



Grupo Rabobank Relatório Anual 2010

Relatório Anual 2010

2	Prefácio do Presidente
4	Valores chave
6	Perfil do Grupo Rabobank
8	Presença global do Grupo Rabobank
10	Estratégia
14	Enfoque no cliente
18	Desenvolvimentos financeiros
24	Banca de retalho doméstico
33	Banca grossista e banca de retalho internacional
41	Gestão de activos
47	Leasing
52	Imobiliário
58	Gestão do risco
69	Compromisso para com a sociedade
72	Diálogo com a sociedade
77	Ambiente e operações
79	Trabalhadores
84	Governança empresarial
90	Código Bancário
95	Administração
98	Relatório do Conselho de Supervisão do Rabobank Nederland
106	Demonstração consolidada da posição financeira
108	Demonstração de resultados consolidados
109	Demonstração consolidada do rendimento integral
110	Demonstração das alterações dos capitais próprios consolidados
111	Demonstração consolidada de fluxos de caixa
112	Segmentos de negócios condensados
113	Relatório do auditor independente sobre a informação financeira

Prefácio do Presidente

Em 2010 assistiu-se a uma recuperação frágil da economia. Na sequência da profunda recessão de 2009, a economia holandesa começou a crescer novamente em 2010, se bem que muito lentamente. Muitos dos nossos clientes empresariais conseguiram restabelecer as suas posições financeiras, mas infelizmente isso não se estendeu a sectores de ciclo tardio tais como a construção e dos bens de consumo duradouro. Os padrões cautelosos das despesas de consumo nos Países Baixos também obstaram à recuperação económica.

A ligeira recuperação económica e os maiores níveis de receitas em muitos dos nossos clientes empresariais reflectiram-se nas tendências nos custos do crédito malparado. O Rabobank não teve de contabilizar tantas correcções de valor. Os Rabobanks locais tiveram bom desempenho, e o Rabobank International foi que mais contribuiu para os lucros, tal como aconteceu com muitas das nossas subsidiárias. Estes resultados, juntamente com melhores margens e rigoroso controlo de custos, fizeram de 2010 um bom ano para o Rabobank de uma perspectiva financeira. O lucro líquido aumentou 26% para 2.772 milhões de euros. Muito deste lucro foi usado para reforçar o capital próprio para que continuemos a garantir a continuidade dos nossos serviços.

O Rabobank dedica muita atenção ao apoio a clientes, prestando serviços de qualidade e confiáveis, criando produtos mais simples e transparentes, estando próximo dos clientes e aumentando a confiança nas relações com os clientes. Em 2010, estes aspectos de banca responsável continuaram a ser implementados nas nossas actividades fundamentais. Na banca de retalho, dedicou-se atenção especial a tornar os produtos mais transparentes, evitando problemas financeiros para os clientes e prestando serviços a grupos vulneráveis. Para além disso, o Rabobank elaborou uma política para concessão responsável de crédito através da qual podemos ajudar a tornar vários sectores mais sustentáveis.

A crise financeira que despoletou em meados de 2007 iniciou um profundo debate público acerca dos actos das instituições financeiras e desde então que se aprenderam lições. O que é importante nesta altura é mostrarmos ao público que estas lições levaram a mudanças necessárias no sector. Isso irá ajudar a restabelecer a reputação da banca. Por essa razão, redigiu-se o Código Bancário, na tentativa de tornar as práticas bancárias melhores e mais transparentes. O Rabobank apoia vivamente o Código Bancário e implementou-o vigorosamente em 2010.

Espera-se que a recuperação económica que teve início em 2010 venha a estabilizar durante 2011. O abrandamento no crescimento económico deve-se a alguns factores. Primeiro, a recuperação global está a enfraquecer. Isso irá ter um impacto directo nos Países Baixos, com a sua economia aberta.

Além disso, o governo holandês irá implementar cortes drásticos na despesa ao longo dos próximos anos e ainda há incertezas em relação a alguns assuntos, tais como o emprego, o poder de compra, os preços das casas e as pensões, que irão continuar a ter um efeito negativo na confiança dos consumidores e por conseguinte no consumo privado em 2011.

No que diz respeito à economia global, alguns dos problemas que levaram à restrição do crédito ainda deverão ser resolvidos adequadamente. O défice da balança de transacções correntes dos Estados Unidos permanece substancial, enquanto a China mantém a taxa de câmbio do yuan a um nível baixo. Na Europa, ainda se observam grandes diferenças em crescimento económico. A resolução dos desequilíbrios económicos é de facto algo cuja responsabilidade deve ser assumida por cada país. Isto significa na realidade que os países com défice de poupança devem tomar medidas para o reduzir, ao passo que os países com excedente de poupança devem consumir e investir mais. Não é realista esperar simplesmente que voltaremos às antigas e conhecidas trajectórias de crescimento. Dentro do contexto destas expectativas, a banca como sector deve reassumir mais um papel de prestação de serviço aos seus clientes e à economia e deve fazer tudo ao seu alcance para melhorar os laços de confiança com os clientes.



Piet Moerland, Presidente do Conselho Executivo do Rabobank Nederland.

A redução do ritmo de recuperação económica no decorrer deste ano, faz com que o ano de 2011 seja um desafio também para os Países Baixos. Os cortes nas despesas do governo e as incertezas relativas aos preços das casas e pensões, assim como o emprego e o poder de compra em menor medida, irão afectar a confiança dos consumidores e dos produtores. Além disso, os requisitos de solvência e liquidez passarão a ser mais rigorosos ao abrigo dos novos regulamentos de Basileia.

Apesar destes desafios, o Grupo Rabobank iniciou o novo ano cheio de confiança. O Rabobank possui uma imagem muito forte e 2011 irá oferecer ao banco oportunidades para continuar a destacar-se da concorrência de modo positivo. Em virtude da recuperação económica limitada, espera-se que a concessão de crédito apresente crescimento moderado. Queremos que a nossa posição de liquidez permaneça decididamente robusta, e por esse motivo o destaque irá recair sobre a atracção de depósitos de poupança nos Países Baixos e noutros países. Iremos continuar a servir os clientes oferecendo os produtos e serviços certos, o que requer que as entidades do nosso grupo trabalhem juntas eficazmente. Ao servir bem os clientes, continuando a centrar-se na obtenção de margens sólidas e com

responsabilidade no tocante aos custos, espera-se que a rentabilidade do Grupo Rabobank e por arrasto a nossa situação de fundos próprios permaneçam a um nível adequado, assegurando que continuaremos a servir os nossos clientes no futuro.

[assinatura]

Piet Moerland, Presidente do Conselho Executivo do Rabobank
Nederland

Valores chave

[Left margin: 5 graphs]

Valores em milhões de euros 2010	2009	2008 ¹	2007	2006	
Volume de serviços					
Total do activo	652.536	607.483	612.120	570.491	556.455
Carteira de empréstimos					
do sector privado	436.292	415.235	408.620	368.709	324.110
Depósitos de clientes	298.761	286.338	304,214	276.610	234.917
Activos sob gestão					
e à sua guarda para clientes	270.400	230.400	183.600	231.800	219.300
Posição financeira solvência					
Capital	40.757	37.883	33.459	31.409	29.377
Capital de base (Tier 1)	34.461	32.152	30.358	28.518	26.391
Capital elegível	35.734	32.973	30.912	29.190	27.114
Activos ponderados					
pelo risco	219.568	233.221	238.080	266.573	247.458
Conta de resultados					
Proveito	12.716	12.434	11.652	11.022	10.049
Despesas operacionais	8.196	8.038	7.611	7.663	6.887
Correcções de valor	1.234	1.959	1.189	266	450
Impostos	514	229	98	397	367
Lucro líquido	2.772	2.208	2.754	2.696	2.345
Rácios					
Capital de base (Tier 1)	15,7%	13,8%	12,7%	10,7%	10,7%
Rácio BIS	16,3%	14,1%	13,0%	10,9%	11,0%
Rácio de capital próprio	14,2%	12,4%	11,6%	9,5%	9,2%
Crescimento do lucro líquido	26%	-20%	2%	15%	13%
Rentabilidade do					
capital próprio	8,6%	7,3%	9,7%	10,2%	9,4%
Rácio de eficiência	64,5%	64,6%	65,3%	69,5%	68,5%
Proximidade					
Rabobanks locais	141	147	153	174	188
Balcões	911	1.010	1.112	1.159	1.214
ATMs	2.963	3.063	3.097	3.107	3.139
Sócios (x 1.000)	1.801	1.762	1.707	1.638	1.641
Satisfação de clientes					
particulares	7,6	7,6	7,7	7,5	7,5
Estabelecimentos					
estrangeiros	682	624	569	349	330
Quotas de mercado					
(nos Países Baixos)					
Hipotecas	29%	30%	30%	28%	26%
Poupanças	40%	40%	41%	41%	39%

CIS	43%	41%	39%	38%	38%
Agro-alimentar	84%	84%	84%	84%	84%

Notações

Standard & Poor's	AAA	AAA	AAA	AAA	AAA
Moody's Investor Service	Aaa	Aaa	Aaa	Aaa	Aaa
Fitch	AA+	AA+	AA+	AA+	AA+
DBRS	AAA	AAA	AAA	AAA	AAA

1 Números para 2008 e anos anteriores não foram reexpressos para reflectir a alteração nas políticas contabilísticas efectuada em 2010. Ver as Demonstrações Financeiras Consolidadas, sob a nota 2.1.1 Alterações nas políticas contabilísticas e apresentação.

Valores em milhões de euros	2010	2009	2008	2007	2006
Dados do pessoal					
N.º de trabalhadores a tempo inteiro (FTEs)	58.714	59.311	60.568	54.737	50.573
Custos com pessoal	4.919	4.603	4.290	4.400	4.115
Satisfação dos trabalhadores	86%	88%	86%	85%	87%
Absentismo	3,8%	3,7%	3,8%	3,8%	3,6%
Mulheres empregadas	54,3%	54,8%	55,1%	55,4%	55,6%
Mulheres em cargos sénior (> escala 7)	24,6%	23,2%	22,1%	20,7%	19,9%
Afluxo WIA	0,19%	0,13%	0,20%	0,15%	0,18%
Despesas de formação	87,9	86,8	99,9	98,0	76,9
Despesas de formação em EUR por FTE	1.497	1.464	1.649	1.790	1.518
Activos sustentáveis sob gestão e guarda					
Total de activos sustentáveis sob gestão e à sua guarda para clientes	18.885	16.438	11.506	14.024	3.604
Rabo Green Bonds (Obrigações Verdes) (cumulativas)	3.243	3.643	3.622	3.518	3.130
Activos sustentáveis do Robeco	6.123	3.992	3.166	5.604	296
Activos sustentáveis do Sarasin	8.829	8.345	4.486	4.778	-
Produtos de investimento sustentável de terceiros	398	209	168	124	65
Activos sujeitos a compromisso					
Activos sustentáveis do Robeco	43.738	15.400	9.555	15.125	5.249

Activos sustentáveis do Sarasin	7.483	4.571	1.069	-	-
Outros activos sustentáveis	1.247	126	-	-	-
Poupanças					
Poupanças Verdes	425	360	125	106	-
Gestão de fundos					
Gestão de Fundo de Capital Público	2.815	2.713	2.700	2.300	2.000
Financiamento sustentável					
Total do financiamento sustentável	5.678	6.455	6.228	5.188	4.257
Financiamento Verde (pendente)	2.855	3.168	3.373	2.882	2.409
Empréstimos com garantia do Estado	1.031	1.349	1.222	1.163	1.042
Empréstimos de Estímulo e de Crescimento e Inovação (SGR)	106	489	451	367	267
Financiamento de projectos sustentáveis	442	372	313	155	105
Hipotecas sustentáveis e hipotecas para primeiros proprietários	654	565	482	227	58
Apoio a comunidades locais					
Fundação Rabobank, empréstimos e donativos	26,8	24,3	16,8	10,6	15,9
Fundos de Projecto, donativos	0,9	0,8	3,7	1,1	1,3
Dividendo da cooperativa Rabobanks locais (donativos)	28,3	25,8	20,4	20,3	-
Donativos Rabobank Netherlands, Rabobank International e outras entidades do Grupo	4,2	3,3	3,8	-	-
Pegada climática					
Emissões de CO ₂ atribuíveis à actividade (x 1.000 ton CO ₂)	171	180	183	176	-
Emissões de CO ₂ por FTE (toneladas de CO ₂)	2,7	2,9	3,1	3,1	-

Perfil do Grupo Rabobank

O Grupo Rabobank ('Rabobank') é uma entidade internacional de prestação de serviços financeiros com base em princípios cooperativos. Oferece serviços bancários, gestão de activos, leasing, seguros e serviços imobiliários. Centra-se na prestação de amplos serviços financeiros nos Países Baixos e principalmente na indústria agro-alimentar a nível internacional. O Grupo Rabobank compreende Rabobanks locais independentes e ainda o Rabobank Nederland, a sua organização central, e algumas subsidiárias especializadas. No total, o Grupo Rabobank tem aproximadamente 59 mil trabalhadores (a tempo inteiro - FTEs), que servem cerca de 10 milhões de clientes em 48 países. Em termos de capital de base (tier 1), o Grupo Rabobank está entre as 25 maiores instituições financeiras do mundo. Todas as agências de notação atribuíram ao Rabobank a mais alta notação possível para bancos.

Quem somos

O Rabobank foi criado nos Países Baixos por empreendedores cujo acesso ao mercado de capitais estava praticamente bloqueado. As raízes do Rabobank estão no sector das PME e na agricultura em particular. Ao operar como uma cooperativa, emergiu uma instituição financeira que permite aos seus clientes realizar as suas ambições financeiras. Esta é a orientação do Grupo Rabobank: o objectivo do banco é permitir que as pessoas e empresas participem na economia na qualidade de agentes livres e iguais. O Grupo Rabobank oferece todos os serviços financeiros necessários para os clientes participarem numa sociedade moderna orientada pela economia. Nos Países Baixos, o Grupo Rabobank desenvolveu-se como um prestador de serviços financeiros abrangentes, serviços esses permanentemente ajustados e actualizados para satisfazerem sempre as necessidades das pessoas e empresas, quer nos Países Baixos ou noutros lugares.

O Rabobank acredita que o crescimento sustentável em prosperidade e bem-estar exige uma protecção cuidadosa dos recursos naturais e do meio ambiente, e pretende contribuir para esse crescimento com as suas actividades. O Grupo Rabobank respeita a cultura e costumes locais e observa-os desde que não sejam contrários aos seus objectivos e valores fundamentais. A manutenção da solvência e liquidez do banco será sempre um critério na decisão de empreender ou prosseguir actividades.

Missão

A missão do Grupo Rabobank começa e baseia-se nos melhores interesses do cliente.

O fim é criar valor para o cliente ao:

- prestar aqueles serviços financeiros considerados os melhores e mais apropriados pelos nossos clientes
- assegurar a continuidade dos serviços com vista a proteger os interesses de longo prazo dos nossos clientes;
- mostrar empenho para com os nossos clientes e o seu meio ambiente, para que possamos dar contributo para que consigam alcançar as suas ambições.

Valores fundamentais

O Grupo Rabobank quer que os clientes reconheçam e manifestem o seu apreço pelo banco como um defensor de:

- integridade: nos seus negócios, o banco deseja ser justo, honesto, consciente e de confiança;
- respeito: a base do banco para colaboração é respeito, valorização e compromisso;
- profissionalismo: o banco serve os seus clientes oferecendo conhecimentos e recursos especializados;
- sustentabilidade: o banco deseja ajudar a criar uma sociedade sustentável, contribuindo nas áreas económica, social e ecológica.

Estrutura organizacional

Estrutura nos Países Baixos

Os 141 Rabobanks locais nos Países Baixos constituem a actividade fundamental da cooperativa Grupo Rabobank. No geral, os Rabobanks locais empregam cerca de 27 mil trabalhadores a tempo inteiro. Comprometidos, próximos e líderes na sua oferta de serviço, servem cerca de 6,8 milhões de clientes de retalho e 800 mil clientes empresariais nos Países Baixos. Com 911 balcões, que operam 2.963 ATMs, o Rabobank tem a rede bancária mais densa nos Países Baixos. Os Rabobanks locais procuram oferecer aos seus clientes os melhores serviços possíveis alavancando diferentes canais de distribuição, incluindo a rede de balcões e serviços on-line e telefónicos. Enraizados na estrutura cooperativa do banco, os clientes podem tornar-se sócios do seu Rabobank local. Os Rabobanks locais, por seu lado, são sócios e accionistas do Rabobank Nederland, a cooperativa central que apoia a prestação do serviço local. O Rabobank Nederland monitoriza, em nome do Banco Central holandês (DNB), as práticas comerciais, *outsourcing*, solvência e liquidez dos Rabobanks locais. Funciona também como a sociedade holding de algumas subsidiárias especializadas, tanto nos Países Baixos como no estrangeiro. O Rabobank Nederland tem uma base de trabalhadores de cerca de 6.400 a tempo inteiro.

Estrutura global

O Rabobank International é a divisão de banca grossista e de retalho internacional do Grupo Rabobank. Serve os clientes grossistas dentro e fora dos Países Baixos. Fora dos Países Baixos, o Rabobank International centra-se em clientes do sector agro-alimentar, e – através da rede de balcões estrangeiros – em clientes holandeses que operam internacionalmente. Orgulhando-se de uma rede em 29 países e cerca de 593 estabelecimentos, o Rabobank International é um protagonista muito conhecido nos principais mercados mundiais. Englobando as subsidiárias estrangeiras, o Rabobank International tem uma base de cerca de 15.200 trabalhadores a tempo inteiro. O Rabo Development apoia o melhoramento de uma infra-estrutura bancária em seis países em desenvolvimento assumindo interesses que não controlam em bancos rurais e oferecendo-lhes saber e capital humano. A Fundação Rabobank ajuda grupos vulneráveis e desfavorecidos nos Países Baixos e estrangeiro contribuindo com fundos, recursos humanos e conhecimentos.

Subsidiárias e associados

As subsidiárias e associados ajudam o Grupo Rabobank a atingir o seu objectivo de oferta de uma gama completa de serviços financeiros. As entidades do grupo são especializadas nos seus respectivos campos e procuram forjar laços de proximidade no melhor interesse do cliente.

Organigrama do Grupo Rabobank

Situação em 31 de Dezembro de 2010

10 milhões de clientes
1,8 milhões de sócios
141 Rabobanks locais

911 balcões
Rabobank Nederland
Conselho Executivo – Conselho de Supervisão

Apoio dos Rabobanks locais
 Clientes de retalho
 Clientes empresariais
Private Banking
 Outras unidades de apoio

Rabobank International
 Sector agro-alimentar
 Banca grossista
 Banca rural e de retalho
 Banca Directa
 Rabo Development

Funções do pessoal Grupo Rabobank
 RSE
 Fundação Rabobank
 Relações com os Investidores
 Financiamento de Longo Prazo
 Outras unidades de pessoal

Subsidiárias e associados

Gestão de activos Robeco Schretlen & Co Sarasin (69%) Orbay	Leasing De Lage Landen - Athlon Car Lease - Freo	Imobiliário Grupo Rabo Real Estate - Bouwfonds Property Development - MAB Development - FGH Bank - Bouwfonds REIM - Fondsenbeheer Nederland	Seguros Eureko (31%) - Interpolis	Hipotecas Obvion (70%)	Negócios Rembrandt Fusies & Overnames	Retalho internacional ACC Bank Bank BGZ (59%)	Bancos parceiros Banco Terra (31%) Banco Regional (40%) BPR (35%) NMB (35%) Zanaco (46%) URCB (9%)
--	--	--	--	----------------------------------	--	--	---

Presença global do Grupo Rabobank

Grupo Rabobank (48 países)

África do Sul	Estados Unidos	Omã
Alemanha	Finlândia	Países Baixos
Argentina	França	Polónia
Austrália	Guernsey	Portugal
Áustria	Hungria	Qatar
Barém	Ilhas Caimão	Reino Unido
Bélgica	Índia	República Checa
Brasil	Indonésia	Roménia
Canadá	Irlanda	Rússia
Chile	Itália	Singapura
China	Japão	St. Maarten
Coreia do Sul	Luxemburgo	Suécia
Curaçao	Malásia	Suíça
Dinamarca	Maurícia	Taiwan
Emirados Árabes Unidos	México	Turquia
Espanha	Noruega	
	Nova Zelândia	

Rabobank International (30 países)

Alemanha	Estados Unidos	Maurícia
Argentina	França	México
Austrália	Ilhas Caimão	Nova Zelândia
Bélgica	Índia	Países Baixos
Brasil	Indonésia	Polónia
Canadá	Irlanda	Reino Unido
Chile	Itália	Rússia
China	Japão	Singapura
Curaçao	Luxemburgo	St. Maarten
Espanha	Malásia	Turquia

Rabo Development (11 países)

Brasil ⁴	Malawi ⁴	Rússia ⁴
China ³	Moçambique ³	Tanzânia ³
Egipto ⁴	Paraguai ³	Vietname ⁴
	Ruanda ³	Zâmbia ³

Fundação Rabobank (27 países)

Albânia ¹	Gana	Paraguai ¹
Bolívia ²	Índia	Peru
Brasil	Indonésia	Quénia
Cambodja	Laos	Ruanda
Colômbia ²	Mali	Senegal
Costa do Marfim	México	Sri Lanka
Equador	Moçambique	Tanzânia
Etiópia	Nicarágua	Uganda
Filipinas	Países Baixos	Vietname

- 1) Em 2011 deixou de fazer parte dos países-alvo da Fundação Rabobank
- 2) Irão tornar-se países-alvo da Fundação Rabobank em 2011
- 3) Banco parceiro
- 4) Projecto de consultoria

Presença global do Grupo Rabobank

Com o Rabobank e suas subsidiárias, o Grupo Rabobank opera em 48 países, incluindo os Países Baixos. O Rabobank International tem uma presença em 30 países, orgulhando-se de 593 estabelecimentos estrangeiros. Além disso, o Rabo Development possui interesses que não controla em seis bancos parceiros e vários projectos de consultoria. Finalmente, a Fundação Rabobank apoia projectos em 27 países. Os países nos quais o Rabobank detém interesses que não controla ou está envolvido em projectos, foram ignorados na lista de 48 países do Grupo Rabobank.

Para mais informações sobre os balcões e escritórios do Rabobank International, incluindo morada e dados de contacto, visite www.rabobank.com.

Estratégia

Os objectivos e estratégia do Grupo Rabobank estão delineados no Quadro Estratégico. O Quadro Estratégico actualizado para o período 2009-2012 foi adoptado pela Assembleia Central de Delegados em 2009. Este quadro oferece ao Grupo Rabobank a oportunidade de manter uma forte posição de mercado nos Países baixos e no estrangeiro no longo prazo e oferece também uma base sólida para prosseguir em actividade e criando valor para o cliente. Além do mais, o Rabobank está a tomar medidas em antecipação aos novos regulamentos relativos a solvência e liquidez a serem introduzidos pelo Comité de Basileia de Supervisão Bancária.

Objectivos fundamentais estratégicos e metas financeiras

Os objectivos fundamentais estratégicos são os seguintes:

- tornar-se líder do mercado holandês em todo o tipo de serviços financeiros;
- solidificar a posição do Rabobank como banco líder mundial do sector agro-alimentar;
- obter mais crescimento e maior sinergia com as subsidiárias.

É necessário um rácio tier 1 adequado e crescimento estável dos lucros para manter uma elevada solvabilidade. Em face disto, o Grupo Rabobank formulou as seguintes metas financeiras de longo prazo:

- um rácio tier 1 mínimo de 12,5%²;
- uma rentabilidade do capital próprio mínima de 8%;
- crescimento anual de 10% do lucro líquido.

Pontos de partida estratégicos

Desde a sua fundação em 1898, o Grupo Rabobank cresceu de um conjunto de pequenos bancos cooperativos rurais para se tornar num prestador líder em todo o tipo de serviços financeiros nos Países Baixos e um dos principais bancos internacionais do sector agro-alimentar. As posições do Quadro Estratégico do Grupo Rabobank como banco líder do sector agro-alimentar com raízes holandesas, baseia-se nos pontos de partida estratégicos abaixo referidos.

- identidade cooperativa;
- ambição de se tornar o líder do mercado holandês em todo o tipo de serviços financeiros;
- estatuto como principal banco do sector agro-alimentar;

- continuada elevada notação de crédito;
- sólida política de responsabilidade social empresarial (RSE).

Identidade cooperativa

O Rabobank é, e continuará a ser, uma cooperativa que coloca os interesses do cliente em primeiro lugar. A sua estrutura e procedimentos distinguem-no dos concorrentes. Os sócios exercem influência e controlo, impondo disciplina na cooperativa. Uma abordagem sóbria à gestão e eficiência são parte integrante da natureza cooperativa do Rabobank. Como parte do seu compromisso perante a sociedade, o Rabobank esforça-se por desempenhar um papel de ligação no seio das comunidades e mercados nos quais opera. Para contribuir activamente para melhorar a qualidade da sociedade, o banco oferece recursos financeiros, para além de conhecimentos, meios, redes e o esforço e empenho dos seus trabalhadores.

2 A real meta para o rácio tier 1 é de facto superior à meta formal, devido em parte aos desenvolvimentos relativos a Basileia III.

Prestador holandês de todo o tipo de serviços financeiros

Na qualidade de prestador de todo o tipo de serviços financeiros, o Grupo Rabobank oferece uma gama completa de produtos e serviços financeiros. O nível de diversificação no seio do grupo promove a estabilidade financeira. Uma grande gama de conhecimentos e experiência conduz a benefícios nas áreas de inovação e sinergia. A liderança de mercado continua a ser importante para o Grupo Rabobank. Para ser capaz de continuar a satisfazer a missão de cooperativa, o banco deve ter em mente a rentabilidade dos seus serviços.

Principal banco do sector agro-alimentar

O Rabobank quer continuar a ser um protagonista de estatura independente para preservar a sua identidade como cooperativa. Para conseguir isso, terá de crescer internacionalmente porque as oportunidades no mercado nacional holandês irão estabilizar gradualmente. O sector agro-alimentar é a base natural para mais crescimento devido aos importantes conhecimentos do Rabobank nesta área, uma consequência lógica das suas origens agrícolas. O Grupo Rabobank também quer ser um criador global de tendências nos campos das energias renováveis e tecnologias limpas, também em parte para facilitar o desenvolvimento económico sustentável.

Elevada solvabilidade

Uma boa solvabilidade é essencial dado o actual estado da economia. A elevada solvabilidade do Rabobank permite-lhe obter financiamento a um preço relativamente baixo. Para manter esta posição especial, são necessários rácios sólidos dos balanços, boa rentabilidade e um elevado rácio tier 1.

Sólida política de RSE

O Rabobank quer dar um contributo económico, social e ecológico para criar uma sociedade sustentável. Por esse motivo, define elevados padrões nas áreas do meio ambiente, sociedade e

governança no que diz respeito aos seus serviços e suas políticas de banca responsável. Os clientes devem ser capazes de ver que os serviços que recebem são responsáveis e transparentes. Além do mais, o Grupo Rabobank está empenhado em criar mais sustentabilidade nas cadeias de valor em todas as actividades fundamentais. A sustentabilidade é também um aspecto das próprias operações do Rabobank. Como parte do nosso compromisso para com a sociedade, o Grupo Rabobank quer encorajar a coesão social no seio das comunidades e tornar os serviços financeiros acessíveis a todos.

Directrizes e princípios de prestação de serviço

Os princípios da política de RSE foram formalizados no Código de Conduta do Grupo Rabobank, que define a sustentabilidade como um dos valores fundamentais. Além disso, o Grupo Rabobank subscreve uma série de códigos internos e externos sobre princípios gerais de prestação de serviço, incluindo directrizes publicadas pelas Nações Unidas, a OCDE, a Câmara Internacional de Comércio e a Organização Internacional do Trabalho. Para uma lista destas directrizes e princípios, aceda a www.rabobank.com/csr-guidelines.

Quatro temas centrais de RSE

Prosseguir uma sólida política de Responsabilidade Social Empresarial é uma escolha estratégica para o Grupo Rabobank. Em 2009, definiram-se temas centrais de RSE:

- Trabalhar para obter uma oferta de alimentos segura e sustentável. O Grupo Rabobank definiu cinco Princípios do Sector Agro-Alimentar para contribuir para criar cadeias de valor mais sustentáveis no sector agro-alimentar: produção alimentar adequada e segura, uso sustentável dos recursos, uma sociedade responsável onde o bem-estar público é essencial, tratamento ético dos animais e conhecimento destes princípios entre os consumidores e os cidadãos. Estes princípios constituem a base para fundamentar a nossa oferta de serviço de empréstimos socialmente responsáveis e obter uma cadeia de valor sustentável.

- Inovar métodos de produção e encorajar o uso eficiente das energias renováveis.

As áreas de enfoque do Grupo Rabobank incluem a promoção das energias renováveis e inovação em muitos produtos e serviços relativos a poupanças, *corporate finance*, financiamento de projectos, gestão de activos e investimento, leasing e imobiliário.

- Promover a igualdade de oportunidades e participação económica. O Grupo Rabobank quer criar igualdade de oportunidades e participação económica para todas as pessoas. Este tema central está enraizado na história cooperativa do Rabobank. Promovemos a participação e diversidade, por exemplo desenvolvendo serviços financeiros para grupos-alvo específicos, tais como adolescentes, terceira idade, pessoas com deficiência e novas empresas.

- Encorajar coesão local e parcerias dentro e fora dos Países Baixos.

O Grupo Rabobank quer promover, de várias formas, a coesão social e solidariedade nas comunidades locais. Os Rabobanks locais distribuem anualmente dividendos da cooperativa a grupos

da sociedade civil e projectos. O Rabobank possui também fundos sociais como a Fundação Rabobank.

O Rabobank dedica-se a actividades de banca comercial a nível global, em áreas onde existem poucos bancos. Os trabalhadores são incentivados a aproveitar os seus conhecimentos e competências fazendo trabalho voluntário no Rabo Development ou para a Fundação Rabobank. Individualmente as entidades do grupo também promovem o envolvimento da comunidade.

Indicadores-chave de desempenho para RSE

Em 2009, o Grupo Rabobank formulou os seguintes quatro indicadores-chave de desempenho (KPIs) relativos à RSE:

- ajudar clientes a implementarem operações limpas e sustentáveis (crédito sustentável, financiamento de tecnologia limpa e sustentável);
- ajudar clientes a fazer investimentos responsáveis (serviços de investimento sustentável);
- apoiar parcerias da comunidade (dividendos da cooperativa/desenvolvimento económico das comunidades fora dos Países Baixos);
- prestar serviços neutros em termos de clima e eficiência energética (pegada climática neutra).

Em 2010, as entidades do Grupo Rabobank transformaram estes KPIs em indicadores de desempenho para cada actividade fundamental ou entidade. Os KPIs de RSE serão objecto de relatórios internos a partir de 2011.

Organização e gestão de RSE

A organização e gestão de políticas e processos de RSE do Grupo Rabobank não sofreram alterações materiais no período em análise. Para mais informações, consulte www.rabobank.com/csr-organisation. A conclusão de um inquérito interno do nível de integração de RSE em actividades fundamentais foi de que foram possíveis melhorias no tocante ao enfoque no desempenho de RSE. Foram tomadas medidas pertinentes, no ano em análise, em que a gestão comunicou a importância de RSE e se desenvolveram indicadores-chave de desempenho para RSE associados a temas centrais de RSE.

Decisões tomadas durante a actualização da estratégia

Maior enfoque no financiamento

Dada a alteração nas circunstâncias de mercado e os requisitos mais rigorosos de capital e liquidez a serem introduzidos no âmbito dos requisitos bancários de Basileia III, o Grupo Rabobank decidiu dar maior ênfase a rácios sólidos dos balanços. Qualquer aumento do crédito depende em grande medida no crescimento de depósitos de clientes. É importante que os Rabobanks locais, o Rabobank International e as subsidiárias consigam por si mesmos uma parte significativa do seu financiamento.

Maior ênfase no mercado empresarial

Em relação aos Países Baixos, o Rabobank quer ser o principal banco em todo um espectro de negócios. Uma posição forte no mercado empresarial cria oportunidades acrescidas para prestar serviços de *private banking* a empresários particulares. Além disso, o Rabobank pretende obter maior crescimento no segmento de *private banking* por via da diferenciação nos serviços ao cliente, parcerias com subsidiárias e prestação de melhor aconselhamento. A prestação de uma grande gama de serviços irá decerto permanecer uma prioridade da estratégia em todo o tipo de serviços financeiros. A nível internacional, queremos oferecer os melhores serviços possíveis aos nossos principais clientes holandeses através da nossa extensa rede.

Melhor serviço ao cliente, custos reduzidos

O Rabobank quer continuar a crescer e desenvolver-se como uma cooperativa. A lógica subjacente ao Rabobank é a mesma do seu objectivo principal: ajudar os clientes a realizar as suas ambições. O modelo de serviço para os clientes foi ainda adaptado para permitir aos Rabobanks locais responder eficazmente às necessidades específicas e variáveis dos clientes. Reduziu-se o número de actos nos processos e o tempo de tratamento destes foi encurtado. Em resultado disso, os processos aceleraram e são agora menos dispendiosos. Este processo de racionalização faz parte de um programa que um grande número de Rabobanks locais implementou em 2010 ou estarão a implementar em 2011.

Internacional: enfoque no sector agro-alimentar

O Rabobank International irá centrar-se mais nas actividades fundamentais do Grupo Rabobank. Nos Países Baixos, isso significa apoiar a ambição do Grupo em tornar-se o maior e principal banco de negócios do país. Noutros lugares, o Rabobank International irá centrar-se mais no sector agro-alimentar. Para oferecer produtos e serviços da maior qualidade, profissionais, são necessárias plataformas e infra-estruturas de topo. Os desafios e oportunidades com que se deparam os nossos clientes estão a tornar-se cada vez mais complexos, sendo por isso essencial que ofereçamos uma grande gama de soluções. O departamento de Mercados Financeiros Globais centra-se principalmente em actividades relativas aos clientes e gestão de liquidez. Nas suas actividades fora dos Países Baixos, a Fundação Rabobank irá concentrar-se sobretudo em países onde o Rabobank International e/ou Rabo Development já possuem uma presença.

Maior enfoque nas subsidiárias

As subsidiárias irão também centrar-se cada vez mais em ajudar o Grupo Rabobank a conseguir os seus objectivos fundamentais, especificamente em tornar-se no líder holandês do mercado de todo o tipo de serviços financeiros e desenvolver o seu perfil como banco líder no sector agro-alimentar. O aproveitamento máximo do potencial de áreas de conhecimento especializadas e a obtenção de rentabilidades sólidas são outros papéis importantes que irão continuar a ser cumpridos pelas subsidiárias e associados.

Os trabalhadores fazem a diferença

Para realizar as suas ambições estratégicas, o Grupo Rabobank precisa de trabalhadores com talento, saudáveis e empenhados. Com base na opinião de que as qualificações e competências dos trabalhadores fazem a diferença, o Rabobank efectua investimentos ao nível do grupo em formação e desenvolvimento da sua força de trabalho. Apresentou-se, em 2009, uma Visão de Aprendizagem e Desenvolvimento. Esta visão, que ajuda os trabalhadores nos seus negócios com os clientes, foi amplamente promovida em 2010 a diferentes grupos-alvo dentro da organização. Para além disso, introduziu-se um programa especial para resolver questões de sucessão ao nível directivo e executivo. A finalidade é também facilitar o fluxo de pessoal entre entidades do grupo e promover a mobilidade interna. Esses programas estão actualmente a ser também desenvolvidos para os quadros intermédios.

Enfoque no cliente

Servir os interesses dos clientes é o princípio orientador subjacente aos serviços do Rabobank. Em 2008, lançou-se o programa de Apoio ao Cliente do Rabobank num esforço para melhorar ainda mais os serviços, ajudando assim a servir os interesses dos clientes. No contexto deste programa, formularam-se quatro objectivos chave a alcançar em 2010. Estes objectivos são bons produtos, aconselhamento adequado, bom serviço e um modelo consultivo equilibrado. Isso levou a alguns melhoramentos tangíveis, incluindo uma gama de produtos mais simples, informação para o cliente mais clara, melhor apoio dos consultores de cliente e comissões ajustadas para alguns produtos.

Objectivos do Rabobank

Bons produtos	Aconselhamento adequado	Bom serviço	Modelo consultivo equilibrado			
O Rabobank apenas desenvolve e vende produtos e serviços que possam satisfazer as necessidades dos clientes, a quem se destinam os nossos	produtos e serviços. O Rabobank oferece aos clientes informação clara sobre os produtos e serviços.	O Rabobank garante que o aconselhamento está adaptado ao conhecimento, experiência, posição financeira,	objectivo e apetência pelo risco de cada cliente. O Rabobank é um parceiro financeiro fiável de longo prazo para os clientes e oferece	apoio ao cliente que é apropriado dada a natureza do cliente, o serviço prestado e o produto. O Rabobank oferece serviços que satisfazem as	necessidades dos clientes. O Rabobank envida esforços para educar os clientes acerca dos produtos e serviços financeiros.	O Rabobank tem um modelo consultivo equilibrado, que não inclui quaisquer incentivos que levem a vendas desnecessárias.

Bons produtos

O Rabobank esforça-se por apenas desenvolver e vender produtos e serviços que satisfazem os requisitos e necessidades dos clientes. Os novos produtos são analisados por uma comissão interna, que avalia aspectos tais como os interesses dos clientes, dever de assistência, risco relativo à função consultiva e risco de reputação. De momento, o sistema de normas desta comissão está a ser reajustado e aperfeiçoado para aumentar a ênfase nos interesses dos clientes. Para mais informações, consulte o capítulo Código bancário, sob o cabeçalho “Aprovação de produtos”.

Para além disso, os produtos existentes são reavaliados com base na resposta dos clientes, com a finalidade de simplificar e tornar mais transparente a gama de produtos. Por exemplo, decidiu-se

terminar a estrutura de bonificação das duas contas poupança actuais da Internet e introduzir uma conta poupança da Internet transparente.

O Rabobank quer proporcionar aos clientes informação clara sobre os nossos produtos e serviços. Foram lançados recentemente alguns projectos com vista a simplificar a informação dos produtos, tais como a informação disponibilizada nas propostas, em cartas em geral e no nosso website. Em 2010, o nosso website foi votado uma vez mais pelos consumidores como o melhor website financeiro do ano.

Aconselhamento adequado

No Rabobank, queremos adaptar tanto quanto possível os nossos serviços ao conhecimento, experiência, posição financeira, objectivo e apetência pelo risco dos nossos clientes. Por exemplo, após participar numa reunião com um consultor, cada cliente deve sair com aconselhamento adequado e uma boa sensação, muito embora nem sempre seja possível satisfazer todas as vontades dos nossos clientes. Este objectivo é a finalidade de um projecto intitulado “Een Goed Gesprek” (Um Boa Conversa), que oferece apoio aos trabalhadores para que possam oferecer aos clientes melhor aconselhamento sobre as suas necessidades financeiras e metas. O Rabobank pretende estabelecer relações de longo prazo com os clientes, que durem mesmo quando os tempos forem duros.

Apoio para clientes de retalho em dificuldades

O Rabobank acredita que é importante oferecer o apoio adequado a clientes em dificuldades financeiras. O banco contacta imediatamente os clientes que tenham pagamentos em atraso, e trabalha com cada cliente para encontrar uma solução adequada, tal como acordo de reembolso. Os trabalhadores que trabalhem no departamento de crédito malparado oferecem apoio por medida, que resulta frequentemente em acordo de reembolso. Em 95% dos casos que envolveram clientes com hipotecas em dificuldades financeiras que foram processados pelo departamento de crédito malparado, chegou-se a acordo nos termos do qual o cliente pôde evitar ter de vender a sua casa. Para proporcionar serviços adequados e justos aos clientes em dificuldades financeiras, criou-se no final de 2009 uma comissão de avaliação interna. Esta comissão verifica se foram estudadas todas as opções para evitar a declaração de insolvência de um cliente.

Apoio para clientes empresariais em dificuldades

O Rabobank continua a estar ao lado dos seus clientes quando os tempos são duros. No âmbito de Bijzonder Beheer Rabobankgroep (BBR, Gestão de Activos Especiais), os clientes com problemas nos seus negócios recebem apoio intensivo de gestores de conta especializados. Trabalhando de perto com o cliente e o Rabobank local, o gestor de conta BBR elabora um plano para melhorar o desempenho do negócio, que também toma em consideração os interesses do banco. Em 2011, o Rabobank espera que o número de empréstimos improdutivos diminua e a qualidade da carteira de empréstimos improdutivos melhore gradualmente.

Bom serviço

O Rabobank envida os seus melhores esforços para prestar bons serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes. Os consumidores estão cada vez mais a usar novos meios e contactos virtuais, e os bancos não podem ignorar estes fenómenos da era digital. Hoje em dia, o diálogo com os clientes já não está limitado ao contacto no balcão ou por telefone. O Facebook, Hyves, Twitter e LinkedIn são canais de comunicação cada vez mais importantes. O Rabobank dispõe de uma equipa especial que lida com questões colocadas pelos clientes no Twitter, entre outras coisas, à qual os clientes responderam favoravelmente. Tencionamos continuar a expandir as nossas actividades nas redes sociais.

Satisfação do cliente

No inquérito de satisfação do cliente de 2010, o Rabobank obteve uma classificação de 7,6 por satisfação do cliente entre clientes de retalho, que não sofreu alteração face ao ano anterior. Tencionamos também continuar a melhorar os nossos serviços em 2011, usando como ponto de partida os interesses dos clientes.

Procedimento de reclamações

Naturalmente o Rabobank recebe às vezes reclamações. Estamos sempre dispostos a trabalhar com os clientes para encontrar uma solução. Deve-se notar que as reclamações são uma fonte de informação valiosa que podemos usar para efectuar melhoramentos aos serviços. Pode-se encontrar uma explicação clara do procedimento de reclamações no website e na brochura especial do cliente. Uma grande parte das reclamações recebidas relaciona-se a transacções em ATM e POS contestadas. Para além das transacções contestadas envolvendo cartões bancários, também se assistiu a um aumento da contestação de transacções com cartão de crédito, particularmente pagamentos on-line com cartão de crédito. Além disso, a restrição do crédito teve um impacto muito negativo nos preços do mercado accionista, o que levou os clientes a expressar a sua desilusão sobre o desempenho dos investimentos efectuados através do Rabobank.

Comissão do Código de Publicidade

Os particulares e empresas podem submeter reclamações acerca de publicidade à Comissão do Código de Publicidade holandês. Durante o ano de 2010, foram entregues um total de seis reclamações relativas a afirmações efectuadas pelo Rabobank, Robeco, De Lage Landen, Obvion e Rabobank International. Em três casos, a Comissão decidiu a favor do cliente. As outras reclamações foram rejeitadas.

Autoridade Holandesa para os Mercados Financeiros

Em 2009, como parte de um inquérito a todo o sector, a Autoridade Holandesa para os Mercados Financeiros (AFM) analisou a forma como o Rabobank interpretou as regras para aconselhamento hipotecário. A AFM impôs uma penalização de 150 mil euros contra o Rabobank em 2010. A AFM concluiu que o Rabobank concedia a jovens com boa educação e compradores de primeira casa hipotecas ligeiramente superiores com base na sua situação profissional e formação, e respectivas

perspectivas promissoras no mercado de trabalho. A AFM achou que o Rabobank não considerava devidamente as circunstâncias individuais do cliente. A AFM estabeleceu também que, quando aconselhava os clientes sobre seguros de vida e apólices de seguro por incapacidade, o Rabobank não ia ao detalhe suficiente e que deveriam ser melhor documentados os acordos celebrados com os clientes.

Na opinião do Rabobank, os jovens com boa educação e compradores de primeira casa não recebiam automaticamente uma maior hipoteca. Os pedidos de empréstimo eram consistentemente seguidos por uma ampla e profunda consulta com o cliente e as decisões sobre potenciais aumentos no rendimento do cliente eram sempre tomadas em diálogo com eles. A base deste processo foram os dados publicados pelas estatísticas holandesas e conhecimentos empíricos do banco. Na experiência do Rabobank, este grupo que compra casa pela primeira vez está bem apetrechado para suportar custos hipotecários mais elevados. A decisão da AFM forçou o Rabobank a rever as suas políticas, que estão agora corrigidas. Tendo em conta a futura legislação, o Rabobank optou por não recorrer da penalização imposta pela AFM.

A AFM afirma que o Rabobank não documentou suficientemente claro, no aconselhamento dado a clientes sobre os seus seguros de vida e apólices de seguro por incapacidade, quais eram as exactas considerações que levavam ao montante segurado. O Rabobank considera que ofereceu aos seus clientes aconselhamento adequado sobre estas apólices de seguro. Quaisquer contratos celebrados com clientes eram documentados nos seus processos. Os produtos eram transparentes e ofereciam uma boa relação custo-benefício. O Rabobank ajustou também os seus procedimentos a este respeito.

Modelo consultivo equilibrado

Relativamente a encargos e comissões pelos serviços prestados a clientes, o Rabobank pretende cobrar montantes que sejam adequados ao serviço prestado. Em 2011, os assuntos relevantes serão identificados em maior detalhe.

Banca segura

Segurança e privacidade

O Rabobank atribui grande prioridade à segurança e privacidade dos clientes e trabalhadores. Em relação a isso, foram introduzidos alguns programas de TIC de longo prazo e outros para melhorar a qualidade do controlo de acesso lógico e a segurança dos canais virtuais. Os trabalhadores recebem formação específica sobre riscos de segurança e comportamento desejável. Durante o ano de 2010, o Rabobank actualizou o Código de Conduta TIC. Novos aditamentos ao código incluem regras que regem a utilização de meios on-line para comunicação. Desta forma, estamos a preparar os nossos trabalhadores a trabalhar e comunicar de forma segura numa sociedade cada vez mais digital.

Os clientes podem visitar www.rabobank.nl para obter aconselhamento sobre aspectos de segurança da banca on-line e móvel. Além disso, o Rabobank contribuiu activamente para o lançamento de uma nova campanha de “banca segura” levada a cabo pelos bancos holandeses.

Cibercrime

O Rabobank está constantemente atento ao cibercrime, uma forma de fraude que visa sobretudo a banca on-line. Todos os anos, investimos dinheiro na segurança dos canais virtuais. Em 2010, a qualidade da monitorização melhorou nitidamente. Isso colocou o Rabobank numa melhor posição para detectar e impedir transacções fraudulentas.

Durante a primeira metade de 2010, alguns clientes foram vítimas de ataques de “phishing” nos quais criminosos utilizaram e-mails falsos para recolher códigos de acesso antes de contactar os clientes afectados por telefone para solicitar os códigos de assinatura. Tiveram êxito em alguns poucos casos. Também em 2010, os computadores de vários clientes foram infectados por um cavalo de Tróia bancário, um vírus que entra no computador do cliente e do banco durante sessões de banca on-line. Os melhoramentos na monitorização também recompensaram nesta área.

Skimming

O “skimming” envolve a cópia dos dados magnéticos num cartão bancário ou cartão de crédito e obter o PIN do titular de uma forma ou de outra. Os cartões bancários são depois falsificados, usados pelos criminosos para levantar dinheiro, frequentemente no estrangeiro. Foram tomadas várias medidas para proteger as ATMs do Rabobank, pelo que há mais de um ano que as nossas ATMs não são afectadas pelo “skimming”. Estão a decorrer conversações intensivas em todo o sector sobre “skimming” que envolve terminais POS em lojas, gasolineras automáticas e máquinas de venda de bilhetes em parques de estacionamento e estão a ser tomadas medidas para combater esta forma particular de crime. Simultaneamente, existem métodos eficazes para detectar o “skimming”, e se um ataque de “skimming” for detectado, os cartões bancários relevantes são bloqueados como medida preventiva, após o que os clientes afectados são notificados e compensados se necessário. Dentro de um futuro próximo, efectuar-se-ão pagamentos através de chips dos cartões bancários e a faixa magnética deixa de ser usada para pagamentos nos Países Baixos e outros países da SEPA. Isso levará a uma redução substancial no problema de “skimming” para clientes holandeses e bancos.

