



ACADEMIE FINANCIEEL ECONOMISCH MANAGEMENT

**ALS ALLEEN
GELD
NIET
MEER
LEIDEND IS**

NIEUW ECONOMISCH DENKEN VOOR DE FINANCIEEL PROFESSIONAL

SYMPOSIUM 20 JUNI 2023 – RUITENBERGLAAN 26, ARNHEM



HAN_UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

PROGRAMMA

- **Welkomstwoord** Willem Leijten
- **Sprekers**
 - Paul van der Lecq en Paul Brouwer
 - Koos Wagenveld en Egbert Willekes
 - Fred de Jong
- **Toelichting en keuze subsessies**
- **Pauze 15:10 – 15:25**
- **Subsessies 15:30 – 17:00**
- **Plenaire afsluiting**
- **Netwerkborrel 17:15 – 18:30**





- **WELKOM & INLEIDING**
- **INTEGRAAL DENKEN & NIEUWE ECONOMIE**
- **STUREN OP MEERVOUDIGE WAARDE**
- **INTEGRAAL ADVISEREN AAN HET MKB**

20 JUNI



WELKOMSTWOORD

- **Willem Leijten**
Directeur Academie Financieel
Economisch Management





GELD LEIDEND?

**FUTURE
PROOF FINANCIAL** HART VOOR
DUURZAAMHEID



DÉ PLEK VOOR FUTUREPROOF FINANCIALS

Duurzaam ondernemen heeft de toekomst. Verder kijken dan winst alleen. In het nieuw economisch denken gaat het om economische én sociale én ecologische waarden die samen impact hebben op mens en omgeving.

Daarom leggen we in onze opleidingen extra nadruk op het denken in meervoudige waardecreatie. Zo kunnen onze studenten zich onderscheiden als Futureproof Financial!



HOE DAN?

ONDERZOEK:

4

draagt bij aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken op het gebied van Slim, Schoon en Sociaal

3

draagt bij aan innovaties in samenwerking met de beroepspraktijk

2

draagt bij aan de ontwikkeling van studenten tot onderzoekende professionals

1

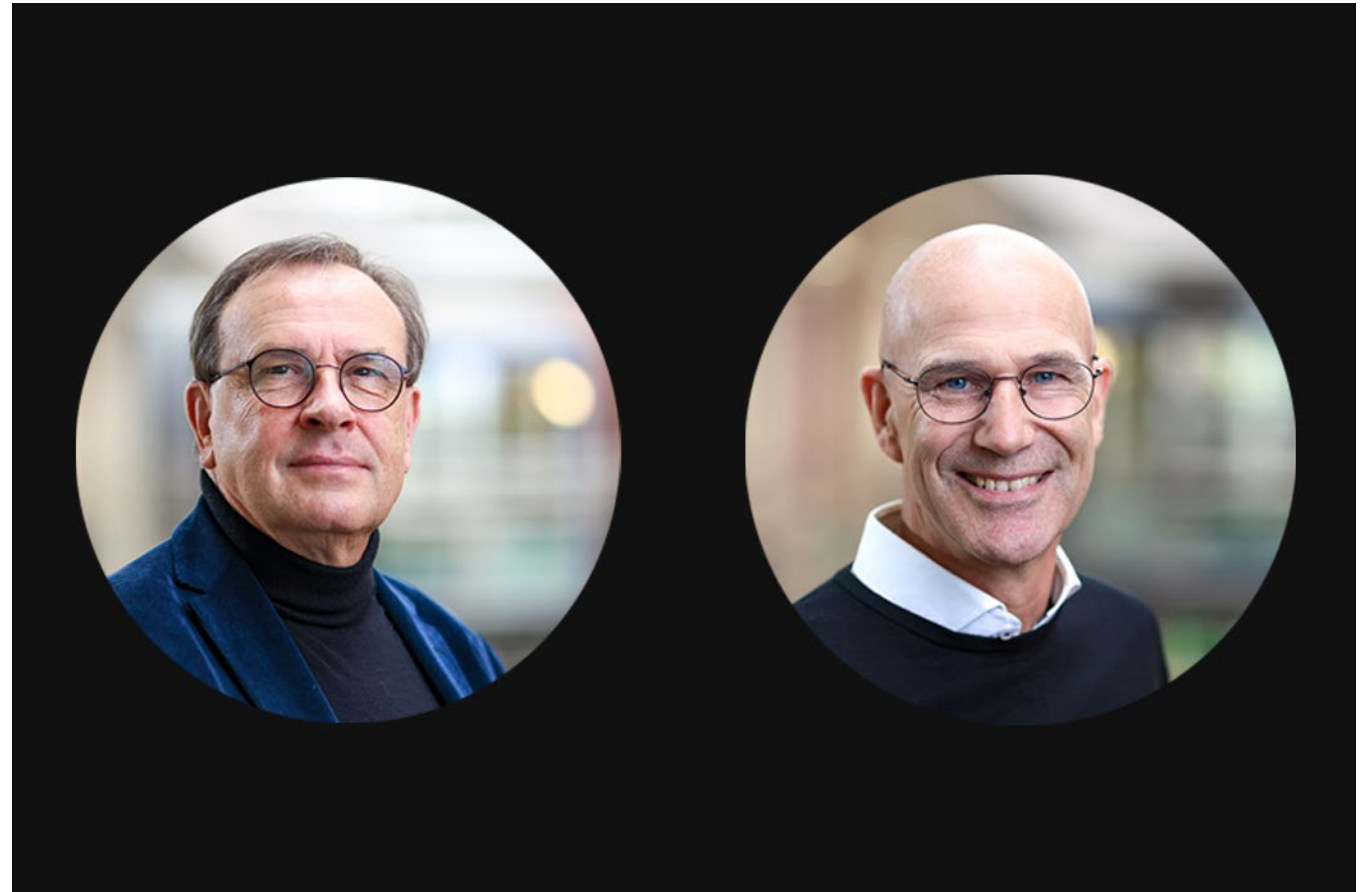
verrijkt en versterkt de kwaliteit van het onderwijs



INTEGRAAL DENKEN & DE NIEUWE ECONOMIE

- **Paul van der Lecq**
Docent-onderzoeker
- **Paul Brouwer**
Docent-onderzoeker

Beide verbonden aan het
associate lectoraat
Business Ethics



ALS ALLEEN GELD NIET MEER LEIDEND IS

NIUW ECONOMISCH DENKEN VOOR DE FINANCIËEL PROFESSIONAL



HAN-SYMPOSIUM DINSDAG 20 JUNI 2023

OVER 'DAS FRESSEN' EN 'UNLEARNING LEARNED BEHAVIOR'

VAN WAT NAAR WAAROM.

