieslandcampina-and-you.aspx>
- Logeion. (2013). *Trends in het communicatievak 2013-2014*. Opgeroepen op april 28, 2014, van http://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CDAQFJA&url=http%3A%2F%2Fwww.logeion.nl%2F%2Flibrary%2Fdownload%2Furn%3Aurn:bn:nl:org:logeion%2B-893b-4392-bbcb-574a0a8ed202%2Fpdf%2BTrends%2Bvoor%2Bwebsite%2Blogeion%2B-%2Bapt.pdf%3Fformat%3Dsave_to_disk%26ext%3D.pdf&ei=0fyBU7_RG4fSPlrZgYg&usq=AFQjCNHoW6PvWgMg9lv1MJZGszjNKpCMw&bvm=bv.67720277,d.ZWU
- Rabobank Utrecht. (2013). *Over ons: directie en RvC*. Opgehaald van Website van Rabobank Utrecht: http://www.rabobank.nl/particulieren/lokalebanken/utrecht/over_ons/directie_en_rvc/
- Rabobank Utrecht. (2014). *Sponsoring*. Opgeroepen op mei 14, 2014, van <https://www.rabobank.nl/particulieren/lokalebanken/utrecht/sponsoring/>
- Rabobank Utrecht. (sd). *Stimuleringsfonds*. Opgeroepen op mei 9, 2014, van Website van Rabobank Utrecht: <https://www.rabobank.nl/particulieren/lokalebanken/utrecht/stimuleringsfonds/>
- Rabobank Utrecht. (2014). *Stimuleringsfonds Rabobank Utrecht e.o.*. Opgeroepen op mei 14, 2014, van <https://www.rabobank.nl/particulieren/lokalebanken/utrecht/stimuleringsfonds/>
- Rabobank Groep. (2013). *Geschiedenis*. Opgeroepen op april 3, 2014, van Rabobank Groep: https://www.rabobank.com/nl/group/About_Rabobank_group/Profile/history.html
- Rabobank Groep. (2013). *Lokale Rabobank*. Opgeroepen op april 23, 2014, van Rabobank Groep: https://www.rabobank.com/nl/group/About_Rabobank_group/Corporate_governance/Local_Rabobank/index.html
- Rabobank Groep. (2013). *Profiel Rabobank Groep*. Opgeroepen op april 3, 2014, van Website van Rabobank Groep: https://www.rabobank.com/nl/group/About_Rabobank_group/Profile/index.html
- Rabobank Nederland. (2013). *Rabobank CAO 2013-2015*. Opgehaald van <http://files.flexnieuws.nl/wp-uploads/2012/05/CAO-Rabo-2013-2015.pdf>
- Rabobank Nederland. (2013). *Rabobank Nederland*. Opgeroepen op april 12, 2014, van Rabobank Nederland: https://www.rabobank.com/nl/group/About_Rabobank_group/Corporate_governance/Rabobank_Nederland/index.html
- Schop, G.-J. (n.d.). *Projectmanagement*. Opgeroepen op juni 6, 2014, van Website van Gert-Jan Schop: <http://www.gertjanschop.com/projectmanagement/id34.html>

Overig

- Bosch, M. v., & Zweckhorst, P. (2009). *Funderingsschema*.
- van den Brink-Spruijt, J. (2014, april 28). *Uitdraai klant- en ledengegevens*. Utrecht: Rabobank Utrecht.
- Flagg, J. M. *I Want YOU for U.S. Army*.
- Hoitink, A. (2014). *Participatie Piramide*.
- TNS. (2014). *Rabobank Communicatiemonitor Q1 2014*.
- TNS. (2013). *Rabobank Communicatiemonitor Q4 2013*.
- Reid, J., Geleijnse, B., & van Tol, J.-M. *Fokke en Sukke*.
- Rijksoverheid. (n.d.). *Ringen van invloed*.



Het lidmaatschap ontleed

Bijlagen

Samen sterker



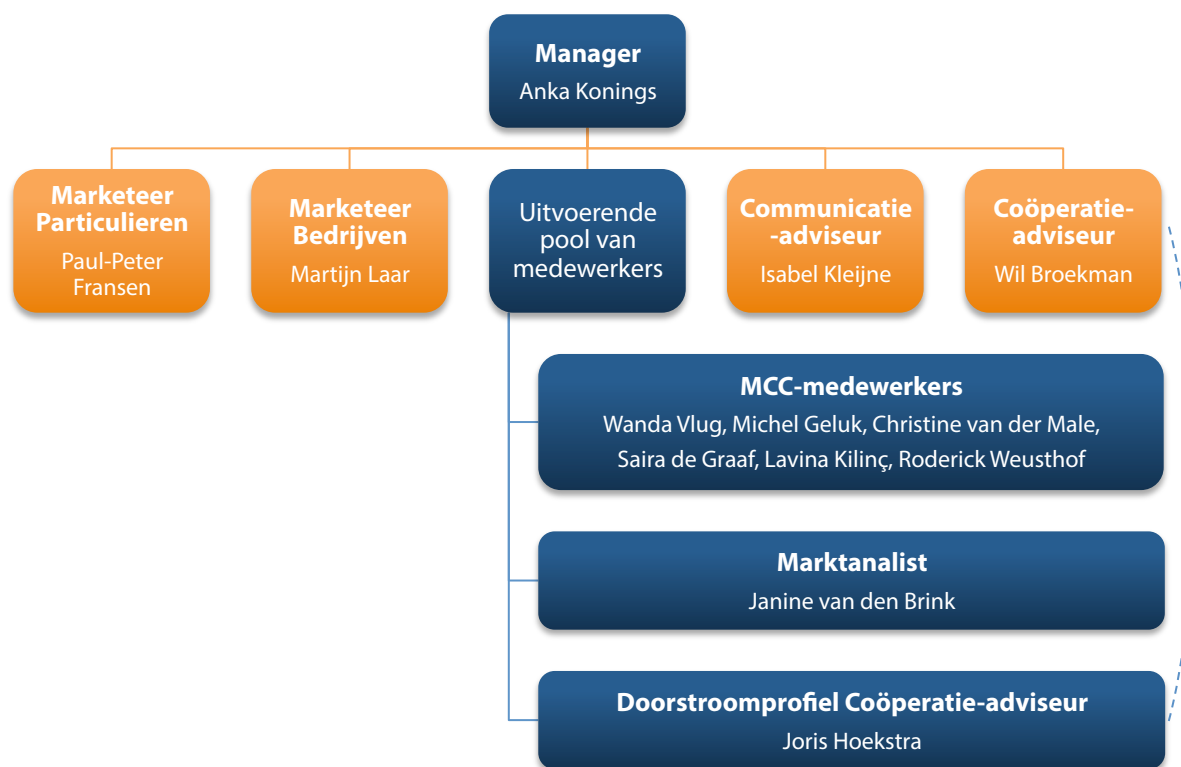
Rabobank

Bijlage 1 | Organogram Rabobank Utrecht



Afbeelding 29. Organogram Rabobank Utrecht

Bijlage 2 | Organogram Afdeling MCC



Afbeelding 30. Organogram afdeling MCC Rabobank Utrecht

Bijlage 3 | Voorbeelden ledencommunicatie

§3.1 Visuele voorbeelden Dichterbij

Hieronder zijn drie afbeeldingen te vinden die een impressie geven van hoe het ledenmagazine *Dichterbij* eruitziet.



Afbeelding 31. Dichterbij voorpagina



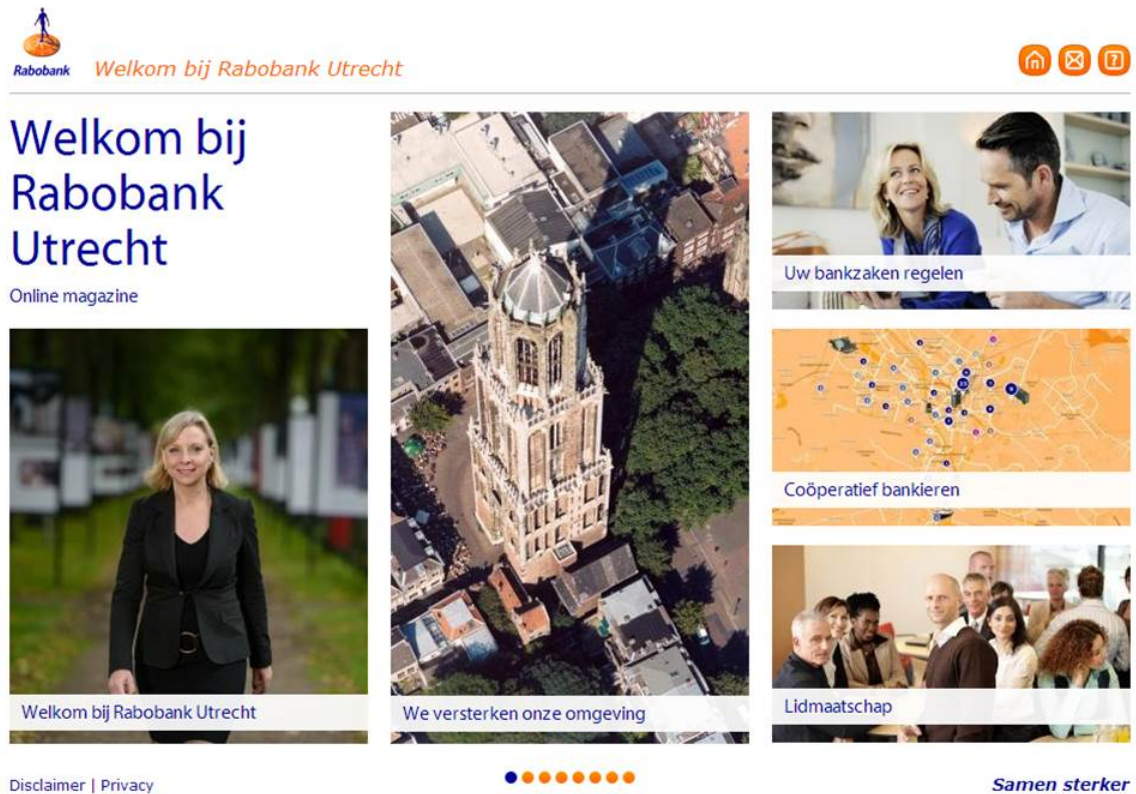
Afbeelding 32. Dichterbij artikelpagina



Afbeelding 33. Dichterbij aanbiedingspagina

§3.2 Visueel voorbeeld digizine leden

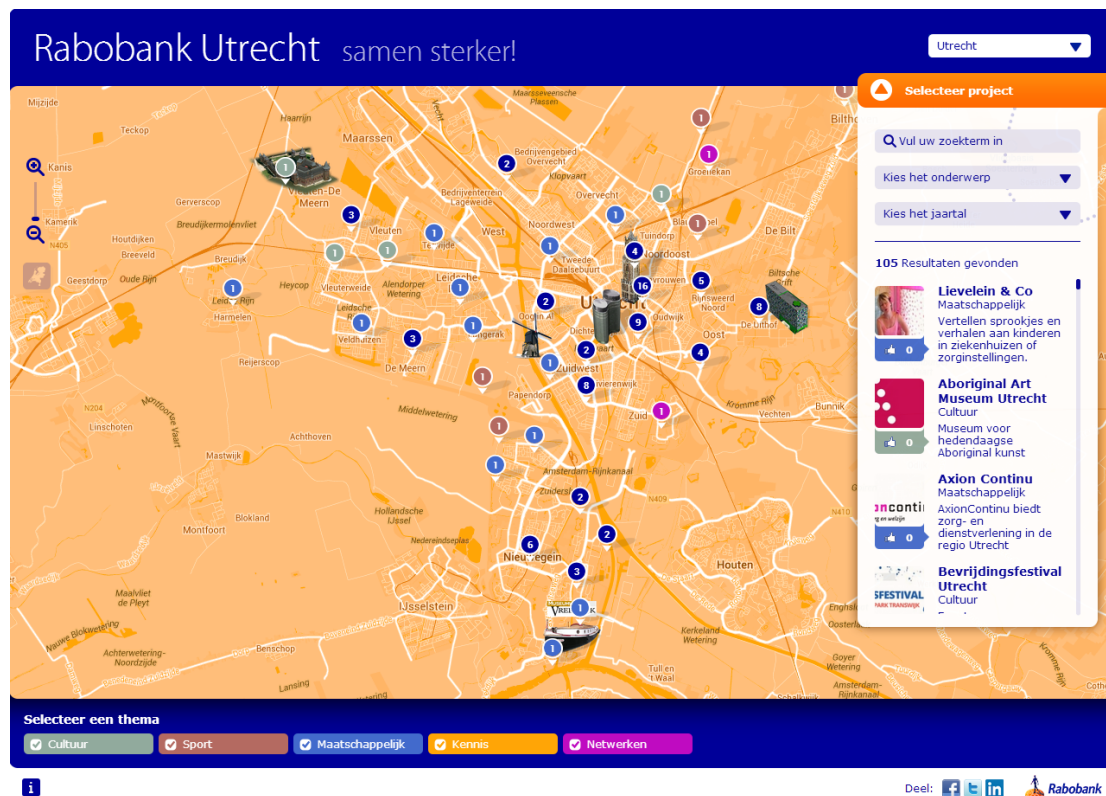
In onderstaande afbeelding is de welkomspagina van het digizine voor leden te zien.



Afbeelding 34. Welkomspagina Digizine voor leden

§3.3 Lokale kaart

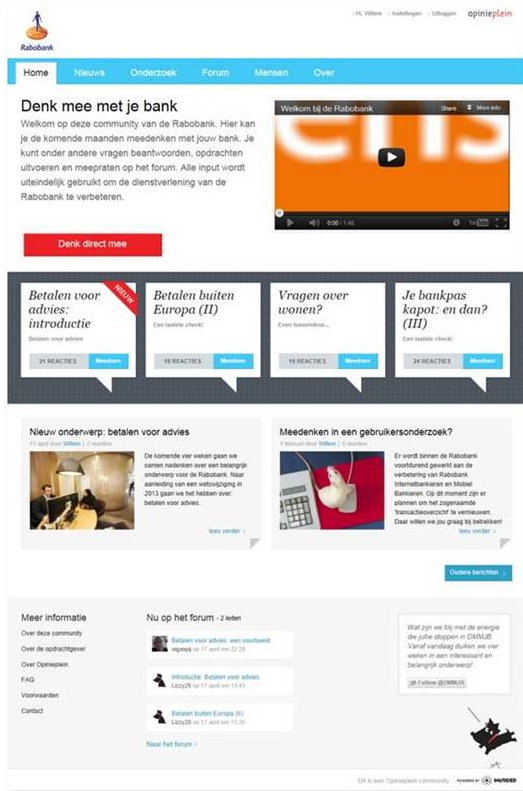
In onderstaande afbeelding is een voorbeeld van de lokale kaart van Rabobank Utrecht te zien. Hierin staan projecten opgenomen waar Rabobank Utrecht een partnership/sponsorrelatie mee heeft.



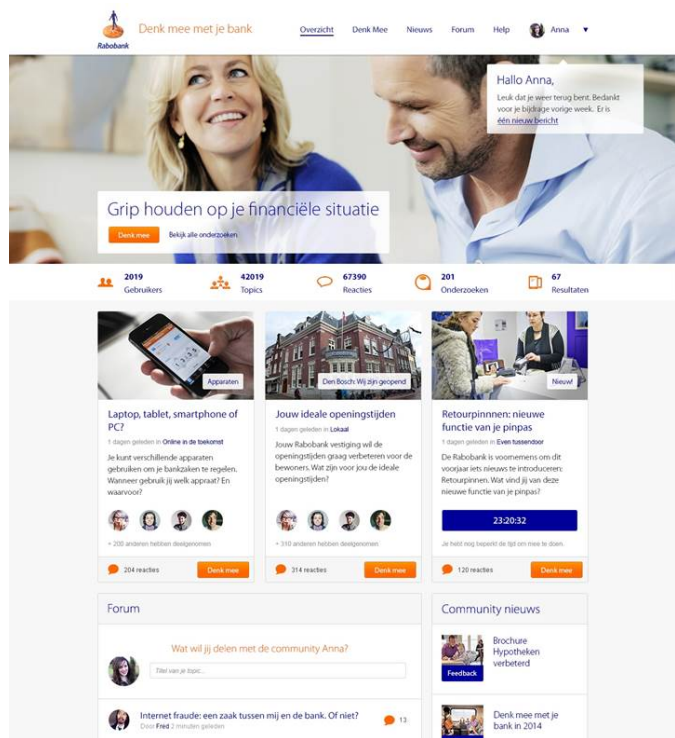
Afbeelding 35. Lokale kaart Rabobank Utrecht

§3.4 Visuele voorbeelden DMMJB

In onderstaande afbeeldingen is te zien hoe DMMJB er op dit moment uitziet en hoe DMMJB er eind 2014 gaat uitzien.