Rebentamento de ATMs

Nos últimos dois anos, o Rabobank sofreu muitos prejuízos em consequência do rebentamento de ATMs por criminosos. Como esta forma de crime pode ter consequências sérias em termos de danos estruturais e preocupações no seio da comunidade, o Rabobank adquiriu um sistema para prevenir ataques. Esse sistema foi ainda mais aperfeiçoado e demonstrou ser altamente eficaz contra todos os ataques a ATMs equipadas com esta solução anti-explosivos. Este sistema está a ser rapidamente instalado. Para além desta medida principal, estão também a ser tomadas medidas complementares para prevenir esses ataques.

Desenvolvimentos financeiros

Recuperação de lucros leva a melhores rácios de capital

Graças à tendência altista moderada da economia, os nossos clientes tiveram melhores resultados em 2010. No Grupo Rabobank, isso resultou em menores correcções de valor, que registaram uma queda de 37% para 1.234 milhões de euros. Os custos do crédito malparado ficaram a 29 pontos base da média de concessão de empréstimos. No entanto, a recuperação foi lenta e continuou a reinar a incerteza entre consumidores e fabricantes, conduzindo a uma necessidade limitada de empréstimos de retalho e grossistas. Em resultado disso, o crédito ao sector privado ao nível do grupo subiu apenas 5%, crescendo para 436,3 mil milhões de euros. Os depósitos de clientes cresceram 4% para 298,8 mil milhões de euros, dos quais 192,8 mil milhões foram colocados em Rabobanks locais. O lucro líquido registou um aumento de 26%, crescendo para 2.772 milhões de euros, graças em particular aos menores custos do crédito malparado e, em menor medida, a uma recuperação das margens sobre depósitos poupança e ao rigoroso controlo dos custos. O rácio tier 1 do Grupo Rabobank subiu 1,9 pontos percentuais para 15,7%, devido sobretudo a lucros retidos. A rentabilidade do capital próprio ficou nos 8,6%. Nos 64,5%, o rácio de eficiência estava mais ou menos estável. RAROC subiu 2,2 pontos percentuais para 12,5%.

Atingidas as metas financeiras do grupo

O Grupo Rabobank tem três metas financeiras: um rácio tier 1 de 12,5% ou mais, um aumento do lucro líquido em 10%, e uma rentabilidade do capital próprio mínima de 8%. O rácio tier 1 é o rácio do capital de base (tier 1) face aos activos ponderados pelo risco. O capital tier 1 aumentou em 2,3 mil milhões de euros para 34,5 (32,2³) mil milhões graças sobretudo aos lucros retidos. Devido em parte à implementação de Basileia II, aos desenvolvimentos da carteira e ao controlo mais estrito dos requisitos de solvência, os activos ponderados pelo risco caíram para os 219,6 (233,2) mil milhões de euros. Como resultado disso, o rácio tier 1 subiu em 1,9 pontos percentuais para 15,7% (13,8%)

durante o período do relatório. O lucro líquido do Grupo Rabobank cresceu 26% para atingir os EUR 2.772 (2.208) milhões de euros. A rentabilidade do capital próprio subiu 1,3 pontos percentuais para os 8,6% (7,3%).

Aumento do crédito nos Rabobanks locais em particular

A carteira de empréstimos ao sector privado do Grupo Rabobank registou um aumento moderado de 5%, crescendo para 436,3 (415,2) mil milhões de euros em 2010 como resultado da recuperação económica moderada. O crédito ao sector privado é reconhecido em “crédito a clientes”, rubrica essa que subiu 5% ao nível do grupo em 2010 para os 455,9 (433,4) mil milhões de euros. Para além do crédito ao sector privado, a rubrica de “crédito a clientes” compreende “crédito ao sector público”, que representava 5,6 (3,9) mil milhões de euros, “transacções de títulos devido a crédito ao sector privado”, que se situaram nos 7,8 (8,4) mil milhões de euros, e “coberturas de taxas de juros”, que representava 6,2 (5,8) mil milhões de euros no final do ano de 2010. Numa base percentual, o Rabobank International apresentou o mais elevado aumento no crédito. Este aumento deveu-se sobretudo à desvalorização do euro, por exemplo face ao dólar americano e ao dólar australiano. O crédito continuou a crescer também nos Rabobanks locais, Obvion, De Lage Landen e FGH Bank.

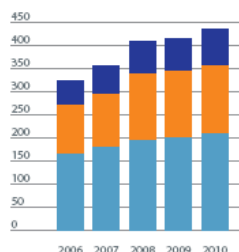
3 Da página 18 a 105, os montantes entre parênteses () são números comparativos.

No tocante aos resultados, estes são números para 2009; no tocante à demonstração da posição financeira, estes são números do final do ano de 2009. Os números comparativos foram adaptados de forma a reflectir as novas perspectivas obtidas desde a sua apresentação.

Carteira de empréstimos por sector

em milhares de milhões de euros

Agro-alimentar
CIS
Particulares



Carteira de empréstimos por entidade do grupo

no final do ano de 2010

Banca de retalho doméstico 66%
Banca grossista e banca de retalho internacional 23%
Leasing 5%
Imobiliário 4%
Outra 2%



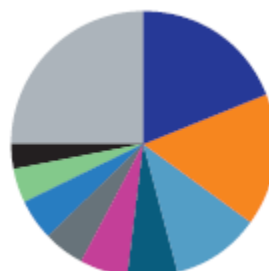
Do crédito ao sector privado, 48% era constituído por empréstimos a particulares, 34% de empréstimos ao sector do comércio, indústria e serviços (CIS), e 18% de empréstimos ao sector agro-alimentar. Os empréstimos a particulares aumentaram 5% para 208,0 (200,1) mil milhões de euros por causa do crescimento na carteira de hipotecas. A carteira CIS subiu 3%, crescendo para 147,7 (143,7) mil milhões de euros, que foi principalmente atribuível ao Rabobank International. Os empréstimos ao sector agro-alimentar aumentaram 13% para 80,6 (71,5) mil milhões de euros, 55,6 (49,7) mil milhões dos quais concedidos ao sector primário. O crescimento foi patente sobretudo em empréstimos ao sector hortícola e indústria de processamento de carne. Do crédito ao sector privado, 73% dos empréstimos foram concedidos nos Países Baixos. Os outros empréstimos foram distribuídos pela América (12%), países europeus excluindo os Países Baixos (9%), Austrália e Nova Zelândia (4%), e outros países (2%).

Carteira de empréstimos CIS

por indústria no final do ano de 2010

Locadores de imobiliário 19%
Financeiro e seguros (excepto bancos) 16%
Grossista 11%
Construção 6%
Manufatura 6%
Transporte e armazenamento 5%
Actividades relativas ao imobiliário 5%
Cuidados de saúde e assistência

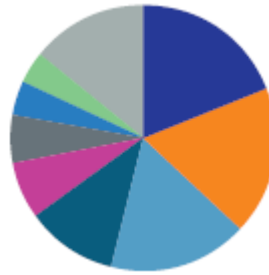
social 4%
Serviços profissionais, científicos e técnicos 3%
Outro CIS 25%



Carteira de empréstimos agro-alimentares

por indústria no final do ano de 2010

Lacticínios 19%
Cereais e oleaginosas 18%
Proteína animal 17%
Fruta e legumes 11%
Factores de produção agrícola 7%
Retailho alimentar e
serviço alimentar 6%
Flores 4%
Bebidas 4%
Outro agro-alimentar 14%



Aumento em depósitos de clientes

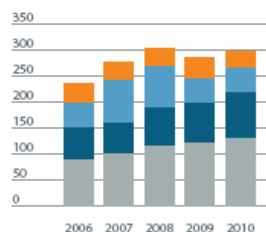
Os depósitos de clientes registaram um aumento de 4% no Grupo Rabobank em 2010, crescendo para 298,8 (286,3) milhões de euros. Os depósitos de clientes subiram 7,6 milhões de euros para 192,8 mil milhões na banca de retalho doméstico, em 2,6 mil milhões de euros para 88,3 mil milhões na banca grossista e banca de retalho internacional e em 2,0 mil milhões de euros para 16,7 mil milhões de euros em gestão de activos.

Os depósitos poupança representaram 44% dos depósitos de clientes, sendo assim o principal componente. Dos depósitos poupança, 86% foram gerados pela banca de retalho doméstico, 10% pela banca grossista e banca de retalho internacional e 4% por gestão de activos. Os depósitos poupança gerados pelas actividades de banca directa na Bélgica, Irlanda, Austrália e Nova Zelândia registaram um aumento substancial de 60% em 2010, crescendo para 11,6 (7,3) mil milhões de euros.

Repartição dos depósitos de clientes

em milhares de milhões de euros

Outros
Depósitos a prazo de empresas
Contas à ordem/
contas de liquidação
Poupanças



Depósitos de clientes por entidade do grupo

no final do ano de 2010

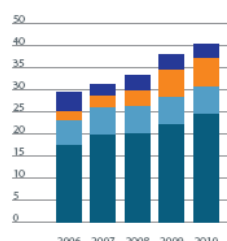
Banca de retalho doméstico 64%
Banca grossista
e banca de retalho
internacional 30%
Gestão de activos 6%



Capital próprio

em milhares de milhões de euros

Outros interesses que não controlam
Capital híbrido
Certificados de Sócio Rabo
Reservas e lucros retidos



Aumento no capital próprio devido a lucros retidos

O capital próprio do Grupo Rabobank aumentou 8% em 2010, crescendo para 40,8 (37,9) mil milhões de euros. Isso deveu-se em particular a lucros retidos em 2010. Os Certificados de Sócio Rabo aumentaram em 0,2 mil milhões de euros na sequência da conversão de Obrigações Extra de Sócio Rabo em Certificados de Sócio. O capital próprio compreendeu sobretudo reservas e lucros retidos (61%) e de Certificados de Sócio Rabobank (16%), capital híbrido (15%) e outros interesses que não controlam (8%).

Rabobank e Eureko reforçam laços

A aliança comercial entre o Rabobank e Eureko, a seguradora empresa-mãe da Achmea, foi reforçada. Os novos acordos foram formalizados num acordo de colaboração que produziu efeitos a 31 de Dezembro de 2010 e substituiu o acordo existente de 2005. O acordo obsoleto mencionava a intenção das duas partes em se fundirem. Tornou-se óbvio de que não há necessidade de uma fusão para conseguir as metas estratégicas num esforço partilhado. Já não se pretende avançar com uma fusão devido às alterações na paisagem financeira. Entre outras razões, os requisitos de capital pendentes para os bancos induziram uma redução na participação do capital na Eureko de 39% para 31% no final de 2010. Com esta participação do capital, o Rabobank ainda conseguirá dar contributo em decisões importantes que sejam tomadas pela Eureko.

Requisito de capital externo

O requisito de capital externo do Grupo Rabobank ascendia a 17,6 (18,7) mil milhões de euros no final de 2010. A queda do requisito de capital externo foi provocada pela implementação de Basileia II, desenvolvimentos da carteira e controlo mais estrito dos activos ponderados pelo risco. Do requisito de capital total, 92% relaciona-se ao risco de crédito e de transferência, 7% ao risco operacional e 1% ao risco de mercado.

O Grupo Rabobank usa a Abordagem Avançada Baseada em Notações Internas, que foi aprovada pelo Banco Central holandês, para calcular o requisito de capital externo para risco de crédito em praticamente toda a carteira de empréstimos. A abordagem padrão continua a ser aplicada a algumas pequenas carteiras estrangeiras até a introdução da Abordagem Avançada de Notações Internas. O risco operacional é determinado através do modelo interno aprovado pelo regulador com base na Abordagem de Medição Avançada, e a Abordagem CAD II é usada para o risco de mercado.

Requisitos de capital

em milhares de milhões de euros

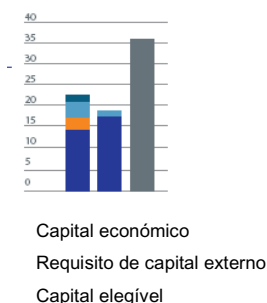
no final do ano de 2010

Outros riscos

Risco operacional e do negócio

Risco da taxa de juro e de mercado

Risco de crédito e de transferência



Capital económico como um requisito de capital interno

	RAROC ⁴		Capital económico (em mil milhões EUR)	
	2010	2009	31-Dez-10	31-Dez-09
Banca de retalho doméstico	23,8%	15,2%	8,1	7,6
Banca grossista e banca de retalho internacional	10,1%	8,8%	7,4	7,6
Gestão de activos			0,8	0,8
Leasing	18,3%	10,4%	1,1	1,1
Imobiliário			1,6	1,5
Outro			3,2	3,4
Grupo Rabobank	12,5%	10,3%	22,3	22,0

4 O rácio RAROC foi calculado associando o lucro líquido à média do capital económico para o ano.

Para além do requisito de capital externo, o Grupo Rabobank usa um requisito de capital interno baseado no quadro de capital económico. A principal diferença com o requisito de capital externo é que se desconta todos os riscos materiais e solvabilidade do Rabobank. Esta última reflecte-se no quadro de capital económico que começa de um nível de confiança mais elevado (99,99%) do que aquele usado para o requisito de capital externo (99,90%).

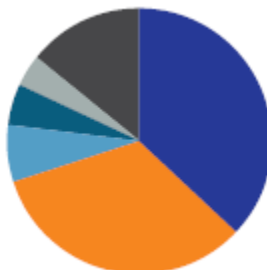
Mede-se consistentemente um largo espectro de riscos para obter um entendimento mais completo dos riscos e permitir uma mais racional ponderação do risco e rentabilidade. Desenvolveu-se uma série de modelos para ponderar os riscos incorridos pelo Grupo Rabobank. Estes riscos são de crédito, transferência, operacionais, do negócio, taxa de juro e risco de mercado. O risco de mercado reparte-se em carteira de negociação, *private equity*, cambial, risco de propriedade e de valor residual. Usa-se um modelo de risco autónomo para a participação na Eureko.

O capital económico registou a uma subida de 3% para 22,3 (22,0) mil milhões de euros em 2010 devido principalmente a um aumento no capital económico para risco de taxa de juro e risco de crédito. O risco de taxa de juro cresceu devido a um aumento nas posições de juro líquido e estabilização da curva de rendimento. A subida do risco de crédito deveu-se a um aumento em contas a receber de contrapartes. O capital económico total está muito abaixo do capital elegível de

35,7 (33.0) mil milhões de euros. Este estabilizador considerável realça a solidez do Grupo Rabobank.

Capital económico
por entidade do grupo
no final do ano de 2010

Banca de retalho doméstico	37%
Banca grossista e banca de retalho internacional	33%
Imobiliário	7%
Leasing	5%
Gestão de activos	4%
Outro	14%



Capital económico
por categoria no final do ano de 2010

Risco de crédito e transferência	63%
Risco operacional e risco do negócio	16%
Risco de taxa de juro e de mercado	13%
Outros riscos	8%



Resultados financeiros do Grupo Rabobank

Resultados (em milhões de euros)

	2010	2009	Alteração
Juros	8.614	8.075	7%
Comissões	2.831	2.575	10%
Outros resultados	1.271	1.784	-29%
Total de resultados	12.716	12.434	2%
Custos com pessoal	4.919	4.603	7%
Outras despesas administrativas	2.706	2.908	-7%
Depreciação e amortização	571	527	8%
Despesas operacionais	8.196	8.038	2%
Resultado bruto	4.520	4.396	3%
Correcções de valor	1.234	1.959	-37%
Lucro operacional antes dos impostos	3.286	2.437	35%
Impostos	514	229	
Lucro líquido	2.772	2.208	26%
Custos do crédito malparado (em pontos base)	29	48	-40%
Rácios			
Rácio de eficiência	64,5%	64,6%	
Rentabilidade do capital próprio	8,6%	7,3%	
RAROC	12,5%	10,3%	
Balanco (em milhares de milhões de euros)			
	31-Dez-10	31-Dez-09	
Total do activo	652,5	607,5	7%
Carteira de empréstimos ao sector privado	436,3	415,2	5%
Depósitos de clientes	298,8	286,3	4%
Requisitos de capital (em milhares de milhões de euros)			
Requisito de capital	17,6	18,7	-6%
Capital económico	22,3	22,0	1%
Rácios de capital			
Rácio BIS	16,3%	14,1%	
Rácio Tier 1	15,7%	13,8%	
Rácio de capital próprio	14,2%	12,4%	
Número de trabalhadores (em FTEs)	58.714	59.311	-1%

Resultados subiram 2%

Em 2010, 61% (59%) do total de resultados do Grupo Rabobank foi gerado nos Países Baixos. O total de resultados subiu 2% em 2010, aumentando para 12.716 (12.434) milhões de euros, graças em particular a margens recuperadas sobre depósitos de poupança e um aumento no crédito. Juros e proveitos equiparados subiram 7% para 8.614 (8.075) milhões de euros. As comissões registaram um aumento de 10% para 2.831 (2.575) milhões de euros. As comissões de gestão de activos subiram porque se geriram mais activos para os clientes. Outros resultados caíram abruptamente para 1.271

(1.784) milhões de euros. Outros resultados estiveram relativamente elevados em 2009 devido principalmente à amortização de ganhos actuariais e à recompra de títulos de dívida.

Despesas operacionais subiram 2%

As despesas operacionais do Grupo Rabobank subiram 2% em 2010 para 8.196 (8.038) milhões de euros. Os custos com pessoal aumentaram em 7% para 4.919 (4.603) milhões de euros. Os custos com pessoal subiram particularmente no Rabobank International e, em menor medida, no De Lage Landen devido à desvalorização do euro. Os custos de pensões mais elevados também contribuíram para o aumento dos custos com pessoal. Outras despesas administrativas diminuíram em 7% para 2.706 (2.908) milhões de euros graças ao controlo de custos a nível de todo o grupo e menores custos incorridos para o sistema de garantia de depósitos. Os encargos de depreciação e amortização subiram 8% para 571 (527) milhões de euros.

Custos do crédito malparado em 29 pontos base

2010 foi um ano de recuperação económica moderada. Embora tenha melhorado ligeiramente a confiança dos produtores, a confiança dos consumidores permaneceu baixa. A recuperação económica foi impulsionada sobretudo por uma recuperação do comércio mundial. Muitos dos nossos clientes grossistas conseguiram melhorar a sua posição financeira. Em resultado disso, era seguro para o Rabobank reduzir consideravelmente as alocações no balanço para provisões. Os custos do crédito malparado diminuíram sobretudo nos Rabobanks locais, Rabobank International e De Lage Landen. Ao nível do grupo, as correcções de valor diminuíram em 37%, chegando a 1.234 (1.959) milhões de euros. Em 29 (48) pontos base da média de crédito, os custos do crédito malparado estão ainda ligeiramente acima da média de longo prazo de 23 pontos base.

Lucro líquido nos 2.772 milhões de euros

O lucro líquido aumentou em 26% para 2.772 (2.208) milhões de euros graças sobretudo a menores custos do crédito malparado, mas também devido a juros e proveitos equiparados mais elevados e um aumento moderado das despesas. A despesa de imposto reconhecida foi de 514 (229) milhões de euros, que corresponde a uma taxa de imposto efectiva de 15,6% (9,4%). Um montante de 1.846 (1.395) milhões de euros permanece líquido de interesses que não controlam e pagamentos sobre Certificados de Sócio Rabo e instrumentos de capital híbrido. Este montante foi usado para reforçar a posição de capital do Rabobank. Para manter no futuro o nosso nível de serviço ao cliente, o Rabobank tem de manter a sua posição de capital robusta. Para o conseguir, devem ser retidos anualmente lucros suficientes para acrescentar ao capital.

RAROC

A Rentabilidade do Capital Ajustada pelo Risco (RAROC) é usada como medida em que a rentabilidade é ponderada consistentemente face ao risco. O rácio RAROC é também usado para fixar preços ao nível de transacção e no processo de aprovação de crédito. Em 2010, o Grupo

Rabobank conseguiu um RAROC após os impostos de 12,5% (10,3%), uma subida de 2,2 pontos percentuais face a 2009.

Banca de retalho doméstico

www.rabobank.nl, www.obvion.nl, www.interpolis.nl, www.eureko.com

Quota-parte do lucro líquido
do Grupo Rabobank para 2010
Banca de retalho doméstico 66%



Queda nos custos do crédito malparado e uma organização mais eficiente

A economia holandesa recuperou em 2010, concretizando uma melhoria na perspectiva para os nossos clientes. No entanto, os negócios em sectores específicos ainda estavam a sofrer prejuízos. As correcções de valor na banca de retalho doméstico desceram 50%, caindo para os 358 milhões de euros. Isso corresponde a custos do crédito malparado de 13 pontos base da média de concessão de crédito. Os depósitos de clientes aumentaram 4% para 192,8 mil milhões de euros. Para além dos custos do crédito malparado, a recuperação de margens sobre depósitos poupança e uma diminuição dos custos com pessoal também contribuíram para lucros mais elevados. O lucro líquido subiu 52% na banca de retalho doméstico, aumentando para 1.843 milhões de euros. O rácio de eficiência melhorou em 4,7 pontos percentuais para os 58,9% e RAROC subiu para 23,8%. Os consumidores permaneceram hesitantes nos pedidos de dinheiro emprestado devido à ainda lenta recuperação económica e aos cortes da despesa pública. Consequentemente, o crédito aumentou menos acentuadamente nos Rabobanks locais e Obvion. O crédito ao sector privado situou-se nos 286,9 mil milhões de euros com quotas de mercado praticamente estáveis. Colocou-se mais ênfase no mercado grossista a partir de 2010 devido ao seu potencial de crescimento. No sector agrícola, o Rabobank fez esforços de criação de rede para desempenhar um papel em importantes questões éticas. A oferta de serviço do Rabobank resume-se a apresentar valor ao cliente. Inquéritos independentes

mostram que o Rabobank está orgulhosamente entre os três principais bancos europeus que apresentam mais valor aos seus clientes.

Estratégia para a banca de retalho doméstico

A ambição do Grupo Rabobank é conseguir liderança no mercado financeiro em todos os segmentos do mercado holandês. A banca de retalho doméstico contribui plenamente para esta ambição oferecendo uma gama completa de produtos e serviços financeiros. O Rabobank ocupa uma forte posição no mercado empresarial; existe um potencial de crescimento concreto no mercado grossista. O Rabobank esforça-se por manter rácios de balanços sólidos, o que significa que o crescimento no crédito é sobretudo financiado através de depósitos poupança. O projecto interno Rabobank 2010 foi lançado para ajudar o Rabobank a facilitar aos clientes a realização das suas ambições. Para além disso, o Grupo Rabobank planeia solidificar a sua posição como principal banco internacional do sector agro-alimentar.

Estratégia do Grupo Rabobank	Contributo para a estratégia do grupo
Líder do mercado de todo o tipo de serviços financeiros nos Países Baixos	- Reforçar a posição de liderança no mercado em todos os segmentos do mercado de todo o tipo de serviços financeiros - Solidificar a posição no mercado empresarial - Oferecer seguros Interpolis do ramo não vida, saúde e vida através dos Rabobanks locais
Banco internacional do sector agro-alimentar	- Manter uma posição de liderança no sector agrícola holandês - Manter uma posição de liderança no mercado de seguros para o sector agro-alimentar holandês através de Interpolis, o líder de mercado

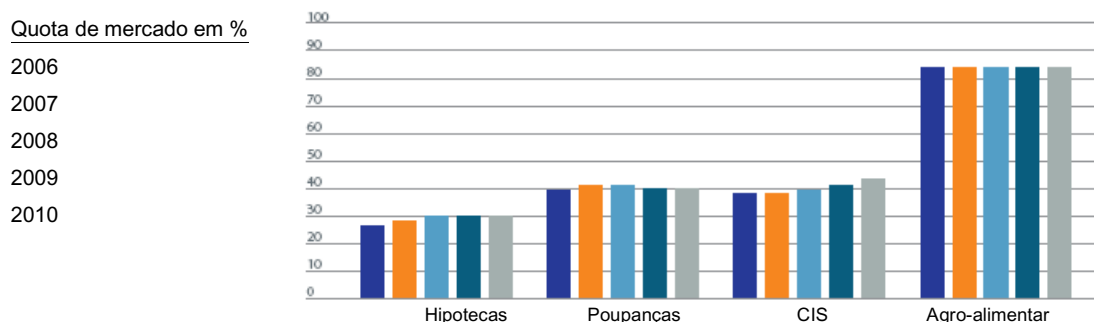
O Grupo Rabobank tem uma participação minoritária na Eureko, uma seguradora. A Eureko é líder em todos os mercados de seguros nos Países Baixos e opera sob várias marcas. Como principal fornecedor do Rabobank, a Interpolis, uma subsidiária da Eureko, oferece uma gama completa de produtos e serviços de seguros para o mercado de retalho e PME's. A estreita colaboração entre os Rabobanks locais e a Interpolis sustenta a liderança do mercado financeiro nos Países Baixos. Os Rabobanks locais são o maior mediador de seguros nos Países Baixos.

Recuperação económica moderada

O ano de 2010 foi caracterizado pela recuperação económica moderada. Embora a recuperação dos produtores tenha recuperado parcialmente, a confiança dos consumidores permaneceu baixa. O impacto para os nossos clientes varia por sector. Alguns sectores, como o sector industrial e o comércio grossista conseguiram beneficiar-se do relançamento no comércio mundial. Outros sectores, tais como a indústria da construção e dos bens de consumo duradouros, ainda sofreram as consequências da crise financeira. Os consumidores hesitaram em comprar bens de luxo e muitos produtores debateram-se com o excesso de

capacidade, que resultou em pouca necessidade de investimentos entre as empresas. O Rabobank esteve ao lado dos clientes o mais possível. O recurso a instrumentos de crédito especiais, introduzidos pelo Governo, ofereceu oportunidades adicionais. De todos os bancos, o Rabobank concedeu a maioria dos empréstimos como parte do programa BBMKB, um programa de garantia para empréstimos ao sector das PME's. Também foram concedidos empréstimos a empresas garantidos pelo Governo. Estes empréstimos são para empresas rentáveis concedidos com vista a estimular a economia. Desde que sejam sócias do Rabobank, as empresas também podem pedir o Fundo de Garantia do Rabobank para um empréstimo.

Quase estabilidade nos mercados empresariais e de hipotecas



5 Em 2010, a quota do mercado de poupanças era calculada para se alinhar melhor com as definições dadas pelo Banco Central holandês (DNB). O valor comparativo foi ajustado em conformidade.

O Grupo Rabobank ocupa uma posição de liderança em vários segmentos do mercado holandês, isto é no mercado de hipotecas, de poupanças, mercado do comércio, indústria e serviços (CIS) e no sector agrícola. O volume do mercado de hipotecas cresceu ligeiramente em 2010, após uma queda acentuada em 2009. O Rabobank conseguiu de algum modo consolidar a sua posição neste mercado. A quota do Grupo Rabobank no mercado de hipotecas registou uma queda limitada para 29,3% (29,9%). Houve uma ligeira redução subjacente na quota de mercado dos Rabobanks locais em 0,4 pontos percentuais para 25,7%; a quota de mercado da Obvion caiu 0,2 pontos percentuais para 3,6%.

O mercado das poupanças nos Países Baixos cresceu 2% para 91,1 mil milhões de euros no final do ano de 2010. A quota do Rabobank no mercado de poupanças estava mais ou menos igual, 39,7% (39,5%)⁵. Desta quota, 38,2% (37,9%) foi realizada pelos Rabobanks locais e 1,5% (1,6%) pelo Robeco Direct.

O Grupo Rabobank tem uma posição forte no mercado empresarial, que continuou a desenvolver-se em 2010. Existe espaço para maior crescimento da quota de mercado no segmento superior do mercado empresarial, ou seja o mercado grossista. É exactamente aqui onde a concorrência é mais intensa. A quota do mercado CIS cresceu para 43% (41%) em 2010. Mantivemos a nossa liderança de mercado no sector agrícola e a nossa quota desse mercado estabilizou nos 84% (84%).

Colocar em primeiro lugar os interesses dos clientes

A oferta do serviço Rabobank resume-se a apresentar valor para o cliente. Um inquérito de 2010 pela Forrester Research mostra que o Rabobank está orgulhosamente entre os três principais bancos europeus que apresentam mais valor aos seus clientes. A empresa de pesquisa pediu aos clientes para responderem à seguinte afirmação: “o meu banco não se rege pelo lucro, mas coloca em primeiro lugar os interesses dos clientes”. Dos inquiridos holandeses, 48% concordaram que esta afirmação se aplica ao Rabobank, colocando este 12 pontos percentuais acima da média. A principal razão dos clientes escolherem o Rabobank é a nossa presença local e conhecimento do mercado regional. Também valorizam a fiabilidade do Rabobank, que se reflecte na nossa posição financeira robusta e na nossa base cooperativa.

Margem sobre hipotecas

A Autoridade da Concorrência holandesa (NMa) publicou um relatório em Novembro de 2010, no qual argumenta que as margens sobre as hipotecas são elevadas de uma perspectiva histórica. O Rabobank reconhece que as margens em novas hipotecas melhoraram desde a segunda metade de 2009, mas salienta que os custos de financiamento das hipotecas subiram em conformidade. O que resta é uma margem sólida, mas necessária, que se exige para se poder continuar a conceder crédito hipotecário ao abrigo das regras de Basileia III. A margem é usada para cobrir as despesas operacionais e para remunerar o risco. E o lucro é necessário para reforçar o capital.

Serviços mais amplos e pessoais através de canais directos

Os canais directos formam a base dos nossos serviços de retalho. O Rabobank quer distinguir-se como banco multicanal, oferecendo aos clientes serviços através do canal que melhor se adapta a eles, independentemente da hora ou do lugar. A plataforma ideal é um ambiente de serviço on-line e apelativo, quer baseado em rede móvel ou fixa. Os consumidores voltaram a votar no www.rabobank.nl como melhor website financeiro do ano em 2010. Nos próximos anos irá assistir-se a desenvolvimentos rápidos na área da tecnologia móvel. A banca móvel irá transformar-se numa dimensão completa do banco multicanal. Mais de 10% dos nossos 20 milhões de acessos mensais na banca on-line ocorrem agora através da web móvel. O pacote existente M-banking está a ser permanentemente actualizado para tornar a banca móvel acessível a cada vez mais clientes. Em Novembro de 2010, lançámos a aplicação Rabo Banking para o iPad. Para além da banca móvel, as vendas através do canal telefónico irão também aumentar ao longo dos próximos anos.

Um banco orientado para o conhecimento

Metade do sector empresarial holandês tem o Rabobank como o seu banco de empresa. As empresas escolhem o Rabobank por causa dos seus serviços financeiros, mas também porque para os nossos clientes somos um banco orientado para o conhecimento. Na publicação ‘Cijfers & Trends’, uma actualização trimestral dos números e tendências, o Rabobank partilha conhecimentos do sector e oportunidades de referência com empresas e respectivos auditores. Além disso, o Rabobank tenta

retirar do cliente o máximo possível do fardo administrativo, para se centrar naquilo em que é bom: fazer negócios. Um exemplo seria o papel do Rabobank em Standard Business Reporting (SBR). SBR permite às empresas e respectivos auditores submeter relatórios financeiros num formato digital. Isso significa que uma empresa pode poupar tempo na manutenção das suas contas. Esta informação normalizada que é submetida facilita-nos na execução de uma avaliação do risco. Os relatórios intercalares podem ser entregues mais cedo ao cliente, permitindo-lhes alterar o rumo conforme necessário.

O melhor banco comercial holandês

O inquérito anual conduzido pela revista Management Team classifica o Rabobank como a melhor instituição financeira holandesa nas categorias de gestão de activos, gestão de tesouraria, financiamento, banca de investimento, *private equity* e gestão do risco. Os gestores de grandes empresas decidem anualmente qual é a melhor instituição financeira nos Países Baixos. O Rabobank posicionou-se melhor em seis de 12 aspectos. O Rabobank também teve boa pontuação no inquérito de satisfação do cliente da revista de negócios Incompany; recebeu a mais alta classificação no aspecto de financiamento de empresas e nunca se classificou abaixo dos três principais bancos no aspecto de *corporate finance* desde 2003.

Novos produtos Rabobank coroados de êxito

Money View é uma agência de pesquisa independente para bancos, seguradoras e consultores. Num inquérito da Money View sobre hipotecas associadas a poupanças, a hipoteca RaboOpbouwHypotheek (capitalização) recebeu a mais alta classificação em termos de preço e flexibilidade. A hipoteca SpaarGerusthypotheek (poupanças seguras) da Obvion recebeu também cinco estrelas por flexibilidade. Os consumidores optam cada vez mais por produtos de poupança bancária tais como as hipotecas RaboOpbouwHypotheek e SpaarGerusthypotheek para acumular activos.

Em 2010 assistiu-se à introdução do Rabo Stimuleringskapitaal (empréstimo de incentivo), que é destinado a pequenas e médias empresas agrícolas e outras. Nos termos deste programa, os clientes que precisem de injeção de capital a longo prazo recebem um empréstimo subordinado. Uma vez que o empréstimo é subordinado, a base de capital da empresa se vê reforçada. Não são exigíveis reembolsos sobre o empréstimo durante os primeiros cinco anos, o que oferece às empresas plena liberdade de empreendimento.

Obvion nomeado mutuante de crédito hipotecário do ano

A Obvion foi nomeada a mutuante de crédito hipotecário do ano na segunda edição dos Prémios de Seguro Holandeses, onde recebeu o prémio Golden Shield (Escudo de Ouro) em reconhecimento da transparência e qualidade dos seus produtos financeiros, assim como o seu esforço em oferecer aos clientes excelentes serviços e a melhor qualidade possível ao longo dos anos.

Rabobank: um banco para o sector agrícola

O Rabobank tem uma ligação única com o sector agrícola, servindo este sector como financiador, parceiro de luta e centro especializado. O Rabobank vê a agricultura como um sector inovador com enorme potencial para concretizar maiores progressos de sustentabilidade. Depois de alguns anos difíceis, o sector parece agora estar a recuperar lentamente. Mas 2010 foi ainda um ano com desafios para alguns segmentos. Muitos criadores de cabras perderam os seus animais, que tiveram de ser abatidos devido à febre Q. Os criadores de cabras fizeram planos em 2010 para reerguer os seus negócios. O Rabobank ajudou-os oferecendo aconselhamento e conhecimentos e mantendo os criadores informados acerca da perspectiva do negócio de criação de cabras. O sector hortícola tornou-se uma área de preocupação em 2008 e 2009 devido à crise económica e aumentos de escala necessários. Os preços recuperaram em alguma medida em 2010. Além disso, 2010 foi o ano do debate público acerca da expansão da agricultura intensiva e da infra-estrutura ecológica para manter e aumentar a biodiversidade nos Países Baixos. O Rabobank esforçou-se por apresentar estes tipos de questões nas redes relevantes.

Foi apresentado um relatório intitulado “Sustentabilidade e segurança da cadeia de fornecimento alimentar global” na palestra de Duisenberg de 2010. Este relatório aborda o desafio de aumentar a sustentabilidade da cadeia alimentar mundial.

Negócio agro-alimentar e política da cadeia de valor no Rabobank

O Rabobank concretizou ainda a implementação dos Princípios do Negócio Agro-alimentar e política da cadeia de valor no processo de financiamento, por exemplo ministrando workshops “Finance in Balance” (Finanças em Equilíbrio) a pessoas envolvidas no processo de financiamento, tais como gestores de conta, gestores de risco e comissões de crédito. Estes workshops assumem uma abordagem prática para ponderar aspectos comerciais e socialmente responsáveis para chegar a decisões de financiamento éticas. Nos dias de promoção do sector, os especialistas eram informados acerca de riscos éticos específicos nos respectivos sectores.

Visão e estratégia no negócio agro-alimentar

O Rabobank faz investimentos para os seus clientes no desenvolvimento de visão e conhecimento no negócio agro-alimentar. As iniciativas que o Rabobank empreendeu incluíram um inquérito da agenda agrícola de 2020, que foi encomendado pelo Arable Farming Marketing Board, e a publicação de relatórios delineando a visão do banco da perspectiva para arboricultura, cultura de bolbos, horticultura e floricultura de estufa. O Rabobank organizou seminários on-line para os sectores de horticultura e floricultura de estufa, permitindo aos empreendedores nestes sectores participarem atrás de um computador.

O Rabobank organizou workshops no ano em análise para produtores de leite e suinicultores para os ajudar a traçar uma estratégia. Nos workshops para suinicultores, o Rabobank encoraja o diálogo entre os suinicultores e convida-os a falar com o banco acerca da suinicultura sustentável que seja amplamente apoiada na sociedade. O Rabobank esteve activamente envolvido nas discussões acerca do uso de antibióticos nas quintas.

O Rabobank apoiou o estabelecimento de BioBRUG, uma cadeia que estuda a bioprodução e processos relativos à economia biológica. Os leitores de Boerderij, um jornal de agricultura, nomearam o Rabobank como o principal negócio do sector agro-alimentar nos Países Baixos. O Rabobank ficou em segundo lugar em sustentabilidade.

Fundo do Projecto apoia projectos de energias renováveis

O Fundo do Projecto Rabobank ajudou a promover várias aplicações inovadoras das energias renováveis no sector agro-alimentar, incluindo o desenvolvimento de estufas com energia solar/eólica, instalações aviárias eficientes em termos energéticos, a aplicação de hidrogénio para melhorar a produção combinada de calor e potência e a aplicação da energia geotérmica na produção de electricidade. Estão a ser implementados três projectos para aproveitar a energia geotérmica na produção de electricidade. Finalmente, o Rabobank lançou uma publicação sobre co-digestão como fonte de energia renovável.

Interpolis, principal seguradora do Rabobank

Interpolis é a principal seguradora do Rabobank. Nos Rabobanks locais, cerca de 20% dos clientes de retalho possuem uma apólice de seguro Alles in één Polis e 23% dos clientes empresariais possuem uma apólice de seguro Bedrijven Compact Polis. Em 2010, número de apólices de seguro Alles in één Polis aumentou em 4.000, aumentando para 1.321.000 (1.317.000). A percentagem de clientes que subscreveram três ou mais tipos de cobertura ao abrigo desta apólice aumentou igualmente, atingindo os 57,0% (55,7%). Houve uma mudança da apólice de seguro Bedrijven Compact Polis para a ZekerVanJeZaak Polis, uma apólice para empresas com receitas acima de 1 milhão de euros que foi introduzida em 2008. O número de sectores elegíveis para o seguro ZekerVanJeZaak aumentou consideravelmente em 2010; no final do ano de 2010, a apólice estava disponível para 98% dos sectores em que os nossos clientes são activos. O número de apólices de seguro Bedrijven Compact Polis caiu para 181.000 (191.000) em 2010, com o número de apólices ZekerVanJeZaak Polis a crescer mais para atingir as 31.000 (15.000). A apólice do seguro de saúde ZorgActief é popular entre estudantes. O número de apólices de seguro de saúde ZorgActief vendidas subiu 15% em 2010, aumentando para 179.000 (155.000). A Interpolis introduziu uma nova apólice de seguro de vida em 2010; esta apólice corresponde melhor às necessidades e requisitos dos clientes.

Interpolis recebeu Marca de Qualidade de Enfoque no Cliente para Seguradoras

A Interpolis recebeu em 2010 a Marca de Qualidade de Enfoque no Cliente para Seguradoras. Esta é uma nova marca de qualidade criada pela Associação Holandesa de Seguradoras. A marca de qualidade dita padrões para a educação do cliente, prestação de serviço, disponibilidade, satisfação do cliente e garantia de qualidade. Os júris decidiram que a Interpolis atribui enorme valor ao cliente na sua actividade seguradora. A Interpolis recebeu a pontuação máxima na prestação de informações claras acerca dos seus produtos e das suas políticas de investimento e qualidade.

Banca responsável no Rabobank

Nos seus serviços de retalho, o Rabobank identificou quatro temas relativos a banca responsável e sustentável e estes continuam a ser o ponto de partida para o desenvolvimento permanente dos serviços em 2010. Esses temas são:

- transparência: oferta de produtos justos e íntegros, comunicando claramente os custos, rentabilidades e potenciais risco;
- acessibilidade para grupos vulneráveis: todos devem ser capazes de tratar de assuntos bancários de modo independente;
- prevenção de problemas financeiros e orientação para os consumidores em dificuldades financeiras;
- serviços sustentáveis: encorajar os clientes a conhecerem melhor o seu consumo de energia e recursos naturais e utilizá-los de modo mais eficiente.

Estes temas são uma extensão da política estratégica do Grupo Rabobank e dos nossos temas centrais relativos à responsabilidade social empresarial.

Produtos transparentes

Os inquéritos ao cliente mostram que 76% (78%) dos clientes adultos acham que o Rabobank oferece informação clara e compreensível acerca da actividade bancária. Foram dados passos em 2010 para melhorar ainda mais os nossos produtos e comunicação acerca dos mesmos.

No final de 2009, foram introduzidas quatro novas plataformas de pagamento que estão melhor alinhadas às necessidades dos nossos clientes. As novas plataformas de pagamento oferecem aos clientes mais opções em termos de preço, velocidade e conveniência. Desde a segunda metade de 2010, pediu-se a cerca de 4,5 milhões de clientes que mudassem para a nova plataforma. A hipoteca RaboOpbouwHypotheek é um produto de poupança bancária cujos custos são transparentes. Um estudo demonstrou que o texto das condições poderia ser melhorado. Serão introduzidas em 2011 as condições reescritas.

A Obvion empreendeu pesquisa em 2010 para uma ferramenta de e-learning que irá ajudar os clientes a obter conhecimentos básicos de como funcionam as hipotecas.

Prestação de serviço a grupos vulneráveis

O Rabobank quer ajudar os clientes em grupos vulneráveis a serem capazes de realizar as suas operações bancárias de modo independente. Esses grupos vulneráveis incluem os invisuais ou pessoas com problemas de literacia, mas também os adolescentes e os idosos. No tocante aos seus serviços para os idosos, o Rabobank avalia permanentemente se satisfazem as necessidades desse grupo. Um inquérito aos clientes realizado no ano em análise mostrou que 79% (84%) dos clientes idosos acham que a realização de operações bancárias no Rabobank não lhes causa muitos problemas.

Além disso, implementaram-se algumas outras inovações do serviço na primeira metade de 2010. Em relação a serviços acessíveis, o Rabobank acha que fez melhoramentos muito significativos para a função de leitura em voz alta de www.rabobank.nl.

Prevenir dificuldades financeiras

Um elemento-chave na prestação do serviço do Rabobank é o de que se vendem os produtos certos aos clientes, o que ajuda a evitar problemas financeiros. A hipoteca RaboOpbouwHypotheek, por exemplo, tem a opção de criar activos que podem ser usados mais tarde para amortizar a hipoteca parcialmente ou na totalidade. A mutuante de crédito hipotecário Obvion oferece também soluções quando os clientes enfrentam dificuldades financeiras. Relacionado com isso, a Obvion lançou o TijdelijkeVerhuur, serviço de arrendamento temporário, o serviço RenteParkeren, sob o qual podem ser suspensos temporariamente o pagamento de juros e o BudgetPlanner.

Baas Over Eigen Geld (B.O.E.G), uma plataforma on-line para adolescentes que os ensina a lidar com dinheiro, a poupar e fazer planos, já está operacional há um ano. Um inquérito a clientes realizado em 2010 mostrou que 36% (33%) dos adolescentes inquiridos com idades entre os 15 e 18 anos acharam que o Rabobank os ajuda a melhorar as suas competências financeiras. A mutuante de crédito hipotecário Obvion apoia LEF, um projecto de literacia financeira de Stichting Excellent Hypotheekadviseur. O objectivo deste projecto é ajudar os jovens a tratar das suas finanças e mantê-los afastados das dificuldades financeiras.

Serviços sustentáveis

O Rabobank quer reduzir o uso de papel nas operações de pagamentos. Como parte integrante das novas plataformas de pagamento, os clientes da banca on-line deixaram de receber extractos em papel. Isso resultou numa redução de 7% no uso de papel em extractos bancários no período em análise.

Devido, em parte, a medidas do Governo que irão limitar os benefícios fiscais para investimentos “verdes” e culturais a partir de 2011, o desenvolvimento de um novo produto hipotecário “verde” foi suspenso porque o produto deixou de ser comercialmente viável.

Programa de compensação OpMaat

No ano em análise, o Rabobank implementou o programa de compensação OpMaat para clientes com uma hipoteca OpMaat Hypotheek-C ainda em curso ou extinta. Este programa surgiu sob a recomendação do Provedor dos Serviços Financeiros e o acordo com Stichting Woekerpolis Claim, um grupo de interesse especial que combate as políticas de especulação, que foi concluído no final de 2009. O programa de compensação OpMaat possui oito facilidades, desde um pagamento de juros à conversão da hipoteca OpMaat Hypotheek sem custos. Mais de 190 mil clientes receberam uma oferta pessoal escrita ao abrigo do programa de compensação OpMaat. Além disso, o Rabobank publicou informação adicional em www.rabobank.nl e permitiu aos clientes solicitar mais informações adequadas à sua situação específica. Mais de metade dos clientes elegíveis para o programa de compensação OpMaat ainda tem uma hipoteca OpMaat Hypotheek-C. Este grupo foi convidado para uma consulta pessoal. Cerca de três quartos deles aceitou este convite. Com base numa análise alargada aos clientes e às necessidades e requisitos destes, a consulta pessoal foi usada para definir uma solução adequada para o futuro de cada cliente concreto. Muitos clientes disponibilizaram-se para a opção de mudar para poupanças bancárias. No período em análise, cerca de 140 mil clientes devolveram o formulário de resposta aceitando a oferta nos termos do programa de compensação

OpMaat. Receberam o pagamento de juros. Esperamos receber mais formulários de resposta no primeiro trimestre de 2011 porque ainda não terminaram as consultas pessoais. Foi criada uma comissão especial para casos extremos.

Programa de compensação para a hipoteca Switchhypotheek da Obvion

Na sequência da decisão do Provedor sobre a hipoteca OpMaat Hypotheek-C do Rabobank, foi oferecida compensação aos clientes da Obvion com uma hipoteca Switchhypotheek (um produto praticamente idêntico) no quarto trimestre de 2010.

Microcréditos para novas empresas

Em 2010, juntamente com o Ministério dos Assuntos Económicos, Agricultura e Inovação, entre outras partes, o Rabobank concedeu um empréstimo de reforço de 5 milhões de euros à Qredits. Esta organização de microcrédito foi criada em 2008 com o apoio do Rabobank. Centra-se no financiamento de empresas existentes e novas empresas com um requisito de financiamento até 35.000 euros e sem possibilidades de obter um empréstimo bancário normal. Isso incluiria empreendedores que precisam de mais apoio do que um banco pode oferecer, por exemplo devido à falta de competências linguísticas. O Rabobank contribuiu também para o financiamento de microempresas em 2010 apoiando um projecto-piloto empreendido pelo Ministério dos Assuntos Sociais.

Integração de Bizner no Rabobank

Após a tomada de decisão de terminar a prestação do serviço do Bizner, analisamos cuidadosamente como os clientes deste banco on-line podiam efectuar a mudança para o Rabobank em segurança. A integração está a decorrer sem problemas. Esperamos que em última análise cerca de 70% dos clientes aceite a oferta de mudar para o Rabobank.

Promover operações de pagamento eficientes

O Rabobank executa operações de pagamento empresarial cobrando uma comissão por operação, ou seja uma comissão fixa por tipo de operação. A comissão baseia-se nos custos de processamento incorridos pelo Rabobank. Por essa razão, as formas de pagamento mais eficientes implicam um menor custo. Isso permite aos clientes empresariais controlar o custo das suas operações de pagamento. O Rabobank não cobra uma comissão de volume de negócios.

Servir localmente clientes empresariais

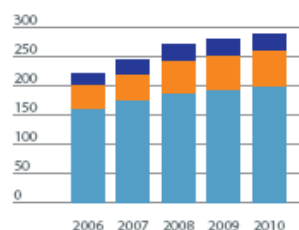
Os clientes empresariais contactam cada vez mais o Rabobank através de canais directos tais como o telefone, e-mail e on-line, em vez de estabelecerem contacto face a face com os nossos colaboradores. O Rabobank facilita esta mudança investindo em “call centers” locais adaptados para empresas. No ano em análise, mais de 70% dos Rabobanks locais possuíam um “call center”. A ambição do Rabobank é ter um “call center” para todos os Rabobanks locais em 2011; será dada

maior ênfase à eficiência e satisfação do cliente. Cabe ao cliente escolher o canal que melhor se adequa a eles, quer seja on-line, por telefone, e-mail ou um consultor.

