

DE IMPACT PARTNER STRATEGIE VOOR BANKEN

Een roadmap hoe de Nederlandse bancaire sector bij kan dragen aan
(versnelling van) duurzame markttransformaties



***Met de juiste koers
samen het verschil maken!***

Auteurs:

André Nijhof (Nyenrode Business Universiteit) en Alexander de Bruin (I Will Power)

In samenwerking met:

Zeynep Benek, Marin Boon, Stefanie Citroen, Maryse Hazelzet, Maarten Holtslag, Richard Kooloos, Robbert-Jan Kromkamp, Tom Ooms, Sandra Schoonhoven, Bouke de Vries en Simon Zwagemakers.

De Impact partner strategie is gebaseerd op de persoonlijke visie van de deelnemers en vertegenwoordigt geen standpunten van de deelnemende organisaties.

INHOUDSOPGAVE

| | |
|---|--|
| Inhoudsopgave | |
| Achtergrond van dit document | |
| Executive Summary | |
| Een Lonkend Perspectief | |
| De Impact Partner Strategie | |
| De omgeving van banken en hun klanten (Enabling environment)..... | |
| De marktdynamiek in de financiële sector (Marktdynamiek) | |
| Alternatieven voor duurzamer gedag (Alternatieven Lus) | |
| Gevolgen van niet-duurzaam gedrag (Externaliteiten Lus) | |
| De rol van de bank hangt af van de staat van de sector en de klant | |
| De Roadmap voor de Impact Partner Strategie..... | |
| Waar staan we nu? | |
| Fase 2: Ontwikkel een verdienmodel bij het transitiepad van je klant..... | |
| Fase 3: Bepaal gezamenlijk sectorstrategie en voer uit..... | |
| Fase 4: Goed op weg naar het wenkend perspectief van een nieuw normaal..... | |
| Bijlage 1: Model van duurzame markttransformatie..... | |
| Bijlage 2: Welke strategieën zijn overwogen, maar niet passend zijn..... | |
| Bijlage 3: bouwstenen van de EU Sustainable Finance Strategy | |
| Bijlage 4: Economische activiteiten Taxonomie | |
| Bijlage 5: Fundamenten onder de Impact Partner strategie | |
| De omgeving van banken en hun klanten (Enabling environment)..... | |
| De marktdynamiek in de financiële sector (Marktdynamiek) | |
| Alternatieven voor duurzamer gedag (Alternatieven Lus) | |
| Gevolgen van niet-duurzaam gedrag (Externaliteiten Lus) | |
| Bijlage 6: De roadmap beïnvloedt alle benoemde spelregels | |

Achtergrond van dit document

Achtergrond van dit document is dat tien personen met verschillende rollen in de Nederlandse bancaire sector hebben deelgenomen aan het Impact Programma voor Banken. Dit programma is een initiatief van Nyenrode Business Universiteit en I Will Power, waarbij de Nederlandse Vereniging van Banken heeft meegedacht over het programma. De resultaten van het programma zijn in dit document weergegeven. De visie, strategie en roadmap zijn op persoonlijke titel opgesteld door de betrokkenen en beogen houvast te bieden voor de rol van Nederlandse banken in de duurzame transitie van onze maatschappij.

EXECUTIVE SUMMARY

De Impact Partner Strategie heeft tot doel een samenhangende, effectieve visie, strategie en roadmap aan te reiken voor de rol van Nederlandse banken in duurzame transformaties. Het plan is opgesteld door een groep professionals vanuit verschillende banken onder begeleiding van Nyenrode Business Universiteit. Wij hebben onze kennis, ervaringen en ideeën gedeeld en gebundeld om dit actiegerichte plan op te stellen dat banken individueel en gezamenlijk een concreet handelingsperspectief biedt.

De maatschappij staat voor grote uitdagingen. De steeds breder gedragen inzichten over de opwarming van de aarde, het uitputten van grondstoffen, de achteruitgang van biodiversiteit en de uitdagingen op sociaal-maatschappelijk gebied in Nederland en in delen van de internationale productieketens, vragen om serieuze actie. Actie vanuit de EU met de ambitieuze EU Green Deal en de bijpassende Sustainable Finance Strategie die de komende jaren een forse versnelling gaat brengen in de verduurzaming van veel bedrijven. Actie volgend uit het Nederlandse Klimaatakkoord en de plannen die daar zijn gemaakt voor verschillende sectoren en uitdagingen. En daarop aansluitend, actie vanuit de banken die met het klimaatcommitment van de financiële sector zich gecommitteerd hebben aan het in kaart brengen en reduceren van hun eigen CO2 footprint en die van hun hele klantportefeuille. Bovendien hebben de banken zich gecommitteerd hun klanten te ondersteunen bij hun transitie. De rol van de banken in de duurzame transformatie van klanten bestaat daardoor niet alleen uit het financieren van duurzame investeringen en het waarborgen van de stabiliteit van het financiële systeem. Zij hebben ook een belangrijke rol om hun klanten te ondersteunen bij hun verduurzaming en om toekomstbestendige keuzes te stimuleren.

Deel 1 start met een visie hoe een duurzame maatschappij er in 2040 uit kan zien en beschrijft welke rol de verschillende partijen, waaronder de banken, dan in de transformaties gespeeld hebben. De visie is vertaald naar een strategie hoe daar te komen: de Impact Partner Strategie (deel 2). Deze strategie beoogt een systeemverandering te realiseren en we geven bij de strategie aan welke fundamenten en (veranderende) 'spelregels' volgens ons relevant zijn voor de uitvoering van de strategie. Banken kunnen en willen daarbij een partner zijn voor bedrijven en particulieren en hen ondersteunen in hun proces richting een duurzame toekomst. Daarbij staan welvaart en welzijn beide centraal. Hierbij draait het niet alleen om het zo veel mogelijk vermijden van het financieren van schadelijke activiteiten, maar vooral ook om transformaties en duurzame innovaties mogelijk te maken die bijdragen aan het oplossen van de grote duurzaamheidsvraagstukken in de maatschappij. Zo zijn de banken de maatschappelijk geëngageerde partijen die zorgdragen voor de belangrijke rol van steward ('rentmeester') voor datgene wat waardevol is en wat verder reikt dan alleen financieel kapitaal. Hierbij vervullen banken, afhankelijk van de situatie, de rollen van financier, kennispartner, dienstverlener, aanjager, verbinder of waarde creator.

“Wij willen als banken (pro)actief bijdragen aan toekomstbestendige bedrijven en een toekomstbestendige samenleving. Door als een partner samen met onze klanten stappen te zetten gericht op duurzame impact.”

In deel 3 bieden we vervolgens een uitgebreide roadmap gebaseerd op het model voor Duurzame markttransformaties (Nijhof en Simons, 2020). De roadmap is opgedeeld in vier fasen en doet allereerst recht aan de acties die banken en andere stakeholders reeds genomen hebben (fase 1) en biedt een gestructureerde aanpak om de impact van de banken, individueel en gezamenlijk, te vergroten (fase 2 en 3). Door proactief in gesprek te gaan met klanten en samen met hen transitieplannen op te stellen, helpen banken klanten met hun transformatie en ontdekken zij tegelijkertijd waar kansen voor nieuwe verdienmodellen voor de banken liggen. Door vanuit een systemische benadering te werken kunnen zij mogelijke blokkades in sectoren identificeren en daarover met andere partijen in gesprek gaan. Aan het eind van fase 2 is het belangrijk dat de banken hun ervaringen delen en samenwerken daar waar dat van toegevoegde waarde is voor de klanten, hun transformatie en voor de banken zelf. Ze moeten gezamenlijk (financierings)knelpunten in de transitie van sectoren adresseren bij stakeholders, zoals de overheid, hetgeen zorgt voor meer impact dan wanneer de banken dit individueel doen. Ook op het gebied van bijvoorbeeld data biedt samenwerking naar ons inzicht toegevoegde waarde. In fase 3 worden deze samenwerkingen verder vormgegeven, terwijl banken individueel de ruimte hebben en houden om zich op het gebied van duurzaamheid te onderscheiden. Daarnaast kan iedere bank individueel het aantal transitieplannen met klanten verder opschalen na fase 2. In fase 4 ontstaat uiteindelijk 'een nieuw normaal' waarin het vanzelfsprekend is dat banken de rol van Impact Partner van hun klanten vervullen en zo duurzame transformatie stimuleren, aanjagen en financieren.

De Impact Partner strategie daagt de banken uit om **proactief** in gesprek te gaan met klanten en vanuit een **gezamenlijk belang tussen klant en bank** transitieplannen op te stellen. Dit vraagt om visie en lef, omdat nog niet alle kaders en regels duidelijk zijn maar we wel de richting weten. Dat kunnen ze doen door individueel en gezamenlijk stappen te zetten in deze ontdekkingsreis en door middels de gestructureerde aanpak van de Impact Partner Strategie invulling te geven aan o.a. het klimaatcommitment van de financiële sector. Wet- en regelgeving en toezichthouders zullen immers de stabiliteit van de financiële sector wel monitoren en waarborgen, maar impact maken door klanten als partner echt verder te helpen vraagt iets anders en op dit gebied is nog veel te winnen!

Wij, als opstellers van dit sectorplan, zijn ervan overtuigd dat de combinatie van systemisch perspectief en concreet handelingsperspectief een inspirerend recept is dat aanzet tot actie. Daarbij hanteren wij een inclusieve aanpak. Iedereen die wil bijdragen aan de acties die in de strategie en roadmap staan verwoord wordt uitgenodigd om contact op te nemen. Want ... alleen ga je sneller, maar samen komen we verder!

DEEL I: EEN LONKEND PERSPECTIEF

Het is 2040... we zijn goed op weg om wereldwijd de net zero doelstelling van 2050 te realiseren. De klimaatdoelen van 2030 hebben we net niet gehaald omdat de transitie naar een duurzame en toekomstbestendige economie in het begin moeizaam verliep. Het duurde net te lang voordat leiders op alle continenten gezamenlijk voldoende actie ondernamen. Het vereiste een omslag in ons denken en we hebben als burgers, bedrijven en banken oude opvattingen laten varen. Voor veel mensen was het in het begin moeilijk om te veranderen, dingen los te laten en de pijn die dit soms veroorzaakte te accepteren. Opvattingen zoals dat onze aarde geen limieten kent of het eendimensionale, korte termijn denken dat onze besluitvorming voor decennia heeft gedomineerd, zijn losgelaten. Het goede nieuws is dat de positieve en negatieve effecten op het welzijn van huidige en toekomstige generaties, nu standaard inzichtelijk wordt gemaakt en wordt meegewogen in besluitvorming. Wat vroeger gezien werd als externaliteiten is tegenwoordig onderdeel van besluitvorming en kostprijs. We zien onszelf als onderdeel van het grotere geheel en houden rekening met het welzijn van mensen, dieren, natuur en de aarde. Duurzaam en toekomstbestendig leven en ondernemen is het nieuwe normaal geworden en we weten niet meer anders. Hierdoor hebben we negatieve trends bij onder andere biodiversiteit, water en een circulaire economie weten te keren en zien we de natuur en aarde zich weer positief ontwikkelen.

“Duurzaam en toekomstbestendig leven en ondernemen is het nieuwe normaal geworden”

In de gerealiseerde transitie heeft Europa een aanjagende rol gespeeld in het transformeren van de economieën en de samenlevingen wereldwijd. Door het creëren van wetenschappelijk onderbouwde definities van wat bijdraagt aan een duurzame wereld – oorspronkelijk aangeduid als de EU Taxonomie - heeft zij een taal gecreëerd die wereldwijd is geadopteerd en die is, en nog steeds wordt, verrijkt.

Dat dit kader nooit af is en continu wordt aangescherpt, vonden we eerst maar lastig, want we waren gewend pas te handelen als we echt weten waar we (minimaal) aan moeten voldoen. Inmiddels voelen we ons hier comfortabel bij omdat we weten waar we het voor doen en hoe we bijdragen aan het Leven op aarde, nu en in de toekomst. Bijdragen aan een duurzame, rechtvaardige en sociale wereld is de norm en het is volstrekt normaal dat bedrijven transparant zijn over hun prestaties en impact in brede zin. Net zoals we het sinds de Grote Depressie van de jaren 30 van de vorige eeuw heel normaal vinden dat bedrijven verplicht openheid geven over hun financiële prestaties, is het nu onmogelijk om de publicatie van materiële niet-financiële informatie nog weg te denken. En niet alleen over de prestaties van het afgelopen jaar maar ook over de doelstellingen, ambities en plannen voor de komende jaren. Zo zijn we collectief ook beter in staat om vooruit te kijken en kansen, risico's en uitdagingen tijdig te signaleren en op te pakken.

In Nederland hebben we als bedrijfsleven, burgers, overheid en financiële sector samen de doelstellingen van het Klimaatakkoord weten te realiseren. We kenden dezelfde worstelingen als elders in de wereld, maar doordat partijen in gezamenlijkheid durfden te acteren in de gekozen richting zijn we op tijd in actie gekomen. De bankensector heeft niet gewacht op uitgekristalliseerde criteria en normen maar is vertrokken met de beoogde koers in gedachten. Vervolgens kwam de Nederlandse overheid met nieuw beleid en sprak zij heldere verwachtingen uit in de vorm van doelen, innoveerden bedrijven en konden banken hun rol bij het financieren van deze innovaties oppakken. De banken hebben hun rol als partner van particulieren, bedrijven en de maatschappij gepakt en fungeerden zo als het ware als hefboom ter vergroting van brede welvaart en welzijn.



Het vereiste een zoektocht naar manieren om een integrale bijdrage te leveren aan de enorme maatschappelijke uitdagingen zonder de financiële risico's en resultaten uit het oog te verliezen. Voor het realiseren van het Klimaatakkoord en de energietransitie was ook de verduurzaming van de huizenmarkt van essentieel belang. Ook hier hebben de banken een relevante rol gespeeld door, los van zaken die zij zelf direct konden beïnvloeden zoals productvoorwaarden en duurzaamheidsadvies, ook te helpen de systeemblokkades te adresseren en daar samen met andere stakeholders zoals overheid, verzekeraars en pensioenfondsen innovatieve (financiële) oplossingen voor te realiseren.

Binnen Nederland werden juist bedrijven en banken succesvol die vanuit een goed doorleefde purpose een positieve bijdrage willen leveren aan een toekomstbestendige samenleving waarin het welzijn van mens en natuur centraal staat en waar duurzaam ondernemen de norm is. Dit in lijn met de

lange termijn waardecreatie die in corporate governance codes als doel werd opgenomen. Geleidelijk heeft dat geleid tot een samenleving waarin bedrijven in de maatschappij worden afgerekend op hun bijdrage aan een betere wereld voor vandaag en morgen en niet louter op financiële prestaties. De zoektocht naar de rol van banken in de duurzame transformatie van de samenleving betekende dat de banken zich opnieuw moesten uitvinden. Door vanuit een duidelijke purpose om positief bij te dragen aan een toekomstbestendige maatschappij te werken, heeft de bankensector nog steeds een belangrijke rol in de maatschappij. Een maatschappelijke rol die zij van oorsprong vervulde door steward te zijn voor spaargelden en deze verantwoord uit te lenen aan derden. Door continu te blijven zoeken naar nieuwe manieren om bij te dragen aan een samenleving waarin het welzijn van een ieder (nu en in de toekomst) centraal staat, hebben banken hun rol ingevuld om als een echte partner voor hun klanten te fungeren.