„Erst kommt das Fressen, dann kommt die Moral“

(Bertolt Brecht, 1928)

„People are not open to questioning their fundamental assumptions“

(David Bohm, 1996)

„Environmental problems are problems of moral not of economy“

(Roger Scruton, 2012)

VAN WAT NAAR WAAROM.

Lichaam en geest

(Bertolt Brecht, 1928)

Belemmering

(David Bohm, 1996)

Essentie

(Roger Scruton, 2012)

VAN WAAROM NAAR HOE.

'Culture is learned behavior that becomes unconscious and is taken for granted'

(Edward Schein, 1985)



aanleren van ander, nieuw gedrag
door het wegnemen van belemmeringen

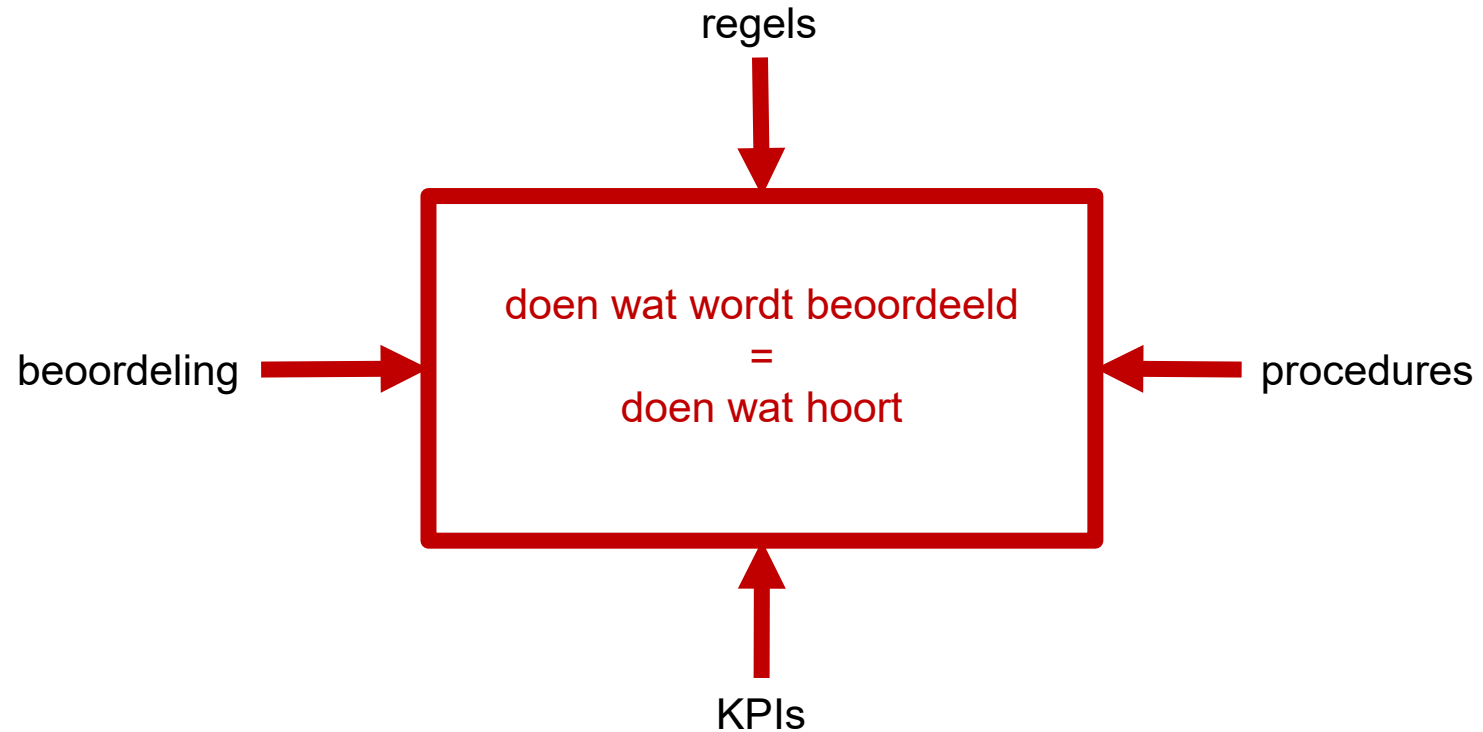


deze zitten in de cultuur en het systeem

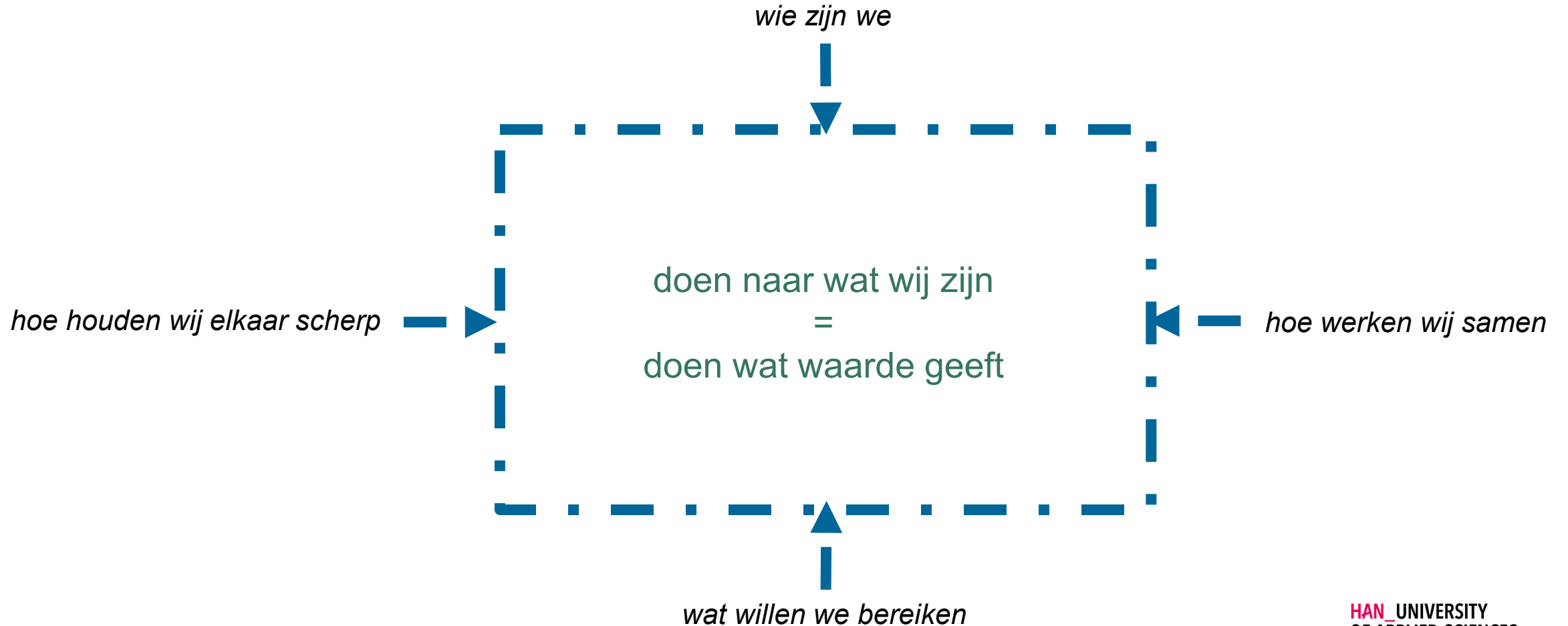
in organisaties:

ORGANISATIECULTUUR en BEHEERSINGSSYSTEEM

VAN EEN SPEELVELD MET BELEMMERINGEN...



