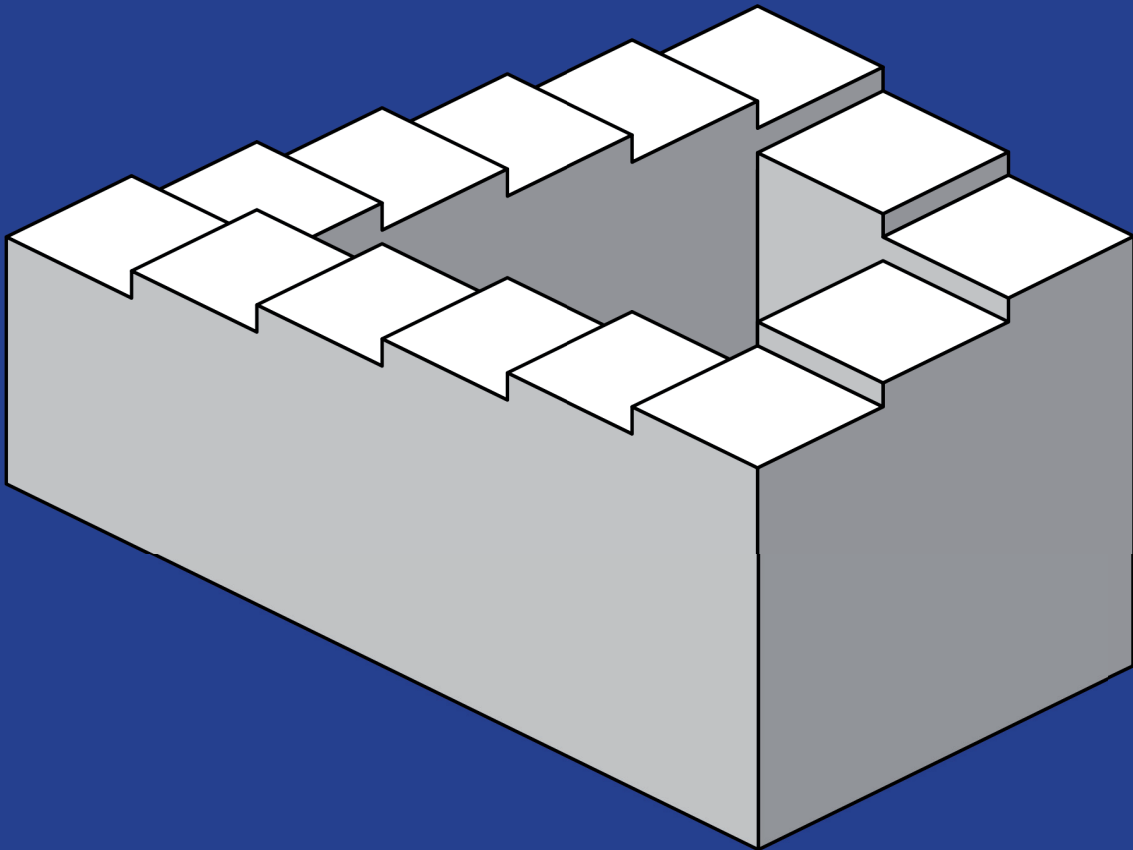


## Management Summary

***Op welke wijze kunnen banken hun maatschappelijke rol weer gaan oppakken door duurzame bedrijven te stimuleren?***



De Penrose-trap van Maurits Escher is een voorbeeld van een onmogelijke figuur die werkelijkheid kan worden in een lucide droom. Een lucide droom is een droom waarbij de dromer zich bewust is van het feit dat hij droomt. Met 'lucide' wordt verwezen naar de heldere staat waarin de dromer zich bevindt. Door middel van deze management summary willen we laten zien dat de ogenschijnlijke trap van de koppeling tussen duurzaamheid en business een kans is om op duurzame wijze de profit te verbeteren.



## **Management Summary**

### **Op welke wijze kunnen banken hun maatschappelijke rol weer gaan oppakken door duurzame bedrijven te stimuleren?**

Banken moeten vandaag de dag steeds meer letten op hun eigen vermogenspositie. Ze hechten dan ook waarde aan het in bezit hebben van voldoende liquide en gezonde bedrijven in hun portfolio. Duurzame bedrijven staan hierbij volgens onderzoek voor continuïteit en hebben een lange termijn visie. Om duurzame organisaties te stimuleren kunnen banken betere financieringsvoorwaarden verstrekken om dit gedrag te ondersteunen.

