



KLIMAATVERANDERING EN DE ROL VAN DE BEDRIJFSJURIST

TIPS VAN ERVAREN EXPERTS

Verdiep je in het thema en maak een analyse van de verschillende scenario's

Maak inzichtelijk welke stappen al zijn gezet en wees transparant over haalbaarheid

Voorkom onbedoelde kartelvorming en wees scherp op samenwerkingen met branchegenoten

Behoud flexibiliteit ten opzichte van aannemelijke veranderingen in de markt en wet- en regelgeving

Maak samen met de business steeds juridische analyses van mogelijke toekomstplannen

BEDRIJFSJURISTEN OVER HUN EIGEN ROL IN KLIMAATVERANDERING EN DE MAATREGELEN VAN HUN WERKGEVERS

Renske van Ekdorf, Vattenfall

Jasper Langezaal, Siemens

Erik van Goor, KLM

Arnold Brakel, ING Netherlands

Albert Knigge, Houthoff

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	3
------------------	----------

EEN STERKE BEDRIJFSJURIST TOONT ANNO 2019 MEER AMBITIE OP HET GEBIED VAN KLIMAATVERANDERING	4
--	----------

Q&A	8
----------------	----------

› RENSKE VAN EKDOM, BEDRIJFSJURIST EN ADVOCaat BIJ VATTENFALL	9
---	---

› JASPER LANGEZAAL, SENIOR LEGAL COUNSEL EN ADVOCaat SIEMENS	10
--	----

› ERIK VAN GOOR, SENIOR CORPORATE LEGAL COUNSEL KLM	11
---	----

› ARNOLD BRAKEL, HEAD LEGAL ING NETHERLANDS EN VOORZITTER NGB	12
---	----

› ALBERT KNIGGE, MANAGING PARTNER EN ADVOCaat HOUTHOFF	14
--	----

TIPS VAN ERVAREN EXPERTS

› IVAR TIMMER, ONDERZOEKER LEGAL MANAGEMENT HOGESCHOOL VAN AMSTERDAM	15
---	----

› MARLOES BRANS, ADVOCaat-COUNSEL MILIEURECHT EN RUIMTELIJKE ORDENINGSRECHT HOUTHOFF	15
---	----

› GREETJE VAN HEEZIK, ADVOCaat-COUNSEL EUROPEES RECHT EN MEDEDINGINGSRECHT HOUTHOFF	16
--	----

› KIRSTEN BERGER, ADVOCaat-PARTNER ENERGIERECHT EN CORPORATE/M&A HOUTHOFF	16
--	----

› WALTER VAN OVERBEEK, ADVOCaat-PARTNER VERBINTENISSENRECHT, LITIGATION EN MEDEDINGINGSRECHT HOUTHOFF	17
--	----

VOORWOORD

Het thema 'Klimaatverandering en de rol van de Bedrijfsjurist' is, gezien de resultaten van de door het Nederlands Genootschap Bedrijfsjuristen (NGB) en Houthoff uitgevoerde enquête, een goede keuze geweest voor de elfde jaargang van de Bedrijfsjuristen Monitor.

Bijna de helft van de ondervraagde bedrijfsjuristen denkt dat hun organisatie te maken krijgt met risico's als gevolg van klimaatverandering. Op de vraag 'In hoeverre is uw afdeling Legal toegerust op de (juridische) veranderingen op het gebied van klimaatwetgeving die nog komen gaan?' antwoordt 37% matig en 13% onvoldoende.

Met deze monitor, de keynote en paneldiscussie op 13 mei hopen wij u te inspireren en te stimuleren de kansen en bedreigingen die met klimaatverandering samenhangen aan te grijpen om uw rol als bedrijfsjurist nog beter op de kaart te zetten. Of, zoals u verderop kunt lezen, de afdeling te zijn, of te worden waarmee de business proactief bespreekt wat er mogelijk is als het om innovatie of nieuwe producten gaat.

Niet alleen de rol van de bedrijfsjurist blijkt onderhevig aan verandering, maar ook de advocaat ziet een andersoortige vraag ontstaan. Houthoff ziet dat het thema klimaatverandering verschillende disciplines en expertise bij elkaar brengt.

Het onderwerp is groot en cliënten worden op veel verschillende manieren geconfronteerd met dit thema. Klimaatverandering en daarmee samenhangende – toekomstige – regelgeving heeft een impact op bestaande businessmodellen, het leidt tot innovatie, alternatieve vormen van samenwerking, nieuwe wijze van financieren en andere risico-inschattingen. Mogelijk legt het ook de beperkingen van bestaande juridische concepten bloot. In veel gevallen gaat het om een andere manier van – juridisch – denken. De belangen zijn vaak groot en de juridische kaders (nog) niet altijd helder. De uitdaging is die kaders toch te scheppen.

We hopen u voldoende inspiratie en inzicht te bieden om de veranderende rol van de bedrijfsjurist rond dit thema te omarmen en, ondanks de risico's rond klimaatverandering, oog te houden voor de mogelijkheden en kansen die ontstaan.

Veel leesplezier!

Arnold Brakel, Voorzitter Nederlands Genootschap van Bedrijfsjuristen

Albert Knigge, Managing Partner Houthoff

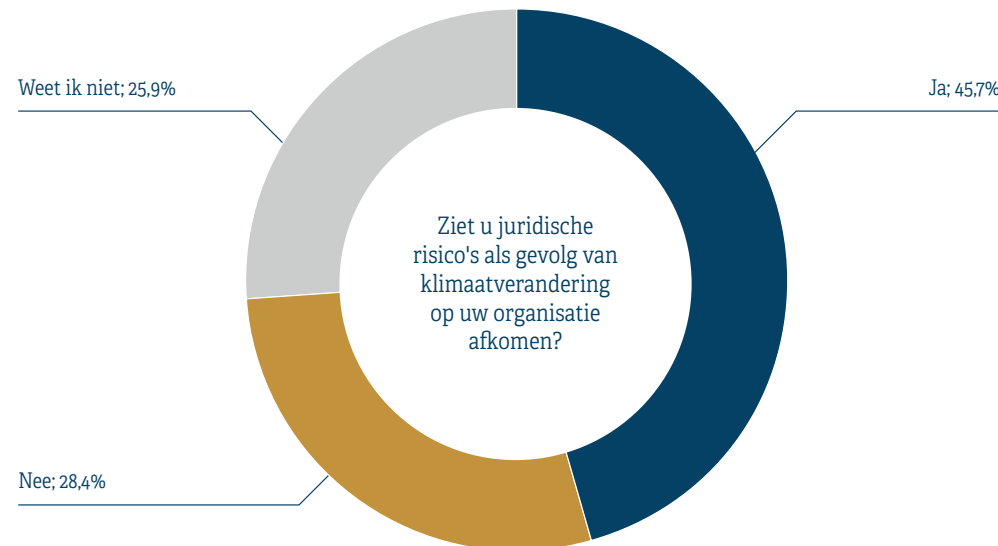
Els Houtman, Head of Marketing Houthoff

EEN STERKE BEDRIJFSJURIST TOONT ANNO 2019 MEER AMBITIE OP HET GEBIED VAN KLIMAAT-VERANDERING

'In de praktijk dichten de meeste bedrijfsjuristen zichzelf vooral een adviserende rol toe.'