NAAR HET SPEELVELD VAN NIEUWE BETEKENIS...

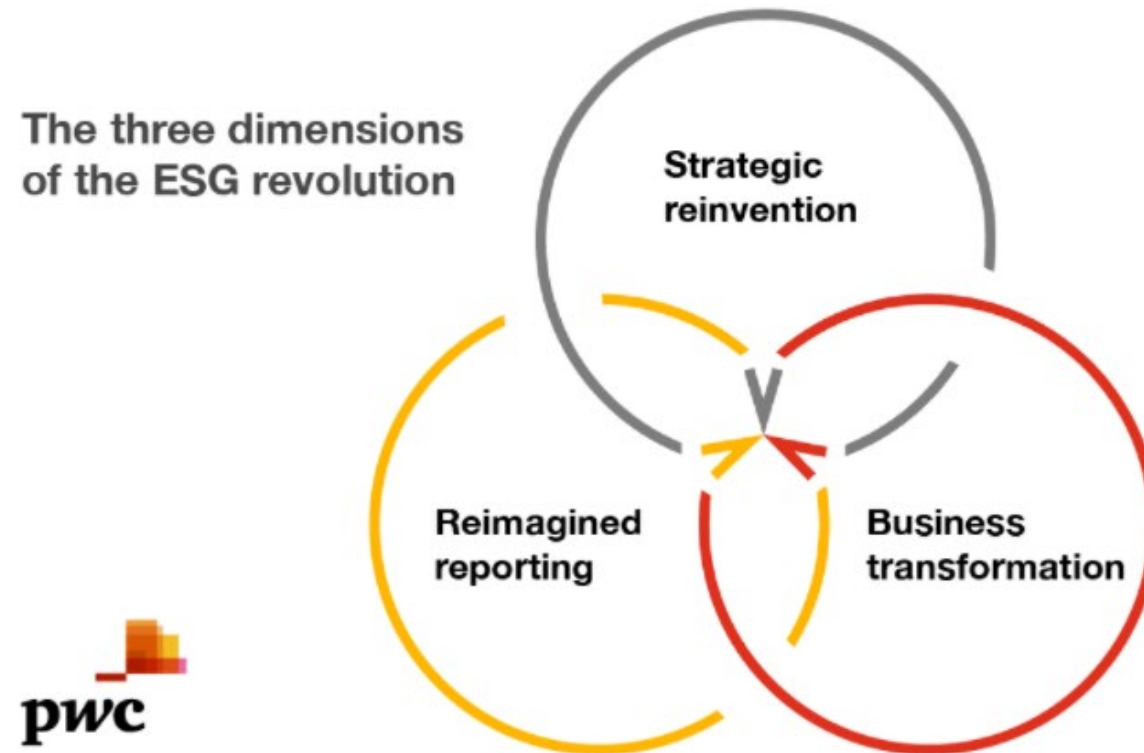


STUREN OP MEERVOUDIGE WAARDE

- **Koos Wagenveld**
Lector Futureproof Control
- **Egbert Willekes**
Beoogd lector Futureproof Control



Meervoudige Waardecreatie en ESG leiden tot andere sturing



Multicapital Scorecard



Multicapital Scorecard

A MultiCapital Scorecard for the Sustainable Development Goals					A	B	C	D	E	INDIVIDUAL AOI SCORES (C/D)	BOTTOM LINE SCORES	OVERALL SCORE
Vital Capitals Legend: ²					Progression Performance Score	Weight (1-5)	Weighted Score (AxB)	Fully Sustainable Score (Bx3)	Gap to Fully Sustainable (D-C)			
BOTTOM LINE DIMENSIONS OF PERFORMANCE	SDG #	SDG-RELATED AREAS OF IMPACT (AOIs)	CONTEXT-BASED METRICS	CAPITALS IMPACTED								
Social	1	No Poverty	To Be Determined by User	Constructed, Human, External Economic – Non-Financial ²	3	3	9	9	0	100%	50%	55%
	2	Zero Hunger	To Be Determined by User	Constructed, Human, External Economic – Non-Financial ²	2	3	6	9	3	67%		
	3	Good Health & Well-Being	To Be Determined by User	Constructed, Human, External Economic – Non-Financial ²	3	5	15	15	0	100%		
	4	Quality Education	To Be Determined by User	Constructed, Human, External Economic – Non-Financial ²	3	4	12	12	0	100%		
	5	Gender Equality	To Be Determined by User	Constructed, Human, External Economic – Non-Financial ²	3	3	9	9	0	100%		
	6	Clean Sanitation	To Be Determined by User	Constructed, Human, External Economic – Non-Financial ²	2	3	6	9	3	67%		
	7	Affordable Clean Energy	To Be Determined by User	Constructed, Human, External Economic – Non-Financial ²	-1	3	-3	9	12	-33%		
	9	Infrastructure	To Be Determined by User	Constructed, Human, External Economic – Non-Financial ²	-2	3	-6	9	15	-67%		
	10	Reduced Inequalities	To Be Determined by User	Constructed, Human, External Economic – Non-Financial ²	-3	4	-12	12	24	-100%		
	11	Sustainable Cities & Communities	To Be Determined by User	Constructed, Human, External Economic – Non-Financial ²	2	3	6	9	3	67%		
16	Peace, Justice & Strong Institutions	To Be Determined by User	Constructed, Human, External Economic – Non-Financial ²	3	4	12	12	0	100%			
17	Partnerships for the Goals	To Be Determined by User	Social & Relationship	3	2	6	6	0	100%			
Environmental	6	Clean Water	To Be Determined by User	Natural	2	3	6	9	3	67%	83%	
	13	Climate Action	To Be Determined by User	Natural	3	2	6	6	0	100%		
	14	Life Below Water	To Be Determined by User	Natural	3	2	6	6	0	100%		
	15	Life on Land	To Be Determined by User	Natural	2	1	2	3	1	67%		
Economic	8	Decent Work	To Be Determined by User	Internal Economic – Financial ² , Internal Economic – Non-Financial ²	2	3	6	9	3	67%	53%	
	8	Economic Growth	To Be Determined by User	Internal Economic – Financial ² , Internal Economic – Non-Financial ²	2	3	6	9	3	67%		
	9	Industry	To Be Determined by User	Internal Economic – Financial ² , Internal Economic – Non-Financial ²	3	3	9	9	0	100%		
	9	Innovation	To Be Determined by User	Internal Economic – Financial ² , Internal Economic – Non-Financial ²	3	3	9	9	0	100%		
	12	Responsible Consumption & Production	To Be Determined by User	Internal Economic – Financial ² , Internal Economic – Non-Financial ²	-2	3	-6	9	15	-67%		
SUMMARY TOTALS							104	189	85			
					Total Weighting Points	63						

