

Inleiding

1.1 Trends

Dat de mens zich bewust is van zijn afhankelijkheid van de omgeving gaat terug tot het begin van zijn bestaan. Door de jaren heen veranderden de schaal, mate en plaats van milieuproblemen en het bewustzijn navenant¹. Sinds de Industriële Revolutie kan men spreken van georganiseerd **milieubewustzijn**. Nog geen dertig jaar geleden werd ook de wetenschap overtuigd van de ernst van de milieuproblemen. Het werd duidelijk, dat niet langer van incidenten gesproken kon worden – zoals de ramp met de olietanker voor de kust van het Spaanse La Coruña – maar dat de gehele mensheid in haar bestaan werd bedreigd door een (stille) mondiale milieucrisis. Vooral in de jaren tachtig werd evident dat de economische ontwikkeling, die veel voorspoed had gebracht, behalve tot sociale ook tot ecologische misstanden leidde. De zorg voor het milieu is inmiddels in wetten vertaald: de meeste landen trachten de milieuschuld te saneren en preventief handelen te stimuleren.

Mede met oog op de noord zuid-problematiek werd tien jaar geleden op politiek niveau het begrip **duurzame ontwikkeling** geïntroduceerd. Hiermee werd de nadruk gelegd op het samengaan van milieu en economie. Aanvankelijk werd zorg voor het milieu geïnterpreteerd als een last, als een stijging van de bedrijfskosten. Bedrijven werden na verloop van tijd echter attent op het bestaan van een positieve relatie tussen milieu en economie en gingen meer openstaan voor milieuzorg. Door een groeiend bewustzijn onder consumenten, producenten, werknemers en concurrenten gaan steeds meer bedrijven nu ook offensief met duurzame ontwikkeling om. Het besef begint in het bedrijfsleven door te dringen, dat het nastreven van duurzame ontwikkeling een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering is. Er blijken naast aanzienlijke kostenbesparingen ook additionele opbrengsten te behalen.

Behalve als uiting van maatschappelijke verantwoordelijkheid is een offensieve houding met betrekking tot milieuzorg veelal noodzakelijk uit hoofde van bedrijfscontinuïteit. Consumenten en toeleveranciers stellen eisen aan eindproducten, respectievelijk halffabrikaten. Concurrenten onderscheiden zich met nieu-

¹ 'Milieu' wordt in dit boek als verzamelbegrip gehanteerd, dat, tenzij anders is aangegeven, de voorraad natuurlijke hulpbronnen, de natuur sec en de vervuiling van het ecologisch systeem omvat.

we milieuvriendelijke of duurzame producten. Sommige bedrijven zijn geheel afhankelijk van eindige natuurlijke hulpbronnen. Voor het veiligstellen van een voortdurende bedrijfscontinuïteit is zorg voor deze hulpbronnen noodzakelijk². Als producent van bijvoorbeeld frisdranken dient men zich af te vragen waar men in de toekomst schoon drinkwater vandaan haalt. Een ander voorbeeld is de samenwerking tussen Unilever en Greenpeace met betrekking tot het behoud en beheer van visgronden. Dergelijke initiatieven, die verder gaan dan het kortetermijnbelang en die hun basis vinden in het streven naar duurzame ontwikkeling, zijn voorbeelden van stappen naar **duurzaam ondernemen**³. Ook de samenwerking tussen Shell-Solar, Stork, Ecofys, Greenpeace en de Rabobank met betrekking tot zonne-energie is daarvan een voorbeeld. Deze partijen dragen ieder hun eigen steentje bij aan het zogenoemde 'Solarisproject' van Greenpeace, dat er in dient te voorzien dat over twee jaar zo'n twintigduizend huishoudens een zonnepaneel op hun dak hebben⁴.