Klimaatverandering heeft in korte tijd een prominente plek veroverd op de agenda's van politiek en bedrijfsleven. Wat zijn de juridische implicaties die bedrijven te wachten staan? En welke rol speelt de bedrijfsjurist bij dit onderwerp? Een tafelgesprek naar aanleiding van de recente Bedrijfsjuristen Monitor-enquête (BJM-enquête). 'Een bedrijfsjurist kan en moet op dit onderwerp meer ambitie tonen.'

25 maart 2019, Houthoff Amsterdam, een tafelgesprek met bedrijfsjuristen van KLM, Siemens, Vattenfall (voorheen Nuon) en ING en twee advocaten van Houthoff.



Op de luchthaven Schiphol wordt de operatie op de grond steeds meer elektrisch. Elektrische voertuigen, walstroomvoorziening voor de vliegtuigen. De elektrificering op Schiphol illustreert voor Erik van Goor, bedrijfsjurist bij KLM, hoe klimaatverandering in korte tijd voor veranderingen bij Schiphol maar ook andere bedrijven is gaan zorgen. De KLM-jurist merkt ook in zijn eigen werk hoe het onderwerp 'klimaat' steeds nadrukkelijker de gesprekken beheerst. "We staan ons graag voor op onze innovaties op milieugebied. Zo vlogen we als een van de eerste maatschappijen met biobrandstof en zijn met de ontwikkeling daarvan nog steeds bezig. De juridische afdeling heeft een belangrijke rol om mee te denken over dit soort onderwerpen in de teams waarin we werken. En die rol is door de vele gevolgen die klimaatverandering heeft, alleen maar belangrijker geworden de afgelopen tijd." Zijn conclusie vindt herkenning bij de anderen rond de tafel.

Deze samenkomst van vier bedrijfsjuristen van grote concerns (naast KLM zijn ook Siemens, Vattenfall en ING vertegenwoordigd) en twee advocaten van Houthoff leidt vaak tot het inzicht dat er veel kansen liggen voor bedrijfsjuristen om zich meer en vooral proactiever te bemoeien met veranderingen die voortvloeien uit het voorkomen van klimaatverandering.

De tafel loopt daarmee wat voor op de huidige praktijk waarin de meeste bedrijfsjuristen zichzelf vooral een adviserende rol toedichten. Dat blijkt uit de jaarlijkse enquête die het Nederlands Genootschap van Bedrijfsjuristen (NGB) in samenwerking met Houthoff heeft verspreid onder bijna 3.500 bedrijfsjuristen. Op de vraag welke rol een bedrijfsjurist heeft in het voorbereiden van zijn organisatie op de impact van klimaatverandering, antwoordt iets minder dan twee derde in de enquête dat dat vooral een 'adviserende rol' is; slechts een kleine zeven procent van de ondervraagden ziet zichzelf als een wat proactievare 'voortrekker'. Over de risico's die als gevolg van klimaatverandering op organisaties afkomen, antwoordt

iets minder dan de helft van de ondervraagden dat zij die wel zien; ruim een kwart ziet die risico's niet. In het verlengde daarvan is een minderheid (zo'n 15 procent) goed tot zeer goed voorbereid op die risico's. "De meeste bedrijfsjuristen opereren toch nog vaak vanuit een traditionele rol van adviseur over verschillende dossiers. Meestal is dat strikt juridisch werk", zegt Renske van Ekdom, Legal counsel en advocaat bij Vattenfall. "Maar ik merk wel dat onze rol nu steeds breder wordt, vooral door het groeiend aantal vragen en kwesties rondom klimaatverandering."

Jasper Langezaal, senior Legal counsel en advocaat bij Siemens Nederland, beaamt dat. "We moeten ons als bedrijfsjuristen actiever bewegen rond dit onderwerp en duidelijker laten horen in de discussie. Daar ligt ook een verantwoordelijkheid voor ons."

Meer dan ooit moet het verhaal van een bedrijf goed zijn en kloppen, ook voor de jonge generatie mensen, die bedrijven willen aantrekken als werknemer. Kent een

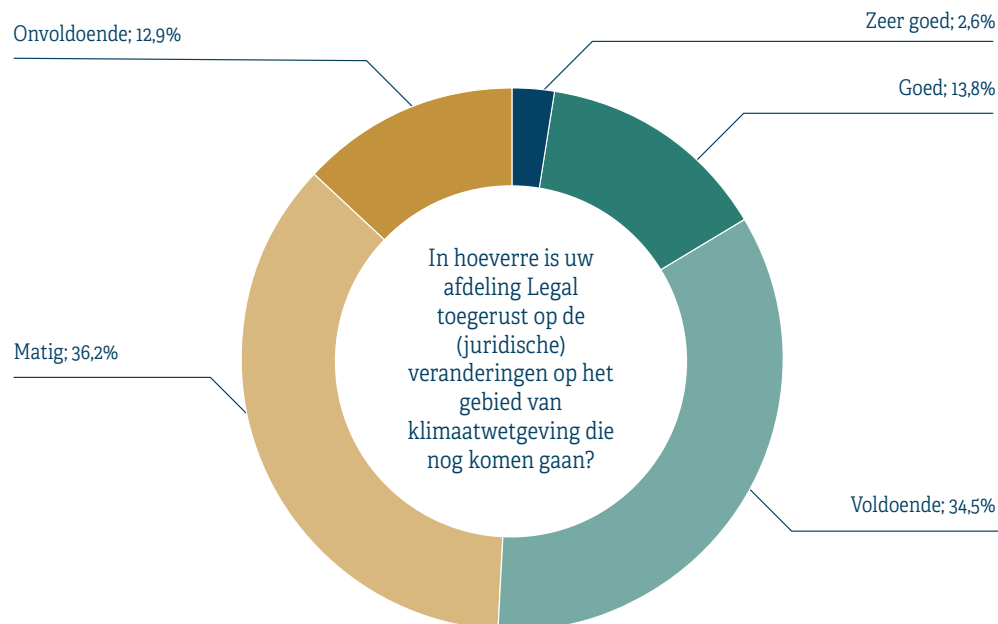
bedrijf zijn verantwoordelijkheid op het gebied van het klimaat? En doet het bedrijf ook wat het belooft? In dat proces moet en kun je als bedrijfsjurist nu prominenter een rol pakken, vind ik."