© 2018 Center for Sustainable Organizations

Voorbeelden nieuwe KPI's

- **Inkoop**

- % hernieuwbaar, hergebruikt of gerecycled materiaal
- % circulaire of biobased verpakkingen

- **Ontwerp & gebruik**

- % producten ontworpen voor hergebruik of recycling.
- Toename in gebruiksduur / levensduur door bijv. productverbetering en updates/upgrades en 'mode-immuniteit'.
- Gebruiksgraad van producten (→ efficiënter gebruik, deeleconomie)

- **Na gebruik**

- % ingezameld
- % gerepareerd en refurbished
- % hergebruik onderdelen, of materialen
- % materialen / onderdelen retour naar producent.

STANDAARDLIJST VOOR IMPACTS

- In het handboek voor netwerkorganisaties is een standaardlijst van impacts opgenomen



Kapitaal	Impact
Financieel kapitaal	Betalingen van derden
	Betalingen aan leveranciers
	Betalingen aan werknemers
	Belastingen
	Netto winst/verlies
	Aangetrokken kapitaal, ontvangen aflossingen en rente
	Dividenden, aflossingen en rente
	Overige opbrengsten
	Verandering kasreserves
	Financiële kosten klanten
Geproduceerd kapitaal	Economische waardeverandering traditionele assets
	Externe waardeverandering van assets
	Welzijnswaardecreatie voor consumenten
	Welzijnswaardeverlies voor consumenten
	Waardecreatie voor zakelijke klanten
	Waardeverlies zakelijke voor klanten
	Digitale veiligheid: voorkomen van cybercrime en hacking
Waarde inkoop goederen	
Intellectueel kapitaal	Waardeverandering immateriële assets
	Technologische ontwikkeling

Kapitaal	Impact
Natuurlijk kapitaal	Schaars materiaalgebruik
	Schaars watergebruik
	Bodemvervuiling
	Luchtvervuiling
	Watervervuiling
Sociaal kapitaal	Uitputting fossiele brandstoffen
	Bijdrage aan klimaatverandering
	Landgebruik en -transformatie
Menselijk kapitaal	Verandering reputatie en vertrouwen
	Bijdrage aan verbeterde instituties en regelgeving
Menselijk kapitaal	Bijdrage aan sociale cohesie
	Digitale veiligheid: schendingen van privacy
	Ontwikkeling van werknemers
	Welzijnseffect van het hebben van werk
	Veiligheidsincidenten en verlies van welzijn in de omgeving
Menselijk kapitaal	Werkgerelateerde uitval en ongevallen
	Economische waarde van arbeid

Dikgedrukte impacts zijn in detail uitgewerkt als onderdeel van de harmonisering van netwerkorganisaties en/of infrastructuurpartijen.

Egbert Willekes

Onderzoeker Lectoraat Future Proof Control



ONDERZOEKSVRAAG:

Welke rol zou de financieel professional kunnen of moeten spelen bij het sturen op meervoudige waardecreatie (duurzaamheid)?

METHODOLOGIE



Qualitative
inductive research
design



Based on
Grounded Theory



Focus group
discussions

FINDINGS



De financieel professional heeft een leidende rol bij het sturen op duurzaamheid.

FINDINGS



“Ist”rol

OBSTAKELS VOOR “IST”ROL



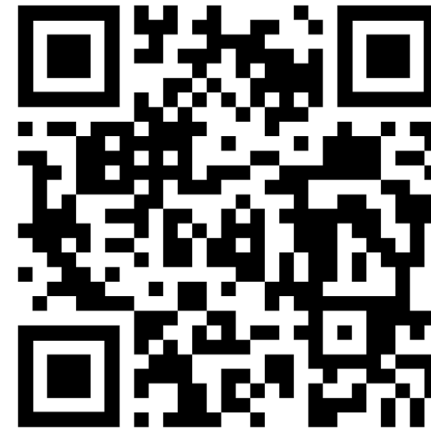
FINDINGS

How to create
“Soll”role?

- Support from the top needed
- Educate the finance professional not only from a knowledge perspective, but even more important to change their mindset
- Close cooperation with sustainability needed
- Material investments in FTE’s and IT needed