"Banken vervullen, afhankelijk van de situatie, de rollen van financier, kennispartner, dienstverlener, aanjager, verbinder of waardecreator."

Banken die vanuit een purpose werken aan toekomstbestendige klanten en samenleving realiseren ook de meeste opbrengsten. Pro-actief handelen in duurzame transformaties bleek achteraf bezien de weg te zijn naar toekomstbestendige klanten, kleinere risico's en zakelijk succes. Banken vulden hun pro-actieve rol in door in een vroeg stadium het gesprek aan te gaan met hun grotere zakelijke klanten en hen te faciliteren en te inspireren om te ondernemen op een toekomstbestendiger manier. Niet alleen omdat dit vanuit wet- en regelgeving moet, maar ook omdat het in ieders belang is dat bedrijven duurzaam ondernemen. Zo kan op korte en lange termijn waarde gecreëerd worden door bedrijven, wat niet alleen goed is voor de omgeving en de risico-inschatting van de bank maar juist ook voor het bedrijf en de mensen die daarbij betrokken zijn. De banken hebben ook het MKB weten te stimuleren om op een duurzame manier te ondernemen door vooruitlopend op wet- en regelgeving hen al bewust te maken van de risico's en kansen in hun ketens en door met adequate financieringsvoorstellen voor innovatie te komen. De banken hebben daardoor een groot deel van de transitie gefinancierd, waarbij zij door samen op te trekken met elkaar en met andere stakeholders, knelpunten op bijvoorbeeld financieel, juridisch en maatschappelijk gebied tijdig hebben gesignaleerd en geadresseerd. Hier werden bijvoorbeeld zogenaamde leverage points gevonden waar de reguliere financieringsmogelijkheden (net) tekort schoten en waar met onder andere beperkte garanties vanuit de overheid transformaties wel gerealiseerd zijn die anders niet financieerbaar waren. En het mooie is dat die garanties in de praktijk nauwelijks tot daadwerkelijke financiële uitgaven voor de overheid hebben gezorgd. Ook hebben de banken een pro-actieve rol gespeeld bij het verzamelen van de benodigde data en methoden om tot een goede inschatting van de risico's van klimaatverandering en klimaatadaptatie te komen. Door tijdig fysieke en transitierisico's te identificeren kunnen zowel bedrijven, particulieren (m.n. bij woningbezitters) en overheden/regio's passende maatregelen nemen.

Zo hebben diverse partijen samen gezorgd dat duurzame transformaties gerealiseerd zijn en is er een stevig fundament op dat te blijven doen.

DEEL II: DE IMPACT PARTNER STRATEGIE

Het vorige deel is niet alleen bedoeld als een beschrijving van hoe de toekomst er mogelijk uit kan zien. Nee, er moet een tijd komen waarin dit het nieuwe normaal is en we terugblikken op hoe we daar gekomen zijn. De vraag is dan welke strategie passend is om daar te komen en daar hebben wij als opstellers van deze strategie kritisch naar gekeken. Die kritische blik betekent dat zolang een strategie niet aangrijpt op de achterliggende gedragspatronen die leiden tot de huidige uitkomsten, we op zijn best aan symptoombestrijding doen. Dat is niet de ambitie van de voorliggende Impact Partner Strategie voor de bancaire sector. De ambitie is om met deze strategie bij te dragen aan het veranderen van de spelregels van het spel, zodat het logisch wordt om toe te groeien naar de toekomstbestendige maatschappij zoals in het vorige deel is verwoord. Doordat in alle sectoren bedrijven en organisaties duurzaamheid volledig hebben geïntegreerd in hun bedrijfsvoering en besluitvorming. Gelukkig zijn banken niet de enige partij die kunnen bijdragen aan de benodigde transformaties. Rondom de bancaire sector is ook al van alles in beweging en in dit deel benoemen we kort de belangrijkste fundamenten en (veranderende) spelregels die van belang zijn voor de Impact Partner strategie en hoe deze bijdragen aan de transformaties in de maatschappij.



Impuls vanuit de EU

Er zijn ambitieuze doelstellingen geformuleerd waarin de EU tegen 2050 het eerste continent is dat klimaatneutraal is en dat de broeikasgasemissies tegen 2030 met tenminste 55% heeft verminderd t.o.v. het niveau van 1990. De EU streeft er ook naar haar weerbaarheid tegen klimaatverandering te versterken, het verlies aan biodiversiteit en de achteruitgang van het milieu in bredere zin om te buigen en daarbij niemand aan zijn lot over te laten.

De EU heeft berekend dat er voor het realiseren van een geleidelijke transitie en realisatie van klimaatdoelstelling van CO2 reductie het komende decennium jaarlijks EUR 350 miljard nodig is om binnen de 1,5C te blijven en dat er nog eens jaarlijks EUR 130 miljard nodig is voor andere duurzame doelstellingen rondom biodiversiteit, circulaire economie en water. De EU investeert zelf fors in de transformaties, maar het ombuigen van private kapitaalstromen naar duurzame investeringen is de belangrijkste bron om klimaatdoelstellingen, behoud van biodiversiteit alsook sociale transformaties te realiseren. Bij elkaar gaat het om immense bedragen waarbij de transformaties grotendeels door het bedrijfsleven gerealiseerd moeten worden. Zij zijn het die zullen investeren en die deze investeringen weer kunnen terugverdienen. Het bedrijfsleven maakt dus de transformaties op termijn financieel mogelijk maar kent eerst een forse kapitaalbehoefte.

Het is niet voor niets dat de Europese Commissie de noodzakelijke duurzame transformaties voornamelijk wil realiseren door haar Sustainable Finance Strategie, die zich richt op financiële en niet-financiële instellingen. Middels deze strategie worden partijen gestimuleerd om te investeren in veranderingen en innovaties die positief bijdragen aan de duurzame transformaties (zie bijlage 3 voor een uitgebreide toelichting op de Sustainable Finance Strategie).

"Het bedrijfsleven is de belangrijkste partij in de maatschappij die echt financiële waarde kan creëren. Het ondernemerschap richting duurzame oplossingen sturen is essentieel om de duurzame doelstellingen te realiseren. De financiële sector speelt een belangrijke rol om deze beweging te stimuleren, aan te jagen en te financieren."

Een belangrijke rol voor banken

Banken vervullen in de Sustainable Finance Strategie een belangrijke rol als financier van de duurzame transformaties en rapporteren over de duurzame ontwikkeling binnen hun klantportefeuilles. De Nederlandse banken zijn daarbij nog een stap verder gegaan door zich middels o.a het klimaatcommitment van de financiële sector te committeren aan het leveren van een positieve bijdrage aan de ontwikkeling van hun klanten op weg naar het akkoord van Parijs en het realiseren van het Klimaatakkoord. Ten opzichte van veel andere bedrijven richten zij zich dus ook op de positieve ontwikkeling van hun klanten,. Hoe dit reeds afgegeven commitment aan de transformatie van hun klanten vorm te geven is een uitdagend vraagstuk. Er zijn veel initiatieven in de sector die een bijdrage kunnen leveren aan de transformatie van klanten maar een gestructureerde aanpak ontbreekt. Dit terwijl een gestructureerde aanpak kan zorgen dat de gerealiseerde impact fors vergroot wordt.

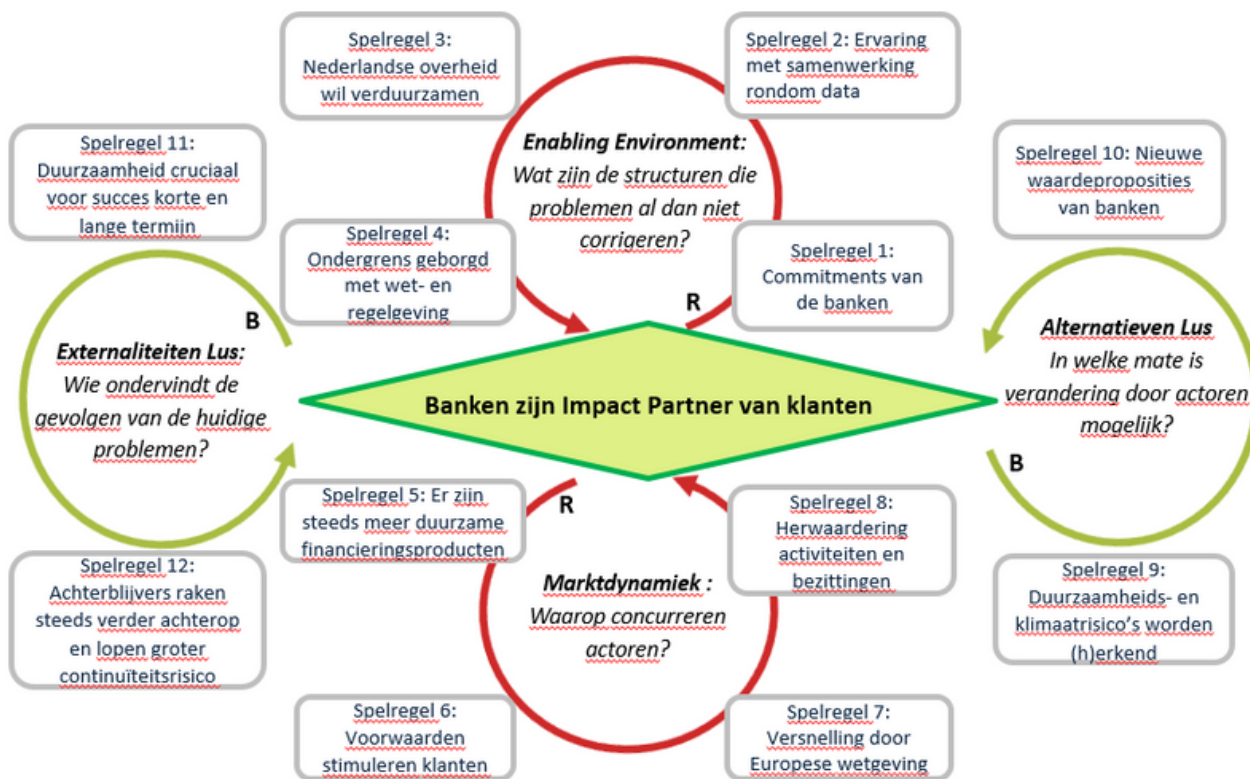
Wij zien een behoefte aan meer richting in hoe de banken bedrijven en particulieren kunnen ondersteunen in hun verduurzaming. Wij ambiëren dat duurzaamheid volledig verweven zit in alle producten en diensten van de banken en dat dit het 'nieuwe normaal' wordt. Vanuit een duidelijke wil om een bijdrage te leveren en de competentie om partner te zijn kan de bankensector een belangrijke hefboom functie vervullen in de duurzame transformaties. Het doel van de Impact Partner Strategie is dan ook om klanten te ondersteunen in hun duurzame transformaties en zo de transformaties in de maatschappij aan te jagen. Met de strategie geven we op een gestructureerde manier invulling aan het klimaatcommitment en de ambities van de banken.

"Wij willen als banken (pro)actief bijdragen aan toekomstbestendige bedrijven en een toekomstbestendige samenleving. Door als een partner samen met onze klanten stappen te zetten gericht op duurzame impact."

Maar wat betekent dat nu concreet? Hoe kunnen de banken individueel, gezamenlijk met andere banken en met andere stakeholders bijdragen aan toekomstbestendige bedrijven en een toekomstbestendige samenleving? Hoe kunnen banken een partner zijn van bedrijven, organisaties en huiseigenaren om duurzame stappen te zetten en zo een gezonde basis te hebben voor een goed leven nu en voor generaties die komen gaan? Hoe ziet de Impact Partner Strategie voor banken eruit? Voordat we in het volgende deel deze strategie uitwerken in een roadmap is het belangrijk te bekijken welke fundamenten er al zijn om de strategie op te bouwen.

Fundamenten

Er zijn allerlei ontwikkelingen gaande die de beweging naar toekomstbestendige bedrijven en een duurzame samenleving een impuls (kunnen) geven. De Impact Partner strategie richt zich op zakelijke klanten van de banken met een (potentiële) financieringsbehoefte en hypotheekklanten. Hieronder beperken we ons dan ook tot fundamenten die voor de strategie richting deze doelgroepen relevant zijn. Een systeemanalyse o.b.v. het model van Nijhof en Simons (2020) wijst uit dat er diverse fundamenten zijn die een basis vormen voor de Impact Partner strategie. We presenteren deze fundamenten als (veranderende) 'spelregels' om te benadrukken dat ze gericht zijn op het structureel veranderen van de uitkomsten van het 'spel' en zo bijdragen aan een systeemverandering. **Spelregels definiëren wij bewust in brede zin. Het gaat om alle formele of informele normen die van invloed zijn op het gedrag van de betrokken partijen.** Bij sommige van deze spelregels is al veel in gang gezet, andere staan nog aan het begin. Elke spelregel staat op zich, maar ze interacteren ook met elkaar. Alleen in gezamenlijkheid ontstaat de verduurzaming van het bedrijfsleven en de huizenmarkt als logische uitkomst van het veranderen van deze spelregels. Hieronder staan de belangrijkste spelregels kort beschreven. Door voort te bouwen op deze fundamenten en door in te spelen op veranderende spelregels worden de banken de Impact Partner van hun klanten en dragen zij structureel bij aan duurzame transformaties. Een nadere toelichting op deze spelregels staat in bijlage 5.



Figuur 1: De twaalf 'spelregels' waar de Impact Partner Strategie op aangrijpt

De omgeving van banken en hun klanten (Enabling environment)

Ten eerste is er een cluster van spelregels die te maken heeft met de omgeving waarin banken en hun (zakelijke) klanten acteren.

Spelregel 1: De bankensector erkent dat zij een proactieve rol kan en wil spelen in de duurzame ontwikkeling van de maatschappij zoals blijkt uit de verschillende commitments die zij tekent. De commitments van de banken zijn een belangrijk fundament van de Impact Partner strategie, die feitelijk een invulling geeft aan deze commitments.

Spelregel 2: Ervaring met samenwerking rondom data is aanwezig in de financiële sector. Data speelt een cruciale rol om de realisatie van duurzame doelstellingen te realiseren. De banken hebben onder andere rondom het Know Your Customer vraagstuk ervaren hoe belangrijk het gestructureerd verzamelen en opslaan van data is en om dit efficiënt en effectief te organiseren. De lessen en ervaring van KYC zijn waardevol voor datavraagstukken rondom duurzaamheidsaspecten.

Spelregel 3: De Nederlandse overheid heeft de financiële slagkracht en voelt de noodzaak en heeft de wil om bij te dragen aan duurzame transformaties met bijvoorbeeld transitiepaden per sector en verschillende fondsen. De wil van de overheid om bij te dragen aan duurzame transformatie i.c.m. de financiële middelen zijn een cruciaal fundament om op voort te bouwen.

Spelregel 4: Wet- en regelgeving zorgt voor het zeker stellen van een ondergrens voor wat partijen minimaal moeten doen op het gebied van duurzaam en verantwoord ondernemen. Wetgeving met minimale normen zoals recent het verplichten van een C label voor kantoren of het verplichten van warmtepompen zorgt voor veranderingen in het gedrag van partijen in de markt.

De marktdynamiek in de financiële sector (Marktdynamiek)

Naast de spelregels die de omgeving waarin banken en zakelijke relaties acteren veranderen, zijn er ook spelregels die direct aangrijpen op de marktdynamiek tussen banken en hun relatie met en impact op klanten.

