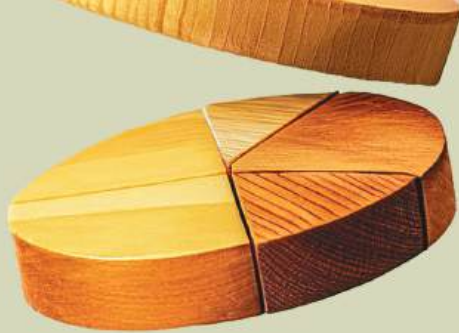




IMPACTMAKERS IN DE FINANCIËLE SECTOR

Van mooie stip naar stoere stap



Inzichten uit gesprekken
met 100 executives



IMPACTMAKERS IN DE FINANCIËLE SECTOR

Van mooie stip naar stoere stap

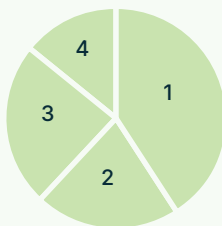
Inzichten uit gesprekken
met 100 executives



Wie deden er allemaal mee aan het onderzoek?

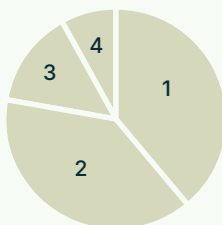
Sectoren

1. Banken
2. Verzekeraars
3. Vermogen & Pensioen
4. Overig



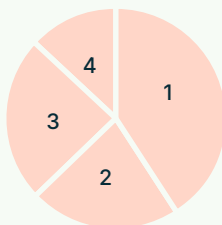
Functies

1. CxO en Board
2. Directors, Heads
3. Managers, Leads
4. Overig (adviseur, toezichthouder, etcetera)



Afdelingen

1. Leiderschap & Strategie
2. Commercieel
3. Finance, HR, IT, en andere expertise
4. Sustainability, Transformatie, en Innovatie



De financiële sector is in transitie, en jij staat aan het roer. Dag in dag uit horen wij de gesprekken en dilemma's van leiders die deze beweging vormgeven. Voor velen voelt het als een logische stap voorwaarts, maar dat maakt het niet minder uitdagend. Integendeel – juist die uitdagingen geven energie.

Er wordt veel opgeschreven over 'de stip op de horizon', maar we moeten verder kijken dan dat. Het gaat om actie: de concrete stappen die we samen zetten om echt impact te durven maken. Dát verhaal wilden wij graag vinden. Met steun van vier kennispartners doken we in op het onderwerp en spraken we met 100 executives uit de financiële sector om de praktijk van deze transitie te doorgronden.

Van grootbanken, kleine verzekeraars, fintechs en pensioenfondsen – van bestuurskamers tot product- en portfoliomanagers: Hoe navigeren leiders door deze verandering? Welke keuzes maken ze? In deze publicatie delen we de belangrijkste inzichten uit de gesprekken, ondersteund door voorbeelden en ideeën van de geïnterviewden.

Onze oprechte dank gaat uit naar alle deelnemers. Jullie openheid en waardevolle input vormen het fundament van dit verhaal en helpen ons allemaal om de transitie te versnellen. Speciaal bedank ik onze vier kennispartners: Mark de Lat, Jaap van Manen, Giulia Calabretta en Joost van Breda. Jullie hebben ons uitgedaagd en geïnspireerd om dit verhaal tot leven te brengen.

Nu is het tijd om door te pakken.
Let's get to work!

Namens the can do company,

Wieke Wernink-Dijkstra
Managing Partner



1.



LEIDEN IN DE IMPACT TRANSITIE

ALL-IN OF HALF ASS?

Jij maakt het verschil. Je zit op een mooie positie waar je verantwoordelijk bent voor belangrijke strategische beslissingen. Je geeft zo niet alleen vorm aan het (financiële) succes van je afdeling of organisatie maar ook aan de toekomst van de maatschappij.

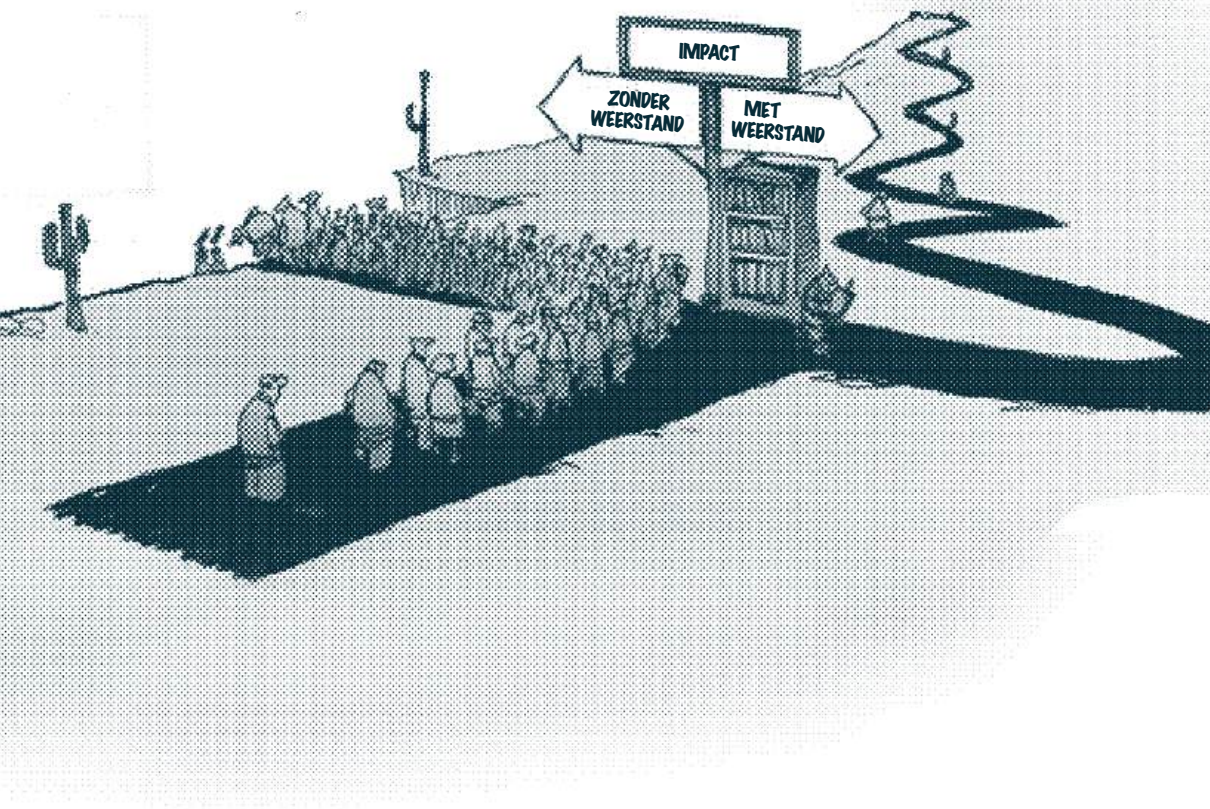
Dat is een grote verantwoordelijkheid. Je merkt namelijk aan alles dat je sector in een transitie zit om een leefbare toekomst voor mens en planeet te garanderen. En dat impact maken is mooi, maar dat betekent ook gegarandeerd veel weerstand.