Eenzelfde beweging naar duurzaamheid is zichtbaar bij **banken**, zij het (nog) vertraagd. Dit hangt samen met het idee dat banken een relatief schone bedrijfstak zijn en met de perceptie, dat aandacht voor milieuvraagstukken een inmenging zou kunnen betekenen in de bedrijfsactiviteiten van relaties. Een enquête-onderzoek in 1990 toonde weinig interesse van financiers voor de milieu-aspecten van hun relaties⁵. Ook voor banken brengen milieu en duurzame ontwikkeling echter risico's (bijvoorbeeld bodemsanering bij een klant) en kansen met zich mee (bijvoorbeeld specifieke beleggingsproducten of interne milieuzorg). Vooral in de Verenigde Staten (VS) liep eind jaren tachtig, mede door een aantal juridische procedures, het risico voor banken hoog op (directe aansprakelijkheid). Amerikaanse banken zijn daardoor eerder dan Europese banken aandacht gaan schenken aan milieu-aspecten. Sommige banken in Europa lopen halverwege de jaren negentig echter al weer voor op die in de VS, vooral ten aanzien van productontwikkeling en gerichte financiering van de milieu-industrie⁶. In Nederland is de aandacht eigenlijk pas halverwege de jaren negentig ontstaan⁷. De ontwikkelingen gaan echter snel.

De rol van banken in het bereiken van een duurzame ontwikkeling is aanzienlijk door de **intermediaire rol** die een bank in een maatschappij inneemt. Dit laatste verklaart de aandacht van overheden en de Verenigde Naties voor de activiteiten van banken met betrekking tot duurzaamheid⁸. De interesse van banken voor

² Zie bijvoorbeeld Magretta, 1997.

³ Duurzaam ondernemen (of bankieren) is geen statisch begrip. De inhoud van het concept zal voortdurend worden aangepast aan de eisen en vraagstukken van de tijd.

⁴ Shell-Solar levert hierbij de zonnepanelen, Stork verzorgt de technische installatie, Ecofys zorgt voor technisch advies en kwaliteitsbewaking, de Rabobank onderzoekt specifieke financieringsconstructies en Greenpeace verstrekt informatie en schrijft klanten in.

⁵ Zie Tomorrow, 1993.

⁶ Zie Ganzi en Tanner, 1997.

⁷ De eerste aanzetten voor een integrale bestudering van de raakvlakken tussen banken, milieu en duurzame ontwikkeling zijn in Nederland onder meer gezet door Stikker (1991), Honig (1994) en Sprengers (1994).

⁸ Zie bijvoorbeeld United Nations Environmental Program (UNEP, 1997), Ministerie van VROM, EZ, LNV en V&W (1997), Tweede Kamer (1998a, b) en Coopers&Lybrand (1996).

duurzame ontwikkeling ontwikkelt zich de laatste jaren zeer snel⁹. Diverse banken onderkennen het belang en de mogelijkheden van duurzaamheid (al dan niet impliciet) en hebben verklaringen getekend, zoals de verklaring van de 'International Chamber of Commerce' (ICC) en die van het 'United Nations Environmental Program' (UNEP), waarin zij de gemeenschappelijke en eigen verantwoordelijkheid voor het tot stand brengen van een duurzame ontwikkeling onderschrijven. Wil duurzaam ondernemen op macroniveau tot stand komen, dan is de houding van banken van groot belang. In een economie transformeert een bank geld naar plaats, looptijd, schaal en risico. Via deze intermediaire functie heeft zij invloed op de ontwikkeling van de economie. Die invloed is niet alleen kwantitatief, maar kan ook kwalitatief zijn, aangezien een bank invloed kan uitoefenen op de aard van de economische groei. Onder meer met haar financieringsbeleid schept zij mogelijkheden voor duurzaam ondernemen. Een voorbeeld is het vormen van specifieke fondsen, waarbij de verkregen middelen worden ingezet om investeringen mogelijk te maken in milieuvriendelijke of duurzame richting, zoals de fiscale groenfondsen. Maar de rol van banken kan ook een stap verder gaan door bijvoorbeeld premiedifferentiatie toe te passen, waarbij bepaalde investeringen of kredietaanvragen vanuit duurzaamheidsoptiek aan andere rendementseisen of risicobeheer moeten voldoen.

