

## **Rabobank – Intrapreneurship**

2017 – De Rabobank is een internationale financiële dienstverlener, met haar wortels in Nederland. De bank is actief op het gebied van bankieren, vermogensbeheer, leasing, verzekeren en vastgoed. In Nederland zijn ruim honderd Rabobanken te vinden die een grote mate van zelfstandigheid hebben, zich dichtbij de klant bevinden en op die manier deze klant goed kunnen bedienen. Het hoofdkantoor van de Rabobank bevindt zich in Utrecht en van daaruit wordt de strategie bepaald, nieuw beleid geïnitieerd en worden producten en diensten ontwikkeld. De bank bevindt zich in een omgeving waarin veel veranderingen plaatsvinden, van digitalisering tot de kredietcrisis die vele gevolgen heeft gehad voor het zakelijke en regelgevingsklimaat van de bank en voor de medewerkers van de bank. Dit zorgt voor veel interne veranderingen en ook voor kansen.

## **De Sociale Innovatie**

De Rabobank is al zo'n tien jaar geleden begonnen met het stimuleren van intrapreneurship binnen de organisatie in Nederland. Een innovatieteam, met ondernemende werknemers, binnen de IT-afdeling van de organisatie, is destijds begonnen met het uitvoeren van experimenten en pilots. Na een dip gedurende de crisis, een periode waarin weinig risico genomen kon worden en weinig fouten gemaakt konden worden, wordt de laatste jaren weer meer aandacht besteed aan het stimuleren van intrapreneurship en het vergroten van het innoverend vermogen van de bank. Inmiddels is het innovatieteam direct onder de Raad van Bestuur geplaatst en richt het zich (weer) op mogelijkheden rond het stimuleren van intrapreneurship, of innoverend ondernemen, zoals het ook wel genoemd wordt binnen de Rabobank. Belangrijke aspecten die volgens de Rabobank horen bij een cultuur van intrapreneurship zijn aan de ene kant ruimte voor de medewerkers voor innovatie en aan de andere kant vertrouwen in het kunnen van de medewerkers. Medewerkers worden zoveel mogelijk gefaciliteerd, door bijvoorbeeld het innovatieteam en een innovatienetwerk die verscheidene programma's en projecten uitvoeren.

## **Aanpak**

Op verschillende manieren kunnen organisaties bijdragen aan het ondernemend gedrag van hun werknemers, zo dus ook de Rabobank. Verschillende factoren in de organisatie kunnen hierbij een rol spelen.

### *Structuur van de organisatie*

Als het gaat om de structuur van een organisatie lijkt van belang te zijn voor ondernemend werknemerschap dat weinig bureaucratie en dus hiërarchie aanwezig is in de organisatie. Deze bureaucratie en hiërarchie zou namelijk in de weg kunnen staan voor initiatieven en innovatie van werknemers in de organisatie. Belangrijk is ook dat decentraal beslissingen genomen kunnen worden, door werknemers zelf (Alpkan, Bulut, Gunday, Ulusoy, Kilic, 2010; Gurkov, 2010). Rabobank Nederland is een bank met ruim honderd lokale banken door heel het land, met een hoofdkantoor in Utrecht. Landelijk wordt de organisatie geleid door de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen en realiseren van

de bedrijfsdoelstellingen en de strategie. Ook is de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor de naleving van alle relevante wet- en regelgeving, het beheersen van de risico's die verbonden zijn aan ondernemingsactiviteiten en voor de financiering van activiteiten. Kort gezegd is zij dus verantwoordelijk voor het besturen van de Rabobank. De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en de algemene zaken binnen de Rabobank. Daarnaast houdt de Raad van Commissarissen toezicht op de naleving van wettelijke, statutaire en andere relevante regels.