Afbeelding 36. DMMJB huidige vormgeving



Afbeelding 37. DMMJB gewenste vormgeving

Bijlage 4 | Vragenlijst enquête medewerkers

Vragen medewerkers Rabobank Utrecht

Hoe denken medewerkers dat leden (de verschillende onderdelen van) hun lidmaatschap beoordelen?

1. Waarde lidmaatschap

Cijfer 1-10: Hoe denk je dat leden de (toegevoegde) waarde van het lidmaatschap beoordelen? *(1=lidmaatschap heeft geen toegevoegde waarde voor mij, 10=lidmaatschap heeft een grote toegevoegde waarde voor mij)*

Meerkeuzevraag: Op welke manier kan Rabobank Utrecht volgens jou het lidmaatschap voor leden uitbreiden?

- Meer ledenaanbiedingen;
- Meer ledenevents en -bijeenkomsten;
- Productvoordelen;
- De inhoud van het lidmaatschap hoeft niet veranderd te worden;
- Anders, namelijk ...

2. Ledenbetrokkenheid

Cijfer 1-10: Hoe betrokken voelen leden zich bij Rabobank Utrecht denk je? *(1=helemaal niet betrokken, 10=zeer betrokken)*

Open vraag: Op welke manier kan Rabobank Utrecht volgens jou zorgen dat leden zich meer betrokken voelen bij de bank?

3. Lokale betrokkenheid

Cijfer 1-10: Hoe denk je dat leden de ondersteuning van lokale en maatschappelijke initiatieven beoordelen? *(1=als negatief, 10=als positief)*

Open vraag: Waarom denk je dit?

4. Zichtbaarheid

Cijfer 1-10: Hoe denk je dat leden de zichtbaarheid van Rabobank Utrecht in de maatschappij beoordelen? *(1=totaal niet zichtbaar, 10=zeer goed zichtbaar)*

Open vraag: Op welke manier kan Rabobank Utrecht volgens jou haar zichtbaarheid vergroten?

5. Ledeninvloed

Cijfer 1-10: Hoe denk je dat leden de invloed die ze hebben op de besluitvorming van Rabobank Utrecht beoordelen? *(1=zeer slecht 10=zeer goed)*

Meerkeuzevraag: Op welke manier kan Rabobank Utrecht volgens jou haar leden bij de besluitvorming betrekken?

- Door middel van co-creatie;
- Door leden in projectgroepen te laten meewerken aan de uitvoering van plannen;
- Door leden te laten meehelpen bij de organisatie van ledenevents en -bijeenkomsten;
- Anders, namelijk ...

Bijlage 5 | Vragenlijst interview leden

Vragen leden Rabobank Utrecht

Hoe beoordelen leden (de verschillende onderdelen van) hun lidmaatschap?

Algemene informatie

Leeftijd:

Lid sinds:

Geslacht: m/v

Woonplaats:

Open vraag: Waarom bent u klant geworden van Rabobank Utrecht?

Open vraag: Waarom bent u lid geworden van Rabobank Utrecht? Hoe lang bent u al lid?

1. Waarde lidmaatschap

Cijfer 1-10: Welk cijfer geeft u aan het lidmaatschap? (1=totaal niet van toegevoegde waarde, 10=erg van toegevoegde waarde)

Open vraag: Wat vindt u positief/negatief aan uw lidmaatschap bij Rabobank Utrecht? Welke voor- en nadelen ondervindt u van uw lidmaatschap?

2. Ledenbetrokkenheid

Cijfer 1-10: Hoe verbonden voelt u zich met Rabobank Utrecht? Kunt u hier een cijfer aan geven? (1=totaal niet verbonden, 10=erg verbonden)

Open vraag: Hoe betrokken wilt u zijn? Wilt u bijvoorbeeld geïnformeerd worden over wat Rabobank Utrecht doet of wilt u nieuwe ideeën aandragen etc.

3. Betrokkenheid

Cijfer 1-10: Hoe beoordeelt u de ondersteuning van lokale en maatschappelijke initiatieven? (1=zeer negatief, 10=zeer positief)

Open vraag: Op welke manier kan Rabobank Utrecht volgens u haar maatschappelijke betrokkenheid vergroten?

4. Zichtbaarheid

Cijfer 1-10: Hoe beoordeelt u de zichtbaarheid van Rabobank Utrecht in de maatschappij? Waar bent u ons bijvoorbeeld tegengekomen? (1=totaal niet zichtbaar, 10=zeer goed zichtbaar)

Open vraag: Hoe kan Rabobank Utrecht haar zichtbaarheid in de maatschappij vergroten?

5. Ledeninvloed

Cijfer 1-10: Wat vindt u van de invloed die u als lid heeft op de besluitvorming van Rabobank Utrecht? (1=zeer slecht, 10=zeer goed)

Open vraag: Op welke manier wilt u betrokken worden bij de besluitvorming van Rabobank Utrecht?

6. Voordelen

Cijfer 1-10: Ervaart u voordelen van uw lidmaatschap? Zo ja, welke? (1=totaal geen voordelen, 10=erg veel voordelen)

Open vraag: Bent u tevreden met de huidige voordelen die u als lid heeft? Hoe kunnen we het lidmaatschap voor u aantrekkelijker maken?

7. Communicatie

Open vraag: Weet u op welke manier we met u als lid in contact treden?

• Dichterbij

Dichterbij is het ledenmagazine van de Rabobank. Vier keer per jaar geven de meeste lokale banken hun eigen, op maat gemaakte versie uit. In elke *Dichterbij* vindt u artikelen uit uw eigen regio, financieel economische achtergronden, columns van Rabobank-experts en ledenaanbiedingen.

- **Ledenactiviteiten, -aanbiedingen + ledenevent**

Rabobank Utrecht organiseert regelmatig activiteiten voor haar leden. Denk hierbij aan het jaarlijkse ledenevent en uitnodigingen voor concerten, voetbalwedstrijden etc. afgestemd op uw interesses. Ook krijgt u als lid korting op bepaalde uitjes. Deze staan op de website van Rabobank Utrecht en in de Dichterbij. Maakt u wel eens gebruik van zo'n aanbieding? Wat vindt u hiervan? Wat vindt u van de frequentie waarmee u aanbiedingen krijgt?

- **Denk Mee Met Je Bank**

Op deze besloten community kunt u als lid online uw mening geven, ervaringen delen en verbeterpunten aandragen voor (bestaande) processen, nieuwe diensten en producten. U ontvangt regelmatig een vraag over een nieuw onderwerp. Het beantwoorden daarvan duurt ongeveer tien minuten per keer. Verder kunt u op het forum, samen met andere leden, belangrijke onderwerpen gerelateerd aan uw lokale bank bespreken. Wat vindt u hiervan?

Bijlage 6 | Resultaten enquête medewerkers

Hieronder zijn de resultaten te vinden van de enquête die door 26 medewerkers van Rabobank Utrecht zijn beantwoord.

1. Waarde lidmaatschap

1.1 Hoe beoordelen leden de (toegevoegde) waarde van het lidmaatschap volgens jou?

Cijfer: 6,0

1.2 Op welke manier kan Rabobank Utrecht volgens jou het lidmaatschap voor leden uitbreiden?

Manieren	n
Meer ledenaanbiedingen	11
Meer ledenevents en -bijeenkomsten	12
Productvoordelen	12
De inhoud van het lidmaatschap hoeft niet veranderd te worden	2
Anders, namelijk ... • Meer inhoudelijke toegevoegde waarde gericht op specifieke klantgroepen. Denk aan verbinden van ondernemers met vergelijkbare business, problematiek en vraagstukken. Verbinden van vermogenden met vergelijkbare issues/wensen, etc. Kortom: toegevoegde waarde leveren op uitdagingen waar specifieke doelgroepen voor staan, zowel businesswise als maatschappelijk. • echte invloed op het beleid • Netwerk ontsluiten aan leden Meer invloed via polls, co-creatie, etc. • in laten zien dat het niet alleen om aanbiedingen gaat, maar ook om kennisdelen. beide kanten op. • Prominent meenemen in marktwerking • communicatie wat lid zijn oplevert, toegevoegde waarde. Waarom word je lid van je bank en wat kun je er mee. Weten we dit zelf? • klanten betrekken via co creatie en dat dan plaatsen in de context van coöperatie. • en juiste balans tussen voordelen en inspraak. Voordelen hoeft niet korting te zijn, maar kan ook een actieve betrokkenheid bij vernieuwingen zijn (bijvoorbeeld als eerste de nieuwe randomreader testen). • Meer en andere interactiemogelijkheden (online e.d.) • Meer directe invloed op beleid, drempels wegnemen, bv door dit via ict bij de leden thuis te brengen.	

2. Ledenbetrokkenheid

2.1 Hoe betrokken voelen leden zich bij Rabobank Utrecht denk je?

Cijfer: 6,2

2.2 Op welke manier kan Rabobank Utrecht volgens jou zorgen dat leden zich meer betrokken voelen bij de bank?

- Uitnodigen voor events en meer ledenaanbiedingen
- Door meer samen te doen: denk aan massaal leden betrekken bij het Stimuleringsfonds, inrichting nieuwe vestigingen, etc. Leden meer gebruiken om samen te bouwen en andersom meer toegevoegde waarde te leveren
- Meer uitdragen wat het verschil is tussen een coöperatie en een beursgenoteerd bedrijf. Leden weten onvoldoende echt wat lidmaatschap, coöperatie en coöperatief dividend is.
- Door actief te vragen mee te denken, en dit blijven te doen. DMMJB is daarom naar mijn idee een heel goed initiatief.
- Leden die echt betrokken zijn, zitten mi in de Ledenraad, anders hadden zich hier toch wel meer mensen voor gemeld?
- Meer invloed via polls, co-creatie, etc. Meer delen over lokale initiatieven.
- Ledenraad i.c.m. directie de leden updaten
- Door naast het toezenden van het ledenmagazine meer persoonlijke aandacht te geven in een mail.

- Meer inhoud geven aan lid zijn
- Denk mee met je bank is een goed initiatief. Co-creatie!
- Persoonlijke ervaring met je bank opdoen. Beleven dat je niet alleen klant bent maar ook lid.
- Informatie wat de bank doet in het gebied waar leden wonen, meer inspelen op interesses, meer informatie aanbieden over de bank zelf / bancaire zaken / economie.
- leden daadwerkelijk betrekken bij wat we doen - onze bankzaken optimaal uitvoeren. Als dat niet goed gaat, helpt het coöperatiegevoel niet.
- Door ook betrokken bij hen te zijn en dat zichtbaar te maken.
- Denk mee met je bank
- Betrekken bij belangrijke maatschappelijke thema's
- Op een meer concrete wijze benaderen en de voordelen blijven benoemen bij de klant. Dit met als doel dat het 'lidmaatschap' niet wegzakt in de beleving van de klant.
- Meer en actiever interactie opzoeken
- Door mee te laten denken met initiatieven

3. Lokale betrokkenheid

3.1 Hoe beoordelen leden de ondersteuning van lokale en maatschappelijke initiatieven volgens jou?

Cijfer: 7,3

3.2 Waarom denk je dit?

- Omdat het onvoldoende bekend is wat we doen. Liever iets aan de rente doen dan aan ml projecten.
- Ik denk dat ze niet goed op de hoogte zijn van wat we lokaal allemaal ondersteunen, maar wat ze meekrijgen wel sympathiek vinden. Er is ook niet veel op aan te merken.
- ik denk dat als leden WETEN wat wij doen dit gezien het regionale karakter wel zeker gewaardeerd wordt
- Ik heb het idee dat de leden er relatief weinig van meekrijgen welke lokale initiatieven er gedaan worden vanuit de coöperatieve gedachte. Lokale initiatieven worden m.i. hetzelfde gezien als 'gewoon sponsoren' zoals andere bedrijven ook doen.
- Ik heb hier een zes ingevuld omdat ik denk dat dit meer positief dan negatief is, op basis van wat ik hiervan meekrijg via Twitter bijvoorbeeld. Maar eerlijk gezegd weet ik het niet helemaal. Ik had hier misschien beter n.v.t. of 'weet ik niet' in kunnen vullen, als deze optie er was, omdat ik geen totaal beeld heb.
- Denk dat het voor veel leden algemeen bekend is dat de bank veel tijd en geld stopt in de lokale initiatieven c.q. sponsoring en deze onderscheidende factor juist één van de redenen is dat ze überhaupt lid zijn geworden. de waardering zal hierdoor hoog zijn.
- Wat Rabo Utrecht doet is goed, het is misschien alleen niet voor iedereen duidelijk wat de Rabo precies doet.
- Dat hoor je m.i. wel terug als je mensen ernaar vraagt. Maar vaak vraagt dit wel om een toelichting/uitleg.
- Ik woon in een klein dorp en de betrokkenheid van de bank bij diverse maatschappelijke activiteiten wordt zeer gewaardeerd. Dit hoor ik vanuit mijn omgeving.
- Op basis van onze coöperatieve profiel, niet per se omdat ze op de hoogte zijn van al onze initiatieven.
- Ik denk dat veel leden weten dat we lokaal betrokken zijn, maar niet weten wat we precies doen.
- Ik vraag mij of hoe bekend de leden zijn met de maatschappelijke initiatieven van de bank.
- veel projecten die lopen en waar de Rabo zichtbaar is
- Voor mijn gevoel zijn leden meer betrokken bij de bank dan niet-leden en daarom ook meer op de hoogte van de ondersteuning van deze initiatieven. Ik heb het idee dat onze betrokkenheid wordt gewaardeerd!
- Leden zijn doordat ze lid zijn al meer betrokken dan niet-leden. Ze zijn daardoor sneller positief t.o.v. de maatschappelijke rol van de bank dan niet-leden.

- Mits ze er vanaf weten, denk ik dat ze het goed beoordelen. Maar de vraag is, weten ze het?
- Het wordt erg gewaardeerd door mensen die er bij betrokken zijn of het weten wat we doen. Dat weet ik uit eigen ervaring.
- Ik denk dat ze dat de meerwaarde van de bank vinden.
- Ik denk: dat leden niet van alle ondersteuning weten, maar de ondersteuning die duidelijk is wordt goed beoordeeld.
- Dat staat dichtbij mensen
- Geen idee eigenlijk ;-)
- We moeten meer de markt op met onze initiatieven
- Rabobank is zichtbaar in onze lokale omgeving door logo's en het ledenblad.
- Kwam ter sprake tijdens themasafari

4. Zichtbaarheid

4.1 Hoe beoordelen leden de zichtbaarheid van Rabobank Utrecht in de maatschappij volgens jou?

Cijfer: 6,3

4.2 Op welke manier kan Rabobank Utrecht volgens jou haar zichtbaarheid vergroten?

- Rabobank komt (net als andere banken/coöperaties) vaker negatief in het nieuws dan positief. Het landelijke nieuws overheerst het lokale. Ik denk niet dat we veel moeten inzetten op lokale publiciteit (lokale krantjes, sites, etc.), maar vooral het toegang verkrijgen tot de community's waar mensen in zitten, zodat je aansluit bij hun interesse. Dit kunnen fysieke community's zijn (zoals netwerken) of digitale.
- Meer laten zien WAT we WAAR doen. Meer publiceren in lokale kranten e.d. Meer naar buiten treden met wat we doen, bijv. in bankhallen (wat we doen in DIE buurt?)
- We zijn in Utrecht zichtbaar genoeg
- Door actief te blijven steunen, sponsoren. En online steeds meer publiek te trekken. Dus hieraan te blijven bouwen.
- Na de komst van de verreijkker kan niemand in Utrecht meer om de Rabobank heen, de zichtbaarheid van de nieuwe toren staat letterlijk als een huis. Dat dit niet ons betreft als lokale bank maakt voor klanten niet uit; de Rabobank is de Rabobank.
- Door niet alleen te sponsoren, maar ook fysiek aanwezig te zijn bij verschillende events. Nu is dat natuurlijk al een beetje, maar hier meer aandacht aan besteden via traditionele en social media.
- Leden anders dan 'klanten'?
- Blog doorlinken naar ledencommunity.
- Ons verbinden aan een groot lokaal maatschappelijk project (zelf geïnitieerd of aangehaakt bij een goed idee) en dit in onze communicatie gebruiken als kapstok om te laden dat we de betrokken lokaal opererende bank van de stad zijn.
- Laten zien en beleven
- Over de events die in het kader van het lidmaatschap worden gehouden meer in de publiciteit brengen.
- Ik denk dat de Rabo goed bezig is.
- Meer laten zien wat we allemaal doen!
- Meer gericht zichtbaarheid sturen. Vele initiatieven maken op zichzelf nog geen zichtbaarheid. Dus met welke initiatieven zoek je de publiciteit.
- Bij de leden die sporten is de zichtbaarheid wel goed denk ik, maar bij andere zaken zoals culturele dingen kan dit beter.
- Wij communiceren al veel, maar dat bereikt mensen blijkbaar niet. We zullen het moeten doen door de leden er op een of andere manier actief bij te betrekken. ze moeten het beleven en ervaren.
- Meer laten zien wat ze doen bv in artikelen (vanuit de bank maar ook vanuit de maatschappelijke organisaties) benoemen wat Rabo doet met wie en waarom.
- Meer te vertellen over wat er allemaal gebeurt.