1.2 Paradigmawisseling

Dienen banken in hun eigen 'duurzame' handelen het financieringsinstrument te gebruiken om een duurzame ontwikkeling mogelijk te maken? In het huidige paradigma, waarin veel door financiële ratio's wordt bepaald, lijkt voor 'duurzaam bankieren' nauwelijks plaats. In algemene zin kan een duurzame ontwikkeling bereikt worden langs de weg van incrementele verbeteringen in het productieproces en in de duurzaamheid van producten¹⁰. Deze stappen dienen gezet te worden en het bedrijfsleven en ook diverse banken hebben deze handschoen opgepakt. In de theorie wordt in dit verband gesproken van **eerste orde veranderingsprocessen**¹¹. Hierbij is zeer veel mogelijk en kunnen aanzienlijke stappen naar duurzaamheid gezet worden.

⁹ In 1995 pasten tachtig procent van de respondenten van een UNEP-enquête in meer of mindere mate milieurisico-analyses toe (zie UNEP, 1995). Een onderzoek in 1997 toont aan dat vele banken inmiddels afdelingen hebben opgezet en specifieke producten ontwikkelen (zie Ganzi en Tanner, 1997).

¹⁰ Het begrip duurzaam is onderhevig aan begripsverwarring. In het gehele boek zal het begrip gehanteerd worden als verwijzing naar duurzame ontwikkeling, zoals dat in hoofdstuk 2 wordt afgebakend en is gebaseerd op de definitie van de zogenoemde Brundtlandcommissie. Het heeft nadrukkelijk niet de enge betekenis van 'lange' duur, bestendig, solide of houdbaar. "Het streven naar een duurzame economische groei" is een voorbeeld van deze begripsverwarring: in overheidskringen en in het bedrijfsleven wordt hierbij soms uitsluitend een *bestendige* groei bedoeld, zonder dat daarin de ecologische context wordt betrokken.

¹¹ Zie bijvoorbeeld Voogt (1995) of Watzlawick (1974).

De vraag kan gesteld worden of duurzame ontwikkeling bereikt kan worden zonder de huidige normen en waarden, of de huidige wereldbeschouwing, te herzien. Het huidige maatschappelijk leven is doordrongen van het economisch materieel denken. Daar is in beginsel niks mis mee; het heeft ons veel welvaart gebracht. Maar deze oriëntatie en fixatie op materiële economische groei heeft ongewenste neveneffecten met zich meegebracht, zoals schrijnende armoede in de Derde Wereld, milieuproblemen, een teruglopende sociale cohesie en oorlogen of oorlogsdreiging. Dergelijke problemen zijn niet alleen het directe gevolg van de manier waarop wij naar welvaart streven; de problemen worden in de statistieken zelfs meegenomen als economische groei (en daarmee welvaarts-groei). De drang naar het formuleren van het begrip en de erkenning van het belang van duurzame ontwikkeling impliceert in feite, dat het huidige welvaartsstreven te eng is. Er dient ruimte te komen voor immateriële aspecten of beter, er dient een evenwicht te komen tussen materiële en immateriële welvaarts-groei¹². De vraag is of dit in het huidige economisch systeem, dat wil zeggen bij de huidige economische oriëntatie, gerealiseerd kan worden. Waarschijnlijk zijn andere methoden van organiseren (op meta-niveau) noodzakelijk, waar nu het marktmechanisme de boventoon voert. Dergelijke **veranderingsprocessen** worden in de theorie **van de tweede orde** genoemd¹³. In het laatste deel van dit boek zal deze benadering van het duurzaamheidsvraagstuk aan de orde komen.

1.3 Algemene opzet

De doelstelling van dit boek is bij te dragen aan het verruimen van het bewustzijn met betrekking tot duurzaamheid en de stappen die banken kunnen zetten. Het tracht geen definitieve antwoorden te geven, wel beoogt het mensen aan te zetten tot nadenken over oplossingen. Daarnaast tracht het te prikkelen door een aantal essentiële vragen te stellen en te bediscussiëren. De primaire doelgroep zijn de bestuurders, directeuren en medewerkers van de Rabobankorganisatie. Het boek kan daarnaast ook interessant zijn voor andere banken, klanten, overheden, milieu- en natuurorganisaties en de wetenschap. De analyses en beschrijvingen zijn hoofdzakelijk vanuit Nederlands perspectief geschreven. Daarentegen is de reikwijdte breder dan de Nederlandse en bancaire context.