'Meer dan ooit moet het verhaal van een bedrijf goed zijn en kloppen'

Ook vanuit het NGB wordt die ontwikkeling gezien en waar mogelijk aangemoedigd. "Ons werk als bedrijfsjurist is van origine minder proactief van aard", zegt Arnold Brakel, NGB-bestuursvoorzitter en Head Legal bij ING. "De impact van klimaatverandering op bedrijven is in potentie zo groot dat we eerder en actiever moeten meedenken over de positie van ons bedrijf over een aantal jaar. Het is in mijn beleving ook een kwestie van durven. De kansen zijn er, niet alleen omdat dit onderwerp zo actueel is, maar ook omdat een steeds groter deel van ons werk door digitalisering wijzigt. Door ons actiever met duurzaamheid in de breedste zin van het woord te bemoeien, kunnen we onze toegevoegde waarde enorm vergroten, denk ik."

Dat de tijd rijp is voor die prominentere rol van de bedrijfsjurist is niets teveel gezegd. Bedrijven worden tegenwoordig steeds vaker aangesproken op hun klimaatimpact. De ene keer gaat het om oliebedrijven die door de stad New York via de rechter gedwongen worden om mee te betalen aan beschermingsmaatregelen tegen orkanen als Sandy. Meer recent was er een Peruaanse boer die de Duitse energiegigant RWE, wereldwijd een van de grotere CO₂-uitstoters, aanklaagde en eist dat het bedrijf financieel bijdraagt aan de bescherming van zijn dorp, waar ze de stukken gletsjers boven hun huizen elke dag losser zien raken.

Daarnaast zijn er de overheden die, vooral sinds het Klimaatakkoord van Parijs eind 2015, noodgedwongen strengere regelgeving doorvoeren om klimaatverandering tegen te gaan. Zo wil de Nederlandse overheid 49 procent minder uitstoot van broeikasgassen in 2030 vergeleken met het niveau in 1990. Het kabinet wil om die reden onder andere een CO₂-heffing voor bedrijven invoeren.



STRENGERE REGELGEVING

“Je ziet inderdaad dat de regelgeving nu in rap tempo strenger wordt. Veel bedrijven zien daardoor hun handel onder druk komen te staan. Er ontstaan allerlei nieuwe situaties en uitdagingen door klimaatverandering”, zegt Albert Knigge, managing partner bij Houthoff.

Uit de BJM-enquête blijkt dat een meerderheid van de ondervraagden gelooft dat het businessmodel van hun organisatie in meer of mindere mate verandert door de discussie over klimaatverandering.

“Het decor verandert en bedrijven willen advies wat ze moeten doen. Nieuwe wet- en regelgeving rond het milieu zorgen voor onduidelijkheid. Wat gebeurt er met eigendomsrechten als een lift in energiezuinige kantoren straks een dienst is en geleased wordt? Hoe zit het met procurement procedures als een bedrijf bij de inkoop van artikelen (veel strengere) duurzaamheidseisen wil stellen? Bij onzekerheid en verandering kloppen bedrijven vaak bij ons aan en voor mij is dit een van

de redenen om dit onderwerp en de juridische gevolgen die het heeft, hoog op onze kantooragenda te zetten”, licht Knigge toe.

DRIE SOORTEN GEVOLGEN

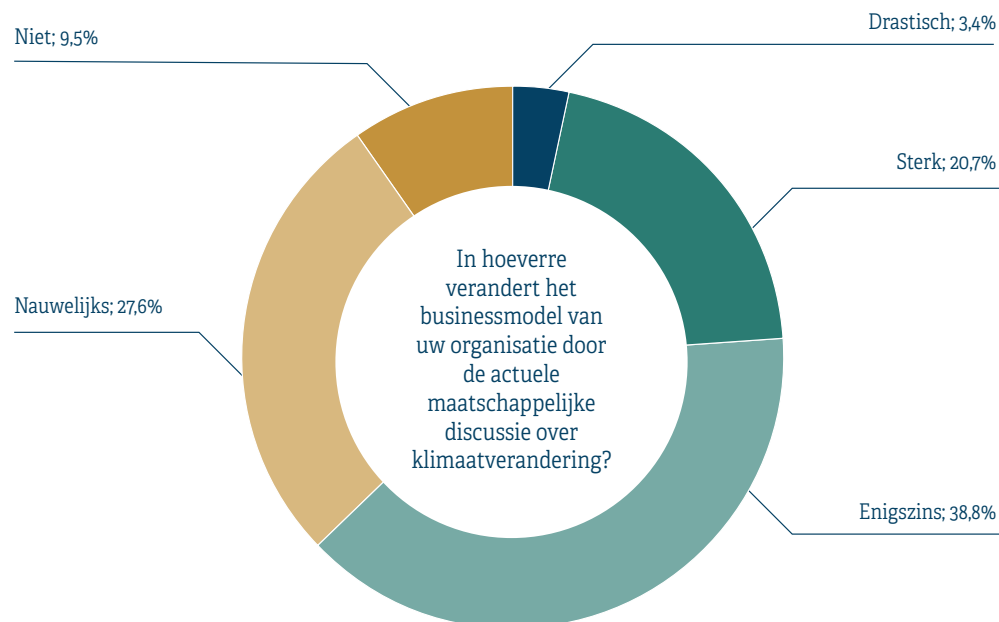
De Houthoff-voorman legt uit dat hij als advocaat drie soorten gevolgen onderscheidt waarmee bedrijven door klimaatverandering te maken krijgen. “Er zijn de fysieke gevolgen door ontwikkelingen als de stijgende zeespiegels, droogte, storm. Dat heeft impact op een verscheidenheid aan zaken, van verzekeringen tot vestigingsplek. Dan is er de aansprakelijkheid waarmee bedrijven te maken krijgen, met name de bedrijven die de lucht of grond vervuilen of milieunormen niet halen. En tot slot gaat het over transitie door klimaatverandering, waardoor businessmodellen aangepast moeten worden, zoals je in het voorbeeld van de traditionele taxibedrijven op Schiphol ziet.”

Als na twee uur praten de eerste conclusies van deze tafelbijeenkomst nog eens op een rij gezet zijn, wordt eens te meer duidelijk hoeveel kansen er liggen voor de juristen. Tegelijkertijd rijst ook de vraag of de bedrijfsjuristen dit onderwerp niet onderschat hebben, zoals je tussen de regels door ook uit de enquêteresultaten kunt concluderen.

“Ik denk het eigenlijk wel”, zegt Renske van Ekdorn. “Hoewel ik denk dat dé bedrijfsjurist niet bestaat, vormen we wel een vrij traditionele beroepsgroep die houdt van de gevestigde orde. Dan is het lastig om een slag te maken, maar dat is wel wat we rond dit onderwerp nu moeten doen.”

Volgens Jasper Langezaal is het een kwestie van mindset. “Ga je zitten wachten tot je om advies wordt gevraagd? Of ben je die vraag voor en kom je zelf met een advies? Dat laatste moet het natuurlijk zijn. En ik vind het belangrijk dat we onze collega’s hierin meenemen om ook kritisch mee te denken.”

