

## **VERSLAG GROEP 5 VERDUURZAMEN VAN BANKIEREN: ABN-AMRO**

Inleiders drs. Masha Bril en drs. Mieke Pels. Sessie voorzitter Wilfred Diekmann.

Verslag: Jan Sanne Mulder.

Behalve de vier genoemde aanwezigen zijn er 5 deelnemers. We spreken af te tutoyeren en elkaar bij de voornaam te noemen.

### *Inleiding.*

De inleiders zijn in dienst van de ABNAMRO. Masha Bril als pensioen- en duurzaamheidsexpert bij het Kenniscentrum van de bank. En Mieke Pels als adviseur Medische en Vrije Beroepen. Masha maakt binnenkort de overstap naar de afdeling kredieten om de financiering van duurzame projecten te stimuleren.

De inleiders ontwikkelen ideeën over het duurzaam maken van de financiële sector. Die ideeën hebben betrekking op bevorderen van duurzame initiatieven en energie transitie via fiscale regelingen en financieringen en alternatieve businessmodellen.

Een voorbeeld van een alternatief businessmodel is het principe van pay per use. De klant koopt geen product maar een dienst. Koopt geen auto maar autoritten. De klant koopt geen wasmachine maar wasbeurten. Hiermee verschuift het financiële belang. De producent heeft dan een groot belang bij duurzame producten. Dat wil zeggen bij een langere levensduur, hergebruik, en waarde terugwinning. Sommige producten zijn gemakkelijk circulair in te zetten dan meer complexe andere.

De vraag voor de financiële sector is hoe het gebruik van die alternatieve businessmodellen te stimuleren en haar financiering erop in te richten. Dat is een groot vraagstuk. Er zijn allerlei zaken die verder moeten worden doordacht. Belangrijk is een cultuuromslag. Klanten houden van 'nieuw' en er zou een verschuiving moeten plaats vinden van 'nieuw' naar 'samen maken'. En er zijn allerlei financiële vragen zoals bijvoorbeeld hoe om te gaan met de kredietwaardigheid van consumenten, hoe de eventuele en onverhoopte restwaarde van het product te bepalen, hoe om te gaan met een veel langere financiële relatie met de consument, hoe om te gaan met tussentijdse innovaties die de dienst sterk verouderd maakt? Enzovoort.

Een van de duurzaamheidsactiviteiten van de ABNAMRO is een terugkerend Impact-report. In dat rapport beoordeelt de bank de impact van de door hen gefinancierde activiteiten op het klimaat. Duurzaamheid wordt breed geïnterpreteerd. Het rapport gaat ook de sociale impact (mensenhandel of kinderarbeid enz) na.

Verder is de bank een grote speler in de vastgoedsector en stimuleert bouwers, projectontwikkelaars en huiseigenaren tot verduurzaming van huizen en gebouwen. De bank wil voorbeeld zijn. Het hoofdkantoor aan de zuid-as in Amsterdam is energie neutraal. En er is een nieuw gebouw bij dat hoofdkantoor neergezet dat volledig circulair is. Het gebouw heet Circl. Circulair wil zeggen dat het gebouw volledig kan worden hergebruikt en klimaat neutraal is. Er is een volledig materialen paspoort. Bij sloop hoeft niets te worden weggegooid. Al het overbodige is uit het gebouw weggelaten, gesymboliseerd in het weglaten van de 'e' van circle. Het gebouw heette eerst 'The square'. Het gebouw was al als duurzaam ontworpen maar bij de begeleiders van de bouw vanuit de bank groeide de onvrede over de mate van duurzaamheid tijdens de bouw.

Er ontstonden spanningen tussen de betrokkenen en de bouw is tussentijds stopgezet. Daarna is het gebouw geheel recyclebaar en klimaat neutraal gemaakt. De inleiders: *“We zien een gebouw niet als een potentieel slooppand maar als een oogstpand.”*. Circl is gratis toegankelijk en er zijn wekelijks rondleidingen.