- Actief betrekken en uitdragen via netwerkpartners
- Door bij bijeenkomsten het Rabo logo te vergroten. Maar mijn inzien zijn we al goed zichtbaar.

5. Ledeninvloed

5.1 Hoe beoordelen leden de invloed die ze hebben op de besluitvorming van Rabobank Utrecht denk je?

Cijfer: 4,8

5.2 Op welke manier kan Rabobank Utrecht volgens jou haar leden bij de besluitvorming betrekken?

Manieren	n
Door middel van co-creatie	21
Door leden in projectgroepen te laten meewerken aan de uitvoering van plannen	18
Door leden te laten meehelpen bij de organisatie van ledenevents en -bijeenkomsten	9
Anders, namelijk ... • De uitdaging zit wat mij betreft vooral in het bereiken van de massa. Het is heel sympathiek om 10 leden te betrekken bij iets, maar de overige 29.990 leden krijgen daar niets van mee. Om echt iets te bereiken, moeten we met grotere aantallen gaan werken. Dat moet wel efficiënt, dus denk aan digitale wegen. • Door het de leden te vragen • Door in co-creatie verbetervoorstellen uit te werken tot bv 3 opties (die alle drie voor de bank werkbaar zijn) en vervolgens alle leden laten stemmen op welke het moet worden. • Ledenraad i.c.m. directie de leden updaten en uitnodigen voor DMMJB. • Signalen uit tevredenheidsonderzoeken of klachten serieus nemen.	

Hieronder zijn de cijfers te vinden die medewerkers aan de vijf aspecten van het lidmaatschap hebben toegekend.

1. Waarde lidmaatschap	2. Betrokkenheid leden	3. Maatschappelijke betrokkenheid Rabobank Utrecht	4. Zichtbaarheid	5. Ledeninvloed
6	5	6	4	3
6	5	8	6	3
7	5	8	6	3
6	6	5	8	4
7	6	6	6	6
7	6	8	8	6
5	5	8	6	4
6	5	8	7	4
8	8	8	7	5
7	8	8	5	4
6	7	7	7	3
6	6	6	4	3
7	7	7	8	7
7	6	8	8	8
7	7	8	7	6
6	7	7	5	4
6	7	8	7	5
5	6	7	4	2
4	7	7	4	7
5	5	7	6	4
3	6	8	5	6
6	8	7	6	5
6	6	6	6	6
7	6	8	8	7
5	6	8	8	5
4	5	7	7	4
6,0	6,2	7,3	6,3	4,8

Tabel 8. Cijfers medewerkers voor de vijf aspecten van het lidmaatschap

Bijlage 7 | Resultaten interviews leden

Hieronder zijn de zeventien interviews die onder leden van Rabobank Utrecht gehouden zijn, uitgewerkt.

Interview met leden van Rabobank Utrecht - Interview 1

Hoe beoordelen leden (de verschillende onderdelen van) hun lidmaatschap?

Algemene informatie

Leeftijd: 46

Lid sinds: niet bewust lid

Geslacht: m/v

Woonplaats: Nieuwegein

Waarom bent u klant geworden van Rabobank Utrecht?

Mijn ouders waren al klant bij de Rabobank toen het nog een andere coöperatie was, als kind hebben zij voor mij ook een rekening afgesloten. Dat is eigenlijk de reden waarom in nu ook nog steeds bij Rabobank Utrecht bankier.

Waarom bent u lid geworden van Rabobank Utrecht? Hoe lang bent u al lid?

Hoe kan ik precies lid worden van de Rabobank? Ik ontvang inderdaad de Dichterbij, dus dan ben ik lid? Ik heb geen idee hoe ik lid ben geworden. Ik durf ook niet te zeggen hoe lang ik al lid ben. Het is geen bewuste keuze in ieder geval.

1. Waarde lidmaatschap

Welk cijfer geeft u aan het lidmaatschap en waarom? Wat vindt u positief/negatief aan uw lidmaatschap bij Rabobank Utrecht? Welke voor- en nadelen ondervindt u van uw lidmaatschap?

Ik geef het lidmaatschap een 3 omdat ik er niets van merk. Ik wist niet eens dat ik lid was, laat staan dat ik het van toegevoegde waarde vind. Ik ontvang inderdaad de Dichterbij, maar deze lees ik nooit. Mijn vrouw geloof ik wel, maar ik hoor haar er nooit over.

2. Ledenbetrokkenheid

Hoe verbonden voelt u zich met Rabobank Utrecht? Kunt u hier een cijfer aan geven?

Ondanks dat ik niet wist dat ik lid was, geef ik een 7 voor de verbondenheid die ik met jullie voel. Ik ben al sinds ik een kind was klant bij jullie. Rabobank is nostalgie, het doet me aan vroeger denken toen ik met mijn spaarvarken naar de bank ging.

Hoe betrokken wilt u zijn? Wilt u bijvoorbeeld geïnformeerd worden over wat Rabobank Utrecht doet of wilt u nieuwe ideeën aandragen etc.

Ik wil wel meedenken, of eigenlijk, ik wil mijn mening geven over dingen omdat ik sommige dingen heel anders zou aanpakken dan jullie het doen. Ik kan even niet zo snel op een voorbeeld komen, maar soms ben ik het gewoon niet eens met hoe jullie dingen aanpakken.

3. Betrokkenheid

Hoe beoordeelt u de ondersteuning van lokale en maatschappelijke initiatieven? Op welke manier kan Rabobank Utrecht volgens u haar maatschappelijke betrokkenheid vergroten?

Hiervoor geef ik een 6,5. Ik weet dat jullie verschillende sporten ondersteunen. Mijn dochter hockeyt bijvoorbeeld bij MHC en ik zie jullie daar regelmatig voorbijkomen. Ik weet ook dat jullie iets met de KOM doen, maar wat precies, geen idee. Eigenlijk zouden jullie dat moeten vertellen, anders is het zonde van je geld als mensen niet weten waarom jullie een organisatie sponsoren. Wanneer jullie daar mee aandacht aan schenken weten meer mensen dat Rabobank zo betrokken is bij de maatschappij.

4. Zichtbaarheid

Hoe beoordeelt u de zichtbaarheid van Rabobank Utrecht in de maatschappij? Waar bent u ons bijvoorbeeld tegengekomen?

Heel goed, dit onderdeel krijgt van mij een 9. Zoals ik net al zei kom ik jullie tegen bij de KOM en MHC. Maar ik weet ook dat jullie meer hockey sponsoren en ook iets met paarden doen.

Hoe kan Rabobank Utrecht haar zichtbaarheid in de maatschappij vergroten?

Van mij hoeft de zichtbaarheid niet vergroot te worden. Ik zie jullie al genoeg omdat ik weet dus dat jullie veel sponsors. Ook volg ik jullie op Twitter, dus elke dag zie ik wel een bericht in mijn timeline voorbijkomen.

5. Ledeninvloed

Wat vindt u van de invloed die u als lid heeft op de besluitvorming van Rabobank Utrecht?

Ik kan hier geen cijfer aangeven omdat ik niet wist dat ik lid was, ik weet ook niet op welke manier ik invloed zou kunnen uitoefenen

Op welke manier wilt u betrokken worden bij de besluitvorming van Rabobank Utrecht?

Ik wil wel meedenken en mijn mening geven over wat jullie doen, omdat ik het niet altijd eens ben met jullie werkwijze. Ik heb al een uitnodiging gehad voor DMMJB, maar ik snapte het niet zo goed. Nu begrijp ik dat het speciaal voor leden is die willen meedenken. Ik ga de mail er nog een bijpakken en kijken of het iets voor mij is.

6. Voordelen

Ervaart u voordelen van uw lidmaatschap? Zo ja, welke?

Nee. Ik kan hier dus ook geen cijfer aan geven. Maar als ik toch een cijfer moest geven, geef ik een 2,5. Er zijn wel voordelen zoals de Dichterbij, maar deze lees ik nooit. Misschien moet ik dat toch eens doen.

Bent u tevreden met de huidige voordelen die u als lid heeft? Hoe kunnen we het lidmaatschap voor u aantrekkelijker maken?

Eerst beginnen met communiceren wat het lidmaatschap is. Ik wist het bijvoorbeeld niet eens. Vooral de voordelen benadrukken zodat ik weet wat ik er zelf aan heb.

7. Communicatie

Weet u op welke manier we met u als lid in contact treden? Hoe beoordeelt u deze manieren?

Via dat blaadje, ook wel eens per brief maar ik dacht dat gewoon altijd voor klanten was. Dus ik ben er niet heel erg mee bekend.

Dichterbij	-	Lees ik nooit, maar ga ik nu wel eens doen.
Denk Mee Met Je Bank	+	Leuk initiatief! Ik ga me erin verdiepen.
Ledenactiviteiten, -aanbiedingen + ledenevent	-	Dit wist ik niet, maar ik heb er ook geen behoefte aan omdat ik het erg druk heb met mijn baan.

Interview met leden van Rabobank Utrecht - Interview 2

Hoe beoordelen leden (de verschillende onderdelen van) hun lidmaatschap?

Algemene informatie

Leeftijd: 68
Geslacht: m/v

Lid sinds: lang
Woonplaats: Harmelen

Waarom bent u klant geworden van Rabobank Utrecht?

Ik woon al heel mijn leven in Harmelen. De Rabobank was de enige bank in het dorp, dus dat vond ik vooral praktisch. Ik woon er nu nog steeds, dus ik zou niet anders willen.

Waarom bent u lid geworden van Rabobank Utrecht? Hoe lang bent u al lid?

Net zolang als dat ik klant ben geloof ik. Ik vind het fijn om betrokken te zijn bij het dorp en ik ken nog meer mensen die lid zijn.

1. Waarde lidmaatschap

Welk cijfer geeft u aan het lidmaatschap en waarom? Wat vindt u positief/negatief aan uw lidmaatschap bij Rabobank Utrecht? Welke voor- en nadelen ondervindt u van uw lidmaatschap?

Een 6. Ik doe er niet veel mee. De Dichterbij vind ik leuk om te lezen, verder hoeft het van mij niet meer zo. Vroeger had ik wel meer willen meedenken, maar tegenwoordig niet. Ik bekijk het liever van een afstandje.

2. Ledenbetrokkenheid

Hoe verbonden voelt u zich met Rabobank Utrecht? Kunt u hier een cijfer aan geven?

De bank hoort echt bij het dorp en dus ook bij mij. Ik voel me verbonden met de Rabobank ja. Ik geef hiervoor een 8. De Rabobank is echt mijn bank. Ik zou er niet meer weggaan. Ik vind het goed dat de Rabobank midden in de maatschappij staat. Ik lees de Dichtbij met plezier.

Hoe betrokken wilt u zijn? Wilt u bijvoorbeeld geïnformeerd worden over wat Rabobank Utrecht doet of wilt u nieuwe ideeën aandragen etc.

Ik wil wel weten wat jullie allemaal uitspoken. Maar echt meedenken hoef ik niet meer. Ik wil wat te lezen hebben op mijn oude dag. Nu ik met pensioen ben doe ik het echt wat rustiger aan en ga ik er vooral met mijn vrouw op uit. Dus participeren in de ledenraad is niets voor mij.

3. Betrokkenheid

Hoe beoordeelt u de ondersteuning van lokale en maatschappelijke initiatieven? Op welke manier kan Rabobank Utrecht volgens u haar maatschappelijke betrokkenheid vergroten?

Van vroeger uit weet ik dat jullie de wiel- en paardensport ondersteunen. Doen jullie ook iets met hockey? Of is dat ABN AMRO? Ik weet dat jullie daar als coöperatieve bank erg bedreven in zijn, maar hoe het precies zit weet ik niet. Ik geef daarom een 7. Ik heb geen idee hoe jullie de maatschappelijke betrokkenheid kunnen vergroten, ik vind jullie al wel redelijk betrokken.

4. Zichtbaarheid

Hoe beoordeelt u de zichtbaarheid van Rabobank Utrecht in de maatschappij? Waar bent u ons bijvoorbeeld tegengekomen?

Een onvoldoende, een 5. Jullie zijn er wel, maar niet altijd. Ik vind jullie een stuk minder toegankelijk dan vroeger. Dit vind ik frustrerend, jullie zijn hier maar twee dagdelen open. Als ik iets wil moet ik daar speciaal voor thuisblijven. Via internet doe ik nog niet veel, vind ik maar gevaarlijk met al die hackers en dan is ineens je geld weg.

Hoe kan Rabobank Utrecht haar zichtbaarheid in de maatschappij vergroten?

De openingstijden verruimen! Dat zou voor veel mensen hier al schelen. Vaak staan mensen toch voor een dichte deur.

5. Ledeninvloed

Wat vindt u van de invloed die u als lid heeft op de besluitvorming van Rabobank Utrecht?

Ik geef een 7. Ik weet dat als ik zou willen ik lid kan worden van de ledenraad, maar dit wil ik niet. Ik vind het wel goed dat de mogelijkheid er is en dat de Rabobank zo dicht bij de klanten staat en naar ze luistert. Op de openingstijden na dan ...

Op welke manier wilt u betrokken worden bij de besluitvorming van Rabobank Utrecht?

Ik hoef niet zo nodig meer betrokken te worden. Ik vind het wel fijn om te lezen wat er hier allemaal in de buurt gedaan wordt in de Dichtbij, maar dat ik voor mij wel voldoende.

6. Voordelen

Ervaart u voordelen van uw lidmaatschap? Zo ja, welke?

Ja de Dichtbij dus die ik vier keer per jaar krijg en ik zie wel eens aanbiedingen voorbijkomen, maar hier maak ik haast geen gebruik van. Dit onderdeel krijgt een 6.

Bent u tevreden met de huidige voordelen die u als lid heeft? Hoe kunnen we het lidmaatschap voor u aantrekkelijker maken?

Doe iets voor mensen zonder internet, acties en kortingen lopen vaak via internet, hier heb ik niets aan. Laat zien dat je ook iets voor die mensen doet. **Wist u dan de Rabobank Utrecht ook een Seniorenservice heeft?** Nee dat wist ik niet. Dit vind ik wel positief! Misschien moeten jullie dit meer communiceren in Harmelen, zijn wel meer oudere mensen hier. Maar dit is ook voor klanten toch? Dus niet perse een voordeel alleen voor leden.

7. Communicatie

Weet u op welke manier we met u als lid in contact treden? Hoe beoordeelt u deze manieren?

De Dichtbij.

Dichterbij	+	Erg leuk om wat mee te krijgen van wat jullie allemaal doen voor de omgeving als bank. Staan soms ook handige tips in.
Denk Mee Met Je Bank	-	Ik doe bijna niets op internet, ook geen bankzaken.
Ledenactiviteiten, -aanbiedingen + ledenevent	+	Maak ik heel soms gebruik van, maar bijna niet.

Interview met leden van Rabobank Utrecht - Interview 3

Hoe beoordelen leden (de verschillende onderdelen van) hun lidmaatschap?

Algemene informatie

Leeftijd: 33

Geslacht: m/v

Lid sinds: -

Woonplaats: Utrecht

Waarom bent u klant geworden van Rabobank Utrecht?

Ik kom oorspronkelijk uit Dordrecht. Ik was daar al klant bij de Rabobank dus toen ik hier ging wonen ben ik automatisch klant van Rabobank Utrecht geworden.

Waarom bent u lid geworden van Rabobank Utrecht? Hoe lang bent u al lid?

Ik ben toch al klant van Rabobank Utrecht? Wat houdt dat dan precies in 'lid zijn'?

1. Waarde lidmaatschap

Welk cijfer geeft u aan het lidmaatschap en waarom? Wat vindt u positief/negatief aan uw lidmaatschap bij Rabobank Utrecht? Welke voor- en nadelen ondervindt u van uw lidmaatschap?

Ik kan geen cijfer aan het lidmaatschap toekennen omdat ik niet wist dat ik lid was. Dat ik niet wist dat ik lid was vind ik negatief. Normaal gesproken als je ergens lid van bent, weet je dat als lid wel. **U ontvangt wel het ledenmagazine de Dichterbij?** Nu je het zegt, de *Dichterbij* ken ik wel, maar krijgen niet alle klanten die gewoon op de deurmat? Waarom maakt Rabobank überhaupt onderscheid tussen klanten en leden als er bijna geen verschil tussen zit?