De vraag is: wat doe je?

Ga je **all-in** voor die beweging, in de wetenschap dat je buiten de lijntjes moet kleuren en een oncomfortabele reis tegemoet gaat? En in de wetenschap dat je door behoorlijk wat pijn heen moet om uiteindelijk succes te boeken?

Of wordt het **half-assen**, door de weg van de minste weerstand te kiezen met een ambitie die er op papier mooi uit ziet, maar in de praktijk weinig oplevert. Een ambitie waarmee je voldoet aan wet- en regelgeving maar niet voldoet aan de echte uitdagingen van de toekomst.

Die vraag staat centraal in deze publicatie.



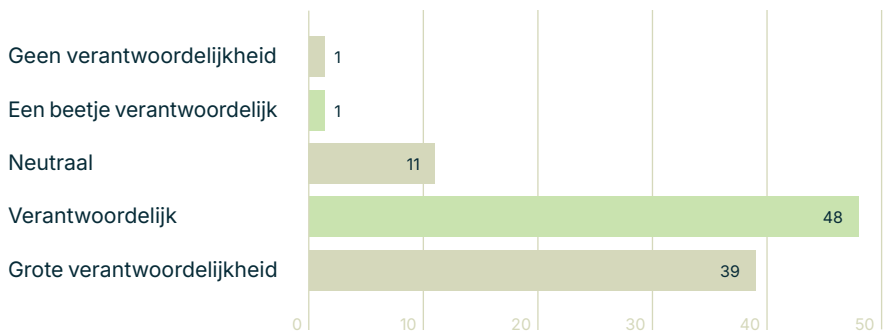
FIGUUR: De keuze waar leiders voor staan in omgaan met transitie (naar: Wiley Miller)

DE CONTEXT VAN EEN TRANSITIE

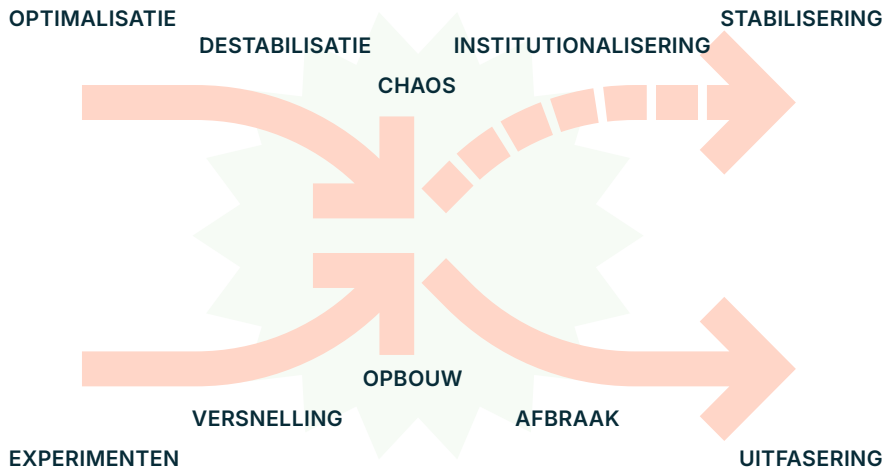
Sectoren lopen tegen systeemgrenzen op en er ontstaat steeds meer urgentie voor systemische verandering. De opkomende transitie beweegt iedereen dan ook naar het creëren van een bredere positieve impact, waarin we samen binnen die systeemgrenzen blijven.

Het vraagt honderden miljarden aan investeringen om die beweging op gang te brengen en te houden. Organisaties zoals het World Economic Forum, de VN en centrale banken erkennen de belangrijke rol van de financiële sector in het ondersteunen van initiatieven en het realiseren van die langetermijnwaardecreatie. Ook leiders in de sector zien blijkens de gesprekken een overweldigende rol voor hun ecosysteem om het voortouw te nemen in deze brede transitie.

In hoeverre is het de verantwoordelijkheid van jouw sector om het voortouw te nemen in deze transitie?



"Niemand applaudisseert meer als je een jaar gewoon winst hebt gemaakt."

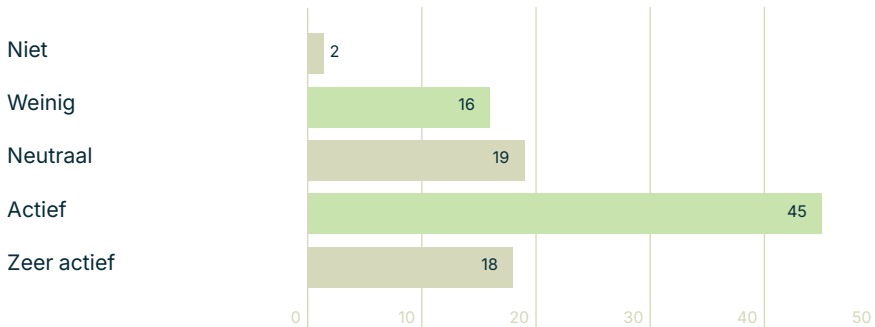


FIGUUR: De "X-curve" die transitiedynamiek weergeeft (Bron: DRIFT)

Tijdens zo'n transitie worden gevestigde systemen uitgedaagd door alternatieve opvattingen en oplossingen. Momenteel bevinden we ons in zo'n 'destabilisatie-fase'. Dat blijkt ook in de gesprekken: meerdere geïnterviewden gaven aan nog veel tegenwind te ervaren om vol in te zetten op brede impact, ook vanuit buiten Europa. Anderen benoemden juist dat klimaatrisico's zaken nu al onverzekerbaar maken, en alle blikken één kant op staan. Maar bovenal blijkt vaak dat *profit* zonder *purpose* nu al niet meer genoeg is: "Niemand applaudisseert meer als je een jaar gewoon winst hebt gemaakt," zei een director bij een bank.