Vanuit het hoofdkantoor van de Rabobank in Utrecht wordt nieuw beleid geïnitieerd en worden nieuwe producten en diensten ontwikkeld. Binnen dit hoofdkantoor is er veel ruimte om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen en ondernemend gedrag te vertonen. Medewerkers die graag met innovatie bezig zijn kunnen hier echt hun ei kwijt door aan het begin van ontwikkelingen te staan en mee te werken aan bijvoorbeeld het uitproberen van (innovatieve) concepten bij verschillende afdelingen. Binnen de lokale banken gebeurt dit minder, hier kunnen medewerkers vooral bijdragen aan (kleinere) verbeteringen van bestaande processen (en zich hierin dus ondernemend gedragen). Wel betreft het hoofdkantoor de medewerkers van de lokale banken zoveel mogelijk bij de ontwikkeling van nieuwe diensten en producten; de lijntjes met het hoofdkantoor worden zo kort mogelijk gehouden. Medewerkers van lokale banken kunnen hierdoor, wanneer zij dit willen, verder gaan dan de verbeteringen die toegepast kunnen worden binnen de locatie waar zij werkzaam zijn.

Overall binnen de bank kunnen dus kansen gegrepen worden om bij te dragen aan innovatie en je ondernemend te gedragen. De meeste medewerkers die werken aan initiatieven en innovatie doen dit naast hun eigen werkzaamheden; zij doen mee aan programma's of projecten die er zijn binnen de Rabobank, helpen mee met ideeënontwikkeling of gaan binnen hun eigen afdeling ermee aan de slag, vaak met hulp vanuit het innovatieteam. Zo gebeurt het bijvoorbeeld dat via Yammer een oproep geplaatst wordt voor medewerking bij de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten of dat hier gesprekken over plaatsvinden. Iedereen, ook medewerkers bij lokale banken die ver gelegen zijn van het hoofdkantoor, wordt via deze weg geïnformeerd en kan vervolgens (via deze korte lijn met het hoofdkantoor), meehelpen bij de ontwikkeling. Ook bestaat er een intern (innovatie)netwerk, genaamd into innovation, dat intrapreneurs verbindt en samenbrengt (door bijvoorbeeld een jaarlijkse innovatieconferentie), ze een podium geeft en hen hun kennis laat verspreiden door bijvoorbeeld het geven van workshops. 'Dat innovatienetwerk, daar heb ik wel enorm veel aan gehad, zeker in het begin, toen ik wel een eenling was', aldus een (voormalig) trainee innovatie binnen de Rabobank. Dit netwerk, wat inmiddels bestaat uit ongeveer 1000 leden, loopt door de bestaande structuur van de Rabobank heen en werkt hierdoor grensoverschrijdend.

Het kan ook zo zijn dat medewerkers een functie hebben waarin zij zich volledig kunnen wijden aan innovatie en intrapreneurship en de gehele tijd zich bezighouden met (het stimuleren van) innovatie, waar dan ook binnen de Rabobank. De leden van het innovatieteam, innovators, hebben bijvoorbeeld zo'n functie en houden zich constant bezig met innovatie en het ondersteunen van innovatieve,

ondernemende werknemers in hun initiatieven en veranderingen die zij willen bewerkstelligen. Dit team heeft op dit moment een vaste kern van ongeveer 10 personen die fulltime bezig is met innovatie. Een ander voorbeeld van zo'n functie is de 'friskijker & dwarsdenker', waarvan een groep werkzaam is bij Rabobank IJsseldelta; om deze bank vooruit te helpen, ook op gebieden waar zij niet veel kennis van heeft. Deze friskijkers en dwarsdenkers werken in een team samen aan innovatie en verandering binnen Rabobank IJsseldelta. Ze zijn constant bezig met wat anders kan binnen Rabobank IJsseldelta (op allerlei gebieden; van diensten voor de klant tot businessmodellen) en gaan met alle medewerkers, zelfs tot vervelens toe, in gesprek (en discussie) over het hoe, wat en waarom van hun werkzaamheden. Op die manier willen en kunnen zij beweging krijgen in deze medewerkers en in de organisatie, hen stimuleren tot innovatie en het nemen van initiatief en zo deze ook meer voorbereiden op de toekomst.