Het boek is gestructureerd in **drie delen**. Deel I (hoofdstukken 2 tot en met 4) biedt een algemene inleiding op milieubewustzijn, duurzame ontwikkeling en de aanknopingspunten voor bedrijven en banken. Daarmee vormt dit deel de basis

¹² Met immaterieel wordt hier onder andere een hoge participatiegraad, een hoge mate van (internationale) veiligheid, sociale cohesie en ontwikkelingsmogelijkheden van mensen, weinig milieuvuiling en een gezonde en omvangrijke natuur bedoeld. Daarnaast (eventueel) 'zachtere' kwaliteiten, zoals geluk, erkenning en 'je thuis voelen'. Het boek richt zich sterk op de westerse wereld. Een verdere materiële groei in ontwikkelingslanden blijft noodzakelijk, zij het dat deze vooruitgang ook duurzaam zal dienen te zijn.

¹³ Zie bijvoorbeeld Voegt (1995) of Watzlawick (1974).

voor deel II (hoofdstukken 5 tot en met 8), dat ingaat op de veranderingsprocessen van de eerste orde en verschillende oplossingsrichtingen bij banken. Deze zijn zowel negatief als positief geformuleerd, wat wil zeggen dat zowel op bedreigingen als op kansen voor banken wordt ingegaan. Deel II is de kern van dit boek en heeft een pragmatische en beschrijvende invalshoek. Deel III (hoofdstukken 9 en 10) gaat in op veranderingsprocessen van de tweede orde, die het bestaande economisch paradigma doorbreken. De mogelijke rol van banken in en/of voor een nieuwe maatschappelijke orde komt daarin aan de orde.

Naast een structuur in drie delen, kent dit boek **twee lagen**. De hoofdtekst (inclusief de verdiepende boxen) heeft een algemeen karakter en gaat niet specifiek over de Rabobankorganisatie, maar over bankieren in het algemeen. Daartoe worden ervaringen van zowel Nederlandse als buitenlandse banken besproken. De tweede laag bestaat uit kaders. Deze kaders, die door diverse individuen binnen de Rabobankorganisatie op persoonlijke titel zijn geschreven, gaan specifiek in op concrete stappen of visies binnen verschillende geledingen van de Rabobankorganisatie met betrekking tot duurzaamheid. Zowel de drie delen als de beide lagen kunnen in beginsel afzonderlijk worden gelezen. Deel I en III zijn bijvoorbeeld ook toegankelijk voor lezers zonder bancaire interesse, waarbij deel III ook geschikt is voor de lezer met interesse voor een meer filosofische discussie van het duurzaamheidsvraagstuk.

Hieronder volgt in willekeurige volgorde een **opsomming** van de diverse personen binnen de Rabobankorganisatie die, in de vorm van kaders, een persoonlijke (tekstuele) bijdrage aan dit boek hebben geleverd. Bij deze kaders dient een onderscheid te worden gemaakt tussen personen met een staffunctie en personen die in de lijn van de organisatie werkzaam zijn. De eerste groep zal vaak harder (willen) lopen dan de tweede groep, die meer te maken heeft met de harde commerciële en economische realiteit. De verschillen in visie en houding die uit de kaders spreken, hangen met dit onderscheid samen. Het nadrukkelijk zichtbaar maken van deze verschillen kan de (interne) discussie prikkelen en toont tevens het open proces waarin de Rabobankorganisatie zich bevindt.

De heer *Dierick* beschrijft, als hoofd van de Stafgroep Economisch Onderzoek, vanuit een macro-economisch perspectief de gevolgen van een duurzame ontwikkeling voor verschillende sectoren in Nederland. De heren *Vinkenwleugel* en *Slotema* gaan, als hoofd Bankgerichte Ondersteuning respectievelijk als hoofd 'Global Credit Risk Management', in op de kredietrisico's en kansen die de Rabobank vanuit het oogpunt van duurzame ontwikkeling heeft. De heer *Vinkenwleugel* zal dit doen vanuit het perspectief van de lokale banken en de heer *Slotema* vanuit het oogpunt van Rabobank International. De heren *Lange*, *Taverne* en *De Hoo* zijn werkzaam bij de Stafgroep Duurzame Ontwikkelingen, een in 1998 formeel tot stand gekomen afdeling binnen Rabobank Nederland, die zich expliciet richt op duurzaamheid. De heer *Lange* levert vanuit Interne Bedrijfsmilieuzorg een bijdrage ten aanzien van interne milieuzorg binnen de Rabobankorganisatie. De heren *Taverne* en *De Hoo* richten zich vanuit Strategisch Duurzame Ontwikkelingen op