Ondanks uiteenlopende opvattingen over de 'stip' van een dergelijke transitie, is er een brede overeenstemming over de noodzaak en de kansen van nieuwe configuraties. Het financiële systeem staat dus voor een fundamentele verschuiving, waarbij investeringen moeten bijdragen aan bredere waarden dan voorheen. Op korte termijn kan deze verschuiving

Hoe actief is jouw organisatie bezig met het aanpassen van haar businessmodel, doelen en plannen rondom het creëren van meer maatschappelijke waarde?

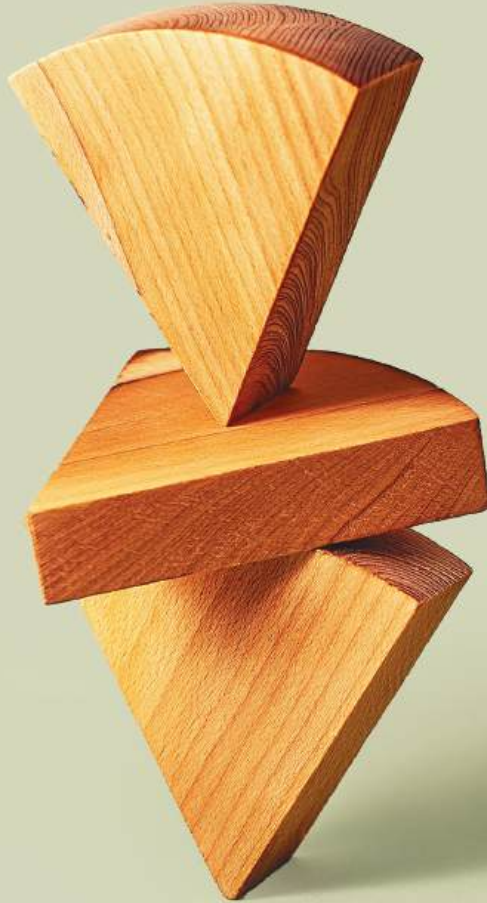


het rendement onder druk zetten. Maar op langere termijn helpt het om ecologische instorting en sociale onrust te voorkomen, en daarmee ook om de toekomst van financiële instellingen veilig te stellen. Er lijkt eigenlijk geen andere optie, zoals een van de geïnterviewden treffend opmerkte: "Wat is een goed pensioen waard in een dystopische wereld?"

Wat vaststaat: elke crisis is ook een kans. Wie met een optimistische blik kijkt naar de uitdagingen van deze tijd - klimaatverandering, groeiende ongelijkheid, polarisatie - ziet dan ook een uitgelezen kans in de transitie. Zo'n tweederde van de respondenten geeft aan hier actief mee bezig te zijn in de organisatie. In de praktijk zien we daarvan ontwikkelingen zoals nieuwe businessmodellen, lokale initiatieven en doelstellingen. En het is inmiddels wel duidelijk dat dat hard nodig is. Want één ding staat als een paal boven water: er is veel meer nodig dan wat er nu gebeurt.

Uit de gesprekken komen drie grote thema's naar voren waar leiders in deze 'hink-stap-sprong' reis dagelijks mee moeten zien om te gaan. Dat zijn: de spanningsvelden, de lat, en de pijn.

2.



**DRIE
DAGELIJKSE
THEMA'S**

HET SPANNINGSVELD

Impact maken is mooi, maar al gauw is duidelijk hoe aandeelhouders nog vasthouden aan traditionele denkwijzen: "Even old boys down. Het gaat om geld," zei een deelnemer. En die financiële kwestie is bepaald niet het enige dilemma.

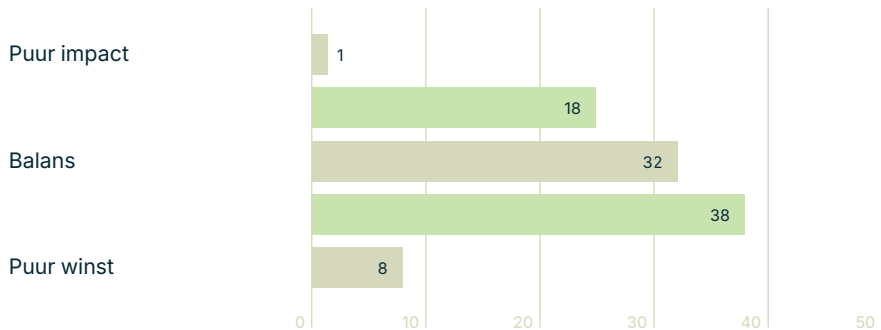
De geschiedenis heeft keer op keer bewezen dat geld een sterke sturende kracht heeft. *Money moves everything*. Die kracht kan leiden tot de bekende valkuilen – de korte termijn focus van kapitalisme – maar kan ook worden gebruikt voor positieve impact. De financiële sector is de motor achter initiatieven die echt verschil maken. Een groeiend aantal partijen – van wereldwijde conglomeraten tot lokale pioniers – zet hun geld steeds meer in voor initiatieven die deze impact nastreven.

De oude wijsheid *capital follows opportunity* geldt dan ook nog steeds. Juist omdat financieel en maatschappelijk rendement steeds vaker hand in hand gaan, groeit de aandacht voor impact en impactondernemingen. In de gesprekken werden winst en impact dan ook niet als tegenhangers gezien, maar als versterkers. "Er is geen tegenstelling tussen winst en impact. Je bent alleen relevant als je beide combineert. De transitie gaat dan ook niet ten koste van winst. Ik denk eerder andersom."