Crédito na banca de retalho doméstico

Carteira de empréstimos por sector
em milhares de milhões de euros

Agro-alimentar
CIS
Particulares



Apesar da modesta recuperação económica, o crescimento no crédito na banca de retalho doméstico foi ligeiramente menos acentuado em 2010 do que em 2009. A confiança dos consumidores permanece baixa devido em parte aos cortes do Governo, assim como a disposição para investir por parte das empresas. Os produtores estão extremamente cuidadosos devido à crise financeira e muitos deles ainda se debatem com excesso de capacidade. O crédito ao sector privado subiu 3% em 2010, aumentando para 286,9 (278,0) milhões de euros; desta carteira, 69% era empréstimos a particulares, 21% de empréstimos ao sector do comércio, indústria e serviços (CIS), e 10% de empréstimos ao sector agro-alimentar. Os empréstimos a particulares, que compreendem quase na sua totalidade crédito hipotecário, subiram 4% para 196,8 (190,0) mil milhões de euros. Os empréstimos ao sector CIS subiram 4% para 61,1 (58,8) mil milhões de euros. Os empréstimos ao sector agro-alimentar ficaram estáveis em 2010, situando-se nos 29,1 (29,2) mil milhões de euros. A quota do sector da carne nesta carteira subiu, com o sector da fruta e legumes a contrair.

Aumento nos depósitos de clientes

A banca de retalho doméstico viu os seus depósitos de clientes aumentar 4%, subindo para 192,8 (185,2) mil milhões de euros em 2010. Os depósitos das empresas representaram a maior parte do aumento. Os depósitos de clientes são constituídos principalmente por depósitos poupança de particulares. Esta categoria aumentou 3% para 112,6 (108,9) mil milhões de euros. Nos depósitos poupança, houve uma mudança dos depósitos a prazo e poupanças de juro fixo para poupanças de juro variável. A banca de retalho doméstico foi capaz de financiar praticamente todo o aumento do crédito recorrendo aos depósitos dos clientes.

Resultados financeiros da banca de retalho doméstico

Resultados (em milhões de euros)

	2010	2009	Alteração
Juros	4.894	4.360	12%
Comissões	1.321	1.261	5%
Outros resultados	294	505	-42%
Total de resultados	6.509	6.126	6%
Custos com pessoal	2.161	2.196	-2%
Outras despesas administrativas	1.553	1.569	-1%
Depreciação e amortização	119	133	-11%
Despesas operacionais	3.833	3.898	-2%
Resultado bruto	2.676	2.228	20%
Correcções de valor	358	721	-50%
Lucro operacional antes dos impostos	2.318	1.507	54%
Impostos	475	294	62%
Lucro líquido	1.843	1.213	52%
Custos do crédito malparado (em pontos base) 13		26	-50%

Rácios

Rácio de eficiência	58,9%	63,6%
RAROC	23,8%	15,2%

Balanco (em milhares de milhões de euros)

	31-Dez-10	31-Dez-09	
Total do activo	360,9	328,9	10%
Carteira de empréstimos ao sector privado	286,9	278,0	3%
Depósitos de clientes	192,8	185,2	4%

Requisitos de capital (em milhares de milhões de euros)

Requisito de capital	6,7	6,7	
Capital económico	8,1	7,6	7%
Número de trabalhadores (em FTEs)	27.322	28.529	-4%

Resultados subiram 6%

A banca de retalho doméstico viu o total de resultados aumentar 6%, subindo para 6.509 (6.126) milhões de euros em 2010. Juros e proveitos equiparados subiram 12% para 4.894 (4.360) milhões de euros como resultado da recuperação de margens, particularmente nos depósitos poupança. Graças, em parte, à emissão de novos produtos, a rubrica comissões mostrou um aumento limitado de 5% para 1.321 (1.261) milhões de euros. As comissões de seguros nos Rabobanks locais ascenderam a 329 (353) milhões de euros. As comissões de seguros não vida ficaram-se nos 313 (323) milhões de euros e as comissões dos seguros de vida foram de 16 (30) milhões de euros.

Outros resultados compreenderam sobretudo dividendos do Rabobank Nederland; esta rubrica ascendeu a 294 (505) milhões de euros.

Despesas operacionais diminuíram em 2%

O total das despesas operacionais na banca de retalho doméstico registou uma queda de 2% em 2010, caindo para os 3.833 (3.898) milhões de euros. Houve uma redução em custos de pessoal contratado e custos com pessoal. O número de efectivos diminuiu em 4% para 27.322 (28.529) FTEs. Devido a estes desenvolvimentos, os custos com pessoal diminuíram em 2% no geral para 2.161 (2.196) milhões de euros. Ficando-se pelos 1.553 (1.569) milhões de euros, outras despesas administrativas ficaram praticamente estáveis. Os encargos de depreciação sobre imobiliário e equipamento foram inferiores em 2010, e como resultado disso a rubrica depreciação e amortização diminuiu em 11%, chegando a 119 (133) milhões de euros.

Custos do crédito malparado em 13 pontos base

A recuperação económica de 2010 reflectiu-se nos desenvolvimentos em custos do crédito malparado na banca de retalho doméstico, que diminuíram em relação a 2009. No entanto, a recuperação ainda não beneficiou o sector. A indústria da construção, por exemplo, encontra-se na cauda do ciclo económico e ainda está a sofrer as consequências da recessão. Devido à baixa confiança dos consumidores, os sectores especializados nos bens de consumo duradouro ainda não se beneficiaram da recuperação económica. As correcções de valor caíram em 50% para 358 (721) milhões de euros. Isso corresponde a 13 (26) pontos base da média de crédito, que está a avançar para a média de longo prazo de 11 pontos base. Do total de crédito, 69% compreende crédito hipotecário para casa. Os custos do crédito malparado em crédito hipotecário estiveram baixos em 4 pontos base.

Requisito de capital e RAROC

No cálculo do requisito de capital, os riscos associados com empréstimos a clientes de retalho são estimados através de modelos de notação e risco internos. Desconta-se quaisquer títulos ou garantias fornecidas. Em 2010, assistiu-se a um aumento do crédito juntamente com uma melhoria nas avaliações dos clientes, o que resultou num requisito de capital estável para a banca de retalho doméstico nos 6,7 (6,7) mil milhões de euros. O capital económico, ou seja o requisito de capital interno, ficou-se nos 8,1 (7,6) mil milhões de euros. A Rentabilidade do Capital Ajustada pelo Risco (RAROC) subiu 8,6 pontos percentuais para 23,8% (15,2%) graças a um aumento dos lucros.

Perspectiva para a banca de retalho doméstico

O comércio mundial está a afastar a economia holandesa da recessão, mas o crescimento permanece lento. Espera-se que o crescimento económico volte a enfraquecer em 2011. Além do mais, devido ao corte nas despesas do Governo, o poder de compra dos consumidores pouco aumentará e os desenvolvimentos para o período após 2011 são incertos. As despesas de consumo irão mais ou menos estagnar e o crescimento do investimento das empresas será por isso limitado. Por essas razões, esperamos apenas um crescimento limitado do crédito em 2011. É provável que os preços das casas se estabilizem, mas as diferenças regionais permanecerão grandes. Embora se espere mais volatilidade nos preços das matérias-primas agrícolas no sector agro-alimentar, a perspectiva é positiva graças ao crescimento constante da população mundial e ao maior nível de vida em países como a Índia e a China. O crescimento relativamente limitado nos níveis de actividade pesa no aumento de rendimento. Isso irá estimular a banca de retalho doméstico a implementar ainda mais medidas de controlo dos custos. A mais profunda a colaboração entre o Rabobank e Eureko conduzirá a maior integração de processos das duas organizações. A Interpolis está também a desenvolver produtos e serviços inovadores e acessíveis para os clientes. Após o êxito da apólice de seguro Interpolis ZekerVanJeZaak Polis para empresas com receitas inferiores a 1 milhão de euros, estamos agora também a estudar opções para oferecer às empresas grandes uma aplicação de produto único.

Banca grossista e banca de retalho internacional

Quota-parte do lucro líquido
do Grupo Rabobank para 2010

Banca grossista
e banca de retalho
internacional 28%



www.rabobank.com

Desempenho consistente graças à queda dos custos do crédito malparado

2010 foi o ano da recuperação económica após uma profunda recessão. As correcções de valor diminuíram em 36% para 597 milhões de euros no Rabobank International por causa desta recuperação e boa gestão do crédito. Isso corresponde a custos do crédito malparado de 64 pontos base da média de crédito. O crédito aumentou em 6% para 9,1 mil milhões de euros. Os efeitos cambiais foram um factor decisivo neste aumento. A quota do sector agro-alimentar na carteira cresceu em 5,9 pontos percentuais para 44,5%. As actividades de banca directa registaram uma entrada considerável de depósitos poupança, que subiram para 11,6 mil milhões de euros. O aumento em outros resultados é atribuível em parte à venda de algumas das participações no capital do banco indiano Yes Bank e ao resultado operacional no departamento de Mercados Financeiros Globais. O lucro líquido subiu em 37% para 774 milhões de euros graças a um aumento em resultados e uma queda em correcções de valor. RAROC subiu para 10,1% e o requisito de capital interno ficou-se nos 7,4 mil milhões de euros. A política foi formulada para tornar as cadeias de valor mais sustentáveis. Formou-se uma aliança estratégica com o Agricultural Bank of China; esta aliança irá permitir ao Rabobank reforçar a sua posição na China. A compra de três bancos relativamente pequenos na Califórnia intensificou ainda mais as actividades de retalho fora dos Países Baixos. O Rabo Development adquiriu

30% da participação do capital na Sicredi, uma cooperativa brasileira. Esta operação ainda está presentemente sujeita à aprovação regulamentar local.

Estratégia para o Rabobank International

A estratégia do Rabobank International centra-se na manutenção e solidificação da posição de liderança de mercado nos Países Baixos e no sector agro-alimentar internacionalmente. O reforço da quota de mercado grossista é a prioridade número um para alcançar a liderança de mercado nos Países Baixos. O Rabobank International colabora de perto com os Rabobanks locais para servir o segmento superior do mercado. Fora dos Países Baixos, a redução de actividades não fundamentais originou um aumento na quota do sector agrícola na carteira total em 2010.

Estratégia do Grupo Rabobank	Contributo para a estratégia do grupo
Líder do mercado de todo o tipo de serviços financeiros nos Países Baixos	- Apresentar produtos através dos Rabobanks locais - Apoiar os Rabobanks locais no seu serviço a clientes grossistas - Servir as principais empresas nos Países Baixos - Oferecer capital de risco - Apoiar globalmente clientes holandeses
Banco internacional do sector agro-alimentar	- Alargar a oferta de produtos e alavancar conhecimento para os clientes do sector agro-alimentar - Alargar a rede de banca de retalho em áreas chave do sector agro-alimentar - Desenvolver energias renováveis e tecnologias limpas e especializar-se em áreas de conhecimento

A estratégia para as actividades rurais e de retalho foi aperfeiçoada em 2010. O plano estratégico revisto centra-se em oferecer soluções financeiras à medida para clientes chave do sector agro-alimentar com base em relações duradouras com clientes, e no alargamento da rede da banca de retalho, atribuindo-se prioridade no atendimento dos clientes no sector primário. Houve uma mudança no enfoque das actividades grossistas. Como parte da estratégia, o segmento grossista serve a nível mundial sectores agro-alimentares específicos, sendo a meta conseguir ampliar as vendas de produtos.

Na primeira metade de 2010, a política foi formulada para tornar mais sustentáveis as cadeias de valor em 12 sectores. Na segunda metade do ano, ajudamos clientes a procurar oportunidades concretas para contribuir para o avanço da sustentabilidade na sua empresa.

Banca grossista para clientes holandeses

A divisão holandesa de banca grossista do Rabobank tenta obter uma posição de liderança no mercado grossista holandês. É apoiada na sua ambição pelos Rabobanks locais, entre outras entidades do grupo. O crescimento na posição de liderança do Rabobank nas principais operações empresariais no mercado holandês ilustra a ambição e os passos que estão a ser dados nesta área.

Para conseguir liderança de mercado, o Rabobank age como parceiro de longo prazo estratégico para o cliente. Para isso, há a necessidade de forjar relações próximas com os clientes. Isso criou uma necessidade de banqueiros grossistas experientes em 2010. Lançou-se uma campanha de recrutamento com o nome de 'Word jij de Rabobank' para promover o Rabobank como empregador para os grupos-alvo que interessam ao banco. Num contexto global, investiu-se muito nos trabalhadores que foram capazes de apoiar os clientes em todo o espectro dos serviços financeiros. Os novos colegas irão ajudar-nos a melhorar os serviços existentes para os clientes e a ampliar os nossos serviços para atrair novos clientes. O Grupo Rabobank ocupa uma posição especial fora dos Países Baixos devido à nossa extensa rede global.

O Rabobank cresceu substancialmente em 2010 no mercado holandês através de fusões e aquisições. O relatório do T3 de OverFusies.nl, uma base de dados de fusões e aquisições, mostrou que o departamento de Fusões e Aquisições do Rabobank International ofereceu serviços de consultoria na maioria das aquisições grossistas. Além disso, essas aquisições apresentavam os mais elevados valores de transacção. Uma estreita parceria com a Rothschild e Rembrandt Fusies & Overnames contribuiu para esse êxito.

As actividades do departamento de Serviços Comerciais registaram um aumento acentuado em 2010. Os Serviços Comerciais são responsáveis pelo processamento de operações internacionais das empresas holandesas com produtos tais como cartas de crédito, cobranças e garantias bancárias internacionais. Os clientes querem reduzir o risco de negócios transfronteiriços. O aumento das actividades deste departamento foi atribuído em parte à recuperação do comércio mundial.

Banca grossista internacional com enfoque no sector agro-alimentar

Na banca grossista internacional, o enfoque recai no sector agro-alimentar nos principais países agrícolas do mundo. Este enfoque é uma extensão natural das raízes do Rabobank: este começou como uma cooperativa agrícola. O conhecimento que o Rabobank acumulou na área agro-alimentar dá ao banco uma vantagem competitiva neste mercado. Os departamentos que se dedicam às actividades de banca grossista internacional são Clientes Grossistas Internacionais, assim como Mercados Financeiros Globais (MFG), Fusões e Aquisições, Financiamento Comercial e de "Commodities", Corporate Finance e Private Equity.

MFG lançou muitos novos produtos em 2010, permitindo também aos clientes investir em fundos negociados em bolsa. Os clientes podem agora investir num índice sem ter de comprar todas as acções subjacentes. O departamento Trade & Commodity Finance desenvolveu-se para se tornar num interveniente proeminente no mercado ao longo dos últimos anos.

A Rabo Securities USA e a Jefferies & Company celebraram uma aliança estratégica em 2010. Isso oferece aos clientes a oportunidade de colocar obrigações no mercado institucional de capitais norte-americano. Assinou-se também um acordo de parceria com o Agricultural Bank of China, em que o Rabobank adquiriu uma participação minoritária neste banco. O objectivo da colaboração é reforçar a nossa posição na China. A extensa rede do banco chinês permite-nos penetrar em novos mercados. Isso oferece potencial, não apenas para os clientes grossistas do Rabobank International, mas

também para o Robeco e os seus produtos de investimento e para o De Lage Landen expandir a sua carteira de leasing. O Rabobank oferece apoio técnico concreto, formação e experiência nas áreas de financiamento comercial, leasing, banca rural e gestão do risco. A nossa presença visível na China está perfeitamente em linha com a nossa ambição de sermos um banco global líder no sector agro-alimentar. O acordo que foi assinado oferece um quadro de colaboração bilateral, que serve de base para acordos de parceria detalhados.

A participação no capital do banco indiano Yes Bank foi reduzida para menos de 5% em 2010, o que é necessário para iniciar na Índia o nosso próprio banco do sector agro-alimentar. O lançamento das nossas operações bancárias na Índia está em consonância com a ambição de ser um banco global líder no sector agro-alimentar.

Banca de retalho internacional

A divisão de banca de retalho internacional centra-se na oferta de serviços financeiros a clientes empresariais do sector agro-alimentar e a particulares de todo o mundo. As operações de banca rural na Austrália, Nova Zelândia, EUA (excepto Califórnia), Brasil e Chile concentram-se exclusivamente nos clientes do sector agro-alimentar. Os balcões de retalho na Califórnia, Polónia, Irlanda e Indonésia servem também particulares e PME's. Em 2010, o Rabobank adquiriu o Napa Community Bank assim como activos e passivos específicos do Butte Community Bank e do Pacific State Bank na Califórnia. Estas aquisições alargaram a rede internacional de banca de retalho reforçando ainda mais as posições do Rabobank como banco do sector agro-alimentar. O Rabobank vê a Califórnia como um mercado de crescimento agrícola. Estando presente neste Estado desde 2002, a rede local compreende agora cerca de 120 balcões. O Rabobank é também um accionista maioritário no Bank BGZ, um banco polaco enraizado no sector agro-alimentar. Foram abertos 61 novos balcões em 2010, principalmente em áreas rurais. Isso eleva o total para 348 balcões. Em 2010, Rabobank, o Estado polaco e o Bank BGZ assinaram um acordo para procurar obter a admissão à bolsa de valores em 2011.

Recuperação do mercado de *private equity*

O Rabo Private Equity, a divisão de investimento do Rabobank, usa marcas especializadas para investir em *private equity* com base no seu conhecimento do sector. O Rabo Capital investe em participações maioritárias em médias empresas holandesas. O Rabo Ventures centra-se em novas empresas de tecnologias limpas na Europa e América do Norte. O Dutch Greentech Fund investe em novas e talentosas empresas tecnológicas holandesas com tecnologias inovadoras ou processos que introduzem mais sustentabilidade à cadeia desde matérias-primas aos produtos finais. O Fundo, que se centra na agricultura, produção alimentar, água, ar e bioenergia, aplica critérios de sustentabilidade estritos. O Rabo Participations oferece injeções de capital para ajudar os clientes de Rabobank local a realizar as suas ambições de crescimento, e Phoenix Recovery Capital investe em clientes Rabobank que se encontram em dificuldades financeiras. Em 2010 registou-se uma recuperação do mercado de *private equity*, que se manifestou num aumento da actividade. O desafio

para o Rabobank foi encontrar as partes certas apropriadas à estratégia para investir. Em 2010, por exemplo, o Rabo Capital adquiriu uma participação maioritária na Maître André, um produtor de refeições pré-confeccionadas para o mercado de retalho holandês. O Rabo Participations adquiriu uma participação minoritária na Fletcher, uma cadeia hoteleira. O Rabobank não apenas oferece soluções de *private equity*, como também investe indirectamente através de investimentos em vários fundos independentes por todo o mundo. Os países nos quais o Rabo Private Equity constitui fundos de investimento incluem os Países Baixos, o Reino Unido, os EUA, a Polónia, a Suíça e a Índia.

Rabo Development apoia bancos em países em desenvolvimento

O Rabo Development ajuda os bancos existentes com uma orientação rural nos países em desenvolvimento a evoluírem para instituições financeiras modernas e profissionais. É assim que o Rabobank permite que milhões de clientes noutras partes do mundo acedam a serviços financeiros apropriados em conformidade com a sua missão inicial nos Países Baixos. Como o Rabo Development adquire participações minoritárias, o controlo permanece localmente. Embora mantendo a sua autonomia, estes bancos se beneficiam do capital, conhecimentos, produtos, redes e capacidade de gestão do Rabobank. Para isso, o Rabo Development recorre ao conhecimento e experiência do pessoal do Rabobank oriundo de todas as partes da organização. Peritos em áreas como gestão do crédito, gestão do risco, desenvolvimento de produto, distribuição, TIC e RH estão permanentemente ao dispor para oferecerem apoio aos nossos bancos parceiros.

Bancos parceiros servem milhões de clientes

Banco	País	Participação (em %)	Balcões	Trabalhadores	Clientes (x 1.000)
National Microfinance Bank	Tanzânia	35	138	2.613	1.421
United Rural Cooperative					
Bank of Hangzhou	China	9	137	1.652	1.573
Zambia National Commercial Bank	Zâmbia	46	58	1.345	473
Banco Terra	Moçambique	31	9	136	16
Banco Regional	Paraguai	40	33	676	61
Banque Populaire du Rwanda	Ruanda	35	191	1.714	1.284
Total			566	8.136	4.829

Para ampliar o acesso aos serviços financeiros, novos conceitos de banca sem escritórios demonstram ser essenciais para os nossos bancos parceiros. Alavancando o conhecimento de ATMs e terminais de pagamento, centros de serviço móvel e banca móvel do Rabobank, os bancos parceiros tiveram a oportunidade de abordar novos grupos de clientes. Um projecto impressionante a este respeito é o desenvolvimento de banca móvel que foi lançado, com o apoio do Rabobank, pelos nossos parceiros na Zâmbia, Tanzânia e recentemente no Ruanda. Este novo canal bancário permite

aos clientes ter acesso às suas contas bancárias e efectuar transferências de pagamentos através do seu telemóvel. Mais de 800 mil clientes são utilizadores activos deste canal.

Melhorar a sustentabilidade das cadeias de valor no Rabo Development

Em 2010, o Rabo Development esteve activamente envolvido em tornar mais sustentáveis as cadeias de valor no sector agro-alimentar. Em estreita colaboração com o nosso banco parceiro BPR, a Fundação Rabobank e particulares iniciaram projectos nos sectores do chá e arroz no Ruanda.

O objectivo era profissionalizar as organizações cooperativas que formam um elo essencial na abordagem da cadeia de valor. Isso resulta em última análise em cadeias de valor mais eficientes e maiores rendimentos para os agricultores locais. Na Zâmbia, o Rabo Development apoia o desenvolvimento de um novo “cluster” de agricultores de elevado potencial. O Programa Agricultor Emergente, uma parceria entre o Rabo Development, a Fundação Rabobank, Zanaco, IFC e o Zambia National Farmers Union, oferece apoio na transformação em agricultores comerciais deste grupo de agricultores que anteriormente não tinha acesso a recursos financeiros. Para realizar isso, vários particulares proporcionam apoio técnico; os empréstimos são concedidos pelo Zanaco. Um projecto-piloto demonstrou que, graças a uma conjugação de apoio técnico e financiamento, as margens na produção de milho aumentaram mais de 100%. Nos próximos cinco anos, pretendemos duplicar o actual número de cerca de 500 agricultores comerciais. Além disso, o Rabo Development está envolvido na criação de projectos de cadeia de valor com grandes comerciantes de cacau na África Ocidental.

Sicredi agora novo banco parceiro e investimentos adicionais no URCB

Após a assinatura de um Memorando de Entendimento em 2009, o Rabo Development adquiriu uma participação de 30% no Banco Cooperativo Sicredi S.A., a organização central de 128 cooperativas mutuantes brasileiras, em 2010. A participação ainda deve ser aprovada pelo Banco Central do Brasil. O Rabo Development irá apoiar activamente o Sicredi na modernização da sua estrutura cooperativa e ajudá-lo a ampliar a sua gama de produtos.

Além disso, o Rabobank injectou capital adicional no United Rural Cooperative Bank of Hangzhou chinês. Esta injeção de capital implicou numa completa transformação do URCB de uma cooperativa rural para um banco comercial. Além de contribuir para o desenvolvimento de bancos parceiros, o Rabo Development oferece também apoio a outras instituições financeiras, incluindo o Principal Bank for Development and Agricultural Credit no Egipto, o First Merchant Bank no Malawi, o Agrobank na Malásia e a rede do People's Credit Fund no Vietname. Em 2010, cerca de 100 homens/mês de especialistas bancários foram enviados para posições no estrangeiro. No final do ano de 2010, o Rabo Development tinha 19 gestores e consultores de longo prazo a trabalhar no estrangeiro.

Implementação de sustentabilidade no Rabobank International

Durante o ano em análise, integrou-se ainda mais a sustentabilidade nas actividades fundamentais das diferentes entidades do Rabobank International. A política de cadeia de valor foi incluída, por

exemplo, no GAIA, o sistema interno de avaliação do cliente, que é obrigatório para todo o crédito a empresas na divisão de banca grossista. Desde que GAIA foi lançado, 65% de todos os clientes empresariais grossistas foram avaliados. O GAIA é também usado nos clientes de retalho na Austrália e Brasil, e na banca grossista, que perfaz um total de clientes avaliados de cerca de 5.500. GAIA permite aos gestores de relações com clientes aferir melhor as oportunidades e ameaças associadas a práticas comerciais responsáveis dos clientes. As avaliações que são actualizadas anualmente, são revistas aleatoriamente. Embora a qualidade esteja a melhorar, é crucial para uma melhor implementação da política de cadeia de valor que os gestores de relações com clientes conheçam melhor as oportunidades e ameaças e que fique clara a necessidade de diálogo com o cliente.

Compromisso na prática

O Rabobank opta por uma abordagem de compromisso no seu diálogo com os clientes. Isso significa que falamos com o cliente acerca das oportunidades e ameaças associadas com as suas operações e resolvemos questões de sustentabilidade. Este diálogo é muitas vezes motivado pelo resultado do sistema de avaliação do cliente, mensagens nos meios de comunicação ou através de contacto directo. De uma perspectiva de risco, as reuniões com os clientes servem para obter melhor entendimento de como os clientes resolvem as questões de sustentabilidade. Além disso, o Rabobank International ajuda frequentemente os clientes a tornar as suas cadeias de valor mais sustentáveis. No período do relatório, por exemplo, isso resultou no apoio a vários projectos que a Fundação Rabobank e o Rabo Development empreenderam com clientes. Alguns dos projectos centram-se no melhoramento das receitas dos produtores de cacau, melhorando a qualidade do grão do cacau, aumentando a produtividade e reduzindo custos. O apoio inclui formação dos agricultores, facilitação da certificação e desenvolvimento de cooperativas.

O Rabobank International também desempenha um papel em iniciativas de várias partes interessadas para tornar várias culturas mais sustentáveis. Para mais informações, remetemos para o capítulo intitulado Diálogo com a sociedade. O Rabobank International acolheu o Encontro de Parceria da Fundação Mundial do Cacau em Maio de 2010. Esta reunião de dois dias que teve lugar em Utrecht, nos Países Baixos, teve a participação de mais de 200 delegados, representando as empresas processadoras de cacau e chocolate, países produtores de cacau e ONGs, entre outros.

Fundo de Garantia Agrícola (Fundo Agrícola Rabo) sustentável

O Fundo Agrícola Rabo emite garantias de crédito aos bancos locais como colateral de empréstimos a cooperativas e produtores relativamente pequenos de matérias-primas no sector agro-alimentar que ainda não estão habilitados a empréstimos bancários comerciais. Juntamente com a Fundação Rabobank e Rabo Development, o Fundo trabalha na oferta de acesso a crédito em economias emergentes na América Latina, África e Ásia. No período do relatório, o Fundo reforçou a sua posição em África, emitindo a sua garantia de crédito na Tanzânia, que foi usada para financiar algodão orgânico à Biosustain, uma das maiores empresas de comercialização de algodão orgânico. O Fundo partilhou o risco da garantia com o National Microfinance Bank, um dos bancos parceiros do Rabo Development.

Além disso, o Fundo Comum dos Produtos de Base, um parceiro da Fundação Rabobank e do Rabo Development e que faz parte das Nações Unidas, pediu ao Fundo para servir de gestor num projecto de café na Etiópia e no Ruanda, em parte para promover a sustentabilidade. Este projecto é realizado em colaboração com o Rabo Development. O Fundo, que tem presença em três continentes, diversifica a sua actividade não emitindo apenas garantias para matérias-primas mais tradicionais como o café, cacau e algodão, mas também para outros produtos como sésamo, alcachofras, chilis e pimentos. No final do ano de 2010, o Fundo emitiu garantias no valor aproximado de 7,8 (5) milhões de euros; a carteira ascendia a mais de 2,3 milhões de euros.

O Rabobank financia as energias renováveis

Renewable Energy and Infrastructure Finance (REIF) é o departamento de financiamento de projectos do Rabobank International; financia projectos que aplicam tecnologia demonstrada no sector das energias renováveis e infra-estruturas. Estes empréstimos ascendem a pelo menos 25 milhões de euros em princípio. O enfoque recai sobre a energia eólica, solar e aplicações de biomassa em países da OCDE e, com efeito a partir do ano em análise, na Índia e China. O financiamento de projectos que ultrapasse os 10 milhões de dólares americanos está sujeito aos Princípios do Equador. Isso envolve uma avaliação do impacto social e ambiental de um projecto por um consultor técnico independente. O projecto recebe depois uma classificação de risco (A, B ou C) com base nesta avaliação. A carteira do REIF não inclui quaisquer transacções que tenham sido classificadas como A (efeito adverso potencialmente significativo). Alguns projectos possuem uma classificação B (efeito adverso potencialmente limitado). Os outros projectos possuem uma classificação C (potencialmente mínimo a nenhum efeito adverso).

Classificação de projectos segundo os Princípios do Equador	2010	2009	2008	2007	2006
A	-	-	-	-	-
B	13	11	9	11	5
C	11	2	7	-	-
Total	24	13	16	11	5

Na Europa, REIF esteve envolvido, por exemplo, em dois grandes projectos eólicos ao largo da costa, C-Power II e III na Bélgica e o Projecto Borkum na Alemanha. O financiamento de projecto para C-Power é o maior alguma vez atribuído; mostra que o Rabobank está disposto a apoiar projectos financeira e tecnicamente sólidos. REIF experimentou um crescimento firme nos EUA e Canadá, onde foram financiados projectos de energia eólica e solar em terra firme. Na Ásia, REIF financiou um projecto na China em colaboração com IFC.

Um inquérito da Profundo sobre o envolvimento dos bancos em investimentos em energias renováveis, que foi encomendado pelo De Eerlijke Bankwijzer (Guia de Banco Justo), mostrou que o Rabobank realizou muito mais investimentos em energia renovável do que qualquer outro banco inquirido nos últimos dois anos.

Programa Melhor Algodão

Em 2009, o Rabobank lançou o inovador Programa Acelerado de Melhor Algodão em colaboração com IDH, ICCO, IKEA, Levi's, M&S, H&M, ECOM, Solidaridad e o Fundo Mundial para a Natureza (WWF). O propósito deste programa é transformar o mercado do algodão e tornar o algodão orgânico um produto comercial e sustentável, o objectivo é produzir de modo sustentável um milhão de toneladas de algodão até 2015. Isso ocasionará uma grande redução na pegada climática da produção de algodão e irá melhorar muito o nível de vida de centenas de milhares de produtores de algodão pobres.

Os parceiros públicos e privados estão a investir fortemente no programa, tendo-se comprometido para os próximos cinco anos. Como parte do programa, a Fundação Rabobank, IDH e ICCO criaram um Fast Track Fund (Fundo Acelerado) inovador para igualar os investimentos do sector empresarial na produção de algodão da BCI. Os primeiros projectos foram iniciados na Índia e no Paquistão em 2010. Mais de 20 mil agricultores receberam treino para cultivar o seu algodão em conformidade com os princípios de Melhor Algodão. Isso resultou na primeira colheita de Melhor Algodão e vendas de 40 mil toneladas.

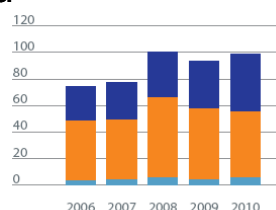
Crescimento na carteira agro-alimentar do Rabobank International

O crédito no Rabobank International visa o segmento superior do mercado empresarial nos Países Baixos e o sector agro-alimentar internacionalmente. O total do crédito ao sector privado no Rabobank International aumentou em 6% em 2010, subindo para 99,1 (93,4) mil milhões de euros. Nas Américas, o crédito subiu 12% para 39,7 (35,3) mil milhões de euros. A maior parte deste aumento deveu-se a efeitos cambiais. As actividades não fundamentais em países que não a Holanda foram reduzidas em virtude do enfoque internacional no sector agro-alimentar. O volume do sector agro-alimentar mostrou crescimento adicional em 2010, aumentando para 44,1 (36,1) mil milhões de euros. Isso fez com que a quota agro-alimentar do total da carteira ficasse nos 44,5% (38,6%). O crédito ao comércio, indústria e serviços (CIS) caiu 7% para 49,7 (53,2) mil milhões de euros. O crédito a particulares ficou-se nos 5,4 (4,1) mil milhões de euros.

Carteira de empréstimos por sector

em milhares de milhões de euros

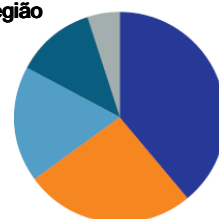
Agro-alimentar
CIS
Particulares



Carteira de empréstimos por região

no final do ano 2010

América 39%
Europa excluindo os
Países Baixos 26%
Austrália e
Nova Zelândia 18%
Países Baixos 12%
Ásia 5%



As divisões de banca de retalho internacional do Bank BGZ e os bancos de retalho na Califórnia, entre outros, concederam mais empréstimos. O crédito aumentou 16% para 33,9 (29,3) mil milhões de euros. O crédito de retalho na Austrália e Nova Zelândia subiu 27% para 13,8 (10,9) mil milhões de euros. Este aumento deveu-se quase na sua totalidade à valorização do dólar australiano e dólar neo-zelandês. O volume do crédito de retalho nos EUA aumentou 24% para 10,3 (8,3) mil milhões de euros. Os efeitos cambiais representaram cerca de um quarto deste aumento. O crédito de retalho no Bank BGZ subiu 12%,

crescendo para 5,0 (4,5) mil milhões de euros. No ACCBank na Irlanda, a carteira de retalho ficou-se nos 4,2 (5,1) mil milhões de euros.

Banca directa: aumento acentuado nos depósitos poupança

Os depósitos poupança captados pela banca directa na Bélgica, Irlanda, Nova Zelândia e Austrália foram usados em parte para cobrir os empréstimos emitidos pela divisão internacional da banca de retalho. O Rabobank International lançou as suas actividades de banca directa na Bélgica em 2002. Nos anos seguintes abriu bancos on-line na Irlanda, Nova Zelândia e Austrália. O total de depósitos poupança em bancos on-line estrangeiros aumentou 60% em 2010 para 11,6 (7,3) mil milhões de euros.

Este influxo ocorreu principalmente na Austrália e Nova Zelândia, onde muitos clientes abriram uma nova conta. A valorização do dólar australiano e neozelandês foi também um factor que contribuiu para o aumento. O total do número de clientes de banca directa subiu 11% em 2010, aumentando para 362 mil.

Resultados financeiros da banca grossista e banca de retalho internacional

Resultados (em milhões de euros)

	2010	2009	Alteração
Juros	2.813	2.955	-5%
Comissões	460	488	-6%
Outros resultados	306	-63	
Total de resultados	3.579	3.380	6%
Custos com pessoal	1.020	998	2%
Outras despesas administrativas	811	691	17%
Depreciação e amortização	108	94	15%
Despesas operacionais	1.939	1.783	9%
Resultado bruto	1.640	1.597	3%
Correcções de valor	597	940	-36%
Lucro operacional antes dos impostos	1.043	657	59%
Impostos	269	91	
Lucro líquido	774	566	37%
Custos do crédito malparado (em pontos base) 64		105	-39%

Rácios

Rácio de eficiência	54,2%	52,8%
RAROC	10,1%	8,8%

Balanço (em milhares de milhões de euros)

	31-Dez-10	31-Dez-09	
Total do activo	440,1	406,9	8%
Carteira de empréstimos ao sector privado	99,1	93,4	6%

Requisitos de capital (em milhares de milhões de euros)

Requisito de capital	6,5	7,3	-11%
Capital económico	7,4	7,6	-3%
Número de trabalhadores (em FTEs)	15.197	14.534	5%

Resultados subiram 6%

O total de resultados no Rabobank International aumentou para 3.579 (3.380) milhões de euros em 2010, graças a um aumento em outros resultados em particular. O aumento em outros resultados de 369 milhões de euros para 306 (-63) milhões deveu-se em parte a um ganho de 152 milhões de euros sobre a venda da participação no banco indiano Yes Bank e um maior resultado operacional no departamento de Mercados Financeiros Globais. Juros e proveitos equiparados caíram em 5% para 2.813 (2.955) milhões de euros. O departamento de Mercados Financeiros Globais beneficiou-se de desenvolvimentos na curva de rendimentos em 2009, que fez subir juros e proveitos equiparados em 2009. As comissões caíram 6% para 460 (488) milhões de euros.

Despesas operacionais subiram 9%

O total das despesas operacionais do Rabobank International aumentou em 9% para 1.939 (1.783) milhões de euros no ano em análise. O aumento deveu-se em parte à depreciação do euro. Devido em parte a um aumento dos efectivos, os custos com pessoal subiram em 2% para 1.020 (998) milhões de euros. Este aumento relaciona-se à aquisição de três bancos na Califórnia e à ampliação das actividades no Bank BGZ. Maiores despesas de consultoria e administrativas levaram a um aumento de 17% em outras despesas administrativas para 811 (691) milhões de euros. Devido a maiores alterações na amortização do software, os encargos de depreciação e amortização subiram em 15% para 108 (94) milhões de euros.

Custos do crédito malparado em 64 pontos base

A retoma da economia e boa gestão do risco de crédito resultou numa queda em correcções de valor no Rabobank International; que diminuíram em 36% para 597 (940) milhões de euros.

A melhor economia deu origem a uma queda acentuada nos custos do crédito malparado na divisão de banca grossista em particular. Devido, em parte, à continuação da recessão na Irlanda, o declínio em correcções de valor foi mais limitado na divisão de banca de retalho internacional. Os custos do crédito malparado ascenderam a 64 (105) pontos base da média de crédito, que é mais elevado do que a média de longo prazo de 52 pontos base.

Requisito de capital e RAROC

A implementação de Basileia II, desenvolvimentos da carteira e controlo mais estrito dos activos ponderados pelo risco contribuíram para uma queda de 11% no requisito de capital no Rabobank International para 6,5 (7,3) mil milhões de euros. O capital económico, ou seja o requisito de capital interno, foi de 7,4 (7,6) mil milhões de euros. O rácio de Rentabilidade do Capital Ajustada pelo Risco (RAROC) aumentou 1,3 pontos percentuais para 10,1% (8,8%).

Perspectiva para a banca grossista e a banca de retalho internacional

A recuperação económica irá variar consoante o país e também permanecerá frágil em 2011. O Rabobank International irá continuar a todo o vapor no rumo escolhido para satisfazer a ambição de se tornar o maior banco dos Países Baixos em todo um espectro completo de serviços financeiros, e a nível global um importante banco do sector agro-alimentar. Assume relevo central a nossa relação com o cliente; queremos ser o principal banco para o cliente. As actividades não fundamentais serão ainda mais reduzidas e o crescimento da banca directa receberá um impulso a nível mundial. Iremos continuar a solidificar a forte posição que ocupamos nos EUA no segmento grossista, rural e de retalho, e as actividades de Financiamento Comercial e de “Commodities” irão também registar mais crescimento. As actividades nos mercados financeiros centram-se sobretudo na capacidade de oferecer aos clientes produtos que os ajudam a gerir o risco, incluindo coberturas cambiais. É provável que o mercado de *private equity* cresça e se espere mais colaboração com os Rabobanks locais. Além disso, os primeiros resultados do investimento no Agricultural Bank of China irão ser conhecidos em 2011 na forma de estreita colaboração e maiores vendas. Na sequência do plano estratégico recentemente actualizado, o Rabo Development está a estudar opções para forjar parcerias com bancos na África Oriental, África do Sul e sudeste asiático.

Gestão de activos

www.robeco.com, www.sarasin.com, www.schretlen.com

Quota do lucro líquido do grupo Rabobank para 2010

Gestão de activos e investimento 6%



Um bom ano para investimentos

Em média 2010 foi um bom ano para investimentos. As rentabilidades do investimento ascenderam a 15,3 mil milhões de euros. Os efeitos cambiais positivos, o influxo de activos e preços das acções mais elevados contribuíram para um aumento dos activos geridos e à sua guarda em 17% para os 270,4 mil milhões de euros. O total do influxo de activos para o Robeco, Sarasin e Schretlen & Co ascendeu a 9,7 mil milhões de euros em 2010. O lucro líquido das actividades de gestão de activos aumentou em 154 milhões de euros para 167 milhões de euros, graças a comissões mais elevadas e em parte a mais juros e proveitos equiparados. Dos fundos do Robeco, 63% superaram o valor de referência em 2010. As subsidiárias do Robeco Transtrend e Harbor Capital Advisors também obtiveram rentabilidades generosas para os seus clientes. Os fundos do Sarasin também apresentaram bom desempenho; um terço deles classificou-se nos primeiros 25% do valor de referência do grupo. Prosseguiram os esforços para aumentar a sustentabilidade da oferta de investimento, como ilustrado pela introdução de novos fundos de investimento sustentáveis. Do total da carteira de investimentos, 7% inclui agora investimentos sustentáveis.

Estratégia para gestão de activos

Robeco, Sarasin e Schretlen & Co são importantes gestores de activos e *private banks* nacionais e internacionais. Com a sua ampla gama de produtos e equipas de investimento especializadas, oferecem investimentos à medida e serviços de gestão de activos a investidores de todo o tipo. O Rabo Direct Beleggen oferece aos investidores independentes uma selecção a partir de uma gama que inclui fundos do

Robeco e Sarasin. O Rabobank Private Banking e Schretlen & Co oferecem serviços de planeamento imobiliário e gestão de activos a clientes com elevado património líquido. O Robeco e Sarasin oferecem serviços aos grandes investidores institucionais. Internacionalmente, o Robeco e Sarasin oferecem serviços de investimento a indivíduos com elevado património líquido, entre outros clientes, com o investimento responsável a assumir lugar de destaque. Factores relacionados ao meio ambiente, sociedade e boa governação foram ainda incorporados nos processos.

Estratégia do Robeco revista

Quando, no início de 2010, o Robeco decidiu a sua estratégia para o período até 2014, fez algumas opções claras. O Robeco quer reforçar a sua liderança de mercado nos Países Baixos. No mercado de investimento institucional, tenciona duplicar a sua quota de mercado oferecendo soluções de pensões. No mercado de investimento de retalho, o Robeco procura aumentar a sua quota de mercado realçando os benefícios do uso de fundos de investimento. A um nível internacional, o Robeco fez escolhas relativas a mercados e clientes. No tocante a produtos, optou por oferecer uma gama de produtos mais compacta com alguns temas como elementos importantes, o primeiro sendo investimento responsável. Além disso, houve um maior enfoque, no ano em análise, na colaboração com o Rabobank, particularmente na área agro-alimentar bem como de RSE. Juntamente com o Rabobank International e De Lage Landen, formou uma aliança estratégica com o Agricultural Bank of China, por exemplo. Prosseguiu em 2010 o controlo apertado dos custos. O derradeiro objectivo da estratégia revista é ser cada vez mais orientado pelos interesses dos nossos clientes.

Estratégia do Grupo Rabobank	Contributo para a estratégia do grupo
Líder de mercado em todo o tipo de serviços financeiros nos Países Baixos	- Oferta, por vários canais de distribuição, de uma grande gama de fundos de investimento e serviços de gestão de activos a clientes de todo o tipo
Banco internacional agro-alimentar	- Oferta de produtos nas áreas de sustentabilidade e tecnologia limpa

Sarasin a expandir-se em mercados de crescimento

O Sarasin persegue uma estratégia de crescimento internacional. Para isso, expandiu a sua rede de escritórios em mercados de crescimento como o Barém e Abu Dhabi em 2010. Investiu também numa equipa de alta qualidade de gestores de relações com clientes reforçando ao mesmo tempo a sua posição no seu centro suíço. O Sarasin teve também êxito no crescimento adicional em 2010. Aumentou a sua ênfase em crescimento controlado e qualitativo em mercados seleccionados e não em crescimento quantitativo. Centrou-se de igual modo no controlo de custos.

Rabobank Private Banking e Schretlen & Co: viragem de produtos para consultoria

A estratégia do Rabobank Private Banking visa aprofundar mais os seus serviços e expandir a sua quota de mercado natural no segmento superior do mercado. Para melhorar os seus serviços ao cliente, Rabobank Private Banking e Schretlen & Co iniciaram um programa de aconselhamento de clientes mais

pró-activamente com base nas suas necessidades. Aspectos essenciais são a monitorização dos objectivos dos clientes e alertas a estes.

Rentabilidades generosas nos fundos de investimento do Robeco e Sarasin

As bolsas de valores mundiais mostraram uma evolução positiva. Em 2010, o índice AEX, incluindo reinvestimento de dividendos, foi 9% mais elevado. O índice MSCI World para países desenvolvidos subiu 20% e o MSCI Emerging Markets em 27%. Os fundos de investimento do Robeco e Sarasin apresentaram no geral rentabilidades generosas em 2010. No cômputo geral, 63%⁶ dos fundos de investimento do Robeco superaram o valor de referência no ano em análise, face aos 70% nos três anos anteriores. Um terço dos fundos do Sarasin foi classificado nos primeiros 25% do valor de referência do grupo. A tabela a seguir mostra as rentabilidades conseguidas pelos principais fundos do Robeco e Sarasin em 2010 e compara-as ao valor de referência.

Fundo	Rentabilidade (%)	Valor de (%) referência	Activos geridos (em milhares de milhões)
Harbor International	12,9	7,7	32,6 USD
Harbor Capital Appreciation	12,4	16,7	10,8 USD
Harbor Bond	8,6	6,5	7,5 USD
Transtrend Enhanced Risk USD	14,9		- 5,8 USD
Robeco	21,0	20,1	4,4 EUR
Rolinco	23,4	19,9	0,8 EUR
Robeco Emerging Markets Equities	25,5	27,1	3,6 EUR
Rorento	7,9	5,0	1,8 EUR
Robeco Lux-o-rente	4,7	4,3	2,6 EUR
Robeco High Yield Bonds	16,0	12,9	2,2 EUR
Sarasin EmergingSar - Global A	20,4	18,9	0,5 USD
Sarasin EquiSar - Global F	21,8	19,5	0,4 EUR
Sarasin EquiSar - IIID (EUR) B	11,0	3,8	0,2 EUR
Sarasin Sustainable Water Fund A	28,1	19,5	0,2 EUR
SaraSelect	36,0	20,1	0,7 CHF

⁶ Percentagens baseiam-se nos activos ponderados; com a excepção de alternativos (Transtrend), os valores de desempenho incluem comissões da gestão de activos.

Oferta do serviço do Sarasin alargada

Em 2010, o Sarasin expandiu os seus serviços a clientes particulares para incluir activos ilíquidos na sua consultoria e soluções de investimento. Exemplos disso são o imobiliário, propriedade intelectual e obras de arte. Um estudo interno mostrou que uma proporção relativamente grande de bens de clientes com um elevado património líquido compreende esses activos ilíquidos. Os serviços incluem melhorar as rentabilidades sobre esses activos, minimizar os riscos que a sua propriedade envolve e converter activos em dinheiro. Ao expandir estes serviços, uma única parte pode agora oferecer aos clientes um pacote de serviço completo.

Sarasin - uma tradição de sustentabilidade na gestão de activos

O Sarasin foi pioneiro em investimentos sustentáveis e gestão de activos. Isso reflectiu-se numa abordagem sistemática na avaliação de empresas e países, juntamente com critérios ambientais e sociais. Desde 2009, o Sarasin usou a sustentabilidade como um critério de decisão de investimento para todos os mandatos de gestão da carteira de clientes de *private banking* na Suíça. O Sarasin está sempre atento a serviços que possa alinhar com os Princípios das Nações Unidas para Investimentos Responsáveis. Nos últimos vinte anos, o Sarasin desenvolveu soluções próprias. Um aspecto digno de nota da abordagem do Sarasin é o facto de o limiar de elegibilidade para investimentos sustentáveis estar associado ao impacto ambiental e social do sector em que opera a empresa. Quanto mais crítico para o desenvolvimento sustentável for o impacto de um sector, mais o resultado Ambiental, Social e Governança (ASG) de uma empresa deve ultrapassar o do grupo do seu valor de referência. No final de 2010, os activos sustentáveis sob gestão do Sarasin e detidos à sua guarda ascendiam a 10,7 mil milhões de euros (+34%), o que representa cerca de 30% do total de activos sob gestão relativamente aos quais o Sarasin possui um mandato discricionário (incluindo os fundos de investimento do Sarasin).