De respondenten zien veel mogelijkheden tot ondernemend gedrag. Dit vaak omdat zij vanuit zichzelf kiezen voor een innovatieve functie of de kansen grijpen om hun ideeën uit te werken of bij te dragen aan de ontwikkeling van ideeën. Ze verzamelen zelf de mensen die zij hierin nodig hebben om zich heen (vanuit bijvoorbeeld het innovatieteam of managers die de ruimte geven) en worden door dit netwerk, via korte lijntjes, hierin ondersteund (waar zij zich dan ook bevinden; centraal of lokaal). Wel wordt aangegeven, vanuit de ervaring van de respondenten met het nemen van initiatief en het stimuleren van innovatie binnen andere afdelingen of vestigingen, dat de structuur en hiërarchische aard van sommige afdelingen de medewerkers in de weg kunnen staan. Dit is dan vooral het geval bij bijvoorbeeld het durven nemen van risico (en het durven maken van fouten) in hun werkzaamheden. 'Dit terwijl fouten juist innovatie mogelijk maken'; aldus een (voormalig) trainee innovatie binnen de Rabobank. 'Als medewerker moet je binnen sommige afdelingen echt ruimte voor je zelf (durven te) maken om ondernemend te kunnen zijn en ook mensen om je heen zoeken die daarin ondersteunen en je stimuleren en die zich misschien niet op jouw afdeling bevinden'.

#### *Kenmerken van de taken van medewerkers*

Als het gaat om taken van medewerkers is het voor ondernemend gedrag van belang dat medewerkers brede, uiteenlopende, taken hebben en uitgedaagd worden door deze taken. Autonomie en vrijheid in het uitvoeren van deze taken is ook van belang (Preenen, Liebrechts & Dhondt, 2015; Preenen, Dorenbosch, Plantinga & Dhondt, 2016). Bij de Rabobank hebben de meeste medewerkers een breed takenpakket dat hen uitdaagt en dit lijkt binnen de Rabobank wel echt bij te dragen aan intrapreneurship. De Rabobank kent de T-shaped medewerker, die een specialisme heeft, maar ook het vermogen heeft mee te denken in andere disciplines en weet wat voor en na hem gebeurt in een proces. Dit lijkt een belangrijke rol te spelen in het kunnen omgaan met uitdagingen van de organisatie en intrapreneurship. De Rabobank wil medewerkers hiernaast nog verder ontwikkelen richting M-shaped medewerkers, zodat zij meer verschillende specialismen in de loop der jaren opbouwen en op die manier nog beter de uitgebreide kennis die zij bezitten kunnen gebruiken om in de praktijk om te gaan met uitdagingen. Vanuit ervaring wordt aangegeven dat een administratieve functie, met gestandaardiseerde en routinematige taken, niet echt uitdaagt om

ondernemend en innovatief te zijn. Initiatieven om innovatie te stimuleren landen vaak ook niet binnen een meer administratieve afdeling, al wordt dit wel geprobeerd door innovatieve medewerkers in de Rabobank, om ook deze afdelingen in beweging te krijgen en voor te bereiden op de toekomst. Een functie met een breed en uitdagend takenpakket, ten opzichte van een functie met een routinematig takenpakket, lijkt binnen de Rabobank een betere omgeving te creëren voor intrapreneurship en innovatie.