Maar dat mooie verhaal is niet het hele verhaal. Want tegenover dat goede nieuws staan veel remmende factoren.

Ten eerste bestaat er een spanningsveld rond financiële prestaties. Aandeelhouders zijn vaak lastig te overtuigen van duurzame proposities, omdat deze het rendement op korte termijn onder druk zetten. En aan de andere kant spreken klanten duurzaamheid wel hartstochtelijk uit, maar twijfelen ze zodra het henzelf een beetje geld kost.

Waar ligt de huidige primaire focus van jouw organisatie?



De klassieke afweging tussen risico en rendement heeft dan ook een derde component gekregen: impact. Wat je ook kunt zeggen: de horizon is veranderd. Om op een ethische manier te opereren, moet men overstappen van puur winst gedreven modellen naar modellen die sociale en ecologische waarde creatie combineren met financieel rendement.

Daarnaast gaat de samenwerking in een ecosysteem vaak niet erg soepel. Samen kun je natuurlijk meer bereiken, maar – zo stelt een van de geïnterviewden – “dan moet je op zijn minst duidelijke kaders en ondersteuning vanuit de overheid hebben”. Want (samen) investeren in duurzaamheid vraagt vooral om zekerheid over het toekomstbeleid. Traagheid en uitblijvende regulering remmen de daadkracht en energie stevig af.

Bovendien lopen de belangen tussen de hoofdrolspelers niet altijd synchroon. Ze zijn in traditionele zin dan ook elkaars concurrenten. In zo'n ecosysteem is veel vertrouwen nodig om het overkoepelende belang na te jagen. De vraag die in gesprekken dan ook terugkwam: kun je over je eigen schaduw heen stappen?

DRIE KERNCONCLUSIES

1. **Risico vs. Rendement vs. Impact**

Investeringsbeslissingen waren altijd een kwestie van rendement versus risico. Maar met een scherpere horizon spelen bredere belangen mee. Partijen zijn het er nog niet over eens hoe die impact vandaag de dag mee te wegen.

2. **Verantwoord vs. Gewenst**

Doen we wat mensen willen, of wat ze zouden moeten willen? In elk geval: Je doet het nooit goed. Als je een lokale fabriek financiert ben je de boeman, ondanks het sterke duurzaamheids plan. Maar als je stopt met dieselbusjes financieren krijg je boze klanten aan de lijn die deze busjes nodig hebben.

3. **Concurrenten vs. Partners**

Streef je naar een level playing field, of zoek je hier je USPs? In een ecosysteem bereik je meer, en daar lijkt de grootste winst te behalen. Maar dan moet je wel over je eigen schaduw heen durven stappen en het gedeelde belang boven eigen belang durven stellen.

↳ Reflectie: Welk spanningsveld kun jij actiever opzoeken, en oplossen?

DE LAT

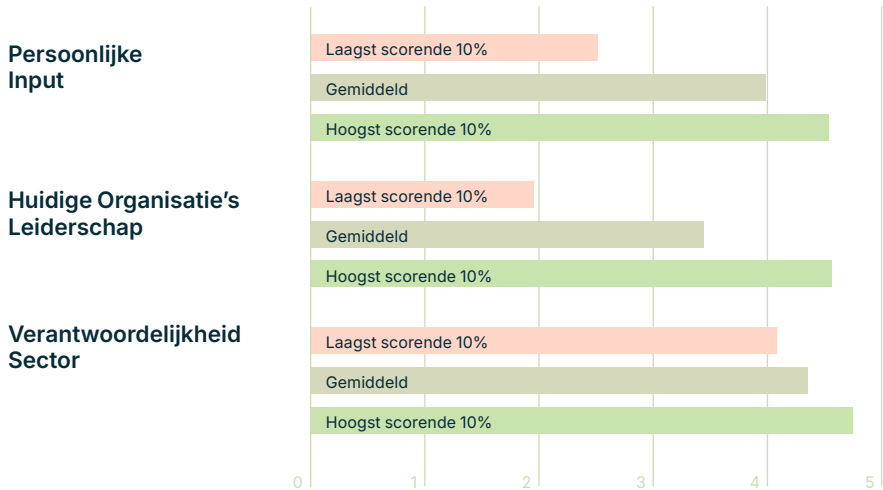
Het begint met ambitie, zo wordt vaak gezegd over transitie. En terecht. Maar hoeveel ambitie is er nu echt? Uit de interviews is een bijzonder beeld te destilleren.

Geïnterviewden waren het er met een gemiddelde score van 4.3 van de 5.0 over eens dat de sector het voortouw dient te nemen in het leiden van de positieve impact transitie. De lat ligt dus hoog. Maar men is minder positief over hun eigen bijdrage en die van het leiderschap van hun organisatie, met respectievelijk scores van 3,8 en 3,4. Er zit dus een flink gat tussen ambitie en werkelijkheid. Hierbij valt de rol van verantwoord leiderschap op: wie aangeeft dat hun leiders veel impact maken, geven ook hun eigen impact hogere scores. Oftewel: voorbeeldgedrag betaalt zich uit.

"In Flevoland zouden wij gewoon een nieuwe stad kunnen bouwen. Veertigduizend duurzame woningen. Maar niemand durft dat aan. Iedereen is bang dat het mis gaat."

Een ding is zeker: organisaties en leiderschap met gemiddelde ambities zullen de échte kansen van de ingrijpende transitie aan zich voorbij laten gaan. In de honderd gesprekken die gevoerd zijn werden veel voorbeelden besproken van eerste stappen, maar zelden werd er echt iets op het spel gezet, of werd de nek echt uitgestoken. "In Flevoland zouden wij gewoon een nieuwe stad kunnen bouwen. Veertigduizend duurzame woningen," reflecteerde een C-level deelnemer, "maar niemand durft dat aan. Iedereen is bang dat zoiets mis gaat."