Spelregel 5: Er zijn steeds meer duurzame financieringsproducten op de markt, maar ze zijn nog niet de standaard in de markt. Introductie van meer en opschaling van bestaande duurzame financieringsproducten kan duurzame transformaties van klanten versnellen.

Spelregel 6: Voorwaarden bij financieringsproducten stimuleren klanten om te verduurzamen. Met het stellen van bepaalde voorwaarden aan financieringsproducten kan meer gestuurd (gaan) worden op duurzame keuzes van klanten. Dit kan bijvoorbeeld met prijsdifferentiatie (omlaag en omhoog), milestones op het gebied van investeringen en het conditioneren van een transitieplan.

Spelregel 7: De Sustainable Finance Strategie gaat de komende jaren duurzame transformaties enorm versnellen. De Sustainable Finance strategie gaat o.a. zorgen voor transparantie wat duurzaam is en wat niet, is gericht op een grote groep bedrijven die verantwoording af moet leggen over hun duurzame impact, dwingt bedrijven na te denken hoe ze willen bijdragen aan duurzame transformatie en zorgt voor een gezamenlijk belang tussen bank en klant omtrent duurzame ambities en data.

Spelregel 8: Herwaardering van activiteiten en bezittingen a.g.v. beschikbare duurzaamheidsdata. Meer data en transparantie van bedrijven zal zorgen dat dit meer meegewogen wordt in het toekomstperspectief van bedrijven en dus in hun waardering.

Alternatieven voor duurzamer gedrag (Alternatieven Lus)

Gedrag verandert ook wanneer alternatieven ontstaan en aantrekkelijker worden. Nieuwe proposities en innovaties kunnen ook zorgen dat de dynamiek in de markten gaat veranderen. Op dat vlak grijpt de Impact Partner strategie vooral aan op de volgende spelregels:

Spelregel 9: Risico inschatting van banken rondom duurzaamheids- en klimaatrisico's (fysiek en transitierisico) is waardevol op individueel en collectief niveau. Banken kunnen hun kerncompetentie van het inschatten van risico's mogelijk verwaarden om fysieke en transitierisico's rondom klimaatverandering en -adoptatie te identificeren. Ook op individueel klantniveau kan de bankensector bijdragen door risico's inzichtelijk te maken.

Spelregel 10: Faciliteren van klanten via nieuwe waardeproposities rondom bijvoorbeeld data, reporting, compliance en advies. Alle veranderingen in de markt creëren ook kansen om als bank met nieuwe proposities partner te zijn voor je klanten.

Gevolgen van niet-duurzaam gedrag (Externaliteiten Lus)

En tot slot wordt gedrag beïnvloed door wie de gevolgen ondervindt van het al dan niet meenemen van duurzaamheid in de financiële transacties. Zolang die gevolgen voor toekomstige generaties, het milieu of andere stakeholders zijn die geen stem hebben in besluitvorming, verandert het gedrag van actoren (vaak) niet. Als actoren de gevolgen wel zelf voelen, blijkt dat zij wel in actie komen.

Spelregel 11: Het besef bij bedrijven dat duurzaamheidsfactoren cruciaal zijn voor succes op korte en lange termijn is groeiende. Koplopers bewijzen bovendien dat dit niet ten koste hoeft te gaan van financiële resultaten. In het veranderende landschap gaan bedrijven die niet meebewegen de consequenties mogelijk ook voelen doordat zij (grotere) klanten gaan verliezen a.g.v. eisen op het gebied van duurzaamheid.

Spelregel 12: De kloof tussen koplopers en achterblijvers wordt steeds groter omdat bedrijven die investeren in duurzaamheid aan de voorkant de grens van wat mogelijk is bij verduurzaming steeds verder oprekken.

Bedrijven die niet in beweging komen zien hun achterstand steeds groter worden, waardoor deze passiviteit een steeds groter risico wordt voor hun eigen continuïteit.

De rol van de bank hangt af van de staat van de sector en de klant

Kortom, er speelt al veel in de financiële sector, in andere sectoren en bij de klanten van de banken. En er staat nog veel te gebeuren de komende jaren.

Mede afhankelijk van de situatie in een sector kunnen banken op verschillende manieren een partner zijn in de duurzame transformatie van klanten en zo invulling geven aan hun commitments om bij te dragen aan duurzame transformatie en een impact partner te zijn van hun klanten:

- Banken kunnen uiteraard hun rol als financier van de duurzame transformaties vervullen.
- Banken kunnen bijdragen aan de bewustwording van kansen en risico's die bedrijven lopen de komende jaren
- Banken kunnen bedrijven mogelijk ondersteunen en ontzorgen rondom de datacollectie en opslag rondom duurzaamheid (bijvoorbeeld met een digitale kluis)
- Banken kunnen bedrijven en particulieren verleiden en stimuleren duurzamer keuzes te maken met specifieke producten, productvoorwaarden en differentiatie in pricing (naar boven en beneden)
- Banken kunnen een aanjager zijn van duurzame transformaties door partijen bij elkaar te brengen.
- Banken kunnen samen met partijen uit de sector knelpunten identificeren in het marktsysteem die duurzame transformaties vertragen cq blokkeren. Daarna kan men samen met andere stakeholders zoeken naar mogelijke oplossingen.

- Banken kunnen in sectoren zogenaamde leverage points op financieringsgebied identificeren en vervolgens met andere stakeholders (overheid, verzekeraars, pensioenfondsen) samen zoeken naar passende oplossingen
- Banken kunnen nieuwe verdienmodellen realiseren in de vorm van nieuwe financiële producten maar mogelijk ook advies of servicefees voor data services of voor de digitale kluis.
- Banken kunnen koplopers in sectoren in de spotlights zetten en best practices van klanten promoten en uitdragen.

DEEL III: ROADMAP VOOR DE IMPACT PARTNER STRATEGIE

Systemen veranderen doordat de spelregels van het spel worden aangepast. Het vorige deel heeft aangegeven op welke spelregels de Impact Partner Strategie gebaseerd is. Maar hoe verander je deze spelregels? Dat vereist actie van allerlei partijen en is uitgewerkt in dit deel.

Acties van banken, bedrijven, NGO's, kennisinstellingen en de overheid zijn allemaal noodzakelijk om duurzame markttransformaties te realiseren. De EU is daarbij een inspirerend voorbeeld doordat zij purpose gedreven en met een enorme drive op mondiaal niveau het voortouw neemt. Men wacht niet totdat andere continenten in actie komen, maar neemt verantwoordelijkheid voor wat ze zelf kan beïnvloeden. En dat is precies wat de Impact Partner Strategie ook beoogt. Door zelf een voortrekkersrol te spelen door bedrijven te helpen om toekomstbestendig te zijn en ook de huizenmarkt te verduurzamen kunnen de banken ook een inspiratiebron zijn voor andere stakeholders in de samenleving. Door als partner van klanten en stakeholders te acteren kan samen de meeste impact gerealiseerd worden.

"Wij willen als banken (pro)actief bijdragen aan toekomstbestendige bedrijven en een toekomstbestendige samenleving. Door als een partner samen met onze klanten stappen te zetten gericht op duurzame impact."

Wij realiseren ons dat er al veel gebeurt in de financiële sector en wij pretenderen dan ook niet dat alles wat we in onze roadmap beschrijven nieuw is. Cruciaal is wel dat we met de roadmap een gestructureerde aanpak bieden die zich ook echt richt op de beoogde duurzame systeemverandering. De roadmap is gebaseerd op het model voor duurzame markttransformatie (zie bijlage 1 voor toelichting) en beoogt om voor zowel individuele banken als voor de banken gezamenlijk houvast te bieden hoe zij hun rol als Impact Partner van klanten kunnen invullen.

"Het verschil tussen muziek en een kakafonie aan geluid wordt gemaakt met een roadmap."

Waar staan we nu?

We bevinden ons eind fase 1, begin fase 2

Wij schatten in dat de rol van bank als impact partner van klanten zich op dit moment eind fase 1/ begin fase 2 bevindt. Dit betekent grofweg dat er binnen de banken reeds allerlei initiatieven hebben plaatsgevonden in de vorm van projecten en pilots rond duurzaamheid (fase 1) en dat we op het punt staan dat banken als impact partner duurzaamheid (gaan) integreren in hun core business en elkaar daar (meer) op gaan beconcurreren. Dit is een belangrijke stap in de markttransformatie omdat dit betekent dat duurzaamheid steeds vaker onderwerp van gesprek is tussen banken en hun klanten.



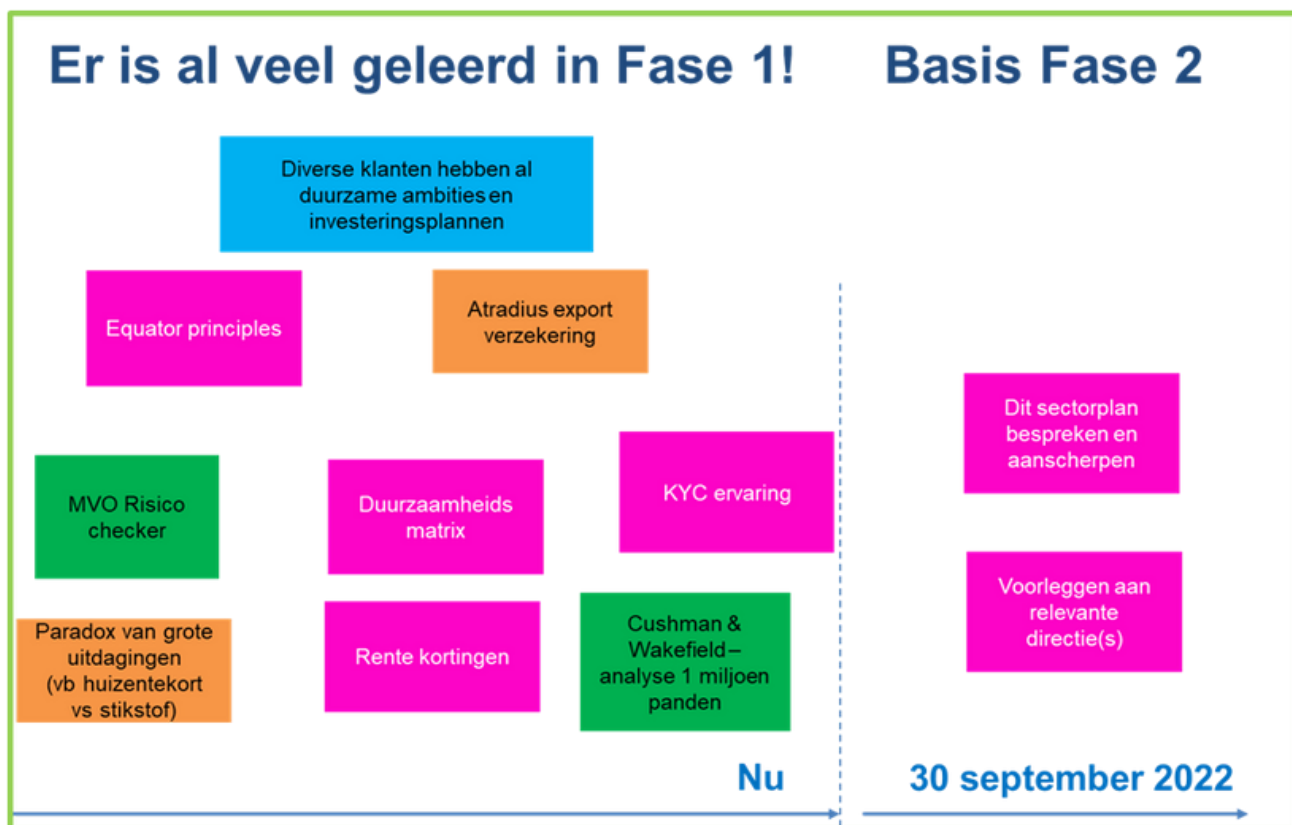
Figuur 2: Waar staan banken nu als Impact Partner?

Fase 1 afronden en de basis leggen voor fase 2

Belangrijke eerste stap in de roadmap is dat de individuele banken in de sector achter de inhoud van de Partner Impact Strategie staan en onderkennen dat de strategie hen helpt bij het realiseren van het o.a. het klimaatcommitment.

Dit betekent dat wij binnen onze eigen organisaties de visie en inhoud van dit document zullen bespreken. Daarnaast willen wij graag ook de

banken die niet hebben deelgenomen aan het Impact Programma, deelgenoot maken van het sectorplan en hen vragen met de roadmap aan de slag te gaan. Op basis van de gesprekken kan de roadmap op punten nog aangepast en aangescherpt worden. Tevens bestaat er mogelijk de behoefte om de visie en het plan uit te breiden op het gebied van de duurzame transformatie van de woningmarkt omdat dit actieplan zich vooral richt op de zakelijke klanten van de banken.



Figuur 3: Roadmap acties voor afronden fase 1

Fase 2: ontwikkel een verdienmodel bij het transitiepad van je klant

Het doel van fase 2 is dat banken hun rol als impact partner integreren in hun core business en dat zij ieder een verdienmodel ontwikkelen bij deze propositie met bestaande en nieuwe producten en diensten.

Om optimaal partner te zijn van klanten in hun duurzame transformatie is het cruciaal om goed in kaart te brengen waar klanten tegenaan lopen in dit proces. Door gestructureerd in kaart te brengen waar bedrijven en particulieren tegenaan lopen in hun duurzame ontwikkeling kunnen banken aan de hand van deze client journeys ontdekken waar zij de meeste toegevoegde waarde kunnen toevoegen.

Door samen met klanten een zogenaamd **transitieplan** op te stellen, wordt gezamenlijk vastgesteld waar de klant nu staat op het gebied van duurzaamheid en welke stappen hij te zetten heeft op weg naar een duurzaam en toekomstbestendig business model. Ook ontstaat zo inzicht waar bestaande/ nieuwe proposities van de banken van waarde zijn.

Figuur 4 op de volgende pagina geeft schematisch de acties weer die in fase 2 moeten worden uitgevoerd. Daarbij staat de client journey centraal, waarbij de acties van klanten blauw gearceerd zijn. Acties van banken zijn in het roze weergegeven. Acties van de overheid zijn oranje gekleurd en acties van overige stakeholders groen.



Figuur 4: Roadmap acties voor fase 2

Elke bank kan in fase 2 het volgende stappenplan gebruiken.

1. Selecteer een sector en segment waar je als bank impact kan en wil maken.

Kies als bank een sector en segment uit waar je verwacht veel impact te kunnen realiseren door de duurzame transformatie van klanten te versnellen. Bij de keuze voor een sector ligt het voor de hand een sector te kiezen waar je een grote marktpositie hebt en/of waar nog veel stappen te zetten zijn op het gebied van duurzaamheid. Daarnaast kan je kiezen voor een bepaald klantsegment en bijbehorende dynamiek:

- Een CSRD plichtig bedrijf moet op korte termijn al aan de slag met duurzaamheidsrapportages en dergelijke. Als het goed is, zijn deze bedrijven al bezig met het voorbereiden van de CSRD en kan je aansluiten op hun proces.
- Een MKB bedrijf heeft op korte termijn geen wettelijke rapportageverplichting en is zich mogelijk nog minder bewust van de consequenties op korte en middellange termijn voor zijn bedrijf. Als je als bank groot bent in het MKB segment, is het interessant om met een MKB klant een transitieplan op te stellen en mogelijke kansen in dit segment te ontdekken.