Arnold Brakel pakt een voorbeeld uit zijn eigen praktijk om aan te geven waar het verschil kan zitten. “Hadden juristen bij de ontwikkelingen en verkoop van derivaten producten destijds kunnen voorzien dat dergelijke producten voor bepaalde groepen klanten in de jaren daarna door de maatschappelijke ontwikkelingen als



‘Een verschuiving van “mag dat?” naar “Wat is de downside?”’

ongeschikt zouden worden bestempeld. Dat zijn de vragen die we ons moeten stellen. Daar gaat het om.”

DE STRATEGISCH SPELENDE MIDDENVELDER

Die nieuwe, proactievere en bredere rol die de bedrijfsjurist in de ogen van de mensen aan tafel moet hebben, wordt door KLM'er Erik van Goor in een voetbal-metafoer omschreven als 'de strategisch spelende middenvelder': "Wij voeden de voorhoede, de lobbyisten, samen met de andere teamspelers door ze van de juiste informatie te voorzien. "Uiteindelijk is dit teamspel belangrijk voor de te bereiken resultaten.", aldus Van Goor. "Ik wil liever dat we aan de voorkant betrokken worden dan dat we aan de achterkant moeten herstellen."

De bedrijfsjurist, zo is de gedeelde mening, is uiteindelijk verantwoordelijk voor het totaal. Nu staat diezelfde jurist nog te vaak achteraan, in valse bescheidenheid of als een soms ongewenste moraalridder. Ten onrechte, is de heldere conclusie. Die rol past niet meer anno 2019.

Ook vanuit de advocatuur wordt dat zo gezien, zegt Kirsten Berger, die bij Houthoff de energiepraktijk leidt en veel met duurzaamheidsvraagstukken te maken heeft. "Vroeger was de vraag van een cliënt als het over milieuregels ging vaak: mag dat? Nu hoor je: wat is de downside als we dat zouden doen? Er is meer en meer vraag naar duiding en uitleg rond de wetgeving die veranderd is."

Dat zorgt er in de wisselwerking tussen bedrijfsjurist en advocaat overigens ook voor dat van die laatste verwacht wordt dat hij of zij nog intensiever meedenkt met en zich inleeft in het bedrijf dat juridische hulp van buiten inroept. "Bij ons zou dat betekenen dat de advocaat van buiten de Orange Code van ING ook echt goed kent", licht Arnold Brakel toe.

Het brengt ons aan het eind van de bijeenkomst op de vraag of juristen en advocaten wel voldoende zijn toegerust en opgeleid om tot de beste inzichten te komen in de wereld van duurzaamheid, milieu en klimaatverandering. "Er is voor zover ik weet geen opleiding voor juristen over dit onderwerp", zegt Brakel. Jurisprudentie is er wel. Vooral de Klimaatzaak van Urgenda biedt veel inzicht in wat er kan gebeuren op het gebied van aansprakelijkheid voor overheid en bedrijfsleven. Het leidt bij gastheer Albert Knigge tot de even intrigerende als onmogelijk te beantwoorden slotvraag: wat geldt straks nog als een *Act of God*? Of anders gezegd: hoe lang duurt het nog voordat de schuld en aansprakelijkheid voor de gevolgen van een tornado, een overstroming of extreme droogte niet langer als overmacht door een speling van de natuur wordt gezien? Het antwoord hebben de aanwezigen niet, maar de vraag illustreert nog eens hoe snel de juridische impact van klimaatverandering groeit en hoe groot de noodzaak is, ook – of misschien wel vooral – bij bedrijfsjuristen, om dit onderwerp hoog op de agenda te plaatsen.

Q&A

TAFELGASTEN OVER HUN EIGEN ROL IN KLIMAATVERANDERING
EN DE MAATREGELEN VAN HUN WERKGEVERS.



Renske van Ekdom is legal counsel en advocaat bij Vattenfall (voorheen Nuon)

VATTENFALL EN KLIMAATVERANDERING

Hoe gaat uw bedrijf om met het thema klimaatverandering?

Dit onderwerp staat zeer hoog op de agenda van de top. Ons bestaansrecht hangt af van de voortvarendheid waarop wij in kunnen spelen op de energietransitie.

De missie van Vattenfall is om binnen één generatie fossielvrij te zijn.

Welke concrete maatregelen neemt het Vattenfall?

Er wordt niet (meer) geïnvesteerd in (productie-installaties die draaien op) fossiele brandstoffen. De omschakeling naar duurzame energieproductie gaat samen met nieuwe productvormen; verkoop van groene energiecontracten, crowdfunding ('samen in zon'), voorzieningen voor elektrische auto's et cetera.

Welke rol speelt u als bedrijfsjurist rond dit thema?

Het overgrote deel van mijn werkinhoud heeft te maken met de energietransitie. Er zijn verschillende onderdelen te onderscheiden voor mijn eigen werk. Allereerst is mijn specialisatie juridische advisering over ruimtelijk traject en vergunningen in projectontwikkeling (wind op zee en op land, warmtenetten, grootschalige zon & batterijen, oprichten biomassacentrale) en over bestaande 'assets' (sluiting kolencentrale, nieuwe technieken waterkrachtcentrales). Afhankelijk van bedrijf en sector heb of krijg je als bedrijfsjurist te maken met nieuwe producten, nieuwe technieken in het productieproces en/of nieuwe organisatievormen. Hoe vroeger in het proces, hoe meer er nog gekozen kan worden. Tegelijkertijd moeten ideeën wel concreet genoeg zijn om erover te kunnen adviseren. Over de juiste timing spreek ik met mijn collega's. Daarnaast is er de vertaling van nieuwe regelgeving naar de business en lobby (klimaatwet, omgevingswet en alle onderliggende regelgeving, gas- en elektriciteitswet op onderdelen, et cetera). Hier kun je als bedrijfsjurist heel proactief in acteren of afwachten tot nieuwe regels een feit zijn en alles daar tussenin. Ik hou persoonlijk van de wat proactievere invulling, maar dit is afhankelijk van mijn agenda. En tot slot ben ik in mijn rol ook de 'smeerolie' tussen de verschillende businessunits en advisering/informatie deling over ontwikkelingen, te pas en te onpas. Deze rol komt het meest overeen met die van

een 'geaccepteerde moraalridder'. Het schetsen van de (juridische) ontwikkelingen en bespreken van aansprakelijkheid in milieuzaken (asbest, chroom-6, maar ook Urgenda en de Huaraz-case) helpt de business om de koers te bepalen en beslissingen over maatregelen af te wegen.

Tegen welke uitdagingen rond dit thema loopt u in uw werk aan?

Het is véél en de ontwikkelingen gaan snel.

Hoe schat u de impact van klimaatverandering in voor uw vakgenoten komende jaren?

Dat is heel erg afhankelijk van functie, bedrijf, sector en politieke keuzes. Maar ik vind – en de Urgenda-uitspraak onderstreept de importantie – dat je als bedrijfsjurist moet nadenken wat klimaatverandering voor jouw eigen rol betekent en hoe je hier persoonlijk invulling aan wil geven.