2. Ledenbetrokkenheid

Hoe verbonden voelt u zich met Rabobank Utrecht? Kunt u hier een cijfer aan geven?

Ik heb nooit bij een andere bank gezeten. De producten zijn prima, alleen de rente op mijn spaarrekening is heel laag, maar dit is bij andere banken ook het geval. Als deze bijvoorbeeld hoger zou zijn voor leden zou ik het lidmaatschap meer waarderen, nu geef ik een 4 voor betrokkenheid. Nu heb ik niet echt het idee dat jullie vanuit het lidmaatschap echt iets voor me doen. Maar ik doe ook niets terug, dus ja.

Hoe betrokken wilt u zijn? Wilt u bijvoorbeeld geïnformeerd worden over wat Rabobank Utrecht doet of wilt u nieuwe ideeën aandragen etc.

Ik wist niet dat ik betrokken kon zijn. Ik wist überhaupt het verschil tussen klanten en leden niet. Daarom is denk ik het meeste belangrijke dat jullie laten zien dat de leden ook echt lid zijn. Laat dit aan ze merken! Wanneer leden dit weten zijn ze best bereid om mee te denken en betrokken bij Rabobank Utrecht te zijn. Nu weten ze namelijk niet dat dit mogelijk is. Dus ik wil voornamelijk geïnformeerd worden over wat jullie doen, dan kan ik altijd bepalen wat ik verder wil.

3. Betrokkenheid

Hoe beoordeelt u de ondersteuning van lokale en maatschappelijke initiatieven? Op welke manier kan Rabobank Utrecht volgens u haar maatschappelijke betrokkenheid vergroten?

Heel positief! Een 10! Ik werk zelf in de non-profit sector en ik weet hoe belangrijk (betrokken) sponsors zijn. Volgens mij doen jullie veel met cultuur. Ik weet namelijk dat jullie de stadsschouwburg en het Centraal Museum sponsoren. Ik ga zelf graag en regelmatig naar voorstellingen in de stadsschouwburg. Jullie mogen wel meer communiceren welke organisaties jullie ondersteunen, want volgens mij doen jullie veel meer dan ik denk.

4. Zichtbaarheid

Hoe beoordeelt u de zichtbaarheid van Rabobank Utrecht in de maatschappij? Waar bent u ons bijvoorbeeld tegengekomen?

Dit onderdeel krijgt ook een 10! Ik kom jullie vaak tegen. Omdat ik bij jullie bankier let ik natuurlijk meer op jullie dan op andere banken. Van mij hoeven jullie als organisatie niet zichtbaarder te worden, maar jullie projecten en sponsorrelaties mogen wel zichtbaarder worden.

Hoe kan Rabobank Utrecht haar zichtbaarheid in de maatschappij vergroten?

Neem een nadrukkelijker plek in de promotie van jullie sponsorrelaties in. Als de stadsschouwburg bijvoorbeeld een advertentie plaats in het AD, zorg dan dat jullie logo beter zichtbaar is.

5. Ledeninvloed

Wat vindt u van de invloed die u als lid heeft op de besluitvorming van Rabobank Utrecht?

Ik heb hier geen idee over omdat ik niet wist dat ik lid was.

Op welke manier wilt u betrokken worden bij de besluitvorming van Rabobank Utrecht?

Ik kom steeds terug op jullie maatschappelijke functie, maar ik zou het fijn vinden om mee te bepalen aan welke organisaties jullie geld geven. **U kunt hierover meebepalen door te participeren in de ledenraad en via het stimuleringsfonds uw stem laten horen.** Ja, maar dan moet ik in de ledenraad en dat wil ik niet omdat ik daar vanwege mijn drukke baan geen tijd voor heb. Ik wil wel meedenken maar niet alles bepalen en de kartrekker zijn.

6. Voordelen

Ervaart u voordelen van uw lidmaatschap? Zo ja, welke?

Ik ontvang dus de *Dichterbij*, maar ik wist niet dat alleen leden die kregen. Ik gebruik hier heel soms kortingen uit. Een tijdje terug ben ik met de kids en mijn ouders naar de Efteling geweest, scheelt toch veel op de entreprijs voor acht personen. Ik moet wel toegeven dat mijn ouders mij op dit voordeel wezen. Zij zijn dus blijkaar ook lid, maar ik denk niet dat zij dit weten.

Bent u tevreden met de huidige voordelen die u als lid heeft? Hoe kunnen we het lidmaatschap voor u aantrekkelijker maken?

Behalve die kortingen zie ik niet echt voordelen. Als ik wil meedenken en –bepalen moet ik in de ledenraad en dat zie ik niet zitten, erg hoge drempel. Ik wil graag meebeslissen over sponsoring maar op een laagdrempelige manier zoals stemmen op de website of per e-mail.

7. Communicatie

Weet u op welke manier we met u als lid in contact treden? Hoe beoordeelt u deze manieren?

Via de *Dichterbij* en ik krijg wel eens mailtjes van jullie.

Dichterbij	+	Ik lees de <i>Dichterbij</i> graag. Ik wist alleen niet dat dit magazine speciaal voor leden was.
Denk Mee Met Je Bank	+	Heel positief! Op deze manier kan ik toch meedenken en –beslissen zonder dat ik gelijk in de ledenraad hoeft te zitten.
Ledenactiviteiten, -aanbiedingen + ledenevent	+/-	Ik maak er af en toe gebruik van zoals laatst toen ik naar de Efteling ging, maar niet heel vaak.

Interview met leden van Rabobank Utrecht - Interview 4

Hoe beoordelen leden (de verschillende onderdelen van) hun lidmaatschap?

Algemene informatie

Leeftijd: 63

Geslacht: m/v

Lid sinds: Klant sinds mijn zevende

Woonplaats: Harmelen

Waarom bent u klant geworden van Rabobank Utrecht?

Ik ben al vanaf mijn zevende klant bij de bank, toen heette de Rabobank nog anders geloof ik. Mijn ouders hadden een rekening bij jullie dus het was vanzelfsprekend dat wij als kind ook een rekening kregen. Ik weet nog dat ik met mijn spaarboekje naar de bank ging om mijn zakgeld van toen nog één gulden te storten.

Waarom bent u lid geworden van Rabobank Utrecht? Hoe lang bent u al lid?

Ben ik lid? Ik weet niet dat ik lid ben. **Ontvangt u de Dichterbij?** Ja die krijg ik een paar keer per jaar thuis, maar krijgen niet alle klanten dit blad?

1. Waarde lidmaatschap

Welk cijfer geeft u aan het lidmaatschap en waarom? Wat vindt u positief/negatief aan uw lidmaatschap bij Rabobank Utrecht? Welke voor- en nadelen ondervindt u van uw lidmaatschap?

Ik wist niet dat ik lid was dus ik kan ook geen cijfer aan dit onderdeel toekennen.

2. Ledenbetrokkenheid

Hoe verbonden voelt u zich met Rabobank Utrecht? Kunt u hier een cijfer aan geven?

Ik geef een 8. Vroeger had ik meer persoonlijk contact met jullie en waren er meer mogelijkheden voor de klant. Nu moet alles via de computer en ik wil liever persoonlijk geholpen worden, maar ja tijden veranderen hé. Ik zou echter niet meer wegwillen omdat de Rabobank vanuit vroeger echt bij mijn leven hoort.

Hoe betrokken wilt u zijn? Wilt u bijvoorbeeld geïnformeerd worden over wat Rabobank Utrecht doet of wilt u nieuwe ideeën aandragen etc.

Ik wist niet dat dit mogelijk was, maar nu ik weet dat het kan wil ik wel weten wat jullie allemaal doen. Jullie zouden mij op de hoogte kunnen houden per post met een nieuwsbrief of op het kantoor in Harmelen

3. Betrokkenheid

Hoe beoordeelt u de ondersteuning van lokale en maatschappelijke initiatieven? Op welke manier kan Rabobank Utrecht volgens u haar maatschappelijke betrokkenheid vergroten?

Goed, jullie krijgen een 10. Ik weet dat jullie landelijk een wielerploeg ondersteunen. **Inmiddels niet meer.** Nou ja, daar ken ik jullie toch van, dat grietje fietst nog wel toch? **Marianne Vos bedoelt u? Die ondersteunt de Rabobank inderdaad nog wel.** Ja die bedoel ik. **Hier in Harmelen heeft Rabobank Utrecht een financiële bijdrage geleverd aan de bouw van een speeltuin.** Wat leuk! Ik weet inderdaad dat die speeltuin er is gekomen, maar niet dat jullie daaraan hebben meegewerkt. Dat is jammer, hadden jullie best meer mogen promoten!

4. Zichtbaarheid

Hoe beoordeelt u de zichtbaarheid van Rabobank Utrecht in de maatschappij? Waar bent u ons bijvoorbeeld tegengekomen?

Jullie zijn erg goed zichtbaar, ik geef hiervoor ook een 10. Ik werk bij de Bijenkorf in Utrecht en in de stad zijn jullie goed aanwezig. Het kantoor in Lange Viestraat maar ook bij het station zijn me niet vreemd. Hier in Harmelen zie ik jullie ook elke dag, alleen jammer dat het kantoor alleen op dinsdagochtend en vrijdagmiddag geopend is.

Hoe kan Rabobank Utrecht haar zichtbaarheid in de maatschappij vergroten?

Zichtbaarheid hoeft niet vergroot te worden, alleen mag het kantoor in Harmelen iets vaker open. Er wonen hier toch veel oude mensen en zij kunnen niet altijd bij jullie terecht. Ik hoor hier wel eens negatieve verhalen over.

5. Ledeninvloed

Wat vindt u van de invloed die u als lid heeft op de besluitvorming van Rabobank Utrecht?

Ik wist niet dat ik dus invloed kon uitoefenen, maar goed dat dit kan! Ik geef daarom een 7. Laat alleen meer aan mensen weten dat ze kunnen meebeslissen. Nu nog erg onbekend!

Op welke manier wilt u betrokken worden bij de besluitvorming van Rabobank Utrecht?

Ik wil alleen horen wat er in de omgeving speelt, nu ik weet wat jullie allemaal doen wil ik dit ook wel weten. Ik hoef verder niet mee te bepalen in de ledenraad, daar heb ik geen tijd voor en ook geen zin in, maar ik weet dat het er is en daar gaat het om.

6. Voordelen

Ervaart u voordelen van uw lidmaatschap? Zo ja, welke?

Ik wist niet dat de *Dichterbij* een speciaal ledenvoordeel was, maar dat vind ik erg leuk. Jullie krijgen een 6.

Bent u tevreden met de huidige voordelen die u als lid heeft? Hoe kunnen we het lidmaatschap voor u aantrekkelijker maken?

Ik ervaar dus geen voordelen. **U kunt ook gebruik maken van kortingen in de *Dichterbij* of naar ledenevents komen waar u kennis kunt maken met de bank en andere leden.** Die kortingen in de *Dichterbij* zijn wel leuk zeg. Nooit bewust gezien maar ik ga er zeker gebruik van maken. Zeker als er kortingen voor musea inzitten. Naar ledenevents hoef ik niet zo nodig, ik weet al wie jullie zijn na 56 jaar klant zijn.

7. Communicatie

Weet u op welke manier we met u als lid in contact treden? Hoe beoordeelt u deze manieren?

Het magazine en ik internetbankier wel eens in het kantoor in Harmelen. Ik vind het fijn dat de medewerkers mij daarmee kunnen helpen, want ik heb zelf thuis geen computer.

Dichterbij	+	Heel erg leuk! Ik ga zeker ook gebruikmaken van de aanbiedingen.
Denk Mee Met Je Bank	+	Dit is niets voor mij. Ik heb geen computer en ik hoef het ook niet te leren.
Ledenactiviteiten, -aanbiedingen + ledenevent	-	Die events hoeven van mij niet zo, geen behoefte om nieuwe mensen te leren kennen. Maar die aanbiedingen zijn wel interessant!

Interview met leden van Rabobank Utrecht - Interview 5

Hoe beoordelen leden (de verschillende onderdelen van) hun lidmaatschap?

Algemene informatie

Leeftijd: 81

Geslacht: m/v

Lid sinds: heel lang

Woonplaats: Harmelen

Waarom bent u klant geworden van Rabobank Utrecht?

Toen mijn man nog leefde hebben we voor ons trouwen een spaarrekening geopend. Als het geld dat we hadden ging naar de bank. Daarna toen we ons eerste huis kochten hebben we een hypotheek bij de Rabobank afgesloten.

Waarom bent u lid geworden van Rabobank Utrecht? Hoe lang bent u al lid?

Mijn man is lid geworden en hij zal er wel voor gezorgd hebben dat ik ook lid ben. Ben ik lid?

1. Waarde lidmaatschap

Welk cijfer geeft u aan het lidmaatschap en waarom? Wat vindt u positief/negatief aan uw lidmaatschap bij Rabobank Utrecht? Welke voor- en nadelen ondervindt u van uw lidmaatschap?

Mijn man was dus lid en hij regelde alles. Ik wist niet dat ik zelf lid ben maar ik heb ook geen idee wat het lidmaatschap inhoud.

2. Ledenbetrokkenheid

Hoe verbonden voelt u zich met Rabobank Utrecht? Kunt u hier een cijfer aan geven?

Ik geef een 6. Vroeger voelde ik me meer verbonden met de bank. Nu regelt mijn zoon mijn geldzaken omdat ik in De Rijnhoven (het verpleeghuis red.) zit.

Hoe betrokken wilt u zijn? Wilt u bijvoorbeeld geïnformeerd worden over wat Rabobank Utrecht doet of wilt u nieuwe ideeën aandragen etc.

Ik wil alleen geïnformeerd worden over wat jullie hier in de omgeving doen. Ik vind het leuk om te lezen, het laat de tijd wat sneller gaan. Ik ben te oud om mee te denken. Ik snap ook niets van al die computers en hippe telefoons.

3. Betrokkenheid

Hoe beoordeelt u de ondersteuning van lokale en maatschappelijke initiatieven? Op welke manier kan Rabobank Utrecht volgens u haar maatschappelijke betrokkenheid vergroten?

Wat doen jullie dan? **Hier in Harmelen heeft Rabobank Utrecht een financiële bijdrage geleverd voor een nieuwe speeltuin.** Wat sympathiek! Ik wist niet dat jullie dit ook deden, maar dit is erg fijn. Daar kan mijn kleindochter Isa mooi spelen als ze met haar vader langskomt. Ik geef hiervoor een 9.

4. Zichtbaarheid

Hoe beoordeelt u de zichtbaarheid van Rabobank Utrecht in de maatschappij? Waar bent u ons bijvoorbeeld tegengekomen?

Hier in Harmelen kom ik wel langs jullie kantoor, maar dat kan alleen op de twee dagen dat jullie open zijn, dat is erg vervelend. Verder kom ik het dorp eigenlijk niet uit, maar van vroeger uit weet ik dat jullie in Utrecht veel kantoren hebben. Ik geef hiervoor een 8.

Hoe kan Rabobank Utrecht haar zichtbaarheid in de maatschappij vergroten?

Veel zichtbaarder hoeft niet. Hier in Harmelen staat jullie kantoor op een mooie plek.

5. Ledeninvloed

Wat vindt u van de invloed die u als lid heeft op de besluitvorming van Rabobank Utrecht?

Neutraal, een 5. Ik hoef geen invloed uit te oefenen. Mijn zoons doen dat wel, één van hen zit in de ledenraad in Den Bosch geloof ik, of dat is al een paar jaar geleden. Maar ik ben te oud. Mijn man was vroeger wel erg actief, maar hij is overleden.

Op welke manier wilt u betrokken worden bij de besluitvorming van Rabobank Utrecht?

Zoals ik net zei hoef ik niet zo nodig betrokken te zijn.

6. Voordelen

Ervaart u voordelen van uw lidmaatschap? Zo ja, welke?

Ook dit beoordeel ik als neutraal, een 5,5. De *Dichterbij* is gemakkelijk om te lezen.

Bent u tevreden met de huidige voordelen die u als lid heeft? Hoe kunnen we het lidmaatschap voor u aantrekkelijker maken?

Naast de *Dichterbij* maak ik geen gebruik van voordelen. Hoeft ook niet van mij. **Bent u bekend met de Seniorenservice? Dit is een service van Rabobank Utrecht waarmee de bank ouderen met hun bankzaken helpt.** Dit is een goed idee. Mijn zoons doen mijn bankzaken gelukkig, maar voor mensen die geen familie dichtbij hebben wonen is dit een erg goed idee.

7. Communicatie

Weet u op welke manier we met u als lid in contact treden? Hoe beoordeelt u deze manieren?

De *Dichterbij* krijg ik altijd.