Volgens onderzoek blijkt dat veel grote Nederlandse bedrijven al een MVO-beleid hebben opgesteld, maar de ambities en de mate van implementatie verschilt enorm. Dit mede door de verschillende richtlijnen die gekozen kunnen worden en het feit dat een duurzaam beleid niet altijd, en eenvoudig in financieel opzicht in winst is uit te drukken. Dit is vooral waar het MKB naar kijkt. Door de toenemende schaarste van grondstoffen is er een grote noodzaak om in te spelen in deze ontwikkelingen. Juist door banken.

De overheid kan interessante kaders creëren zoals green deals en de transparantie benchmark, maar het gaat juist om de intrinsieke motivatie achter MVO. Het MKB is daarbij zeer belangrijk. Enkele banken zijn al stappen aan het zetten in het ontwikkelen van duurzame producten. Voordat true pricing kan worden geïntroduceerd dienen eerst duurzame organisaties worden beloond; true value. Het MKB dient daarbij meer aandacht te krijgen door banken die moeten samenwerken met specialisten om innovatieve producten te ontwikkelen. Dit om transparante en breed gedragen tools te ontwikkelen. Dit proces dient zo snel mogelijk te worden opgestart. Musthaves zijn hierbij; leiderschap, innovatiegerichtheid, onderschrijving van grote noodzaak, open mind, korte- en lange termijn visie.

Het vertrouwen in de bankensector heeft tijdens de kredietcrisis, de eurocrisis en diverse bedrijfsschandalen een forse deuk opgelopen. Om op een gezonde manier te kunnen groeien moeten banken weer functioneren en rapporteren op een niveau dat recht doet aan hun onderliggende waarden en waarde creërende vermogen. De samenleving moet er zeker van kunnen zijn dat informatie ook klopt. Het is een voorwaarde voor vertrouwen. Banken kunnen in samenwerking met de accountants, overheid en specialisten een doorstart maken om het verschil te laten zien van bedrijven die hun bedrijfsvoering en organisatie op een duurzame wijze hebben ingericht en georganiseerd. Banken zullen, mede vanuit hun zorgplicht, voor bedrijven een passende kostenreductie, aangepaste rentetarieven of aanvullende voorwaarden kunnen toepassen, indien de ondernemingen voldoen aan de gestelde of de te stellen duurzaamheidscriteria. Hierdoor ontstaat bij bedrijven een positieve prikkel om duurzaamheid als strategie te gaan voeren.

Investerings in de robuuste maatschappelijke dialoog, in technologie, in opleiding en bovenal in een wijziging van mindset mogen niet veel langer duren dan 2 à 3 jaar. Ook de overheid dient haar sturende rol op te pakken om ervoor te zorgen dat er vooruitgang komt richting duurzame oplossingen. Samen met de ondernemers, burgers en overige partijen dienen zij voorwaardenscheppende regels te ontwikkelen.

### **Conclusies en aanbevelingen onderzoek:**

Banken moeten zo snel mogelijk weer terug naar hun oorspronkelijke maatschappelijke rol. De primaire taken liggen hierbij vooral op het financieringsvlak, het betalingsverkeer en het sparen. Banken die als spin in het maatschappelijk web fungeren, moeten hun verantwoordelijkheid nemen om partijen bij elkaar te brengen en aan elkaar te koppelen. Hierdoor ontstaat synergie. Banken moeten meer en meer gaan beseffen en gaan uitdragen dat de gelden die de banken beheren niet van henzelf zijn. Om dit te versterken zouden banken hun klanten en de markt moeten attenderen op de noodzaak en voordelen van duurzame producten en bedrijfsvoering. Dit kan door middel van het geven van seminars, inzet van de virtuele kanalen, ontwikkelen van duurzame producten en daarbij een passende prijstabel en duurzaamheid in de klantcontacten ter sprake brengen. Banken kunnen diverse beloningsvormen doorvoeren richting de klanten bijvoorbeeld: rentekorting geven, kostenreductie toepassen of specifieke voorwaarden stellen zoals langere looptijden. Indien banken in de komende 5 tot 10 jaar (mening respondenten) niet in slagen hun imago te verbeteren kan het de kant op gaan wat momenteel in Amerika zich afspeelt. Daar wordt meer en meer een beroep gedaan op de funding van gelden van particulieren en fondsen. Deze vorm van 'crowd funding' is in Amerika een normaal patroon aan het worden.