Iedereen ziet een grote rol voor de sector, ongeacht eigen input



Weten hoe je er écht voor staat begint met weten hoe je impact meet, of wilt meten. En dat is lastig. 'Een heldere strategie en doelen' wordt dan ook genoemd als een van de belangrijke versnellende factoren voor wie in beweging wil komen. Maar het meten van impact is veel lastiger dan het meten van financiële prestaties. Alleen wie dit op een simpele, concrete en begrijpelijke manier kan doen, zal mensen daadwerkelijk in beweging brengen. Een abstract verhaal motiveert niet. De lat leg je dan ook voor de gemiddelde medewerker niet met een mooie stip op de horizon, maar met een duidelijk handelingsperspectief. Oftewel: de ambitie moet een werkpak aantrekken.

DRIE KERNCONCLUSIES

1. Gemiddeld zijn we... nogal gemiddeld

Geïnterviewden zien grote kansen voor financiële instellingen om positieve impact op de maatschappij te maken. Toch scoren ze hun eigen impact een stuk lager. Zijn we bereid de lat voor onszelf zo hoog te leggen als voor anderen?

2. Mooie stip zoekt stoere stap

De ambities zijn op boardroom niveau vaak mooi en inspirerend verwoord. Maar die visie wordt onvoldoende vertaald naar wat er dan daadwerkelijk moet gebeuren. Zonder duidelijke doorvertaling en gedurfde inzet van middelen ontbreekt het aan handelingsperspectief.

3. Niet meten is niet weten

Impact laat zich moeilijker meten dan de traditionele financiële prestaties. Maar het formuleren van simpele en begrijpelijke indicatoren is niet alleen een essentiële maatstaf, maar ook een drijver van verandering.

↳ Reflectie: Welk gedrag kun jij laten zien om iedereen op scherp te stellen?

DE PIJN

Zonder wrijving geen glans. En het is zeker dat die wrijving er zal zijn bij het pionieren van een transitie. Impact maken zal bestaande business kannibaliseren, het zal je niet altijd vrienden opleveren, en het zal een lastig te verkopen verhaal zijn aan klanten, medewerkers of aandeelhouders. Aan wie is het dan om belanghebbenden 'op te voeden'?

In interviews komen tal van excuses voorbij om de transitie niet vol overtuiging in te gaan. Zo wachten we bijvoorbeeld op kaders vanuit de overheid, moet eerst de informatietechnologie nog op orde, kiest het toptalent een andere loopbaan, of zitten (andere) executives vast in een gouden kooi. Een geïnterviewde CFO legde de verantwoordelijkheid elders: "De financiële sector is de portemonnee van B.V. Nederland. Maar die B.V. heeft geen visie."

Kiezen voor transitie betekent kiezen voor de weg van de weerstand. Intern worstelen veel organisaties überhaupt met veranderkracht - ongeveer de helft van de respondenten ziet nog veel ruimte voor verbetering. Anderzijds gaat het ook om pijn op het niveau van de personen die de transitie trekken. Een treffende vergelijking werd gemaakt met de ontsnapping van Andy Dufresne in de film *The Shawshank Redemption*: hij ging na vele jaren voorbereiding uiteindelijk zijn vrijheid tegemoet (een transitie van jewelste) maar moest eerst nog wel even door een rioolbuis vol uitwerpselen heen.

Hoe scoor je de veranderkracht van jouw organisatie

Slecht – Matig 48	Goed – Zeer Goed 52
----------------------	------------------------

"Omdat er geen ruimte is voor nuance, houden we initiatieven hier liever wat meer onder de radar."

Op persoonlijk niveau komen leiders onder vuur te liggen wanneer de beweging (aanvankelijk) niet goed uitpakt. We leven in een maatschappij waar beslissingen al gauw onder een vergrootglas liggen. Een maatschappij waarin directe resultaten worden verwacht. Een maatschappij waarin beeldvorming het vaak wint van inhoud, en waar geen tijd is voor het complexere verhaal met de werkelijke oplossing. Ook binnen de organisatie kan het lastig zijn een standpunt in te nemen. "Omdat er geen ruimte is voor nuance, houden we initiatieven hier liever wat meer onder de radar", zo vertelde een van de geïnterviewden.

Deze onderstroom staat op gespannen voet met het streven naar impact, want voor het maken van impact is geduld en een inhoudelijke dialoog juist essentieel. Voor leiders van financiële instellingen is die onderstroom de belangrijkste blokkade, zo leiden we af uit onze interviews. Ze moeten pijn lijden om de transitie in gang te zetten, en daarbij in een rol stappen waar ze niet voor zijn opgeleid, en waarbij de lat steeds verandert. Tegelijk hebben ze geen ruimte om keuzes toe te lichten, of resultaten af te wachten. Dit kan ook op persoonlijk niveau gevolgen hebben, van stress tot aan fysieke klachten.

DRIE KERNCONCLUSIES

1. Zonder pijn ben je niet in transitie

Verandering roept weerstand op. Wie dus serieus inzet op een transitie zal pijnlijke keuzes moeten maken en zich af en toe vertwijfeld afvragen: hoe nu verder? Impact maken betekent dat je bereid bent door die pijn heen te gaan.

2. Aan bezwaren geen gebrek

Er zijn talloze argumenten waarom de transitie nog even in de ijskast moet, vaak gelinkt aan de inertie van de organisatie, sector of maatschappij. Hoewel de *waarom* van de opgave dus duidelijk is, is men een heel stuk voorzichtiger over hoe het moet.

3. Angst voor de consequenties

Ook al is er geen gebrek aan motivatie, het is erg spannend je hoofd boven het maaiveld uit te steken. We zijn vergeten dat vertrouwen soms een keuze is, en dat we elkaar op de lange termijn moeten weten te vinden.

↳ Reflectie: Welke impopulaire transitie beslissingen heb jij nog te maken?

3.