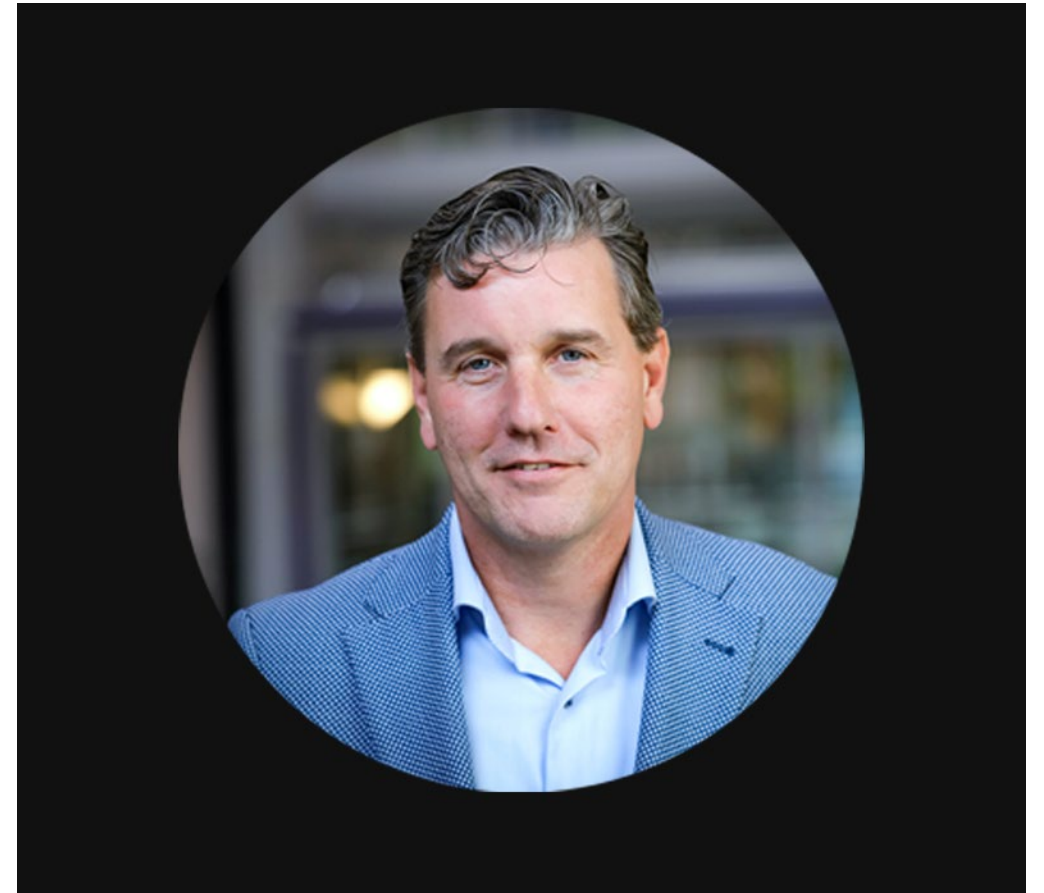
QR-CODE NAAR ARTIKEL

The Role of the Accounting and Control Professional in Monitoring and Controlling Sustainable Value

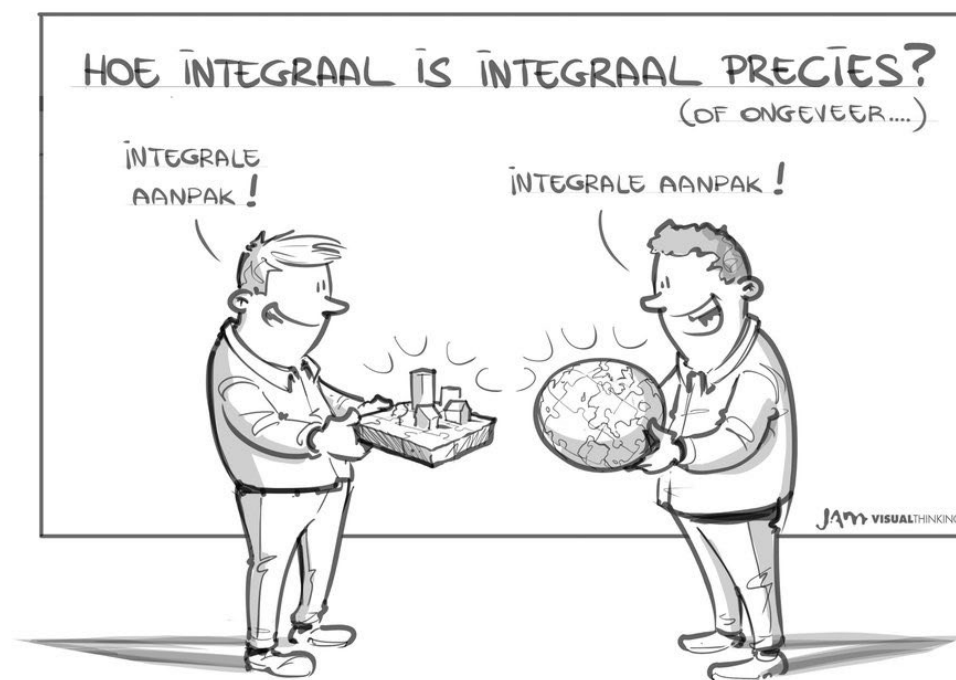


INTEGRAAL ADVISEREN AAN HET MKB

- **Fred de Jong**
Associate lector Sustainable
Finance and Tax



INTEGRAAL ADVISEREN AAN HET MKB



20 JUNI 2023

MKB IS ONDERDEEL VAN I.P.V. VERBONDEN MET

Positie en rol van het MKB verandert. Is meer onderdeel van de samenleving en de omgeving