Welk advies of welke best practice kun je delen met andere bedrijfsjuristen?

Neem eens de tijd om de Urgenda-jurisprudentie te lezen. En volg de ontwikkelingen. Aan actualiteit(en) geen gebrek!



Jasper Langezaal is senior legal counsel en advocaat bij Siemens Nederland N.V.

SIEMENS EN KLIMAATVERANDERING

Hoe gaat uw bedrijf om met het thema klimaatverandering?

Siemens neemt bij het bepalen van haar strategie de Sustainable Development Goals (uit het *sustainability information document* 2018) als uitgangspunt. Daar komen SDG #7 en #13 uitdrukkelijk naar voren. We zien dat we hier als Siemens veel impact op kunnen hebben (portfolio en acties om de eigen footprint terug te brengen).

Welke concrete maatregelen neemt Siemens zelf?

Op AG (hoofdkantoor) niveau door doelen te stellen als bijvoorbeeld in 2030 klimaatneutraal zijn (kantoren en productielocaties verduurzamen, keten verduurzamen, et cetera.) en in de business door de koers te verleggen. Denk bij dit laatste aan bijvoorbeeld onderzoek dat plaatsvindt naar de mogelijkheden om gasturbines (voor de opwekking van elektriciteit) om te bouwen zodat deze met waterstof (verkregen na elektrolyse van groene elektriciteit) elektriciteit kunnen opwekken. Dit is nodig, omdat het elektriciteitsnet in bijvoorbeeld Duitsland niet in staat is om grote hoeveelheden elektriciteit geproduceerd in het noorden naar het zuiden te krijgen.

Welke rol speelt u als bedrijfsjurist rond dit thema?

Ik ben werkzaam binnen de divisies Energy Management (systemen en producten voor transmissie en distributie van elektriciteit) en Power & Gas (producten en systemen voor het opwekken van elektriciteit met vooralsnog fossiele brandstoffen). Binnen Siemens probeer ik de energietransitie te versnellen door te laten zien waar voor Siemens de kansen liggen (nieuwe wetgeving/wijziging beleid/mogelijkheden van investeringsfondsen/subsidies) en actief te zijn bij initiatieven die de transitie kunnen versnellen dan wel het delen van kennis hierover. Daarnaast probeer ik binnen het NGB aandacht op dit thema te vestigen door te laten zien dat de jurist hier een rol speelt die verder gaat dan alleen maar adviseren wat je als bedrijf hiermee zou kunnen doen (wat het bedrijf moet doen!).

Tegen welke uitdagingen rond dit thema loopt u in uw werk aan?

Niet iedereen ziet de urgentie van klimaatverandering/het beperken van de uitstoot van broeikasgassen in (voor zover er sprake is van scepsis wordt dit in ieder geval door de politiek gevoed). Ook zie ik dat geregeld de korte termijn boven de lange termijn gaat.

Hoe schat u de impact van klimaatverandering in voor uw vakgenoten komende jaren?

In welke business je als jurist werkzaam bent, bepaalt hoe snel klimaatverandering (of eigenlijk de noodzaak om als bedrijf duurzaam te opereren) impact op je werk heeft, maar uiteindelijk zal elke jurist hiermee te maken krijgen. Hoe je als bedrijfsjurist hier mee omgaat, bepaal je zelf; reactief handelen op mogelijke risico's die op je bedrijf afkomen of proactief handelen door samen met het management te bepalen waar de kansen van het bedrijf liggen, of abstracter: *what is your license to operate?*

Welk advies of welke best practice kun je delen met andere bedrijfsjuristen?

Kijk op welke (rechts)gebieden je als bedrijfsjurist actief bent en ga vervolgens na op welke van deze (rechts)gebieden je proactief het management van jouw business of bedrijf kan adviseren zodat kansen zoveel mogelijk worden benut en mogelijke risico's onder de aandacht worden gebracht.



Erik van Goor, senior corporate legal counsel bij KLM

KLM EN KLIMAATVERANDERING

Hoe gaat uw bedrijf om met het thema klimaatverandering?

Dit onderwerp heeft bij KLM altijd hoog op de agenda gestaan en nog steeds. Dat blijkt onder meer uit het feit dat KLM 12 jaar op rij tot de meest duurzame luchtvaartmaatschappij van de wereld is gekozen volgens de Dow Jones Sustainability Index. Voor KLM is dit mede een licentie om verantwoord te kunnen blijven groeien. Er is bij KLM al een klimaatactieplan sinds 2007 dat steeds meer prioriteit heeft gekregen. Daarin staan de innovatie en ontwikkeling rondom biobrandstoffen centraal, de CO₂-compensatie, de vloot innovatie en 'een best in class operatie' om te komen tot het meest efficiënte *fuel* gebruik.

KLM heeft het voortouw genomen om twintig organisaties te verenigen in een klimaatactieplan 'slim en duurzaam' dat in oktober 2018 is gepresenteerd aan de Minister van Infrastructuur en Waterstaat.

Welke concrete maatregelen neemt KLM zelf?

KLM voert al jaren een transparant beleid, waarover gerapporteerd wordt in een *sustainability report*. Zij leeft dat beleid ook consequent na. Door het nemen van die verantwoordelijkheid is aansprakelijkheid geen thema binnen de organisatie.

Welke rol speelt u als bedrijfsjurist rond dit thema?

Wij leveren de gebruikelijke juridische support bij contracten (*biofuel* afspraken met partners en derden in de leveringsketen). Wij vragen ook van onze leveranciers commitment via een *sustainability charter*. Het juridische thema aansprakelijkheid speelt daarbij vooralsnog geen rol.

Tegen welke uitdagingen rond dit thema loopt u in uw werk aan?

Het is een nog juridisch onontgonnen terrein. Het is te prematuur om over uitdagingen te praten, daarvoor moet je ze beter leren kennen.

Hoe schat u de impact van klimaatverandering in voor uw vakgenoten komende jaren?

Het klimaat verandert op twee manieren. In letterlijke zin maar ook in figuurlijke zin. Dat wil zeggen dat het bewustzijn rondom het thema klimaat en de urgentie daarvan bij de consument aan het veranderen is. Per sector zal die urgentie weliswaar verschillen maar wel in meer of mindere mate toenemen en daarmee de betrokkenheid van de bedrijfsjurist in die betreffende sector. Voortschrijdende inzichten spelen daarbij een aanmerkelijke rol. Juristen hebben daarbij een belangrijke signaleringsfunctie. Het is van belang niet aan de zijlijn te staan, maar de bedrijfsprocessen in het kader van deze thema's nog eens goed tegen het licht te houden en actief te participeren binnen het bedrijf door vragen te blijven stellen aan de collega's over bedrijfsrisico's in het licht van klimaatverandering.

Welk advies of welke best practice kun je delen met andere bedrijfsjuristen?