- Een (semi) publieke organisatie. Sommige banken zijn groot in dit segment en ondanks dat deze partijen veelal minder wettelijke verplichtingen hebben om te rapporteren is hier veel impact te realiseren. Bovendien kunnen (semi) publieke organisaties wel een voorbeeldfunctie bekleden in de maatschappij en bijdragen aan verduurzaming door aan hun leveranciers duurzame eisen te stellen. Banken die groot zijn in dit segment kunnen hun toegevoegde waarde hier in beeld brengen.
- Een particuliere hypotheekklant. Naast de zakelijke klanten grijpt de Impact Partner Strategie ook aan op het functioneren van banken in de hypotheekmarkt. Door een particuliere klant te kiezen en daar na te gaan hoe de bank via data, risico-inschatting en andere financieringsproposities kan bijdragen aan de duurzame transformatie van de woningen- en vastgoedmarkt wordt ook voor dit segment ervaring opgedaan.

Om optimaal in kaart te brengen waar de kansen en uitdagingen liggen zou elke bank voor alle klantsegmenten waarin zij actief is dit proces met minimaal één klant moeten doorlopen.

2. Update je sectorvisie met speerpunten en inzichten vanuit taxonomie en Nederlandse en Europese wetgeving.

Per sector kan de situatie rondom duurzaamheid verschillen en nieuwe ontwikkelingen zoals de taxonomie bieden belangrijke kansen om de (bestaande) sectorvisie van de bank mee te verrijken. De taxonomie heeft voor 100 economische activiteiten bepaald op welk van de zes duurzame thema's de meeste impact te realiseren is en waar dus het bijdrageprincipe geldt (zie bijlage 4). Het begrijpen wat de prioriteiten in de sector zijn en hoe als banken hieraan bij te dragen is een belangrijke stap. Ook is in de taxonomie omschreven hoe de andere duurzame thema's niet te schaden en is vaak op basis van bijvoorbeeld IMVO convenanten en tools zoals de mvo-risicochecker ook goed te achterhalen waar de sociale aandachtspunten in de sector en de keten liggen. Ook op handen zijnde Nederlandse IMVO wetgeving en de beoogde sectorale transitiepaden vanuit de overheid kunnen voor diverse sectoren veel impact hebben en vraagt aandacht van bedrijven.

Een sectormanager van de banken kan vervolgens een analyse maken van het marktsysteem aan de hand van de systeemloops en het fasenmodel van Duurzame Markttransformatie. Op basis van deze analyse kunnen knelpunten in het systeem worden geïdentificeerd die verduurzaming van de sector mogelijk blokkeren. Vervolgens kunnen oplossingen en acties van stakeholders geformuleerd worden die de transformaties mogelijk kunnen versnellen.

Ook kunnen kansen voor versnelling van de verduurzaming geïdentificeerd worden door bijvoorbeeld *best practices van koploperbedrijven uit te dragen*. Door de sectorvisie te verrijken via kennis van en dialoogsessies met partners zoals brancheorganisaties, MVO Nederland, onderzoeksinstanties en NGO's ontstaat een beeld van het beoogde transitiepad van de sector en het handelingsperspectief van bedrijven in de sector. NB indien er rondom een sector al veel samengewerkt wordt tussen de banken, dan kan deze stap ook gezamenlijk door banken worden opgepakt.

3. Kies een klant

Kies als bank een klant uit de betreffende sector met wie je het proces van het opstellen van een transitieplan wilt doorlopen. Dit kan een koploperbedrijf zijn maar juist ook een bedrijf dat nog niet veel met verduurzaming bezig is. Beide perspectieven kunnen interessant zijn voor het ontdekken van de toegevoegde waarde van de bank als impact partner van klanten.

4. Train je personeel

Cruciaal is het dat de bij deze (en andere) klanten betrokken medewerkers voldoende geëquipeerd zijn om een waardevol gesprek met hun klanten te voeren over duurzaamheid. Hierbij is het niet alleen van belang dat medewerkers bekend zijn met de belangrijkste duurzaamheidsontwikkelingen zoals in stap 2 geïdentificeerd, maar ook dat zij de skills hebben om dit traject goed te kunnen doorlopen met de klant. Goede gespreksvaardigheden zijn hierbij relevant, naast een ondernemende mentaliteit en de capaciteit om financiële proposities door te rekenen en toe te lichten. Het traject zelf vraagt creativiteit en een open mind en ook het identificeren van potentiële waardeproposities vraagt iets anders dan puur relatiemanagement. Een breder klantteam vanuit de bank met bijvoorbeeld duurzaamheidsexperts, sectormanager en iemand met diepgaande kennis van de wet- en regelgeving is dan ook aan te bevelen.

5. Maak samen met de klant een transitieplan, inclusief financieringsplan.

In het proces van het opstellen van het transitieplan dienen tenminste de volgende onderwerpen aan bod te komen. In de praktijk zal blijken of er nog andere onderwerpen belangrijk zijn die aandacht behoeven.

a. Data. Bepaal welke data de bank nodig heeft van de betreffende klant voor haar eigen duurzaamheidsrapportages en ga na in hoeverre de bank deze al beschikbaar heeft cq kan krijgen. Kijk vervolgens of de klant al rapportageplichtig is en wat hij daar aan data voor nodig heeft. Door vooraf goed te kijken welke data al voorhanden is en wat nog specifiek door de klant moet worden verzameld, is later in het proces goed te bepalen welke proposities met data mogelijk waardevol zijn voor klant en bank.

b. Status quo in beeld brengen. Breng samen met de klant in beeld waar hij staat op het gebied van voor hem relevante criteria. Dit geldt zowel voor onderwerpen waar hij substantieel wil/ moet bijdragen als voor de minimale vereisten op duurzaamheid en sociaal gebied. Moet het bedrijf (binnenkort) rapporteren over de taxonomie alignment, lukt het dan om duidelijk te krijgen waar hij nu staat?

c. Dubbele materialiteit. Kijk vanuit 'dubbele materialiteit' naar a) welke duurzame aspecten de meeste risico's voor de resultaten en toekomstbestendigheid van het bedrijf/organisatie opleveren en b) op welke duurzame aspecten men in de omgeving positief kan bijdragen cq negatieve impact kan beperken/ voorkomen.

d. Ambities en verslaglegging. Probeer samen met de klant vanaf deze 0-meting te bepalen welke ambities hij heeft, welke stappen/ investeringen hij dan moet doen en hoe hij voortgang hierop gaat monitoren.

e. Scenario analyse. Een belangrijke competentie van banken is het werken met en doorrekenen van scenario's. Is het voor klanten van toegevoegde waarde als banken scenario's kunnen maken van de financiële resultaten op basis van een aantal parameters? Stel bijvoorbeeld dat een klant langzamer verduurzaamt dan zijn concurrenten en zo een grote klant kwijtraakt, wat betekent dit financieel? Of wat als hij sneller verduurzaamt, welke upside voor zijn marktpositie en resultaten bevat dit mogelijk? Of wat als de grondstof- of energieprijzen exponentieel stijgen, is het bedrijf dan nog winstgevend? Voor banken is het interessant om te ontdekken of het mogelijk is om op basis van de beschikbare data dit soort analyses te maken en te verkennen of klanten de meerwaarde hiervan zien.

f. Financieringsplan. Tot slot is een belangrijk onderdeel van het transitieplan ook een inschatting van de benodigde investeringen die het bedrijf moet doen om toekomstbestendig te blijven in het licht van bestaande en komende ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid. Belangrijke vraag hierbij is of de benodigde financiering ook bancair gefinancierd kan worden of dat er bijvoorbeeld sprake is van niet financierbare (onrendabele) toppen waar andere financieringsopties noodzakelijk zijn.

6. Identificeer mogelijke kansen voor (nieuwe) waardeproposities

Het proces van het opstellen van een transitieplan is niet alleen bedoeld om de klant te helpen op het gebied van verduurzaming en om de benodigde data voor de bank te verzamelen. Het is ook een uitgelezen kans om te ontdekken waar de banken al dan niet gezamenlijk en/of met partners toegevoegde waarde kan leveren voor klanten. Geïdentificeerde toegevoegde waarde, die kan leiden tot mogelijke nieuwe verdienmodellen. Kansen zijn er wellicht op het gebied van:

a. Datalevering/ Dashboard richting klanten. In hoeverre is het mogelijk om aan klanten data te leveren die zij kunnen gebruiken voor hun eigen duurzaamheidsrapportages? Kunnen klanten worden ontzorgd doordat de bank(en) hen van data en informatie voorzien in de vorm van bijvoorbeeld een dashboard? En zijn klanten bereid hiervoor te betalen?

b. Benchmarks. Is het mogelijk om benchmarks op het gebied van duurzaamheid te creëren waarin bedrijven kunnen zien hoe zij bijvoorbeeld scoren op het gebied van energiegebruik en wat dit betekent voor hun concurrentiepositie?

c. Concept transitieplan voor MKB bedrijven en (semi) publieke organisaties. In hoeverre is het mogelijk dat de banken voor MKB bedrijven en (semi) publieke organisaties concept transitieplannen leveren? Kunnen zij een leidende rol hierin spelen en is daar een markt voor?

d. Dataverzameling en opslag. Is het wenselijk en waardevol om dataverzameling door banken te uniformiseren zoals nu ook bij KYC data steeds meer gebeurt, om de datakant van de verduurzaming zo efficiënt en effectief mogelijk te maken? Welke financiële waarde kan men hiermee creëren door bijvoorbeeld kosten te beperken?

e. Advies/consultancy door de banken op het gebied van duurzaamheid. Ligt er voor een bank een kans om klanten van duurzaamheidsadvies te gaan voorzien vanuit een gespecialiseerd team of in samenwerking met een partner.

f. Financieringskansen. Voor banken is het vanzelfsprekend om als onderdeel van het transitieplan van klanten ook de financiële kant daarvan uit te werken. Door als een partner hierbij te helpen, vergroot de bank de kans dat zij de financieringen ook daadwerkelijk zal verstrekken. Ook ontstaan mogelijk kansen voor nieuwe publiek-private financieringsproducten voor klanten.

7. Identificeer potentiële knelpunten/uitdagingen

a. Transitiepad van de sector. Op basis van de eigen sectoranalyse en het traject met het transitieplan van een klant is het belangrijk om potentiële knelpunten te identificeren die een duurzame markttransformatie van de sector blokkeren. Dit kunnen bijvoorbeeld knelpunten zijn die betrekking hebben op de financierbaarheid van de sector, op het ontbreken van de gewenste dynamiek in de markt en op gebrek aan innovatie en technologische ontwikkelingen.

b. Transitieplan van klanten. Bij de start van het traject met het transitieplan is een aantal onderwerpen bepaald die in het transitieplan aan de orde moeten komen (zie stap 5). Op basis van de ervaring in de praktijk is het waardevol om te bepalen of de scope van onderwerpen juist is en/of aanpassing/aanvulling behoeft. Ook kan het zijn dat blijkt dat bepaalde informatie niet beschikbaar is bij klanten en/of binnen de bank. De lessen vanuit het traject zijn belangrijk om mee te nemen in het herijken van de gewenste inhoud van de transitieplannen.

Nu al in overleg over Duurzaamheidsdata

Ondanks dat de banken deze fase veelal individueel doorlopen, is het verstandig om wel al zo snel mogelijk met elkaar te werken aan het datavraagstuk. Welke data hebben banken van klanten nodig voor hun eigen rapportage? En welke data hebben klanten naar verwachting nodig voor hun rapportage? Klanten zullen niet alleen data nodig hebben als ze zelf moeten rapporteren vanuit bijvoorbeeld de CSRD wetgeving maar ook als ze leveren aan bedrijven die dat wel moeten rapporteren. Overleg, afstemming en liefst uniformering zijn waardevol om nu al te doen om zowel in klantgesprekken een eenduidige vragenlijst te gebruiken als ook voor mogelijk gezamenlijke dataopslag in een latere fase. Zo wordt het fundament gelegd voor een effectief en efficiënt proces voor klant en bank en worden scenario's zoals bij KYC voorkomen.

Aan het eind van fase 2 heeft elke bank minimaal één transitieplan gemaakt met een klant in alle klantsegmenten waarin men actief is. Dan is het belangrijk dat de banken met elkaar in gesprek gaan over de ervaringen die zij hebben opgedaan. Door open met elkaar te delen wat goed gaat, maar ook wat nog niet goed gaat kunnen banken het proces van het opstellen van transitieplannen met klanten verder optimaliseren. Door ook knelpunten in de transformaties binnen sectoren te delen, wordt duidelijk op welke thema's de banken gezamenlijk actie moeten ondernemen om, samen met andere partijen, de duurzame transformatie van hun klanten en sectoren te versnellen. Dat opent de deur naar fase 3.

| Actie | Wie |
|---|--|
| Sectorvisie en transitiepad bepalen | Banken (individueel of gezamenlijk) mogelijk in samenwerking met brancheverenigingen, overheid, MVO Nederland?, NGO's?, kennisinstellingen |
| Format voor Transitieplan opstellen | Banken (individueel en/of gezamenlijk) |
| Opstellen van tenminste één transitieplan met klant in relevante klantsegmenten | Banken individueel met klanten |
| Databehoeften bank en klant in kaart brengen | Banken gezamenlijk met multidisciplinaire groep |
| Ontwikkelen (nieuwe) verdienmodellen | Banken individueel evt met partners |

Tabel 1: wie onderneemt welke acties in fase 2?

Fase 3: bepaal gezamenlijk sectorstrategie en voer uit

Doel van fase 3 is om samen te bepalen op welke terreinen samenwerking tussen banken van toegevoegde waarde is om de duurzame transformaties te versnellen en daar vervolgens samen op te acteren. Naast deze verkenning van de gezamenlijke actiepunten blijven banken elkaar beconcurreren op de andere duurzaamheidsaspecten waar samenwerking niet wenselijk is. Ook wordt op basis van de

ervaringen uit fase 2 het aantal transitieplannen dat met klanten opgesteld wordt fors verhoogd.

Uiteraard kan het gezamenlijk sectorplan voor de versnelling pas definitief worden bepaald als de banken relevante ervaring hebben opgedaan zoals beschreven in fase 2, maar op dit moment identificeren wij een aantal gebieden waar samenwerking wenselijk of noodzakelijk lijkt binnen de sector en met andere stakeholders. De mogelijke gezamenlijke actiepunten in deze fase staan weergegeven in onderstaande figuur. De betreffende kleuren geven aan welke partij waarbij in de lead is.



Figuur 5: Potentiële gebieden waar samenwerking tussen banken van toegevoegde waarde is

Centraal staan de bedrijven die ieder een transitieplan maken. Onze aanname is dat de grotere CSRD plichtige bedrijven hierbij zelf in de lead zijn. Zij hebben immers een (naderende) rapportageverplichting en zij hebben ook de schaalgrootte en resources om zelf de regie te nemen in dit proces. De banken kunnen hen daarbij nog steeds ondersteunen met allerlei zaken maar zijn niet zelf in de lead. Voor MKB bedrijven en (semi) publieke organisaties ligt dit mogelijk anders en kunnen de banken mogelijk de lead nemen in deze segmenten. Op basis van een uniforme opzet van een transitieplan en beschikbare data kunnen zij concept transitieplannen aanreiken aan deze doelgroep. Cruciaal is dat de banken op basis van hun ervaringen uit fase 2 bepalen of zij tot een **uniforme inhoud van een transitieplan** kunnen komen.