**WAT KAN
ER WÉL?**

EEN ROL MET PERSPECTIEVEN

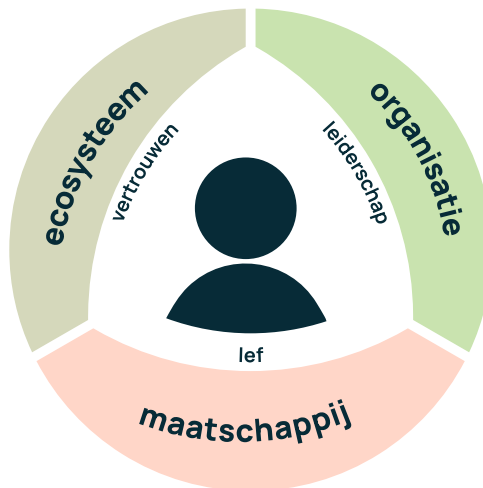
De uitdagingen zijn duidelijk, maar gelukkig bieden de 100 gesprekken ook inzicht in de mogelijkheden. Wat kun je als impactmaker doen?

Modelmatig kunnen we drie perspectieven onderscheiden waar je als leider je invloed kunt uitoefenen:

Organisatie Als impactmaker kun je door verantwoord leiderschap medewerkers inspireren en motiveren om anders te denken en anders te doen.

Ecosysteem Als impactmaker kun je in de samenwerking met partners zorgen voor voldoende vertrouwen om samen gewaagde stappen te zetten.

Maatschappij Als impactmaker kun je het lef tonen om duidelijk te maken dat bredere impact de enige weg voorwaarts is en dat dilemma's doorbreken onvermijdelijk is.



FIGUUR: de impactmaker als speler in meerdere systemen.

IN DE ORGANISATIE

Je besmet je organisatie met je overtuigingen...

Als impactmaker kun je binnen een financiële instelling indrukwekkende veranderingen teweegbrengen. Onze interviews laten zien dat de bereidheid om op de transitie in te zetten groot is, en dat veel instellingen de afslag naar een dergelijke transitie hebben genomen. Ze weten dat er haast geboden is, ook vanuit eigenbelang, en weten het steeds beter over te brengen met een lonkend perspectief dat mensen uitnodigt mee te doen en verantwoordelijkheid te nemen.

Er lijkt dan ook een uniek momentum te zijn. Een kantelpunt. Een moment waarop een beweging aan kracht wint en niet meer te stuiten is. En dat is niet in de laatste plaats doordat medewerkers van financiële instellingen door hun leiders 'besmet' zijn met de visie die de instelling heeft op de toekomst van mens, economie en milieu.

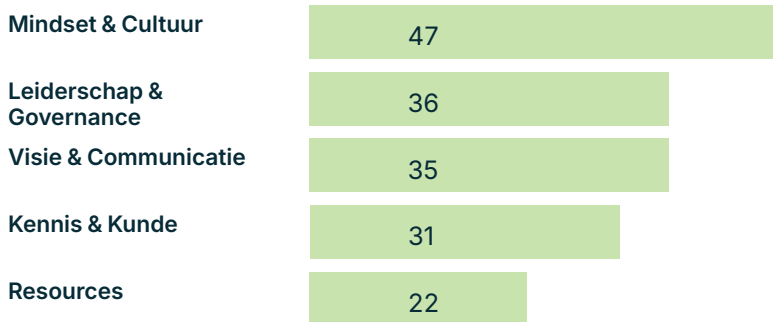
...ook als mensen niet uit hun groef willen.

Tegelijkertijd is verandering natuurlijk altijd lastig, zijn mensen verandermoe en is er nog genoeg ander verweer. Dat mag allemaal waar zijn, maar winnaars hebben een plan, verliezers een excuus. Als impactmaker laat je je dus niet afleiden. Het motiveert je alleen maar om meer vuur te leggen in je streven. Want een transitie verloopt niet langs comfortabele en uitgestippelde wegen, maar over harde en hobbelige paden. Je moet ondeugend durven zijn, ongemakkelijke waarheden niet schuwen en bestaande conventies uitdagen.

Ook als aandeelhouders er niet aan willen, is het jouw taak om ze aan te steken. Al vergt dat overtuigende lange termijn businessmodellen, bijzondere strategische allianties en waarschijnlijk veel koppigheid. Desnoods is het vooruitzicht van toekomstige wetgeving je motief. Want wie daar niet tijdig op inspeelt, staat straks op achterstand.

Can-do is dus het leidende motto. En als men bang is een bepaalde richting in te gaan dan is het jouw taak om die angst weg te nemen. Desnoods met wat eigen ongemak.

WAT MAAKT VERANDERING MOGELIJK



FIGUUR top 5 factoren die bijdragen aan het versnellen of vertragen van verandering.

WAAR ANDEREN AL MEE ZIJN GESTART

1. **Creëer interne urgentie door de onderbuik aan te spreken**

De urgentie van verandering breng je niet over met rationele analyses, maar door mensen emotioneel te raken en dat simpel, aansprekend narratief te blijven herhalen.

2. **Gebruik impact als middel om andere doelen te bereiken**

Wil je bijvoorbeeld makkelijker nieuw talent aantrekken en behouden? Zet in op impact en geef ook junioren hierin een belangrijke rol.

3. **Vertaal ambitieuze doelen naar motiverende acties**

Bepaal een duidelijker handelingsperspectief en geef voor alle medewerkers richting aan de stappen die nodig zijn om die stip op de horizon te bereiken.

4. **Herdefinieer 'succes' om samen beter te kunnen sturen**

Van bedrijfsdoelen, KPI's en bonussen tot je eigen persoonlijke ambities; als impact-maker zorg je dat er overal anders gekeken en gemeten wordt.

5. **Bereik diepere impact vanuit de onderstroom**

Verleg je focus van de bovenstroom naar cultuur, overtuigingen en emoties. Door beide lagen aan te pakken bereik je een duurzamer resultaat.

↳ Actie: Welke impopulaire transitie beslissingen kan jij morgen maken?

IN HET ECOSYSTEEM

Je wint het vertrouwen van elkaar...

Een klein probleem los je alleen op, maar voor een grotere uitdaging heb je anderen nodig. Precies daarom zijn samenwerkingen zo waardevol. Een goede strategische positie in de groeiende ecosystemen is daarom cruciaal voor succes. Het is dus tijd om elkaar te omarmen - en dat vraagt vertrouwen.

De kracht van ecosystemen komt echter niet alleen naar voren op commercieel vlak. Als impactmaker bouw je allianties voor het versnellen van een duurzame transitie. Het overwinnen van die complexe uitdagingen vergt immers een collectieve inspanning die sectoren, markten en grenzen overstijgt.