Sarasin: principal *private bank* para investimento socialmente responsável

O Sarasin recebeu o prémio “Melhor private bank para investimento socialmente responsável” da The Banker e Professional Wealth Management, duas importantes revistas publicadas pelo Grupo do Financial Times. O Sarasin também ficou em primeiro lugar como o melhor gestor de activos sustentáveis, de acordo com o relatório recente intitulado “Wealth management on test - Who is sustainable?” da empresa de pesquisa financeira Fuchs. O Sarasin-Alpen venceu o prémio Mohammed Bin Rashid Al Maktoum, que projecta empresas que tenham contribuído para o desenvolvimento económico dos Emirados Árabes Unidos.

Colaboração intensificada entre Schretlen & Co e Rabobank Private Banking

Em 2010, Schretlen & Co e Rabobank Private Banking intensificaram a sua colaboração, com uma política única de investimento e planos para uma fusão física dos seus *back offices*. A força da colaboração entre as duas partes recai sobre a oportunidade de servir clientes através da rede de Rabobanks locais, apoiada pelo conhecimento e experiência de uma parte especializada. Muitos investidores com elevado património líquido são clientes dos Rabobanks locais. Relativamente a questões de activos complexas, tais como aconselhamento sobre instituições de investimento holandesas isentas de imposto, mas também para gestão de activos, os clientes podem ser servidos, através do seu Rabobank local mais próximo, por especialistas do Schretlen & Co. O último inquérito da Incompany 100's mostra que os serviços de ambas as partes são altamente valorizados. O Rabobank Private Banking foi a única parte a classificar-se entre os três primeiros nos últimos seis anos consecutivos e o Schretlen & Co classificou-se em primeiro lugar três vezes desde 2005.

Quadro e investimento revisto para o Rabobank Private Banking e Schretlen & Co

O quadro de investimento para o Rabobank Private Banking e Schretlen & Co foi ajustado com base nas lições aprendidas da crise financeira. Será dada mais atenção a uma gama de produtos mais transparente,

com maior ênfase no longo prazo e na alocação de activos do que aconteceu no passado. Isso forma também a base do conceito de serviço de investimento a introduzir a partir de 2011.

Investimento Responsável implementado no Rabobank Private Bank e Schretlen & Co

No ano em análise, o Rabobank Private Banking e Schretlen & Co dedicaram especial atenção ao investimento sustentável e socialmente responsável. Os clientes investidores devem estar seguros de que os seus investimentos satisfazem critérios geralmente aceites para o homem, o meio ambiente e a boa governação. As acções de empresas envolvidas em negócios de armas controversos deixaram de ser recomendadas aos clientes. Além disso, perguntou-se por escrito aos fornecedores de produtos de investimento (fundos de investimento, produtos estruturados, etc.) como foi criado o seu processo de investimento e como esse processo toma em consideração o homem, o meio ambiente a boa governação. Em alternativa, pode-se constituir uma carteira à medida e responsável com base nos critérios pessoais do cliente.

Investimentos responsáveis do Robeco

O Robeco defende investimento responsável. Em 1999, o Robeco foi o primeiro grande gestor de activos holandês a introduzir um fundo de capitais sustentável. Para o Robeco, a incorporação de factores ambientais, sociais e de boa governação na análise de investimento e processo de decisão de investimento é um elemento-chave no investimento responsável. Desde 2010, o Robeco concentrou-se ainda mais no reforço da sua liderança nesta área. Isso consegue-se principalmente ao (i) incluir factores ambientais, sociais e de governação nos processos de investimento, (ii) entrar cada vez mais em diálogos activos e votar em assembleias de accionistas, e (iii) classificar os fundos do Robeco e alguns fundos de terceiros pelo seu grau de investimento responsável. Além disso, o Robeco segue uma política de exclusão desde 1 de Fevereiro de 2010 que tem por alvo empresas envolvidas na produção ou negociação de armas controversas como munições de fragmentação e minas antipessoais.

Activos geridos, por instrumentos para investimento responsável (em milhares de milhões de euros)

	2010
Activos geridos pelo Grupo Robeco	150
Activos investidos em fundos de tema sustentável	4
Activos para os quais se aplica a integração do factor ESG	60
Activos geridos em que estejam em curso diálogos com empresas ⁷	44
Activos geridos em que haja votação ⁸	26
Activos geridos para os quais se pode aplicar a política de exclusão ⁹	90

Envolvimento reforçado para propriedade activa

No final de 2009, o Robeco anunciou o seu desejo de acrescentar “envolvimento reforçado” às suas estratégias de propriedade activa. Envolvimento reforçado significa que o Robeco entra num diálogo activo com empresas que violem os princípios do Pacto Global das Nações Unidas, e que tem a opção de excluir

essas empresas das suas carteiras de investimento caso o diálogo não produza os resultados desejados. O envolvimento reforçado é uma parte formal da política de exclusão do Robeco. Iniciaram-se diálogos com 21 empresas, com mais a seguirem-se em 2011.

Com a inclusão, em 2010, de mercados emergentes no programa de compromisso central do Robeco, os temas de compromisso abrangem empresas nos mercados maduros e emergentes. Além disso, o Robeco concentra-se em temas específicos para mercados emergentes, tais como relatórios de sustentabilidade de empresas na Coreia do Sul, África do Sul e Brasil.

O Robeco iniciou actividades de compromisso para investimentos em títulos de rendimento fixo em 2010. No final de 2010, aproximadamente 30% de todas as actividades de compromisso diziam respeito a carteiras de crédito do Robeco e dos seus clientes.

O Robeco desenvolveu um sistema de classificação para fundos de investimento em colaboração com a Sustainalytics, uma empresa independente de pesquisa. Esta classificação mostra a medida em que um fundo de investimento faz investimentos responsáveis. Para ver os resultados da classificação, aceda a www.robeco.com.

⁷ Em 2010, realizaram-se um total de 365 (188) diálogos. Robeco aumentou o número de diálogos em anos recentes, classificando-os em 21 temas.

⁸ Em 2010, Robeco votou em 2.188 assembleias de accionistas.

⁹ Activos geridos aos quais se pode aplicar a política de exclusão representaram cerca de 60% do total de activos geridos pelo Grupo Robeco (não incluindo Roparco e fundos de terceiros).

Novos investimentos sustentáveis lançados pelo Robeco e Sarasin

A 18 de Maio de 2010, o Robeco introduziu o seu primeiro produto de rendimento fixo sustentável: Robeco Euro Sustainable Credits, que se centra na selecção de importantes empresas na área de sustentabilidade e segue as principais tendências do sector em aspectos de meio ambiente, sociedade e boa governação. Em Junho de 2010, SAM Private Equity encerrou a sua primeira subscrição de Clean Tech Private Equity Fund de terceira geração, a 200 milhões de dólares americanos. Robeco SAM Clean Tech Private Equity III é fundo de “private equity” híbrido que investe em importantes fundos globais de tecnologia limpa. No ano em análise, o Sarasin acrescentou vários produtos aos seus serviços sustentáveis: o Sarasin Sustainable Equity - Global Emerging Markets Fund e o Sarasin Sustainable Equity - USA Fund.

SAM vence o Prémio Gestor de Investimento Sustentável

No ano em análise, SAM venceu o Prémio SRI/Gestor de Investimento Sustentável do Ano na apresentação anual dos Awards for Excellence in Institutional Asset Management - Europe 2010 (Prémios de Excelência na Gestão de Activos Institucionais – Europa 2010).

Charity Desk

O Charity Desk, que foi introduzido em 2008, está a demonstrar ser muito bem-sucedido entre clientes com elevado património líquido. O Charity Desk ajuda estes clientes a realizar as suas ambições sociais, aconselha sobre aspectos fiscais e financeiros de donativos para boas causas e disponibiliza conhecimentos da rede Rabobank, tal como a Fundação Rabobank, o próprio fundo social do Banco, que há muitos anos tem estado envolvido na oferta de microcréditos.

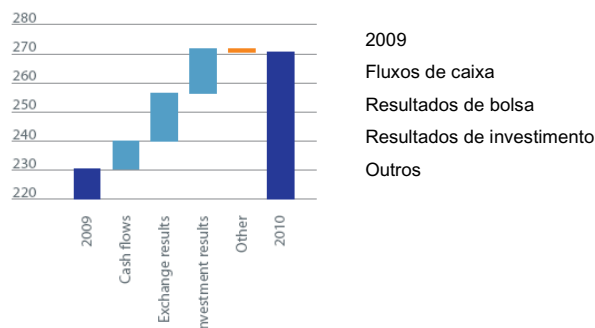
Crescimento em activos geridos devido a efeitos cambiais e fluxos de caixa positivos

Os activos geridos e à sua guarda para clientes cresceram para 270,4 (230,4) mil milhões de euros em 2010 em consequência dos efeitos cambiais, do influxo de activos no Sarasin e de uma tendência altista da bolsa de valores. Devido em parte às baixas rentabilidades esperadas sobre obrigações, mais clientes optaram por investimentos em acções com maiores rentabilidades esperadas. Os activos geridos e à sua guarda podem ser repartidos da seguinte forma entre subsidiárias do Grupo Rabobank:

- Robeco: 149,6 (134,9) mil milhões de euros;
- Sarasin: 82,5 (63,1) mil milhões de euros;
- Schretlen & Co: 8,4 (7,3) mil milhões de euros;
- Grupo Rabo Real Estate: 7,2 (7,0) mil milhões de euros.

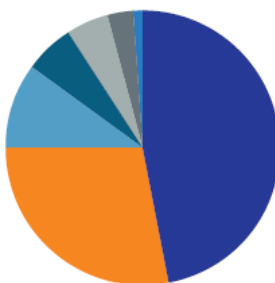
O restante dos activos dos clientes é detido pelos Rabobanks locais. O total do influxo de activos ascendeu a 9,7 mil milhões de euros, que se deveu na quase totalidade ao Sarasin. Em resultado das suas escolhas estratégicas em 2010, Robeco registou uma saída de 3,4 mil milhões de euros, que envolveu principalmente activos institucionais sob gestão. Após a sua recuperação global em 2009, os mercados bolsistas continuaram a sua tendência altista em 2010, embora numa escala mais moderada. As taxas de juro mais baixas exerceram um efeito benéfico sobre as rentabilidades dos investimentos em fundos de rendimento fixo. Estas tendências resultaram num aumento nas rentabilidades do investimento para 15,3 (34,0) mil milhões de euros. A valorização do dólar americano e do franco suíço face ao euro resultaram num aumento de 16.5 mil milhões de euros em activos geridos.

Alterações em activos sob gestão e detidos à sua guarda para os clientes
em milhares de milhões de euros



Activos sob gestão e detidos
À sua guarda para clientes por
categoria de activos no final de 2010

Acções	47%
Rendimento fixo	28%
Misto	10%
Mercado monetário	6%
Alternativos	5%
Imobiliário	3%
Outra	1%



Resultados financeiros da gestão de activos

Resultados (em milhões de euros)

	2010	2009	Alteração
Juros	166	104	60%
Comissões	995	757	31%
Outros resultados	47	123	-61%
Total de resultados	1.208	984	23%
Custos com pessoal	564	553	2%
Outras despesas administrativas	287	288	0%
Depreciação e amortização	117	109	7%
Despesas operacionais	968	950	2%
Resultado bruto	240	34	
Correcções de valor	2	4	-25%
Lucro operacional antes dos impostos	238	30	
Impostos	71	17	
Lucro líquido	167	13	
Activos (em milhares de milhões de euros)	31-Dez-10	31-Dez-09	
Activos sob gestão e detidos à sua guarda para clientes	270,4	230,4	17%
Número de trabalhadores (em FTEs)	3.160	3.191	-1%

Resultados subiram 23%

Sustentado por comissões e juros e proveitos equiparados mais elevados, o total de resultados da gestão de activos foi 23% mais elevado em 2010, 1.208 (984) milhões de euros. As comissões de gestão de activos foram superiores a 2009 para as actividades fundamentais do Robeco e suas subsidiárias Transtrend e Harbor. O aumento das comissões de gestão de activos é um resultado directo do crescimento médio em activos geridos e mais elevados resultados relativos ao desempenho da Transtrend. O total de juros e proveitos equiparados foi superior, devido em particular ao crescimento dos juros e proveitos equiparados do Robeco. O Sarasin gerou menos resultados das actividades de negociação em 2010 e contribuiu para a queda de 76 milhões de euros em outros resultados para 47 (123) milhões de euros.

Despesas operacionais subiram 2%

As despesas operacionais do Sarasin subiram em resultado da valorização do franco suíço. Contudo, graças em parte ao acentuado enfoque nos custos do Robeco, o total das despesas operacionais ao nível do grupo foi de apenas 2% superior, subindo para 968 (950) milhões de euros. Os custos com pessoal e outras despesas administrativas permaneceram praticamente inalterados. Devido a maior amortização de activos intangíveis, os encargos de depreciação e amortização aumentaram em 7% para os 117 (109) milhões de euros.

Perspectiva para a gestão de activos

A perspectiva para 2011 para a actividade de gestão de activos é relativamente favorável, esperando-se que os activos geridos cresçam ainda mais, graças aos fluxos de caixa positivos e, em média, rentabilidades do investimento favoráveis. Em relação ao Robeco, o tema para o ano 2010 foi o novo plano estratégico para o período 2010 a 2014, enquanto se centra nos aumentos de capital, clareza do produto e sólidas rentabilidades do investimento. O Sarasin continuará a sua estratégia de crescimento selectivo, investindo em mercados como Singapura e Hong Kong, onde vê oportunidades de oferecer produtos e serviços inovadores aos clientes. O Rabobank Private Banking e Schretlen & Co devem continuar o seu desenvolvimento no sentido de uma abordagem pró-activa, orientada para o aconselhamento do cliente, que iniciaram em 2010. O quadro de investimento que desenvolveram será também implementado, em preparação para 2012. A prestação de serviço aos clientes nos Rabobanks locais através dos especialistas Schretlen & Co receberá outra forma em 2011. O enfoque estará na satisfação do cliente e aumento do número de clientes com elevado património líquido oferecendo apoio a clientes empresariais que procurem vender as suas empresas.

Leasing

www.delagelanden.com



Quota-parte do lucro líquido do
Grupo Rabobank para 2010
Leasing 7%

Recuperação dos lucros graças a maiores ganhos de valor residual e melhores margens

Menores custos do crédito malparado, um aumento nos juros e proveitos equiparados e maiores ganhos de valor residual em carros em segunda mão fizeram com que o lucro líquido no De Lage Landen recuperasse 79% para 201 milhões de euros em 2010. Os custos do crédito malparado diminuíram em 32% e ficaram nos 90 pontos base da média de crédito. O crédito aumentou em 7% para 25,7 mil milhões de euros. A quota agro-alimentar na carteira aumentou 2,5 pontos percentuais para 26,8%. No De Lage Landen, o período em análise caracterizou-se por gestão e controlo activo do risco, o que foi facilitado pela lenta recuperação económica. O De Lage Landen recebeu o prémio Locador “Verde” do Ano pelo financiamento de tecnologias verdes, limitando ao mesmo tempo o impacto ambiental das suas operações. O rácio de eficiência melhorou 0,7 pontos percentuais para 59,3% e a RAROC ficou nos 18,3%.

Estratégia para o De Lage Landen

O De Lage Landen ajuda o Rabobank a conseguir liderança de mercado nos Países Baixos oferecendo produtos de leasing e factoring assim como crédito de consumo. A um nível global, o De Lage Landen esforça-se por aumentar a quota agro-alimentar na sua carteira de leasing.

Orgulhando-se de uma extensa rede global de financiamento a fornecedores e leasing automóvel, o De Lage Landen oferece uma excelente plataforma para sinergias com outras divisões do Grupo Rabobank, por exemplo no que diz respeito a clientes empresariais que operam a nível global.

De Lage Landen: parceria na oferta de proposta ao cliente ao nível do grupo

O De Lage Landen reviu a sua estratégia em 2010, culminando no plano estratégico 2011-2013 cuja implementação foi lançada a 1 de Janeiro de 2011. O plano visa capitalizar sobre os investimentos realizados na rede global, a oferta de produtos e os sistemas no seio do modelo de negócios existente. O resultado deve ser que:

Estratégia do Grupo Rabobank	Contributo para a estratégia do grupo
Líder do mercado de todo o tipo de serviços financeiros nos Países Baixos	- Apoiar o Rabobank ambicionando a liderança de mercado em equipamento, fornecedor e leasing automóvel, e em factoring - Maior quota do mercado de crédito ao consumo
Banco internacional agro-alimentar	- Oferecer soluções de financiamento com base em activos em apoio das actividades de retalho e grossistas globais do Rabobank - Acompanhar e dar orientação e apoio a produtores agro-alimentares, fornecedores e distribuidores de bens de capital - Alargamento da quota agro-alimentar na carteira

- O De Lage Landen contribui significativamente para atingir as metas do Grupo Rabobank; as parcerias com outras entidades do grupo irão assistir a outros avanços;
- enfoque no cliente, com o De Lage Landen a continuar a concentrar-se em parcerias de longo prazo;
- o cliente vê o De Lage Landen como um negócio integral;
- o negócio é rápido a responder e eficiente em termos de custos;
- a oferta de produtos é conjugada na proposta abrangente ao cliente.

Como o comportamento dos trabalhadores, para com os colegas e clientes, é essencial a este respeito, está a ser desenvolvido um programa que aborda esta questão a todos os níveis na organização.

Parceria com o Agricultural Bank of China

Em 2010, o Rabobank adquiriu uma participação minoritária no Agricultural Bank of China (ABC). À luz desta participação, o De Lage Landen China e o ABC Financial Leasing assinaram uma carta de intenções para formar uma parceria. Esta parceria, que se centra principalmente no sector agro-alimentar, tecnologias limpas e PMEs, irá permitir ao De Lage Landen o reforço da sua posição na China. Ambas as partes estão a estudar opções para desenvolver produtos e distribuí-los através da vasta rede do ABC; estão convencidos de que juntos podem ajudar a desenvolver o mercado de leasing na China. O De Lage Landen e o Rabobank International já forjaram estreitas parcerias na Polónia (com o Bank BGZ), Austrália, Nova Zelândia e os EUA.

Classificação da oferta de serviço do De Lage Landen

Forum, uma empresa de pesquisa independente, realizou um inquérito sobre a satisfação do cliente entre os clientes de factoring do De Lage Landen. O inquérito mostrou que 65% dos clientes de factoring estavam contentes ou muito contentes com os serviços oferecidos pelo De Lage Landen. Outro aspecto notável foi a classificação que os clientes atribuíram ao seu contacto no De Lage Landen; pelo menos 92% dos clientes afirmaram estar contentes ou muito contentes com o seu contacto.

Independer.nl, um serviço holandês para comparação on-line de produtos financeiros, chamado Freo, a marca on-line de crédito ao consumo do De Lage Landen nos Países Baixos, o mais valioso fornecedor de empréstimos ao consumo pelo segundo ano consecutivo. Freo teve uma pontuação superior à média em 2010 em aspectos como “acessibilidade do cliente”, “concretização das promessas” e “qualidade das contas e da informação”.

Responsabilidade social empresarial em leasing

A estratégia de RSE do De Lage Landen tem quatro linhas: soluções de leasing sustentáveis e inovadoras, procedimentos éticos e responsáveis, eco-eficiência e envolvimento da comunidade. Estas prioridades reflectem-se na prestação do serviço no dia a dia e no desenvolvimento de parcerias com fornecedores. Os esforços do De Lage Landen receberam reconhecimento externo ao ser concedido o Prémio do Locador “Verde” do Ano da Leasing Life Magazine.

Soluções de leasing sustentáveis e inovadoras

O De Lage Landen desenvolve soluções sustentáveis e inovadoras como proposta comercial, por exemplo nas áreas da energia solar (EUA), calor e potência combinados (Países Baixos) e iluminação sustentável (EUA e Países Baixos). O De Lage Landen espera que estas actividades cresçam em 2011; os mercados de tecnologias limpas (ex. energia eólica) e diferentes mercados geográficos irão desenvolver-se mais no próximo ano.

Foi forjada uma parceria com o Rabobank Renewable Energy Infrastructure Finance e o De Lage Landen decidiu criar uma unidade de negócios especializada Tecnologias Limpas.

A iniciativa Green Car lançada por Athlon Car Lease em 2009 para os seus próprios trabalhadores tem êxito, em termos de redução das emissões de carbono e número de participantes. O plano permite aos trabalhadores trocar os seus carros por outros mais ecológicos em regime de leasing e por bom preço. O plano comercial de mobilidade sustentável em cinco passos está também a ser aplicado numa escala mais ampla e será oferecido em breve a clientes em vários escritórios europeus.

Além disso, o De Lage Landen estudou tendências globais na remodelação e refabrico em 2010. Em 2011, serão estudadas opções para introduzir mais sustentabilidade a todo o ciclo de vida dos bens de capital locados.

Procedimentos éticos e responsáveis no De Lage Landen

O De Lage Landen desenvolveu uma nova política de ética comercial das suas actividades. Obteve experiência, por exemplo na avaliação dos riscos de sustentabilidade dos clientes e transacções e

desenvolveu padrões para a venda de itens locados a terceiros. O De Lage Landen também tomou medidas para aumentar o conhecimento de sustentabilidade dos seus trabalhadores. O Comité de Princípios Empresariais aconselhou a direcção do De Lage Landen sobre a forma de lidar com questões de sustentabilidade que surjam na organização global.

Ecoeficiência no De Lage Landen

O De Lage Landen realizou investimentos sustentáveis em 2010 nos seus dois maiores edifícios de escritórios em Wayne (EUA) e Eindhoven (Países Baixos). Um dos objectivos é qualificar-se para a certificação LEED e BREEAM de edifícios ecológicos, operação e gestão de edifícios.

Desde 2010, o De Lage Landen melhorou a recolha da informação de RSE das suas organizações nacionais. Em consequência disso, o De Lage Landen conseguirá centrar-se melhor no seu esforço global para reduzir a sua pegada climática, que se conjuga com as metas de eficiência energética ao nível de todo o grupo Rabobank.

Devido a uma falta de procura e porque se espera que o Governo holandês extinga os subsídios para poupança energética em 2011, o De Lage Landen irá eliminar progressivamente o Empréstimo Freo Eco e o Plano Green Energy para trabalhadores nos Países Baixos.

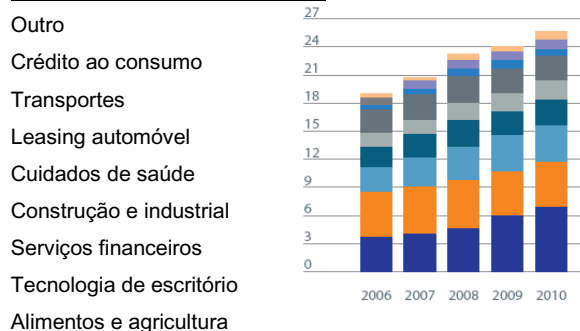
Envolvimento da comunidade no De Lage Landen

O De Lage Landen esforça-se por associar o envolvimento da comunidade com as suas operações comerciais. Para concretizar isso, está a estudar opções de projectos-piloto na área de microleasing em colaboração com parceiros fornecedores e organizações de desenvolvimento existentes. O De Lage Landen quer usar estes projectos para desempenhar um papel na sociedade alavancando as suas competências centrais em economias emergentes.

Aumento na carteira de leasing, com subida na quota agro-alimentar

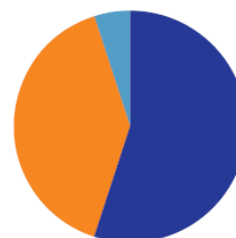
Carteira de empréstimos

em milhares de milhões de euros



Carteira de empréstimos por região no final do ano 2010

Europa 55%
América 40%
Ásia/Pacífico 5%



O crédito no De Lage Landen subiu em 7% em 2010, crescendo para 25,7 (24,1) mil milhões de euros, o que se deveu principalmente aos efeitos cambiais. Os produtores hesitaram mais em investir em 2010 do que o esperado. As quotas de leasing automóvel e transportes na carteira contraíram, ao passo que na agricultura e cuidados de saúde beneficiaram-se de um aumento nas exportações e do crescimento

económico limitado. O enfoque no crescimento no sector agro-alimentar reflecte-se nos números. A quota do sector agro-alimentar na carteira cresceu em 17% para 6,9 (5,9) mil milhões de euros, o que representava 26,8% (24,3%) do total da carteira. A quota de crédito na Ásia também continuou a aumentar. A carteira de créditos ao consumo do De Lage Landen cresceu para 1,0 (0,9) mil milhões de euros. Athlon Car Lease Nederland é uma divisão De Lage Landen; é líder de mercado em leasing automóvel nos Países Baixos. A um nível internacional, a Athlon Car Lease tem uma presença em nove países europeus, orgulhando-se de uma carteira de leasing de 206 mil (216 mil) contratos.

Resultados financeiros do leasing

Resultados (em milhões de euros)

	2010	2009	Alteração
Juros	658	590	12%
Comissões	83	59	41%
Outros resultados	440	377	17%
Total de resultados	1.181	1.026	15%
Custos com pessoal	416	375	11%
Outras despesas administrativas	244	206	18%
Depreciação e amortização	40	35	14%
Despesas operacionais	700	616	14%
Resultado bruto	481	410	17%
Correcções de valor	214	300	-29%
Lucro operacional antes dos impostos	267	110	
Impostos	66	-2	
Lucro líquido	201	112	79%
Custos do crédito malparado (em pontos base)	90	132	-32%

Rácios

Rácio de eficiência	59,3%	60,0%
RAROC	18,3%	10,4%

Balanço (em milhares de milhões de euros)

	31-Dez-10	31-Dez-09	
Carteira de empréstimos	25,7	24,1	7%

Requisitos de capital (em milhares de milhões de euros)

Requisito de capital	1,2	1,2	
Capital económico	1,1	1,1	
Número de trabalhadores (em FTEs)	4.835	4.734	2%

Resultados subiram 15%

O De Lage Landen viu o total dos seus resultados aumentar em 15%, subindo para os 1.181 (1.026) milhões de euros em 2010. Cerca de um terço do aumento deveu-se aos efeitos cambiais. A gestão activa

da carteira levou a uma maior margem sobre novos contratos. Isso, junto com o crescimento na carteira, fez subir os juros e proveitos equiparados do De Lage Landen em 12% para 658 (590) milhões de euros. As renovações de contratos deram origem à subida das comissões em 41% para 83 (59) milhões de euros. O aumento em outros resultados deveu-se a ganhos de valor residual mais elevados no mercado de carros em segunda mão. Outros resultados aumentaram em 17% para 440 (377) milhões de euros como resultado disso.

Despesas operacionais subiram em 14%

O total das despesas operacionais no De Lage Landen subiu 14% para 700 (616) milhões de euros. Os efeitos cambiais representaram um terço desta subida. Após ajustamento, permanece um aumento moderado nas despesas operacionais. Além dos efeitos cambiais, o aumento de 2% nos efectivos para 4.835 (4.734) contribuiu para a subida nos custos de pessoal em 11% para 416 (375) milhões de euros. Outras despesas administrativas aumentaram em 18% para 244 (206) milhões de euros. A rubrica depreciação e amortização aumentou em 14% para 40 (35) milhões de euros devido aos mais altos encargos de amortização do software.

Custos do crédito malparado em 90 pontos base

As correcções de valor diminuíram 86 milhões 214 (300) milhões de euros no De Lage Landen em 2010 graças a uma política de gestão do risco mais rigorosa e apoiadas pela lenta recuperação económica. Expressos em pontos base da média de crédito, os custos do crédito malparado permaneceram em 90 (132) pontos base, que ainda está acima da média de longo prazo de 63 pontos base.

Requisito de capital e RAROC

O requisito de capital do De Lage Landen estabilizou nos 1,2 (1,2) milhões de euros no ano em análise. O capital económico exigido, ou seja o requisito de capital interno, permaneceu em 1,1 (1,1) mil milhões de euros. O rácio da Rentabilidade do Capital Ajustada pelo Risco (RAROC) aumentou 7,9 pontos percentuais para 18,3% (10,4%).

Perspectiva de leasing

Em 2011, o De Lage Landen irá concentrar-se no reforço de crescimento da carteira em linha com o plano estratégico. Tal como em 2010, o enfoque recairá sobre os Países Baixos e internacionalmente no sector agro-alimentar. O De Lage Landen espera que o mercado melhore ligeiramente ao longo do próximo ano. É provável que a concorrência seja mais intensa, pesando nas margens sobre novos contratos.

Imobiliário

www.raborealestategroup.com



Quota-parte do lucro líquido do
Grupo Rabobank para 2010
Imobiliário 4%

Aumento dos lucros do Grupo Real Estate apesar da tardia recuperação económica

O mercado imobiliário está na cauda do ciclo económico. Por isso o Grupo Rabo Real Estate ainda sofria em 2010 as consequências da crise de crédito. A Bouwfonds Property Development vendeu 8.982 casas, um aumento de 22% face a 2009. A MAB Development viu a construção de novos imóveis comerciais aumentar em 17% para 288 milhões de euros. Além disso, a MAB Development vendeu 296 casas como parte de projectos multifuncionais. O crédito no FGH Bank aumentou em 3% para 17,8 mil milhões de euros. Os activos geridos subiram 3% na Bouwfonds REIM, aumentando para 7,2 mil milhões de euros. Graças em parte às menores despesas administrativas, o lucro líquido do Grupo Rabo Real Estate aumentou em 18% para 106 milhões de euros. Os custos do crédito malparado ficaram nos 36 pontos base da média de crédito. Em 2010, o Grupo Rabo Real Estate assinou outro contrato para permanecer como principal patrocinador do Open Monumentendag (Dia do Património), um dos maiores eventos culturais nos Países Baixos, para os próximos três anos. O Grupo Rabo Real Estate reviu a sua estratégia para o estrangeiro, mudando o enfoque para crescimento controlado em França e na Alemanha.

Estratégia do Grupo Rabo Real Estate

O Grupo Rabo Real Estate é o centro do Grupo Rabobank com experiência em imobiliário; encontra-se activo nas áreas de promoção imobiliária, financiamento imobiliário e gestão de investimento. Fora dos Países Baixos, o Grupo Rabo Real Estate opera principalmente em França e na Alemanha. O Grupo Rabo Real Estate gere as marcas Bouwfonds Property Development, MAB Development, FGH Bank e Bouwfonds REIM. A estratégia internacional foi revista em 2010, com viragem do enfoque para crescimento controlado em França e na Alemanha.

Estratégia do Grupo Rabobank	Contributo para a estratégia do grupo
Líder do mercado de todo o tipo de serviços financeiros nos Países Baixos	- Manter e reforçar a posição de liderança nos mercados de habitação própria e imóveis comerciais - Aumentar as vendas das hipotecas Rabobank para nova construção - Manter a liderança de mercado em financiamento imobiliário - Aumentar o conhecimento do sector imobiliário - Oferecer vários fundos imobiliários aos clientes do Rabobank - Ser o centro especializado do Rabobank em imobiliário
Banco internacional agro-alimentar	- Criar e expandir fundos imobiliários agrícolas através de Rabo FARM

Acordos em casos de fraude imobiliária

A investigação da fraude imobiliária Klim-op conduzida pelo FIOD-ECD, o serviço nacional holandês de investigação fiscal e económica, exigiu mais uma vez muita atenção da administração em 2010. O inquérito sobre a fraude imobiliária prosseguiu em 2010, centrando-se cada vez mais em fundamentar o nosso caso de recurso contra os suspeitos. Tal como em 2009, o Grupo Rabo Real Estate voltou a instaurar processo judicial em 2010 contra as partes envolvidas na fraude, desde o corte de laços, congelar e reduzir serviços, a comunicar à polícia e procedendo ao arresto de dinheiro e bens. Um inquérito adicional foi conduzido como parte do processo de diligência devida do cliente ('Ken-uw-klant'). Os inquéritos foram realizados com a ajuda de investigadores forenses externos. Gastámos uns 25 milhões de euros em investigações forenses e apoio jurídico externo desde 2007. Ocorreram apreciações de pré-julgamento em Junho e Dezembro de 2010. As sessões do tribunal penal relativas ao caso irão ocorrer na Primavera de 2011. Antes da apreciação de pré-julgamento de Junho 2010, Philips Pensioenfonds e o Grupo Rabo Real Estate chegaram a acordo aprovado pelo Procurador, duas partes lesadas e um dos principais suspeitos no caso Klim-op. Chegou-se também a acordo com alguns outros suspeitos.

Recuperação lenta do mercado imobiliário

Em 2010, o Grupo Rabo Real Estate ainda sofria as consequências da restrição de crédito. A procura de casas, o financiamento imobiliário e fundos de investimento imobiliário eram significativamente menores em 2009 e 2010 do que antes da recessão. Os ciclos temporais das promoções imobiliárias tornaram-se mais longos. Além disso, a política de risco ditava que as actividades de construção não podiam iniciar antes do arrendamento ou venda da maior parte de um imóvel. Era essencial que continuássemos a centrar em empréstimos improdutivos na carteira de financiamento, na redução do número de casas

prontas por vender e na gestão imobiliária. Os primeiros sinais de uma recuperação lenta manifestaram-se em meados de 2010. Venderam-se mais construções novas do que em 2009 em França e na Alemanha em particular, e embora tenha havido um ligeiro aumento na construção de imóveis comerciais, há sinais de que a verdadeira recuperação económica irá demorar mais tempo do que o previsto.

Parceria entre o Grupo Rabo Real Estate e o Rabobank

O Grupo Rabo Real Estate e várias outras divisões do Grupo Rabobank trabalharam em estreita colaboração em 2010. Os escritórios regionais da Bouwfonds Property Development estão cada vez mais a trabalhar em colaboração com o Rabobank Nederland e os Rabobanks locais, por exemplo no tocante à venda de novas construções, na área de restauro ou campanhas para impulsionar os mercados de habitação locais. A Bouwfonds Property Development e o Rabobank Nederland também juntaram forças para facilitar hipotecas mais elevadas para clientes que queiram comprar uma casa eficiente em termos energéticos. Os clientes que comprem uma casa assim reduzem os custos das suas contas, ou seja os custos com a sua habitação, para que o Rabobank possa conceder uma hipoteca mais elevada. A MAB Development colabora cada vez mais com os Rabobanks locais em questões imobiliárias, por exemplo em relação a imóveis comerciais de pequena escala e reabilitação imobiliária para os seus clientes. A parceria entre o FGH Bank e os Rabobanks locais ficou mais estreita à medida que o FGH Bank proporcionou mais apoio em questões relativas a financiamento imobiliário. O FGH Bank realizou análises de carteira e ofereceu serviços de consultoria aos Rabobanks locais no que toca à localização, pesquisa de mercado, análise de carteira e de habitação. A Bouwfonds REIM trabalha com Robeco Alemanha na venda e distribuição do Bouwfonds European Residential Fund. A colocação deste fundo com os investidores é um êxito. Fondsenbeheer Nederland colaborou com o Grupo Rabobank em vários projectos de habitação social.

Responsabilidade social empresarial no Grupo Rabo Real Estate

Para o Grupo Rabo Real Estate, os pilares da responsabilidade social empresarial são a actividade com propriedades imobiliárias ecológicas, práticas comerciais éticas, práticas comerciais responsáveis e o envolvimento da comunidade, tudo isso enquanto se mantém o negócio financeiramente sólido. O Grupo Rabo Real Estate aspira a uma posição de liderança em sustentabilidade do sector imobiliário.

Propriedade activa de imobiliário sustentável

Todas as divisões do Grupo Rabo Real Estate procuram contribuir para um imóvel sustentável e promoção da área. Em 2010, a Bouwfonds Property Development e a MAB Development estruturaram os seus processos comerciais para que, a partir de 1 de Janeiro de 2011, sejam 25% mais eficientes em termos energéticos do que os requisitos do Decreto de Construção de 2010. O FGH Bank avaliou em 2010 como um dos seus produtos, isto é o financiamento “verde”, podia ser melhor adaptado às necessidades do mercado. Para tornar o crédito mais sustentável, o financiamento “verde” irá ser mais integrado no processo normal de crédito. O FGH Bank irá também ajustar em conformidade o processo de avaliação. A Bouwfonds REIM reviu uma parte representativa das suas carteiras de escritórios e residencial em 2010 e definiu padrões para o nível de sustentabilidade de imobiliário comprado existente ou recente. A

Bouwfonds REIM optou por melhorar o stock existente de imóveis e torná-los mais sustentáveis no processo.

Algumas promoções imobiliárias sustentáveis

A Bouwfonds Property Development concluiu os seus primeiros apartamentos do projecto de reabilitação Lyon Islands em França. Esta promoção foi totalmente integrada na paisagem única e cumpre os mais elevados requisitos de sustentabilidade (HQE®). Na Alemanha, foram tomadas iniciativas para melhorar a qualidade de vida e aumentar o espírito de comunidade em áreas urbanas (Adams-Lehmannstrasse, Munique), em que a Bouwfonds Immobilienentwicklung venceu o prémio Deutscher Bauherrenpreis 2010, um prémio alemão de satisfação do cliente.

A MAB Development e OVG Projectontwikkeling desenvolveram De Rotterdam, um edifício multifuncional. A De Rotterdam CV e Eneco assinaram um contrato no ano em análise para fornecimento de uma solução de energia renovável generalizada. Em França, a MAB Development está a trabalhar com a Neinver para construir o centro de lojas Honfleur na Normandia. Esta promoção recebeu o certificado de sustentabilidade “NF Bâtiments Tertiaires - Démarche HQE”. Honfleur recebeu o Prémio Magdus 2010 de Melhor Edifício na Europa.

A Bouwfonds REIM reviu parte desta carteira, aferindo a necessidade de investimentos sustentáveis. Isso foi discutido com os locatários em questão, bem como com os investidores do fundo.

Práticas comerciais éticas

O Grupo Rabo Real Estate tem o seu próprio código de conduta de integridade e ética para os trabalhadores. Este código está alinhado com o código de conduta do Grupo Rabobank na medida do possível e incorpora um regulamento de denúncia de irregularidades. Seguindo os nossos balcões holandeses, os estabelecimentos no estrangeiro também colocaram muita ênfase na implementação deste código em 2010. Maior incorporação nas organizações locais ocorrerá em 2011. A organização holandesa foi novamente sujeita a uma revisão de integridade em 2010. A revisão mostrou que a integridade e o clima de conformidade melhoraram em 2009. Além disso, as divisões internacionais deram também atenção à nova política harmonizada de diligência devida do cliente para aceitação, identificação, verificação, monitorização e revisão de clientes e transacções. A diligência devida do cliente está para ficar como um aspecto chave da prestação de serviço.

Práticas comerciais responsáveis

O Grupo Rabo Real Estate acordou com os sindicatos introduzir novas condições de trabalho no Acordo de Concertação Social (ACS) 2010-2011 que irá promover a empregabilidade do pessoal no longo prazo. Devido em parte ao debate público acerca das bonificações, do Código Bancário, dos requisitos do Banco Central holandês (DNB) e da Autoridade Holandesa para os Mercados Financeiros (AFM), o Grupo Rabo Real Estate começou a reavaliar as suas políticas remuneratórias no ano em análise.

Envolvimento da comunidade

Em 2010, o Grupo Rabo Real Estate assinou outro contrato para permanecer como o principal patrocinador de Open Monumentendag (Dia do Património), um dos maiores eventos culturais nos Países Baixos, para os próximos três anos. Em 2010, cerca de 900 mil pessoas visitaram três a quatro edifícios e locais históricos abertos ao público.

A Bouwfonds Property Development assinou um convénio para apoiar A Iniciativa de Bornéu no período do relatório. Esta iniciativa apoia a gestão responsável das florestas na Indonésia promovendo e apoiando o uso de madeira com certificação FSC.

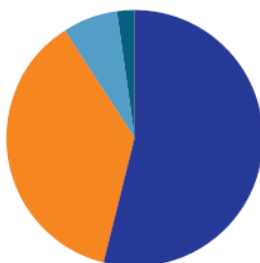
O Grupo Rabo Real Estate expressa também o seu empenho para com a sociedade através das actividades de Fondsenbeheer Nederland. Esta organização facilita o crescimento de fundos nas áreas dos edifícios classificados (Nationaal Restauratiefonds), casas públicas (Stimuleringsfonds Volkshuisvesting Nederland-SVn), conservação da natureza e paisagística (Nationaal Groenfonds), património industrial (BOEI), património agrícola (Boerderij en Landschap) e panorama climático (Stichting Klimaatlandschap Nederland). O crescimento foi facilitado apesar das alterações em planos de incentivos ecológicos e incertezas em torno de edifícios classificados. Foi criada a Stichting Klimaatlandschap Nederland sob os auspícios de Fondsenbeheer Nederland em 2010. O objectivo desta fundação é ajudar a desenvolver espaços verdes usando fontes de energia renovável, tais como o vento e a biomassa. Estas fontes de energia geram dinheiro para gestão sustentável e podem ser usadas também para paisagens agrícolas ou, por exemplo, para passagens de áreas urbanas em rurais. No final de 2010, os activos dos fundos totalizavam 2.815 (2.713) milhões de euros.

O número de casas vendidas aumentou em 26%

Número de casas vendidas
em 2010

por país

Países Baixos	54%
França	37%
Alemanha	7%
Outro	2%



A Bouwfonds Property Development constrói projectos habitacionais e projectos multifuncionais de pequena escala. No final de 2010, a Bouwfonds Property Development tinha uma carteira de projectos de cerca de 98 mil casas; isso forma uma base sólida para a actividade de construção na próxima década. O mercado holandês de novas construções continuou difícil. As casas levaram mais tempo a vender e, tal como em 2009, os preços das casas vendidas em 2010 eram inferiores ao que acontecia antes da crise. Os preços continuaram a descer, em particular no segmento superior do mercado. O mercado de habitação alemão registou forte crescimento em 2010 e o mercado de novas construções em França foi consistentemente favorável. Nestas condições, a Bouwfonds Property Development vendeu 8.982 (7.341) casas. Além disso, a MAB Development vendeu 296 casas como parte de projectos multi-funcionais. Nos Países Baixos, foram vendidas no total 5.087 (4.101) casas.

Imóveis comerciais: da expansão à reabilitação

A MAB Development promove imóveis comerciais na Europa e possui balcões nos Países Baixos, Alemanha e França. Como a procura de novos espaços de escritório era baixa e a taxa de espaços vazios no mercado de escritórios holandeses era elevada, foi dada mais prioridade à transformação e melhoramentos sustentáveis de edifícios de escritórios existentes. O mercado de retalho esteve estável em 2010. Embora o mercado holandês de instalações industriais tenha registado crescimento, continua a existir um excesso de capacidade. A MAB Development centrou-se em oportunidades de reabilitação em áreas altamente urbanizadas nos Países Baixos, França e Alemanha. Construíram-se novos imóveis comerciais por um montante de 288 (254) milhões de euros. No final do ano de 2010, a MAB Development tinha 10 (11) projectos em construção.

Crescimento moderado do crédito no FGH Bank



O FGH Bank especializa-se no financiamento de imóveis comerciais. Orgulhando-se de uma rede nacional de balcões, oferece todo o tipo de financiamento imobiliário. O FGH Bank centrou-se principalmente no mercado holandês em 2010. Foi concedido apenas um número limitado de novos empréstimos no ano em análise. De forma geral, o crédito bruto cresceu 3% para 17,8 (17,2) mil milhões de euros. O financiamento de investimento representava a maior parte da carteira.

Estabilidade nos activos geridos pela Bouwfonds REIM

As novas actividades da Bouwfonds REIM estavam ainda a um nível baixo em 2010 porque os mercados imobiliários não recuperaram muito bem. Os activos sob gestão aumentaram em 3% para 7,2 (7,0) mil milhões de euros. Houve também um aumento nos compromissos de capital por parte dos investidores. O crescimento foi conseguido em virtude deste aumento, e graças aos planos concretos da Bouwfonds REIM para promover e comercializar novos fundos e outras iniciativas. Nos fundos existentes, a Bouwfonds REIM continuou a concentrar-se em fundos activos e gestão de activos, centrando-se em particular na redução das taxas de espaços vazios e no controlo de custos.

Resultados financeiros do imobiliário

Resultados (em milhões de euros)

	2010	2009	Alteração
Juros	246	174	41%
Comissões	27	46	-41%
Outros resultados	210	231	-9%
Total de resultados	483	451	7%
Custos com pessoal	193	209	-8%
Outras despesas administrativas	79	106	-25%
Depreciação e amortização	8	8	
Despesas operacionais	280	323	-13%
Resultado bruto	203	128	59%
Correcções de valor	57	22	
Lucro operacional antes dos impostos	146	106	38%
Impostos	42	27	56%
Lucro do Grupo Rabo Real Estate ¹⁰	104	79	32%
Participação minoritária	-2	-11	-82%
Lucro líquido do Grupo Rabo Real Estate ¹⁰	106	90	18%
Outro	-64	-22	
Lucro líquido da divisão imobiliária	42	68	-38%
Custos do crédito malparado (em pontos base)	36	14	
Número de casas vendidas	9.278	7.341	26%
Outra informação (em milhares de milhões de euros)	31-Dez-10	31-Dez-09	
Carteira de crédito	17,8	17,2	3%
Activos sob gestão	7,2	7,0	3%
Número de trabalhadores (em FTEs)	1.559	1.549	1%

¹⁰ As rubricas "lucro para o ano do Grupo Rabo Real Estate" e "lucro líquido do Grupo Rabo Real Estate" correspondem aos resultados financeiros publicados pelo próprio Grupo Rabo Real Estate. A rubrica "lucro líquido da divisão imobiliária" inclui os encargos de amortização e financiamento que foram incorridos devido à aquisição das divisões Bouwfonds e diferenças nas políticas contabilísticas.

Os resultados subiram 7%

O Grupo Rabo Real Estate assistiu ao aumento do total de resultados em 7% para 483 (451) milhões de euros em 2010. Juros e proveitos equiparados aumentaram em 41% para 246 (174) milhões de euros graças às margens mais elevadas sobre novos empréstimos e renovações de contratos, desenvolvimentos favoráveis em taxas de juros e crescimento de volume. As Comissões caíram 41% para 27 (46) milhões de euros. As comissões eram elevadas em 2009 por causa de um pagamento único ao FGH Bank como resultado da recompra de títulos de dívida. Devido em particular ao facto da Bouwfonds Property

Development ter concluído em média casas a menor preço, os outros resultados diminuíram para 210 (231) milhões de euros.

As despesas operacionais diminuíram em 13%

O total das despesas operacionais do Grupo Rabo Real Estate diminuiu em 13% em 2010 para 280 (323) milhões de euros. Os efectivos estavam mais ou menos estáveis nos 1.559 (1.549) FTEs. Os custos de pessoal caíram 8% para 193 (209) milhões de euros. A queda em outras despesas administrativas foi o principal factor nas menores despesas operacionais. Outras despesas administrativas diminuíram em 25% para 79 (106) milhões de euros graças ao programa de redução de custos que tinha sido iniciado em 2009. Depreciação e amortização permaneceu estável em 8 (8) milhões de euros.

Custos do crédito malparado em 36 pontos base

Apesar da lenta recuperação que teve início em meados de 2010, o mercado imobiliário holandês ainda estava a sofrer as consequências da restrição do crédito em 2010. Os custos do crédito malparado subiram no Grupo Rabo Real Estate devido ao carácter de ciclo tardio do negócio. As correcções de valor ficaram nos 57 (22) milhões de euros no Grupo Rabo Real Estate, o que corresponde a 36 (14) pontos base da média de crédito.