Samenwerking tussen banken is naar verwachting waardevol zodat bedrijven met een gedegen, uniform transitieplan kunnen rapporteren naar al hun belangrijke stakeholders zoals grote klanten, aandeelhouders en banken. Banken voorzien zo bovendien ook op uniforme wijze in hun eigen informatiebehoefte voor duurzaamheidsrapportages. Indien de banken een uniform transitieplan gaan hanteren en vaker met klanten daarover in gesprek gaan, bestaat mogelijk ook de kans om samen te werken op het gebied van **training voor commerciële medewerkers**. Inhoudelijke kennis van een transitieplan en benodigde vaardigheden om met klanten hiermee aan de slag te gaan zijn beperkt concurrentiegevoelig waardoor samenwerking waardevol en kostenbeperkend lijkt.

Op basis van de sectorvisies en de ervaring met het transitieplan van klanten kunnen **knelpunten in transformaties van sectoren worden gedeeld tussen de banken**. Als banken bijvoorbeeld constateren dat in een sector de financiering van de transformaties niet mogelijk is vanuit reguliere bancaire financiering, dan is het waardevol als de banken samen op zoek gaan naar een oplossing. Mogelijk kunnen banken gezamenlijk wel een oplossing vinden door risicodeling, maar ook kan het reëel zijn dat de banken gezamenlijk naar de overheid, verzekeraars en/of pensioenfondsen stappen. Als bijvoorbeeld blijkt dat 10% van de investeringen niet regulier financierbaar zijn voor een bank, dan kan een garantie van de overheid hier wellicht een oplossing bieden. Zo kan een transformatie wel plaatsvinden terwijl anders de financiering het struikelblok zou zijn. Wij zien kansen voor meer samenwerking met de overheid en andere financiers, mits de banken hierin gezamenlijk optrekken. Het signaal van alle banken samen zal immers meer impact op het gedrag van andere stakeholders hebben dan het signaal van een individuele bank.

Naast knelpunten in de financiering kan het ook zijn dat transformaties in een sector geblokkeerd wordt **door andere factoren in de markt**. Door als banken systemisch naar de markttransformatie in een sector te kijken, de inzichten met elkaar te delen en vervolgens samen op te trekken richting de andere betrokkenen kunnen zij een belangrijke signalerende en aanjagende rol spelen in duurzame markttransformaties.

Harmonisatie van de dataset over duurzaamheid die banken bij klanten opvragen en gezamenlijke dataopslag zijn ook kansen voor samenwerking in de sector. In 2023 zijn de banken verder gevorderd met het opstellen van duurzaamheidsprofielen van zakelijke klanten en weten zij welke data zij van klanten nodig hebben voor hun eigen rapportageverplichtingen. Voor klanten die meerdere banken en/of stakeholders hebben die duurzaamheidsdata willen hebben, is het vervelend als iedereen net iets andere vragen stelt. Een uniforme manier van informatieverzameling kan dan wenselijk zijn, waarbij banken nu al kunnen leren van de lessen uit hun KYC-trajecten. In dit dossier zijn inmiddels duizenden mensen werkzaam in de sector en heeft het heel lang geduurd voordat hier samenwerking tussen banken is ontstaan.

“Als we met de duurzaamheidsdata kunnen voorkomen dat we weer duizenden mensen moeten aannemen zoals bij Know Your Customer dan is de business case voor samenwerking evident.”

Dit proces zou veel sneller kunnen gaan voor de duurzaamheidsdata mede ook doordat de taxonomie en de andere interventies een gezamenlijke taal en kader creëren die er bij KYC niet altijd was. Zijn er **dashboards** te creëren met relevante duurzaamheidsdata die klanten via de banken (en partners) kunnen ontsluiten? Een **gezamenlijke digitale kluis** kan hierbij vervolgens een waardevol middel zijn en het is goed om te constateren dat er nu reeds meerdere pilots op dit gebied lopen zoals uniforme dataverzameling door ING, ABN AMRO en Rabobank in samenwerking met SBR Nexus. Ook komt er vanuit de Sustainable Finance Strategie op Europees niveau een open source Access Point waarmee een deel van de benodigde data in gezamenlijkheid beschikbaar komt en gebruikt kan worden.

Gerelateerd aan de datavraagstukken kan het ook interessant zijn om gezamenlijk **benchmarks** te creëren rondom bijvoorbeeld CO2 uitstoot, energiegebruik en andere parameters. Benchmarks zijn vaak een effectief middel om bedrijven in beweging te krijgen. Duidelijk maken hoe een bedrijf scoort ten opzichte van diens concurrenten geeft een ondernemer direct inzicht of hij concurrerend is op kosten en op duurzaamheidsprestaties. En het geeft dus inzicht in zijn eigen toekomstbestendigheid. Het creëren van een dashboard voor duurzaamheidsprestaties in combinatie met sectorale benchmarks kan een onderwerp zijn waar samenwerking tussen de banken zal zorgen voor het versneld realiseren van duurzame transformaties zonder dat dit de concurrentiepositie van banken aantast. Of banken dan samen voor iedere sector een dashboard en benchmark creëren of dat in een bepaalde sector een bank de lead neemt en andere banken hier gebruik kunnen maken is te zijner tijd te bezien. Ook het nut en de noodzaak van partnerships met bijvoorbeeld de wetenschap en NGO's moeten daarbij worden meegenomen. Zo heeft de Science Based Target Initiative begin 2022 al 1.600 organisaties die daarmee nagaan hoe hun prestaties zich verhouden tot de doelstellingen om binnen de 1,5C graag opwarming te blijven. Op geaggregeerd niveau kunnen dergelijke initiatieven een waardevolle bijdrage leveren aan benchmarks.

Tot slot verwachten we dat ook bij duurzame voorwaarden in **financieringsdocumentatie en algemene voorwaarden** samenwerking tussen banken een versnelling van duurzame transformaties bij klanten kan stimuleren. Indien alle banken in 2023 bijvoorbeeld minimale eisen t.a.v. duurzaamheid in standaardleningdocumentatie en algemene voorwaarden hebben opgenomen, wordt een ondergrens vastgesteld waar alle bedrijven in Nederland aan moeten voldoen. Dit versterkt de noodzaak voor achterblijvers om ook in beweging te komen.

Wij zien op dit moment op verschillende mogelijkheden waar samenwerking tussen banken de verduurzaming van haar klanten zal stimuleren en versnellen. Door gezamenlijk op deze onderwerpen op te trekken en samen te werken met andere partijen in de markt zoals de bedrijven, particulieren, overheid en kennisinstellingen kunnen samen nieuwe normen in de markt ontstaan. Onderstaande tabel geeft een samenvatting van de mogelijke terreinen van samenwerking en mogelijke partners.

| Wat | Wie |
|---|--|
| Uniformeren format transitieplan? | Banken gezamenlijk |
| Training medewerkers rondom transitieplannen | Banken individueel en/of gezamenlijk |
| Opschalen van het opstellen van transitieplannen met klanten | Alle banken individueel met klanten |
| Adresseren financiële knelpunten in sectoren bij duurzame transformatie | Banken gezamenlijk, brancheverenigingen, overheid, verzekeraars |
| Adresseren andere knelpunten in sectoren bij duurzame transformatie | Banken gezamenlijk, brancheverenigingen, overheid, industrie, wetenschap |
| Uniformeren dataset duurzaamheid | Banken gezamenlijk |
| Uniformeren van gezamenlijke dataopslag | Banken gezamenlijk eventueel met datapartners |
| Gezamenlijke benchmark duurzaamheidsaspecten | Banken individueel en/ of gezamenlijk eventueel met partners zoals MVO Nederland, NGO's , kennisinstellingen/ kennispartners |

Tabel 2: wie onderneemt welke acties in fase 3?

Fase 4: goed op weg naar een het lonkend perspectief van een nieuw normaal

In fase 4 wordt de nieuwe werkwijze van de Impact Partner Strategie het nieuwe normaal in de markt. Banken hebben individueel ontdekt waar zij de meeste waarde kunnen toevoegen voor hun klanten en waar zij onderscheidend zijn in de markt. Daarnaast biedt samenwerking op bepaalde onderdelen de gewenste versnelling bij het realiseren van impact.

Waar fase 3 zich richt op het opstellen van een gezamenlijk sectorplan voor versnelling, komen we in fase 4 als de acties van de roadmap door diverse partijen wordt omarmd en bekrachtigd. Dit is altijd een spannende overgang in processen van duurzame markttransformatie omdat het commitment van diverse partijen waaronder bedrijven in de sector en de overheid cruciaal is. De delen van het sectorplan zijn als puzzelstukjes die in elkaar vallen. Als één of enkele puzzelstukjes ontbreken omdat partijen niet instappen, vereist het creativiteit en commitment van de andere partijen om wel samen verder te gaan.

Als we eind 2023 aan het eind van fase 3 zijn beland, hebben de banken individueel en gezamenlijk al veel positieve impact op de verduurzaming van hun klanten en sectoren gehad. Door **vanuit visie en met lef** te investeren in een rol als impact partner van zakelijke en particuliere klanten hebben de banken een belangrijke boost gegeven aan de bewustwording van klanten. Bewustwording van de kansen en uitdagingen die ontwikkelingen zoals komende wet- en regelgeving gaat hebben op de toekomstbestendigheid van hun organisaties om in dat verlengde opties voor financiering van duurzame innovaties aan te dragen. Door zonder wettelijke verplichting **proactief met klanten in gesprek te gaan** en samen **vanuit een gezamenlijk belang** met hen transitieplannen op te stellen. Door vervolgens met financieringsoplossingen, kennis, netwerk en data proposities een belangrijke partner te zijn voor hun klanten. En door duidelijk te maken dat de verduurzaming van bedrijven en organisaties in het belang is van de klant, de bank en de maatschappij.

Door als banken systemisch te kijken naar de duurzame transformatie in sectoren kunnen **knelpunten** op zowel financieel gebied als ook in de marktdynamiek en de enabling environment geïdentificeerd worden. Door daar als banken gezamenlijk op te acteren richting andere stakeholders, kunnen ook deze **partijen gestimuleerd worden** een waardevolle bijdrage te leveren aan de transitie.

Call to action

Zijn we er dan al eind 2023? Nee natuurlijk niet, maar als alle banken deze aanpak hanteren, leggen zij **individueel en gezamenlijk** een belangrijk fundament voor het toekomstbeeld dat we voor 2040 hebben geschetst aan het begin van dit plan. Bovendien veranderen de acties uit de roadmap ook daadwerkelijk de spelregels waarbinnen banken en hun klanten functioneren (zie ook bijlage 5). Zo dragen zij samen met andere stakeholders bij de aan de daadwerkelijke verandering van het systeem en aan duurzame markttransformatie. Om daar te komen is echter wel nu individuele en collectieve actie noodzakelijk. Wij zijn er van overtuigd dat als de banken op deze manier in actie komen, zij echt een **impact partner voor veel klanten** kunnen zijn. Bovendien biedt deze pro actieve houding ook inspiratie voor andere partijen om in actie te komen en hun waardevolle bijdrage te leveren. En dat is precies wat nodig is om de duurzame transformaties te realiseren met elkaar! Wij gaan er voor! Wat doe jij en wat doet jouw organisatie?

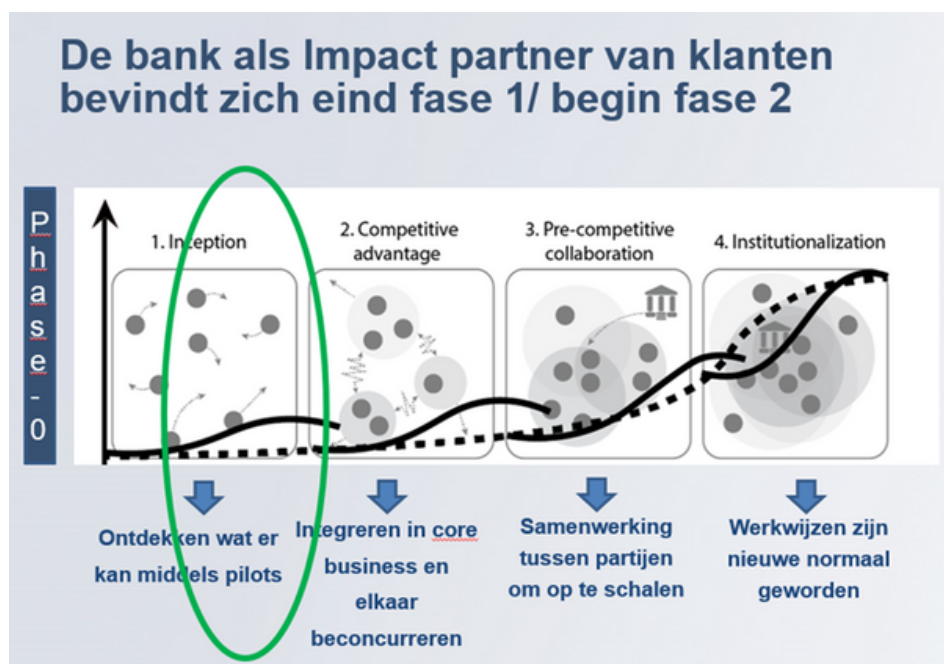
BIJLAGE 1: MODEL VOOR DUURZAME MARKTTRANSFORMATIE

Uitgangspunt van duurzame markttransformatie theorie is dat er niet één partij de schuldige is voor de huidige duurzaamheidsproblemen, maar dat alle partijen, inclusief de overheid, het bedrijfsleven, de banken en zelfs de NGO's er debet aan zijn dat onze markten falen, dat we te maken hebben met zulke complexe problemen en dat we het maar niet oplossen. In de drang goed te doen en het probleem op te lossen, doen we vaak maar wat. Het is een kakofonie van goede bedoelingen en initiatieven die enorme sommen geld kosten en het probleem niet oplossen, vertragen of zelfs verergeren. Als we complexe problemen willen oplossen, dan moeten we georganiseerd te werk gaan en moet er een plan van aanpak zijn, met duidelijke rollen en verantwoordelijkheden en met coördinatie. Hogere complexiteit vraagt om een hogere organisatiegraad. Dit is het geheim van systeemverandering en markttransformatie. Het snappen waar je heen wilt, wat er moet gebeuren, wie dat moet doen en nadenken hoe je die partijen zo ver kan krijgen dat ze ook de juiste zaken willen doen en gaan doen.

Voor markttransformatie onderscheiden we vier verschillende fasen die elk passende acties kennen die bijdragen aan versnelling van de transformatie:

1. De eerste fase is dat het probleem wordt erkend en we beginnen met het doen van projecten en pilots. De doelstelling moet zijn het leren waar een oplossing aan moet voldoen.
2. De tweede fase is dat we er voor zorgen dat de markt kan gaan concurreren op de oplossingen die we in de eerste fase hebben geïdentificeerd. Concurrentie is het beste mechanisme om bedrijven betrokken te krijgen en om de oplossingen te testen in de realiteit en efficiënter te krijgen.
3. De derde fase is dat de concurrerende partijen bij elkaar komen en nadenken wat er moet gebeuren om de oplossingen op te schalen en de barrières weg te nemen. Een belangrijke vraag hier is wat is de rol van de overheid ten opzichte van het bedrijfsleven en van banken en NGO's. Dit is een zeer delicate fase.
4. De laatste fase is waarbij de oplossingen uit de derde fase als het nieuwe normaal worden gemaakt door wetgeving, beleid, normen en instituties te veranderen. En tegen die tijd zijn we opnieuw begonnen met de cyclus met andere en nieuwe onderwerpen.