Afhankelijk van de sector waarin je werkt: wees alert. Blijf kritisch naar je eigen organisatie en vraag ze het hemd van het lijf indien nodig over dit thema. Risico's komen pas boven water als je een net vol vragen laat zakken in de organisatie.



Arnold Brakel, head legal ING Netherlands en voorzitter NGB

ING EN KLIMAATVERANDERING

Hoe gaat ING om met het thema klimaatverandering?

Klimaatverandering staat hoog op de agenda van de bank. Het versnellen van verandering kan niet alleen worden gedaan. Daarom werken we samen met klanten, zakelijke partners en andere belanghebbenden en werken we samen in toeleveringsketens en op sectorniveau. Dat is ook de reden waarom we kennis delen op basis van onderzoek en waarom we ons inzetten voor of deel uitmaken van internationale initiatieven, waaronder onder meer de *Equator Principles*. ING roept regeringen op incentives te creëren voor langetermijninvesteringen, bijvoorbeeld door op wetenschap gebaseerde doelen te stellen om klimaatverandering tegen te gaan en alternatieve energiebronnen te ontwikkelen. ING dringt er ook bij de regeringen op aan om te werken aan een effectieve prijs voor koolstofemissies en om bedrijven en instellingen te stimuleren hun CO₂-uitstoot en toekomstgerichte transitiestrategie openbaar bekend te maken, zodat banken beter in staat zijn rekening te houden met klimaateffecten bij financierings- en investeringsbeslissingen. ING houdt zich ook bezig met klanten die koplopers zijn in het aanpakken van waterstress en degenen die zich in 'dorstige' sectoren bevinden om oplossingen te vinden die hen beter bestand maken tegen waterstress en hun waterambities bevorderen.

Welke concrete maatregelen neemt ING zelf?

ING is sinds 2007 klimaatneutraal en we hebben ambitieuze doelen. ING zal:

- In 2020 100% hernieuwbare elektriciteit inkopen voor alle gebouwen die ING wereldwijd exploiteert (als onderdeel van het RE100-initiatief)
- De CO₂-emissies met 50% verminderen, het wereldwijde restafval met 20% en onze watervoetafdruk met 20% terugdringen, allemaal in 2020 (gemeten vanaf 2014)
- CO₂-neutraal blijven door de resterende CO₂-uitstoot te compenseren

ING financierde miljarden euro's in energieprojecten, van windparken, zonne-energie en productie van geothermische energie; energie-efficiëntie in gebouwen en productielijnen; op elektrische voertuigen en op *biobased plastics*; oplossingen voor (afval)waterzuivering en -voorziening en circulaire economie. Dit doen we door groene leningen, groene obligaties en andere innovatieve producten en financieringsconstructies. Een van die innovaties is onze lening voor verbetering van de duurzaamheid, die zakelijke klanten een lagere rente biedt voor betere duurzaamheidsprestaties. En ING past strikte sociale, ethische en milieucriteria toe in het financierings- en investeringsbeleid en de beleggingspraktijken. We zeggen ook 'nee' tegen bepaalde bedrijven en sectoren, zoals met ons doel om onze blootstelling aan kolengestookte energie te verminderen tot bijna nul in 2025. ING was de eerste bank die zich uitdrukkelijk uitsprak om uit koleninvesteringen te stappen.

Welke rol speelt u als bedrijfsjurist rond dit thema?

Onze rol als bedrijfsjurist neemt toe naarmate we meer regelgevende initiatieven en product- en beleidsontwikkelingen zien die verdere juridische analyse, interpretatie en begeleiding behoeven. Bijvoorbeeld het vinden van oplossingen om zonnepanelen te financieren op onroerend goed is een manier om problemen met de hypotheek van dergelijk onroerend goed te voorkomen.

Tegen welke uitdagingen rond dit thema loopt u in uw werk aan?

Hoewel het onderwerp al enkele jaren op de agenda staat, is het nog steeds onzeker en onduidelijk wat de precieze impact zal zijn. Het geven van inzicht in toekomstige ontwikkelingen en potentiële impact is ook een uitdaging voor bedrijfsjuristen, maar absoluut een gebied waar zij impact kunnen hebben.

Hoe schat u de impact van klimaatverandering in voor uw vakgenoten komende jaren?

Klimaatverandering zal zeker invloed hebben op onze rol als bedrijfsjurist, aangezien nieuwe wetten en regels en veranderingen in de maatschappij de bedrijfsmodellen, producten, beleidsmaatregelen en bedrijfsstrategieën de komende jaren zullen beïnvloeden.

Welk advies of welke best practice kun je delen met andere bedrijfsjuristen?

Om positieve bijdragen aan de klimaatverandering te stimuleren, kunnen nieuwe producten en strategieën worden ontwikkeld en kunnen innovatieve oplossingen worden gevonden. Bedrijfsjuristen kunnen hierin een sleutelrol spelen.





Albert Knigge, managing partner en advocaat Houthoff

HOUTHOFF EN KLIMAATVERANDERING

Hoe gaat uw bedrijf om met het thema klimaatverandering?

Het thema kwam eind vorig jaar bij een partnerbijeenkomst voor het eerst echt uitgebreid aan de orde. Toen bleek dat verschillende collega's er al mee bezig waren. Het fenomeen houdt mij al langer bezig, zowel juridisch als maatschappelijk. Het heeft steeds meer maatschappelijke implicaties gekregen en dat zal alleen maar verder groeien. Toen heb ik voorgesteld om het voor 2019 als een van onze belangrijkste thema's aan te wijzen. En dat is het nu.

Welke concrete maatregelen neemt Houthoff zelf?

Het begint met bewustwording. Als kantoor moeten we onze *carbon footprint* weten om een goede strategie te bepalen. Dat proces is in gang gezet. Op basis daarvan zullen we maatregelen treffen. Mijn persoonlijke ambitie is dat Houthoff als organisatie binnen een afzienbare periode CO₂ neutraal is. Wat onze praktijkvoering betreft, hebben wij begin dit jaar een interne bijeenkomst georganiseerd om te kijken hoe we als juridisch adviseurs een bijdrage kunnen leveren aan het oplossen van de uitdagingen waar onze cliënten zich voor geplaatst zien. Dat werd een heel inspirerende middag en avond en dan zie je dat rond dit onderwerp ook op juridisch vlak al heel veel wordt gedaan en te doen is. We stelden Marloes Brans aan als Head of Climate Change om voortdurend de kennis en ervaring binnen dit thema bij elkaar te blijven brengen. Regelmatig brengen we klanten en relaties bij elkaar om onze kennis rond dit thema met hen te delen. Verder groeit hier op kantoor heel snel het besef dat alles uiteindelijk bij jezelf begint.

Welke rol speelt u als managing partner rond dit thema?