Hiernaast is voor ondernemend gedrag van belang dat medewerkers veel externe contacten hebben, met bijvoorbeeld klanten of partners waarmee samengewerkt kan worden. Op die manier kan namelijk kennis opgedaan worden en feedback verkregen worden die vervolgens vertaald kan worden in bijvoorbeeld verandering van werkwijze (Preenen et al., 2015). Klanten staan centraal binnen de Rabobank; voor deze klanten worden nieuwe producten ontwikkeld en worden processen binnen de organisatie, op basis van feedback van klanten vanuit bijvoorbeeld de lokale banken die zich dichtbij de klant bevinden, aangepast. De lokale banken passen zich aan, aan de regio waarin zij zich bevinden en de klanten die zich daar bevinden. Medewerkers van de Rabobank dienen zich constant af te vragen in hoeverre hun werkzaamheden nog relevant zijn voor de klant en hier vervolgens op in te spelen. Wel is het lastig dat door de grootte van de organisatie niet iedereen even dichtbij de klant staat. Ook is het klantencontact veranderd doordat steeds meer digitaal contact met de bank plaatsvindt en de Rabobank niet meer, zoals vroeger, zelfs in kleine dorpjes vestigingen heeft. Toch wil de bank, ondanks deze ontwikkelingen die ervoor kunnen zorgen dat de organisatie verder verwijderd raakt van de klant, dichtbij de klant blijven en deze centraal zetten. Dit gebeurt vooral doordat medewerkers van lokale banken, die dichtbij de klant staan dan de centrale Rabobank, klantencontact terugkoppelen en bijvoorbeeld meewerken aan de ontwikkeling van producten en diensten voor de klant.

Verder wordt veel samengewerkt met, en tijd geïnvesteerd in, andere bedrijven in de omgeving van de Rabobank. Zo wordt met verschillende startups die opvallen of die voortgekomen zijn uit de moonshot-campagne, georganiseerd door de Rabobank, samengewerkt. Binnen deze moonshot-campagne krijgen medewerkers binnen de Rabobank de kans om in teams ideeën, onder begeleiding, uit te werken en in de praktijk te brengen. De startups waarmee samengewerkt wordt door de Rabobank kunnen veel leren van de Rabobank, maar medewerkers van de bank kunnen ook veel leren van deze startups; meer medewerkers op verschillende plekken binnen de Rabobank, zoals juridische zaken of inkoop, krijgen ervaring in de samenwerking met deze startups en met hoe processen voor deze beginnende ondernemingen verlopen. Hierdoor kunnen zij gemotiveerd raken om zich ook ondernemend te gedragen binnen de Rabobank en toe te passen wat geleerd is vanuit samenwerking.

#### *Ondersteuning vanuit de leidinggevende*

Ondersteuning vanuit de leidinggevende speelt ook een belangrijke rol in het stimuleren van ondernemend gedrag van werknemers. Dit kan gaan om het inspireren en motiveren van de

medewerkers of om meer praktische ondersteuning (Alpkan et al., 2010; Moriano, Molero, Topa & Mangin, 2014). Als het gaat om inspiratie en motivatie komt dit vooral vanuit de Raad van Bestuur en in het bijzonder vanuit de voorzitter van deze Raad; Wiebe Draijer. Hij spreekt over drie horizonnen; de eerste draait om de basis; bestaande producten en de korte termijn, de tweede draait om nieuwe producten en de derde gaat over echt nieuwe businessmodellen. Hij geeft aan dat deze derde horizon voor hem en voor de Rabobank heel belangrijk is en intrapreneurship past goed binnen deze horizon. Ook benadrukt hij, in bijvoorbeeld speeches die hij geeft, dat er nog te weinig fouten gemaakt worden en dat dat meer mag gebeuren. Op die manier draagt hij bij aan een klimaat waarin een veilig gevoel is om risico's te nemen en fouten te maken en dus ondernemend te zijn. 'En dat helpt, als iemand op dat niveau in de organisatie het hierover heeft, dan zie je het wel door de organisatie heen druppelen', aldus een Innovator binnen de Rabobank. Dat gaat dan niet alleen over medewerkers, maar ook over andere directeuren en managers, die daarin gesterkt of gestimuleerd worden.