Dichterbij	+	Lees ik met plezier.
Denk Mee Met Je Bank	-	Hier ben ik te oud voor en ik wil ook niet meedenken, alleen lezen wat er gebeurt.
Ledenactiviteiten, -aanbiedingen + ledenevent	-	Maak ik geen gebruik van.

Interview met leden van Rabobank Utrecht - Interview 6

Hoe beoordelen leden (de verschillende onderdelen van) hun lidmaatschap?

Algemene informatie

Leeftijd: 66

Lid sinds: -

Geslacht: m/v

Woonplaats: Utrecht

Waarom bent u klant geworden van Rabobank Utrecht?

Toen ik mijn vrouw trouwde en we gingen samenwonen ben ik klant geworden bij de Rabobank. Ik zat eerste bij de ING maar mijn vrouw bij de Rabobank en ik ben met haar meegegaan.

Waarom bent u lid geworden van Rabobank Utrecht? Hoe lang bent u al lid?

Ik wist niet dat ik lid was?

1. Waarde lidmaatschap

Welk cijfer geeft u aan het lidmaatschap en waarom? Wat vindt u positief/negatief aan uw lidmaatschap bij Rabobank Utrecht? Welke voor- en nadelen ondervindt u van uw lidmaatschap?

Ik geef een 5. Ik merk er niets van dat ik lid ben, ik wist het niet eens. **Ontvangt u de Dichterbij?** Ja, maar die krijgen alle klanten toch? Zo speciaal is dat niet vind ik.

2. Ledenbetrokkenheid

Hoe verbonden voelt u zich met Rabobank Utrecht? Kunt u hier een cijfer aan geven?

Ik zou niet meer weg gaan bij de Rabobank, maar echt verbonden met jullie voel ik me niet weer. Ik weet wel dat die schandalen speelden aan de top en dat jullie er vrij weinig aan kunnen doen, maar toch, de bank wordt wel vanuit de top bestuurd! Niet lokaal, maar het heeft toch invloed denk ik. Het vertrouwen is weg, maar dat geldt voor alle financiële instellingen. Hiervoor krijgen jullie ook een 5.

Hoe betrokken wilt u zijn? Wilt u bijvoorbeeld geïnformeerd worden over wat Rabobank Utrecht doet of wilt u nieuwe ideeën aandragen etc.

Om de redenen die ik net noemde heb ik er geen behoefte aan om betrokken te zijn. Ik kan wel mijn mening geven maar er wordt toch niets mee gedaan naar mijn idee. Ook al zeggen jullie dat dit wel zo is, maar van mij hoeft het niet zo.

3. Betrokkenheid

Hoe beoordeelt u de ondersteuning van lokale en maatschappelijke initiatieven? Op welke manier kan Rabobank Utrecht volgens u haar maatschappelijke betrokkenheid vergroten?

Dat vind ik wel positief aan jullie. Jullie betrekken minderheden echt bij de maatschappij. Maar is dit wel een taak voor een bank? De Rabobank is toch geen charitatieve instellingen? **Omdat Rabobank een coöperatieve bank is, is ze er voor haar leden en de maatschappij.** O ja helemaal vergeten, bij een coöperatie past dit inderdaad wel. Ik geef een 8. Ik denk dat jullie wel moeten uitleggen waarom jullie bepaalde organisaties steunen en op welke manier.

4. Zichtbaarheid

Hoe beoordeelt u de zichtbaarheid van Rabobank Utrecht in de maatschappij? Waar bent u ons bijvoorbeeld tegengekomen?

Ik zie jullie vaak tijdens het sporten. Laatst zag ik jullie ook voorbijkomen op het MKB-congres geloof ik. Natuurlijk zijn jullie in de stad erg zichtbaar met de grote torens bij het station. Eerlijk gezegd vind ik het een foeilelijk gebouw, maar het valt wel op! Ik geef een 8.

Hoe kan Rabobank Utrecht haar zichtbaarheid in de maatschappij vergroten?

Jullie hoeven niet echt zichtbaarder te worden. Wel moeten jullie dus uitleggen welke organisaties jullie ondersteunen en waarom, dat mag veel zichtbaarder worden naar mijn idee.

5. Ledeninvloed

Wat vindt u van de invloed die u als lid heeft op de besluitvorming van Rabobank Utrecht?

Ik geef een 6. Ik weet af van de ledenraad. Het is een leuk idee, maar werkt het in de praktijk? Ik vind het een verkapt vorm van participatie. We kunnen wel allemaal leuke plannen bedenken maar het management moet deze nog goedkeuren voordat ze daadwerkelijk uitgevoerd worden. En als zij het niet willen, dan gebeurt het niet, net als in de politiek.

Op welke manier wilt u betrokken worden bij de besluitvorming van Rabobank Utrecht?

Echt betrokken zul je bij een financiële instelling nooit zijn omdat er aan allerlei regels voldaan moet worden. Ik denk dat het belangrijk is dat je eerste alle leden op de hoogte stelt van hun lidmaatschap, want naast mij zullen er denk ik veel mensen zijn die niet weten dat ze lid zijn! Maak het lidmaatschap speciaal of als er geen grote verschillen tussen klanten en leden blijven zitten: schaf het lidmaatschap af.

6. Voordelen

Ervaart u voordelen van uw lidmaatschap? Zo ja, welke?

Ik weet dat er in de *Dichterbij* kortingen staan. Maar is dit speciaal voor leden? Naar mijn mening kan iedereen die de kortingsbon uitknijpt/uitprint van de website korting krijgen. Ik vind dit niet zo bijzonder.

Bent u tevreden met de huidige voordelen die u als lid heeft? Hoe kunnen we het lidmaatschap voor u aantrekkelijker maken?

Jullie kunnen het lidmaatschap aantrekkelijker maken door leden het gevoel te geven dat hun mening er echt toe doet en dat er echt iets mee gedaan wordt. Nu zijn het voornamelijk loze beloften, *Samen sterker* maar hoe dan?

7. Communicatie

Weet u op welke manier we met u als lid in contact treden? Hoe beoordeelt u deze manieren?

Via de *Dichterbij* en af en toe ontvang ik mails van jullie. Ook in internetbankieren staan wel eens lokale berichten, maar deze lees ik bijna nooit, alleen als ik van dat vervelende notificatie-melding af wil.

Dichterbij	+	Leuk voor verschillende doelgroepen.
Denk Mee Met Je Bank	+	Leuk idee, maar gaat voor mij allemaal te snel.
Ledenactiviteiten, -aanbiedingen + ledenevent	+	Leuk initiatief, maar maak ik nooit gebruik van.

Interview met leden van Rabobank Utrecht - Interview 7

Hoe beoordelen leden (de verschillende onderdelen van) hun lidmaatschap?

Algemene informatie

Leeftijd: 51

Geslacht: m/v

Lid sinds: -

Woonplaats: Utrecht

Waarom bent u klant geworden van Rabobank Utrecht?

Ik ben met de Rabobank opgegroeid. Als volwassenen ben ik bij jullie blijven hangen voor een betaal- en spaarrekening. In overleg met mijn man hebben wij de hypotheek voor ons huis wel ergens anders ondergebracht, dit omdat we hier tegen gunstigere rentetarieven een hypotheek konden afsluiten.

Waarom bent u lid geworden van Rabobank Utrecht? Hoe lang bent u al lid?

Ben ik lid? **Ontvangt u de *Dichterbij*?** Dat is dat tijdschrift toch? Dat ontvang ik wel en vind ik ook erg leuk om te lezen. Ik wist alleen niet dat ik deze alleen ontving omdat ik lid was?

1. Waarde lidmaatschap

Welk cijfer geeft u aan het lidmaatschap en waarom? Wat vindt u positief/negatief aan uw lidmaatschap bij Rabobank Utrecht? Welke voor- en nadelen ondervindt u van uw lidmaatschap?

Ik wist niet dat ik lid was. U heeft net wel uitgelegd wat het lidmaatschap inhoudt, dit zouden jullie eigenlijk aan alle leden moeten doen. Weten jullie als bank zelf wel wat het lidmaatschap betekent? Ik hoor er namelijk nooit iemand over als ik toevallig een keer bij een vestiging langsga.

2. Ledenbetrokkenheid

Hoe verbonden voelt u zich met Rabobank Utrecht? Kunt u hier een cijfer aan geven?

Ik geef een 8. Ik voel me niet betrokken, het woord *trouw* zou een betere omschrijving zijn. Ik ben al heel mijn leven klant bij jullie en zal dat ook altijd blijven zijn.

Hoe betrokken wilt u zijn? Wilt u bijvoorbeeld geïnformeerd worden over wat Rabobank Utrecht doet of wilt u nieuwe ideeën aandragen etc.

Vanwege alle schandalen heb ik niet de behoefte om mijn hulp aan de bank aan te bieden. Ik denk zoek het zelf maar lekker uit aan de top. Ik wil natuurlijk wel weten waar jullie mee bezig zijn, maar zelf invloed uitoefenen, nee dat hoeft van mij niet.

3. Betrokkenheid

Hoe beoordeelt u de ondersteuning van lokale en maatschappelijke initiatieven? Op welke manier kan Rabobank Utrecht volgens u haar maatschappelijke betrokkenheid vergroten?

Ik geef een 4. Heel laag inderdaad, maar ik vind dat jullie te veel sponsoren. Waarom zou je hieraan geld uitgeven terwijl er andere dingen veel belangrijker zijn. Het gebouw van Rabobank Nederland bij het station is walgelijk. Wat een geldverspilling. Ik vind dat er zo een verkeerd statement wordt afgegeven. Vroeger was

de Rabo persoonlijk en betrouwbaar, nu is het vertrouwen weg, maar ik blijf wel trouw aan jullie. Ik vergelijk het sponsoren met Willem-Alexander, het kost veel geld, maar wat levert het concreet op?

4. Zichtbaarheid

Hoe beoordeelt u de zichtbaarheid van Rabobank Utrecht in de maatschappij? Waar bent u ons bijvoorbeeld tegengekomen?

Een 10. Jullie zijn goed zichtbaar, soms zelfs teveel. Er gaat geen verhaal schuil achter jullie zichtbaarheid.

Hoe kan Rabobank Utrecht haar zichtbaarheid in de maatschappij vergroten?

Omdat jullie zoveel organisaties sponsoren ontbreekt de samenhang een beetje. Kies bewust voor bepaalde initiatieven in plaats van iedereen geld te geven. **Hier is Rabobank Utrecht op dit moment al mee bezig.** Fijn. De relatie met jullie sponsor is soms namelijk niet duidelijk. Dit moeten jullie meer uitdragen zodat mensen weten waar het geld naartoe gaat en wat het doel ervan is.

5. Ledeninvloed

Wat vindt u van de invloed die u als lid heeft op de besluitvorming van Rabobank Utrecht?

Ik geef een 5,5. Ik weet wel iets over de ledenraad maar daar heb ik het veel te druk voor. Ik vind het wel een fijn idee dat betrokken leden kunnen meedenken en bepalen welke richting de bank opgaat.

Op welke manier wilt u betrokken worden bij de besluitvorming van Rabobank Utrecht?

Ik heb het zelf veel te druk met mijn werk en privéleven. Mijn post lees ik amper. Ik zou wel willen meedenken, ik heb een mail van DMMJB gehad. Dit vind ik dan wel een goed idee omdat iedereen zo wanneer het hem of haar uitkomt zijn mening kan geven. Erg laagdrempelig en dat is goed in deze tijd. Ik heb me er nog niet veel in verdiept, maar ik ga zeker dat mailtje erbij pakken.

6. Voordelen

Ervaart u voordelen van uw lidmaatschap? Zo ja, welke?

Ik kan met korting naar musea maar hier heb ik het vaak te druk voor. Ik vind het wel positief dat jullie zoiets doen, maar het echte voordeel voor leden mis ik nog een beetje. Ik dacht namelijk dat iedereen met korting naar bepaalde musea kon.

Bent u tevreden met de huidige voordelen die u als lid heeft? Hoe kunnen we het lidmaatschap voor u aantrekkelijker maken?

Ja ik weet wat ik kan en hoe ik zelf stappen kan ondernemen. Het moet natuurlijk geen 'graai-feestje' worden zodat mensen alleen lid worden voor de voordelen maar hier verder niets mee doen.

7. Communicatie

Weet u op welke manier we met u als lid in contact treden? Hoe beoordeelt u deze manieren?

Ja, ik krijg per post de *Dichterbij* en ik krijg ook wel eens mail. Ook ben ik bekend met DMMJB en zie ik berichten op de website van internetbankieren. Dit telefoontje vind ik ook leuk, ik mis een beetje het persoonlijke contact. Je voelt je tegenwoordig klant nummer zoveel in plaats van mevrouw Koning.

Dichterbij	+	Leuk, lees de <i>Dichterbij</i> graag.
Denk Mee Met Je Bank	+-	Als ik tijd had was het wel leuk geweest. Maar helaas, misschien in de toekomst.
Ledenactiviteiten, -aanbiedingen + ledenevent	+	Korting voor het Utrecht Archief is leuk, ik woon er namelijk in de buurt. Naar ledenactiviteiten ga ik eigenlijk nooit, te druk voor.

Interview met leden van Rabobank Utrecht - Interview 8

Hoe beoordelen leden (de verschillende onderdelen van) hun lidmaatschap?

Algemene informatie

Leeftijd: 55

Lid sinds: -

Geslacht: m/v

Woonplaats: Utrecht

Waarom bent u klant geworden van Rabobank Utrecht?

Mijn vrouw was al klant en toen wij een gezamenlijke rekening openden was dat bij jullie. Toen ben ik met mijn persoonlijke rekening van ING naar jullie overgestapt.

Waarom bent u lid geworden van Rabobank Utrecht? Hoe lang bent u al lid?

Ik ben nog niet zo heel lang lid, ik denk twee à drie jaar nu. Ik zag het op de website en het leek me leuk om meer over de lokale Rabobank te weten te komen, de kortingen spraken me aan net als het tijdschrift.

1. Waarde lidmaatschap

Welk cijfer geeft u aan het lidmaatschap en waarom? Wat vindt u positief/negatief aan uw lidmaatschap bij Rabobank Utrecht? Welke voor- en nadelen ondervindt u van uw lidmaatschap?

Ik geef een zes. De voordelen zijn positief. Wel vraag ik me af wat verder de meerwaarde is. Ik had er meer van verwacht als ik eerlijk ben.

2. Ledenbetrokkenheid

Hoe verbonden voelt u zich met Rabobank Utrecht? Kunt u hier een cijfer aan geven?

Ik geef een 6. Zie mijn vorige antwoord. Ik wil meer betrokken zijn, maar hier doen jullie vrij weinig mee. Ik haal niet uit het lidmaatschap wat ik had verwacht.

Hoe betrokken wilt u zijn? Wilt u bijvoorbeeld geïnformeerd worden over wat Rabobank Utrecht doet of wilt u nieuwe ideeën aandragen etc.

Ik wil invloed uitoefenen maar niet op het niveau van de ledenraad. Op dit moment is het zo dat leden uit de ledenraad invloed hebben en als gewoon lid heb je eigenlijk niets te zeggen. Dit is jammer want jullie zouden er zoveel meer uit kunnen halen. Ik wil bijvoorbeeld eens in de zoveel tijd best meedenken over onderwerpen die er op dat moment spelen.

3. Betrokkenheid

Hoe beoordeelt u de ondersteuning van lokale en maatschappelijke initiatieven? Op welke manier kan Rabobank Utrecht volgens u haar maatschappelijke betrokkenheid vergroten?

Ik zie veel Rabobank voorbijkomen in de stad. Dat jullie hockey en vroeger het wielrennen steunden vind ik erg positief. Dat jullie gestopt zijn met de wielerploeg snap ik ook en vind ik een heel verstandige keuze. Ik geef een 8. Jullie mogen wel zichtbaarder maken welke (kleine) initiatieven jullie lokaal ondersteunen. Ik weet het toevallig omdat ik lid ben geworden, maar hiervoor wist ik dit echt niet.

4. Zichtbaarheid

Hoe beoordeelt u de zichtbaarheid van Rabobank Utrecht in de maatschappij? Waar bent u ons bijvoorbeeld tegengekomen?

Goed, ik geef een 10. Overall is de Rabo. Het gebouw bij het station is wel over de top. Ik vraag me af of dit wel het geld waard is.

Hoe kan Rabobank Utrecht haar zichtbaarheid in de maatschappij vergroten?

Zoals ik net al zei moeten jullie meer zichtbaarheid geven aan jullie maatschappelijke functie. Wat doen jullie en waarom. Zorg voor meer exposure, offline maar ook zeker online.

5. Ledeninvloed

Wat vindt u van de invloed die u als lid heeft op de besluitvorming van Rabobank Utrecht?