Perspectiva para o imobiliário

Embora se espere que o Grupo Rabo Real Estate sinta o aperto do clima económico difícil também em 2011, é provável que as maiores incertezas nos mercados desvançam. Há sinais de que uma verdadeira recuperação do mercado demore mais tempo do que o esperado. O mercado de habitação holandês irá provavelmente permanecer incerto, com uma continuada falta de confiança dos consumidores devido aos anunciados cortes do Governo, entre outras razões. O mercado imobiliário francês parece continuar a evoluir bem, com permanente procura e rentabilidades robustas. Na Alemanha, a procura de casas parece crescer mais. A missão do Grupo Rabo Real Estate é ajudar os clientes a realizar as suas ambições. Por essa razão o Grupo Rabo Real Estate irá continuar a dar prioridade nos próximos anos à sua estratégia de “enfoque no cliente”, enquanto se esforça por melhorar a qualidade e sustentabilidade dos imóveis no processo. Para conseguir isso, foram forjadas parcerias com o Rabobank International, o Rabobank Nederland e os Rabobanks locais, e as respectivas extensas redes, para manter e reforçar as posições de mercado e apresentar resultados sobre a promessa de ser um centro especializado.

Gestão do risco

www.rabobank.com/ir

Política prudente de risco e perfil de risco moderado

O Grupo Rabobank segue uma política prudente de risco com uma ênfase num perfil de risco moderado. As alocações para a dotação para perdas com empréstimos diminuíram em 2010 em comparação com o ano anterior devido à recuperação económica. Isso resultou numa queda significativa em custos do crédito malparado. Em linha com o seu perfil de risco, o Rabobank tem uma exposição muito limitada a obrigações públicas europeias que o mercado considera actualmente como de menor idoneidade creditícia. A posição de capital foi mais reforçada e a posição de liquidez permaneceu decididamente robusta. Foram obtidos mais de 40 mil milhões de euros de financiamento a longo prazo, mais do que o previsto no orçamento anual. O impacto da crise do crédito sobre os lucros foi de 67 milhões de euros após os impostos.

Gestão do risco

O Rabobank e o Banco Central holandês (DNB) formularam normas relativas à organização e controlo do Rabobank. A organização e controlo do Rabobank estão sujeitos à lei holandesa de supervisão financeira, incluindo legislação derivada nela baseada e regulamentos impostos pelo DNB e a Autoridade Holandesa para os Mercados Financeiros (AFM) na sua capacidade de reguladores. Estes requisitos legais e regulamentares formam o quadro do Grupo Rabobank para o desenho da organização e controlo das suas actividades.

O Rabobank irá continuar a deparar-se com os riscos significativos descritos nesta secção durante o ano de 2011. Além disso, está exposto a outros riscos e os seus lucros e capital próprio dependem do ambiente bancário, das condições económicas gerais, das políticas e regulamentos do Governo.

Organização de gestão do risco

A gestão do risco é executada a vários níveis no seio do Grupo Rabobank. Ao mais alto nível, o Conselho Executivo determina a estratégia de risco, princípios de política e limites sob supervisão do Conselho de Supervisão e é aconselhado pelo Comité de Gestão do Risco e Balanço do Grupo Rabobank (BRMC RG)

assim como pelo Comité de Política de Crédito do Grupo Rabobank. O Conselho de Supervisão revê regularmente a exposição ao risco das actividades e a carteira do Grupo Rabobank. O CFO (Director Financeiro) é responsável pela implementação da política de risco no Grupo Rabobank. Duas direcções partilham a responsabilidade pela política de risco. A Gestão de Risco do Grupo é responsável pela política relativa a taxas de juro, mercado, liquidez, riscos cambiais e operacionais, assim como pela política de risco de crédito ao nível da carteira. A Gestão do Risco de Crédito é responsável pela política de aceitação de novos clientes em termos de risco de crédito ao nível do cliente individual. Além do mais, dentro de cada entidade do grupo, a gestão do risco é da responsabilidade de departamentos independentes de gestão do risco.

Princípios de gestão do risco

No seio do Grupo Rabobank, foi implementado um sistema extenso de limites e controlos para gerir o risco. O objectivo principal da gestão do risco é proteger a reputação e solidez financeira do Grupo Rabobank. A gestão do risco baseia-se nos seguintes princípios:

	CFO				
Gestão do Risco de Crédito			Gestão do Risco do Grupo		
Comissões de Crédito (decisões de crédito individuais)	Risco da Taxa de Juro, Risco de Mercado e Risco de Liquidez	Risco Operacional	Capital Económico e Gestão de Carteira	Gestão do Risco de Crédito (visão geral de política e carteira)	Validação do Modelo de Risco e Metodologias

- protecção da solidez financeira do Rabobank: os riscos têm de ser controlados para limitar o impacto de potenciais eventos adversos sobre capital próprio e resultados financeiros. A apetência pelo risco deve ser proporcional ao capital disponível. Foi desenvolvido um quadro de capital económico para quantificar isso;
- protecção da reputação do Rabobank: a reputação é de importância primordial na banca e tem de ser gerida prudentemente;
- transparência do risco: identificar todos os riscos é essencial para obter a perspectiva correcta das posições do Grupo Rabobank. Os riscos devem ser ponderados o mais correctamente possível para possibilitar a tomada de decisões comerciais sólidas;
- responsabilidade da gestão: cada divisão do Grupo Rabobank é individualmente responsável pelos seus resultados assim como pelos riscos associados às suas operações. Deve-se encontrar um equilíbrio entre risco e rentabilidade e isso deve obviamente observar os limites de risco relevantes;

- controlo independente do risco: este é o processo estruturado de identificação, mediação, monitorização e comunicação do risco. Para assegurar a integridade, os departamentos de gestão do risco operam independentemente das actividades comerciais.

Estes princípios são incorporados na política de risco em todo o Grupo Rabobank.

Apetência pelo risco

O Rabobank formulou uma apetência pelo risco ao nível do banco. Esta descreve o risco geral que o Rabobank acredita ser aceitável para as suas operações. Como parte disso, o Rabobank segue uma estratégia de risco que foi concebida para assegurar a sua continuidade como empresa em actividade e visa proteger os lucros e crescimento do lucro, mantendo sólidos os rácios dos balanços e protegendo a sua identidade e reputação. Esta apetência pelo risco foi definida em detalhe estabelecendo limites, entre outras coisas.

Testes de stress

Os testes de stress são uma parte essencial do quadro de gestão do risco. São usados para determinar o impacto que eventos extremos mas plausíveis podem ter sobre o Rabobank. Em 2010, foram desenvolvidos para o Grupo Rabobank vários cenários internos e externos, fornecidos pelos reguladores como a Autoridade Bancária Europeia e o DNB. Este conjunto de cenários foi primeiro transposto em consequências macroeconómicas e subsequentemente no impacto sobre o banco.

O impacto que cada cenário tem na demonstração de resultados do banco, capital e solvência foi considerado separadamente. Os resultados do cenário de testes foram posteriormente comunicados e discutidos com o Conselho Executivo e Conselho de Supervisão. Para além dos testes de stress para o Grupo, desenvolveram-se cenários de stress para as carteiras e subcarteiras do banco.

Risco de crédito

Política de crédito prudente, incorporação da gestão do risco de crédito

O risco de crédito é definido como o risco de perdas económicas para o banco porque uma contraparte não consegue cumprir as suas obrigações financeiras ou outras obrigações contratuais decorrentes de um contrato de crédito. O crédito é qualquer vínculo jurídico com base no qual o Rabobank, na sua qualidade de banco, tem ou pode apresentar pedido contra um devedor por ter fornecido um produto. Para além de empréstimos e facilidades (autorizadas ou não autorizadas), crédito como termo genérico inclui também garantias, cartas de crédito, derivados, etc. O Grupo Rabobank possui um quadro robusto de políticas e processos para medir, gerir e mitigar riscos de crédito.

A política prudente do Grupo Rabobank de aceitação de novos clientes caracteriza-se pela avaliação cuidadosa dos clientes e da sua capacidade de amortizar qualquer crédito que seja concedido. Como resultado disso, a carteira de empréstimos tem um perfil de risco relativamente baixo. O Grupo Rabobank visa estabelecer relações de longo prazo com clientes que sejam benéficas para ambas as partes. A

aprovação de grandes pedidos de crédito é decidida por comités. Foi criada uma estrutura que compreende vários níveis de comités, com o comité competente a ser determinado pelo montante do pedido de crédito. O Conselho Executivo decide os maiores pedidos de crédito. O Grupo Rabobank tem três Comités de Política de Crédito (CPC): o CPC do Grupo Rabobank, o CPC do Rabobank International e o CPC dos Bancos Sócios. O CPC do Grupo Rabobank estabelece a política de crédito ao nível do grupo. Dentro do seu quadro, as entidades do grupo definem e estabelecem as suas próprias políticas de crédito. Neste contexto, o CPC dos Bancos Sócios é responsável pela banca de retalho doméstico e o CPC do Rabobank International pela banca grossista e banca de retalho internacional. No CPC do Grupo Rabobank, o Conselho Executivo é representado por três membros. Este comité é presidido pelo CFO, tal como acontece no CPC do Rabobank International e no CPC de Bancos Sócios. Para o resto, os CPC são compostos por representantes dos níveis de quadros de direcção do Grupo Rabobank.

Relativamente a empréstimos a empresas, um conceito chave na política do Grupo Rabobank para aceitar novos clientes é o princípio de “conhecer o seu cliente”, que significa que os empréstimos são apenas concedidos a clientes empresariais cuja gestão, incluindo a sua integridade e experiência, seja conhecida e considerada aceitável pelo Grupo Rabobank. Além disso, o Grupo Rabobank está totalmente familiarizado com o sector no qual os seus clientes operam, permitindo-lhe avaliar adequadamente o desempenho financeiro dos seus clientes.

A responsabilidade social empresarial (RSE) implica em financiamento responsável e, em conformidade, também se aplicam orientações de responsabilidade empresarial ao processo de crédito.

Custos do crédito malparado

em pontos base da média de crédito ao sector privado	2010	2009
Banca de retalho doméstico	13	26
Banca grossista e banca de retalho internacional	64	105
Leasing	90	132
Imobiliário	36	14
Grupo Rabobank	29	48

Correcções de valor

em milhões de euros	2010	2009
Banca de retalho doméstico	358	721
Banca grossista e banca de retalho internacional	597	940
Leasing	214	300
Imobiliário	63	22
Outras	2	-24
Grupo Rabobank	1.234	1.959

Risco de crédito e Basileia II

O Grupo Rabobank usa a abordagem avançada baseada em notação interna (Advanced IRB) para risco de crédito. Esta é a mais sensível ao risco das abordagens de Risco de Crédito de Basileia II. O Grupo Rabobank valorizou ainda mais a sua gestão do risco combinando os modelos de conformidade Basileia II com a implementação de um quadro de melhores práticas para capital económico. Os principais parâmetros Basileia II no que diz respeito ao risco de crédito são EAD (posição em situação de incumprimento), PD (probabilidade de incumprimento) e LGD (perda dado o incumprimento). O capital económico e a Rentabilidade do Capital Ajustada pelo Risco (RAROC) são parcialmente determinados por estes parâmetros Basileia II e constituem um elemento importante de informação de gestão. Uma vantagem significativa associada à utilização de capital económico é um processo de aprovação simplificado e eficiente. O uso dos parâmetros Basileia II e RAROC ajuda os analistas de crédito e comités de crédito na tomada de decisões bem fundamentadas. Cada entidade do grupo estabeleceu uma meta RAROC ao nível de cliente para clientes empresariais. Depois da qualidade de crédito, este é um factor importante na tomada de decisões sobre pedidos de crédito específicos.

A EAD é a exposição prevista para o cliente na eventualidade e no momento do incumprimento de uma contraparte. No final do ano de 2010, a EAD do total da carteira de crédito Advanced IRB do Grupo Rabobank ascendia a 546 (501) mil milhões de euros. Esta EAD inclui a utilização futura prevista de linhas de crédito não utilizadas.

Como parte deste processo de aprovação, o Grupo Rabobank usa o seu sistema de Notação do Risco, que indica a PD da contraparte ao longo do período de um ano. As contrapartes são categorizadas em 25 níveis de classificação, que incluem quatro classificações de incumprimento. Estas classificações de incumprimento são atribuídas se o cliente entrar em incumprimento, cuja forma varia de pagamento em atraso de 90 dias até falência.

No final do ano de 2010, a média da exposição ponderada de PD do total da carteira de empréstimos produtivos Advanced IRB do Grupo Rabobank foi de 1,21% (1,34%). O melhoramento na PD foi causado por uma alteração na PD de devedores existentes e por alterações na composição da carteira (entrada e saída de clientes), a implementação de novos modelos e alterações de política.

Deve-se notar que esta PD apenas reflecte a medida em que o banco espera que os clientes sejam capazes de cumprir as suas obrigações contratuais. A PD nada diz sobre a perda potencial, visto em muitos casos o Grupo Rabobank ter obtido colateral adicional. Isso reflecte-se na LGD, que também leva em consideração a possibilidade de reestruturação. A LGD é a perda económica prevista que irá resultar se o devedor entrar em incumprimento, expressa como uma percentagem da EAD. No final do ano de 2010, a percentagem da LGD do total da carteira Advanced IRB era de 22,0% (22,6%).

Imparidade de empréstimos e dotação para perdas com empréstimos

Assim que um empréstimo for concedido, ocorre gestão permanente do risco, que inclui avaliação de nova informação, financeira e não financeira. O banco monitoriza se o cliente está a cumprir as suas obrigações e se é de esperar que o continue a fazer. Se isso não acontecer, intensifica-se a gestão do crédito, a monitorização torna-se mais frequente e mantém-se sob olhar atento as condições do crédito. Uma unidade especial do Grupo Rabobank oferece orientação, particularmente no caso de empréstimos maiores e mais complexos a empresas cuja continuidade esteja em risco. Se houver a probabilidade de o

devedor ser incapaz de cumprir todas as suas obrigações contratuais, isso é uma questão de imparidade e faz-se dotação que é imputada a resultados. A dotação para perdas com empréstimos compreende três componentes, conforme descritos abaixo.

- A dotação específica é determinada individualmente para imparidade de empréstimos de montantes significativos. Esta dotação é igual à exposição ao cliente menos o valor de desconto de futuras entradas de dinheiro;
- A dotação colectiva é determinada para imparidade de empréstimos que individualmente não sejam significativos, ou seja principalmente empréstimos a particulares e pequenas empresas. A dotação é fixada ao nível de carteira, usando parâmetros Basileia II ajustados para IFRS.
- A dotação geral é determinada para empréstimos com imparidade efectiva no balanço mas ainda não foram identificados como tal (IBNR: “incorridos mas não reportados”). Também neste caso, usam-se parâmetros Basileia II ajustados para IFRS para determinar o montante da dotação.

Os empréstimos relativamente aos quais foi constituída dotação são referidos como imparidade de empréstimos. No final do ano de 2010, estes empréstimos ascendiam a 9.284 (9.294) milhões de euros. A dotação para perdas com empréstimos situou-se nos 4.014 (4.569) milhões de euros, que corresponde a uma cobertura de 43% (49%). Deve-se notar que o Grupo Rabobank faz dotações numa fase inicial e aplica o princípio de um devedor, que significa que é tomada em consideração a exposição de todas as contrapartes pertencentes ao mesmo grupo. Além disso, a exposição total ao cliente é qualificada como imparidade, mesmo se estiver disponível cobertura adequada na forma de garantia ou colateral. No final do ano de 2010, a imparidade de empréstimos correspondia a 2,1% (2,3%) da carteira de empréstimos ao sector privado.

Imparidade de empréstimos e dotação para perdas com empréstimos (em milhões de euros)

		31-Dez-10		31-Dez-09
	Imparidade de empréstimos	Dotações	Imparidade de empréstimos	Dotações
Banca de retalho doméstico	4.462	2.261	4.305	2.030
Banca grossista e banca de retalho internacional	2.999	1.130	3.559	2.029
Leasing	960	464	1.066	407
Imobiliário	793	95	295	45
Outro	70	64	69	58
Grupo Rabobank	9.284	4.014	9.294	4.569

Risco de país

Em relação ao risco de país, faz-se uma distinção entre risco de transferência e risco de devedor colectivo.

O risco de transferência está relacionado com a possibilidade de Governos estrangeiros colocarem restrições sobre transferências de fundos nesse país aos credores no estrangeiro. O risco de devedor colectivo relaciona-se à situação na qual um grande número de devedores num país em particular não consegue cumprir os seus compromissos pela mesma razão (ex. guerra, agitação política ou social, desastres naturais ou política do Governo que não consiga criar estabilidade macroeconómica e financeira). O Grupo Rabobank usa um sistema de limite de país para gerir o risco de transferência e risco de devedor colectivo. Após análise cuidadosa, os países relevantes recebem uma classificação interna do risco do país, após o que se definem limites de transferência e limites gerais.

Os limites de transferência são introduzidos com base no risco de transferência líquido, que é definido como o total de empréstimos concedidos menos empréstimos concedidos na moeda local, garantias, outra cobertura obtida para cobrir o risco de transferência e uma dedução relativa a ponderação reduzida de produtos específicos. Os limites são alocados aos escritórios, que são por si responsáveis pela monitorização diária dos empréstimos concedidos por eles e para reportar isso à Gestão de Risco do Grupo.

Ao nível do Grupo Rabobank, o risco de país pendente, incluindo os requisitos de capital adicional para risco de transferência, é reportado todos os trimestres ao Comité de Gestão do Risco e Balanço do Rabobank Nederland e ao Comité de Limite de País. Visto serem suscitadas preocupações acerca do euro, o risco de país pendente, incluindo o risco de devedor relativo a Governos dos países relevantes, foi reportado mensalmente. Os parâmetros especiais Basileia II, especificamente EATE (Exposição no Evento de Transferência), PTE (Probabilidade do Evento de Transferência) e LGTE (Perda Dado o Evento de Transferência), são usados para calcular os requisitos de capital adicional para risco de transferência. Estes cálculos são efectuados em conformidade com as orientações internas e abrangem todos os países onde uma transferência seja relevante. No final do ano de 2010, o risco de transferência líquida antes de dotações para países sem ser da OCDE era de 1,4% (1,3%) do total do activo.

Risco de países sem ser da OCDE (em milhões de euros)

31-Dez-2010

Regiões	Na Europa	Em África	Na América		Total	Em % do total do balanço
			Latina	Na Ásia/ Pacífico		
Risco económico do país (excluindo derivados) ¹¹	696	353	10.714	12.019	23.783	3,6%
Componentes de mitigação do risco:						
- exposição a moeda local	82	83	5.335	3.847	9.347	
- cobertura de terceiros do risco do país	102	117	915	2.219	3.352	
- dedução por transacções com menor risco	53	3	805	927	1.788	

Risco líquido do país antes de provisões	460	150	3.659	5.026	9.295	1,4%
						Em % do total de
						provisões
Total de provisões para risco económico do país	-	-	173	93	266	6,6%

¹¹ Total do activo, mais garantias emitidas e fianças e facilidades de crédito autorizadas e não utilizadas.

Crédito estruturado, seguradoras monoline e Governos

Devido à recuperação económica relutante e condições dos mercados financeiros, constituíram-se provisões adicionais limitadas, que tiveram um impacto negativo sobre os lucros de 67 milhões de euros após os impostos.

O Grupo Rabobank tem uma exposição limitada a investimentos mais estruturados nas suas carteiras de negociação e investimento. No final do ano de 2010, esta exposição ascendia a 5,8 mil milhões de euros.

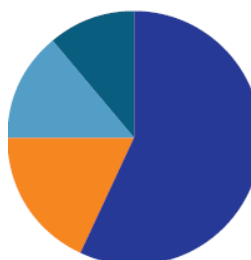
Exposição de crédito estruturado
em milhares de milhões de euros
no final de 2010

RMBS não "subprime"	2,5
CDO/CLO e outras	
exposições empresariais	1,8
Imóveis comerciais	0,9
Outros ABS	0,3
Subprime dos EUA	0,2
ABS CDO	0,1



Exposição de crédito estruturado
distribuição da notação
no final de 2010

AAA	57%
AA	18%
A	14%
Inferior a A	11%



No final do ano de 2010, o Grupo Rabobank tinha uma exposição muito limitada a obrigações do Estado emitidas pelos seguintes países europeus, que são actualmente considerados pelos mercados de menor idoneidade creditícia.

Exposição (em milhões de euros)

País	31-Dez-2010
Itália	388
Grécia	373
Espanha	137
Portugal	80
Irlanda	50

As seguradoras monoline são contrapartes em alguns swaps de risco de incumprimento (CDS) usados para cobrir o risco de crédito de certos investimentos. A solvabilidade de algumas seguradoras monoline está sob pressão, o que se reflectiu na queda adicional das classificações dessas instituições.

O risco de contraparte surge em relação a estas seguradoras monoline se o valor dos swaps de risco de incumprimento destas contrapartes aumentar devido à diminuição do justo valor dos investimentos subjacentes ou se outros investimentos segurados conduzirem a pedidos de pagamento depositados junto das seguradoras. No cálculo do risco económico da contraparte, são tomados em consideração aspectos de prazos e qualidade do crédito dos investimentos relevantes. No final de 2010 este total do risco de contraparte antes das correcções de valor ascendia a 1.330 milhões de euros. O total da provisão situava-se nos 1.114 milhões de euros, e por conseguinte o risco de contraparte restante ascendia a 216 milhões de euros. Como o grosso do risco de contraparte já foi tido em conta, mais quedas da classificação terão apenas um impacto limitado.

Risco de taxa de juro

O risco de taxa de juro constitui o risco de os resultados financeiros e/ou valor económico, dada a estrutura da sua demonstração da posição financeira, poderem ser adversamente afectados pelos desenvolvimentos nos mercados monetário e de capitais. A exposição do Grupo Rabobank à taxa de juro resulta principalmente de diferenças entre as maturidades da taxa de juro de empréstimos concedidos e fundos confiados. Se a taxa de juro variar, é possível ajustar imediatamente a taxa a determinadas responsabilidades, tais como depósitos. Por seu lado, muitos activos, tais como hipotecas, possuem prazos mais longos de juros fixos e as taxas de juro destes empréstimos não podem ser ajustadas até à próxima data de redefinição da taxa de juro. Além disso, a posição do risco de taxa de juro é também afectada pelo comportamento do cliente. Por exemplo, os clientes podem amortizar empréstimos antes do prazo, ou levantar poupanças antes do previsto. Um componente chave na gestão do risco de taxa de juro é o tratamento de poupanças variáveis. Nestes fundos, o comportamento difere das características descritas no contrato, o que torna necessário a concepção de modelos adicionais.

A posição do risco de taxa de juro é ajustada por via de transacções de cobertura. O alcance e prazo de qualquer cobertura do risco dependem da visão de futuras taxas de juro e os movimentos esperados na demonstração da posição financeira, entre outras coisas.

Indicadores

O Grupo Rabobank usa três indicadores quando gere, controla e limita o risco de taxa de juro: Valor de Ponto Base (BPV), Capital em Risco (EatR) e Rendimento em Risco (latR). Estes indicadores medem a perda que pode resultar das alterações na taxa de juro. O BPV é a perda absoluta do valor de mercado do capital na eventualidade de um aumento paralelo de um ponto base em toda a curva de rendimentos. O BPV não ultrapassou 28 milhões de euros durante 2010. O EatR indica a diminuição percentual do valor de mercado do capital na eventualidade de um aumento paralelo na curva de rendimentos em um ponto base. O EatR não ultrapassou 5,6% durante o ano em análise. O latR representa, a um nível de confiança definido, a perda máxima de juros e proveitos equiparados nos doze meses seguintes na eventualidade de uma subida ou queda acentuada nas taxas do mercado monetário e taxas do mercado de capitais. O latR não ultrapassou 118 milhões de euros durante 2010. Os valores máximos destes indicadores estavam assim bem dentro dos limites definidos durante o ano em análise. Devido ao ambiente de baixa taxa de juro, o limite inferior para o EatR foi reduzido temporariamente. Além disso, o capital económico é calculado e mantido para o risco de taxa de juro.

O Grupo Rabobank realiza todos os meses análises de cenário complementares para avaliar, entre outras coisas, a sua sensibilidade a aumentos e diminuições acentuadas nas taxas de juro.

Risco de liquidez e financiamento

O risco de liquidez é o risco de um banco não conseguir cumprir todos os seus pagamentos e obrigações de reembolso a tempo, assim como o risco de, a qualquer momento, ser incapaz de financiar aumentos de activos a preço razoável, se o conseguir. Esta situação pode surgir se clientes ou contrapartes profissionais levantarem subitamente mais fundos do que o previsto e, ao mesmo tempo, acordos de financiamento que chegam ao fim não serem refinanciados, o banco não possuir recursos de liquidez suficientes e não se conseguir encontrar solução na forma de venda ou empréstimo de activos ou pedido de dinheiro emprestado a terceiros. Aumentar os nossos recursos de liquidez e reter a confiança das partes profissionais do mercado e clientes de retalho provaram ser cruciais neste aspecto.

Gerir o risco de liquidez

O Grupo Rabobank reconheceu sempre que o risco de liquidez é um tipo de risco importante. Em consonância com os princípios de Basileia, a política é de que os empréstimos de longo prazo são financiados por fundos estáveis, fundos esses confiados pelos clientes e financiamento de longo prazo de mercados profissionais. A gestão do risco de liquidez baseia-se em três pilares. O primeiro pilar define limites estritos sobre o máximo da saída de fluxos de caixa da divisão de banca grossista. Isso garante que se evita a dependência excessiva no mercado profissional. Para tal, calcula-se e reporta-se diariamente, entre outras coisas, a entrada e saída de fluxos de caixa esperados ao longo dos próximos 12 meses. Além disso, foram definidos limites sobre essa saída de fluxos de caixa para cada moeda e localização. Foram elaborados planos de contingência detalhados para assegurar que o banco está preparado para crises potenciais.

No segundo pilar, existe uma grande reserva de activos líquidos. Se necessário, estes activos podem ser usados para gerar liquidez imediata, sendo vendidos directamente no mercado, sendo usados em

transacções Repo ou por via de empréstimo de títulos a bancos centrais. Dependendo do maior rigor regulador dos requisitos de liquidez, o Grupo Rabobank criou uma carteira de liquidez com títulos de dívida pública de alta qualidade. A reserva de activos líquidos calculados com base nas orientações emitidas pelo regulador ultrapassou os 138 mil milhões de euros no final do ano de 2010.

O terceiro pilar diz respeito à limitação do risco de liquidez prosseguindo uma política de financiamento prudente concebida para assegurar que os requisitos de financiamento de entidades do grupo sejam satisfeitos a um custo aceitável. A diversificação das fontes de financiamento, instrumentos de financiamento e moedas, desempenha um papel importante neste contexto. Como parte disso, foram emitidas obrigações em 15 moedas diferentes em 2010. Isso impede que o Grupo Rabobank se torne demasiado dependente de uma única fonte de financiamento. A função activa de relações com o investidor também desempenha um papel importante a esse respeito.

Medir o risco de liquidez

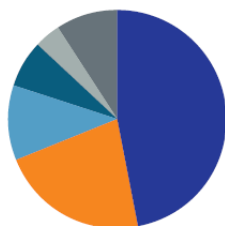
Desenvolveram-se vários métodos para medir e gerir o risco de liquidez. Os métodos utilizados incluem o método CA/CL (activos fundamentais/passivos fundamentais). Esta análise baseia-se no mapa de fluxos de caixa de todo o activo e passivo. Utilizando vários períodos de tempo, faz-se um cálculo dos activos, facilidades não utilizadas e passivo que possam aparecer no balanço após a execução de cenários de stress implícitos e cuidadosamente definidos. Estes activos e passivos restantes são definidos como activos e passivos fundamentais. O rácio de activos fundamentais face a passivos fundamentais é o rácio de liquidez. Dadas as ponderações altamente conservadoras usadas, um rácio inferior a 1,2 é considerado adequado. Em 2010, este foi uma vez mais o caso nos cenários usados. O regulador holandês oferece também orientações amplas para medição e reporte da posição de liquidez do Grupo Rabobank. De acordo com estas orientações, a liquidez é mais do que adequada, com liquidez disponível ultrapassando o requisito de 40% em média.

Notação e financiamento

Durante muitos anos, o Rabobank recebeu as melhores classificações possíveis atribuídas pelas principais agências de classificação como a Standard & Poor's e Moody's. Estas classificações não se alteraram em 2010. A Fitch também localiza o Rabobank entre os bancos com as melhores classificações. Embora 2010 tenha sido um ano muito tenso nos mercados de capitais, o Grupo Rabobank conseguiu uma vez mais captar um montante recorde de financiamento de longo prazo. Durante o ano de 2010, foram emitidas obrigações de longo prazo em valor superior a 40 mil milhões de euros.

Financiamento privilegiado não garantido
por moeda em 2010

Euro	47%
Dólar americano	22%
Libra esterlina	11%
Dólar australiano	7%
Iene japonês	4%
Outra	9%



Conseguiu-se um montante de 1,25 mil milhões de euros pela emissão de inovadores títulos de dívida privilegiados (SCN); além disso, emitiu-se Obrigações Extra de Sócio Rabo por um montante de 900 milhões de euros. O perfil de maturidade do financiamento de curto prazo foi também ampliado na divisão da banca grossista. O papel comercial garantido por activos em circulação ascendia a 14,0 (15,3) mil milhões de euros no final do ano de 2010.

Oferecer informação a investidores e financiadores

O Rabobank atribui enorme importância a comunicação de alta qualidade e transparente com os investidores institucionais e outros financiadores e fornecedores de capital. O departamento de Relações com Investidores é responsável por fornecer e explicar toda a informação relevante solicitada pelos investidores. A um nível global, usam-se apresentações para informar os investidores institucionais, outros financiadores e fornecedores de capital da evolução financeira no Grupo Rabobank. Além disso, o departamento oferece informação sobre os desenvolvimentos no Grupo Rabobank a investidores institucionais e fornecedores de capital através de um website criado especificamente para este grupo-alvo, bem como através de uma newsletter electrónica. Incrementaram-se as actividades nesta área a seguir ao despoletar da restrição do crédito porque hoje, mais do que nunca, os investidores querem ter a certeza de que o Rabobank continua a ter um perfil de baixo risco.

Risco de mercado

O risco de mercado diz respeito às alterações no valor da carteira de negociação em consequência de movimentos nos preços de mercado relativos a taxas de juros, capital, spreads de crédito, moedas e certas “commodities”, entre outras coisas. No Grupo Rabobank, a maior parte da exposição a este risco recai sobre o Rabobank International e Robeco. Há por conseguinte departamentos específicos de risco de mercado nestas entidades do grupo que calculam e reportam diariamente a exposição ao risco de mercado. Desenvolveu-se um sistema apropriado de limites para gerir este risco. A um nível consolidado, o risco de mercado é medido usando Valor em Risco (VaR). Esta medida, que se baseia nas evoluções históricas do mercado num ano, indica a perda máxima que o Grupo Rabobank pode sofrer, sujeita a um nível de confiança específico, em condições “normais” de mercado.

Para ponderar também o risco de condições “anormais” do mercado, são calculados os efeitos de certos eventos extremos (risco de evento). Para isso, analisam-se cenários históricos e cenários hipotéticos.

Usam-se também análises de sensibilidade. No ano em análise, o resultado destas análises de sensibilidade e os testes de stress não ultrapassaram o limite definido de 150 milhões de euros.

Em 2010, o Valor em Risco variou entre 9 milhões e 18 milhões de euros, a média sendo 14 milhões de euros. Isso significa que se pode esperar uma perda máxima de 18 milhões de euros em cada dia em circunstâncias normais, sujeita a um nível de confiança de 97,5%. Segundo este método de cálculo, o Valor em Risco baseia-se em tendências históricas do mercado e as posições assumidas. A queda no Valor em Risco comparada com 2009 deveu-se em parte a melhoramentos nos métodos de cálculo e alterações nas posições, livros e actividades.

Valor em Risco
em milhões de euros em 2010



O Valor em Risco pode ser repartido em vários componentes, os mais importantes deles são alterações nas taxas de juro e spreads do crédito. Posições opostas em livros diferentes contrabalançam-se entre si até um certo grau, resultando numa vantagem de diversificação e reduzindo o risco total. No final do ano de 2010, o Valor em Risco consolidado foi de 16,0 milhões de euros.

Repartição do Valor em Risco

(em milhões de euros)	31-Dez-10
Spread do crédito	4,5
Moeda	0,5
Capital	1,3
Taxa de juro	16,5
Commodities	0,6
Diversificação	-7,4
Total	16,0

Para além do Valor em Risco, outros indicadores de risco são também importantes para medir o risco de mercado. Por exemplo, o BPV indica a alteração no valor das posições se houver um aumento paralelo na curva de rendimentos de um ponto base. A tabela abaixo mostra estas posições para cada moeda principal.

Valor de ponto base

(em milhões de euros)	31-Dez-10
Euro	-0,5
Dólar americano	-0,2
Libra esterlina	-0,2
Dólar australiano	-0,2
Iene japonês	-0,1
Outra	-0,2

Risco operacional

O Rabobank segue a definição de risco operacional de Basileia II, que é o risco de perdas causadas por processos, pessoas ou sistemas inadequados ou internos com falhas, ou por eventos externos. Inclui

riscos legais e de reputação, mas não riscos de negócio estratégico. O Grupo Rabobank opera dentro dos quadros da Abordagem de Medição Avançada (AMA) Basileia II no que concerne a medição e gestão do risco operacional.

A responsabilidade ao nível do grupo pela função de gestão do risco operacional cabe à Gestão de Risco do Grupo. Esta direcção define a política e quadros para todas as entidades do grupo. A responsabilidade pela gestão de riscos operacionais específicos recai sobre os quadros superiores das entidades individuais do grupo, porque os riscos diferem consideravelmente de entidade para entidade e devem ser geridos o mais próximo possível da fonte. A Gestão de Risco do Grupo assegura que os quadros são observados segundo a política de risco operacional e que os riscos e os mecanismos de controlo são transparentes em todo o Grupo Rabobank. Além disso, a Gestão de Risco do Grupo assegura a gestão dos riscos associados a mais do que uma entidade do grupo.

O Modelo de Capital de Risco Operacional baseia-se na Abordagem de Distribuição de Perda, um modelo que usa dados de perdas internas e externas e análises de cenário, entre outras coisas. Inclui também um sistema de bonificação/penalização usado para dirigir entidades do grupo dentro dos quadros definidos.

No seio das entidades do grupo, estabeleceram-se comités de gestão do risco para identificar, gerir e monitorizar, entre outras coisas, os riscos operacionais, incluindo a continuidade do negócio e riscos de fraude da entidade relevante. Para além disso, criaram-se comités de aprovação de produtos para o Grupo Rabobank e a vários níveis dentro do Grupo. Estes comités oferecem uma salvaguarda adicional, visto considerarem a qualidade do novo produto e lançamento de processos e alterações nos produtos e processos existentes.

Risco cambial

O risco cambial é o risco de alterações em resultados ou capital devido a flutuações cambiais. Na gestão do risco cambial, faz-se uma distinção entre posições nas carteiras de negociação e posições nas carteiras bancárias. Nas carteiras de negociação, o risco cambial faz parte do risco de mercado e é controlado através do Valor em Risco e outros limites, como são outros riscos de mercado. Nas carteiras bancárias, o único risco é o risco de conversão relativo a investimentos líquidos sem ser em euros, em entidades estrangeiras, e instrumentos de capital híbrido que não estão denominados em euros.

Para monitorizar e gerir o risco de conversão, o Grupo Rabobank usa uma abordagem de duas vias para proteger a sua posição de capital. A estratégia de cobertura é cobrir o risco associado a investimentos líquidos sem ser em euros nas entidades estrangeiras enquanto protege os rácios de capital dos efeitos das flutuações cambiais sempre que possível.

Controlos de relato financeiro

O Grupo Rabobank procura constantemente melhorar a sua governação empresarial e os controlos internos em geral. Com o objectivo de conseguir uma cultura de responsabilidade aberta e transparente em relação a políticas e supervisão e acompanhar as principais normas internacionais.

Neste contexto, o Grupo Rabobank implementou voluntariamente controlos de relato financeiro internos de modo semelhante a como as empresas registadas nos EUA tendem a aplicar a Sarbanes-Oxley 404. O Grupo Rabobank não está obrigado a fazê-lo, visto não estar registado na Securities and Exchange Commission (SEC) dos EUA e não está sujeito aos regulamentos conexos e supervisão.

O Grupo Rabobank acredita que os controlos de relato financeiro internos aumentam a eficácia desse relato e oferecem oportunidades para identificar e rectificar quaisquer deficiências numa fase inicial. Isso melhora a qualidade de relato financeiro do Grupo Rabobank.

Controlos internos

O Grupo Rabobank usa controlos internos para oferecer garantia razoável de que:

- as transacções são registadas conforme necessário para permitir a preparação das demonstrações financeiras em conformidade com as Normas Internacionais de Relato Financeiro adoptadas pela União Europeia e que as receitas e despesas são reconhecidas apenas se aprovadas pela administração;
- se previne ou detecta qualquer aquisição não autorizada, uso ou alienação de activos que possam ter um efeito material sobre as demonstrações financeiras.

O quadro de controlo interno do Grupo Rabobank baseia-se no quadro desenvolvido pelo Comité das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway (COSO). Conforme descrito no relatório incluído nas demonstrações financeiras, o Conselho Executivo concluiu que os sistemas internos de gestão e controlo do risco são adequados e eficazes e oferecem garantia razoável de que o relatório financeiro não apresenta distorções materialmente relevantes.

Declaração de Responsabilidade do Conselho Executivo

O Conselho Executivo da Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Boerenleenbank B.A. (Rabobank Nederland) declara, tendo em conta as informações de que dispõe, que:

- as demonstrações financeiras apresentam de forma verdadeira e apropriada o activo, passivo, a posição financeira e lucros do Rabobank Nederland e das empresas incluídas na consolidação;
- o relatório de gestão apresenta de forma verdadeira e apropriada os assuntos na data de relato, e do rumo das actividades durante o exercício no Rabobank Nederland e respectivas entidades associadas cuja informação é incluída nas demonstrações financeiras;
- o relatório de gestão descreve os riscos materiais que o Rabobank Nederland enfrenta.

Piet Moerland, *Presidente*

Bert Bruggink, *CFO*

Berry Martin, *membro*

Sipko Schat, *membro*

Piet van Schijndel, *membro*

Gerlinde Silvis, *membro*

Compromisso para com a sociedade

O Grupo Rabobank pretende ser um motor e um inovador que contribui para um aumento sustentável da prosperidade e bem-estar, como expresso na nossa declaração de missão. Investimos uma grande quantidade de dinheiro e esforço para realizar esta ambição todos os anos. Uma das formas pela qual o Rabobank procura atingir este objectivo é distribuir dividendos da cooperativa à comunidade, tanto a um nível local como a uma escala nacional, através de fundos comunitários, donativos e patrocínio de iniciativas comunitárias. Em 2010, foram distribuídos 121 milhões de euros em dividendos da cooperativa, dos quais 61 milhões sob a forma de donativos e fundos comunitários e 60 milhões de euros através de patrocínio de iniciativas comunitárias.

Dividendos da cooperativa (em milhões de euros)

	2010	2009	2008
Total de fundos comunitários e donativos, compreendendo	61,0	54,6	44,9
Fundos da cooperativa (Rabobanks locais)	28,3	25,8	20,4
Rabobank Nederland e outras entidades do grupo	4,2	3,3	3,8
Fundação Rabobank	26,8	24,8	16,8
Fundo do Projecto	0,9	0,8	3,7
Dinheiro do Prémio de Inovação Herman Wijffels	0,1	0,1	0,1
Share4More	0,7	0,3	0,3
Total de patrocínio de iniciativas comunitárias, compreendendo	60,0	58,0	65,8
Rabobank Nederland	24,1	22,6	21,4
Rabobank International e outras entidades do grupo	11,8	10,9	16,4
Rabobanks locais	24,1	24,5	28,0
Total de dividendos da cooperativa (fundos, donativos e patrocínios)	121,0	112,6	110,7

Dividendos da cooperativa local

Em 2010, os Rabobanks locais gastaram 28,3 milhões de euros dos seus fundos da cooperativa para apoiar projectos sociais. Os sócios do Rabobank desempenham um papel chave em considerar e determinar como o dinheiro disponível é gasto. Podem exercer influência através dos canais virtuais.

Fundação Rabobank

A Fundação Rabobank foi constituída em 1973 para ajudar pessoas desfavorecidas, nos Países Baixos e noutros lugares. Este fundo de investimento na comunidade, desenvolvido a partir de uma iniciativa de Rabobanks locais numa organização ao nível do grupo, oferece apoio estrutural e sustentável.

A Fundação Rabobank dispõe de 0,5% dos lucros do grupo como seu orçamento anual. Pretende gastar aproximadamente 25% dos fundos disponíveis em projectos nos Países Baixos e aproximadamente 75% em projectos no estrangeiro.

Nos Países Baixos, a Fundação Rabobank apoia uma série de grupos na comunidade, tais como pessoas sem-abrigo, adolescentes com problemas, pessoas com deficiência mental ou física e pessoas que não sabem ler nem escrever, com o objectivo de as ajudar a participar na sociedade e na economia. Durante o ano em análise, a Fundação Rabobank centrou-se nos temas das pessoas e sociedade, trabalho e educação, desporto e lazer. Uns 29 projectos nos Países Baixos receberam apoio no total de 2,9 milhões de euros em 2010.

Noutros lugares, a Fundação Rabobank oferece apoio a organizações de poupança e crédito e organizações de agricultores em distritos rurais, centrando-se no microfinanciamento, desenvolvimento sustentável e desenvolvimento da cadeia de fornecimentos. O apoio assume a forma sobretudo de ferramentas financeiras em 25 países em desenvolvimento, mas também se contrata assistência técnica, de preferência localmente ou a partir do Grupo Rabobank. No ano em análise, a Fundação Rabobank aprovou 170 pedidos recebidos do estrangeiro e ofereceu apoio no valor de 23,9 milhões de euros. As ferramentas usadas pela Fundação Rabobank fora dos Países Baixos foram financiamento comercial (23%), microfinanciamento (17%), garantias e compromissos (15%), donativos e assistência técnica (45%). Durante o ano de 2010, houve uma queda acentuada em microfinanciamento comparada com 2009 (descida de 43%). Houve também um maior enfoque, no ano em análise, no apoio a cooperativas agrícolas oferecendo financiamento comercial, donativos e assistência técnica, particularmente na Ásia. A cooperação com bancos parceiros em África e na Ásia conduziu a um aumento acentuado nas garantias (incluindo compromissos) em 2010 comparado com 2009 (subida de 342%).

A Fundação Rabobank aumentou o número de projectos de adopção para os Rabobanks locais durante o ano de 2010. A adopção envolve associar os bancos locais com projectos da Fundação Rabobank nos países em desenvolvimento. Há uma grande vontade nos Rabobanks locais para pôr de lado parte do donativo anual para um projecto estrangeiro específico da Fundação Rabobank. No final de 2010, uns 60 Rabobanks locais estiveram envolvidos num total de 40 projectos na Ásia, América Latina e África. Os Rabobanks locais acreditam que os projectos de adopção lhes oferecem benefícios. Estes projectos oferecem uma representação visível dos seus donativos anuais para a Fundação Rabobank, e são também uma forma inovadora de implementar RSE e política cooperativa.

Países-alvo da Fundação Rabobank

Europa

Albânia¹²

Países Baixos

Ásia

Cambodja

Índia

Indonésia

Laos

Filipinas

Sri Lanka

Vietname

América Latina

Bolívia¹³

Brasil

Colômbia¹³

Equador

México

Nicarágua

Paraguai¹²

Peru

África

Costa do Marfim

Etiópia

Gana

Mali

Moçambique

Quénia

Ruanda

Senegal

Tanzânia

Uganda

¹² Deixou de constar da lista de países –alvo da Fundação Rabobank em 2011.

¹³ Acrescentado à lista de países-alvo da Fundação Rabobank em 2011.



Fundo do Projecto Rabobank

O Fundo do Projecto Rabobank apoia projectos inovadores e sustentáveis nos Países Baixos que trazem benefícios económicos e sociais a grandes grupos de sócios. Em 2010, 17 pedidos tiveram êxito. Estes projectos incluíram um estudo de viabilidade na utilização de corrente contínua para luzes de assimilação em estufas, o desenvolvimento de um procedimento inovador para criar novo produto/combinções de

mercado para o sector recreativo e do turismo, e o desenvolvimento de “masterclass” de nível estratégico para empresários no sector de retalho alimentar.

Prémio de Inovação Herman Wijffels

O Prémio de Inovação Herman Wijffels, que é atribuído uma vez por ano pelo Fundo Herman Wijffels, pretende promover práticas empresariais inovadoras e socialmente responsáveis. O prémio foi atribuído pela nona vez em 2010. Foram avaliadas um total de 443 participações, com o primeiro prémio de 50.000 euros conferido a Corné Ooms pela sua máquina de colheita de espargos. Esta máquina faz a colheita de espargos de forma totalmente automática e pode operar autonomamente dia e noite. O segundo prémio de 37.500 euros foi atribuído a Sebastiaan Broers pelo seu molde flexível que pode ser usado para fabricar unidades simples ou pequenas séries de produtos usando design digital, ao passo que o terceiro prémio foi destinado a Pharmafilter por um sistema de tratamento de águas residuais para hospitais. O prémio de incentivo para jovens empreendedores foi atribuído a Katrien Ploegmakers pelo seu colete de grande pressão para crianças que padecem de perturbação global do desenvolvimento.

Share4More

Os actuais trabalhadores do Rabobank e reformados podem optar por efectuar um donativo mensal para o fundo dos trabalhadores, Share4More. O Conselho Executivo do Rabobank duplica todos os donativos efectuados. O fundo usa os donativos para ajudar a melhorar a posição das mulheres, crianças e pessoas com deficiência nos países em desenvolvimento. Todos os anos, o fundo apoia muitos projectos de pequena escala que pretendem concretizar progressos nos cuidados de saúde, educação e bem-estar, e reduzir a mortalidade infantil. Em 2010, Share4More recebeu 180 pedidos, dos quais 98 tiveram êxito. Os donativos aumentaram em 2010 por comparação aos anos anteriores devido ao terramoto no Haiti e às inundações no Paquistão. No final de 2010, Share4More tinha um total de 4.161 doadores, incluindo 1.376 novos doadores que se registaram durante o ano. Share4More quer aumentar o número dos seus doadores para 10 mil ao longo dos próximos anos.

Rabobank e voluntariado

Outra forma de dividendo da cooperativa diz respeito aos vários tipos de apoio dado a actividades de voluntariado que levaram a avanços sociais. Muitos dos Rabobanks locais patrocina ou dão donativos a associações e fundações e, além do mais, os trabalhadores exercem funções nos conselhos de administração, disponibilizam-se facilidades, partilha-se conhecimentos e as partes reúnem-se. Em 2010, trabalhadores de Rabobanks locais dedicaram 75.800 (58.700) horas em voluntariado, os trabalhadores do Rabobank International dedicaram 26.500 (21.000) horas nessas actividades, ao passo que os trabalhadores de outras entidades do grupo dedicaram 6.100 (6.600) horas em trabalho voluntário. O Rabobank trabalha com várias partes que incentivam e apoiam o voluntariado. Além disso, um cada vez maior número de estagiários da administração e directores de Rabobanks locais decidiram dedicar parte do seu tempo e conhecimentos a projectos da Fundação Rabobank nos Países Baixos e noutros lugares.

Patrocínio da comunidade

A política de patrocínios do Rabobank pretende criar parcerias sustentáveis que promovam uma sociedade vibrante e preocupada, centrando-se na cultura e desporto, em particular ciclismo, hóquei em campo e desporto equestre. Os longos laços entre os Rabobanks locais e muitos clubes desportivos locais proporcionaram aos clubes uma sólida fundação. Em 2010, o Grupo Rabobank gastou 60 milhões de euros em patrocínios comunitários, com 1% do orçamento de patrocínios de desporto a ser disponibilizado para desportos para deficientes. O Rabobank apoiou o Museu Van Gogh.