Deze directeuren en managers spelen ook een rol bij het stimuleren van intrapreneurship binnen de organisatie. Het gaat dan om directeuren die lokale banken leiden of andere leden van de Raad van Bestuur en de managers die de leiding hebben over afdelingen, binnen de ondersteunende organisatie in Utrecht of de lokale banken. Deze directeuren en managers kunnen verschillende visies hebben op intrapreneurship en de mate waarin zij dit (praktisch) ondersteunen kan verschillen. Gemerkt wordt dat werknemers die de kansen en mogelijkheden die er liggen voor intrapreneurship willen pakken, belemmerd kunnen worden door een directeur of manager die dit liever niet te veel ziet binnen zijn of haar vestiging of afdeling. Hier is dus nog terrein te winnen binnen de Rabobank en hierin helpt het dat de Raad van Bestuur intrapreneurship meer probeert te promoten. Ook wordt het deels meegenomen in het beoordelen van het functioneren van manager, maar het is lastig meetbaar in hoeverre een manager bijdraagt aan het ondernemend gedrag van werknemers binnen zijn/haar afdeling. Dit, het gedrag van managers en in hoeverre zij bijdragen aan ondernemend gedrag, blijft verder wel lastig te veranderen in zo'n grote organisatie als de Rabobank, zoals een van de respondenten aangeeft.

Verdere praktische ondersteuning komt vooral vanuit het innovatieteam binnen de Rabobank. Zij willen het proces van intrapreneurship zo goed mogelijk faciliteren; door bijvoorbeeld intrapreneurs uit verschillende afdelingen en verschillende vestigingen met elkaar te verbinden. Dit gebeurt dan bijvoorbeeld door initiatieven zoals into innovation, innovate en de moonshot-campagne. Into Innovation is, zoals eerder genoemd, een netwerk dat intrapreneurs binnen de gehele Rabobank met elkaar verbindt. Innovate is een digitale toolkit, gecombineerd met een cursus met bijeenkomsten (georganiseerd door het innovatieteam), die dient als een hulpmiddel, en ook als stimulans, voor medewerkers in hun activiteiten als intrapreneur. Ieder kwartaal doen zo'n zestig á tachtig medewerkers van de Rabobank hieraan mee en gaan zij op zoek naar de intrapreneur in zichzelf en kansen die liggen binnen de Rabobank. De medewerkers die mee willen doen aan zo'n cursus krijgen hier de tijd voor.

De moonshot-campagne is, zoals eerder genoemd, een campagne waarbinnen medewerkers binnen de Rabobank de kans krijgen om in teams ideeën, onder begeleiding, uit te werken en daadwerkelijk in de praktijk te brengen. Ideeën over een bepaald thema kunnen vanuit alle hoeken van de Rabobank door medewerkers ingestuurd worden, waaruit vervolgens twintig teams van medewerkers geselecteerd worden die verder gaan met de moonshot-campagne. Uiteindelijk komen er drie teams als winnaars uit de bus die vervolgens drie maanden aan de slag gaan als start-up en echt uit de Rabobank organisatie gehaald worden. Hier komen uiteindelijk vaak mooie innovaties uit voort die binnen de Rabobank zelf blijven, of die verder gaan als start-up. Naast deze verschillende initiatieven om intrapreneurship te faciliteren en te stimuleren probeert deze groep ook aandacht te schenken aan bewustwording; het gaat dan om bewustwording dat er veel kennis is binnen de Rabobank, dat deze kennis verspreid moet worden en dat zij veel mogelijkheden biedt. Dit gebeurt in de praktijk bijvoorbeeld door het opnemen en verspreiden van vlogs over innovatie en intrapreneurship en het belang hiervan voor de Rabobank.