Ik geef een 5. Ik had van tevoren meer van het lidmaatschap verwacht. Ik voel me eigenlijk een klant die toevallig de *Dichterbij* ontvangt. Inhoudelijk vind ik het lidmaatschap niet zo sterk/

Op welke manier wilt u betrokken worden bij de besluitvorming van Rabobank Utrecht?

Ik wil graag participeren, maar niet in de ledenraad. Tussen de ledenraad en gewone leden zit een te groot verschil. Er moet eigenlijk nog een aparte groep komen met leden die incidenteel willen meedenken. Ik wil namelijk best meedenken, maar het moet geen verplichting zijn. Nu geef ik ook wel eens mijn mening, maar ik vraag me af of daar echt iets mee gedaan wordt.

6. Voordelen

Ervaart u voordelen van uw lidmaatschap? Zo ja, welke?

Ik ga wel eens met korting naar de Efteling, dat is erg leuk. Ik ga verder nooit naar bijeenkomsten of events. Deze staan meestal op momenten gepland dat ik net niet kan. En omdat ik niet echt iets voor mijn aanwezigheid terugkrijg, ga ik mijn plannen er niet voor omgooien.

Bent u tevreden met de huidige voordelen die u als lid heeft? Hoe kunnen we het lidmaatschap voor u aantrekkelijker maken?

Als we het puur over voordelen hebben en niet over invloed wel. Laatst kreeg ik een uitnodiging voor FC Utrecht, helaas kon ik niet, maar leuk dat jullie aan me dachten. De korting voor de Efteling was ook leuk.

7. Communicatie

Weet u op welke manier we met u als lid in contact treden? Hoe beoordeelt u deze manieren?

Dichterbij, e-mail en social media. Ik vind het wel prima zo.

Dichterbij	+	Leuk om te lezen.
Denk Mee Met Je Bank	+	Ik heb hier via een vriend over gehoord. Hij had er een mailtje over gekregen. Erg sympathiek idee. Dit is een voorbeeld van hoe je heel eenvoudig leden kan betrekken. Maar zorg dat het niet alleen zenden is, laat de leden ook vragen aan de bank stellen!
Ledenactiviteiten, -aanbiedingen + ledenevent	+	Kortingen zijn leuk, naar events ben ik nog niet geweest.

Interview met leden van Rabobank Utrecht - Interview 9

Hoe beoordelen leden (de verschillende onderdelen van) hun lidmaatschap?

Algemene informatie

Leeftijd: 35

Geslacht: m/v

Lid sinds: vijf jaar?

Woonplaats: Vleuten

Waarom bent u klant geworden van Rabobank Utrecht?

Geen idee eigenlijk. Ik ben van vroeger uit altijd al klant van jullie geweest en ik ben blijven hangen.

Waarom bent u lid geworden van Rabobank Utrecht? Hoe lang bent u al lid?

Bij een adviesgesprek voor een zakelijke rekening vertelde de adviseur erover, ik dacht waarom niet?

1. Waarde lidmaatschap

Welk cijfer geeft u aan het lidmaatschap en waarom? Wat vindt u positief/negatief aan uw lidmaatschap bij Rabobank Utrecht? Welke voor- en nadelen ondervindt u van uw lidmaatschap?

Een 5. Ik heb namelijk niet scherp wat het lidmaatschap is. Weten jullie dit als bank zelf wel eigenlijk?

2. Ledenbetrokkenheid

Hoe verbonden voelt u zich met Rabobank Utrecht? Kunt u hier een cijfer aan geven?

Een 6. Als klant voel ik me erg verbonden met jullie, als lid wat minder. Ik ben wel lid geworden maar ik merk er vrij weinig van. Ik weet dat jullie korting geven en events organiseren, maar ik heb niet het idee dat ik me hierdoor meer verbonden voel met jullie.

Hoe betrokken wilt u zijn? Wilt u bijvoorbeeld geïnformeerd worden over wat Rabobank Utrecht doet of wilt u nieuwe ideeën aandragen etc.

Ik wil wel betrokken zijn, maar ik wil eerst weten wat de mogelijkheden zijn. Jij vertelt het me nu wel, maar ik wil het van de bank zelf horen. Op welke manieren kunnen leden betrokken zijn?

3. Betrokkenheid

Hoe beoordeelt u de ondersteuning van lokale en maatschappelijke initiatieven? Op welke manier kan Rabobank Utrecht volgens u haar maatschappelijke betrokkenheid vergroten?

Ik geef een 9. Sponsoring hoort bij een coöperatie vind ik. Wat jullie aan sponsoring doen en hoe jullie de maatschappij vooruit helpen vind ik erg goed, maar het is niet altijd positief. Denk maar aan de

wielerdoping-affaire. Jullie kunnen de maatschappelijke betrokkenheid vergroten door echt met mensen in gesprek te gaan en aanwezig te zijn bij relaties en op evenementen.

4. Zichtbaarheid

Hoe beoordeelt u de zichtbaarheid van Rabobank Utrecht in de maatschappij? Waar bent u ons bijvoorbeeld tegengekomen?

Een 10. Jullie zijn overal.

Hoe kan Rabobank Utrecht haar zichtbaarheid in de maatschappij vergroten?

Omdat jullie zo goed zichtbaar zijn hoeven jullie niet nog zichtbaarder te worden.

5. Ledeninvloed

Wat vindt u van de invloed die u als lid heeft op de besluitvorming van Rabobank Utrecht?

Ik geef een 5. Welke invloed heb ik eigenlijk? We hadden het er net al over. Rabobank Utrecht moet duidelijker uitdragen op welke manieren leden betrokken kunnen zijn en invloed kunnen uitoefenen.

Op welke manier wilt u betrokken worden bij de besluitvorming van Rabobank Utrecht?

Ik zou best willen meedenken over de invulling van bepaalde projecten of hoe de Rabobank haar producten en diensten kan verbeteren. Maar dan moet deze mogelijkheid wel geboden worden. Ik ga niet uit eigen initiatief een groepje opstarten.

6. Voordelen

Ervaart u voordelen van uw lidmaatschap? Zo ja, welke?

Een 6. Ik vind het magazine leuk om te lezen, maar zonde van het papier. Voor mij zou het fijner zijn als ik het magazine online zou kunnen lezen. Ik maak eigenlijk geen gebruik van aanbiedingen. Waarom niet? Ik heb geen idee eigenlijk maar schijnbaar zijn ze niet op mij van toepassing.

Bent u tevreden met de huidige voordelen die u als lid heeft? Hoe kunnen we het lidmaatschap voor u aantrekkelijker maken?

Jullie moeten meer vertellen wat het voordeel is van het lidmaatschap. Ik weet het zelfs niet als lid, dus waarom zouden mensen dan überhaupt lid worden? Zorg dat alle medewerkers het scherp hebben en pas het verhaal op de website aan, want dat vertelt natuurlijk nog helemaal niets. "Leden beslissen mee" Ja hoe dan?!

7. Communicatie

Weet u op welke manier we met u als lid in contact treden? Hoe beoordeelt u deze manieren?

Dichterbij, per mail en ik volg jullie op Twitter. Jullie volgen mij geloof ik ook.

Dichterbij	+	Interessante verhalen, maar ik ontvang de <i>Dichterbij</i> liever digitaal.
Denk Mee Met Je Bank	+	Heel interessant. Communiceer hier meer en beter over en benader mensen vaker om het belang van DMMJB te benadrukken bij degenen die zich nog niet hebben aangemeld.
Ledenactiviteiten, -aanbiedingen + ledenevent	+	Tot op heden nog niets mee gedaan, maar wel positief dat dit bestaat. Ook hier: communiceer dit veel meer!

Interview met leden van Rabobank Utrecht - Interview 10

Hoe beoordelen leden (de verschillende onderdelen van) hun lidmaatschap?

Algemene informatie

Leeftijd: 26

Lid sinds: 2009?

Geslacht: m/v

Woonplaats: Utrecht

Waarom bent u klant geworden van Rabobank Utrecht?

Toen ik ging studeren ben ik naar Rabobank Utrecht gegaan.

Waarom bent u lid geworden van Rabobank Utrecht? Hoe lang bent u al lid?

Dit werd me een keer gevraagd toen ik bij een vestiging een extra spaarrekening wilde openen, nu ongeveer vijf jaar geleden geloof ik.

1. Waarde lidmaatschap

Welk cijfer geeft u aan het lidmaatschap en waarom? Wat vindt u positief/negatief aan uw lidmaatschap bij Rabobank Utrecht? Welke voor- en nadelen ondervindt u van uw lidmaatschap?

Een 7. Ik vind het idee van de coöperatie erg interessant. Ik weet van het bestaan van de leden- en studentenraad af. Mooie vormen van participatie.

2. Ledenbetrokkenheid

Hoe verbonden voelt u zich met Rabobank Utrecht? Kunt u hier een cijfer aan geven?

Ook een 7. Ik heb altijd al bij de Rabobank gezeten, ik ben trouw aan jullie.

Hoe betrokken wilt u zijn? Wilt u bijvoorbeeld geïnformeerd worden over wat Rabobank Utrecht doet of wilt u nieuwe ideeën aandragen etc.

Ik wil mijn mening geven over dingen waar ik tegenaanloop zodat die kunnen verbeteren. Maar ideeën bedenken zie ik dan weer niet zitten.

3. Betrokkenheid

Hoe beoordeelt u de ondersteuning van lokale en maatschappelijke initiatieven? Op welke manier kan Rabobank Utrecht volgens u haar maatschappelijke betrokkenheid vergroten?

Een 6. Jullie zijn een sportieve bank! Toen ik nog studeerde kwam ik jullie regelmatig tegen bij Kampong. Maar ik weet niet echt wat het verschil is tussen jullie vorm van sponsoren in vergelijking met bijvoorbeeld ING.

4. Zichtbaarheid

Hoe beoordeelt u de zichtbaarheid van Rabobank Utrecht in de maatschappij? Waar bent u ons bijvoorbeeld tegengekomen?

Een 10. Ik kom jullie voornamelijk op Utrecht Centraal tegen. Wat een machtig mooi gebouw, daar kan ik niet omheen. Verder zijn jullie in de stad ook zichtbaar genoeg. Ik hoorde dat jullie ook een vestiging op de Uithof hebben waar studenten rustig kunnen werken. Slim! Zoals ik me kon herinneren was de UB altijd vol in tentamenperiodes.

Hoe kan Rabobank Utrecht haar zichtbaarheid in de maatschappij vergroten?

Hoef van mij niet.

5. Ledeninvloed

Wat vindt u van de invloed die u als lid heeft op de besluitvorming van Rabobank Utrecht?

Ik geef een 6. Ik weet van de leden- en studentenraad af, dit vind ik mooie initiatieven.

Op welke manier wilt u betrokken worden bij de besluitvorming van Rabobank Utrecht?

Meebeslissen lijkt me leuk. Verder hoeft ik niet per se meer invloed op het beleid van Rabobank Utrecht te hebben. Laat dat maar over aan de mensen die er verstand van hebben.

6. Voordelen

Ervaart u voordelen van uw lidmaatschap? Zo ja, welke?

Een 7. Dat tijdschriftje is wel leuk. Ik las laatst iets over studenten en een jonge ondernemer. Erg herkenbaar! Maar waarom hebben jullie geen digitale versie? Scheelt een hoop geld en ik doe alles op mijn smartphone en iPad, gedrukte media zijn een beetje achterhaald.

Bent u tevreden met de huidige voordelen die u als lid heeft? Hoe kunnen we het lidmaatschap voor u aantrekkelijker maken?

Ik hou van eten. Waarom ondersteunen jullie die initiatieven niet? **We sponsoren Resto van Harte!** Oh dat wist ik niet, ik heb niet gezegd. Jullie moeten wel meer communiceren wat jullie als bank allemaal doen, die laat jullie onderscheidend vermogen zien en laat zien waar jullie uniek in zijn.

7. Communicatie

Weet u op welke manier we met u als lid in contact treden? Hoe beoordeelt u deze manieren?

Meer online a.u.b.! Ga met je tijd mee. Waarom hebben jullie geen Facebook? Het lijkt me ook leuk om via YouTube filmpjes te zien van projecten die jullie ondersteunen. Met medewerkers in de hoofdrol zodat jullie echt *dichtbij* zijn zoals jullie beweren.

Dichterbij	+	Mooi initiatief, maar liever een digitale versie!
Denk Mee Met Je Bank	+	Zeker een goed idee om generatie Y mee aan te trekken. Ga met je tijd mee. Probeer niet alleen te zenden, maar laat leden ook vragen aan de bank stellen. Dat is hoe het nu gaat.
Ledenactiviteiten, -aanbiedingen + ledenevent	-	Geen tijd gehad om me hierin te verdiepen en er gebruik van te maken.

Interview met leden van Rabobank Utrecht - Interview 11

Hoe beoordelen leden (de verschillende onderdelen van) hun lidmaatschap?

Algemene informatie

Leeftijd: 46
Geslacht: m/v

Lid sinds: -
Woonplaats: Utrecht

Waarom bent u klant geworden van Rabobank Utrecht?

Ik ben al heel mijn leven klant.

Waarom bent u lid geworden van Rabobank Utrecht? Hoe lang bent u al lid?

Ik ben toch al klant? Zitten daar verschillende gradaties in dan?

1. Waarde lidmaatschap

Welk cijfer geeft u aan het lidmaatschap en waarom? Wat vindt u positief/negatief aan uw lidmaatschap bij Rabobank Utrecht? Welke voor- en nadelen ondervindt u van uw lidmaatschap?

Ik kan hier geen cijfer aangeven omdat ik niet wist dat ik lid was. Dit vind ik raar. Ik ontvang inderdaad de *Dichterbij*, maar daar zie ik niet echt toegevoegde waarde in. Leuk om te lezen maar daar houdt het mee op.

2. Ledenbetrokkenheid

Hoe verbonden voelt u zich met Rabobank Utrecht? Kunt u hier een cijfer aan geven?

Als klant voel ik me zeker verbonden. Ik heb eigen rekeningen, een gezamenlijke betaal- en spaarrekening met mijn man, mijn hypotheek en de verzekeringen via Interpolis lopen. Hoe verbonden wil je me nog meer hebben? Maar als we het over het lidmaatschap gaan hebben, voel ik me totaal niet verbonden. Ik wist niet eens dat ik lid was! Ik geef daarom een 4.

Hoe betrokken wilt u zijn? Wilt u bijvoorbeeld geïnformeerd worden over wat Rabobank Utrecht doet of wilt u nieuwe ideeën aandragen etc.

Als ik zoveel diensten bij jullie afneem wil ik daar zeker iets over te zeggen hebben. Ik wil meedenken over nieuwe producten en hoe jullie bestaande producten kunnen verbeteren. Het moet alleen niet te veel tijd kosten. Ik woon in Utrecht maar werk in Arnhem. Ik ben elke dag dus wel een tijdje onderweg.

3. Betrokkenheid

Hoe beoordeelt u de ondersteuning van lokale en maatschappelijke initiatieven? Op welke manier kan Rabobank Utrecht volgens u haar maatschappelijke betrokkenheid vergroten?

Je bedoelt de sponsoring? Ik weet dat jullie veel sponsoren ja. Dit vind ik een goed iets, maar ik zie er weinig van terug. Achter sponsoring moet ook een goed verhaal zitten. Het maakt voor de ontvanger niet uit van wie ze geld krijgt, dus laat weten, ook aan het publiek, wat juist de meerwaarde van Rabosponsoring is. Ik geef daarom een 6.

4. Zichtbaarheid

Hoe beoordeelt u de zichtbaarheid van Rabobank Utrecht in de maatschappij? Waar bent u ons bijvoorbeeld tegengekomen?

Een 10. Jullie zijn erg aanwezig met vestigingen en reclames in Utrecht. Van mij mag die promotie wel wat minder. Laat in plaats van standaard advertenties zien wat je aan sponsoring doet. Is veel sympathieker!

Hoe kan Rabobank Utrecht haar zichtbaarheid in de maatschappij vergroten?

Zoals ik net zei.

5. Ledeninvloed

Wat vindt u van de invloed die u als lid heeft op de besluitvorming van Rabobank Utrecht?

Ik heb volgens mij helemaal geen invloed, dus ik geef een 4. Ik zou wel invloed willen hebben, maar ik vind dat jullie mij daar over moeten informeren. Jullie zijn de coöperatie dus laat zien dat je dat echt bent.

Op welke manier wilt u betrokken worden bij de besluitvorming van Rabobank Utrecht?

Ik wil meedenken over de producten die jullie aanbieden. Ik neem veel producten af dus ik zou graag mijn stem laten horen. Als dit niet mogelijk is, wil ik graag op de hoogte gehouden worden van wat jullie allemaal doen, het liefst digitaal want blaadjes gooi ik toch weg.

6. Voordelen

Ervaart u voordelen van uw lidmaatschap? Zo ja, welke?