Als impactmaker ben je je daarvan bewust en weet je succesvol het overkoepelende belang centraal te stellen. Impactmakers zijn niet alleen bereid kennis te delen, maar luisteren juist ook actief naar anderen om te leren. Ze werken niet alleen aan hun eigen afdeling, maar ook aan het gehele speelveld. Ze wachten niet op anderen, maar brengen mensen samen, en creëren actie.

...ook als randvoorwaarden veranderlijk en onzeker zijn.

Samenwerken in een ecosysteem klinkt mooi maar is vaak lastig door de onzekerheden. Financiële instellingen verlangen bijvoorbeeld naar veel helderdere kaders en steun vanuit de overheid om onzekerheid te verminderen. "We moeten samen durven zeggen dat we méér wet- en regelgeving willen", zei een respondent van een pensioenmaatschappij.

De behoefte aan spelregels is begrijpelijk want er staat veel op het spel. Maar een impactmaker laat zich niet tegenhouden door onzekerheden. Ook hier geldt: *can-do* is het centrale motto. Een impactmaker heeft het in zich om een brug te bouwen en er tegelijkertijd overheen te lopen.

Dat vraagt om het smeden van sterke persoonlijke banden en het bevorderen van gelijkwaardigheid rondom een gemeenschappelijk thema. Het vergt ook een nieuwe openheid over de belangen van de deelnemers in een ecosysteem, en de relatie tot het gemeenschappelijke belang. Een bekende '*catch-22*' is dat een beweging alleen werkt als iedereen op hetzelfde moment instapt. Maar impactmakers weten verandering ook modulair te doen groeien.



FIGUUR rollen die de sector volgens de deelnemers moet vervullen in betrekking tot de transitie.

WAAR ANDEREN AL MEE ZIJN GESTART

- 1. Initieer zelf grensverleggende samenwerkingen**
Via samenwerkingen dien je effectiever overstijgende belangen. Impactmakers in elke sector zoeken zelf actief die kruisbestuiving op.
- 2. Open nieuwe mogelijkheden met blended finance**
Door het combineren van publiek en privaat kapitaal, en de verschillende blik op risico's, worden grotere en versnellende projecten haalbaar.
- 3. Daag elkaar uit met een gedeeld scorebord**
Het meten en vergelijken van voortgang motiveert teams. Een impactscorebord drijft iedereen naar betere prestaties en meer transparantie.
- 4. Durf zelf de spelregels te (her)schrijven waar nodig**
Je invloed gaat verder dan je denkt. Ga actief in gesprek wetgevers of toezichthouders om invloed uit te oefenen en verandering te versnellen.
- 5. Omarm diversiteit in het ecosysteem**
Met voldoende diversiteit verhoog je samen de veerkracht en kun je als sector beter inspelen op veranderingen.

↘ Actie: Hoe begin jij morgen met bouwen aan een meer verbonden ecosysteem?

IN DE MAATSCHAPPIJ

Je bouwt aan financiële oplossingen voor morgen...

De financiële sector vormt zelf de markt die ten grondslag ligt aan de transitie. Dit gaat verder dan het financieren van impactvolle initiatieven; het omhelst ook het ontwikkelen van betere eigen producten en diensten. Oplossingen die duurzame vermogensgroei mogelijk maken of de verduurzaming van woningen bevorderen. Voor elke financiële instelling zijn er unieke kansen om niet alleen ecologische maar ook sociale impact te maken.

"Uiteindelijk heeft het te maken met durf. Dare to care. En dat blijkt lastig te zijn, zeker als je in je eentje bent."

Maar om echte impact te maken zijn vaak ook meer radicale stappen nodig. Het afscheid nemen van klantengroepen die niet mee kunnen of willen in de transitie; het hanteren van een radicaal empathisch incassobeleid of het accepteren dat je financieel rendement opoffert met een nieuwe koers. *'Dare to care'* was het motto van een van de deelnemers. Impactmakers brengen de durf en visie om ingrijpende plannen door te voeren, en ook van klanten hoge verwachtingen te stellen.

...ook als dat vandaag een lastig uit te leggen verhaal is.

Zolang beslissingen van leiders onder een vergrootglas liggen, en beeldvorming het (ten goede of ten kwade) wint van inhoud, is er lef nodig. De gewaagde besluiten die nodig zijn om echt impact te maken gaan geheid gepaard met kritiek, pijn of ongeduld. Maar ook met lof en begrip. Leiders die zich niet verschuilen achter neutrale standpunten en zich uitspreken zonder meel in de mond riskeren dus niet alleen protest, maar ook respect.

Impactmakers gaan de dialoog aan met klanten of met de maatschappij, ook wanneer dat ongemakkelijk is. Ze zoeken de nuance, maar staan ook op hun strepen. Een bankier die werkt aan de radicale transitie van een klant in de fossiele industrie moet bereid zijn om deze beslissing uit te leggen. Dit is de prijs van het kiezen voor echte impact: je neemt verantwoording en treedt naar voren. Want zoals een van de geïnterviewden in het onderzoek zei: "Uiteindelijk kun je geen succesvolle organisatie zijn in een onsuccesvolle maatschappij."

DRIE GROTE IMPACT THEMAS

Klimaat & Milieu incl. energie, biodiversiteit.

Dit is verreweg de grootste categorie.

Gelijkheid incl. financiële geletterdheid en bredere inclusie van doelgroepen.

Community Development incl. sociale cohesie, lokale support en ontwikkeling.

WAT NIET NAAR VOREN KOMT

Toekomstig talent en ontwikkeling van medewerkers en leiders wordt niet benoemd.

Cyber & Privacy komt niet naar voren, ondanks de impact op de maatschappij.

Crisis Management op globaal of individuele schaal is niet top of mind.

FIGUUR de top van de sector zet in op een klein aantal (erg) belangrijke thema's

WAAR ANDEREN AL MEE ZIJN GESTART

1. **Vergroot klantvertrouwen met eerlijk verhaal**

Je kunt keuzes voorleggen vanuit kosten of baten. Wie impact wil maken moet het eerlijke verhaal vertellen en daarmee verkeerde percepties voorkomen.