## **Resultaten**

Het resultaat van het stimuleren van intrapreneurship is tot nu toe vooral terug te zien in de vele initiatieven en nieuwe producten binnen de Rabobank. Een voorbeeld van zo'n product is Tellow, een boekhoud-app voor ZZP'ers, die op dit moment een succesvolle introductie in de markt kent. Hiernaast is het resultaat ook terug te zien in start-ups die ontstaan vanuit initiatieven en programma's voor begeleiding die opgezet zijn door de Rabobank. Jammer genoeg verlaten de medewerkers vaak de Rabobank om verder te gaan met deze startups, maar er wordt later vaak weer samengewerkt met deze startups en daar wordt weer veel van geleerd door andere medewerkers van de Rabobank (die bijvoorbeeld samenwerken met de startups). Op die manier levert dit dus uiteindelijk wel weer iets op voor de Rabobank.

Verder valt nog niet te zien of bijvoorbeeld de medewerkerstevredenheid binnen de Rabobank omhoog gaat door het stimuleren van intrapreneurship. Een mogelijke factor die hierop van invloed zou kunnen zijn, is dat niet iedere medewerker klaar is om de zogenoemde 'medewerker van de toekomst' (een ondernemende medewerker die constant wil ontwikkelen) te worden. Verder kan van invloed zijn dat de sector waarin de Rabobank zich bevindt lang gewend was te groeien, wat de laatste jaren niet meer het geval is. Dit is een onzekere periode geweest voor veel medewerkers en dit kan gevolgen gehad hebben voor hun tevredenheid en ook voor de mate waarin zij open staan om meer ondernemend te zijn. Uiteindelijk wordt toch gekozen intrapreneurship, of het innoverend ondernemen zoals het ook wel genoemd wordt binnen de Rabobank, te blijven stimuleren, door de vele positieve ervaringen en resultaten die hieruit voortgekomen zijn en nog steeds voortkomen.

## **Lessons Learned**

Wat binnen de Rabobank te zien is, als het gaat om intrapreneurship en innovatie, is dat niet iedere functie zich hier direct voor leent. Op administratieve of compliance afdelingen vinden werkzaamheden plaats die gestandaardiseerd zijn of waarbij, in principe, weinig fouten gemaakt

kunnen worden. Medewerkers die op andere afdelingen werkzaam zijn, waarin zij bredere en uitdagendere taken hebben, kunnen zich al sneller bezig houden met innovatie en zich ondernemend gedragen en worden hier sneller toe uitgedaagd. Binnen de Rabobank wordt wel aandacht geschonken aan het stimuleren van innovatie binnen afdelingen die zich er misschien minder goed voor lenen; door bijvoorbeeld juist het gevoel van het mogen maken van fouten te verspreiden. Dit is nodig omdat ook deze functies en afdelingen mee moeten gaan in de ontwikkelingen die plaatsvinden in de omgeving en ook de medewerkers binnen deze afdelingen meer de medewerker van de toekomst moeten worden.

### **Steekwoorden**

Intrapreneurship / Ondernemend werknemerschap / Innoverend ondernemen

### **Brontype**

Cases

### **Auteur**

Mirna Korteweg - in het kader van afstudeerstage bij TNO en -scriptie voor de masteropleiding 'Management van HR en Verandering' aan de Erasmus Universiteit.

### **Bronnen**

Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G. & Kilic, K. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*, 48(5), 731-755.

Gurkov, I. (2009). Innovations in Russian industries; conditions for implementation and impact. *Journal for East European Management Studies.*, 218-246.

Kenney, M., & Mujtaba, B. G. (2007). Understanding corporate entrepreneurship and development; a practitioner view of organizational intrapreneurship. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 12(3), 73-88.

Moriano, J. A., Moleró, F., Topa, G., & Mangin, J. L. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10, 103-119.

Preenen, P., Dorenbosch, L., Plantinga, E., & Dhondt, S. (2016). The influence of task challenge on skill utilization, affective wellbeing and intrapreneurial behaviour. *Economic and Industrial Democracy*, 1-22.

Preenen, P., Liebregts, W., & Dhondt, S. (2015, September). Intrapreneurship stimuleren? *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, pp. 51-58.