Circl is een eventplatform voor duurzame initiatieven. Uit de website van het gebouw:

We geloven in de nieuwe, circulaire economie en bovenal dat we dit alleen gezamenlijk kunnen realiseren. Circl is ontworpen om spontane ontmoetingen mogelijk te maken. Het is een ontmoetingsplaats voor start-ups en onderwijsinstellingen, voor buurtbewoners en gevestigde ondernemingen, voor overheden en burgers, voor ngo's en instellingen.

Circl is ook de nieuwe hotspot op de Zuidas, met een restaurant en een rooftopbar. Je kunt bij Circl terecht om te werken, te borrelen en dineren, andere mensen te ontmoeten of een lezing bij te wonen. Circl is vrij toegankelijk— omdat iedereen het verschil kan maken. Connectivity is de sleutel, hiermee begint alles van waarde. Circl denkt breed, inclusief en vooruit. Dus niet óf-óf, maar én-én. Nieuwe verbindingen, nieuwe oplossingen, nieuwe waarden. Veranderen is morgen borgen door vandaag te bewegen. Wij zijn onderweg. We have a dream! Wij zijn Circl. Wie ben jij?

De inleiders laten een kort filmpje zien waarin het gebouw wordt gepresenteerd als onderdeel van een beweging; de circl movement. *“From a circular building to a circular lifestyle.”*.

De inleiders benadrukken dat de casus die wordt gepresenteerd beslist niet representatief is voor de bancaire sector. Het belastingstelsel is nog niet ingericht om duurzaamheid fiscaal te ondersteunen. Als voorbeeld wordt genoemd dat bij hergebruik het materiaal dubbel wordt belast via de btw. Bij de ABN Amro zijn er zijn positieve ontwikkelingen zoals aandacht voor financieringen van duurzame projecten zoals aanschaf van zonnepanelen. En projecten zoals het Circl gebouw en de impact rapportage. Maar ook bij deze bank is er onder de medewerkers en klanten van de bank over de hele linie nog weinig gerichtheid op duurzaamheid. De inleiders geven in de bank trainingen en workshops en ondervinden een zeer wisselende belangstelling voor en respons op deze activiteiten. En de impactrapportage leidt wel tot aanbevelingen maar nog niet tot veel maatregelen.

De inleiders besluiten met het aan de aanwezigen voorleggen van een discussievraag. Hoe kun je zo'n grote verandering in de richting van een meer duurzame samenleving bevorderen? Doe je dat door te inspireren en te motiveren? Of doe je dat door regels en richtlijnen?

### *Discussie*

Vraag: Hoe verklaar je dat bij jullie gebouw die ontwikkeling plaats vond van eerst een redelijk duurzaam gebouw naar een radicaal duurzaam gebouw?

Antwoord: De aanwezigheid van sleutelfiguren met aanzien die zich door de duurzaamheidszaak inzetten, waaronder de architect, personen door de organisatie heen en niet in de laatste plaats een bevlogen topmanager.

Vraag: Deze sleutelfiguren binnen de bank zullen niet alleen uit ideële overtuiging handelen maar ook – en misschien vooral – een financieel belang zien. Wat is dat belang?

Antwoord: De betrokkenen handelen wel degelijk ook vanuit een ideële overtuiging. Maatschappelijk verantwoord willen ondernemen en een voortrekker willen zijn in de klimaat discussie. Maar er is inderdaad ook een financieel belang. De ABN Amro is een grote speler in de vastgoedsector en in de nabije toekomst moeten alle gebouwen minimaal een milieucertificaat hebben op c- niveau. Gebouwen met een lager certificaat verliezen aan waarde. Omdat de bank een groot financieel belang heeft in een deel van de vastgoedsector, is het in haar belang dat dat deel op dat c-niveau zit. Het is dus nodig om bouwers de kant op te krijgen van het milieuvriendelijk bouwen. Onder andere door zelf het goede voorbeeld te geven en te laten zien wat er allemaal kan.

Vraag: Waarschijnlijk had deze ontwikkeling in de bank niet ook in 2008 kunnen plaatsvinden? Hoe kan het dat deze ontwikkeling nu wel kans van slagen had?