Zoals aangegeven in dit paper bevinden de oplossingen van de Impact Partner Strategie zich in fase 1 en aan het begin van fase 2. Dit is gevisualiseerd in de volgende figuur:



Figuur 6: Waar staan banken nu als Impact Partner?

BIJLAGE 2: WELKE STRATEGIEËN ZIJN OVERWOGEN, MAAR NIET PASSEND ZIJN

In dit document is aangegeven welke strategie wordt voorgesteld voor Nederlandse banken in de duurzame transformaties die gaande zijn. Er zijn echter ook diverse andere strategieën overwogen en bewust terzijde geschoven. Deze duiden wij in deze bijlage. Dat voegt scherpte toe aan de strategie die wij wel passend vinden (deel 2) omdat meteen duidelijk is wat in deze strategie wordt uitgesloten en op welke fundamenten de strategie gebaseerd is.

I De individuele aanpak: Om na te gaan hoe de bedrijven waar Nederlandse banken zaken mee doen duurzaam presteren, kan een bank bij elke zakelijke relatie gegevens opvragen. Dit is volgens ons niet de goede aanpak. Allereerst omdat de bedrijven op veel van de thema's waar het bij verduurzaming over gaat ook niet precies weten wat er in hun keten gebeurt en hoe investeringen dat gaan beïnvloeden. Ook is het geen efficiënte aanpak omdat dit veel tijd en menskracht zal vereisen aan zowel de kant van de bedrijven als de kant van de banken. Naast deze praktische bezwaren is er nog een meer principiële argument waarom de individuele aanpak niet de juiste strategie is. Thema's zoals CO2 reductie in de waardeketen, circulariteit en het beheersbaar maken van risico's op misstanden in de keten (due diligence) zijn ketenverantwoordelijkheden. In plaats van een aanpak waarbij individuele bedrijven dit moeten invullen en transparant maken, past het veel beter om een sector- en ketenbrede aanpak centraal te stellen, waarbij de manier van datacollectie ook afhankelijk is van het type klantrelatie.

II Zelf normen bepalen: Om invulling te geven aan een ketenbrede aanpak is ook overwogen om als Nederland en als Nederlandse banken zelf normen te gaan opstellen die leidend zijn voor de acties van Nederlandse banken. Dit geeft concreet handelingsperspectief en zorgt ervoor dat banken elkaar vasthouden op deze normen. Onder meer met de Equator principles zijn hier goede ervaringen mee opgedaan. Toch is dit niet de aanpak die wij voorstaan. Vanuit de EU is in de Taxonomie veel werk verzet om op wetenschappelijke gronden na te gaan waar de 100 activiteiten met de meeste impact op duurzaamheidsthema's aan moeten voldoen. In plaats van zelf aanvullende normen op te stellen, verdient het aanbeveling om deze normen te omarmen en eerst te leren hoe duurzaam financieren en de zorgplicht voor deze activiteiten goed kan worden ingevuld.

III Alleen financieren van donkergroene activiteiten: Met de EU Green Deal zal het de komende jaren inzichtelijk worden welke activiteiten van bedrijven voldoen aan de criteria en daarmee 'donkergroen' zijn. Dit impliceert dat er vanzelf ook meer transparantie ontstaat over de activiteiten van bedrijven die niet voldoen en welke mogelijk zelfs schadelijk zijn. Dit zal de waarde van deze bedrijven en de financiële risico's voor banken negatief beïnvloeden. Om geen financiële risico's te lopen kan de Nederlandse bancaire sector er voor kiezen om in de toekomst uitsluitend activiteiten te financieren die voldoen aan de criteria van de Taxonomie. Met andere woorden, een beleid te voeren om bedrijven die niet voldoen uit te sluiten. Op systemisch niveau lost uitsluiten niks op zolang andere partijen de financiering overnemen. Bovendien weten we dat een groot deel van de economische activiteiten van het bedrijfsleven nog niet voldoet aan de eisen van de Taxonomie. We weten dus dat er een transitieperiode ontstaat waar als het goed is wel een ontwikkeling zichtbaar wordt waarin steeds meer activiteiten van bedrijven voldoen aan de eisen van de Taxonomie. De opstellers van dit sectorplan vinden dat Nederlandse banken hun belangrijkste bijdrage leveren aan de transitie naar een toekomstbestendige economie door samen actie te ondernemen met de bedrijven die zij financieren.

IV Afwachten: Er gaan ook stemmen op om als Nederlandse banken voorlopig nog af te wachten. Er is nog veel onduidelijk over de exacte invulling van de eisen van de taxonomie en ook een deel van de definities wordt momenteel nog vastgesteld. Dat biedt de mogelijkheid om voorlopig nog geen actie te nemen. Wellicht is deze strategie de uitkomst als de Nederlandse bankensector geen regie gaat voeren op haar eigen rol in de komende transitie. Volgens de opstellers van dit sectorplan zou dat echter onverstandig en laakbaar zijn. Onverstandig omdat de komende jaren grote financiële geldstromen nodig zijn voor de overgang naar een toekomstbestendige en duurzame economie. Hoe meer Nederlandse banken daarin zelf regie voeren, hoe meer kans er ontstaat dat dit zakelijke voordelen oplevert voor de Nederlandse economie en de banken daarbinnen. Echter, los van deze zakelijke overwegingen zou afwachten in de optiek van de opstellers van dit sectorplan ook laakbaar zijn. We weten steeds meer over de negatieve effecten van ons huidige economische stelsel op de grote duurzaamheidsvraagstukken waar we als maatschappij voor staan. Deze kennis brengt een verantwoordelijkheid met zich mee. Door nu een proactieve strategie te ontwikkelen en te implementeren geeft de Nederlandse bankensector invulling aan die verantwoordelijkheid. Hoe de Nederlandse banken dat kunnen doen is de kern van dit sectorplan.

BIJLAGE 3: BOUWSTENEN VAN DE EU SUSTAINABLE FINANCE STRATEGIE

Een sleutelrol om de doelstellingen te realiseren is weggelegd voor de Sustainable Finance Strategie en de EU Green Deal. De strategie is erop gericht dat de transitie naar een duurzame samenleving en het realiseren van de doelstellingen ordelijk verloopt, dus zonder grote schokken. De strategie richt zich niet alleen op de stabiliteit van het financiële stelsel maar juist ook op het kanaliseren van private geldstromen naar relevante duurzame activiteiten. Geldstromen zowel op kapitaalmarkten als ook vanuit banken richting bijvoorbeeld het bedrijfsleven. In de figuur hieronder zijn de verschillende onderdelen van de Sustainable Finance Strategie weergegeven, waarbij het hart gevormd wordt door de Taxonomie. Dit is de eerste belangrijke stap en de basis voor de stappen die daarna volgen met als tweede stap de Corporate Sustainable Finance Directive, waarna de andere stappen met de klok mee gefaseerd worden ingevoerd.



Figuur 7: de bouwstenen van de Sustainable Finance Strategie

De strategie richt zich op een echte systeemverandering en bevat o.a. de volgende bouwstenen:

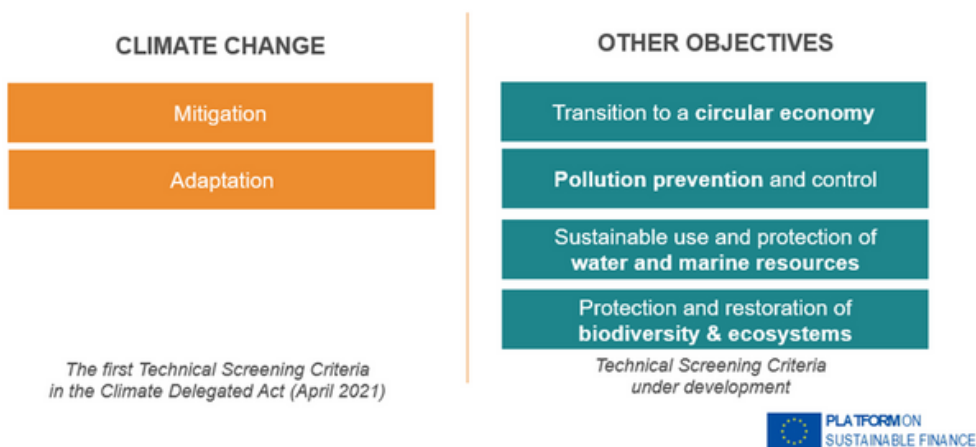
- **EU Taxonomie.** De taxonomie is een classificatiesysteem van economische activiteiten die substantieel bijdragen aan milieudoelstellingen, gebaseerd op wetenschappelijk onderbouwde criteria; wat draagt echt bij aan een duurzame toekomst en wat niet. Het is het fundament onder de strategie van de EU.
- **Corporate Sustainable Reporting Directive (CSRD).** De CSRD verplicht financiële en niet financiële bedrijven om te rapporteren in hoeverre hun omzet en investeringen voldoen aan de criteria van de taxonomie.
- **Sustainable Finance Reporting Directive (SFDR).** Verplichte informatieverschaffing door aanbieders van financiële producten op entiteits- en productniveau over duurzaamheidsrisico's en belangrijkste ongunstige effecten.
- **Green Bond Standard.** Introductie van een standaard voor green bonds die duidelijkheid geeft aan zowel issuers als beleggers en zo groei van de markt voor green bonds verder versterkt.

- *ESG rating regulation*. Wetgeving gericht op het uniformeren van ESG ratings. Er is een veelvoud aan ESG rating agencies en ESG rating modellen ratings in de markt. Doel is om de duidelijkheid en transparantie te creëren.
- *Due Diligence Law*. Doel van deze wetgeving is om duurzaam en verantwoord gedrag van bedrijven in hun waardeketen te waarborgen, zowel op het gebied van mensenrechten als milieuaspecten. De bedrijven die onder deze regelgeving vallen moeten hier over rapporteren en naar handelen.
- *Sustainable Corporate Governance*. Een nieuw kader voor vennootschapsrecht en governance dat bedrijven in staat moet stellen zich te concentreren op het creëren van duurzame waarde op de lange termijn.

Voor de scope van de Impact Partner Strategie is het relevant om te beseffen dat de Sustainable Finance strategie een aantal unieke kansen biedt om duurzame markttransformaties te versnellen omdat er een aantal spelregels sterk gaan veranderen.

A. Met de taxonomie wordt duidelijkheid verschaft wat duurzaam is en bijdraagt aan klimaatdoelstellingen en wat niet/minder. Zo ontstaat er één kader en één taal op het gebied van duurzaamheid.

Een belangrijk hiaat in het huidige systeem is dat niet duidelijk is wat nu echt duurzaam is en wat niet, met risico's als greenwashing en beperkte duurzaamheidsontwikkeling tot gevolg. Met de introductie van de EU taxonomie wordt dat hiaat opgelost. Op basis van *wetenschappelijke kennis* is bepaald welke zes doelstellingen het meest bepalend zijn om de klimaat- en bredere duurzaamheidsdoelstellingen te realiseren.



Figuur 8: de zes speerpunten van de EU Taxonomie

B. Een integrale aanpak waarbij bijdragen aan duurzame transformaties centraal staat, hoe gaaf is dat!

Veel wet- en regelgeving is erop gericht dat bedrijven en mensen bepaalde dingen niet doen; dat ze geen schade toebrengen aan anderen en hun omgeving. Dat geldt ook hier maar je moet ook een **substantiële bijdrage leveren** aan minimaal één van de zes duurzaamheidsthema's zoals die in de Taxonomie gedefinieerd zijn. Voor 100 economische activiteiten is bepaald op welk thema de meest impact gerealiseerd kan worden om aan de duurzaamheidsdoelstellingen bij te dragen en daar zijn specifieke criteria aan gekoppeld. Ook wordt gedefinieerd wat 'Do significant harm' betekent voor al deze activiteiten. Het zou immers contraproductief kunnen zijn als je aan één doelstelling bijdraagt en negatief bijdraagt aan de realisatie van andere doelstellingen. Het is dus geen of/of insteek maar en/en.

- Science-based
- Leverage existing work
- Dynamic
- Capex & opex
- Easy to use



Minimum Safeguards = UN Guiding Principles and OECD Guidelines

13



Figuur 9: drie dimensies van verantwoording

C. Door de verbreding van de scope van rapportageverplichtingen en een grotere groep bedrijven die moet rapporteren, komt er meer inzicht en transparantie over de impact en bijdrage van bedrijven aan de duurzaamheidsdoelstellingen. Niet alleen de huidige impact maar ook hun ambities.

Als gevolg van de introductie van CSRD moeten meer bedrijven dan nu het geval is gaan rapporteren over hun duurzame impact. Daar waar onder de huidige Non Financial Reporting Directive in heel Europa ca 12.000 bedrijven moeten rapporteren, zal dat onder de CSRD gaan richting 50.000 bedrijven die samen ongeveer goed zijn voor 75% van de omzet van alle bedrijven in de EU (bron KPMG). Alle beursgenoteerde bedrijven[1] en alle bedrijven die voldoen aan twee van volgende drie criteria moeten de komende jaren gaan rapporteren onder de CSRD.

- Meer dan 250 medewerkers
- Meer dan EUR 40 mln omzet
- Meer dan EUR 20 mln balanstotaal

Inschatting van KPMG is dat in Nederland ongeveer 500 bedrijven aan deze criteria voldoen en direct verplicht worden te rapporteren onder de CSRD. Deze bedrijven moeten onder andere rapporteren over:

- Hoeveel procent van hun omzet en investeringen in lijn is met de richtlijnen van de Taxonomie voor hun economische activiteiten. Doordat men ook moet rapporteren over investeringen (capex) wordt tevens zichtbaar in hoeverre een bedrijf toekomstbestendig en duurzaam investeert. Zo krijgen de data ook een forward looking perspectief. Er zijn geen harde normen waar een bedrijf aan moet voldoen in termen van een percentage van de investeringen dat duurzaam is, maar stakeholders zoals klanten en banken zullen daar uiteraard naar vragen.
- Bedrijven moeten een duurzaamheidsplan hebben waarin zij hun eigen duurzame ambities formuleren, inclusief een toelichting hoe zij deze prioriteiten hebben bepaald. Bovendien moeten zij ook rapporteren over de voortgang van hun doelstellingen. Bedrijven moeten rapporteren op basis van het dubbele materialiteitsprincipe:
 - welke materiële duurzaamheidsontwikkelingen leiden tot mogelijke risico's voor het bedrijf (bijvoorbeeld in vorm van grondstoffen schaarste of productieverstoringen door extreme weersomstandigheden, maar ook transitierisico's zoals klimaatzaken) en
 - welke materiële impact heeft het bedrijf op mensen en milieu (zoals biodiversiteitsverlies of mensenrechtenschendingen in de keten).
- Ook informatie over visie en ambities rondom menselijk, sociaal en intellectueel kapitaal is vereist.
- De data wordt bovendien aangeleverd aan een Europese database van waar uit de informatie voor relevante partijen beschikbaar gesteld wordt.