het externe gedeelte, waarbij de heer *Taverne* ingaat op de betekenis van duurzaam bouwen en van de zogenoemde Lokale Agenda 21 en de heer *De Hoo* op de mogelijkheden van financiering en stimulering (van de ontwikkeling en/of het gebruik) van duurzame energiebronnen voor de Rabobankorganisatie. De heer *Kuijpers* is hoofd 'Healthcare' en bespreekt de bijzondere rol die de gezondheidszorg binnen de Rabobankorganisatie en met name Rabobank International inneemt. De heer *Six* is hoofd Concernrelaties van Interpolis en beschrijft een nieuwe milieuverzekering en de synergie daarvan met het kredietverleningstraject binnen de lokale Rabobanken. Uit hoofde van zijn vorige functie als hoofd Communicatie en zijn huidige functie als manager Maatschappelijke Zaken behandelt de heer *Lageweg* de communicatieve aspecten van duurzaamheid voor de Rabobankorganisatie. Dit boek is een uitvloeisel van het honderdjarig bestaan van de Rabobankorganisatie. De heer *Lageweg* gaat, als programma-manager Honderd Jaar Rabobank, in kader 1.1 op dit jubileum nader in.

Kader 1.1 Toekomst door Samenspel

- *De Rabobank bestaat in 1998 honderd jaar. Het jubileumprogramma moet vooral bijdragen aan een versterking van onze coöperatieve identiteit en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Onder het motto 'Toekomst door Samenspel' wordt vooral de dialoog tussen klanten, leden, medewerkers en maatschappelijke organisaties bevorderd. Al deze belanghebbenden worden uitgenodigd actief mee te denken over de betekenis die onze coöperatieve identiteit voor hen zou kunnen hebben en welke concrete jubileumactiviteiten daarbij passen. Uit deze dialoog zijn allerlei initiatieven ontstaan, gericht op een grote variëteit aan thema's en doelgroepen zoals vrijwilligers, jongeren, ouderen, agrariërs, allochtonen en vertegenwoordigers van het midden- en kleinbedrijf.*
- *Het thema duurzaamheid blijkt hierbij in brede kring sterk te leven. Dat heeft onder meer geleid tot de volgende jubileumactiviteiten:*
 - ❖ *Tientallen lokale banken faciliteren en participeren in activiteiten onder het motto Lokale Agenda '21.*
 - ❖ *Met en voor de agrarische sector worden verschillende jubileumprojecten georganiseerd, die zijn gericht op meer begrip en samenwerking tussen boeren en hun omgeving. Daarbij zijn duurzaamheid, de groene ruimte en het milieu hoofdelementen in de communicatie en de activiteiten.*
 - ❖ *Met de Nationale Jongerenraad voor Milieu en Ontwikkeling (NJMO) en Codename Future wordt samengewerkt om jongeren te helpen bij activiteiten gericht op duurzaamheid in de eigen woon- en leefomgeving.*
 - ❖ *Diverse lokale banken, maar ook buitenlandse kantoren (van Rabobank International) en afdelingen van Rabobank Nederland, organiseren en ondersteunen fondsenwervingsacties, congressen en andere activiteiten op het gebied van milieu en duurzaamheid.*
 - ❖ *De Stafgroep Economisch Onderzoek bestudeert mede de relatie tussen bankieren en duurzaamheid, wat onder meer heeft geleid tot deze publicatie.*
 - ❖ *In het kader van opleidingen en cursussen (zoals bijvoorbeeld de MBA - Master of Business Administration - opleidingen) kiest een groeiend aantal*

deelnemers voor scriptie-onderwerpen waarin de coöperatieve identiteit, het jubileummotto en duurzaamheid centraal staan.