Ambições sociais dos clientes

O interesse em contribuir para iniciativas sociais está a crescer entre indivíduos com elevado património líquido. O Rabobank oferece os seguintes serviços para ajudar esses clientes:

- O Rabo Charity Desk - Em 2010, os gestores de beneficência ajudaram 91 clientes a conseguir as suas ambições sociais. Estes incluíram 85 clientes que receberam um plano de beneficência. Foram lançados centenas de projectos usando donativos ou legados (incluindo futuros legados) de clientes, com o Rabo Charity Desk a servir de intermediário;
- Fundo de Cliente da Fundação Rabobank – Através deste fundo, os clientes do Rabobank podem fazer donativos ou criar um fundo em seu próprio nome para apoiar projectos da Fundação Rabobank. No final do ano de 2010, foram atribuídos 2,6 milhões de euros para o fundo pelos seus quatro clientes. Deste montante, mais de 2,3 milhões de euros foram concedidos a 23 projectos da Fundação Rabobank.

Diálogo com a sociedade

O Rabobank é um banco socialmente responsável que dialoga activamente com as partes interessadas sobre tendências e questões sociais. Estes diálogos conduzem a resultados que são incorporados na política de sustentabilidade e comunicados aos trabalhadores, permitindo-lhes lidar de forma responsável e profissional com os dilemas que enfrentam quando prestam serviços. O Rabobank é de opinião que o envolvimento com as partes interessadas é um processo permanente no qual ganha experiência da qual podemos aprender.

Diálogo acerca de questões que importam

O princípio da materialidade constitui o ponto de partida para o nosso diálogo com as partes interessadas. O que isto significa é que o Rabobank pretende dialogar acerca das questões que exerçam maior impacto sobre o banco, as suas partes interessadas e a sociedade em geral. Os objectivos do Rabobank nesta área baseiam-se nas questões que as partes interessadas consideram importantes assim como as próprias expectativas do Grupo para o futuro. Os grupos de partes interessadas que foram identificados para este fim são clientes, trabalhadores, grupos de interesses de clientes, agências do Governo e organizações da sociedade civil.

Em alguns casos, os departamentos responsáveis pelos assuntos comerciais estabelecem diálogos com as partes interessadas de clientes e grupos de interesses que representam os clientes. Além disso, o Rabobank dialogou com algumas organizações da sociedade civil para discutir as várias questões sociais e política social do Grupo.

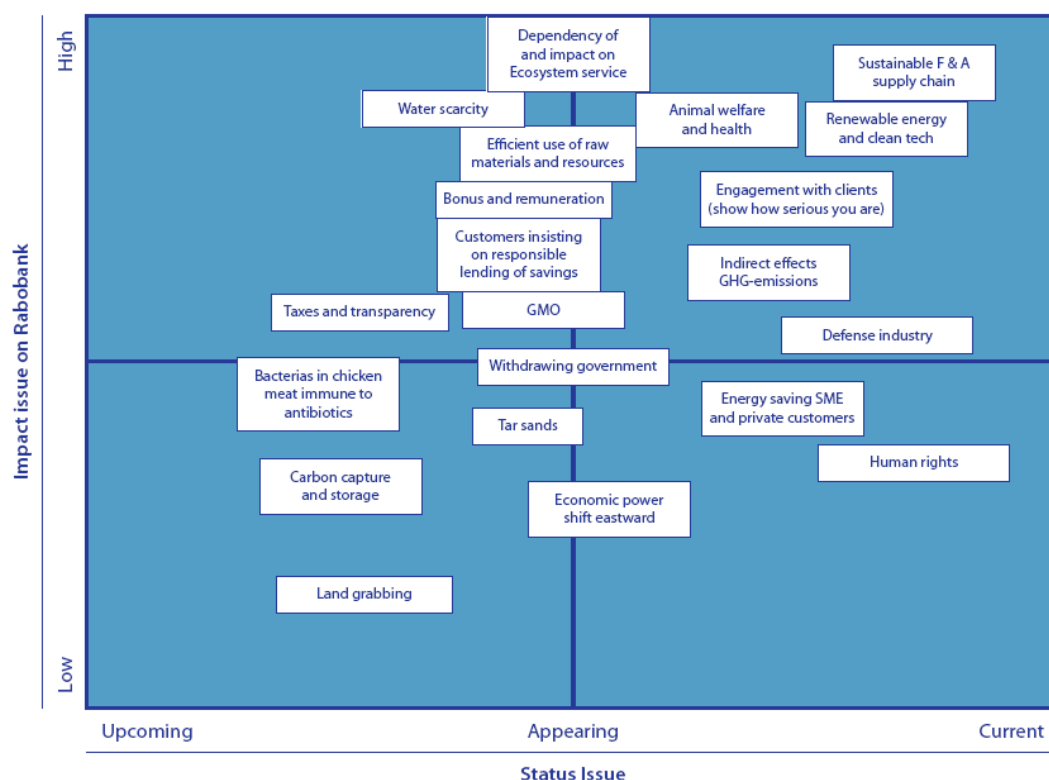
Envolvimento activo nos serviços

As partes interessadas tais como membros de conselhos e conselhos de jovens dos Rabobanks locais estão activamente envolvidas na elaboração de políticas do banco e prestação de serviços. Além disso, a política de RSE é discutida com órgãos representativos dos trabalhadores e as organizações da sociedade civil estão envolvidas no desenvolvimento de políticas em áreas como os direitos humanos e biodiversidade. O Rabobank está também activamente envolvido em diálogos internacionais e multilaterais com partes interessadas na criação de cadeias de valor mais sustentáveis no sector agro-alimentar. Exemplos incluem o Pacto Global das Nações Unidas, a Iniciativa Financeira do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente, a Iniciativa Holandesa de Comércio Sustentável (IDH) e as várias Mesas Redondas sobre cadeias de produção sustentáveis no sector agro-alimentar, tais como RSPO (óleo de palma), a RTRS (soja), Bonsucro (açúcar) e BCI (algodão).

Diálogo, questões e desenvolvimento de política

No desenvolvimento de políticas e realização de diálogos com as partes interessadas, dedica-se mais atenção às questões sociais actuais de maior relevância para o Rabobank.

As questões mostradas no diagrama na página seguinte foram seleccionadas com base na análise da documentação relevante e uma análise das tendências sociais e questões dos últimos anos, resultando daí um diálogo com as partes interessadas. Em 2010, foram identificadas e definidas questões incluindo socioeconómicas, políticas e financeiras não relacionadas a RSE, e analisou-se a forma como essas questões são monitorizadas e coordenadas no Rabobank. Envidar-se-ão esforços em 2011 para intensificar a sinergia na gestão das questões e das partes interessadas nas áreas que foram identificadas.



Status Issue = Questão do Estado

Upcoming = Iminente

Appearing = Manifesta

Current = Corrente

Impact issue on Rabobank = Questão de impacto sobre o Rabobank

Low = Baixo

High = Elevado

Renewable energy and clean tech = Energia renovável e tecnologia limpa

Animal welfare and health = Saúde e bem-estar animal

Indirect effects = Efeitos indirectos

GHG-emissions = Emissões de GEE

Economic power shift eastward = Mudança do poder económico para leste

Energy saving SME and private customers = PME e clientes particulares que poupam energia

Carbon capture and storage = Captação e armazenamento de carbono
Efficient use of raw materials and resources = Uso eficiente de matérias-primas e recursos
Engagement with clients (show how serious you are) = Envolvimento com clientes (mostra a sua seriedade)
Water scarcity = Escassez de água
Tar sands = Areias betuminosas
GMO = OGM
Bonus and remuneration = Bónus e remuneração
Taxes and transparency = Impostos e transparência
Land grabbing = Apropriação de terras
Withdrawing government = Governo que se retira
Defense industry = Indústria da defesa
Human rights = Direitos humanos
Dependency of and impact on Ecosystem service = Dependência e impacto no serviço do Ecossistema
Customers insisting on responsible lending of savings = Clientes a insistir em empréstimo responsável de poupanças
Bacteria in chicken meat immune to antibiotics = Bactérias em carne de frango imunes a antibióticos
Sustainable F & A supply chain = Cadeia de fornecimento agro-alimentar sustentável

Algumas das questões mostradas na figura na página 74 que o Rabobank discute com as suas partes interessadas no contexto de desenvolvimentos sustentáveis são analisadas em mais detalhe abaixo.

Diálogo sobre a introdução de sustentabilidade nas cadeias de valor

Em 2010, o Rabobank atribuiu forma mais concreta à sua política de sustentabilidade através do envolvimento com o Fundo Schokland e a Corporate Leadership Coalition for Smallholder Farmer Livelihoods. O Fundo Schokland é uma iniciativa Solidaridad na qual o WWF e três mesas redondas (RTRS, Bonsucro e RSPO) estão também envolvidos. O objectivo do fundo é ajudar os pequenos agricultores a cumprir os padrões de sustentabilidade definidos pelas mesas redondas. A Corporate Leadership Coalition é uma coligação de empresas que fornecem pesticidas, fertilizantes, sementes, financiamento, tecnologia de comunicações e água a pequenos agricultores com a finalidade de melhorar os níveis de vida de forma sustentável.

A crise alimentar de 2007-2008 colocou na agenda política global a segurança alimentar de longo prazo, levantando a questão de saber se será possível alimentar o mundo em 2050. Neste relatório, “Sustentabilidade e segurança da cadeia de fornecimento alimentar global”, o Rabobank convidou a indústria alimentar a assumir responsabilidade pela criação de um abastecimento alimentar sustentável a nível global.

Em 2010, o Rabobank também organizou extensas consultas com organizações da sociedade civil que chamaram atenção para questões sociais, tais como a energia renovável, a indústria do armamento, a produção de óleo de palma e o bem-estar animal. Para além deste diálogo bilateral, o Rabobank esteve activamente envolvido no diálogo multilateral entre produtores, transportadores, a indústria de processamento animal, retalhistas e organizações da sociedade civil em consultas de mesas redondas ao nível do sector sobre o melhoramento da sustentabilidade nas cadeias do óleo de palma, soja, açúcar e algodão. O Rabobank encoraja iniciativas concretas com vista a tornar as cadeias alimentar e agro-alimentar mais sustentáveis.

Actualização da política de direitos humanos

Durante o ano em análise, o Rabobank participou na Iniciativa Empresas e Direitos Humanos da Rede do Pacto Global, Países Baixos. Esta iniciativa foi o contributo da comunidade de negócios holandesa para o trabalho do Professor John Ruggie, o Representante Especial da ONU sobre negócios e direitos humanos. Com base nas conclusões do estudo, o Grupo Rabobank actualizou a sua política de recursos humanos para a harmonizar com o quadro internacional para negócios elaborado pelo Professor Ruggie. No final de 2010, a versão provisória da política actualizada de direitos humanos estava pronta a ser usada nas consultas internas e externas.

Parceiro social	Questão discutida	Resultado
FMO	Princípios Agro-Alimentares do Rabobank (numa mesa redonda FMO)	Melhor entendimento dos procedimentos do Rabobank
Oxfam Novib	Explicação da gestão de desempenho RSE no Rabobank	Oxfam ficou a conhecer como o Rabobank estabelece e aplica a política na prática
Nações Unidas, Rede do Pacto Global Países Baixos, Amnistia Internacional	Política actualizada do Rabobank sobre direitos humanos	Projecto da política de direitos humanos actualizada
F&C Investments	Política do Rabobank sobre política de defesa	F&C Investments conhece agora a política do Rabobank relativa à indústria de armamento
Protecção animal	Política do Rabobank do bem-estar animal e possíveis formas de colaboração	Compreensão das oportunidades de colaboração
Amigos do circo	Política do Rabobank do bem-estar animal relativa a circos e eventos	Chegou-se a acordo sobre abordagem de patrocínios de circos de uma perspectiva do bem-estar animal
WWF	Memorando de entendimento (MoU) sobre parceria com o Rabobank Política de biodiversidade e serviços do ecossistema	No MoU, o Rabobank e o braço holandês do WWF expressaram a sua ambição em celebrar uma parceria em 2011. Em relação a isso, WWF comentou sobre a política do Rabobank de biodiversidade e serviços do ecossistema.
Iniciativa Holandesa de Comércio Sustentável (IDH)	Programa de colaboração	Identificação das cadeias de produção a tornar mais sustentáveis trabalhando em parceria
Grupo de Missão Holandês para a Soja	Apoio para a norma Round Table on Responsible Soy (RTRS) para soja sustentável, e organização de procura afim	Documento de posição explicando a estratégia em 2011
Round Table on Sustainable Palm Oil (RSPO)	Assuntos relativos a comunicação respeitantes a RSPO	Revisão da qualidade e aplicabilidade dos planos de comunicação estratégica recebidos de agências de comunicação
Greenpeace	Actividades de desflorestação ilegal no	Explicou-se ao Greenpeace que o

	sector do óleo de palma	Rabobank advoga uma aplicação rigorosa do código de conduta RSPO quando os membros não cumprem
First Global Conference on Sustainable Beef	Produção sustentável de carne	Criou-se uma mesa redonda internacional sobre carne de vaca sustentável na qual o Rabobank está envolvido
Bonsucro	Introdução de padrões para a produção sustentável de açúcar	O padrão para açúcar sustentável foi aprovado por membros na Assembleia-Geral
Fundo Schokland	Projectos para apoiar pequenos agricultores que cultivam óleo de palma, soja e cana de açúcar	O grupo director no qual o Rabobank serve aprovou uma série de projectos para apoiar pequenos agricultores de soja, óleo de palma e açúcar
Corporate Leadership Coalition for Smallholder Farmer Livelihoods	Apoio para os agricultores pobres terem um aumento sustentável do padrão de vida	Rabobank é um dos membros fundadores desta nova coligação
Dutch Fair Bank Guide publicaram	Investimentos em energias renováveis	Os iniciadores do Fair Bank Guide
	Indústria do vestuário	um relatório sobre os dois temas no qual se compararam bancos holandeses
BankTrack	Extracção de petróleo de areias betuminosas	A posição do Rabobank sobre esta questão foi explicada ao BankTrack
Pew Charitable Trust	Aquacultura no Canadá	A posição do Rabobank sobre esta questão foi explicada
Stichting Natuur & Milieu	Construção de novas centrais a carvão nos Países Baixos	Rabobank contribuiu para um debate sobre a relevância das novas centrais a carvão

Ocorreram consultas externas na Amnistia Internacional. A política está agora em linha com o quadro internacional sobre negócios e direitos humanos e será discutida, em 2011, com entidades do grupo e algumas partes interessadas relevantes.

Nova política sobre biodiversidade e serviços do ecossistema

O Grupo Rabobank acredita que é importante que os clientes saibam quais serviços do ecossistema constituem uma oportunidade ou um risco de negócio e quais factores podem ter um impacto adverso sobre esses serviços, incluindo factores resultantes de alterações ou dependência sobre biodiversidade e serviços do ecossistema. Para tal, o Rabobank formulou um novo projecto de política sobre biodiversidade e serviços do ecossistema durante o ano em análise. Esta política foi discutida com o WWF em 2010 e será discutida com entidades do grupo e outras partes interessadas relevante no início de 2011.

Assinatura do memorando de entendimento com o WWF

Durante o ano em análise, o Grupo Rabobank assinou um memorando de entendimento com o WWF sobre uma parceria global para tornar as cadeias de produção mais sustentáveis, para proteger a natureza e a biodiversidade. Este memorando será transposto para um contrato definitivo em Março de 2011.

Diálogo com partes interessadas externas

O Robeco incrementou o seu diálogo com grupos de interesses que responsabilizam gestores de activos em relação a questões sociais. Relativamente a isso, falou com o Dutch Fair Bank Guide e a Amnestia Internacional acerca dos direitos humanos em geral e condições de trabalho na indústria têxtil em particular. Finalmente, o Robeco deu um contributo substancial para o debate público sobre “salário sustentável” advogando uma estrutura remuneratória que atribua grande importância a práticas empresariais responsáveis.

O Rabobank e a Greenpeace discutiram as actividades de desflorestação ilegal de um produtor de óleo de palma que é membro da RSPO. Nos termos das regras que regem a privacidade e dever de assistência do banco, o Rabobank não conseguiu afirmar se a empresa em questão é cliente do banco.

Na sua capacidade de membro do Conselho Executivo da RSPO, o Rabobank prometeu salientar na mesa redonda que as empresas que sejam membros da RSPO devem observar o código de conduta da RSPO e o padrão de sustentabilidade.

BankTrack enviou ao Rabobank uma carta acerca de uma empresa que extrai petróleo das areias betuminosas canadianas. O banco afirmou que a empresa em questão já não é cliente e que o banco tinha afirmado com clareza na sua política de gestão da cadeia de fornecimento relativa a petróleo e gás que iria abster-se de financiar directamente extracção de petróleo de areias betuminosas. A F&C Investments pediu ao Rabobank a posição deste sobre o financiamento do fabrico de munições de fragmentação. O banco afirmou que o financiamento da produção de munições de fragmentação não estava autorizado nos termos da sua política de indústria de defesa.

Dilemas e questões éticas

No Grupo Rabobank, os dilemas e questões éticas que surjam quando se presta serviços podem ser submetidos ao Comité de Ética. Trata-se de um comité ao nível do grupo, liderado pelo Presidente do Conselho Executivo, no qual a administração executiva do Grupo Rabobank está amplamente representada. Pode emitir recomendações não vinculativas sobre a forma como lidar com dilemas, que em conjunto constituem um conjunto de normas. Todos os trabalhadores podem pedir ao Ethics Desk (o secretariado do comité) aconselhamento com base nas normas existentes e apresentar dilemas que sejam novos para a organização. Durante o ano em análise, o Ethics Desk lidou com 200 pedidos. O Comité de Ética emitiu recomendações em 17 casos.

Para além das histórias de casos e política de direitos humanos, o Comité de Ética discutiu a indústria de armamento, factos e mitos das alterações climáticas e respectivas implicações para o banco, posição do Rabobank sobre a febre Q e debate ampliado acerca da indústria de criação intensiva de gado nos Países Baixos, planeamento fiscal e biodiversidade. O Comité de Ética afirmou que a organização precisa de conhecer melhor o Comité de Ética e o Ethics Desk. O tema da ética está agora incluído nos cursos de formação interna para trabalhadores, gestão e membros do Conselho Executivo.

Olhando para 2030

Durante o ano de 2010, o Rabobank elaborou futuros cenários relativos à economia holandesa e questões sociais afins. Estas questões incluem o envelhecimento da população, a escassez associada de pessoas

no mercado de trabalho, a sustentabilidade das pensões e hipotecas, escassez e preços das matérias-primas, segurança alimentar e requisitos ambientais mais rigorosos.

Estes cenários são usados pelo Rabobank como base do estudo de tendências em seis sectores da indústria nos Países Baixos. As questões perguntadas como parte do exercício incluem quais sectores irão conhecer forte crescimento em 2030, pode a indústria transformadora holandesa lidar com a cada vez maior concorrência de países asiáticos e qual irá ser o impacto da viragem demográfica no sector colectivo. Ao considerar estas questões, o Rabobank toma em linha de conta a política futura prevista e necessidades do cliente.

Meio ambiente e operações

No decurso das suas operações, o Grupo Rabobank toma medidas para beneficiar o meio ambiente e limitar as alterações climáticas. Por essa razão, durante o ano de 2010, o enfoque recaiu principalmente na redução das emissões de carbono, por outras palavras na nossa pegada de carbono. O nosso objectivo é reduzir as emissões de gases com efeito de estufa por trabalhador a tempo inteiro (FTE) no mínimo em 20% entre 2009 e 2013. Para atingir este objectivo, estão a fazer-se esforços principalmente nas áreas de poupança de energia e mobilidade sustentável.

Compensar as emissões de carbono

As operações do Grupo Rabobank têm sido neutras em termos climáticos desde 2007. Em 2010, toda a pegada de carbono do Grupo era compensada pela compra de créditos de carbono. Estes créditos de carbono estavam ligados a alguns dos projectos que incluem o Projecto de Energia Eólica Jiangsu Quidong Dongyuan, que é o maior parque de energia eólica da China.

Pegada de carbono reduzida

A nossa pegada de carbono para 2010 correspondeu a 171.400 toneladas de CO₂, representando uma queda de 2,7 toneladas de CO₂ por FTE (2009: 2,9 toneladas). Esta queda deveu-se principalmente a um decréscimo no consumo de electricidade no Rabobank Nederland e Rabobank International, um aumento proporcional da energia verde usada no De Lage Landen nos Países Baixos e uma queda nas emissões de carbono de carros em leasing no Rabobank Nederland e Rabobanks locais. Por conseguinte, o Grupo Rabobank está actualmente em via de atingir os seus objectivos na área de redução do CO₂. Para mais informações sobre a nossa pegada de carbono e associado consumo e emissões, aceda a www.rabobank.com/csr-factfigures. Deve-se notar que o período de relatório mudou, afectando a comparação dos números de anos anteriores.

As emissões de gás com efeito de estufa e pegada de carbono em toneladas de CO₂

	2010	2009 ¹⁴	2008	2007
Pegada de carbono: total CO ₂	171.400	179.600	182.800	175.500
Pegada de carbono por FTE: emissões de CO ₂ por FTE	2,7	2,9	3,1	3,1

¹⁴ Os dados sobre as emissões de CO₂ para 2009 foram reexpressos com base em factores de conversão para 2010.

Poupança de energia

Um programa interno de energia dá apoio aos Rabobanks locais e outras entidades do grupo nos seus esforços para serem mais eficientes em termos energéticos. Em relação a isso e durante o ano em análise, foram realizados estudos sobre energia e apresentaram-se recomendações para poupanças futuras, em Rabobanks locais em 65 localizações. Realizou-se também um grande estudo sobre energia na subsidiária polaca, Bank BGZ, que pode levar a poupanças de energia de 16% ao longo dos próximos anos.

Prémio de Energia

O Rabobank Venray recebeu em 2010 o Prémio de Energia Rabo pelo menor consumo relativo de energia no Grupo Rabobank em 2009. Além disso, o Rabobank Nederland e todos os Rabobanks locais receberam certificados de energia que mostram a fonte de energia que consumiram. Em 2010, 96% da electricidade consumida pelo Grupo Rabobank nos Países Baixos veio da energia eólica, enquanto 46% do gás consumido foi gás verde.

Mobilidade sustentável

O Rabobank promove a mobilidade sustentável. O conceito 'Unplugged' encoraja os trabalhadores a escolherem o local de trabalho que seja mais adequado, que pode ser o seu escritório, a sua casa ou outro local. Isso permite aos trabalhadores evitar deslocações "desnecessárias". Em conformidade com a sua política de sustentabilidade, o Rabobank encoraja o uso de transporte público. Os passes sociais para os utentes são reembolsados na totalidade e os condutores de carros em leasing recebem um Cartão NS Business para que possam também viajar de comboio.

Para minimizar as emissões de carros em leasing, o Rabobank Nederland e alguns Rabobanks locais decidiram adoptar uma nova política para leasing de carros. Nos termos desta política, os trabalhadores que se habilitem a um carro em leasing podem optar por um eficiente em termos de combustível e com baixas emissões de carbono.

Não houve meta separada para reduzir as viagens de avião em 2010 ¹⁵. Muita da pegada de carbono é gerada pelas viagens de avião e a meta existente de cortar as emissões de carbono por FTE em 20% inclui as emissões relativas a viagens de avião.

TIC

Os usos que se podem dar aos computadores continuam a crescer e isso levou a uma maior procura de recursos TIC, assim como ao maior consumo de energia nas nossas operações. O desafio é tornar mais eficiente o uso do equipamento para evitar sempre que possível o maior consumo de energia. Um passo importante tomado nesta área em 2010 foi a conclusão do novo centro de dados em Boxtel.

Compras sustentáveis

Em 2010, os esforços de compras socialmente responsáveis centraram-se na actualização e expansão de critérios de compras sustentáveis e gestão sustentável da cadeia. Aumentou o número de categorias de compras com especificações RSE, e as especificações RSE existentes foram ajustadas. No final de 2010, o departamento de compras do Grupo Rabobank disponibilizava as especificações RSE para categorias de

compras que são relevantes para RSE . Além do mais, o Rabobank foi um dos parceiros fundadores de FIRA, um novo e independente sistema de classificação que compara a forma de desempenho dos fornecedores na área da sustentabilidade. Graças ao FIRA, as compras sustentáveis estão a tornar-se muito mais fáceis no Rabobank Nederland. Em 2011, o Rabobank Nederland irá continuar a dedicar atenção ao seu diálogo com fornecedores novos e existentes sobre a importância da sustentabilidade.

Consumo de papel¹⁶

O Grupo Rabobank pretende cortar o consumo de papel dos trabalhadores e reduzir a quantidade de papelada com que os clientes devem lidar. Além disso, o papel que usamos deve ter certificação FSC, o que garante que as matérias-primas a partir das quais é fabricado procedem de florestas sustentáveis. Nos Países Baixos, o consumo de papel A4 ascendeu a 27,4 quilogramas por FTE (2009: 33,7 quilogramas). O consumo de papel nos Países Baixos na forma de extractos bancários, facturas, recibos de transferências e envelopes totalizou 3,3 milhões de quilogramas em 2010 (2009: 3,2 milhões de quilogramas).

Catering orgânico

Em 2010, os produtos orgânicos representaram 64% da gama de produtos de catering no Rabobank Nederland, 53% em 2009.

Resíduos¹⁶

No Grupo Rabobank nos Países Baixos (excluindo Rabobanks locais), os resíduos corresponderam a 49 quilogramas por FTE em 2010 (2009: 45 quilogramas), enquanto que os resíduos de papel e cartão ascenderam a 59 quilogramas por FTE (2009: 68 quilogramas).

¹⁵ Dado o impacto da crise financeira e o ritmo de recuperação da economia, não valeria a pena fixar metas para cortar nas viagens de avião.

¹⁶ Os dados relativos a papel e resíduos baseiam-se parcialmente em estimativas.

Trabalhadores

Os trabalhadores têm um papel crucial a desempenhar para atingir as metas do Grupo Rabobank. Há uma necessidade de trabalhadores com conhecimentos que se centrem em resultados, sejam empreendedores e empenhados. Estas qualidades exigem formação contínua, em particular na actual conjuntura. A política de RH dedica atenção à formação e garante a empregabilidade ideal. Durante o ano de 2010 iniciou-se a actualização da visão de RH. Esta visão actualizada irá proporcionar aos trabalhadores e chefias uma perspectiva da direcção que o banco irá assumir para os RH nos próximos anos. Boas relações de trabalho oferecem o ponto de partida para interacção entre empregador e empregado, embora os trabalhadores sejam os titulares da cultura interna.

Visão de aprendizagem e desenvolvimento

O objectivo do Rabobank é oferecer aos trabalhadores um ambiente flexível e onde se possa aprender muito com uma extensa gama de oportunidades de formação. Para atingir esse objectivo, foi redigida em 2009 uma Visão de Aprendizagem e Desenvolvimento. Em 2010, esta visão foi dada a conhecer a vários grupos-alvo em toda a organização. A visão baseia-se especificamente nos valores fundamentais do banco. A aprendizagem também tem lugar na própria secretária do trabalhador e juntamente com os colegas. Dito isto, o actual programa e sistemas deverão ser revistos nos próximos anos, permitindo aos trabalhadores e às chefias acompanhar melhor as oportunidades de formação que o banco disponibiliza. Os materiais de formação são em grande medida fornecidos na forma digital (isso em parte com vista a melhorar a sustentabilidade) e estamos a ensaiar outras formas de aprendizagem virtual e e-coaching (coaching remoto através de ferramentas digitais).

Desenvolvimento da gestão e de talento

Uma das quatro condições prévias para o Rabobank atingir as suas metas, conforme o descrito no Quadro Estratégico, é o desenvolvimento de talento. A unidade de Gestão e Desenvolvimento de Talentos começou a introduzir este programa no início de 2007. Os programas de talentos existem para vários níveis de trabalhadores, desde quadros intermédios a pessoal executivo, e o enfoque destes programas foi ampliado para incluir desenvolvimento de carreira lateral assim como oportunidades de promoção. Durante o ano de 2010 deu-se início ao programa de revisão de gestão. Oferecem-se programas que encaixam com as actividades diárias e aproveitam as novas ferramentas de aprendizagem, tais como

portais de aprendizagem, de modo a proporcionar um quadro adequado para desenvolvimento da gestão. O Perfil Fundamental do Rabobank serve como guia de todos os cursos de formação e ferramentas de RH. Ocorreram algumas nomeações internas no Grupo Rabo Real Estate em 2010, que foram em parte resultado de esforços em anos recentes para avaliar potencial na entidade do grupo. As avaliações de questões de potencial e relativas a sucessão centraram-se nas equipas de gestão e divisões do Grupo Rabo Real Estate.

Trabalhadores especialistas

A legislatura estabelece requisitos rigorosos relativamente aos conhecimentos dos trabalhadores bancários. Seguindo um enfoque na formação contínua para atingir os padrões necessários de conhecimentos em 2009, o enfoque em 2010 centrou-se na qualidade. O banco acredita que dispor de trabalhadores competentes é mais do que obter a certificação exigida por lei. O sinal derradeiro dos conhecimentos de um trabalhador não é um certificado mas a capacidade de oferecer aconselhamento especializado aos clientes.

Dentro das possibilidades permitidas pela legislação e regulamentos, está a ser considerada a opção de revisão da política sobre conhecimentos, e especificamente como parte disso a capacidade de demonstrar conhecimentos sem ser através da aprovação de um teste tradicional. Isto para acompanhar a mudança na sociedade para valorizar competências adquiridas noutros lugares.

O Rabobank local em 2010

Em 2010 assistiu-se a uma série de desenvolvimentos no mercado devido ao fraco crescimento no mercado hipotecário juntamente com os grandes esforços na área de apoio ao cliente. No mercado empresarial alguns sectores ainda estão a passar por dificuldades, ao passo que outros sectores já parecem apresentar indícios de recuperação. Uma atitude mais rigorosa perante o risco e o desejo de aumentar ou manter quotas de mercado oferecem aos trabalhadores desafios no seu trabalho. Os trabalhadores recebem apoio na forma de formação e educação, e frequentam workshops para adquirir novas competências e aprender a lidar com a grande pressão no trabalho que todas as mudanças implicam. Um desses workshops, “Banca em tempos turbulentos”, foi organizado pelo Serviço de Saúde e Segurança no Trabalho. O principal desafio para os Rabobanks locais é proporcionar um melhor serviço aos clientes a um custo substancialmente inferior. Por exemplo, muitos bancos criaram balcões de retalho e empresariais, fazendo progressos significativos para atingir o objectivo de proporcionar aos clientes serviços através do canal da sua escolha. Embora haja alguns programas para ajudar os trabalhadores nessa grande mudança, deve-se reconhecer que há um limite à quantidade de mudanças que os trabalhadores conseguem suportar.

O Novo Mundo do Trabalho

Desde 2005 o Rabobank tem desenvolvido um novo estilo de trabalho baseado no Rabo Unplugged. Os trabalhadores decidem por si onde, quando e como podem atingir os melhores resultados. O novo estilo de trabalho baseia-se em seis princípios: responsabilidade pessoal, empreendedorismo, menos regras, trabalho de equipa, trabalho relacionado com actividades e trabalho flexível. Oferece aos trabalhadores

mais espaço para tomarem as suas próprias decisões, para poderem aproveitar melhor os seus talentos, a organização poder tornar-se mais flexível e os serviços e métodos de trabalho poderem ser melhor orientados para as necessidades dos clientes. O seguimento do novo estilo de trabalho ao longo de vários anos levou a resultados visíveis na forma de uma queda significativa no consumo de papel, um aumento no trabalho móvel e mais particularmente em relatórios de trabalhadores que abandonam padrões fixos, com maior controlo sobre a conciliação do trabalho/vida pessoal e abordando os clientes de forma diferente. Pretende-se obter um novo equilíbrio relativamente a vários assuntos, tais como contacto social dentro dos departamentos, novas formas de interação que são adequadas quando se enviam e-mails e se esperam respostas e a tentação de continuar a trabalhar agora que os trabalhadores podem trabalhar onde quer que se encontrem.

O interesse no Novo Mundo do Trabalho está a crescer na sociedade. Em Novembro de 2010, organizou-se uma semana 'Novo Mundo do Trabalho' (uma iniciativa da Stichting Natuur en Milieu, a Sociedade holandesa para a Natureza e Meio Ambiente) nos Países Baixos. Inúmeras organizações estão a estudar a possibilidade de novas formas de trabalho e todos os anos o Rabobank Nederland oferece umas 200 visitas aos seus escritórios. De Lage Landen e Athlon Car Lease estão a introduzir novos conceitos de trabalho e um cada vez maior número de Rabobanks locais estão a mudar para novas formas de trabalho.

Diversidade no local de trabalho

O Grupo Rabobank quer promover a diversidade na sua força de trabalho. A diversidade encoraja o empreendimento. Vários estudos mostraram que equipas constituídas por pessoas de várias origens melhoram o desempenho e reforçam a criatividade. Em 2010, o Rabobank continuou a posicionar-se de modo assertivo como um empregador atractivo para todos os grupos-alvo estando presente em eventos de criação de redes e feiras de emprego, e realizando outras actividades para incentivar novas pessoas de diferentes origens a juntarem-se a nós. O Rabobank também apoia redes multiculturais, tais como Tannet (www.tannet.nl), e redes semelhantes de alunos e profissionais. Fixaram-se metas relativas à diversidade dos participantes para diferentes programas de admissão, tal como o programa para estagiários de gestão empresarial. Em 2010, o Grupo Rabo Real Estate estabeleceu acordo de cooperação com agências de emprego no recurso a pessoas jovens com deficiência que recebem prestações no âmbito da lei holandesa de seguro individual (jovens com incapacidades).

Mulheres no topo

Encorajar mais mulheres a chegarem a níveis de topo permanece uma questão importante. Há uma mulher no Conselho Executivo e o Conselho de Supervisão tem duas mulheres desde 2009. A meta para 2010 era de 15% de quadros superiores mulheres. Lamentavelmente, essa meta não foi atingida. A proporção de mulheres em quadros superiores permaneceu nos 12% em 2010, ligeiramente acima do valor de 2009 (11%). É dada atenção especial à proporção de mulheres que participam nos programas de desenvolvimento de talentos, tais como a cooperativa de talentos. Como resultado disso, 24% dos quadros superiores incluídos no grupo de talentos em 2010 eram mulheres.

Um bom empregador

A popularidade de se trabalhar no sector financeiro continuou a diminuir em 2010. Apesar disso, o Rabobank continuou sendo o principal empregador de opção no Barómetro de Empregadores Favoritos do Intelligence Group ao longo do ano. Em 2010, o Rabobank foi uma vez mais o vencedor do Prémio de Reputação Interna atribuído pela revista de negócios Incompany, obtendo as mais altas classificações por fiabilidade, transparência, solidez, modéstia e urbanidade. No Outono de 2010, o Rabobank realizou uma campanha de marketing para se posicionar como um empregador, pelo que procurou dialogar com trabalhadores potenciais com base na noção de que se pode conseguir mais trabalhando em conjunto e não individualmente. O website de recrutamento www.rabobank.jobs remodelado foi também lançado em 2010.

Um novo acordo de concertação social

O Rabobank concluiu um novo acordo de concertação social (ACS) em Julho de 2010, que é válido por 15 meses. O ponto de partida do Rabobank para as negociações do ACS foi de que a organização deve ser capaz de atingir as suas ambições e ao mesmo tempo permanecer um empregador atractivo. Com base nisso, chegou-se a acordo quanto à empregabilidade, horário de trabalho flexível e licença com base na antiguidade. Para aumentar a empregabilidade, acordou-se a possibilidade de continuar a seguir um procedimento para obter acreditação antes da aprendizagem, entre outras coisas. Para além disso, introduziu-se um acordo mais simples e claro para os casos em que os trabalhadores dão um passo atrás para aumentar a sua empregabilidade. Acordou-se no ACS que os salários aumentariam 1,25% com efeitos a partir de 1 de Agosto de 2010 e que o orçamento pessoal também iria aumentar para compensar assuntos como as alterações aos acordos sobre licenças. Em 2010, o De Lage Landen concluiu o seu próprio ACS no qual acordou um aumento dos salários de 1% com efeitos a partir de 1 de Abril de 2010, entre outras coisas.

O Grupo Rabo Real Estate concluiu um novo ACS que entrou em vigor a 1 de Abril e é válido por um ano. O tema deste ACS é assegurar um futuro saudável, que no essencial significa que o Grupo Rabo Real Estate quer ser uma organização com finanças saudáveis onde as relações de trabalho sejam sólidas. Em relação a isto, introduziram-se algumas ferramentas para ajudar os trabalhadores a permanecerem em contratos permanentes. Estas incluíram um orçamento com opções que oferecem aos trabalhadores individuais a dimensão financeira para fazer escolhas acerca da conciliação trabalho/vida pessoal durante uma fase em particular da sua carreira.

Visão sobre remunerações

A restrição do crédito levou a um importante debate social e político sobre a política de remunerações no sector financeiro. Em consequência disso, algumas partes publicaram orientações e códigos de conduta, que incluem o Código Bancário holandês e as orientações do Banco Central holandês (DNB) e da Autoridade Holandesa para os Mercados Financeiros (AFM). Os reguladores estão agora a centrar-se mais especificamente nas políticas de remuneração das instituições financeiras e espera-se que este maior enfoque continue no futuro.

O Rabobank estabeleceu os princípios da sua política de remunerações a nível do seu grupo 'Visão sobre Remunerações'. Esta visão define o contexto dentro do qual se irá estabelecer as políticas de remuneração de entidades do grupo, usando como ponto de referência a identidade de cooperativa da organização e valores associados.

Empregabilidade

Uma organização que muda tanto como o Rabobank deve dedicar atenção permanente à empregabilidade dos seus trabalhadores. O banco age como facilitador, cria condições e investe, ao passo que os trabalhadores são responsáveis por tomar iniciativas para assegurar que permanecem empregáveis. Os trabalhadores e as respectivas chefias acordam regularmente planos de desenvolvimento pessoal (PDPs). Estes planos descrevem acordos sobre metas e actividades de desenvolvimento, tais como frequência de cursos, estágios profissionais, participação em projectos específicos ou a obtenção de acreditação antes da aprendizagem. Os acordos relativos a essa acreditação foram mantidos no novo ACS (ver acima). O Grupo Rabo Real Estate também acordou no seu ACS acreditação antes da aprendizagem.

Lançou-se em 2010 um Portal Virtual de Carreiras. O portal é uma ferramenta acessível e conveniente que ajuda os trabalhadores a reflectir sobre as suas carreiras. Centra-se nas questões daquilo que os trabalhadores querem das suas carreiras e do que conseguem fazer. O website contém dezenas de testes e questões de carreira que podem ser enviados para um e-coach. Os trabalhadores que desejem uma avaliação detalhada da carreira podem optar, em consulta com o seu chefe, por realizar um teste de carreira numa firma de consultores de carreira. Durante o ano de 2010, mais de 250 trabalhadores do Rabobank Nederland tiraram partido desta oportunidade. Há vários anos, o Rabobank Seniorship foi apresentado a trabalhadores com mais de 45 anos e que desempenhavam as mesmas funções há já alguns anos. Durante o ano de 2010, 76 trabalhadores participaram neste programa e tiveram a oportunidade de analisar de novo a sua carreira com vista a assumir o controlo do resto das suas carreiras. Durante as recessões económicas, tal como acontece com outras empresas, o Rabobank foi forçado a analisar de forma crítica o seu nível de efectivos face aos níveis de actividade. As mudanças organizacionais são inevitáveis e em algumas situações leva a demissões. Quando surgem essas situações, a Carta Social prevê orientação adequada, com base numa abordagem individual para encontrar a melhor solução possível para cada trabalhador.

No seu ACS, o Grupo Rabo Real Estate aceitou um acordo de empregabilidade, nos termos do qual os trabalhadores podem ser transferidos para um cargo inferior para garantir a sua empregabilidade no futuro. Foi também lançado em 2010 um estudo de empregabilidade no Grupo Rabo Real Estate.

Absentismo por doença

Nos 3,8%, a taxa de absentismo em 2010 foi ligeiramente superior a 2009 (3,7%). O absentismo é monitorizado e analisado pelo Serviço de Saúde e Segurança no Trabalho do Grupo Rabobank. Tentamos ajudar os trabalhadores incapacitados a voltarem ao trabalho a tempo inteiro ou tempo parcial assim que possível oferecendo-lhes apoio durante a sua ausência como parte da sua reintegração. Os trabalhadores e chefias atribuíram ao nível de apoio uma pontuação de 7,6.

Banca saudável em tempos turbulentos

O Serviço de Saúde e Segurança no Trabalho do Grupo Rabobank continuou a centrar-se na promoção da saúde da nossa organização em 2010. A política visa reduzir o absentismo por doença, assegurar condições de trabalho saudáveis e seguras e promover a saúde. As actuais condições do mercado e medidas orçamentais estão a colocar os trabalhadores e chefias sob pressão adicional, aumentando o risco de doenças relacionadas com o stress. Para combater isso, lançou-se o plano de acção “Banca saudável em tempos turbulentos”. Este plano compreende uma campanha de consciencialização, workshops para chefias e discussões temáticas nos vários fóruns de consultas.

Satisfação do trabalhador

Um total de 86% dos trabalhadores do Rabobank Nederland e de Rabobanks locais que participaram no inquérito periódico de satisfação de 2010 afirmaram estar satisfeitos. Os trabalhadores do Grupo Rabo Real Estate participaram num inquérito aos trabalhadores sobre integridade em 2010. A taxa de respostas foi de 80%, que é muito elevada comparada à média nacional de 67%. O Grupo Rabo Real Estate recebeu uma pontuação de 7,7 por satisfação do trabalhador. Em 2010, o De Lage Landen conduziu um inquérito de envolvimento global entre os seus trabalhadores.

Saúde no trabalho

O novo estilo de trabalho “Unplugged” significa que os trabalhadores usam cada vez mais equipamento móvel. Não se faz o uso suficiente de ferramentas ergonómicas, muito embora existam muitas disponíveis. As queixas relacionadas a lesões músculo-esqueléticas¹⁷ estão a aumentar em consequência disso. Por esse motivo, em 2010 o Serviço de Saúde e Segurança lançou a sua campanha “Olhar para o trabalho”, que se centra em trabalho móvel saudável.

¹⁷ As lesões músculo-esqueléticas (LME) afectam normalmente o pescoço, ombros e/ou membros superiores.

O De Lage Landen realizou um inquérito entre os seus trabalhadores nos Países Baixos que analisou os riscos e limitações resultantes do trabalho com computadores. Este inquérito, em que 57% dos trabalhadores participaram, revelou que o De Lage Landen conseguiu melhores pontuações do que é normal para organizações saudáveis no tocante a capacidade de trabalho, deveres, o local de trabalho e atitude de trabalho. As pontuações para pressão do trabalho e horário de trabalho estavam ligeiramente abaixo do normal.

Fundos de pensões

As provisões de pensões para trabalhadores dos Rabobanks locais, Rabobank Nederland, De Lage Landen, Obvion, Orbay e o Grupo Rabo Real Estate são administradas pelo fundo de pensões do Rabobank. O Robeco tem o seu próprio fundo de pensões. É provável que o rácio de cobertura no final de 2010 seja 119% (2009: 121,8%). Isto é ligeiramente superior ao rácio de cobertura de 111% que tinha de ser atingido até o final de 2010. Desde o Outono de 2007, foram utilizados contratos de derivados para oferecer um nível de protecção significativo contra a queda dos preços. Houve uma ligeira subida nos preços das acções e preços das obrigações das empresas (créditos) em 2010, ao passo que as taxas de juro de longo prazo diminuíram de modo geral. O valor da cobertura estratégica permaneceu mais ou

menos constante. Em comparação com muitos outros fundos de pensões, o fundo de pensões do Rabobank está em boa forma.

Comité de Litígios Laborais

O número de casos tratados pelo Comité de Litígios Laborais, que há anos que vinha a subir, estabilizou finalmente em 2010, permanecendo inalterado nos 238. Apenas um pequeno número (4%) de litígios envolviam pedidos de decisão vinculativa do Comité de Litígios Laborais. Destes onze casos, sete resultaram finalmente numa decisão. Um total de 20% de litígios foi tratado por mediação, quer em reuniões presenciais ou ao telefone e o pedido de mediações aumentou de 10% dos casos em 2009 para 24% dos casos em 2010. Foi dado aconselhamento nos restantes 76% dos litígios, permitindo que o contacto se limitasse a contacto entre o consultor de regulação de litígios e o trabalhador relevante. Os litígios relacionaram-se principalmente à incerteza de retenção de um cargo, trabalho garantido no Rabobank e o desempenho do trabalhador. Foram reportados um total de cinco litígios no De Lage Landen Nederland, um que foi admitido e posteriormente tratado. Não foram reportados litígios noutras subsidiárias.

Regulamento sobre denunciante de irregularidades

O Rabobank Nederland e os Rabobanks locais possuem um Regulamento sobre Comunicação Interna de Práticas Irregulares (regulamento sobre denunciante de irregularidades). Nos termos deste regulamento, foi nomeado um contacto externo confidencial a quem os trabalhadores podem comunicar confidencialmente a prática de irregularidades. Em 2010, foram reportados sete casos ao contacto, três menos do que em 2009. Destes casos, quatro foram remetidos para o Comité Confidencial do Regulamento sobre Denunciante de Irregularidades. Num dos casos, as reuniões de acompanhamento resultaram numa solução e não foram necessárias mais medidas. Nos três outros casos reportados, ficou decidido, após o contacto confidencial ter consultado o trabalhador, que o assunto não teria de ser tratado formalmente pelo Comité Confidencial.

Governança empresarial

Devido à sua organização cooperativa, a governança empresarial do Rabobank caracteriza-se por um sistema único de controlos e um elevado nível de transparência. Os sócios dos Rabobanks locais independentes e com estatuto de cooperativa exercem influência ao nível local. Como sócios do Rabobank Nederland, os Rabobanks locais, no que lhes diz respeito, desempenham um papel chave na elaboração de políticas do Rabobank. Uma característica única, por exemplo, é a Assembleia Central de Delegados, que se reúne quatro vezes ao ano e onde a influência dos membros, ou seja os Rabobanks locais, faz-se ser ouvida praticamente em todas as decisões estratégicas. O Grupo Rabobank pretende ser uma força motora e inovadora que contribui para o desenvolvimento sustentável da prosperidade e do bem-estar. Uma forma para o Rabobank pôr isso em prática é distribuir os dividendos da cooperativa para projectos comunitários. Para mais informações ver o capítulo “Compromisso para com a sociedade”.

Em 2010, o Rabobank Nederland adaptou a sua estrutura de governação ao Código de Governação Empresarial holandês conforme alterado pelo Comité Frijns, ao Código Bancário que foi adoptado pela Associação Holandesa de Bancos em 2009, aos Princípios para a Política de Remunerações Controladas publicados pelo Banco Central holandês (DNB) e a Autoridade Holandesa para os Mercados Financeiros (AFM), e as melhores práticas promovidas pelo NBA, o Instituto Holandês dos Revisores Oficiais de Contas.

Código de Governação Empresarial holandês

O Rabobank Nederland decidiu observar voluntariamente o Código de Governação Empresarial holandês, embora como cooperativa, não esteja obrigado a isso. Devido em parte à sua estrutura cooperativa, o Rabobank Nederland não observa em muitos aspectos o Código de Governação Empresarial holandês. Para mais informações sobre este tema, aceda a www.rabobank.com/corporategovernance.

Código Bancário

O Conselho da Associação Holandesa de Bancos adoptou a 9 de Setembro de 2009 o Código Bancário para os bancos holandeses como instrumento vinculativo em resposta a um relatório intitulado “Restaurar a Confiança” (Naar herstel van vertrouwen) publicado pelo Comité Consultivo sobre o Futuro dos Bancos. Em 2010, o Rabobank Nederland baseou a sua estrutura de governação no Código Bancário, após ter efectuado os preparativos necessários em 2009. O Rabobank Nederland discrepa do Código em apenas alguns casos, conforme justificado segundo o princípio “observar ou explicar”. Para informações mais detalhadas, ver o capítulo “Código Bancário”.