Ik zie mezelf absoluut niet als een klimaatdeskundige, maar het werkt om dit thema vanuit het bestuur hoog op de kantooragenda te zetten. Dit geldt zowel onze eigen footprint, als waar het gaat om het belang van dit thema voor onze cliënten. Ik zie mijn rol op de eerste plaats als die van een aanjager en op de tweede plaats die van een verbinder. Binnen ons kantoor is veel expertise, creativiteit en

enthousiasme aanwezig. Ik zie het als mijn taak die te ontketenen, de verschillende disciplines bij elkaar te brengen en initiatieven te faciliteren.

Tegen welke uitdagingen rond dit thema loopt u in uw werk aan?

Mijn medebestuurders waren aanvankelijk wat sceptisch toen ik ze over mijn ideeën vertelde, maar ze zagen tegelijkertijd de potentie ook wel en gaven me de vrijheid om ermee aan de slag te gaan. Dit is een onderwerp waar je vaak bij anderen wat drempels tegenkomt, maar als ze daaroverheen zijn, is de scepsis snel verdwenen, merk ik. We moeten hier gewoon hard mee aan de slag.

Hoe schat u de impact van klimaatverandering in voor uw vakgenoten komende jaren?

Dit is in korte tijd een groot en actueel onderwerp geworden, ook in de boardrooms. Ik merk dat steeds weer bij mijn gesprekken met cliënten. Het is echt fascinerend om te zien hoe bedrijven met dit onderwerp bezig zijn. Dat vind ik ook het mooie van dit thema. Wij advocaten, en vooral litigators zoals ik, zijn geprogrammeerd om altijd achterom te kijken, naar het verleden. Hier gaat om de toekomst, dat is heel inspirerend om aan te werken."

Welk advies of welke best practice kun je delen met andere bedrijfsjuristen?

Er is in de afgelopen jaren een hele stapel aan soft law verschenen: *guidelines, principles, internal codes, mission statements* et cetera. Die geven richting aan strategie en beleid en spreken een bepaald commitment uit. Daarom hebben die veelal een niet-bindende status gekregen. Maar besteed aandacht aan het waarborgen van dat niet-bindende karakter. Een rechter die een open norm moet invullen, zal toch de neiging hebben betekenis te geven aan dit soort soft law.

TIPS VAN ERVAREN EXPERTS

VERDIEP JE IN HET THEMA EN MAAK EEN ANALYSE VAN DE VERSCHILLENDE SCENARIO'S

Klimaatverandering en duurzaamheid blijven voor de voorzienbare toekomst belangrijke thema's, die op veel gebieden impact zullen hebben. Organisaties ontplooiën zelf initiatieven op dit terrein, maar kunnen ook te maken krijgen met gerelateerde wijzigingen in overheidsregelgeving, sectorale zelfregulering ('soft law'), duurzaamheidseisen van financiers of afnemers, of (on)verzekerbaarheid van risico's. Al deze ontwikkelingen kunnen vanuit juridisch perspectief zowel kansen als (reputatie)risico's met zich meebrengen. Door de dynamiek en snelheid van de ontwikkelingen is volledige zekerheid vooraf niet te verkrijgen, terwijl organisaties wel keuzes moeten maken. Bedrijfsjuridische professionals kunnen organisaties bij het bepalen van hun langetermijnstrategie helpen navigeren door deze onzekerheid. Voorwaarde is wel dat ze zelf met die onzekerheid kunnen omgaan. Ik zie in mijn onderzoek ook juristen die dit lastig vinden en liever pas advies geven als de feiten en regels helder zijn. Voor proactief juridisch risicomangement ben je dan doorgaans te laat, waardoor je later met lastig terug te draaien besluiten kunt worden geconfronteerd.

Ik raad juridische afdelingen aan zich in het thema te verdiepen en eerst zelf een analyse van verschillende scenario's te maken. Zo kunnen de daaraan verbonden juridische kansen en risico's worden geïdentificeerd en kan een effectieve adviesstrategie worden bepaald. Perfectie en volledigheid zijn daarbij niet te bereiken, maar de voorbereiding is uiterst waardevol. Maak de organisatie duidelijk dat klimaat- en milieubeleid onverwachte juridische gevolgen kunnen hebben en zorg bij belangrijke initiatieven vroeg aan tafel te zitten. Zo kan vanaf het begin ook vanuit juridisch perspectief worden meegedacht over een zo verstandig en toekomstbestendig mogelijke strategie.



Ivar Timmer is senior-onderzoeker en docent op het gebied van legal management: een organisatiekundige benadering van de rechtspraktijk bij de HvA. Hij promoveert op juridisch risicomangement aan de VU.

MAAK INZICHTELIJK WELKE STAPPEN AL ZIJN GEZET EN WEES TRANSPARANT OVER HAALBAARHEID

Als er ergens in de afgelopen jaren al stappen zijn gezet om de CO₂-uitstoot te reduceren, dan is dat binnen de industriese sector. Een ding is zeker, er zullen meer maatregelen moeten volgen. Deels omdat de wet daar via het EU ETS-systeem nu al toe dwingt, maar ook omdat ik zeker weet dat de betrokken bedrijven hun verantwoordelijkheid zullen nemen. Mijn advies is dan ook om bij een groter publiek inzichtelijk te maken welke stappen al zijn gezet. Door te delen hoeveel CO₂-reductie is gerealiseerd en hoe men grootschalig innoveert om schoner te kunnen produceren, kan de branche vooroordelen beter wegnemen. Daarnaast zou ik de industrie oproepen om transparant te zijn over hoe doelverplichtingen werken en wat de stand van de huidige techniek wel en nog niet mogelijk maakt; het gaat namelijk vaak om innovatieve technieken die veel onderzoek vergen voordat zij toepasbaar zijn. Dat is een complex, lang en regelmatig onzeker traject. Intern moeten bedrijven hun ontwikkelplannen juridisch daarom heel goed organiseren. Wat zijn de uitgangspunten, wat zijn realistische ijkmomenten, hoe sturen wij bij, wat zijn de alternatieven en hoe rapporteren wij dat? De overheid moet erop toezien dat deze plannen tijdig en afdoende worden uitgevoerd, het publiek dient periodiek over de voortgang ervan te worden geïnformeerd. Deze zogenaamde programmatische aanpak borgt een succesvolle strategie om de doelstellingen van de industrie, die veel afhankelijkheden kennen, binnen de gestelde tijd te halen.



Marloes Brans, advocaat-counsel en Head of Climate Change bij Houthoff, is gespecialiseerd op het gebied van milieurecht en ruimtelijk ordeningsrecht. Ze adviseert en procedeert voor de industrie, projectontwikkelaars, investeerders en overheidsinstanties en heeft ruime ervaring in het contact met de autoriteiten. Als Head of Climate Change brengt Marloes alle kennis rondom dit thema bij elkaar om cliënten zo goed mogelijk bij te staan.