Antwoord: Samenstel van factoren: Veranderende wetgeving en sociaal klimaat, waaronder internationale opinion leaders die zich uitspreken. Zoals bijvoorbeeld Al Gore met zijn film An Inconvenient Truth.

Vraag: Om deze verandering succesvol te laten zijn moet je draagvlak scheppen, maar hoe kan dat het beste? Zeker in deze tijd van populisme en van agressieve en luidruchtige klimaatontkenners.

Antwoord: Daar is veel over te zeggen. Gemakkelijke antwoorden zijn er niet, maar in ieder geval lijkt het verstandig om je 1) vooral te richten op 'early adopters' in plaats van op mensen die een achterhoede gevecht voeren en 2) in de communicatie geen 'tell-sell' aanpak te kiezen maar dialoog.

De inleiders zeggen voor de vraag te staan hoe de medewerkers en klanten van de bank te bewegen de missie van de bank – bij te dragen aan een circulaire economie – uit te dragen. Dat is ook een kwestie van experimenteren en ervaring op doen. De inleiders geven het voorbeeld van het belastingvoordeel op de aanschaf van zonnepanelen. Dat voordeel werkte maar beperkt. Terwijl een aanbod om verhuizers en schoonmakers te vergoeden wél hielp.

Vraag aan de inleiders: Krijgen jullie steun bij jullie interne presentaties van het middenmanagement?

Antwoord: Dat varieert nog te veel. En soms trekken de presentaties veel medewerkers en soms weinig. De aantrekkingskracht van het ecologisch denken wisselt nog sterk.

Vraag: Hoe staat de bank tegenover minder winst en meer duurzaamheid?

Antwoord: Dat is een belangrijk punt. De bank zoekt naar een goede balans tussen winst op korte termijn en waarde creatie op lange termijn. Het al genoemde impact report speelt in het zoeken naar die balans een belangrijke rol. Zo financiert de ANB Amro onder andere Shell. De bank heeft de plicht met Shell over duurzaamheid het gesprek aan te gaan. Ander voorbeeld is investeringen doen in windmolenparken. Maar zoals gezegd is het effect van de impactrapportage nog klein.

Vraag (als reactie op de opmerking over het gesprek met Shell): De bank zou ook kunnen overwegen om alleen de eigen zaken duurzaam te regelen en andere sectoren hun eigen ding te laten doen?

Antwoord: Nee, de bank is sterk verweven in verschillende maatschappelijke sectoren. En moet dus ook over andere sectoren nadenken en met partners in die sectoren samenwerken.

Het gesprek gaat dan naar de discussievraag van de inleiders: Inspireren en motiveren versus stellen van richtlijnen en regels?

De aanwezigen vinden de tegenstelling in de discussievraag te sterk. Het gaat om zaken die allebei moeten plaatsvinden en elkaar moeten versterken. Er zijn hiervoor al verschillende elementen van een veranderingsaanpak genoemd. Nog aan de orde komen drie zaken.

1. Een mogelijk bezwaar aan de termen 'motiveren en inspireren' kan zijn dat die activiteiten kunnen worden gelezen als 'eenrichtingsverkeer'. Het is de motiverende actor die een te motiveren actor moet inspireren. De motiverende actor weet blijkbaar wat nodig is voor diegene die gemotiveerd moet worden. Dat eenrichtingsverkeer ondermijnt het motiveringsproces. Mensen willen wel veranderen maar niet veranderd worden. Beter is 'humble inquiry' (een aanpak van Edgar Schein). Kies een open, niet-oordelende, nieuwsgierige opstelling in het gesprek met een ander.
2. Belangrijk is netwerkvorming. De inleiders wijzen erop dat in de bank een netwerk aan het ontstaan is van medewerkers die in wisselende intensiteit en samenstelling met elkaar in contact staan over ecologische kwesties en elkaar daarin voeden.
3. Belangrijk is om oog te hebben voor en aan te sluiten bij cruciale ontwikkelingen. Genoemd worden de 21st century skills waar vooral de jongere generatie mee opgroeit en allerlei kleinere initiatieven van onderop. Voor wat dat laatste betreft worden voorbeelden van duurzame wijkverbetering genoemd.