Nee totaal niet. Dus ik geef een 2.

Bent u tevreden met de huidige voordelen die u als lid heeft? Hoe kunnen we het lidmaatschap voor u aantrekkelijker maken?

Het zou goed zijn als jullie duidelijker communiceren wat het lidmaatschap is en wat leden ermee kunnen. Ik wist dus totaal niet dat ik lid was en dus ook niet wat ik ermee kan. Ik denk dat er naast mij nog heel veel andere leden zijn die dit ook niet weten.

7. Communicatie

Weet u op welke manier we met u als lid in contact treden? Hoe beoordeelt u deze manieren?

Dat tijdschrift krijg ik een aantal keer per jaar op de mat, zonde van het papier. Stuur het per mail of maak een digitale versie voor op de website.

Dichterbij	+	Als het digitaal zou zijn, zou ik het eerder lezen.
Denk Mee Met Je Bank	+-	Staat nog in de kinderschoenen. Ik wil pas meedoen als het volledig werkt.
Ledenactiviteiten, -aanbiedingen + ledenevent	-	Niets voor mijn en ik kan me niet voorstellen dat andere leden er wel gebruik van maken. Waarom zou je met alle leden bij elkaar willen komen?

Interview met leden van Rabobank Utrecht - Interview 12

Hoe beoordelen leden (de verschillende onderdelen van) hun lidmaatschap?

Algemene informatie

Leeftijd: 58

Geslacht: m/v

Lid sinds: -

Woonplaats: Utrecht

Waarom bent u klant geworden van Rabobank Utrecht?

Mijn man was klant bij jullie en toen we gingen trouwen hebben we een gezamenlijke rekening geopend.

Waarom bent u lid geworden van Rabobank Utrecht? Hoe lang bent u al lid?

Ik ben wat? Lid? **Ontvangt u de Dichterbij?** Ja die ontvang ik een paar keer per jaar. Oh, dan ben ik dus lid.

1. Waarde lidmaatschap

Welk cijfer geeft u aan het lidmaatschap en waarom? Wat vindt u positief/negatief aan uw lidmaatschap bij Rabobank Utrecht? Welke voor- en nadelen ondervindt u van uw lidmaatschap?

Tsja, ik wist dus niet wat ik lid was. Ik heb dus geen idee wat ik er van moet vinden.

2. Ledenbetrokkenheid

Hoe verbonden voelt u zich met Rabobank Utrecht? Kunt u hier een cijfer aan geven?

Heel erg verbonden. Ik ben al heel lang klant dus ik denk wel een 8.

Hoe betrokken wilt u zijn? Wilt u bijvoorbeeld geïnformeerd worden over wat Rabobank Utrecht doet of wilt u nieuwe ideeën aandragen etc.

Ik hoef niet zo nodig betrokken te zijn. Ben het ook nooit geweest. Ik hoor nu voor het eerst dat ik überhaupt betrokken kan zijn.

3. Betrokkenheid

Hoe beoordeelt u de ondersteuning van lokale en maatschappelijke initiatieven? Op welke manier kan Rabobank Utrecht volgens u haar maatschappelijke betrokkenheid vergroten?

Dat vind ik wel erg positief. Ik weet dat jullie veel stichtingen en lokale organisaties ondersteunen. Dit onderdeel krijgt een 8. Jullie zouden alleen wel meer kenbaar mogen maken wat jullie doen.

4. Zichtbaarheid

Hoe beoordeelt u de zichtbaarheid van Rabobank Utrecht in de maatschappij? Waar bent u ons bijvoorbeeld tegengekomen?

Utrecht ademt Rabobank. Hier heb ik niets meer aan toe te voegen.

Hoe kan Rabobank Utrecht haar zichtbaarheid in de maatschappij vergroten?

Dit is wat mij betreft niet nodig. Rabobank is overal!

5. Ledeninvloed

Wat vindt u van de invloed die u als lid heeft op de besluitvorming van Rabobank Utrecht?

Ik wist niet dat ik invloed kon uitoefenen, dus ik geef een 4.

Op welke manier wilt u betrokken worden bij de besluitvorming van Rabobank Utrecht?

Ik hoef niet betrokken te zijn. Ik ben dit nooit geweest dus ik heb er ook geen behoefte aan.

6. Voordelen

Ervaart u voordelen van uw lidmaatschap? Zo ja, welke?

Ik geef een 5. Het tijdschrift lees ik met plezier, maar ik dacht dat iedereen dit tijdschrift kreeg.

Bent u tevreden met de huidige voordelen die u als lid heeft? Hoe kunnen we het lidmaatschap voor u aantrekkelijker maken?

Het grootste voordeel zou zijn als ik wist dat ik lid was. Begin daar eerst mee. Communiceer naar leden dat ze lid zijn, dan kunnen ze daarna zelf bepalen wat ze ermee willen doen.

7. Communicatie

Weet u op welke manier we met u als lid in contact treden? Hoe beoordeelt u deze manieren?

De *Dichterbij* ontvang ik.

Dichterbij	+	Mag wel vaker uitkomen. Staan leuke lokale artikelen in.
Denk Mee Met Je Bank	-	Geen behoefte aan.
Ledenactiviteiten, -aanbiedingen + ledenevent	-	Geen behoefte aan.

Interview met leden van Rabobank Utrecht - Interview 13

Hoe beoordelen leden (de verschillende onderdelen van) hun lidmaatschap?

Algemene informatie

Leeftijd: 67

Lid sinds: -

Geslacht: m/v

Woonplaats: Utrecht

Waarom bent u klant geworden van Rabobank Utrecht?

Ik ken geen andere bank dan de Rabobank. Ik woon al heel mijn leven in Utrecht, dus ik zit er al heel lang en ga ook niet meer bij jullie weg.

Waarom bent u lid geworden van Rabobank Utrecht? Hoe lang bent u al lid?

Jaren geleden ben ik eens benaderd om lid te worden, maar dit heb ik toen niet gedaan omdat er allerlei voorwaarden aan zaten. Maar ik begrijp dat ik dus wel lid ben?

1. Waarde lidmaatschap

Welk cijfer geeft u aan het lidmaatschap en waarom? Wat vindt u positief/negatief aan uw lidmaatschap bij Rabobank Utrecht? Welke voor- en nadelen ondervindt u van uw lidmaatschap?

Ik ondervind geen voordelen maar ook geen nadelen van het lidmaatschap, dus ik geef een 5.

2. Ledenbetrokkenheid

Hoe verbonden voelt u zich met Rabobank Utrecht? Kunt u hier een cijfer aan geven?

Ik voel me betrokken bij de Rabobank als organisatie. Als ik naar de bank kom word ik altijd persoonlijk en goed geholpen. Ik geef een 8.

Hoe betrokken wilt u zijn? Wilt u bijvoorbeeld geïnformeerd worden over wat Rabobank Utrecht doet of wilt u nieuwe ideeën aandragen etc.

Ik zou wel betrokken willen zijn bij het verbeteren van bijvoorbeeld klantervaringen of meedenken over nieuwe manieren van communiceren.

3. Betrokkenheid

Hoe beoordeelt u de ondersteuning van lokale en maatschappelijke initiatieven? Op welke manier kan Rabobank Utrecht volgens u haar maatschappelijke betrokkenheid vergroten?

Erg goed, een 8! Dit is een van de redenen waarom ik bij Rabobank Utrecht blijf. Jullie zijn niet van die 'graaiers' zoals alle andere banken. Natuurlijk verdienen de bestuurders aan de top exorbitant hoge bedragen, maar ik heb er bij jullie meer vrede mee omdat jullie zo maatschappelijk ingesteld zijn.

4. Zichtbaarheid

Hoe beoordeelt u de zichtbaarheid van Rabobank Utrecht in de maatschappij? Waar bent u ons bijvoorbeeld tegengekomen?

Ik zie jullie op veel plekken. Dit komt natuurlijk ook omdat ik klant ben. Dit heb ik ook altijd met auto's. Als ik een nieuwe Nissan koop, zie ik ineens overal dezelfde Nissan rijden. Maar jullie zijn dus goed zichtbaar. Ik geef een 8.

Hoe kan Rabobank Utrecht haar zichtbaarheid in de maatschappij vergroten?

Nog zichtbaarder? Poeh, misschien meer adverteren in lokale krantjes? Die worden door mensen van mijn leeftijd goed gelezen.

5. Ledeninvloed

Wat vindt u van de invloed die u als lid heeft op de besluitvorming van Rabobank Utrecht?

Ik weet dat er een ledenraad is, maar die is zoals de naam aangeeft alleen voor leden, en ik wist niet dat ik lid was. Ik vind het wel sympathiek om een ledenraad te hebben. Ik ben net een aantal jaar met pensioen, dus ik zal me er eens in gaan verdiepen! Het lijkt me wel wat! Een 7.

Op welke manier wilt u betrokken worden bij de besluitvorming van Rabobank Utrecht?

Meedenken en nieuwe ideeën aandragen vind ik leuk. Of jullie er iets mee doen is nog maar de vraag. Maar ik heb ook handjes die kunnen helpen. Ik moet er niet aan denken om tot mijn dood bij mijn vrouw thuis te zitten, dus laat maar weten wat er moet gebeuren.

6. Voordelen

Ervaart u voordelen van uw lidmaatschap? Zo ja, welke?

Ik weet nu dat er voordelen zijn, maar die zijn niet zo spannend. Ik geef een 6.

Bent u tevreden met de huidige voordelen die u als lid heeft? Hoe kunnen we het lidmaatschap voor u aantrekkelijker maken?

Jullie moeten vooral aan mensen laten weten dat ze lid zijn. Wanneer ze dit niet weten zoals ik kunnen ze er ook niets over zeggen.

7. Communicatie

Weet u op welke manier we met u als lid in contact treden? Hoe beoordeelt u deze manieren?

Dichterbij	+	Ik lees dit met plezier. Vergeet af en toe alleen dat het van jullie is.
Denk Mee Met Je Bank	-	Ik heb niets met computers.
Ledenactiviteiten, -aanbiedingen + ledenevent	+	Zou ik meer mee willen doen! Informeer je leden dat ze naar evenementen kunnen komen, nu doen jullie dat veel te weinig.

Interview met leden van Rabobank Utrecht - Interview 14

Hoe beoordelen leden (de verschillende onderdelen van) hun lidmaatschap?

Algemene informatie

Leeftijd: 44
Geslacht: m/v

Lid sinds: -
Woonplaats: Nieuwegein

Waarom bent u klant geworden van Rabobank Utrecht?

Toen de DSB bank failliet ging moest ik op zoek naar een andere bank. Het werd de Rabobank omdat deze me nog het meest betrouwbaar van alle banken leek. Maar daar ben ik na het Libor-schandaal ook niet meer zo zeker van.

Waarom bent u lid geworden van Rabobank Utrecht? Hoe lang bent u al lid?

Wat is dat nou weer. Ik ben lid van de ANWB maar van een bank?

1. Waarde lidmaatschap

Welk cijfer geeft u aan het lidmaatschap en waarom? Wat vindt u positief/negatief aan uw lidmaatschap bij Rabobank Utrecht? Welke voor- en nadelen ondervindt u van uw lidmaatschap?

Ik weet niet dat ik lid ben dus ik kan hier niets zinnigs over zeggen.

2. Ledenbetrokkenheid

Hoe verbonden voelt u zich met Rabobank Utrecht? Kunt u hier een cijfer aan geven?

Ik voel me bij geen enkele financiële instelling betrokken, voor je het weet zijn ze failliet en is al je geld weg. Ik geef een 3.

Hoe betrokken wilt u zijn? Wilt u bijvoorbeeld geïnformeerd worden over wat Rabobank Utrecht doet of wilt u nieuwe ideeën aandragen etc.

Ik wil ook niet betrokken zijn. Het maakt toch niets uit wat ik vind.

3. Betrokkenheid

Hoe beoordeelt u de ondersteuning van lokale en maatschappelijke initiatieven? Op welke manier kan Rabobank Utrecht volgens u haar maatschappelijke betrokkenheid vergroten?

Besteed het geld liever aan andere dingen. Het verlagen van de hypotheekrentes en het verhogen van de spaarrentes. Doe iets terug voor de mensen waar je iets aan verdient in plaats van geld te geven aan instellingen waarbij het toch een druppel op de gloeiende plaat is. Ik geef een 5.

4. Zichtbaarheid

Hoe beoordeelt u de zichtbaarheid van Rabobank Utrecht in de maatschappij? Waar bent u ons bijvoorbeeld tegengekomen?

Om jullie kan je niet heen. Dat enorme gebouw bij het station vind ik enorm lelijk. En wat moet dat wel niet gekost hebben. Was het oude gebouw niet goed genoeg?

Hoe kan Rabobank Utrecht haar zichtbaarheid in de maatschappij vergroten?

Dat hoeft echt niet!

5. Ledeninvloed

Wat vindt u van de invloed die u als lid heeft op de besluitvorming van Rabobank Utrecht?

Communiqueer eerst wat het lidmaatschap ik voordat je vraagt of ik invloed wil uitoefenen. Als ik niet weet dat ik lid ben, kan ik hier toch niets over zeggen? Laat merken dat leden lid zijn.

Op welke manier wilt u betrokken worden bij de besluitvorming van Rabobank Utrecht?

Ik wil niet betrokken worden of meedenken. Heeft toch geen nut. Verkapt vorm van participatie naar mijn idee.

6. Voordelen

Ervaart u voordelen van uw lidmaatschap? Zo ja, welke?

Nee.

Bent u tevreden met de huidige voordelen die u als lid heeft? Hoe kunnen we het lidmaatschap voor u aantrekkelijker maken?

Geef leden een hogere spaarrente. Op deze manier trek je mensen aan.

7. Communicatie

Weet u op welke manier we met u als lid in contact treden? Hoe beoordeelt u deze manieren?

Dichterbij	-	Wel eens voorbij zien komen, maar ik lees het niet. Zonde van de tijd.
Denk Mee Met Je Bank	-	Geen behoefte aan.
Ledenactiviteiten, -aanbiedingen + ledenevent	-	Dit hoeft van mij ook niet. Allemaal dingen die de bank geld kosten. Besteedt dit geld aan andere dingen!

Interview met leden van Rabobank Utrecht - Interview 15

Hoe beoordelen leden (de verschillende onderdelen van) hun lidmaatschap?

Algemene informatie

Leeftijd: 53

Geslacht: m/v

Lid sinds: -

Woonplaats: Nieuwegein

Waarom bent u klant geworden van Rabobank Utrecht?

Ik ben al heel mijn leven klant bij de Rabobank. Ik heb een tijd in Rotterdam gewoond toen ik studeerde maar daarna ben ik teruggekomen naar Utrecht en weer klant bij Rabobank Utrecht geworden.

Waarom bent u lid geworden van Rabobank Utrecht? Hoe lang bent u al lid?

Ik weet wel dat je lid kunt worden van de Rabobank. Maar ik heb geen idee wat het inhoudt. Ik ben geen lid hoor. **Ontvangt u de Dichterbij?** Ja dat tijdschrift ontvang ik een aantal keer per jaar, ik kan het me niet zo voor de geest halen maar ik vind het geloof ik erg leuk om te lezen. Maar iedereen die dat tijdschrift ontvangt is dus ook lid.

1. Waarde lidmaatschap

Welk cijfer geeft u aan het lidmaatschap en waarom? Wat vindt u positief/negatief aan uw lidmaatschap bij Rabobank Utrecht? Welke voor- en nadelen ondervindt u van uw lidmaatschap?

Ik geef een 3 aan dit onderdeel. Ik wist niet dat ik lid was, dit vind ik een slecht gegeven. Ik vind dat jullie wel beter mogen laten merken dat ik lid ben en wat ik ermee kan. Nu is het echt zo van 'Oh, ik ben dus lid. Maar wat kan ik ermee?'

2. Ledenbetrokkenheid

Hoe verbonden voelt u zich met Rabobank Utrecht? Kunt u hier een cijfer aan geven?

Ik ben geloof ik al 53 jaar klant bij jullie. Dus ik voel me zeker verbonden met jullie. Ik heb hiervoor een 8.

Hoe betrokken wilt u zijn? Wilt u bijvoorbeeld geïnformeerd worden over wat Rabobank Utrecht doet of wilt u nieuwe ideeën aandragen etc.

Ik vind het interessant om te weten waar jullie je als bank mee bezighouden. Ik heb een drukke baan als accountant dus ik heb niet veel vrije tijd. Ik zou het fijn vinden om online te kunnen vinden waar jullie mee bezig zijn.

3. Betrokkenheid

Hoe beoordeelt u de ondersteuning van lokale en maatschappelijke initiatieven? Op welke manier kan Rabobank Utrecht volgens u haar maatschappelijke betrokkenheid vergroten?