Código de Conduta do Grupo Rabobank

Os nossos valores fundamentais e o Código de Conduta do Grupo Rabobank foram regularmente levados à atenção dos nossos trabalhadores ao longo dos últimos anos. Desenvolveram-se e foram oferecidas em 2010 várias ferramentas práticas para permitir às pessoas agir em conformidade com os valores e a filosofia do Rabobank (declaração de ambição, Código de Conduta do Grupo Rabobank e códigos de ética específicos) e para os ajudar a reconhecer e, mais importante ainda, discutir dilemas com vista a chegar a decisões responsáveis. Os valores fundamentais e o Código de Conduta do grupo Rabobank já estavam antes incorporados nos instrumentos de RH. O nosso enfoque permanente no Código de Conduta do Grupo Rabobank e como resolver dilemas reflecte-se também na declaração moral e ética que foi preparada em 2009 e assinada pelos membros do Conselho Executivo em 2010.

Conselho Executivo do Rabobank Nederland

O Conselho Executivo do Rabobank Nederland é responsável pela administração do Rabobank Nederland e as respectivas entidades associadas. O Grupo Rabobank é administrado com base nos seus princípios estratégicos e, por extensão, na interrelação entre risco, rentabilidade e capital. Isso inclui responsabilidade por atingir as metas do Grupo Rabobank como um todo, pela sua política estratégica e perfil de risco associado, pelos seus resultados financeiros, pelos aspectos relevantes da responsabilidade social empresarial da actividade, pelas sinergias dentro do Grupo Rabobank, pela conformidade com todas as leis e regulamentos relevantes, pela gestão dos riscos da actividade e pelo financiamento do Grupo Rabobank. Sujeito à apetência pelo risco definida pelo Conselho de Supervisão, o Conselho Executivo é responsável em particular pela ponderação equilibrada do interesse comercial e exposições ao risco. O Conselho Executivo presta contas de todos estes aspectos ao Conselho de Supervisão, à Assembleia Central de Delegados e à Assembleia-Geral do Rabobank Nederland, que é formada pelos sócios, ou seja os Rabobanks locais.

Supervisão regulamentar

As instituições financeiras estão sujeitas à Lei de Supervisão Financeira holandesa, incluindo qualquer legislação subordinada conexa, e os requisitos impostos pelos reguladores. O Banco Central holandês (DNB) supervisiona a solvência e estabilidade do Rabobank, ou seja exerce supervisão prudencial, ao

passo que a Autoridade Holandesa para os Mercados Financeiros (AFM) supervisiona os processos de mercado de forma metódica e transparente, as relações em igualdade de condições entre os intervenientes do mercado e diligência devida do cliente, ou seja exerce supervisão de boa conduta empresarial. Estes requisitos regulamentares obviamente formam o quadro da organização e controlam as actividades do Rabobank.

Nomeação e remuneração

Embora o Conselho de Supervisão nomeie os membros do Conselho Executivo para um mandato de quatro anos, os directores executivos possuem contratos de trabalho sem termo. As renomeações são também para um mandato de quatro anos. O Conselho de Supervisão é também competente para suspender ou afastar directores executivos. O Conselho de Supervisão determina a remuneração dos directores executivos e presta contas das suas decisões ao Comité Confidencial da Assembleia Central de Delegados. Sob a recomendação do Conselho de Supervisão, a Assembleia Central de Delegados define os princípios subjacentes à política remuneratória executiva.

Avaliação do desempenho

O Conselho de Supervisão avalia periodicamente o desempenho do Conselho Executivo e acompanha os resultados. Cada um dos membros do Conselho Executivo conhece muito bem o sector financeiro em geral e o bancário em particular, o papel do Rabobank na sociedade e os interesses das partes interessadas. Além disso, cada director executivo possui um conhecimento aprofundado que é exigido para poder compreender os principais aspectos da política geral do Rabobank Nederland e para formar de modo independente uma opinião equilibrada das exposições ao risco associadas. Os membros do Conselho Executivo participam num programa de educação permanente que foi desenvolvido especialmente para eles.

O Conselho de Supervisão do Rabobank Nederland

Supervisão

O Conselho de Supervisão supervisiona as políticas seguidas pelo Conselho Executivo e a conduta geral dos assuntos no Rabobank Nederland e respectivas entidades associadas. Neste contexto, o Conselho de Supervisão também monitoriza a conformidade com a lei, os Estatutos e outras normas e regulamentos relevantes. Na prática, isso significa que os progressos sobre grupos-alvo, bem como a estratégia, os riscos do negócio, a concepção e operação da gestão do risco interno e sistemas de controlo, o processo de relato financeiro e conformidade com as leis e regulamentos são discutidos em profundidade e testados regularmente. Nos seus deveres de supervisão, o Conselho de Supervisão coloca especial enfoque na gestão do risco.

A política de remunerações e informações consultivas

O Conselho de Supervisão também determina a remuneração dos membros do Conselho Executivo, e tem deveres de supervisão relativos à recompensa dos quadros superiores e os princípios subjacentes à

política geral de remuneração dos trabalhadores. Além disso, o Conselho de Supervisão oferece informações consultivas para o Conselho Executivo.

O Conselho de Supervisão tem cinco comités: o Comité de Auditoria, Conformidade e Risco, o Comité de Assuntos da Cooperativa, o Comité de Nomeações, o Comité de Remunerações e o Comité de Recursos. Estes comités ajudam a preparar o Conselho de Supervisão na sua tomada de decisões e nas informações consultivas. Na execução dos seus deveres, os directores de supervisão têm em mente os interesses de todas as partes interessadas do Rabobank Nederland e respectivas empresas associadas, tomando em consideração quaisquer questões de responsabilidade social empresarial (RSE) que possam ser relevantes a diferentes entidades do grupo.

Aprovação

As decisões chave do Conselho Executivo estão sujeitas à aprovação do Conselho de Supervisão. Essas decisões incluem decisões sobre a estratégia para alcançar as metas e os parâmetros dessa estratégia, por exemplo em relação a riscos financeiros e aspectos de RSE relevantes, na aprovação anual dos planos de política e o orçamento, sobre metas operacionais e financeiras e sobre parcerias estratégicas com terceiros e principais investimentos e aquisições.

Nomeações

Os membros do Conselho de Supervisão são nomeados pela Assembleia-Geral do Rabobank Nederland, mediante a indicação do Conselho de Supervisão. Neste processo, o Conselho Executivo, o Conselho de Empresa do Rabobank Nederland e a Assembleia-Geral têm cada um deles direito a recomendar indivíduos para consideração pelo Conselho de Supervisão. Uma das considerações chave na indicação e nomeação dos membros do Conselho de Supervisão é a independência dos membros individuais. Deve-se evitar mesmo a mais ligeira aparência de um conflito de interesses. O perfil do Conselho de Supervisão define os padrões para a sua dimensão e composição, tomando em consideração a natureza do negócio do Rabobank Nederland e respectivas actividades, a experiência e formação dos membros do Conselho de Supervisão e diversidade deste. O perfil do Conselho de Supervisão é elaborado em diálogo com o Comité Confidencial da Assembleia Central de Delegados e aprovado pela Assembleia-Geral. Aquando da indicação de candidatos para nomeação ou renomeação, leva-se em conta (dentro dos limites do perfil) a composição ideal do Conselho de Supervisão e as competências aí representadas. Redige-se um perfil separado para cada vaga no Conselho de Supervisão.

O Comité Confidencial da Assembleia Central de Delegados define a remuneração dos directores de supervisão e tem também uma palavra a dizer no perfil do Conselho de Supervisão.

Desempenho

O Conselho de Supervisão, liderado pelo seu Presidente, avalia permanentemente o seu próprio desempenho como um organismo colectivo e o dos comités autónomos e directores de supervisão. Os membros do Conselho de Supervisão têm um conhecimento profundo do papel do Rabobank na sociedade e de todas as partes interessadas do Rabobank. Desenvolvem-se regularmente iniciativas para manter os

directores de supervisão informados dos desenvolvimentos nas diferentes áreas e para solidificarem os seus conhecimentos.

Os membros do Conselho de Supervisão participam num programa de educação permanente que foi desenvolvido especialmente para eles.

Influência dos sócios

Como cooperativa, o Rabobank tem sócios e não accionistas, ao contrário das sociedades (cotadas na bolsa). Os Rabobanks cooperativas locais são sócios da cooperativa Rabobank Nederland, razão pela qual desempenham um papel importante na estrutura de governação do Rabobank Nederland. Nesse contexto, um elemento chave é a cultura aberta e transparente, com uma clara responsabilidade pela administração, supervisão e respectiva avaliação. A influência e controlo dos Rabobanks locais reflectem-se na sua representação em dois organismos: a Assembleia Central de Delegados e a Assembleia-Geral. Os Rabobanks locais possuem direitos de voto na Assembleia-Geral com base numa chave de repartição que é actualizada periodicamente pelo Conselho Executivo. Também escalonaram representação na Assembleia Central de Delegados.

Assembleia Central de Delegados

Estrutura

Os Rabobanks locais estão organizados geograficamente em doze Assembleias Regionais de Delegados, cada uma com um Conselho de seis pessoas. Juntos, os Conselhos das Assembleias Regionais de Delegados formam a Assembleia Central de Delegados (ACD), que se reúne quatro vezes ao ano na cidade de Utrecht. Antes de cada ACD, os bancos pertencentes a uma Assembleia Regional de Delegados discutem a ordem de trabalhos nas respectivas assembleias. Assim, os membros dos Rabobanks locais estão também representados na ACD através de delegação dos seus órgãos executivo e de supervisão locais para as Assembleias Regionais de Delegados, embora os delegados sejam independentes e não estejam vinculados a instruções. A maioria dos Conselhos das Assembleias Regionais de Delegados, e por conseguinte a ACD, é constituída por pessoas eleitos por membros locais, que são orientados pelo seu compromisso para com a organização Rabobank.

Deveres e responsabilidades da ACD

Os poderes da ACD incluem a adopção de regras que são vinculativas a todos os Rabobanks locais. O ACD adopta também o quadro estratégico do Grupo Rabobank, que descreve os princípios subjacentes às políticas do Conselho Executivo, desse modo orientando o curso do Grupo Rabobank. Além disso, a ACD aprova o orçamento para os serviços que o Rabobank Nederland presta aos Rabobanks locais.

Os delegados à ACD realizam discussões aprofundadas, que ocorrem não apenas como parte integrante dos seus deveres e responsabilidades específicos, mas também com o objectivo de encorajar compromisso nos Rabobanks locais e consenso entre estes e o Rabobank Nederland. Finalmente, a ACD aconselha os Rabobanks locais sobre todos os assuntos incluídos na ordem do dia pela Assembleia-Geral.

O Conselho Executivo descreve em detalhe os seus actos e políticas na ACD. Por causa da relação especial entre o Rabobank Nederland e os seus membros, a participação de membros nas ACD é praticamente sempre de cem por cento.

Para funcionar eficazmente, a ACD nomeou três comités entre os seus membros, que estão encarregados de funções específicas. O Comité Confidencial aconselha sobre as nomeações para o Conselho de Supervisão, determina a remuneração dos directores de supervisão e analisa se o Conselho de Supervisão aplicou correctamente a política de remunerações. O Comité de Coordenação da ACD aprova a ordem do dia da Assembleia e realiza controlos de conformidade relativamente aos pontos da ordem do dia. O Comité de Assuntos de Emergência representa a ACD no aconselhamento ao Conselho Executivo de questões urgentes, sensíveis em termos de preços e/ou questões confidenciais, principalmente envolvendo grandes despesas de capital, aquisições e alienações.

Assembleia-Geral

A Assembleia-Geral é o órgão através do qual todos os Rabobanks locais, na qualidade de membros do Rabobank Nederland, podem exercer controlo directo. A Assembleia-Geral aborda questões importantes, tais como a aprovação das demonstrações financeiras, a extinção do Conselho Executivo e Conselho de Supervisão pela sua administração e supervisão respectivamente, alterações aos Estatutos e nomeação dos membros do Conselho de Supervisão. Devido a que a ACD aconselha sobre os assuntos incluídos na ordem do dia da Assembleia-Geral, qualquer desses assuntos é previamente discutido em detalhe ao nível local, regional e central. A participação de membros nas Assembleias-Gerais é também praticamente sempre de cem por cento.

Relação entre o Rabobank Nederland e os Rabobanks locais

Cooperativa Rabobank Nederland e seus sócios

O Rabobank Nederland foi estabelecido para dar apoio à actividade bancária dos Rabobanks locais; nesta capacidade, actua como banco de banqueiros. Além disso, o Rabobank Nederland supervisiona os Rabobanks locais, em parte em nome dos reguladores holandeses. A filiação ao Rabobank Nederland está aberta apenas a bancos que tenham estrutura de cooperativa e cujos Estatutos tenham sido aprovados pelo Rabobank Nederland. Os Rabobanks locais também detêm acções no capital do Rabobank Nederland. Os Rabobanks locais, no que lhes diz respeito, têm também sócios, ou seja alguns dos seus clientes locais. Os Rabobanks locais definiram estritamente os direitos e obrigações para com o Rabobank Nederland e mutuamente. Estes reflectem-se na estrutura de governação.

Supervisão dos Rabobanks locais

No que diz respeito à supervisão prudencial nos termos da Lei de Supervisão Financeira holandesa, o Rabobank Nederland supervisiona os Rabobanks locais em conformidade com os seus Estatutos e monitorizando o seu controlo e integridade dos seus processos de actividade, *outsourcing*, solvência e liquidez. Além disso, em relação à supervisão de conduta empresarial, o Ministério das Finanças holandês designou o Rabobank Nederland como um titular de uma licença colectiva nos termos da Lei de

Supervisão Financeira holandesa. Como resultado disso, a supervisão de conduta empresarial da AFM é exercida através do Rabobank Nederland.

Sistema de garantia cruzada no Grupo Rabobank

O Grupo Rabobank compreende Rabobanks locais independentes, o Rabobank Nederland, a sua organização central, e as empresas do grupo. Através da sua associação financeira mútua, as várias entidades legais no seio do Grupo Rabobank constituem uma única organização. Estas entidades legais possuem uma relação de responsabilidade mútua conforme referida no artigo 3:111 da Lei de Supervisão Financeira holandesa. Esta relação é formalizada naquilo que é conhecido como um sistema de garantia cruzada interna. Esta regulamentação significa que se uma instituição participante na regulamentação não dispor de fundos suficientes para cumprir as suas obrigações perante os credores, as outras instituições participantes deverão complementar os fundos dessa instituição para que esta possa satisfazer essas obrigações.

Rabobanks locais

Governança empresarial nos Rabobanks locais

Em meados de 2010, a Assembleia-Geral do Rabobank Nederland decidiu substituir os diferentes modelos de governação que eram opcionais para os Rabobanks locais (Modelo de Parceria e Modelo Executivo) por um único modelo de governação: o Modelo Rabo. Cada Rabobank local irá alterar os seus Estatutos para poder mudar para este modelo em 2011. Semelhante aos antigos modelos de governação, o Modelo Rabo salvaguarda também influência e controlo efectivo dos sócios e a governação dos Rabobanks locais irá ser realizada não apenas de forma adequada e profissional, mas também de modo que convenha à sua cultura de cooperativa. Os sócios de todos os Rabobanks locais têm importantes poderes nos termos dos Estatutos (por exemplo através do Conselho de Membros), incluindo o poder de aprovar as demonstrações financeiras, alterar os Estatutos, nomear directores de supervisão, e afastar os directores executivos e de supervisão, que prestam contas aos membros pela sua administração e supervisão respectivamente. Para além dos poderes dos sócios nos termos dos Estatutos, o Modelo Rabo melhora ainda a orientação externa do banco, encorajando e facilitando por exemplo grupos de interesse especial. Em vez de ter origem numa estrutura, estes grupos têm os seus próprios temas, dinâmica e ritmo. A vantagem destes grupos é que são flexíveis em estrutura, para que os sócios possam exercer influência num vasto leque de questões apropriadas para o contexto local e adaptar o mais possível o seu contributo.

Equipa de Gestão

Um Rabobank local com o Modelo Rabo como seu modelo de governação tem uma Equipa de Gestão multipessoal constituída por profissionais da banca, que foi nomeada pelo Comité de Supervisão local sujeita à aprovação do Rabobank Nederland. A Equipa de Gestão, responsável pela administração do Rabobank local, é supervisionada por um Comité de Supervisão local.

Comité de Supervisão

Um Rabobank local com o Modelo Rabo como seu modelo de governação tem um Comité de Supervisão cujos membros são nomeados pelo Conselho de Membros sob a recomendação do Comité de Supervisão. O Comité de Supervisão supervisiona as políticas da Equipa de Gestão e a conduta geral da actividade na cooperativa e as respectivas operações. O Comité de Supervisão manifesta a sua opinião sobre as políticas gerais e aconselha a Equipa de Gestão. As decisões chave de gestão estão sujeitas à aprovação do Comité de Supervisão.

A crescente dimensão e complexidade dos Rabobanks locais colocam grandes exigências sobre os membros individuais dos Comités de Supervisão. Na prática, estes Comités de Supervisão são constituídos por indivíduos com experiência, competências e formações diferentes. Isso não melhora apenas a qualidade do sistema de controlos nos Rabobanks locais, como proporciona também o equilíbrio adequado entre banqueiros profissionais e profissionais de outras áreas. Para ajudar os membros dos Comités de Supervisão a realizarem os seus deveres, o Rabobank Nederland oferece uma vasta gama de programas educacionais aos membros dos Comités de Supervisão locais. Os membros do Comité de Supervisão são remunerados pelas suas funções.

Conselho de Membros

Nos termos do Modelo Rabo, cada Rabobank local tem um Conselho de Membros, que tem por missão oferecer uma base firme e estrutural para controlo e influência dos membros. Um Conselho de Membros é uma delegação de todos os membros eleita pelos membros entre os seus pares. Como tal é um agrupamento de membros. Um Conselho de Membros tem entre 30 e 50 membros e normalmente aprova as demonstrações financeiras e nomeia os membros do Comité de Supervisão.

Para além de exercer o controlo conforme o estipulado nos Estatutos, o Conselho de Membros serve também de parceiro de discussão à Equipa de Gestão. Os Conselhos de Membros tendem também a envolver-se na selecção de projectos locais que se habilitam a dividendos da cooperativa. Os dividendos da cooperativa compreendem todos os investimentos e despesas aplicados no melhoramento económico, social e ambiente cultural, incluindo iniciativas de sustentabilidade.

Assembleia-Geral

Nos termos do Modelo Rabo, a Assembleia-Geral de um Rabobank local decide sobre as principais questões que têm impacto na continuidade do Rabobank local, por exemplo decisões sobre a dissolução da cooperativa ou cessação da sua filiação no Rabobank Nederland.

Participação dos trabalhadores no Grupo Rabobank

O Rabobank atribui grande valor às consultas com os vários organismos de representação dos trabalhadores. A participação dos trabalhadores foi possibilitada a diferentes níveis dentro do Grupo Rabobank. As questões respeitantes à actividade do Rabobank Nederland são resolvidas pelos Conselhos de Empresa do Rabobank Nederland. As subsidiárias como Robeco, De Lage Landen, Orbay e o Grupo Rabo Real Estate possuem, cada uma delas, os seus próprios Conselhos de Empresa, que têm poderes consultivos sobre questões respeitantes a estas empresas. Além disso, cada Rabobank local possui o seu próprio Conselho de Empresa para discutir questões que afectem em concreto esse Rabobank local. O

Conselho de Empresa do Grupo de Bancos Membros (CEG-BM) é um organismo de representação dos trabalhadores de tipo cooperativa que zela pelos interesses dos trabalhadores dos Rabobanks locais ao nível central relativamente a todos ou à maioria dos Rabobanks locais. O CEG-BM está envolvido na política e outros desenvolvimentos em questões de natureza geral, financeira, económica, organizacional ou social. Qualquer decisão proposta que afecte a maioria dos Rabobanks locais, conforme definida na Lei holandesa dos Conselhos de Empresa, deve ser submetida à autorização ou consulta do CEG-BM e não ao Conselho de Empresa dos Rabobanks locais. O Grupo Rabobank possui também um organismo de representantes dos trabalhadores ao nível europeu, isto é o Grupo de Trabalho Europeu (GTE), no qual os trabalhadores dos balcões do Rabobank nos Estados-Membros da UE são representados. O GTE dialoga pelo menos duas vezes por ano com o Conselho Executivo acerca dos desenvolvimentos no Grupo Rabobank. Isso não afecta o papel dos organismos nacionais de representação dos trabalhadores.

Código Bancário

Contexto

A crise financeira que teve início em meados de 2007 conduziu a um profundo debate social sobre o desempenho das instituições financeiras. Nos Países Baixos, o Comité Consultivo sobre o Futuro dos Bancos liderou esse debate publicando um relatório intitulado “Restaurar a Confiança” (Naar herstel van vertrouwen) a 1 de Abril de 2009. O sector bancário organizou palestras de acompanhamento sobre este assunto, nas quais o Rabobank participou activamente. Estas palestras levaram à publicação do Código Bancário holandês, que foi adoptado pela Associação Holandesa de Bancos a 9 de Setembro de 2009 e produziu efeitos a partir de 1 de Janeiro de 2010. O Código Bancário está consagrado por lei.

O Código Bancário faz parte de um conjunto de leis e regulamentos, jurisprudência e códigos nacionais, europeus e internacionais, ainda em fase de implementação. Os bancos tomam em consideração todo este quadro quando aplicam o Código Bancário.

A finalidade do Código Bancário é oferecer aos bancos nos Países Baixos pontos de referência a serem usados na organização da sua governação, gestão do risco, função de auditoria e política de remunerações. Ao mesmo tempo, oferece uma ferramenta a terceiros para que estes possam usar para se certificarem que os bancos tomaram as medidas adequadas em resposta à crise financeira. O Código Bancário pretende ajudar a restaurar a confiança no sector financeiro.

O Rabobank apoia naturalmente o Código Bancário e acredita ser importante que o sector melhore a organização e operação das funções internas. São necessários melhoramentos em termos de cultura e estrutura. O Rabobank valoriza a transparência, e embora tenha lutado sozinho contra a crise financeira, sem qualquer apoio do estado, acredita que o público necessita de mais informação.

O Rabobank irá aplicar o Código Bancário na sua totalidade. Esta secção olha para o contexto no qual as disposições do Código Bancário estão a ser aplicadas, e descreve resumidamente como as disposições estão a ser implementadas. As disposições do Código Bancário são implementadas com base no princípio “observar ou explicar”. Pode-se encontrar informações detalhadas sobre cada disposição no nosso website em www.rabobank.com/annualreports.

Âmbito do Código Bancário

Rabobanks locais

Existe uma política no Grupo Rabobank para assegurar a aplicação, ao nível do grupo, do Código Bancário a todas as entidades do grupo estabelecidas nos Países Baixos, incluindo os Rabobanks locais. Esta

política cobre, entre outras coisas, gestão do risco, auditorias e remuneração. Dada a estrutura de governação do Grupo Rabobank consolidado, nos casos em que o Código Bancário se refere ao Conselho Executivo e o Conselho de Supervisão isso refere-se a organismos do Rabobank Nederland, não às Equipas de Gestão e Comitês de Supervisão dos Rabobanks locais individuais. O Código Bancário não se aplica por lei aos Rabobanks locais.

Subsidiárias

No Grupo Rabobank, o Robeco e o Grupo Rabo Real Estate reportam separadamente sobre a aplicação do Código Bancário. Como o De Lage Landen não publica um relatório anual próprio, o relatório sobre a aplicação do Código Bancário no De Lage Landen foi consolidado neste Relatório Anual. Considerando a política do grupo sobre gestão do risco, auditorias e remuneração, o De Lage Landen observa na íntegra as disposições relevantes do Código Bancário. A composição e desempenho do conselho de supervisão do De Lage Landen reflectem o facto do De Lage Landen ser uma subsidiária detida a cem por cento pelo Rabobank Nederland e foi incorporado na estrutura de gestão acima referida ao nível do grupo.

Rabobank: os interesses do cliente e a gestão do risco como princípios orientadores

A forma como o Rabobank geralmente lida com o assunto abrangido no Código Bancário é descrita a seguir, após ser dada consideração a passos específicos tomados pelo Rabobank em relação ao Código Bancário em 2009 e 2010.

Enfoque no cliente

O Código de Conduta do Grupo Rabobank e a declaração de ambição deste consagram o princípio do enfoque nos clientes, tratando-os com o devido cuidado. Este princípio se vê reflectido nos produtos e serviços que o Rabobank oferece. Centrar-se nos interesses dos clientes não é nada de novo para o Rabobank. Este objectivo tem as suas raízes na estrutura cooperativa do Rabobank, na qual os clientes se tornam sócios da cooperativa e influenciam a forma como funciona o banco. Servir os interesses dos sócios, isto é os clientes do banco, foi na realidade o principal princípio orientador na altura da fundação do Rabobank, há mais de 110 anos.

Há já algum tempo que o Rabobank possui um Comité de Aprovação de Produtos. Este comité verifica a qualidade dos produtos e avalia se a informação dada aos clientes é de fácil compreensão, equilibrada e completa. Além do mais, os produtos e serviços devem reflectir as necessidades dos clientes. A actual oferta de produtos é examinada periodicamente para determinar se ainda cumpre os actuais requisitos. A qualidade dos serviços prestados é frequentemente reportada em relatórios de gestão e relatórios de conformidade. Os trabalhadores dos Rabobanks locais e do Rabobank Nederland visam oferecer serviços de grande qualidade e bem pensados. As metas de desempenho acordadas com estes trabalhadores são equilibradas e o sistema de gestão do desempenho usado significa que o salário variável é relativamente moderado. O enfoque no cliente é uma competência fundamental que os trabalhadores necessitam e isso reflecte-se na política de contratação de novos trabalhadores, em aspectos tais como comunicação com o

mercado de trabalho e os anúncios das vagas. Os programas de acolhimento de novos trabalhadores dedicam também muita atenção aos valores fundamentais do Rabobank: respeito, integridade, profissionalismo e sustentabilidade.

Claramente, bons processos e trabalhadores experientes são importantes. Assegurar que os interesses dos clientes são primordiais requer também uma cultura de negócios apropriada. O Rabobank dedica muita atenção a esta matéria, por exemplo através do programa bem sucedido de Apoio ao Cliente, que decorreu de 2008 a 2010. O objectivo deste programa foi dar a conhecer à direcção e aos trabalhadores o quadro da política Dever de Assistência, que foi estabelecida em 2007. Depois da conclusão deste programa, a incorporação deste tema na organização foi monitorizada e apoiada por um grupo de coordenação.

Graças à cultura e procedimentos descritos acima, o Rabobank recebe invariavelmente uma alta pontuação no tocante à satisfação do cliente, como se reflecte nos resultados dos inquéritos periódicos internos e externos.

Gestão do risco

Outro tema central do Código Bancário é a gestão do risco. O perfil de risco conservador do Grupo Rabobank decorre de objectivos consistentes de estabilidade e solidez que o Rabobank segue há muitos anos. Além disso, o Rabobank tem tido em curso um controlo efectivo dos riscos durante o recente período de agitação económica e financeira e considera-se que estabelece um bom exemplo para o sector. Existe noutra parte deste relatório anual uma secção separada sobre gestão do risco.

Governança

O Conselho de Supervisão do Rabobank Nederland tem uma composição diversa. Os novos membros do Conselho de Supervisão seguem um programa de acolhimento para os preparar para as suas funções. Além disso, todos os anos o Conselho de Supervisão avalia o seu próprio desempenho e o dos membros individuais. Podem-se encontrar mais informações sobre as actividades do Conselho de Supervisão em 2010 no relatório do Conselho de Supervisão constante de outra parte deste Relatório Anual.

Auditoria

O Conselho Executivo solicita a realização de auditorias ao departamento de Auditoria do Grupo Rabobank, que tem uma posição independente dentro da organização. Todos os anos, este departamento realiza procedimentos de auditoria, com base na extensa avaliação do risco e desta avaliação decorre um plano de auditoria, para verificar se os sistemas de controlo interno e gestão do risco estão em ordem. O director do departamento presta contas directamente ao Presidente do Conselho Executivo e tem uma linha de prestação de contas directa ao Comité de Auditoria, Conformidade e Risco do Conselho de Supervisão. Pelo menos uma vez por ano, ocorrem conversações tripartidas entre o auditor independente externo, o Auditor Interno e reguladores do Banco Central holandês (DNB). Os assuntos que são levados a discussão nestas reuniões incluem as avaliações do risco, o plano de auditoria e conclusões da auditoria. O Relatório Anual inclui uma declaração do Conselho Executivo para que os sistemas de controlo e gestão do risco interno sejam criados de tal forma que os relatórios financeiros possam ser considerados como fiáveis.

Política de remunerações

O Rabobank segue uma política de remunerações prudente, controlada e sustentável, que está em linha com a estratégia, perfil de risco escolhido, identidade cooperativa e valores fundamentais do Rabobank. A política de remunerações acompanha a abordagem orientada para o cliente e leva em consideração os interesses de longo prazo do Rabobank, o contexto internacional dos mercados onde o Rabobank opera, e a aceitação pela sociedade. Os salários são equilibrados e os critérios de desempenho não encorajam os trabalhadores a correrem riscos irresponsáveis.

Implementação do Código Bancário em 2010

O Rabobank já observava em aspectos materiais a maioria das disposições do Código Bancário, e esforçou-se por implementá-lo na sua totalidade durante 2010.

Governança: Conselho Executivo

Os principais temas abrangidos nesta secção do Código Bancário incluem o dever de assistência (“Enfoque no cliente”) e a declaração moral e ética.

Enfoque no cliente

Tendo em conta a disposição do Código Bancário relativa ao enfoque nos clientes, o Rabobank simplificou e reduziu a sua gama de produtos poupança durante 2010. Como parte disso, promoveu produtos de poupança bancária para hipotecas e para reforçar pensões. Estes produtos são mais transparentes e mais baratos para os clientes. Também simplificou as plataformas de pagamento.

Além disso, o número de seguradoras com as quais o Rabobank faz negócios foi reduzido numa tentativa de assegurar aconselhamento de grande qualidade. As directrizes sobre a aplicação de gestão do desempenho foram alteradas em 2010. O enfoque no cliente é agora expressamente incluído como um princípio orientador chave. A responsabilidade por garantir que os clientes sejam tratados com o devido cuidado é também incluída na descrição de funções dos directores dos Rabobanks locais. Desta forma, servir os interesses do cliente foi consagrado nos acordos celebrados com os trabalhadores.

Declaração moral e ética

O texto da declaração moral e ética foi esboçado em 2009. A declaração, que foi assinada por todos os membros do Conselho Executivo do Rabobank em 2010, está disponível on-line. Os princípios constantes da declaração moral e ética estão a ser constantemente trazidos à atenção dos trabalhadores do Grupo Rabobank, salientando-se o Código de Conduta do Grupo Rabobank e a resolução de dilemas. O Código de Conduta inclui todos os princípios da declaração moral e ética. O pacote de documentação dado aos novos trabalhadores quando entram para o Rabobank refere-se ao Código de Conduta e uma secção do contrato de trabalho é dedicada a ele. Pode encontrar mais informações sobre o Código de Conduta na secção de governança empresarial deste Relatório Anual.

Não obstante a declaração moral e ética e o Código de Conduta, o Rabobank deve demonstrar nas suas operações diárias que age em conformidade com o espírito destes princípios. Isso é permanentemente monitorizado.

Governança: Conselho de Supervisão

Formação contínua

Para complementar o enfoque existente em cursos de reciclagem para membros do Conselho de Supervisão, foi lançado em 2010 um novo programa de formação contínua concebido para este grupo. Criou-se um programa de formação para esse fim em estreita consulta com o Conselho de Supervisão. A selecção de tópicos considera os actuais desenvolvimentos e a experiência exigida no seio do Conselho de Supervisão. Tiveram lugar em 2010 sessões sobre os desenvolvimentos da política TIC, desenvolvimentos no sector agro-alimentar, e o futuro do sector financeiro internacional. Estão planeadas para 2011 sessões de esclarecimento relativas a Basileia III e à gestão do risco. Como parte integrante do programa de formação contínua, os membros do Conselho de Supervisão fazem visitas de trabalho. Na Primavera de 2011, o Conselho de Supervisão irá fazer uma visita de trabalho a alguns escritórios do Rabobank nos Estados Unidos para rever as operações e actual estado das coisas.

Perfil de funções individuais

Tendo início em 2010, serão elaborados perfis de funções individuais para todas as vagas no Conselho de Supervisão, incluindo vagas para o cargo de Presidente. Os perfis descrevem a integridade, experiência e disponibilidade exigida ao respectivo membro do Conselho de Supervisão. Além disso, as normas de procedimento para o Conselho de Supervisão e respectivos comités foram harmonizados com o Código Bancário em 2010.

O Conselho de Supervisão decidiu ampliar as responsabilidades do actual Comité de Auditoria e Conformidade, o que teve o efeito de aumentar ainda mais o enfoque dos comités em assuntos relacionados com o risco. Em linha com isso, em 2010 o nome do comité foi alterado para Comité de Auditoria, Conformidade e Risco. O comité mudou também os seus procedimentos para que todos os assuntos relacionados com o risco fossem resolvidos de forma mais sistemática. Como consequência, o Comité de Auditoria, Conformidade e Risco e o Conselho de Supervisão irão dedicar no futuro mais atenção à gestão do risco. O desempenho do Conselho de Supervisão e de todos os seus comités é revisto uma vez por ano.

Gestão do risco

Em 2010, vários procedimentos passaram a ser aplicados com maior rigor e algumas normas internas sobre gestão do risco foram alteradas para assegurar total conformidade com as disposições de gestão do risco do Código Bancário.

O Conselho Executivo do Rabobank Nederland recebe relatórios periódicos, permitindo aos membros estar atentos aos desenvolvimentos relacionados com o risco. Estes relatórios abrangem o perfil de risco ao nível do grupo e dedicam atenção ao risco de crédito, risco de mercado, risco de taxa de juro, risco operacional e perfil de financiamento. Isso garante que o Conselho Executivo conhece atempadamente os riscos materiais incorridos pelo banco. Em 2010, a política do Rabobank sobre gestão do risco operacional foi revista e melhorada. Esta política abrange a gestão de incidentes que ocorram frequentemente que

resultem em pequenas perdas por incidente (incidentes de alta frequência/baixo impacto) e a prevenção de incidentes não especificados ou que ocorrem raramente com grande impacto e que levam a perdas substanciais por incidente (incidentes de baixa frequência/alto impacto).

Apetência pelo risco

A gestão do risco ocorre dentro dos limites do risco que o Rabobank está preparado a aceitar. O Rabobank formulou uma política específica sobre esta apetência pelo risco ao nível do grupo. Em 2010, foi elaborado um documento sobre a apetência pelo risco que observa o Código Bancário. Este documento foi adoptado pelo Conselho Executivo e aprovado pelo Conselho de Supervisão. A estratégia do Rabobank foi tomada como ponto de partida na preparação do documento de apetência pelo risco, que está associado aos seus valores fundamentais e é entregue ao Conselho de Supervisão para aprovação uma vez por ano e também sempre que ocorram alterações materiais. Não ocorreram essas alterações durante 2010.

Aprovação de produtos

O processo de aprovação de produtos foi submetido a maior rigor em 2010 para cumprir com o Código Bancário. Este teve como consequência um processo de aprovação de produtos ao nível do grupo, substituindo o antigo sistema nos termos do qual as várias entidades do grupo tratavam dos assuntos independentemente. No final de 2010, entrou em vigor um quadro de grupo que descreve a política do Grupo Rabobank no processo de aprovação de produtos e centrando-se na salvaguarda da qualidade do produto. Também se aplicam normas aos procedimentos de aprovação de produtos e respectiva organização, bem como testes individuais aos produtos realizados por entidades do grupo. Desta forma, o Rabobank assume responsabilidade pela relação com os seus clientes e pelo nível de qualidade que oferece. O departamento de Auditoria do Grupo Rabobank verifica se a aprovação de produtos foi correctamente concebida, está presente e funciona efectivamente.

Auditoria

O Rabobank cumpre todas as disposições do Código Bancário relativas as auditorias.

Remuneração

O Código Bancário inclui princípios de política de remunerações prudente, controlada e sustentável que incorpora critérios de desempenho não financeiro. As normas que regem a política de remunerações centram-se no longo prazo e em evitar incentivos não desejados em relação ao risco. O Rabobank apoia estes princípios orientadores. Em 2010, foram revistos e submetidos a maior rigor alguns procedimentos para melhorar ainda mais as salvaguardas nesta área.

Tomando a sua identidade cooperativa como um ponto de partida, o Rabobank elaborou uma Visão sobre Remunerações para assegurar que os princípios orientadores que foram adoptados sejam meticulosamente aplicados por entidades do grupo. A Visão sobre Remunerações abrange também a remuneração dos directores dos Rabobanks locais. Além disso, os regulamentos e procedimentos existentes foram submetidos a maior rigor onde necessário.

Todos os anos, a remuneração paga aos membros do Conselho Executivo do Rabobank Nederland está sujeita a um valor de referência independente. Os valores de referência anteriores, incluindo o executado em Janeiro de 2010, mostraram que a sua remuneração está abaixo da média do grupo de pares. O salário variável dos directores executivos é relativamente baixo, comparado ao seu rendimento fixo e ao mercado. O salário variável baseia-se num conjunto de metas quantitativas e qualitativas, e inclui elementos de longo prazo e curto prazo, cada um deles até 15% do seu salário fixo.

Partes das normas de procedimento para o Conselho de Supervisão e o Comité de Remunerações (que é responsável pela elaboração da política de remunerações) foram alteradas no início de 2010 para assegurar a conformidade com o Código Bancário. Isso significa, entre outras coisas, que o Conselho de Supervisão aprova a política de remunerações para quadros superiores e monitoriza a sua implementação pelo Conselho Executivo.

Em princípio, não é permitida a retenção de materiais, os pacotes de indemnização e de boas-vindas. Quaisquer excepções estão sujeitas à aprovação do Conselho Executivo. O Conselho de Supervisão discute aqueles que ganham mais num relatório de remunerações ao nível do grupo.

Ao serem demitidos, os membros do Conselho Executivo contratados antes de 1 de Janeiro de 2010 recebem indemnização por demissão com base na fórmula estabelecida pelo tribunal de subdistrito. Este direito a indemnização por demissão foi inscrito nos contratos anteriormente celebrados com os membros relevantes do Conselho Executivo e como tal constituem uma discrepância da disposição relevante do Código Bancário. O princípio do Código Bancário sobre indemnização por demissão será observado no caso dos novos membros do Conselho Executivo.

Visão geral das disposições do Código Bancário

Os princípios orientadores do Código Bancário são evidentes para o Rabobank. Este acolhe o Código Bancário e dedicou muito esforço para a sua implementação em 2010. Para mais informações sobre os detalhes de cada disposição consulte o anexo a este Relatório Anual disponível em www.rabobank.com/annualreports.

Administração

Membros do Conselho Executivo do Rabobank Nederland

Membros do Conselho Executivo e respectivas áreas de responsabilidade

Piet Moerland (P.W.)

Presidente

- Auditoria do Grupo
- Conformidade
- Jurídico e Fiscal
- Conhecimento e Pesquisa Económica
- Comunicações
- Responsabilidade Social Empresarial
- Secretariado da Sociedade



Piet van Schijndel (P.J.A.)

- Particulares
- *Private Banking*
- TIC do Grupo



Berry Marttin (B.J.)

- Rabobank International Rural e Banca de Retalho
- Operações Internacionais Regionais
- Gestão do Risco Internacional
- Rabo Development



Bert Bruggink (A.)

CFO

- Controlo do Grupo
- Gestão do Risco do Grupo
- Gestão do Risco de Crédito
- Tesouraria Central
- Tesouraria do Grupo
- Gestão de Activos Especiais

**Sipko Schat (S.N.)**

- Rabobank International Grossista
- Clientes Empresariais
- Banca Grossista
- *Corporate Finance*
- Financiamento Comercial e de "Commodities"
- Mercados Financeiros Globais
- *Private Equity*
- Imobiliário

**Gerlinde Silvis (A.G.)**

- Empresas
- Gestão de Operações
- Apoio a Bancos Membros
- Cooperativas e Gestão de Rabobanks Locais
- Recursos Humanos Rabobank

**Secretário da Sociedade**

Rens Dinkhuijsen (L.A.M.)

Conselho de Supervisão do Rabobank Nederland

Membros do Conselho de Supervisão

Nome	Cargo	Primeira nomeação em	Prevê-se que o mandato expire em
Lense Koopmans (L.)	Presidente	2002	2013
Antoon Vermeer (A.J.A.M.)	Presidente Adjunto	2002	2014
Martin Tielen (M.J.M.)	Secretário	2002	2013
Irene Asscher-Vonk (I.P.)	Secretário Adjunto	2009	2013
Bernard Bijvoet (B.)	membro	2002	2012
Tom de Bruijn (A.)	membro	2009	2013
Wout Dekker (W.)	membro	2010 ¹⁹	2012
Sjoerd Eisma (S.E.)	membro	2002 (1998 ¹⁸)	2010 ¹⁹
Leo Graafsma (S.L.J.)	membro	2010 ¹⁹	2014
Louise Fresco (L.O.)	membro	2006	2014
Erik van de Merwe (E.A.J.)	membro	2010 ¹⁹	2012
Rinus Minderhoud (M.)	membro	2002	2011 ²⁰
Paul Overmars (P.F.M.)	membro	2005	2010 ¹⁹
Herman Scheffer (H.C.)	membro	2002 (1998 ¹⁸)	2010 ¹⁹
Aad Veenman (A.W.)	membro	2002 (1998 ¹⁸)	2010 ¹⁹
Cees Veerman (C.P.)	membro	2007	2011 ²⁰
Arnold Walravens (A.H.C.M.)	membro	2004	2011 ²⁰

Os membros dos comités do Conselho de Supervisão estão listados no Relatório do Conselho de Supervisão do Rabobank Nederland.

Directores e CEOs

Directores do Rabobank Nederland

Arjo Blok (A.J.)	Rabobank International
Jan Bos (J.J.)	Controlo do Grupo
Ralf Dekker (R.J.)	Rabobank International
Paul Dirken (P.H.J.M.)	Empresas
Pieter Emmen (P.C.A.M.)	Gestão do Risco do Grupo
Ab Gillhaus (A.J.)	Gestão do Risco de Crédito
Rob Kemna (R.A.C.)	Gestão de Operações
Lex Kloosterman (A.M.)	Rabobank International
Harold Knebel (H.A.J.M.)	Equipa de Ciclismo Rabo
Jos van Lange (J.H.P.M.)	Grupo Rabo Real Estate
Hans van der Linden (J.A.M.)	Grupo Rabo Real Estate
Bert Mertens (H.H.J.)	Cooperativas e Gestão de Bancos Locais
Pim Mol (P.W.)	<i>Private Banking</i>

Jan van Nieuwenhuizen (J.L.)	Rabobank International
Rik Op den Brouw (H.)	Particulares
Sander Pruijs (J.A.)	Rabobank International
Harry de Roo (J.H.)	Rabobank International
René Steenvoorden (R.A.)	TIC do Grupo
Rinus van der Struis (M.)	Auditoria do Grupo
Jan van Veenendaal (J.)	Jurídico e Fiscal

¹⁸ Ano da primeira nomeação para o Conselho de Supervisores do Rabobank Nederland. No processo de alteração da estrutura de governação empresarial do Rabobank Nederland em 2002, o Conselho de Supervisores foi denominado Conselho de Supervisão.

¹⁹ O Sr. Overmars, o Sr. Eisma, o Sr. Scheffer e o Sr. Veenman integraram o Conselho de Supervisão até 17 de Junho de 2010. Cessaram funções nessa data. O Sr. Dekker e o Sr. Van de Merwe são membros do Conselho de Supervisão desde 17 de Junho de 2010, e o Sr. Graafsma entrou para o Conselho de Supervisão a 29 de Setembro de 2010.

²⁰ O Sr. Minderhoud, o Sr. Veerman e o Sr. Walravens devem cessar funções em 2011. Serão elegíveis para renomeação.

Equipas de Gestão no Rabobank International

Equipa de Gestão Grossista

Sipko Schat (S.N.), *Presidente*

Lex Kloosterman (A.M.)

Jan van Nieuwenhuizen (J.L.)

Arjo Blok (A.J.)

Fred Weenig (F.)

Harry de Roo (J.H.)

Ralf Dekker (R.J.)

Equipa de Gestão da Banca de Retalho e Rural

Berry Marttin (B.J.), *Presidente*

Sander Pruijs (J.A.)

Harry de Roo (J.H.)

Ralf Dekker (R.J.)

CEOs de subsidiárias chave

Jacek Bartkiewicz (J.)	Bank BGZ
Roy van Diem (R.)	Obvion
Hans van der Linden (J.A.M.)	Grupo Rabo Real Estate
Roderick Munsters (R.M.S.M.)	Robeco
Gerbert Mos (G.A.)	Schretlen & Co
Sander Pruijs (J.A.)	ACCBank
Ronald Slaats (R.A.M.)	De Lage Landen
Joachim Straehle (J.H.)	Sarasin

Relatório do Conselho de Supervisão do Rabobank Nederland

www.rabobank.com/management

Em 2010, o Rabobank conseguiu concretizar um aumento substancial dos seus lucros líquidos em comparação com 2009 e reforçar a sua já robusta posição financeira apesar da turbulência económica mundial. Uma vez mais isto deveu-se à estrutura de governação única do Rabobank, com o seu comprovado e testado sistema de controlos de cooperativa.

Proposta para a Assembleia-Geral

Em conformidade com as disposições relevantes dos Estatutos do Rabobank Nederland, o Conselho de Supervisão analisou o relatório anual e as demonstrações financeiras para 2010 do Rabobank Nederland e do Grupo Rabobank, e qualquer informação anexada. O Conselho de Supervisão discutiu estes documentos com o Conselho Executivo, os auditores internos e a Ernst & Young Accountants LLP, os auditores externos independentes, e tomou nota do relatório do auditor independente que a Ernst & Young Accountants LLP emitiu sobre as demonstrações financeiras de 2010. O Conselho de Supervisão propõe que a Assembleia-Geral do Rabobank Nederland aprove as demonstrações financeiras de 2010.

Governação empresarial

Os três pilares da governação no Rabobank Nederland são gestão decisiva, influência efectiva dos membros e supervisão forte e independente. O capítulo “Governação empresarial” descreve a estrutura de governação empresarial no Rabobank Nederland e a conformidade do banco com o Código de Governação Empresarial holandês. O capítulo “Código Bancário” apresenta uma descrição exhaustiva de como as disposições do Código Bancário holandês têm sido e estão a ser aplicadas. Com isso o Rabobank indica que segue estas disposições para boa governação no sector financeiro. O Conselho de Supervisão concorda com aquilo que tem sido descrito nestes dois capítulos.

Conselho de Supervisão do Rabobank Nederland

Os membros do Conselho de Supervisão foram listados no capítulo “Administração” acima. O perfil do Conselho de Supervisão foi publicado no website da empresa. O capítulo “Governação empresarial” descreve os deveres e responsabilidades do Conselho de Supervisão e o seu papel na estrutura de

governança do Rabobank Nederland. Na execução das suas funções, o Conselho de Supervisão centra-se nos interesses do Rabobank Nederland e respectivas entidades associadas, levando também em linha de conta os interesses das partes interessadas do Rabobank Nederland e aspectos de RSE que são relevantes para o Rabobank.

As práticas e regras de procedimentos para o Conselho de Supervisão, o Comité de Auditoria, Conformidade e Risco, o Comité de Nomeações e o Comité de Remunerações foram escrutinados em 2010 sob a influência do Código Bancário, entre outros regulamentos. Além do enfoque existente em cursos de reciclagem para directores de supervisão, foi lançado um novo programa de formação contínua a eles destinado em concreto. Redige-se um perfil separado para cada vaga no Conselho de Supervisão; em 2010, foram elaborados novos perfis como parte do procedimento de novas nomeações. Decidiu-se atribuir plena responsabilidade para ajudar o Conselho de Supervisão a preparar-se para a tomada de decisões sobre gestão do risco ao Comité de Auditoria e Conformidade e a mudar o nome deste comité para Comité de Auditoria, Conformidade e Risco. O Conselho de Supervisão preferiu não constituir um comité separado para gestão do risco por causa das muitas sobreposições com os deveres e responsabilidades do comité existente. Além disso, as funções do Conselho de Supervisão de orientação da política de remunerações para quadros superiores foram ampliadas conforme o estipulado pelas disposições do Código Bancário.