2. **Verover de boardroom vanuit lokale actie**

Veel succesvolle vernieuwers beginnen met lokale initiatieven. Het succes daarvan zorgt dan al gauw ook voor beweging in de top.

3. **Ga all-in op experimenten om risico te verminderen**

Van nieuwe hyptheken tot samenwerkingen met gemeenschapsfondsen: experimenteren is alleen gevaarlijk als je het te weinig doet.

4. **Faciliteer zelf de dialoog voor stabiel draagvlak**

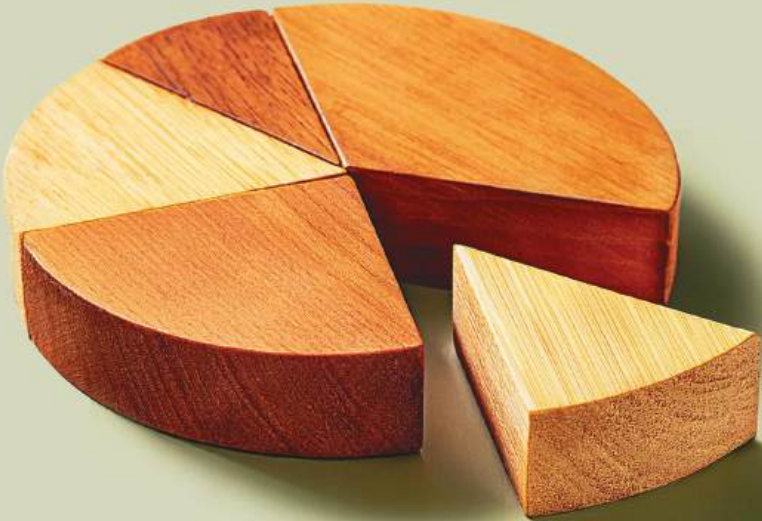
Betrek klanten actief in je inspanningen. Zo maak je niet alleen de plannen sterker, maar voorkom je ook dat de discussies pas achteraf plaatsvinden.

5. **Implementeer compromisloos**

Richt je niet op wat klanten willen, maar op wat ze nodig hebben, en maak vastbepaalde besluiten. Zo worden complexe beslissingen ineens heel simpel.

↘ Actie: Hoe toon jij morgen het lef om keuzes te nemen en uit te leggen?

4.



**WAT GA
JE DOEN?**

In alles is duidelijk dat de financiële sector impact wil maken, dat er goede ideeën zijn en ook dat er al behoorlijk wat mooie stappen worden gezet.

Het laat echter ook zien dat we er nog lang niet zijn. Er is behoefte aan meer daadkracht. Uiteindelijk is er dan ook maar één vraag die ertoe doet.

Ben je bereid om door de pijn en het ongemak heen een beweging op gang te brengen?

Als je als impactmaker persoonlijk met hart en ziel gelooft in de noodzaak en kansen van de transitie, dan laat je dat dagelijks zien in woord en gedrag. In zo'n grote uitdaging, is elke dag immers 'dag 1'. Zo kun je morgen opnieuw op tal van manieren starten:

- ✓ Je besluit (opnieuw): kies ik voor all-in, of half-ass? Ook al is de rest wat eruit volgt diffuus en complex, blijft de eerste keuze bewust en binair;
- Je zet je eigen ambitie messcherp neer en draagt deze actief uit. Zo leg je de lat hoog voor jezelf en anderen, en neem je geen genoegen met een zoutloos compromis;
- Je legt ondubbelzinnig de spanningsvelden in je organisatie bloot en gaat daar de eerlijke dialoog over aan. Immers: zonder wrijving geen glans;
- Je zoekt het ongemak van een moeilijk verhaal actief op door in de boardroom of de media je nek uit te steken. Zo ontdek je dat mensen begripvoller zijn dan we denken, als je zelf kwetsbaar durft te zijn;

- Je hakt gedurfd de knopen door waarmee je nu klant-groepen verliest, maar wel de weg effent voor anderen. Immers: als er een schaap over de dam is, volgen er vaak meer;
- Je pakt in het ecosysteem de voortrekkersrol door partijen bij elkaar te brengen en de acties te nemen die nodig zijn om samen impact te maximaliseren.

Elke dag is elke actie die je onderneemt een kans om de transitie te omarmen en versnellen. Een ding is zeker bij dit alles: er ligt vooral een enorme kans. Want een financiële instelling kan de wereld dan misschien niet veranderen. Maar de wereld kan in elk geval niet veranderen zonder financiële instellingen.

5.



NAWOORD

GOING ALL-IN

Elk individu en elke organisatie kent verandering. Maar temidden daarvan blijven sommige kwaliteiten onveranderd. Verzekeraars staan in de kern voor solidariteit, banken voor vertrouwen, en vermogensbeheer voor zekerheid. De manier waarop we vanuit die kern onze diensten aanbieden, dat verandert.

In 2012 werd Innovation Boosters in Amsterdam opgericht. Toen al draaide de samenwerkingen niet alleen om innovatie. Het ging om het brengen van de juiste mindset en kennis om elke nieuwe uitdaging met volle overtuiging aan te pakken. Dankzij dit onderzoek en de open gesprekken met alle 100 deelnemers, zijn ook wij dichterbij onze eigen kern gekomen. We werden door jullie aangemoedigd om te omarmen wie we écht zijn en wat we écht kunnen bijdragen.

Veranderen is spannend – dat weten we allemaal. Maar de onzekerheid overwinnen we alleen door het gewoon te doen. Door *all-in* te gaan, zonder zeker te weten wat het resultaat gaat zijn. Daarom nemen wij de sprong. Vanaf eind 2024 gaan wij verder als **the can do company**. We zijn er, net als voorheen om samen te durven, en te bewegen. Trouw aan onze kern, maar in een jasje dat klaar is voor de toekomst. En dat voelt goed!

Wij zijn er helemaal klaar voor. Jij ook?



colofon

Copyright © 2024;
the can do company
www.thecando.company

Oktober 2024
Eerste druk

Verhaallijn: Nart Wielaard
Vormgeving: Sebastiaan Werkendam