TIPS VAN ERVAREN EXPERTS

VOORKOM ONBEDOELDE KARTELVORMING EN WEES SCHERP OP SAMENWERKINGEN MET BRANCHEGENOTEN

Bij alle typen bedrijven zie ik initiatieven ontstaan om energiebesparende en andere klimaatmaatregelen te nemen. Omdat de vrees bestaat dat deze vaak kostbare maatregelen een concurrentieachterstand opleveren, wordt regelmatig de samenwerking met brancheleden opgezocht. Ondanks goede intenties, kunnen zulke initiatieven bestempeld worden als kartelvorming en het is uiteraard van groot belang daar scherp op te zijn. Denk bijvoorbeeld aan een samenwerking tussen grote Nederlandse retailers om alleen nog lokale producten aan te bieden en van buiten Europa geïmporteerde producten niet meer of tegen hogere prijzen te verkopen. Dergelijke klimaatvriendelijke initiatieven hebben geen bijzondere status voor de mededingingsregels. De ACM kijkt vooral naar de gevolgen van samenwerkingsvormen voor de concurrentie en de consument. Veel partijen zien dat over het hoofd dat omdat ze werken aan de 'goede zaak', met het risico op hoge boetes tot gevolg. Wees dus heel kritisch als het idee tot samenwerking ontstaat; win vooral gedegen advies in om de gevolgen van de samenwerking goed in te kunnen schatten. Lang niet alle samenwerkingen zijn verboden, bijvoorbeeld op het gebied van onderzoek naar innoverende emissie-reducerende technologie. Daarnaast bestaan er diverse stimuleringsmaatregelen van de overheid die een tegemoetkoming bieden bij extra investeringen in klimaatvriendelijke maatregelen. Daarbij kan je denken aan subsidies en fiscale voordelen. Kortom, ga op zoek naar de kansen om de gewenste duurzaamheids transitie te versnellen, maar breng ook de risico's goed in kaart.



Greetje van Heezik, advocaat-counsel bij Houthoff, is gespecialiseerd in Europees recht en mededingingsrecht waaronder staatssteun en de regels van markt en overheid. Zij adviseert bedrijven en overheden over de mededingings- en staatssteun-rechtelijke aspecten van strategische samenwerkingsvormen, projecten en public private partnerships.

BEHOUD FLEXIBILITEIT TEN OPZICHTE VAN AANNEMELIJKE VERANDERINGEN IN DE MARKT EN WET- EN REGELGEVING

De energietransitie die zich wereldwijd voltrekt is ingegeven door klimaatverandering en daaruit voortvloeiende klimaatwetgeving. Nederland wil in het jaar 2050 een volledig duurzame energievoorziening. Een energiesysteem met veel minder CO₂-uitstoot vraagt om energiebesparing, het opschalen van de productie van energie uit hernieuwbare bronnen en het in de tussentijd zo schoon mogelijk inzetten van fossiele bronnen. Als gevolg hiervan zullen niet alleen energieproductie en industriële processen veranderen, maar ook de wijze waarop afnemers de voor hun bedrijfsprocessen benodigde energie betrekken. Bedrijven zullen naar verwachting steeds vaker, al dan niet daartoe gedwongen door hun stakeholders of nieuwe regelgeving, op zoek gaan naar manieren om hun *carbon footprint* te verminderen. Dat gaat gepaard met risico's. Niet alleen zijn prijsontwikkelingen op de energie- en aanverwante CO₂ markt onvoorspelbaar, ook fiscale regelingen en subsidies ter stimulering van energie- en CO₂ besparende maatregelen kunnen worden aangepast of afgeschaft. De bedrijfsjurist kan een belangrijke rol spelen door ervoor te zorgen dat hij/zij de consequenties van bestaande regelgeving in relatie tot (de business case voor) specifieke projecten intern goed kan uitleggen. En door in de contracten met derden risico's zoveel mogelijk te beperken en te zorgen voor de nodige flexibiliteit en aanpassingsmogelijkheden in het geval de markt en/of de regelgeving significant wijzigt. De energietransitie biedt uiteraard ook kansen. Zo ontstaan nieuwe samenwerkingsvormen tussen producenten en afnemers, zoals corporate PPA's, en innovatieve manieren om CO₂ reducerende projecten te financieren.



Kirsten Berger, advocaat-partner en Head of Energy bij Houthoff. Zij adviseert bedrijven in de energie- en industrie-sector ter zake van projecten, commerciële contracten, joint ventures, M&A-transacties en projectfinanciering..

TIPS VAN ERVAREN EXPERTS

MAAK SAMEN MET DE BUSINESS STEEDS JURIDISCHE ANALYSES VAN MOGELIJKE TOEKOMSTPLANNEN

Klimaatverandering leidt in de praktijk vaak tot het ontstaan van nieuwe producten en diensten, of anders vormgegeven, bestaande producten en diensten. Ondernemingen die daarmee de markt betreden hebben het in zekere zin eenvoudiger dan bestaande partijen. Zij kunnen immers nieuwe partners zoeken, die goed toegerust zijn om die producten aan de man te brengen, of kiezen voor een geheel nieuw businessmodel, waarbij zij traditionele schakels overslaan. Zij worden niet achtervolgd door een verleden. Het is fantastisch dit soort ondernemingen als adviseur bij te staan, aangezien je vaak op geheel nieuwe snijvlakken terechtkomt, of oplossingen moet bedenken voor niet eerder ontstane problemen.

Ondernemingen die al actief zijn in een bepaald marktsegment hebben het veel moeilijker. Zij ondervinden niet alleen de effecten op hun eigen bedrijfsvoering, maar moeten ook rekening houden met de effecten op hun bestaande business

partners. Het is nog veel uitdagender dit soort bestaande partijen te begeleiden bij deze transformatie. Dat noopt je ertoe als adviseur je te verdiepen in de huidige en toekomstige business van de onderneming die je adviseert en met name in de mogelijke kansen en risico's die zich voor die onderneming gaan voordoen op de weg naar de voorziene toekomst, met alle onzekerheden die daarbij horen.



Walter van Overbeek, advocaat partner bij Houthoff, heeft een algemene commerciële praktijk en is gespecialiseerd in verbintenissenrecht, litigation en mededingingsrecht. Hij adviseert en procedeert over zaken met betrekking tot productie, distributie en agentuur en staat geregeld producenten, importeurs en retailers bij in geschillen met andere partijen uit de keten.

Deze publicatie is een uitgave van Houthoff.

Concept: **NGB, Houthoff**

Eindredactie: **Desiré Wijffels (Houthoff)**

Teksten & interviews: **Max Christern, Dave Cohen (Houthoff), Els Houtman (Houthoff),**

Vormgeving: **EnOf Creatieve Communicatie**

Fotografie: **Julia Pelealu**

Graphics: **Anne Mels (Houthoff)**

Indien u vragen of opmerkingen heeft over (de inhoud van) de publicatie, dan kunt u zich wenden tot ons via bedrijfsjuristenmonitor@houthoff.com

www.houthoff.com

AMSTERDAM



ROTTERDAM



BRUSSEL



LONDEN



NEW YORK



HOUSTON



SINGAPORE



TOKIO