### **Aanbeveling 1: Meer focus op het kleine<sup>1</sup> MKB**

Tot op heden worden deze duurzaamheidsratio's voornamelijk ingezet voor de grotere ondernemingen. Ook mechanismen als de 'Transparantiebenchmark' richten zich vooral op het middelgroot<sup>2</sup> MKB, terwijl bijvoorbeeld Rabobank en ING ook de kleinere<sup>1</sup> MKB ondernemingen bedienen. De 'zorgplicht taak' ligt hier voor alle banken om als intermediair de focus meer op het kleine MKB te gaan richten. Ondernemingen uit het gehele MKB hebben daarnaast behoefte aan een relatief snelle 'scan' die gebruikt kan worden voor het integreren van een duurzaam beleid en het geven van inzicht van de duurzame bedrijfssituatie voor stakeholders zoals banken.

### **Aanbeveling 2: Transparantie verbeteren**

In de afgelopen decennia is het inzicht hoe banken handelen zwaar vertroebeld. Ook is nauwelijks zichtbaar hoe de organisatiestructuur is georganiseerd en nog lastiger is het om alle in en outs van haar producten en diensten helder te krijgen. Het is voor stakeholders en klanten lastig te achterhalen uit welke bedrijfsonderdelen het volledige bankbedrijf bestaat. Met een transitie slag kan de transparantie verbeteren door op verschillende onderdelen uitleg te geven aan de markt. Voorbeelden voor deze transitie slag zijn: ontwikkelingen en verhoudingen van de eigen bankbalans helder in kaart brengen, inzicht in de kosten- en rentestructuren vergroten, balans- en beleggingsrisico's verkleinen en de schaalgrootte van het volledige bankbedrijf op orde brengen. De vraag die ook gesteld kan worden is of alle bedrijfsonderdelen van de banken wenselijk zijn voor alle marktpartijen. Verkoop van bedrijfsonderdelen die in mindere mate bij de core business

van banken behoren zullen versneld worden afgestoten. Het inzicht en de transparantie van de banken zal hiermee sterk verbeteren. Recente voorbeelden hiervan zijn de verkoop van Robeco, een onderdeel van de Rabobankgroep, aan het Japanse concern Orix (NRC, 2013). Andere voordelen die door de transparantie verbetering zullen worden versterkt zijn, een betere bestuurbaarheid en hogere mate om in control te zijn. Een bijkomend effect zal zijn dat men eerder aan de gestelde solvabiliteitseisen van Basel III zal voldoen.

### **Aanbeveling 3: Samenwerking met marktpartijen vergroten**

Indien de banken meer samenwerking gaan zoeken met stakeholders, overheid en accountants zal dit ten goede komen voor alle klanten van de banken. De lobby zoals deze nu wordt gevoerd via de Sustainable Finance Lab is hiervan een voorbeeld. Het is zaak voor alle deelnemende partijen om de uitkomsten uit de gesprekken door te vertalen naar een vernieuwd duurzaam beleid. Het beleid kan zowel lokaal en landelijk worden ontwikkeld. Het is aan te bevelen dat b.v. banken, NEN, GRI, accountants en MVO Nederland via een platform met regelmaat richtlijnen en adviezen uitbrengen op het gebied van verduurzaming van de maatschappij. Een voorbeeld vanuit deze samenwerking kan zijn dat gezamenlijke partijen voor het kleine<sup>1</sup> MKB een bruikbare tool in gaat zetten die de ondernemingen een leidraad bieden om te rapporteren naar stakeholders. Tevens kunnen de lokale banken synergetische voordelen gaan behalen door de samenwerking te zoeken met lokaal opererende accountants en adviesorganisaties. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt tevens dat de noodzaak om te verduurzamen vele malen groter is dan dat de stakeholders en marktpartijen inzien. Professor Lord Stem geeft als reactie op het rapport van 'Carbontracker' dat er serieuze vragen rijzen. Slimme beleggers kunnen zien dat investeren in bedrijven die uitsluitend, of sterk afhankelijk zijn, van fossiele brandstoffen een zeer riskante beslissing is. Het rapport doet ernstige vragen rijzen over het vermogen van het financiële stelsel. Het is de hoogste tijd om de industriebrede risico's op lange termijn scherp in beeld te brengen en breed te communiceren. Op dit moment is dit de enige maatstaf om de risico's in de prestaties tegen de industrie benchmarks." (Carbontracker, 2013) Banken moeten dan ook met innovatieve producten komen aangezien duurzaamheid en innovatie twee kanten van dezelfde medaille zijn.