Over de rapportage moet bovendien beperkte assurance worden afgegeven door een gekwalificeerde auditor.

D. Ook op het MKB gaat de wet- en regelgeving nu nog indirect maar straks ook direct impact hebben.

Het gros van de bedrijven in Nederland zal niet direct zware rapportageverplichtingen krijgen maar over een aantal jaar zal ook voor het MKB wetgeving volgen op dit terrein (huidige planning is in 2026 rapporteren over 2025). Daarnaast is de verwachting dat het voor bijvoorbeeld MKB bedrijven die leveren aan bedrijven die wel CSRD plichtig zijn belangrijk wordt om wel bepaalde duurzaamheidsdata te kunnen delen om zo de afnemer te helpen in haar doelstellingen en om zelf niet opdrachten mis te lopen. Een soort waterval effect in de zakelijke wereld is dus zeker te verwachten.

E. Inzicht in je waardeketen en engagement van de waardeketen wordt nog belangrijker.

Doordat bedrijven onder de Due Diligence Law breder moeten rapporteren over de situatie in hun waardeketen ontstaat hier een grote databehoeftte. Voor veel (kleinere) bedrijven is de keten niet altijd even transparant maar zullen zij hier toch mee aan de slag moeten omdat ze ofwel zelf verplicht worden hierover te rapporteren ofwel hun afnemers hierom gaan vragen als die wel rapportage plichtig zijn.

Vanuit de Sustainable Finance strategie krijgen steeds meer bedrijven een eigen belang om hun duurzaamheidsprofiel en -ambities in kaart te brengen en groeit het gezamenlijk belang van banken en bedrijven om samen stappen te zetten op dit gebied. Daar waar de bank voorheen informatie vroeg aan klanten omdat zij zelf ergens over moest rapporteren, is het voor de toekomstbestendigheid van bedrijven steeds belangrijker om het zelf ook goed te weten en op duurzaamheid te sturen.

BIJLAGE 4: ECONOMISCHE ACTIVITEITEN TAXONOMIE

Op basis van wetenschappelijk onderzoek heeft de EU bij het opstellen van de taxonomie een prioritering aangebracht in activiteiten. Primair hebben ze daarbij gekeken naar twee criteria:

- Welke activiteiten hebben de grootste impact op de duurzaamheidsvraagstukken die centraal staan in de EU Green Deal (klimaatmitigatie, klimaatadaptatie, water, circulaire economie, vervuiling en biodiversiteit)?
- Hoe groot is de potentie van deze activiteiten om te verduurzamen?

Deze twee criteria hebben geleid tot een lijst met 100 activiteiten die hierna de tabellen zijn weergegeven.

| ST1 Agriculture, Forestry and Fishing | | | | | | | |
|---|--------------|------------|------------|-------|------------------|-----------|--------------|
| Economic Activities | NACE codes | Mitigation | Adaptation | Water | Circular economy | Pollution | Biodiversity |
| Growing of non-perennial crops | A11 | | | X | | X | X |
| Growing of perennial crops | A12 | | | X | | X | X |
| Animal production | A14 | | | | | X | X |
| Marine fishing | A3.11 | | | | | | X |
| Forestry and logging | A2 | | | | | | X |
| Forest fire fighting (Forestry and logging) | A2.40 | | | | | | X |
| ST2 Mining and Processing Sectors | | | | | | | |
| Economic Activities | NACE codes | Mitigation | Adaptation | Water | Circular economy | Pollution | Biodiversity |
| Mining of metal ores | B7 | X | | X | X | X | X |
| Other mining and quarrying | B8 | X | | X | X | X | X |
| Mining support service activities | B9 | X | | X | X | X | X |
| Manufacture of other non-metallic mineral products | C23 | X | | X | X | X | X |
| Manufacture of basic metals | C24 | X | | X | X | X | X |
| ST3 Manufacturing 1 | | | | | | | |
| Economic Activities | NACE codes | Mitigation | Adaptation | Water | Circular economy | Pollution | Biodiversity |
| Manufacture of chemicals and chemical products | C20 | | | X | X | X | |
| Manufacture of rubber and plastic products | C22.1, C22.2 | | | X | X | | |
| Manufacture of basic pharmaceutical products and pharmaceutical preparations | C21 | | | | | X | |
| ST4 Manufacturing 2 | | | | | | | |
| Economic Activities | NACE codes | Mitigation | Adaptation | Water | Circular economy | Pollution | Biodiversity |
| Manufacture of fabricated metal products, except machinery and equipment | C25 | | | X | | X | |
| Manufacture of machinery and equipment n.e.c | C28 | | | X | | | |
| Manufacture of electrical equipment | C27 | | | X | X | X | |
| Manufacture of computer, electronic and optical products | C26 | | | | X | X | |
| Manufacture of motor vehicles, trailers and semi-trailers | C29 | | | | | X | |
| Manufacture of other transport equipment | C30 | | | | | X | |
| Repair of fabricated metal products, machinery and equipment | C33.1 | | | | X | | |
| Maintenance and repair of motor vehicles | G45.20 | | | | X | | |
| (Sale), maintenance and repair of motorcycles and related parts | G45.40 | | | | X | | |
| Repair of computers and personal and household goods | S95 | | | | X | | |
| ST5 Manufacturing 3 | | | | | | | |
| Economic Activities | NACE codes | Mitigation | Adaptation | Water | Circular economy | Pollution | Biodiversity |
| Manufacture of textiles | C13 | | | | X | X | |
| Manufacture of wearing apparel | C14 | | | | X | X | |
| Manufacture of leather and related products | C15 | | | X | X | | |
| Manufacture of wood and of products of wood and cork, except furniture; manufacture of articles of straw and plaiting materials | C16 | | | | X | | |
| Manufacture of food products | C10 | | | | X | | X |
| Manufacture of beverages | C11 | | | | | | X |

tabel 3: economische activiteiten en speerpunten taxonomie deel 1

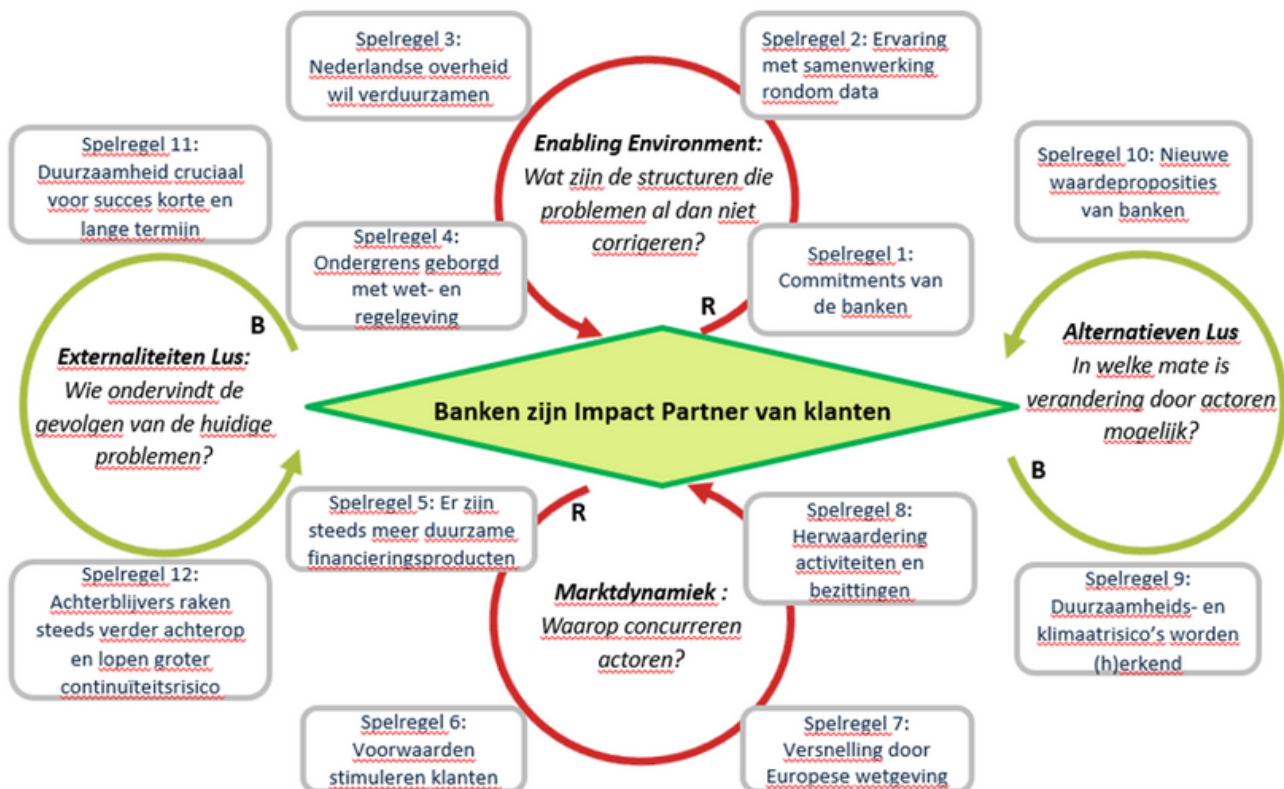
| ST6 Energy | | | | | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|--------------|-------------------------|------------------|---------------------|
| Economic Activities | NACE codes | Mitigation | Adaptation | Water | Circular economy | Pollution | Biodiversity |
| Electric power generation, transmission and | D35.1 | | | | | X | |
| Hydropower (dams, weirs, run-off-the-river) | D35.1 | | | | | | X |
| Wind, wave and tidal power | D35.1 | | | | | | X |
| ST7 Construction and buildings + ICT + Emergency Services | | | | | | | |
| Economic Activities | NACE codes | Mitigation | Adaptation | Water | Circular economy | Pollution | Biodiversity |
| Construction | F | | | | | | X |
| Construction of buildings | F41 | | | | X | | |
| Civil engineering | F42 | | X | | X | | |
| Implementation of nature based solutions for flood risk prevention and protection for both inland and coastal waters | F42.91 | | | X | | | |
| Construction of flood risk prevention and protection infrastructure for inland and coastal floods | F42.91 | | | X | | | |
| Telecommunications infrastructure and solutions, and information service activities | 61-63 | | X | | | | |
| Emergency Services | 84.25 | | X | | | | |
| ST8 Transport | | | | | | | |
| Economic Activities | NACE codes | Mitigation | Adaptation | Water | Circular economy | Pollution | Biodiversity |
| Water transport | H50 | X* | | X | | X | X |
| Urban and suburban passenger land transport | H49.31 | | | | | X | X |
| Freight transport by road and removal services | H49.4 | | | | | X | X |
| Passenger cars (including Taxi Operation) | (inc. 49.32) | | | | | X | |
| Aviation | | X* | | | | | |
| ST9 Restoration and Remediation + Tourism | | | | | | | |
| Economic Activities | NACE codes | Mitigation | Adaptation | Water | Circular economy | Pollution | Biodiversity |
| Conservation of habitats/ecosystems | | | | | | | X |
| Restoration of ecosystems | | | X | | | | X |
| Remediation activities | E39 | | | X | X | X | X |
| Tourism, sports and leisure activities | | | | | | | X |
| ST10 Water Supply, Sewerage, and Waste Management | | | | | | | |
| Economic Activities | NACE codes | Mitigation | Adaptation | Water | Circular economy | Pollution | Biodiversity |
| Water collection, treatment and supply | E36 | | | X | X | X | |
| Sewerage (including SUDS) | E37 | | | X | X | X | |
| Waste collection, treatment and disposal activities; materials recovery | E38 | | | X | X | X | |
| Desalination | | | X | | | | |

tabel 4: economische activiteiten en speerpunten taxonomie deel 2

BIJLAGE 5: FUNDAMENTEN ONDER DE IMPACT PARTNER STRATEGIE

Fundamenten

Er zijn allerlei ontwikkelingen gaande die de beweging naar toekomstbestendige bedrijven en een duurzame samenleving een impuls (kunnen) geven. De Impact Partner strategie richt zich op zakelijke klanten van de banken met een (potentiële) financieringsbehoefte en hypotheekklanten. Hieronder beperken we ons dan ook tot fundamenten die voor de strategie richting deze doelgroepen relevant zijn. Een systeemanalyse o.b.v. het model van Nijhof en Simons (2020) wijst uit dat er diverse fundamenten zijn die een basis vormen voor de Impact Partner strategie. We presenteren deze fundamenten als (veranderende) 'spelregels' om te benadrukken dat ze gericht zijn op het structureel veranderen van de spelregels van het 'spel' en zo bijdragen aan een systeemverandering. **Spelregels definiëren wij bewust in brede zin. Het gaat om alle formele of informele normen die van invloed zijn op het gedrag van de betrokken partijen.** Bij sommige van deze spelregels is al veel in gang gezet, andere staan nog aan het begin. Elke spelregel staat op zich, maar ze interacteren ook met elkaar. Alleen in gezamenlijkheid ontstaat de verduurzaming van het bedrijfsleven en de huizenmarkt als logische uitkomst van het veranderen van deze spelregels. Hieronder staan de belangrijkste spelregels beschreven. Door voort te bouwen op deze fundamenten en door in te spelen op veranderende spelregels worden de banken de Impact Partner van hun klanten en dragen zij structureel bij aan duurzame transformaties.



Figuur 10: De twaalf spelregels waar de Impact Partner Strategie op aangrijpt

De omgeving van banken en hun klanten (Enabling environment)

Ten eerste is er een cluster van spelregels die te maken heeft met de omgeving waarin banken en hun zakelijke klanten acteren.

Spelregel 1: De bankensector erkent dat zij een pro-actieve rol kan en wil spelen in de duurzame ontwikkeling van de maatschappij zoals blijkt uit de verschillende commitments die zij tekent.

Er zijn de laatste jaren diverse commitments en convenanten getekend door de banken in Nederland. Deze commitments tonen aan dat de banken willen bijdragen aan duurzame ontwikkeling van de eigen sector en van de klanten van de banken. Deze wil om bij te dragen is een belangrijke basis voor een succesvolle uitvoering van de Impact Partner Strategie, omdat de strategie invulling geeft aan de commitments door als partner van klanten te acteren.

“Al die commitments die de banken tekenen zijn belangrijk, maar we moeten oppassen dat we niet vooral bezig zijn met verantwoording afleggen en daarbij onze focus verliezen op het realiseren van de gewenste impact.”

Spelregel 2: Ervaring met samenwerking rondom data is aanwezig in de financiële sector.

Bij de duurzame transformaties is data over waar we nu staan en hoe zaken zich ontwikkelen van groot belang. Om zelf het risicoprofiel van klanten in beeld te hebben en om aan eigen rapportageverplichtingen te voldoen zullen banken informatie (gaan) verzamelen over hun klanten. Tot voor kort was dat ook de belangrijkste reden om informatie op te vragen: *“sorry meneer/ mevrouw de ondernemer, we moeten dit weten vanuit wet- en regelgeving”*. Nu rapportageverplichtingen gaan gelden voor steeds meer bedrijven ontstaat er vaker een **gezamenlijk belang** om data te verzamelen en vast te leggen. Om dit voor iedereen op een effectieve en efficiënte manier te doen is samenwerking tussen de banken van essentieel belang. Als je als klant twee banken hebt, wil je immers niet twee keer alles moeten rapporteren en zeker niet als de banken dan weer net andere dingen willen weten. De sector heeft inmiddels op dat gebied een aantal voorbeelden waarin samenwerking goed verloopt zoals SBR, Transactie Monitoring Nederland en ook rondom Know Your Customer documenten wordt verkend. Het Know Your Customer “dossier” is een groot en uitdagend thema in de sector en het is heel waardevol om de lessen uit die context mee te nemen naar de data kant van duurzaamheid.