Remuneração do Conselho de Supervisão

Em 2010, a remuneração dos membros e antigos membros do Conselho de Supervisão do Rabobank Nederland ascendeu a EUR 1,5 (1,6) milhões no total.

Nomeações e renomeações

As nomeações e renomeações para o Conselho de Supervisão são efectuadas pela Assembleia-Geral sob recomendação do Conselho de Supervisão e sujeitas à consulta com a Assembleia Central de Delegados. A Sra. Fresco e o Sr. Vermeer estavam prestes a cessar funções por rotação em 2010; ambos eram elegíveis para renomeação. O Sr. Eisma, o Sr. Scheffer e o Sr. Veenman também estavam prestes a cessar funções; não eram elegíveis para renomeação por terem servido o número máximo de mandatos. O Sr. Overmars decidiu cessar funções no Conselho de Supervisão devido à sua nomeação como Presidente do Conselho de Vereniging Achmea. O Conselho de Supervisão agradece a estes quatro senhores pelo seu valioso contributo para o Conselho de Supervisão ao longo dos últimos anos. Foram elaborados três perfis separados para as vagas por eles deixadas. Estes perfis basearam-se no perfil do Conselho de Supervisão assim como na sua composição e respectivas funções e responsabilidades no futuro mais próximo e distante. A 17 de Junho de 2010, a Assembleia-Geral do Rabobank Nederland resolveu renomear a Sra. Fresco e o Sr. Vermeer para o Conselho de Supervisão. A Assembleia-Geral nomeou o Sr. W. Dekker e o Sr. E.A.J. van de Merwe na mesma data. O Sr. S.L.J. Graafsma foi nomeado como director de supervisão a 29 de Setembro de 2010. O Conselho de Supervisão ainda tinha uma vaga no final de 2010. O objectivo é preencher brevemente esta vaga.

O Conselho de Supervisão está a acompanhar os desenvolvimentos

O Presidente do Conselho de Supervisão está em estreito contacto com o Presidente do Conselho Executivo e realiza consultas mensalmente com o auditor interno e o Responsável de Conformidade do Grupo. Além disso, o Presidente do Conselho de Supervisão, o Presidente do Comité de Auditoria, Conformidade e Risco, o auditor externo independente e o auditor interno reúnem-se pelo menos quatro

vezes ao ano. Durante o ano em análise, os membros do Conselho de Supervisão participaram regularmente, como observadores, nas reuniões do Conselho de Empresa do Rabobank Nederland e dos Conselhos de Empresa do Grupo de Bancos Membros, assim como das Assembleias Centrais e Regionais de Delegados. Ao fazê-lo, o Conselho de Supervisão permanece em contacto com os desenvolvimentos nas principais partes interessadas do Rabobank Nederland, isto é os Rabobanks locais. Como parte do seu programa de formação contínua, os directores de supervisão ficaram a conhecer os desenvolvimentos em TIC, centrando-se na sua relevância para as operações do Rabobank, e acerca do aumento dos requisitos regulamentares. Além disso, os directores de supervisão acompanharam um workshop ministrado por um perito externo acerca dos padrões alimentares globais e um workshop acerca dos desenvolvimentos estratégicos no sector financeiro internacional; também participaram numa sessão sobre o impacto das novas regras e regulamentos sobre o Grupo Rabobank.

Frequência das reuniões do Conselho de Supervisão

O Conselho de Supervisão reuniu-se nove vezes em 2010. Nenhum membro esteve repetidamente ausente destas reuniões. O Conselho de Supervisão tem cinco comités. O Comité de Auditoria, Conformidade e Risco reuniu-se onze vezes em 2010, o Comité de Assuntos da Cooperativa reuniu-se cinco vezes, o Comité de Nomeações reuniu-se cinco vezes e o Comité de Remunerações reuniu-se quatro vezes. Não houve necessidade para o Comité de Recursos de se reunir em 2010.

Comités do Conselho de Supervisão

Comité de Auditoria, Conformidade e Risco

O Comité de Auditoria, Conformidade e Risco (CACR) ajuda o Conselho de Supervisão a preparar as suas decisões em relação à sua supervisão dos actos do Conselho Executivo envolvendo assuntos financeiros, questões de conformidade, gestão do risco e TIC.

No ano em análise, o CACR ajudou o Conselho de Supervisão a preparar as suas decisões sobre o Relatório Anual de 2009, o Relatório Intercalar de 2010 e o orçamento para 2011. Foi dado enfoque particular às questões como evolução dos lucros do Grupo Rabobank, evolução da respectiva solvência e liquidez, contabilização das imparidades, a eficácia da gestão do risco interno e sistemas de controlo, risco de concentração e risco sistémico, risco de país, evolução na notação financeira, política de taxa de juros de débito e crédito e opções de financiamento. O CACR dedicou especial atenção aos requisitos de adequação de capital e liquidez anunciados pelo Comité de Basileia (Basileia III) e suas ramificações para a estratégia do Grupo Rabobank. O CACR educou-se exaustivamente acerca dos desenvolvimentos nos mercados financeiros e na zona euro, seu impacto financeiro e económico e a perspectiva económica. O Comité dedicou-se também às lições aprendidas com a crise financeira que, no Rabobank, resultaram em medidas como a aplicação de maior rigor na governação nas situações de crise e o reforço do ciclo de gestão do risco e as opções de testes de stress. O CACR considerou também alguns desenvolvimentos associados à situação nos mercados financeiros, tais como alterações no sector financeiro e supervisão deste sector. Outras questões discutidas pelo CACR incluíram os números mensais e relatórios trimestrais sobre os desenvolvimentos financeiros no Grupo Rabobank, o relatório de auditoria de 2009, o orçamento para 2011, o mandato de financiamento para 2010 e 2011, a adequação do capital no Rabobank International e subsidiárias, os relatórios sobre a qualidade dos controlos de relato financeiro, a Ordem do Dia da Política Plurianual para os Bancos Locais 2011-2012, assim como o Plano Anual e o Orçamento do Rabobank Nederland de 2011 para apoio de Bancos Membros.

O CACR ajudou a preparar o Conselho de Supervisão no processo de aprovação do Documento de Apetência pelo Risco, a Carta de Risco, o Quadro da Política de Crédito e o Processo de Aprovação de Produtos. Para além disso, o CACR discutiu o relatório intercalar de Conformidade do Grupo e o Relatório de Integridade e Segurança do Grupo Rabobank. Como parte integrante do dever de assistência para com clientes de retalho, foi dado enfoque particular na transposição de princípios do programa de Apoio ao Cliente em fórmulas, produtos, política de risco e de RH. O CACR considerou também a função de conformidade nos Rabobanks locais, subsidiárias e escritórios no estrangeiro, a prevenção de fraudes externas como parte da Diligência devida do Cliente e a gestão dos riscos de conformidade. O CACR discute trimestralmente a informação da administração acerca do risco de crédito. O CACR aludiu ao resultado do inquérito sobre hipotecas da AFM, à avaliação anual do risco do Banco Central holandês (DNB) quanto ao risco estratégico, de crédito, operacional e de conformidade, assim como o resultado dos testes de stress dos bancos europeus realizados pelo CEBS.

O CACR aprovou o Plano de Auditoria do Grupo Rabobank para 2011 e discutiu os relatórios trimestrais do departamento de Auditoria do Grupo Rabobank e reuniu-se com o auditor externo independente e a Auditoria do Grupo como parte do procedimento anual.

Em conformidade com as suas funções e responsabilidades, o CACR abordou o estado de TIC no Grupo Rabobank, desenvolvimentos em TIC e a crescente relevância da qualidade de TIC do Rabobank para as suas ambições estratégicas e excelência em serviços ao cliente. O CACR considerou também as lições aprendidas de um projecto de TI sem muito êxito.

O CACR foi informado das transacções de titularização internas e a política de financiamento cambial, assim como do impacto da contabilização de pensões e uma possível alteração na contabilização de locações no Grupo Rabobank.

O Presidente do Conselho de Supervisão e o Presidente do CACR, por um lado, e o DNB, por outro, estiveram em estreito contacto para saber como o Conselho de Supervisão interpreta a sua função de supervisão. Numa reunião acerca da gestão do risco com o Senior Supervisors Group (um grupo de supervisores internacionais públicos que representam os bancos centrais) no Outono de 2010, o Presidente do Conselho de Supervisão e o Presidente do CACR explicaram como o Rabobank resistiu à crise financeira.

Membros

M. Minderhoud, *Presidente*

L. Koopmans

B. Bijvoet

S.L.J. Graafsma (*a partir de 29 de Setembro de 2010*)

E.A.J. van de Merwe (*a partir de 17 de Junho de 2010*)

A.W. Veenman (*até 17 de Junho de 2010*)

C.P. Veerman

A.J.A.M. Vermeer

Comité e Assuntos da Cooperativa

O Comité de Assuntos da Cooperativa (CAC) ajuda o Conselho de Supervisão a preparar as suas decisões em relação à sua supervisão dos planos da política do Conselho Executivo para a estrutura cooperativa dos Rabobanks locais e Rabobank Nederland. Este Comité prepara também o Conselho de Supervisão

para a sua tomada de decisão sobre responsabilidade social empresarial (RSE). Em 2010, as questões discutidas pelo CAC incluíram a mudança dos Rabobanks locais para o Modelo de governação Rabo. O CAC considerou também os progressos sobre a implementação do programa “Rabobank 2010” para excelência em serviços ao cliente pelos Rabobanks locais, o apoio necessário desse programa pelo Rabobank Nederland, e a adaptação da própria organização do Rabobank Nederland a esse programa através do projecto “Rabobank nos Países Baixos em 2011”. Em relação aos serviços ao cliente, o CAC considerou o novo modelo de serviço ao cliente para seguros. O CAC aludiu ao relatório final do Comité para a Avaliação de Relações Financeiras Internas e considerou a necessidade de educar os membros do Conselho de Supervisão do Rabobank Nederland e os Comités de Supervisão dos Rabobanks locais. O CAC recorreu também à secção de RSE do Relatório Anual 2009 e trocou ideias com o Conselho Executivo acerca da implementação das metas de RSE nas operações do banco. Além disso, o CAC considerou a estratégia de retalho e rural do Rabobank International, e a reestruturação do Rabo Development. Juntamente com o Conselho Executivo, o CAC estudou exaustivamente o enfoque do Rabobank no sector agro-alimentar e considerou formas pelas quais o Rabobank pode colocar os seus conhecimentos ao serviço deste sector.

Membros

A.J.A.M. Vermeer, *Presidente*
I.P. Asscher-Vonk
A. de Bruijn
W. Dekker *(a partir de 17 de Junho de 2010)*
S.E. Eisma *(até 17 de Junho de 2010)*
L.O. Fresco
P.F.M. Overmars *(até 17 de Junho de 2010)*
H.C. Scheff er *(até 17 de Junho de 2010)*
L. Koopmans
M.J.M. Tielen
A.H.C.M. Walravens

Comité de Nomeações

O Comité de Nomeações ajuda o Conselho de Supervisão a preparar as suas decisões em relação à composição, nomeações e renomeações para o Conselho de Supervisão e o Conselho Executivo. O Comité aconselha também o Conselho de Supervisão sobre a nomeação de quadros superiores no Rabobank e respectivas entidades associadas e aborda todo um leque de questões de gestão e talentos. O Comité de Nomeações discutiu nomeações e renomeações para o Conselho de Supervisão. Além disso, o Comité de Nomeações aconselhou o Conselho de Supervisão sobre o perfil do Conselho Executivo, que foi alterado para corresponder às disposições do Código Bancário.

Membros

L. Koopmans, *Presidente*
I.P. Asscher-Vonk
W. Dekker *(a partir de 17 de Junho de 2010)*
L.O. Fresco
H.C. Scheff er *(até 17 de Junho de 2010)*
A.W. Veenman *(até 17 de Junho de 2010)*

A.J.A.M. Vermeer
A.H.C.M. Walravens

Comité de Remunerações

O Comité de Remunerações ajuda o Conselho de Supervisão a preparar as suas decisões em relação à remuneração dos membros do Conselho Executivo e a política de remunerações de quadros superiores. Também acompanha de perto as políticas de remuneração seguidas no mercado externo e aconselha o Conselho de Supervisão em como aplicar orientações para a política de remunerações no sector bancário. Em 2010, operando dentro do quadro da política de remunerações estabelecida pela Assembleia Central de Delegados e com base na avaliação do desempenho do Conselho Executivo e seus membros individuais, o Comité de Remunerações analisou exaustivamente as propostas de remuneração (incluindo aquelas para salário variável) de membros individuais do Conselho Executivo. O Comité estudou também as perspectivas dos salários dos trabalhadores de escalões mais baixos e outros aspectos relativos a salários que emergem do Código Bancário e da Visão sobre Remunerações do Rabobank.

Membros

A.H.C.M. Walravens, *Presidente*
I.P. Asscher-Vonk
W. Dekker (a partir de 17 de Junho de 2010)
L.O. Fresco
L. Koopmans
H.C. Scheff er (até 17 de Junho de 2010)
A.W. Veenman (até 17 de Junho de 2010)
A.J.A.M. Vermeer

Comité de Recursos

O Comité de Recursos é um organismo de apelação consultiva em litígios entre os Rabobanks locais ou entre um ou mais Rabobanks locais e o Rabobank Nederland. Não foram submetidos litígios ao Comité de Recursos em 2010.

Membros

S.E. Eisma, *Presidente*
(até 17 de Junho de 2010)
M.J.M. Tielen, *Presidente*
(a partir de 17 de Junho de 2010)
I.P. Asscher-Vonk
S.L.J. Graafsma
(a partir de 29 de Setembro de 2010)
P.F.M. Overmars (até 17 de Junho de 2010)

Actividades do Conselho de Supervisão em 2010

Em conformidade com os seus deveres e responsabilidades formais, o Conselho de Supervisão supervisionou as políticas seguidas pelo Conselho Executivo e a conduta geral dos assuntos no Rabobank Nederland e respectivas entidades associadas. Além disso, serviu como parceiro de luta para o Conselho

Executivo. Matérias regulares para discussão e aprovação incluem os valores anuais e intercalares, metas operacionais e financeiras, estratégia, responsabilidade social empresarial e os riscos associados à actividade. No que dizia respeito ao risco, as discussões centraram-se no resultado da avaliação do Conselho Executivo da concepção e eficácia da gestão do risco interno e sistemas de controlo e quaisquer alterações significativas nesses sistemas. Outras questões que foram consideradas incluíram a eficácia da função de conformidade em curso no Grupo Rabobank, conformidade com as leis e regulamentos, a relação com os Rabobanks locais e TIC.

No contexto do Código Bancário, o Conselho de Supervisão – sob recomendação do Comité de Auditoria, Conformidade e Risco – aprovou o Documento de Apetência pelo Risco, a Carta de Risco, o Quadro da Política de Crédito e o Processo de Aprovação de Produtos ao nível do grupo.

Na sequência do resultado de um estudo de relações financeiras internas equilibradas, que foi concluído em 2007, o Rabobank Nederland aumentou o seu capital social de 4 mil milhões para 6 mil milhões de euros em 2010 emitindo acções para os Rabobanks locais. Esta emissão de acções não afecta o capital próprio do grupo.

O Conselho de Supervisão dedicou uma reunião à política de patrocínios, abordou a avaliação do risco do DNB e tomou nota do resultado do teste de stress do CEBS, o relatório anual do Comité Confidencial nos termos do Regulamento sobre o Relatório Interno de Práticas Irregulares e os relatórios de facilidades de crédito distribuídos a directores executivos individuais ou outros responsáveis.

Além disso, os membros do Conselho de Supervisão e os membros do Conselho Executivo trocaram ideias acerca do acordo e das lições aprendidas de alguns casos de fraude que surgiram após a aquisição pelo Rabobank do Bouwfonds (agora a operar sob o nome Grupo Rabo Real Estate), os progressos sobre o processo OpMaatHypotheek e a multa que a Autoridade Holandesa para os Mercados Financeiros (AFM) impôs em relação ao aconselhamento hipotecário.

Áreas de atenção especial para o Conselho de Supervisão em 2010

Demonstrações financeiras de 2009, relatório intercalar de 2010 e orçamento para 2011

O Conselho de Supervisão discutiu detalhadamente o Relatório Anual de 2009 do Rabobank Nederland e Grupo Rabobank, incluindo o relatório de gestão, o relatório em anexo do auditor independente, as demonstrações financeiras e a proposta de distribuição de lucros. A carta de auditoria, incluindo a resposta da administração, foi também abordada em detalhe na presença do auditor interno e do auditor externo independente. Além disso, o Conselho de Supervisão analisou exaustivamente o relatório intercalar de 2010 do Grupo Rabobank. Para além do mais, o Conselho de Supervisão discutiu o orçamento para 2011, aprovando-o em linhas gerais, e aprovou a Ordem de Dia da Política Plurianual para os Bancos Locais 2011-2012, assim como o Plano Anual e o Orçamento do Rabobank Nederland de 2011 para apoio de Bancos Membros. O Conselho de Supervisão autorizou também o aumento no mandato de financiamento de 2010 e aprovou o mandato de financiamento de 2011. Na análise das demonstrações financeiras e do orçamento, o Conselho de Supervisão considerou a adequação do capital e requisitos de liquidez anunciados pelo Comité de Basileia (Basileia III), abordando especificamente a importância dos depósitos dos clientes como fonte de financiamento assim como a necessidade de uma composição das fontes de financiamento equilibrada e variada. O Comité de Auditoria, Conformidade e Risco preparou exaustivamente as discussões sobre estas questões.

Renomeação do auditor externo independente

Sob recomendação do Conselho de Supervisão, a Assembleia-Geral renomeou a Ernst & Young Accountants LLP, o auditor externo independente, por um período de três anos, ou seja, para as auditorias relativas aos exercícios de 2010 a 2012. Foram acordadas algumas alterações procedimentais com o auditor externo independente no processo. A recomendação do Conselho de Supervisão baseou-se no aconselhamento do Comité de Auditoria, Conformidade e Risco sobre a avaliação periódica do desempenho do auditor externo independente. Além disso, o Conselho de Supervisão aprovou o orçamento do auditor externo independente para a auditoria de 2010.

Desenvolvimentos estratégicos

Em 2010, a Assembleia Central de Delegados adoptou a versão actualizada do Quadro Estratégico do Grupo Rabobank para 2009-2012. Contudo, já em 2010, o Conselho Executivo decidiu estudar as opções para reposicionamento estratégico no diálogo com o Conselho de Supervisão e a Assembleia Central de Delegados: as razões foram as alterações drásticas no mundo financeiro devido à crise financeira, que se reflectiram em Basileia III, a estrutura alterada e o desenho da cena bancária e os desenvolvimentos na reestruturação das actividades bancárias. Além disso, as questões de relevância social são o debate público sobre um imposto sobre a banca, condições equitativas para as instituições financeiras, pressões sobre as margens das hipotecas e poupanças e o debate acerca do plano de garantia de depósitos. O Conselho de Supervisão acompanha de perto a execução da estratégia e quaisquer futuras alterações são discutidas com o Conselho Executivo. A monitorização da consistência da tomada de decisões em relação ao planeado investimento accionista, aquisições ou alienações e seu impacto potencial sobre os rácios financeiros têm recebido toda a atenção do Conselho de Supervisão.

Dentro dos limites do reposicionamento estratégico acima referido, o Conselho de Supervisão aprovou, em 2010, a estratégia grossista do Rabobank International para 2010-2014 e a sua estratégia de retalho e rural no estrangeiro.

Celebraram-se novos acordos com a Eureko acerca da continuação de uma parceria de êxito. À luz destes acordos e dadas as disposições de Basileia III relativas a associadas de seguros, o Rabobank reduziu a sua participação na Eureko de 39% para 31%.

Alterações à governação interna

Em 2010, o Rabobank alinhou a sua governação interna às disposições dos novos regulamentos do Código de Governação Empresarial holandês, ao Código Bancário, aos Princípios para Política de Remunerações Controlada publicados pelo DNB e AFM, e às melhores práticas promovidas pelo NBA, o Instituto dos Revisores Oficiais de Contas holandês. O Conselho de Supervisão esteve directamente envolvido no processo.

Aquisições e alienações

O Rabobank adquiriu uma participação em acções no Agricultural Bank of China em 2010 com vista a reforçar as suas ambições estratégicas e comerciais na China. Como parte integrante da estratégia de crescimento na Califórnia, foi adquirido o Napa Community Bank, e foram adquiridos à Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC) todos os depósitos e activo e passivo específicos do Butte Community Bank e Pacific State Bank. Em Junho de 2010, o Rabo Development e os accionistas do Banco Cooperativo Sicredi (Brasil) chegaram a um acordo sobre a aquisição pelo Rabo Development de uma participação

minoritária neste banco. Esta operação está ainda sujeita à aprovação regulamentar local. Por via do Rabo Development, o Rabobank planeia reforçar o desenvolvimento estratégico e comercial deste banco. A participação em acções no banco indiano Yes Bank reduziu-se de 15,9% para 4,9% devido à nova estratégia na Índia. As actividades do Bizner, um banco on-line, foram integradas no Rabobank.

Rabobanks locais

Em 2010, a Assembleia-Geral aprovou a introdução do Modelo Rabo como modelo de governação para os Rabobanks locais. O Modelo Executivo e o Modelo de Parceria foram progressivamente eliminados desde meados de 2010 para serem substituídos pelo Modelo Rabo. O Modelo Rabo Model tem origem na gestão colectiva profissional, supervisão robusta e independente do Comité de Supervisão local numa base cooperativa e influência efectiva dos membros, enquanto realça a ligação entre governação local e central. O Modelo Rabo beneficia-se em pleno da influência, aconselhamento e papéis de parceiro de luta dos conselhos de membros. A influência dos membros é ainda posta em prática estabelecendo comunidades que são relevantes para os membros. O Conselho de Supervisão aprovou a alteração aos Estatutos do Rabobank Nederland para os adaptar ao novo modelo de governação dos Rabobanks locais. O Comité de Assuntos da Cooperativa ajudou o Conselho de Supervisão a preparar as suas decisões quanto a esta questão.

Os Rabobanks locais continuaram a reduzir os seus serviços ao cliente em 2010 com base no programa “Rabobank 2010”. O Rabobank Nederland ajuda os Rabobanks locais nesta operação drástica e estuda, em estreito diálogo com os Rabobanks locais, como pode melhor alavancar a sua organização à necessidade de apoio dos Rabobanks locais. Isto faz parte do projecto “Rabobank nos Países Baixos em 2011”.

A seguir a uma avaliação das alterações efectuadas conforme proposta do Comité para a Avaliação de Relações Financeiras Internas, concluiu-se que as relações financeiras internas entre o Rabobank Nederland e os Rabobanks locais são adequadas e exigem actualização apenas num número limitado de aspectos.

Responsabilidade social empresarial

O Conselho de Supervisão nota com agrado que o Rabobank prosseguiu em 2010 com a maior incorporação da responsabilidade social empresarial na sua oferta de serviços. O relatório de sustentabilidade e o relatório financeiro foram integrados desde o exercício de 2009. O Comité de Assuntos da Cooperativa assumiu um papel consultivo no período em análise revendo várias questões relativas à RSE e partilhando ideias acerca destas questões com o Conselho Executivo.

Política de remunerações

O Rabobank segue uma política de remunerações prudente, controlada e sustentável, que está em linha com a estratégia do Rabobank, perfil de risco escolhido, identidade cooperativa e valores fundamentais. A política de remunerações mantém uma abordagem orientada para o cliente e toma em consideração os interesses de longo prazo do Rabobank, o contexto internacional dos mercados onde o Rabobank opera e a aceitação da sociedade. Com base na sua identidade cooperativa, o Rabobank elaborou a Visão sobre Remunerações em 2010, que sustenta ainda mais a aplicação prudente destes princípios por cada entidade do grupo. Além disso, deu-se um toque aos regulamentos e procedimentos existentes sempre que necessário para criar uma estrutura prudente de autoridades.

A remuneração dos membros do Conselho Executivo é referenciada todos os anos. Os valores de referência anteriores, incluindo um executado em Janeiro de 2010, provaram que a sua remuneração está abaixo da média dos seus pares. O salário variável dos directores executivos é relativamente baixo, quando comparado ao seu rendimento fixo e ao mercado. O salário variável baseia-se numa série de metas quantitativas, qualitativas, individuais e colectivas a atingir no longo e no curto prazo. O Conselho de Supervisão aprova a política de remunerações para os quadros superiores e supervisiona a sua execução pelo Conselho Executivo. Em princípio não são permitidos pacotes de retenção de materiais, de boas vindas e de indemnização. Quaisquer excepções estão sujeitas à aprovação do Conselho Executivo. As remunerações mais altas são discutidas todos os anos pelo Conselho de Supervisão através de um relatório de remunerações ao nível do grupo.

O Rabobank não oferece salário variável na forma de opções ou direitos accionistas que são concedidos a directores executivos ou quadros superiores. Isso significa que os membros do Conselho Executivo do Rabobank recebem uma quantia modesta em salário variável. Têm direito a bónus de curto prazo até 15% do seu salário fixo, que é pago anualmente e a um bónus de longo prazo, também até 15%, pago apenas após três anos. A estrutura remuneratória do Rabobank nunca foi tal que possa encorajar os trabalhadores a assumir riscos irresponsáveis.

Avaliação do desempenho e remuneração dos membros do Conselho Executivo

Em 2010, a remuneração dos membros e antigos membros do Conselho Executivo do Rabobank Nederland ascendeu a 10,3 milhões de euros no total. Este montante pode ser repartido da seguinte forma:

Em milhões de euros	2010	2009
Salários	6,8	6,6
Custos de pensões	1,6	1,3
Salário baseado no desempenho	1,7	1,8
Outros emolumentos	0,2	0,2
Total	10,3	9,9

A identidade e estrutura cooperativa do Rabobank estão incorporadas na sua política de remunerações para os membros do Conselho Executivo. Como parte da política de remunerações para o Conselho Executivo formulada pela Assembleia Central de Delegados, que acompanha a Visão sobre Remunerações, o Conselho de Supervisão determinou o pagamento baseado no desempenho de cada membro do Conselho Executivo com base na avaliação do seu desempenho em 2009.

Após ter sido revisto pelo Conselho de Supervisão, o relatório remuneratório completo de 2009 foi discutido com o Comité Confidencial da Assembleia Central de Delegados, que partilhou os seus comentários no relatório com a Assembleia Central de Delegados representando os membros do Rabobank Nederland. O rendimento total de cada membro do Conselho Executivo está em linha com as normas formuladas no Código de Governança Empresarial holandês, o Código Bancário e os Princípios para Política de Remunerações Controladas emitidos pelo DNB e AFM.

Auto-avaliação

O Conselho de Supervisão analisa permanentemente o seu próprio desempenho e o de comités autónomos. O Conselho de Supervisão executou também uma avaliação integral ao seu desempenho em 2010. Além disso, o Presidente tem anualmente reuniões individuais com cada um dos membros do Conselho de Supervisão para avaliar o seu desempenho individual. Este processo de auto-avaliação é usado para concretizar os melhoramentos no desempenho do Conselho de Supervisão e o dos directores de supervisão individuais e para envidar esforços individuais e colectivos para melhorar sempre que necessário o conhecimento dos membros. Questões chave na avaliação do desempenho são a participação dos directores de supervisão nas reuniões do Conselho de Supervisão e seu contributo nessas reuniões, na medida em que o Conselho de Supervisão, seus comités e respectivos membros observam o perfil escolhido, a composição e competências exigidas do Conselho de Supervisão e dos comités autónomos. A gama de competências representada é alargada através de novas nomeações conforme apropriado. O Comité de Auditoria, Conformidade e Risco analisou a sua composição e desempenho em 2010, depois do qual foram introduzidos alguns melhoramentos nos seus procedimentos. Na opinião do Conselho de Supervisão, os seus comités executaram as suas funções de forma imediata e eficiente no ano em análise, contribuindo assim significativamente para a eficácia do papel de supervisão do Conselho de Supervisão.

Forte desempenho

O Conselho de Supervisão está satisfeito com a conduta geral da actividade e forma como o Conselho Executivo conseguiu opor-se às ramificações das condições financeiras e económicas difíceis durante o ano em análise. Os membros do Conselho de Supervisão notam que a força da estrutura cooperativa provou uma vez mais a sua valia em 2010 e gostaria de aproveitar esta oportunidade para agradecer a administração e todos os trabalhadores pelos seus esforços e compromisso no ano em análise.

Utrecht, Países Baixos, 28 de Fevereiro de 2011

O Conselho de Supervisão

Valores anuais

Demonstração consolidada da posição financeira

Em milhões de euros	Em 31 Dezembro 2010	Em 31 Dezembro 2009
Activo		
Caixa e equivalente de caixa	13.471	16.565
Disponibilidades em outros bancos	33.511	35.641
Activos financeiros para negociação	12.987	12.761
Outros activos financeiros ao justo valor através de resultados	9.588	9.122
Instrumentos financeiros derivados	43.947	39.091
Crédito a clientes	455.941	433.357
Activos financeiros disponíveis para venda	55.458	33.349
Activos financeiros detidos até à maturidade	218	418
Investimentos em associados	3.539	4.056
Activos intangíveis	3.675	3.736
Activos tangíveis	6.006	6.124
Propriedades de Investimento	816	1.363
Activos por impostos correntes	357	240
Activos por impostos diferidos	1.200	1.358
Benefícios a trabalhadores	1.668	1.467
Outros activos	10.154	8.835
Total do activo	652.536	607.483

Em milhões de euros	Em 31 Dezembro 2010	Em 31 Dezembro 2009
Passivo		
Depósitos de outros bancos	23.476	22.429
Depósitos de clientes	298.761	286.338
Títulos de dívida em emissão	196.819	171.752
Instrumentos financeiros derivados e outros passivos de exploração	49.640	48.765
Outras dívidas	8.199	8.083
Outros passivos financeiros ao justo valor através de resultados	29.867	27.319
Provisões	979	1.095
Passivos por impostos correntes	359	468
Passivos por impostos diferidos	731	489
Benefícios a trabalhadores	466	500
Dívida subordinada	<u>2.482</u>	<u>2.362</u>
Total do passivo	611.779	569.600
Capital próprio		
Capital do Rabobank Nederland e Rabobanks locais	24.749	21.963
Certificados de Sócio do Rabobank emitidos por uma empresa do grupo	<u>6.583</u>	<u>6.315</u>
	31.332	28.278
Títulos de Capital e Trust Preferred Securities III a VI	6.306	6.182
Interesses que não controlam	3.119	3.423
Total da situação líquida	40.757	37.883
Total da situação líquida e do passivo	652.536	607.483

Demonstração de resultados consolidados

Em milhões de euros	Para o exercício findo a 31 Dezembro	
	2010	2009
Juros e proveitos equiparados	19.928	19.795
Juros e custos equiparados	<u>11.314</u>	<u>11.720</u>
Juros	8.614	8.075
Proveitos de comissões	3.469	3.015
Custo de comissões	<u>638</u>	<u>440</u>
Comissões	2.831	2.575
Proveitos de associados	292	592
Proveito líquido de activos e passivos financeiros ao justo valor através de resultados	231	(422)
Ganhos em activos financeiros disponíveis para venda	105	138
Outros resultados	<u>643</u>	<u>1.476</u>
Proveitos	12.716	12.434
Custos com pessoal	4.919	4.603
Outras despesas administrativas	2.706	2.908
Depreciação e amortização	<u>571</u>	<u>527</u>
Despesas operacionais	8.196	8.038
Correcções de valor	<u>1.234</u>	<u>1.959</u>
Lucro operacional antes dos impostos	3.286	2.437
Despesa de imposto sobre rendimento	<u>514</u>	<u>229</u>
Lucro líquido	2.772	2.208
Do qual atribuível ao Rabobank Nederland e aos Rabobanks locais	1.846	1.395
Do qual atribuível a titulares de Certificados de Sócio do Rabobank	303	318
Do qual atribuível a Títulos de Capital	460	308
Do qual atribuível a Trust Preferred Securities III a VI	73	78
Do qual atribuível a interesses que não controlam	90	109
Lucro líquido para o exercício	2.772	2.208

Demonstração consolidada do rendimento integral

Em milhões de euros	Para o exercício findo a 31 Dezembro	
	2010	2009
Lucro líquido	2.772	2.208
Resultante no período (depois dos impostos):		
<i>Reservas de conversão de divisas</i>		
Diferenças cambiais	413	45
<i>Reserva de reavaliação - activos financeiros disponíveis para venda</i>		
Diferenças cambiais	(48)	22
Alterações em associados	45	(359)
Alterações ao justo valor	390	468
Amortização de activos reclassificados	143	210
Transferido para lucros ou perdas	(114)	78
<i>Reserva de reavaliação - Associados</i>		
Alterações ao justo valor	(30)	(29)
<i>Reserva de reavaliação - coberturas de fluxo de caixa</i>		
Alterações ao justo valor	18	(6)
Transferido para lucros ou perdas	1	-
<i>Interesses que não controlam</i>		
Diferenças cambiais	266	(37)
Alterações na reserva de reavaliação AFS	(9)	12
Total de outro rendimento integral	1.075	404
 Total de rendimento integral	 3.847	 2.612
 Do qual atribuível ao Rabobank Nederland e aos Rabobanks locais	 2.664	 1.824
Do qual atribuível a titulares de Certificados de Sócio do Rabobank	303	318
Do qual atribuível a Títulos de Capital	460	308
Do qual atribuível a Trust Preferred Securities III a VI	73	78
Do qual atribuível a interesses que não controlam	347	84
Total de rendimento integral	3.847	2.612

Demonstração das alterações dos capitais próprios consolidados

Em milhões de euros	Capital próprio do Rabobank Nederland e Rabobanks locais	Certificados de Sócios do Rabobank	Títulos de Capital e TPS	Interesses que não controlam	Total
Em 1 Janeiro 2010	21.963	6.315	6.182	3.423	37.883
Lucro líquido	1.846	303	533	90	2.772
Total de outro rendimento integral:					
Reserva de conversão de divisas	413	-	-	266	679
Reserva de reavaliação –					
Activos financeiros disponíveis para venda	416	-	-	(9)	407
Reserva de reavaliação - Associados (30)		-	-	-	(30)
Reserva de reavaliação - Coberturas de fluxo de caixa	19	-	-	-	19
Total de rendimento integral	2.664	303	533	347	3.847
Pagamento sobre Certificados de Sócios do Rabobank, Trust Preferred Securities III a VI (TPS) e					
Títulos de Capital	-	(303)	(533)	-	(836)
Emissão de Certificados de Sócio	-	257	-	-	257
Outros	122	11	124	(651)	(394)
Em 31 Dezembro 2010	24.749	6.583	6.306	3.119	40.757
Em 1 Janeiro 2009	20.050	6.236	3.510	3.639	33.435
Lucro líquido	1.395	318	386	109	2.208
Total de outro rendimento integral:					
Reserva de conversão de divisas	45	-	-	(37)	8
Reserva de reavaliação –					
Activos financeiros disponíveis para venda	419	-	-	12	431
Reserva de reavaliação - Associados (29)		-	-	-	(29)
Reserva de reavaliação - Coberturas de fluxo de caixa	(6)	-	-	-	(6)
Total de rendimento integral	1.824	318	386	84	2.612
Pagamento sobre Certificados de Sócios do Rabobank, Trust Preferred Securities III a VI (TPS) e					
Títulos de Capital	-	(318)	(386)	-	(704)
Emissão de Certificados de Sócio e					
Títulos de Capital	-	79	3.160	-	3.239
Compra de Trust Preferred Securities III	-	-	(527)	-	(527)
Custos da emissão de Títulos					

de Capital	(13)	-	-	-	(13)
Outros	102	-	39	(300)	(159)
Em 31 Dezembro 2009	21.963	6.315	6.182	3.423	37.883

Demonstração consolidada de fluxos de caixa

Em milhões de euros	Para o exercício findo a 31 Dezembro	
	2010	2009
Fluxos de caixa de actividades operacionais		
Lucro operacional antes dos impostos	3.286	2.437
Ajustado para:		
<i>Rubricas não monetárias reconhecidas em resultados</i>		
Depreciação e amortização	571	527
Correcções de valor	1.234	1.959
Resultado da venda de activos tangíveis	(7)	(14)
Quota de (lucros) de associados	(292)	(592)
Resultados ao justo valor sobre activos e passivos		
financeiros ao justo valor através de resultados	(231)	422
Ganhos sobre activos financeiros disponíveis para venda	(105)	(138)
<i>Alteração líquida em activos operacionais:</i>		
Disponibilidades em outros bancos e depósitos de outros bancos	3.181	(3.346)
Activos financeiros para negociação	131	(2.613)
Instrumentos financeiros derivados	(4.856)	27.668
Alteração líquida em activos financeiros não negociáveis ao justo valor		
através de resultados	1.955	2.949
Crédito a clientes	(24.536)	(8.856)
Dividendos recebidos de associados e activos financeiros	464	54
<i>Alteração líquida em passivos relativos a actividades operacionais:</i>		
Instrumentos financeiros derivados e outros passivos de exploração	874	(28.464)
Depósitos de clientes	12.423	(17.875)
Títulos de dívida em emissão	23.149	35.973
Outros passivos	116	(562)
Imposto sobre o rendimento pago	(772)	(216)
Outras alterações	(1,157)	903
Fluxo de caixa líquido de actividades operacionais	15.428	10.216
Fluxos de caixa de actividades de investimento		
Aquisição de associadas líquida de caixa e equivalentes de caixa adquirido	(19)	(425)
Alienação de associadas líquida de caixa e equivalentes de caixa	722	3
Aquisição de activos tangíveis e propriedades de investimento	(1.636)	(2.020)
Resultado da venda de activos tangíveis	983	531
Aquisição de activos financeiros disponíveis para venda e		
activos financeiros detidos até à maturidade	(64.554)	(25.652)
Resultado da venda e reembolso de activos financeiros disponíveis para		
venda e activos financeiros detidos até à maturidade	44.632	24.521
Fluxo de caixa líquido de actividades de investimento	(19.872)	(3.042)
Fluxos de caixa de actividades de financiamento		
Resultados da emissão de Títulos de Capital e Certificados de Sócios do		
Rabobank	36	3,239

Resultados da emissão de dívida subordinada	1.000	1.000
Resultados da Emissão de Títulos de Dívida (SCN) e Obrigações		
Extra de Sócio Rabo	2.150	-
Pagamento de Certificados de Sócios do Rabobank,		
Trust Preferred Securities III a VI e Títulos de Capital	(836)	(704)
Compra de Trust Preferred Securities	-	(1.249)
Reembolso e resultados da emissão de dívida subordinada	(1.000)	-
Fluxo de caixa líquido de actividades de financiamento	1.350	2.286
Alteração líquida em caixa e equivalentes de caixa	(3.094)	9.460
Caixa e equivalentes de caixa no início do exercício	16,565	7,105
Caixa e equivalentes de caixa no final do exercício	13.471	16.565
Os fluxos de caixa de juros são incluídos no fluxo de caixa líquido de actividades operacionais		
Juros e proveitos equiparados	19.332	20.503
Juros e custos equiparados	11,651	12.289

Segmentos de negócio condensados

em milhões de euros	Banca de retalho doméstico	Banca grossista e banca de retalho internacional	Gestão de activos	Leasing	Imobiliário	Outros segmentos	Efeitos da consolidação o/ contabilizada de	Total
Para o exercício findo a 31 de Dezembro de 2010								
Juros	4.894	2.813	166	658	253	(171)	1	8.614
Comissões	1.321	460	995	83	26	(22)	(32)	2.831
Outros resultados	294	306	47	440	214	347	(377)	1.271
Total de resultados	6.509	3.579	1.208	1.181	493	154	(408)	12.716
Despesa do segmento	4.191	2.536	970	914	430	(56)	445	9.430
Lucro operacional antes dos impostos								
2.318	1.043	238	267	63	210	(853)	3.286	
Despesa de imposto sobre o rendimento	475	269	71	66	21	(175)	(213)	514
Lucro líquido para o exercício								
1.843	774	167	201	42	385	(640)	2.772	
Activo da unidade de negócio	360.881	439.646	25.166	29.768	26.473	86.789	(319.726)	648.997
Investimentos em associados	20	434	38	28	62	2,957	-	3.539
Total do activo	360.901	440.080	25.204	29.796	26.535	89.746	(319.726)	652.536
Passivo da unidade de negócio	338.681	440.202	22.355	26.862	25.331	73.563	(315.215)	611.779
Total do passivo	338.681	440.202	22.355	26.862	25.331	73.563	(315.215)	611.779
Acréscimos a activos tangíveis	128	51	22	1.101	11	287	-	1.600
Depreciação e amortização incluindo amortização do software	120	108	116	40	29	158	-	571
Correcções de valor	358	597	2	214	63	-	-	1.234
Goodwill	1	733	805	460	322	6	-	2.327
Para o exercício findo a 31 de Dezembro de 2009								
Juros	4.360	2.955	104	590	182	(119)	3	8.075
Comissões	1.261	488	757	59	44	(20)	(14)	2.575
Outros resultados	505	(63)	123	377	283	642	(83)	1.784

Total de resultados	6.126	3.380	984	1,026	509	503	(94)	12.434
Despesa do segmento	4,619	2,723	954	916	419	44	322	9,997
Lucro operacional antes dos impostos	1.507	657	30	110	90	459	(416)	2.437
Despesa de imposto sobre o rendimento	294	91	17	(2)	22	(87)	(106)	229
Lucro líquido para o exercício	1.213	566	13	112	68	546	(310)	2.208
Activo da unidade de negócio	328.907	406.609	22.079	28.712	26.291	39.049	(248.220)	603.427
Investimentos em associados	21	331	72	27	78	3,527	-	4.056
Total do activo	328.928	406.940	22.151	28.739	26.369	42.576	(248.220)	607.483
Passivo da unidade de negócio	308.255	452.593	19.695	26.013	25.249	28.441	(290.646)	569.600
Total do passivo	308.255	452.593	19.695	26.013	25.249	28.441	(290.646)	569.600
Acréscimos a activos tangíveis	180	23	10	1.394	90	243	-	1.940
Depreciação e amortização incluindo amortização do software	133	94	109	35	37	119	-	527
Correcções de valor	721	940	4	300	22	(28)	-	1.959
Goodwill	2	852	728	452	323	6	-	2.363

Relatório do auditor independente sobre a informação financeira

Para o conselho executivo e conselho de supervisão do Rabobank Nederland

Introdução

Auditámos a demonstração consolidada da posição financeira em 31 de Dezembro de 2010, a demonstração de resultados consolidados, a demonstração consolidada do rendimento integral, a demonstração das alterações dos capitais próprios consolidados, a demonstração consolidada de fluxos de caixa e os segmentos de negócio condensados para o exercício então findo, conforme constam das páginas 106 a 112 deste relatório anual, doravante designada “informação financeira” da Coöperatieve Centrale Raiffeisen- Boerenleenbank B.A. (Rabobank Nederland), Amsterdão, para saber se essa informação foi obtida de forma consistente a partir das demonstrações financeiras consolidadas e auditadas de 2010 do Rabobank Nederland. No nosso relatório de auditoria de 28 de Fevereiro de 2011 exprimimos parecer sem reservas sobre essas demonstrações financeiras consolidadas. O conselho executivo do Rabobank Nederland é responsável pela preparação da informação financeira em conformidade com as políticas contabilísticas conforme aplicadas nas demonstrações financeiras consolidadas de 2010 do Rabobank Nederland. A nossa responsabilidade é exprimir uma opinião sobre a informação financeira.

Âmbito

Realizámos a nossa auditoria em conformidade com a lei holandesa, incluindo as normas holandesas sobre auditoria. Isso exige a observância de requisitos éticos e o planeamento e execução da auditoria para obter garantia razoável de que a informação financeira foi obtida de forma consistente a partir das demonstrações financeiras consolidadas.

Acreditamos que a prova de auditoria que foi obtida é suficiente e adequada para oferecer a base do nosso parecer de auditoria.

Parecer relativo à informação financeira

Em nossa opinião, a informação financeiras foi obtida de forma consistente, em todos os aspectos materialmente relevantes, a partir das demonstrações financeiras consolidadas.

Ênfase do parecer

Para uma melhor compreensão da posição financeira do Grupo Rabobank e dos resultados e âmbito da nossa auditoria, salientamos que a informação financeira deve ser lida em conjunto com as demonstrações financeiras consolidadas, das quais se obtém a informação financeira e o nosso relatório de auditoria sem reservas datado de 28 de Fevereiro de 2011. A nossa opinião é sem reservas em relação a este assunto.

Utrecht, 28 de Fevereiro de 2011

Ernst & Young Accountants LLP

/s/ G.H.C. de Meris

Colofão

Publicado por

Departamento de Comunicações do Rabobank Nederland

Exoneração de responsabilidade

Este Relatório Anual é uma tradução dos Relatórios Anuais em neerlandês. Na eventualidade de qualquer conflito na interpretação, prevalece o original em neerlandês.

Acerca do Relatório Anual

O Rabobank integrou a informação financeira e informação relativa a RSE no Relatório Anual de 2010 do Grupo Rabobank.

Este Relatório baseia-se nas Demonstrações Financeiras, no Relatório Anual e outras informações do Rabobank Nederland, conforme referidos no Livro 2, Parte 9, do Código Civil holandês, entre outros documentos. Conforme exigido por lei, estes relatórios foram/serão depositados nos escritórios do Registo Comercial sob o número 30.046.259 após a aprovação das Demonstrações Financeiras do Rabobank Nederland pela Assembleia-Geral Anual. Esta Assembleia-Geral Anual está agendada para 16 de Junho de 2011.

Foi publicado um relatório do auditor independente, conforme referido no artigo 393.º, parágrafo 5 do Livro 2 do Código Civil holandês, sobre as Demonstrações Financeiras do Rabobank Nederland. Este relatório foi publicado na forma de um parecer sem reservas. No seu relatório, o auditor externo não realçou quaisquer assuntos específicos. O capítulo "Relatório do Conselho de Supervisão do Rabobank Nederland" não integra o Relatório Anual estatutário.

Este Relatório foi preparado em conformidade com as Orientações da Iniciativa Global de Reporte (Global Reporting Initiative) G3. As secções de RSE deste Relatório baseiam-se no documento intitulado "Responsabilidade Social Empresarial 2010 do Grupo Rabobank". Um auditor externo independente emitiu um relatório de garantia sobre este documento, incluindo os factos de RSE e números.

Relatórios Anuais

Em 2011, o Grupo Rabobank publica os seguintes relatórios anuais em inglês e neerlandês:

- Resumo Anual de 2010 do Grupo Rabobank - Jaarbericht 2010 Rabobank Groep
- Relatório Anual de 2010 do Grupo Rabobank - Jaarverslag 2010 Rabobank Groep
- Demonstrações Financeiras Consolidadas de 2010 do Grupo Rabobank - Geconsolideerde jaarrekening 2010 Rabobank Groep
- Demonstrações Financeiras de 2010 do Rabobank Nederland - Jaarrekening 2010 Rabobank Nederland
- Relatório Intercalar de 2011 do Grupo Rabobank - Halfjaarverslag 2011 Rabobank Groep

Os relatórios anuais do Grupo Rabobank estão disponíveis on-line em www.rabobank.com/annualreports e www.rabobank.com/jaarverslagen. Os dados essenciais estão também disponíveis para telemóvel em:



<http://m.keyfiguresrabobank.com>



<http://m.kerngegevensrabobank.nl>

Materiais usados

O Grupo Rabobank usa materiais ecológicos para imprimir este documento. Pede-se a outros que façam o download de PDF da Internet e imprimam este documento, que façam o mesmo.

Contacto

jaarverslagen@rn.rabobank.nl

Coöperatieve Centrale Raiff eisen-Boerenleenbank B.A. (Rabobank Nederland)

Croeselaan 18, P.O. Box 17100, 3500 HG Utrecht, Países Baixos

+31 30 216 0000

Relatório Anual 2010 Grupo Rabobank



Relatório Anual de 2010 do Grupo Rabobank
Abril de 2011
www.rabobank.com/annualreports



Rabobank