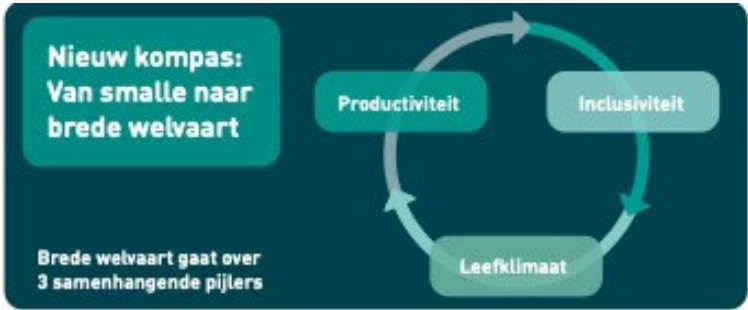
toekomstbestendigheid



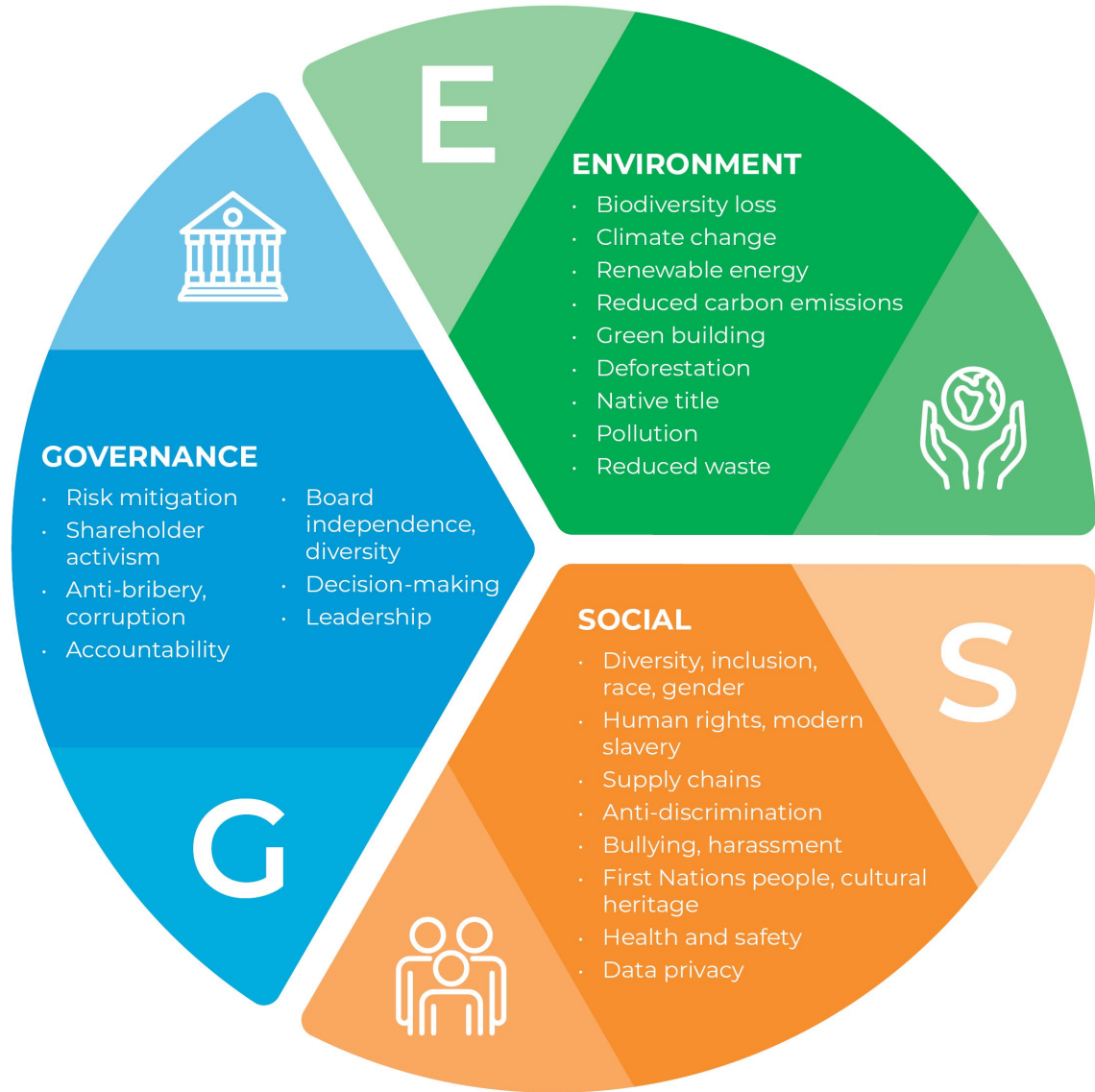
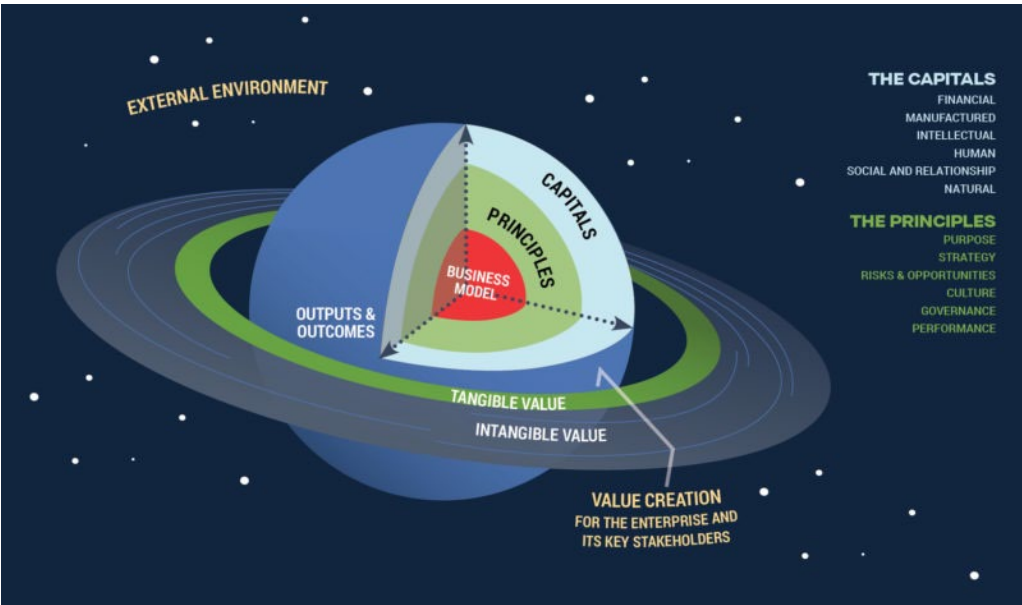
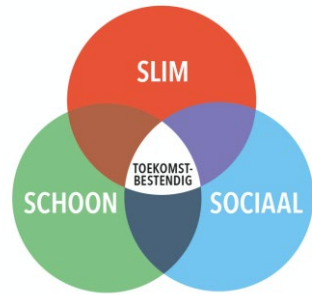
Nieuwe Economie Index (NEx)

~~DE DUURZAAMHEID~~
VAN DE
NEDERLANDSE
ECONOMIE IN ÉÉN
CIJFER





DUURZAME ONTWIKKELING = TOEKOMSTBESTENDIGHEID





Duurzaamheid
Digitalisering
Arbeidsmarkt / menselijk
kapitaal
Financiering

- De economie circulair maken
- Het verdienvermogen structureel versterken
- De kansen van de digitale en technologische revolutie pakken
- De zorg goed en betaalbaar houden
- Kwaliteit van het onderwijs verbeteren
- De sociale uitdaging aangaan



globalisering, digitalisering,
verduurzaming, vergrijzing en
verstedelijking en tenslotte
flexibilisering



2030: 55 – 60% minder broeikasgassen uitstoten dan in 1990

2030: Sustainable Development Goals

2030: 74% van het stikstofgevoelig Natura 2000-areaal onder de kritische depositiewaarde (KDW)