- *Bij al deze activiteiten zijn luisteren en doen belangrijker dan goedkope slogans. Immers, wil duurzaamheid echt bij iedereen (en ook bij onszelf) “tussen de oren komen” dan gaat het niet zozeer om woorden maar vooral om daden.*

Willem Lageweg
programma-manager Honderd Jaar Rabobank
Rabobank Nederland

De heer *Kersten* bespreekt, als adviseur van de Stafgroep Strategie, de samenhang tussen de betrokkenheid van de Rabobankorganisatie en duurzame ontwikkeling. De heer *Krouwel* levert twee bijdragen aan dit boek. Enerzijds beschouwt hij, als directeur Groen Management BV, het fiscale groenfonds van de Rabobank. Anderzijds gaat hij, als hoofd van de Stafgroep Duurzame Ontwikkelingen, in op de strategie en het beleid van de Rabobank met betrekking tot duurzaamheid voor de komende jaren. De heer *Sjauw-Koen-Fa* is senior econoom bij de Stafgroep Economisch Onderzoek en bespreekt de betekenis en mogelijkheden van duurzame voeding en water voor de Rabobankorganisatie. Daarnaast gaat hij in op het veranderingsproces dat ‘duurzaam bankieren’ voor de Rabobank met zich meebrengt. De heer *Van den Berg* is algemeen directeur van de Rabobank Tiel, de heer *Rademakers* is algemeen directeur van Rabobank Flevoland, de heer *Otten* is bestuurder van Rabobank De Bilt en algemeen directeur van Meteo Consult BV, de heer *De Hooge* is algemeen directeur van Rabobank Middelburg-Veere en de heer *Verdiesen* is algemeen directeur van Rabobank Baarle-Nassau en omstreken. Als directeur of bestuurder van een lokale Rabobank geven zij hun visie op en dagelijkse ervaring met interne en externe milieuzorg en duurzame ontwikkeling vanuit het perspectief van de lokale bank. De heer *Moerland* is lid van de Raad van Beheer van Rabobank Nederland. In zijn bijdrage zal hij de dilemma’s schetsen, die spelen bij de vraag of duurzaam bankieren impliceert dat de Rabobank keuzen dient te maken om bepaalde bedrijfsactiviteiten of sectoren niet of juist wel te financieren.

1.4 Structuur in hoofdstukken

Hoofdstuk 2 schetst de ontwikkeling van het milieubewustzijn en het begrip duurzame ontwikkeling. Er wordt gestart bij de Oude Grieken, waarbij een verband gelegd wordt met de ontwikkeling van milieubeleid in de negentiende en twintigste eeuw. Hieruit zal blijken dat de mens afhankelijk is van zijn ecologische omgeving. Het bewustzijn van die afhankelijkheid en de invloed van het handelen van de mens op die omgeving en daarmee op zichzelf, zijn door de eeuwen heen gegroeid en sinds de jaren zestig - weliswaar met horten en stoten - in sterke mate versneld. Niet alleen het milieubewustzijn is geëvolueerd; ook in het

milieubeleid van de overheid zijn trends waar te nemen, waarbij getracht wordt milieu en economie in symbiose te brengen. Duurzame ontwikkeling wordt daarbij vaak gezien als een evolutie van milieubewustzijn, maar is misschien nog eerder een revolutie, omdat gebroken dient te worden met de dominantie van het enge economisch denken. In dit boek wordt duurzame ontwikkeling voornamelijk opgevat als het samengaan van milieu en economie, omdat daarin nog vele verbeteringen mogelijk zijn. Als tegenwicht voor de dominantie van het economisch denken zal de milieudimensie van het begrip duurzame ontwikkeling in dit boek relatief zwaar wegen.

Hoofdstuk 3 geeft een antwoord op de vraag wat de concretisering van duurzame ontwikkeling betekent voor bedrijven en welke fasen of houdingen daarbij te onderscheiden zijn. Tevens komt in het licht van de ‘corporate governance’ problematiek de vraag naar voren, hoe ver de verantwoordelijkheid van bedrijven met betrekking tot duurzame ontwikkeling gaat.