### **Aanbeveling 4: Leiderschap**

Naar onze mening is het van groot belang dat banken en met name de grote banken ABN AMRO, ING en Rabobank leiderschap gaan tonen door gezamenlijk, en vanuit een gemeenschappelijk belang, te gaan zorgen dat er transparantie wordt geboden aan klanten zodat dit een sneeuwbal effect kan betekenen voor de maatschappij. Het gaat erom dat ze goede rentmeesters zijn. De aarde goed gaan beheren en stappen gaan zetten naar true pricing en true taxation. De 'prijzen' moeten de werkelijke totale kosten weerspiegelen. Voordat dit principe ingevoerd kan worden dient er een samenwerking te zijn met de overheid die de taxaties zal moeten aanpassen. Menselijke arbeid wordt immers zwaarder belast dan zaken die bedreigend zijn voor de toekomst van onze planeet. We zien hierbij een samenspel tussen de banken, wetenschappers en de overheid. Vanuit deze gouden driehoek moeten nieuwe financieringsmodellen voor een opmaat zorgen dat er in de toekomst true pricing wordt doorgevoerd. Het proces moet naar onze mening vooraf worden gegaan door true value, het waarderen/belonen van organisaties. Dit proces dient zo snel mogelijk te worden opgestart. Musthaves zijn hierbij; innovatiegerichtheid, onderschrijving van grote noodzaak, open mind, korte- en lange termijn visie. Het MKB dient hierbij beter en

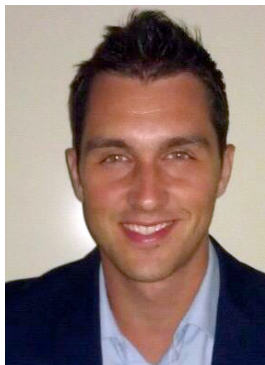
transparanter worden begeleidt, door het opzetten van wellicht een landelijke MKB-duurzaamheidscampagne. Het gaat daarbij niet zozeer om de aan de campagne gekoppelde prijs zelf, maar meer om de begeleiding en de mindset in dat proces. Dit moet goed worden geborgd door de banken.

<sup>1</sup> kleine onderneming (<50 werknemers en ≤ €10 miljoen jaaromzet)

<sup>2</sup> middelgrote onderneming (250 werknemers en ≤ €50 miljoen jaaromzet)

Heeft u interesse in dit onderzoek en/of ziet u mogelijkheden om de aanbevelingen verder op te gaan pakken? Neem dan vrijblijvend contact met ons op.

### **Stefan van Sabben MsC**



Stefan studeerde Beleid, Communicatie en Organisatie aan de Vrije Universiteit van Amsterdam en studeerde af op het onderwerp MVO. Het onderzoek richtte zich op de ISO 26000 en de Big 4. Momenteel richt hij zich op innovatiefinanciering, projectmanagement, strategiebegeleiding en het begeleiden van organisaties om concrete stappen te zetten in de wereld van MVO. Stefan neemt daarbij zitting in de NEN Normcommissie ISO 26000 en het NBA platform Integrated Reporting. Bij zijn vorige werkgever was hij wetgevingsdeskundige op het gebied van drinkwaterveiligheid en bouw.

[s.v.sabben@imcosa.nl](mailto:s.v.sabben@imcosa.nl)

0184 496 807

### **Jan Verhage MBA**



Jan heeft zijn Master of Business Administration studie afgerond via de University of Derby en University of Miami. Het onderzoek van de afstudeeropdracht betrof de implementatie van duurzaamheid binnen de Rabobank organisatie conform het INK model. Verder is een post master studie gevolgd aan de Radboud universiteit in Nijmegen en een Corporate Social Responsibility studie is gevolgd via ESAA Erasmus universiteit Rotterdam. De dagelijkse werkzaamheden bestaan uit het adviseren over strategische- en beleidsmatige vraagstukken voor de Rabobank, zowel voor de deelgebieden duurzaamheid, maatschappelijk verantwoord ondernemen en coöperatieve samenwerkingsvormen. Daarnaast zit hij in de MVO-klankbordgroep van Rabobank Nederland.

[j.a.verhage@go.rabobank.nl](mailto:j.a.verhage@go.rabobank.nl)

0187 471 382