Dit vind ik de kracht van de Rabobank. Dit maakt jullie anders dan alle andere banken. Het is heel begrijpelijk waarom jullie geld geven aan lokale organisaties. De lokale betrokkenheid zou volgens mij vergroot kunnen worden door meer zichtbaar te maken wat jullie doen. Jullie zijn te bescheiden. Ik geef een 8.

4. Zichtbaarheid

Hoe beoordeelt u de zichtbaarheid van Rabobank Utrecht in de maatschappij? Waar bent u ons bijvoorbeeld tegengekomen?

Heel goed. Zowel fysiek in de vorm van gebouwen als in de vorm van sponsoring kom ik jullie vaak tegen. Ik weet dat jullie veel sponsorrelaties hebben die jullie jaarlijks met geld ondersteunen. Ik geef een 9.

Hoe kan Rabobank Utrecht haar zichtbaarheid in de maatschappij vergroten?

Zoals ik net zei, moeten jullie minder bescheiden zijn. Jullie mogen trotser zijn op wat jullie allemaal sponsoren. Ik weet dat jullie veel aan sponsoring doen, maar in het echt zal dit nog wel veel meer zijn. Maak dit zichtbaar door bijvoorbeeld een campagne op te starten waarin jullie de mensen achter de organisaties die jullie sponsoren aan het woord komen. Win-win situatie. Het geeft zowel jullie als de organisaties meer positieve bekendheid.

5. Ledeninvloed

Wat vindt u van de invloed die u als lid heeft op de besluitvorming van Rabobank Utrecht?

Ik had voor dit gesprek geen idee op welke manieren ik invloed kon uitoefenen, maar het is me duidelijk dat leden een behoorlijk grote rol spelen bij wat Rabobank Utrecht allemaal doet. Ik wist het dus niet, maar ik geef toch een 6.

Op welke manier wilt u betrokken worden bij de besluitvorming van Rabobank Utrecht?

Ik zou graag mijn mening willen geven over waar jullie mee bezig zijn.

6. Voordelen

Ervaart u voordelen van uw lidmaatschap? Zo ja, welke?

Ik ontvang de *Dichterbij*, meer voordelen ervaar ik op dit moment niet.

Bent u tevreden met de huidige voordelen die u als lid heeft? Hoe kunnen we het lidmaatschap voor u aantrekkelijker maken?

Jullie moeten leden bewuster maken van wie Rabobank Utrecht is. Jullie zijn een heel speciale bank, maar veel mensen weten dit niet. Wees hier trotser op en draag dit ook uit.

7. Communicatie

Weet u op welke manier we met u als lid in contact treden? Hoe beoordeelt u deze manieren?

Dichterbij	+	De <i>Dichterbij</i> lees ik graag. Ik vind het fijn om op de hoogte gehouden te worden van wat jullie allemaal doen. Dit zou wat mij betreft niet perse in de vorm van een tijdschrift hoeven. Het kan ook online.
Denk Mee Met Je Bank	+	Dit vind ik een erg goed initiatief. Op deze manier kun je op een simpele manier veel leden betrekken.
Ledenactiviteiten, -aanbiedingen + ledenevent	+	Dit vind ik ook erg positief. Ik wist er alleen niet vanaf. Dit moeten jullie meer promoten zodat meer mensen ervan afweten.

Interview met leden van Rabobank Utrecht - Interview 16

Hoe beoordelen leden (de verschillende onderdelen van) hun lidmaatschap?

Algemene informatie

Leeftijd: 38
Geslacht: m/v

Lid sinds: -
Woonplaats: Utrecht

Waarom bent u klant geworden van Rabobank Utrecht?

Ik ben al zolang ik me kan herinneren klant bij jullie. Ik heb nooit overwogen om naar een ander bank te gaan.

Waarom bent u lid geworden van Rabobank Utrecht? Hoe lang bent u al lid?

Ik ben dus al heel mijn leven klant. Maar lid? Is dat niet hetzelfde? **Nee er zit een verschil tussen klant en lid zijn. Ontvangt u de *Dichterbij*?** Ik heb wel eens van de naam gehoord, is dat het tijdschrift met artikelen over de Rabobank erin?

1. Waarde lidmaatschap

Welk cijfer geeft u aan het lidmaatschap en waarom? Wat vindt u positief/negatief aan uw lidmaatschap bij Rabobank Utrecht? Welke voor- en nadelen ondervindt u van uw lidmaatschap?

Ik kan geen cijfer geven omdat ik niet wist dat ik lid was.

2. Ledenbetrokkenheid

Hoe verbonden voelt u zich met Rabobank Utrecht? Kunt u hier een cijfer aan geven?

Ik ben een trouwe klant, dus een 8.

Hoe betrokken wilt u zijn? Wilt u bijvoorbeeld geïnformeerd worden over wat Rabobank Utrecht doet of wilt u nieuwe ideeën aandragen etc.

Ik wil niet actief betrokken zijn, maar ik wil wel weten waar jullie mee bezig zijn. Dat mis ik nu af en toe een beetje. De *Dichterbij* lees ik wel, maar ik zou vaker op de hoogte gehouden willen worden.

3. Betrokkenheid

Hoe beoordeelt u de ondersteuning van lokale en maatschappelijke initiatieven? Op welke manier kan Rabobank Utrecht volgens u haar maatschappelijke betrokkenheid vergroten?

Heel goed! Een 8. Ik vind het fijn om te weten dat er nog organisaties zijn die iets voor andere overhebben. Niet alles draait om winst maken. Jullie mogen wel meer duidelijk maken aan jullie klanten welke organisaties jullie ondersteunen. Ik weet bijvoorbeeld dat jullie Kampong en het Dick Bruna huis sponsoren, maar veel mensen niet.

4. Zichtbaarheid

Hoe beoordeelt u de zichtbaarheid van Rabobank Utrecht in de maatschappij? Waar bent u ons bijvoorbeeld tegengekomen?

Jullie zijn heel goed zichtbaar. Utrecht staat vol met Rabobankgebouwen die ik overigens niet allemaal even mooi vind.

Hoe kan Rabobank Utrecht haar zichtbaarheid in de maatschappij vergroten?

Dit hoeft niet van mij.

5. Ledeninvloed

Wat vindt u van de invloed die u als lid heeft op de besluitvorming van Rabobank Utrecht?

Ik weet dat er een ledenraad is. Maar ik heb geen idee hoe die mensen invloed hebben op de besluitvorming. Maak een soort leden abc'tje zodat leden weten wat het lidmaatschap is en welke invloed ze kunnen hebben.

Op welke manier wilt u betrokken worden bij de besluitvorming van Rabobank Utrecht?

Ik heb hier zelf geen behoefte aan. Ik wil voornamelijk weten wat jullie doen en wat ik eventueel met het lidmaatschap zou kunnen. Nu is dit me niet duidelijk.

6. Voordelen

Ervaart u voordelen van uw lidmaatschap? Zo ja, welke?

Nee eigenlijk niet. Ik wist ook niet dat ik lid was.

Bent u tevreden met de huidige voordelen die u als lid heeft? Hoe kunnen we het lidmaatschap voor u aantrekkelijker maken?

Door leden te laten weten dat ze lid zijn. Dan zijn jullie al een stap verder. Wanneer leden dit weten, kunnen ze zelf bepalen wat ze met het lidmaatschap willen.

7. Communicatie

Weet u op welke manier we met u als lid in contact treden? Hoe beoordeelt u deze manieren?

Dichterbij	+	Leuk blad. Ik zou het alleen wel vaker willen ontvangen. Met alle organisaties die jullie steunen is er vast wel meer te vertellen!
Denk Mee Met Je Bank	+/-	Het idee van DMMJB vind ik er goed. Dit laat direct de meerwaarde van het lidmaatschap zien en zo kunnen leden echt invloed uitoefenen en hun mening geven.
Ledenactiviteiten, -aanbiedingen + ledenevent	-	Doe ik nooit iets mee. Ik vraag me af of leden hier wel behoefte aan hebben. Ik in ieder geval niet.

Interview met leden van Rabobank Utrecht - Interview 17

Hoe beoordelen leden (de verschillende onderdelen van) hun lidmaatschap?

Algemene informatie

Leeftijd: 41

Geslacht: m/v

Lid sinds: -

Woonplaats: Utrecht

Waarom bent u klant geworden van Rabobank Utrecht?

Ik kom oorspronkelijk uit Winterswijk. Ik ben opgegroeid met de Rabobank als plattelandsbank. Het was voor mij overduidelijk dat ik toen ik op mijn 18^e in Utrecht ging studeren klant bij jullie zou blijven.

Waarom bent u lid geworden van Rabobank Utrecht? Hoe lang bent u al lid?

Ik weet wel van het lidmaatschap af, maar ik ben dus schijnbaar zelf ook lid? Dit wist ik niet. Nu je het zegt. Dat magazine is wel speciaal voor leden, ik vroeg me al af waarom ik dat ook kreeg. Nu weet ik waarom.

1. Waarde lidmaatschap

Welk cijfer geeft u aan het lidmaatschap en waarom? Wat vindt u positief/negatief aan uw lidmaatschap bij Rabobank Utrecht? Welke voor- en nadelen ondervindt u van uw lidmaatschap?

Het tijdschrift vind ik erg leuk om te lezen. De verhalen die erin staan zijn erg interessant en vaak ook herkenbaar. Ik vind het leuk om zo op de hoogte gehouden te worden. Ik wist alleen niet dat alleen leden dit tijdschrift kregen. Ik geef een 6,5.

2. Ledenbetrokkenheid

Hoe verbonden voelt u zich met Rabobank Utrecht? Kunt u hier een cijfer aan geven?

Met jullie voel ik me erg verbonden, ik ben niet voor niets al mijn hele leven klant! Een 9!

Hoe betrokken wilt u zijn? Wilt u bijvoorbeeld geïnformeerd worden over wat Rabobank Utrecht doet of wilt u nieuwe ideeën aandragen etc.

De Rabobank is er voor en door haar klanten, dus ik zou best meer betrokken willen zijn bij jullie plannen. Op welke manier weet ik nog niet precies. Het moet niet te veel tijd kosten in ieder geval.

3. Betrokkenheid

Hoe beoordeelt u de ondersteuning van lokale en maatschappelijke initiatieven? Op welke manier kan Rabobank Utrecht volgens u haar maatschappelijke betrokkenheid vergroten?

Prima! Ik las laatst ook een artikel over een vrouwennetwerk in Utrecht dat jullie ondersteunden. Ik ben alleen de nam van het tijdschrift en het netwerk vergeten, maar dit vind ik erg positief. Jullie zouden vaker in dit soort magazines moeten staan om meer kenbaar te maken wat jullie allemaal doen.

4. Zichtbaarheid

Hoe beoordeelt u de zichtbaarheid van Rabobank Utrecht in de maatschappij? Waar bent u ons bijvoorbeeld tegengekomen?

Goed! Dit beoordeel ik met een 10! Ik zie jullie fysiek maar dus ook in tijdschriften en op internet. Ik zit sinds kort op Facebook, maar daar heb ik jullie nog niet gezien.

Hoe kan Rabobank Utrecht haar zichtbaarheid in de maatschappij vergroten?

Ik zie jullie al genoeg dus dat hoeft van mij niet.

5. Ledeninvloed

Wat vindt u van de invloed die u als lid heeft op de besluitvorming van Rabobank Utrecht?

Ik wist tot vandaag niet dat ik invloed kon uitoefenen. Ik vind het goed dat dit kan. Zelf zoek ik dit niet zo maar ik denk dat er zeker wel mensen zijn die hier tijd voor hebben.

Op welke manier wilt u betrokken worden bij de besluitvorming van Rabobank Utrecht?

Ik zou mijn mening willen geven over kleine dingen. Ik hoef niet in de ledenraad, maar ik wil eens in de zoveel tijd best mijn mening geven als jullie het vragen.

6. Voordelen

Ervaart u voordelen van uw lidmaatschap? Zo ja, welke?

Nee, behalve de *Dichterbij* heb ik geen voordelen van het lidmaatschap.

Bent u tevreden met de huidige voordelen die u als lid heeft? Hoe kunnen we het lidmaatschap voor u aantrekkelijker maken?

Nee. Jullie zouden veel meer kunnen doen voor jullie leden zodat ze ook iets terug zouden willen doen. Dan heb je betrokken leden. Ik zou het sympathiek vinden als ik persoonlijk benaderd zou worden om mijn mening te geven of mee te denken over bepaalde onderwerpen.

7. Communicatie

Weet u op welke manier we met u als lid in contact treden? Hoe beoordeelt u deze manieren?

Dichterbij	+	Prima idee. Zeker behouden! Ik denk dat veel mensen alleen de <i>Dichterbij</i> kennen namelijk en verder niets van het lidmaatschap afweten.
Denk Mee Met Je Bank	+/-	Heel leuk idee. Geef er alleen meer bekendheid aan en zorg dat het meer gaat leven onder de leden. Ik denk dat je met DMMJB op een makkelijke manier de mening van je leden kunt achterhalen omdat ze kunnen meewerken waar en wanneer het hen uitkomt.
Ledenactiviteiten, -aanbiedingen + ledenevent	+	Ik was me niet bewust van deze activiteiten en aanbiedingen. Ik vind het zeker interessant. Ik hou de pagina in de komende <i>Dichterbij</i> in de gaten, misschien zit er iets leuks voor mij en mijn gezin bij.

Coöperatie	Branche	Merk/- kernwaarden	Aantal klanten	Aantal leden	Voorwaarden lidmaatschap	Kosten lidmaatschap	Ledenvoordelen
Rabobank	Financiële dienstverlening	Betrokken Toonaangevend Dichtbij	7,6 miljoen	1,9 miljoen, waarvan 27.407 in Utrecht	Alleen klanten kunnen lid worden	gratis	• <i>Dichterbij</i> • Participeren in leden- /studentenraad of kieskring • Ledenevents • Ledenaanbiedingen • DMMJB
FrieslandCampina	Zuivelsector	Betrouwbaar Betrokken Ondernemend	16.000	16.000 in België, Nederland en Duitsland	Alleen melkveehouders kunnen lid worden	Afhankelijk van de grootte van het bedrijf, maar minimaal €10,- per 100 liter geleverde melk	• <i>Melk</i> • Melkweb • Melkmail • Vaste melkprijs • Ledencertificaten • Ledenobligaties • Participeren in ledenraad
VGZ	Financiële dienstverlening	Zekerheid bieden Mogelijk maken Maatschappelijk betrokken zijn	4,2 miljoen	4,2 miljoen	Klanten zijn leden	gratis	• Productvoordelen – en korting • Ledenpanel
DELA	Financiële dienstverlening	Betrokken Integer Ondernemend	3 miljoen	3 miljoen	Klanten zijn leden	gratis	• <i>Kroniek</i> • VoorelkaarDesk • Goededoelenfonds • Financieel voordeel • Ledenaanbiedingen • Participeren in coöperatieraad

Tabel 12. Coöperatie benchmark

Bijlage 9 | Voorwaarden lidmaatschap

Om lid te worden van Rabobank Utrecht moet worden voldaan aan de voorwaarden van de statuten. De statuten van Rabobank Utrecht zeggen (artikel 6, lid 1) het volgende over de voorwaarden waaraan een lid moet voldoen:

Om te kunnen worden toegelaten als lid van de coöperatie is het vereist dat de aanvrager:

- a. bekwaam is verbintenissen aan te gaan (minimale leeftijd 18 jaar of toestemming van wettelijke voogd)
- b. geen lid is van een andere Rabobank
- c. niet in staat van faillissement verkeert noch de schuld-saneringsregeling op hem van toepassing is en, bij rechtspersonen, niet in staat van liquidatie of in staat van surseance van betaling verkeert
- d. één of meer diensten van de coöperatie afneemt
- e. geen dienstverband heeft met de coöperatie

De statutaire regeling wordt in de praktijk als volgt toegepast:

- In principe geldt de leeftijdsgrens van 18 jaar omdat het niet functioneel is klanten onder de 18 jaar lid te maken. De directie kan op individuele basis bij overtuigende argumenten ook iemand van 16 of 17 jaar als lid accepteren;
- het lidmaatschap bij zakelijke klanten wordt het lidmaatschap bij voorkeur gekoppeld aan de natuurlijke personen. Bij niet-rechtspersonen (EZ, VOF, Maatschap en CV) is het sowieso alleen de natuurlijke persoon die lid kan worden. Bij persoonsgeboden rechtspersonen zoals BV's met een duidelijk herkenbare DGA is er sprake van twee aparte juridische entiteiten: de natuurlijke persoon en de rechtspersoon. Statutair kunnen beiden lid worden. Bij voorkeur wordt in dergelijke gevallen de DGA lid gemaakt. Bij een groep rechtspersonen wordt slechts één entiteit uit de groep lid gemaakt.