2050: 95% minder broeikasgassen uitstoten dan in 1990

2050: Klimaatneutraal in de EU

2050: NL = circulaire economie



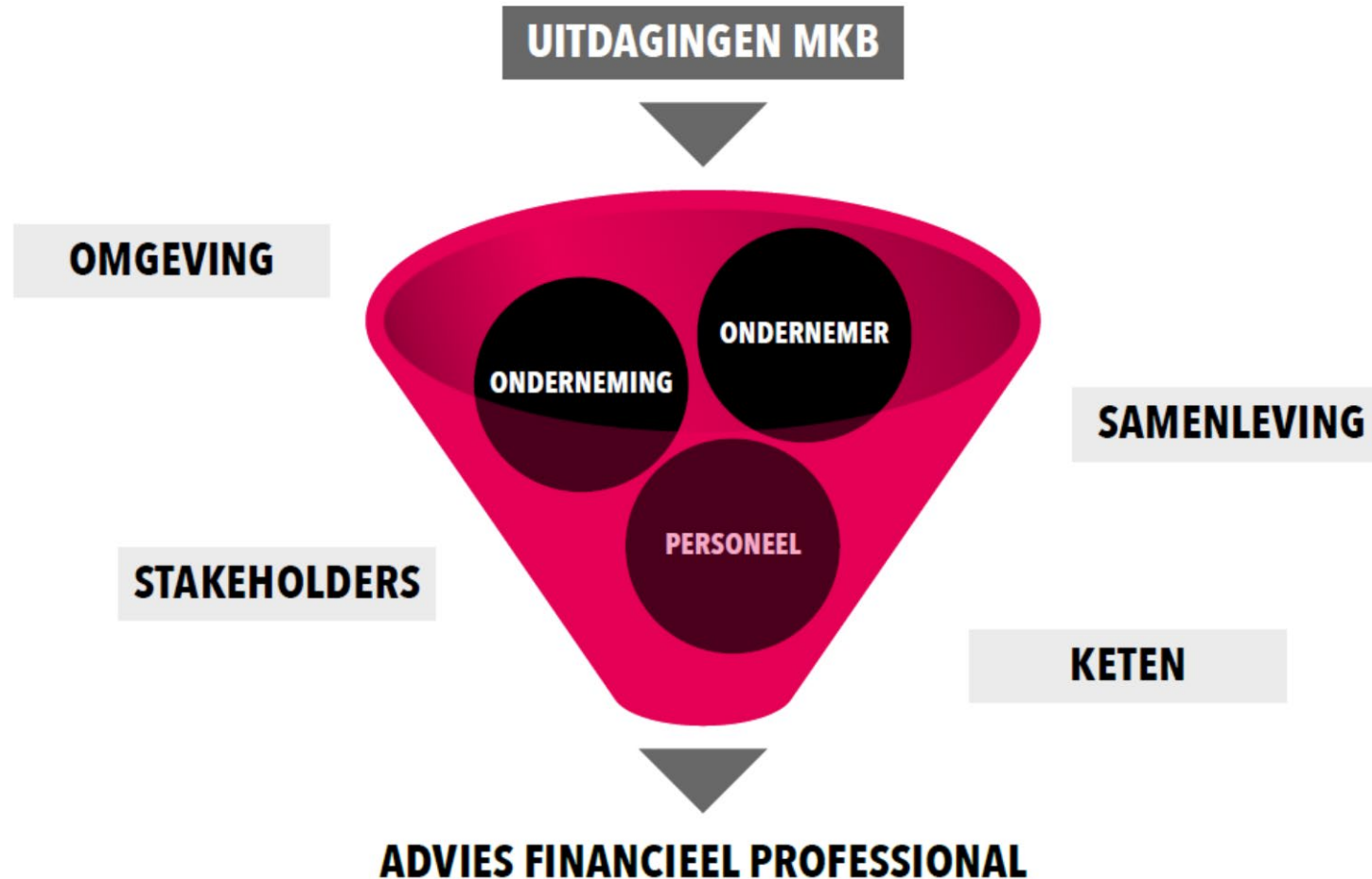
SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



Onze economie circulair maken

De aarde warmt op en de mensheid put de aarde uit – met serieuze gevolgen voor de leefbaarheid van de aarde voor toekomstige generaties. Nederland bungelt onderaan de ranglijstjes. Klimaatverandering en de uitputting van aardse grondstoffen vereisen een revolutie in de wereld van energie, mobiliteit, voedselvoorziening en een transitie naar een circulaire economie.

TRANSITIES BINNEN HET MKB VRAGEN OM INTEGRAAL DENKENDE FINANCIËEL PROFESSIONALS



1 op de 3 in mkb-onderzoek: accountant heeft niet juiste kennis financieel advies te geven

De adviserende mkb-accountant

Een voorstel voor kwaliteitsrichtlijnen

(april 2019)

Het managen van risico's bij mkb-bedrijven door het toepassen van risicomanagement

Fintech verandert de positie van de mkb-adviseur

Financieel gezond mkb vereist een integrale en multidisciplinaire adviesbenadering

Dr. Maaike Lycklama à Nijeholt

Lector Finance & Business Innovation, Hogeschool Rotterdam



Interpreteren van informatie

Wat ook op z'n kop gaat, is de manier van controlling en aansturing. Internet in combinatie met ICT-ontwikkelingen zorgen ervoor dat er enorm veel informatie op ons afkomt. Lycklama: "Het genereren van financiële en andere aansturingsdata gaat ICT doen; het merendeel van de financiële administratie wordt geautomatiseerd waardoor rollen en functies van financiële beroepen veranderen. De financiële professional van de toekomst zal al die informatie moeten gaan interpreteren en vertalen. Dat betekent dat functies zoals boekhouders en MKB-accountants zullen transformeren naar financieel adviseur."

Interdisciplinaire samenwerking

Financieel specialisten moeten ook nadenken over sociale en ecologische waarden. Dat vereist interdisciplinaire samenwerking met andere partijen. Beslissingen worden in de toekomst niet langer alleen genomen op basis van puur financiële cijfers. CFO's en directeuren financiën zullen bij het nemen van besluiten ook anderen naast zich zien die op basis van nieuwe waarden een besluit helpen nemen. Integraal denken, handelen en zakendoen heeft in de circulaire economie de toekomst."

INTEGRATED THINKING, REPORTING & ADVICE

Integrated thinking¹ is het door een organisatie actief in overweging nemen van de verbanden en afhankelijkheden tussen het volledige scala aan functies, operaties, relaties en middelen, ofwel de kapitalen (6 capitals) die de organisatie gebruikt en beïnvloedt. Integrated thinking leidt tot geïntegreerde besluitvorming en acties die rekening houden met (meervoudige) waardecreatie, -behoud of -verlies op de korte, middellange en lange termijn voor het bedrijf én de maatschappij.

Integrated reporting¹ maakt inzichtelijk hoe financiële en niet-financiële aspecten samenhangen en waarde creëren, welke risico's en kansen dit met zich meebrengt en wat dat voor implicaties heeft voor de korte, middellange en lange termijn. Integrated reporting behelst het totale rapportageproces, zowel intern als extern en mondt uiteindelijk uit in communicatie, vaak via geïntegreerde managementrapportages en een geïntegreerd extern verslag.

Integrated advice = actief adviseren van een onderneming door een financieel professional over de relaties tussen de verschillende operationele en functionele eenheden en de kapitalen / waardesoorten die de organisatie gebruikt of beïnvloedt. Integraal advies leidt tot integrale besluitvorming van een organisatie rekening houdend met de korte, middellange en lange termijn.