“Als we met de duurzaamheidsdata kunnen voorkomen dat we weer duizenden mensen moeten aannemen zoals bij Know Your Customer dan is de business case voor samenwerking evident.”

Naast deze grote voorbeelden zijn er ook kleinere voorbeelden waar samenwerking zorgt voor een soepel en effectief proces voor klant en bank, zoals bij de CO2 inventarisatie die twee publiekesectorbanken bij hun klanten hebben gedaan. Er zijn ten aanzien van de gezamenlijke klantgroepen afspraken gemaakt over het opvragen en met elkaar uitwisselen van klimaatdata. Zo hoeft de klant maar één keer vragen te beantwoorden en is het voor de banken ook minder werk om het gewenste inzicht te krijgen.

Spelregel 3: De Nederlandse overheid heeft de financiële slagkracht, de wil en voelt de noodzaak om bij te dragen aan duurzame transformaties.

Ook binnen de overheid is het besef dat financiering een cruciale rol speelt in duurzame transformaties. Er zijn vanuit de overheid al jaren subsidies beschikbaar voor innovaties en er zijn ook een aantal grote fondsen opgezet zoals Invest-NL en het Nationaal Groeifonds. Vele miljarden zijn beschikbaar voor het financieren van de transformatie en er liggen dus kansen om de transitie met behulp van deze overheidsmiddelen nog verder aan te jagen. Ook heeft de overheid recent aangekondigd transitiepaden voor verschillende sectoren uit te werken om de transitie verder te versnellen. De wil van de overheid om bij te dragen aan duurzame transformatie i.c.m. de financiële middelen zijn een fundament om op voort te bouwen.

Spelregel 4: Wet- en regelgeving zorgt voor het zeker stellen van een ondergrens voor wat partijen minimaal moeten doen op het gebied van duurzaam en verantwoord ondernemen.

Wet- en regelgeving kan een belangrijk middel zijn om veranderingen in de maatschappij te realiseren. Partijen moeten hierbij veelal aan een minimale vereiste voldoen en moeten dat kunnen aantonen. Een recent voorbeeld waar wet- en regelgeving helpt om de duurzame transformaties te versnellen is bijvoorbeeld het verplichtstellen van minimaal een C label voor kantoren per 1 januari 2023. Als je niet voldoet aan het vereiste energielabel mag het kantoor niet meer gebruikt worden wat automatisch zal leiden tot een afwaardering van het gebouw en dus een verlies voor de eigenaar van het gebouw. Banken ervaren dat deze concrete wetgeving de verduurzaming van kantoorpanden aanzienlijk versnelt. Ook de manier waarop de ECB kapitaalseisen (mogelijk) gaat differentiëren op basis van de mate van duurzaamheid van een bankenportefeuille zal zorgen voor andere prikkels in tariefstelling.

De marktdynamiek in de financiële sector (Marktdynamiek)

Naast de spelregels die de omgeving waarin banken en zakelijke relaties acteren veranderen, zijn er ook spelregels die direct aangrijpen op de marktdynamiek tussen banken en hun relatie met en impact op klanten:

Spelregel 5: Er zijn steeds meer duurzame financieringsproducten op de markt.

De meeste grootbanken hebben al jaren een Groenbank die zich specifiek richt op duurzame financiering. Het aantal zakelijke financieringsproducten is de afgelopen jaren fors toegenomen. Banken hebben speciale financieringsproducten gericht op bijvoorbeeld een circulair businessmodel of een specifieke SDG, waarbij klanten veelal een korting krijgen op hun rentepercentage ten opzichte van een reguliere financiering. Het inbouwen van bepaalde milestones rondom de duurzame ontwikkeling van het bedrijf begint ook vaker voor te komen in leningdocumentatie. En op de hypotheekmarkt worden klanten gestimuleerd om energiebesparende maatregelen te nemen door bij hypotheekoffertes ook maatwerk duurzaamheidsadvies uit te brengen.

“Ja... er zijn inmiddels al behoorlijk wat duurzame financieringsproducten voor zakelijke klanten en ook binnen de hypotheekmarkt is er meer aanbod gekomen, maar als we eerlijk zijn is de impact hiervan nog beperkt.”

Spelregel 6: Voorwaarden bij financieringsproducten stimuleren klanten om te verduurzamen.

Door de voorwaarden in financieringsdocumentatie en algemene voorwaarden aan te passen kunnen banken de keuze van hun klanten om duurzame investeringen te doen ook sturen. Door niet alleen duurzame keuzes te beprezen maar ook bijvoorbeeld minimale eisen ten aanzien van duurzaamheid in standaardleningdocumentatie en algemene voorwaarden op te nemen. De bij spelregel 4 benoemde ECB kapitaalseisen gaan ook een grotere rol spelen in tarifiering van financieringen.

Spelregel 7: De Sustainable Finance Strategie gaat de komende jaren duurzame transformaties enorm versnellen.

Wat nu vanuit de Sustainable Finance Strategie van de Europese Commissie de komende jaren over de EU wordt uitgerold is van ongekende proporties. De EU heeft met haar ambitieuze Europese Green Deal een voortrekkersrol gepakt op het mondiale niveau. Doel is om de eerder genoemde doelstellingen te realiseren zonder grote schokken. Het niet realiseren van de doelstellingen leidt niet alleen tot natuurlijke en sociale rampen maar leidt bij gebrek aan actie tot een wereldwijd GDP verlies dat oploopt tot 20%! (bron: ECB calculations for Platform on Sustainable Finance)

Om de doelstellingen te realiseren wordt middels de Sustainable Finance Strategie een uitgebreid pakket aan maatregelen en wetgeving uitgerold. Belangrijke game changer van dit pakket is dat zij zich niet alleen richt op het minimaal voldoen aan een bepaalde norm cq geen schade aanbrengen maar ook echt een bijdragebeginsel kent die bedrijven verplicht om positieve impact te creëren. Hierbij is het goed om te weten dat veel van deze maatregelen niet alleen betrekking hebben op financiële instellingen en corporates maar in stappen ook voor het MKB. Doel van de strategie is om echt een systeemverandering te realiseren. In bijlage 3 is een uitgebreide toelichting opgenomen op (de bouwstenen van) de Sustainable Finance Strategie.

Spelregel 8: Herwaardering van activiteiten en bezittingen a.g.v. beschikbare duurzaamheidsdata.

De EU taxonomie zorgt voor transparantie over welk deel van de activiteiten en investeringen van organisaties voldoet aan de groene normen die de EU heeft gesteld. Tegelijkertijd ontstaat hiermee ook meer transparantie over welke activiteiten niet duurzaam zijn of neutraal zijn. Deze nieuw beschikbare informatie zal meegewogen worden in de waardering van bijvoorbeeld aandelenkoersen en kan leiden tot herwaardering van bedrijven, activiteiten en andere assets.

Alternatieven voor duurzamer gedag (Alternatieven Lus)

Gedrag verandert ook wanneer alternatieven ontstaan en aantrekkelijker worden. Op dat vlak grijpt de Impact Partner strategie vooral aan op de volgende spelregels:

Spelregel 9: Risicoinschatting van banken rondom duurzaamheids- en klimaatrisico's (fysiek en transitierisico) is waardevol op individueel en collectief niveau.

Eén van de kerncompetenties van banken is het inschatten van risico's. Banklenen bedrijven en particulieren immers geldt dat ze van anderen krijgen toevertrouwd. Het bestaansrecht van een bank is het zorgvuldig omgaan met deze middelen en vraagt om een goede inschatting van grote maatschappelijk risico's maar ook om een zorgvuldige afweging op klantniveau. Om kredietrisico's goed in te kunnen schatten kijken banken niet alleen naar de financiële resultaten van het verleden maar juist ook naar toekomstige risico's binnen het bedrijf, een sector en de maatschappij. In de huidige maatschappij wordt het inschatten van duurzaamheids- en klimaatrisico's (fysieke en transitierisico's) daarbij steeds belangrijker. Als een bedrijf immers niet meegaat met de eisen van de tijd, kan zij zomaar belangrijke opdrachten missen doordat bijvoorbeeld de overheid bij een aanbesteding duurzaamheidscriteria opneemt in het bestek. Een dergelijke ontwikkeling raakt dus heel direct de business en toekomstbestendigheid van een bedrijf en vergroot het risicoprofiel voor de bank als zij een financiering verstrekt. Ook fysieke klimaatrisico's zoals de kans op overstroming bij bedrijfspanden hebben impact op de toekomstbestendigheid van bedrijven. Van veel zakelijke klanten hebben de banken inmiddels een duurzaamheidsprofiel opgesteld om de risico's in hun leningenportefeuille in beeld te krijgen, maar hier kunnen nog zeker stappen gezet worden. De bank kan in dit proces bedrijven bewust(er) maken van deze risico's en zo waarde toevoegen omdat een ondernemer zelf het risico misschien nog minder onderkent.

Spelregel 10: Faciliteren van klanten via nieuwe waardeproposities rondom bijvoorbeeld data, reporting, compliance en advies.

De verduurzaming van bedrijven biedt ook kansen voor nieuwe waardecreatie door en voor de banken. Alleen al de benodigde financiering van alle duurzame investeringen van bedrijven en particulieren biedt kansen voor groei van de kernbusiness van banken. Daarnaast zien wij ook kansen voor de ontwikkeling van nieuwe proposities zoals het leveren van duurzaamheidsadvies, scenario analyses, risicomanagement en proposities rondom data.

Data van CSRD plichtige bedrijven komt over een aantal jaar in één grote database van de EU, het Single Access Point. Mogelijke waardeproposities rondom data kunnen bijvoorbeeld ontstaan rondom datalevering aan klanten (inzicht), benchmarks, duurzaamheidsdashboard en (gezamenlijke) dataopslag in een digitale kluis. De digitale kluis kan vervolgens ook toegankelijk worden gemaakt voor andere stakeholders die belang hebben bij de duurzaamheidsinformatie, zoals grotere afnemers die zelf moeten rapporteren, accountants, verzekeraars etc. Met de digitale kluis kan mogelijk echt waarde gecreëerd worden doordat het voor iedereen een effectief en efficiënt proces is. Hier kan ook een business case van gemaakt worden waarvoor partijen betalen.

Gevolgen van niet-duurzaam gedrag (Externaliteiten Lus)

En tot slot wordt gedrag beïnvloed door wie de gevolgen ondervindt van het al dan niet meenemen van duurzaamheid in de financiële transacties. Zolang die gevolgen voor toekomstige generaties, het milieu of andere stakeholders zijn, verandert het gedrag niet. Als actoren de gevolgen wel zelf voelen, blijkt dat zij wel in actie komen.

Spelregel 11: Het besef bij bedrijven dat duurzaamheidsfactoren cruciaal zijn voor succes op korte en lange termijn is groeiende. Koplopers bewijzen dat dit niet ten koste hoeft te gaan van financiële resultaten.

Om de duurzame transformaties te realiseren is het commitment en de actie van de bedrijven cruciaal. In verschillende sectoren zijn er reeds initiatieven waar diverse stakeholders bij elkaar komen rondom de transitieopgaven in de sector of rondom een thema. Denk bijvoorbeeld aan de klimaattafels en de IMVO convenanten die er zijn. Een belangrijke rol in de transformaties kan ook vervuld worden door brancheverenigingen. Het bedrijfsleven is in Nederland relatief goed georganiseerd en brancheverenigingen hebben de potentie een belangrijke katalysator te zijn in duurzame transformaties.

“De duurzame transformaties waar we voor staan zijn een grote kans voor brancheverenigingen om hun toegevoegde waarde voor leden te vergroten en hun maatschappelijke relevantie te tonen.”

Uit onderzoek blijkt dat binnen verschillende sectoren koplopers op bedrijfsniveau bewijzen dat duurzaamheid en goede financiële resultaten hand in hand kunnen gaan, mits hun ‘purpose’ consistent wordt doorvertaald naar de manier van handelen. Deze koplopers kunnen een belangrijke inspiratiebron zijn voor andere spelers in de eigen sector en in andere sectoren. Deze best practises kunnen breder worden uitgedragen om andere bedrijven in beweging te krijgen.

Spelregel 12: De kloof tussen koplopers en achterblijvers wordt steeds groter omdat bedrijven die investeren in duurzaamheid aan de voorkant de grens van wat mogelijk is bij verduurzaming steeds verder oprekken.

Er gaat ook veel veranderen voor bedrijven die de komende jaren besluiten om niks te doen rond verduurzaming. Doordat koplopers in elke sector oprekken wat qua verduurzaming mogelijk is, wordt de kloof met de bedrijven die niet bewegen steeds groter. Hierdoor gaan die bedrijven bij hun niet-duurzame activiteiten de gevolgen merken omdat hun waarde daalt en lopen bedrijven opdrachten en omzet mis.

BIJLAGE 6: DE ROADMAP BEÏNVLOEDT ALLE BENOEMDE SPELREGELS

In welke fase van de roadmap beïnvloeden we welke spelregel?

| | Fase 1 | Fase 2 | Fase 3 | Fase 4 |
|---|--------|--------|--------|--------|
| Spelregel 1: De bankensector erkent dat zij een proactieve rol kan en wil spelen in de duurzame ontwikkeling van de maatschappij zoals blijkt uit de verschillende commitments die zij tekent. | V | | | |
| Spelregel 2: Ervaring met samenwerking rondom organiseren van data en compliance en hoe waardevol die is. | | V | V | |
| Spelregel 3: De Nederlandse overheid heeft de financiële slagkracht, de wil en de noodzaak om bij te dragen aan duurzame transformaties. | | V | V | |
| Spelregel 4: Wet- en regelgeving zorgt voor het zeker stellen van een ondergrens voor wat partijen minimaal moeten doen. | | | V | V |
| Spelregel 5: Er zijn steeds meer duurzame financieringsproducten op de markt | V | V | | |
| Spelregel 6: Voorwaarden bij financieringsproducten stimuleren klanten om te verduurzamen. | | V | | |
| Spelregel 7: De Sustainable Finance Strategie gaat de komende jaren duurzame transformaties enorm versnellen. | | | V | V |
| Spelregel 8: Schadelijke activiteiten en bezittingen verliezen waarde. | | | | V |
| Spelregel 9: Banken zien risico's vaak eerder en beter dan andere stakeholders en zij kunnen waarde toevoegen door hun inzichten te delen met klanten en andere stakeholders. | | V | V | |
| Spelregel 10: Faciliteren van klanten via nieuwe waardeproposities (data, reporting, compliance, advies). | | V | V | |
| Spelregel 11: Het besef bij bedrijven dat duurzaamheidsfactoren cruciaal zijn voor succes op korte en lange termijn is groeiende. Koplopers bewijzen dat dit niet ten koste hoeft te gaan van financiële resultaten. | | | V | V |
| Spelregel 12: De kloof tussen koplopers en achterblijvers wordt steeds groter omdat bedrijven die investeren in duurzaamheid aan de voorkant de grens van wat mogelijk is bij verduurzaming steeds verder wordt opgerekt. | | | V | V |

Tabel 4: Hoe de acties vanuit de roadmap de spelregels in de bancaire sector veranderen