Hoofdstuk 4 bespreekt de gevolgen voor en de rol van banken met betrekking tot duurzame ontwikkeling. Kunnen banken, via hun intermediaire functie, een duurzame ontwikkeling bevorderen? Ofwel: is ‘duurzaam bankieren’ denkbaar, waarbij soms het milieurendement belangrijker wordt geacht dan het financieel rendement? Of komt men niet verder dan ‘offensief bankieren’, waarbij milieubewustzijn alleen vanuit een kosten- en opbrengstenperspectief wordt nagestreefd, zonder dat de duurzaamheid van de bedrijfsactiviteiten en kredietverlening gegarandeerd hoeft te zijn?

In deel II gaat **hoofdstuk 5** in op de kansen en uitdagingen die voortvloeien uit het integreren van duurzame ontwikkeling in bancaire producten. Zijn nieuwe producten denkbaar die voorzien in de behoefte van een opkomend ‘duurzaamheidssegment’, dat wil zeggen bedrijven en consumenten die op een duurzame wijze willen investeren, beleggen of sparen? Welke kansen bieden nieuwe markten, die ontstaan door het nastreven van een duurzame ontwikkeling in de samenleving, voor financiering in algemene zin? Welke nieuwe financiële producten of constructies zijn mogelijk om via de financiering van bedrijven of particulieren meer investeringen in een duurzame richting te stimuleren?

Hoofdstuk 6 bespreekt vervolgens de milieurisico’s voor kredietverlening, participaties en beleggingen. Cruciaal hierbij is dat de risico’s voor de bank voor een groot deel bepaald worden door de risico’s van de kredietnemende ondernemer. Kunnen er aparte methodieken worden ontwikkeld om dergelijke risico’s op een efficiënte en systematische wijze te analyseren en te beoordelen? Bestaat er daarnaast een synergie met de methodieken die gebruikt worden bij de producten die in hoofdstuk 5 zijn besproken?

De hoofdstukken 7 en 8 behandelen de ondersteunende en organisatorische activiteiten en processen binnen banken. Deze hoofdstukken grijpen sterk op elkaar in. **Hoofdstuk 7** behandelt wat een bank binnen haar eigen productiepro-

ces kan bijdragen aan een duurzame ontwikkeling. Ofwel: wat zijn de mogelijkheden voor interne milieuzorg, zoals het verminderen van de milieudruk uit het eigen productieproces? Daarbij kan worden gedacht aan het reduceren van het energieverbruik en de afvalstroom en duurzaam bouwen.

Hoofdstuk 8 gaat vervolgens in op het organiseren van de interne processen, die als doel hebben duurzaamheid aan het opereren van een bank te koppelen; dat wil zeggen de vraag hoe de noodzakelijke (eerste orde) veranderingsprocessen op gang worden gebracht en gefaciliteerd. Voor een succesvolle integratie van duurzame ontwikkeling in de activiteiten van banken dient een breed gedragen interne steun voor het milieubeleid en voor het duurzaamheidsdenken te bestaan. Bewustwording is hierbij van groot belang. Om die reden ligt de nadruk sterk op communicatie. Naast de rol van interne communicatie bespreekt hoofdstuk 8 de rol van externe communicatie en de vraagstukken omtrent externe toetsbaarheid.

In deel III komt **hoofdstuk 9** terug op de vraag of al deze incrementele verbeteringen, zoals besproken in deel II, voldoende zijn om een duurzame ontwikkeling tot stand te brengen. De vervolgvraag is dan: welke tweede orde veranderingsprocessen dienen plaats te vinden om daadwerkelijk een duurzame maatschappij te bereiken? Wat zijn de voorwaarden daarvoor? Er wordt een beeld gegeven van mogelijke elementen van een dergelijk nieuw paradigma. Dit hoofdstuk heeft daarmee een meer filosofische insteek.

Afsluitend legt **hoofdstuk 10** een verbinding tussen het meer filosofische hoofdstuk en de praktische hoofdstukken van deel II. Dit gebeurt door een blik op de toekomst te werpen en te kijken welke ontwikkelingen, die nu al zichtbaar zijn, het bereiken van een duurzame ontwikkeling mogelijk kunnen maken. Vervolgens komt de vraag aan de orde, wat de rol van banken daarbij is.