¹ *Definities gebaseerd op het International <IR> Framework, January 2021*

ONZE EIGEN DEFINITIE VAN INTEGRATED ADVICE

- Het multidisciplinair adviseren over het financieel / fiscaal faciliteren van een organisatie om meervoudige waarde te creëren.
- Integrated (financial) advice maakt het mogelijk dat organisaties toekomstbestendig (duurzaam) ondernemen door in de advisering rekening te houden met alle stakeholders in de keten, de samenhang tussen de ondernemer, de onderneming en werknemers, en de verbinding te maken met de verschillende financiële expertisegebieden (fiscaal, financiering, risk etc.).
- Het is een advies van een financieel professional aan een organisatie
- Het is een advies waarin de samenhang tussen meerdere dimensies wordt meegewogen
- Het is **waardegestuurd** advies in plaats van transactiegedreven advies
- Het advies gaat over het mogelijk maken van.. (faciliteren)
- Als het advies wordt gerealiseerd dan zijn de financiële randvoorwaarden ingevuld om toekomstbestendig te kunnen ondernemen

VIER DIMENSIES VAN INTEGRAAL ADVISEREN

1. Meervoudige waardecreatie **is overkoepelend**
2. **Vanuit** Driehoek Onderneming – Ondernemer – Werknemers
3. **Vanuit** Keten- en stakeholderbenadering **d.m.v.**
4. Multidisciplinaire kennis

Meervoudige waardecreatie

INTEGRAAL ADVIESPROCES VOOR DE FINANCIËEL PROFESSIONAL[©]

- Herkennen
- Erkennen
- Analyseren

Integrale analyse

Multidisciplinair

- Analyseren
- Diagnosticeren (incl. scenarioplanning)
- Adviseren

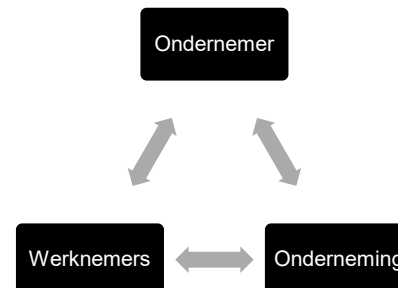
Diagnose en scenario's

- (financieel) adviseren
- (financieel) begeleiden

Integraal advies en
realisatie van het advies

Duurzame vertrouwensrelatie

Keten- en
stakeholder
benadering



MASTER INTEGRAAL ADVISEUR MKB

- Deze Master leidt studenten op voor een **nieuwe adviesrol** op basis van integrated advice en meervoudig waardedenken. Om met die meesterschap het MKB vanuit financieel perspectief te kunnen **faciliteren** richting toekomstbestendigheid. De Master adviseur geeft niet alleen advies, maar begeleidt het MKB ook bij de **realisatie van het advies** en de noodzakelijke interventies. Dat gebeurt in co-creatie met de ondernemer, waarbij de Master adviseur de **regierol** pakt.
- De Masteropleiding draagt bij aan de doorontwikkeling van de beroepsgroep van financieel professionals, waar we een noodzakelijke transitie herkennen van transactiegedreven professionals (voornamelijk gericht op de verkoop van een product zoals belastingaangifte, verzekering, jaarrekening, rapportage) naar **waardegerichte adviseurs**. Deze transitie draagt daarmee bij aan de toekomstbestendigheid van de beroepsgroepen waar deze master zich op richt.

VAN**NAAR**

Fragmentarische financiële diensten door verschillende financieel professionals

Integraal advies door financieel professional met nauwe relatie met de ondernemer

Rapporteren over het verleden

Adviseren voor de toekomst

Productgedreven met een financieel doel

Waardegedreven met gebruik van een financiële bril

Gedreven vooral door economische waardecreatie

Gedreven om bij te dragen aan transitie naar toekomstbestendig ondernemen

Op jezelf werken met inzet van eigen specialisme

Werken in co-creatie met de ondernemer, stakeholders en relevante specialisten

Fragmentarische relatie met ondernemer

Structurele vertrouwensrelatie met ondernemer

TOELICHTING SUBSESSIES

- **Janet Steenhuis**
Communicatiemedewerker





1.
ANDERS STUREN EN RAPPORTEREN:
IMPACT CSRD OP MKB

ROBERT BETSCH | GERHARD SCHUIL



LOKAAL 01

2.
ANDERS CREËREN VAN WAARDE IN
DE MAAKINDUSTRIE MET
CIRCULAIRE BUSINESSMODELLEN

CAROLA KEESOM
ANDRÉ KLOOSTERMAN



LOKAAL 02

3.
ANDERS ORGANISEREN VAN
BUSINESS ECOSYSTEMS

FRANK DE FEIJTER



LOKAAL 03

4.
ANDERS KIJKEN NAAR DUURZAME
BUSINESSMODELLEN | CASUS CWZ

THEO VAN HOUTEN
INGE NIEUWENHUIS
MET STUDENT TONY CHIEM



PLATEAU
CENTRALE HAL

5.
ANDERS STUREN OP ZORG
GER SLUMAN



LOKAAL 05

6.
ANDERS SPELEN MET FISCALE
INSTRUMENTEN

MARIEKE WITTENHORST
JOHAN ROEST



AULA

7.
ANDERS REGISTREREN, SLIMMER
STUREN EN DUURZAAM INNOVEREN:
MANAGEMENT CONTROL 2.0

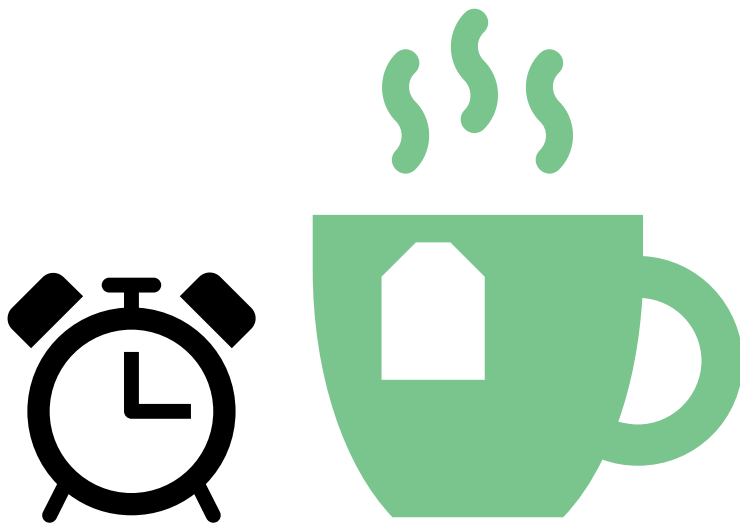
HENK RUITER IN SAMENWERKING
MET STUDENTEN
BRAM VAN
GEMERT
EN JESSE
PETERS



LOKAAL 07

PAUZE – CENTRALE HAL

Om 15:25 naar de subsessies:



- één subsessie in de aula
- één subsessie op
plateau centrale hal
- vijf subsessies in
lokalen (zie wegwijsborden)

AFSLUITING

- **Koos Wagenveld**
Lector Futureproof Control
- **Fred de Jong**
Associate lector Sustainable
Finance and Tax



DANK VOOR JULIE
AANWEZIGHEID
EN INBRENG!

Graag houden we contact!

LinkedIn *Academie Financieel
Economisch Management*



LinkedIn *HAN Centrum
Meervoudige Waardecreatie*



BORREL

BINNENTUIN OF CENTRALE HAL



En daarna een goede reis naar huis!