

ASSOCIATE LECTORAAT

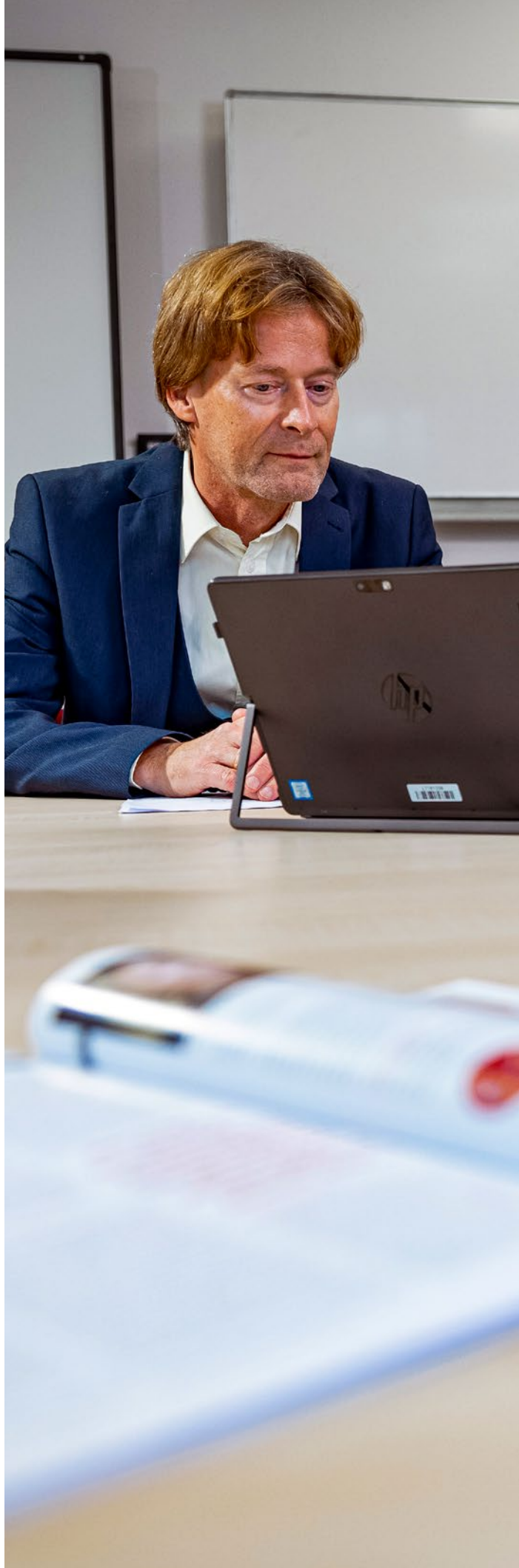
SUSTAINABLE FINANCE & TAX



SYMPOSIUM
"NAAR MEERVOUDIGE
WAARDE VAN
FINANCIEEL EN FISCAAL
ADVIES AAN HET MKB"

INHOUDSOPGAVE

1	INLEIDING	3
2	FOCUS MIDDEN EN KLEIN BEDRIJF (MKB)	4
3	NIEUW PARADIGMA VOOR DE FINANCIËEL EN FISCAAL ADVISEUR: MEERVOUDIGE WAARDECREATIE	7
4	VOEDING GEVEN AAN DE INVULLING VAN MEERVOUDIGE WAARDECREATIE VOOR DE ONDERLIGGENDE OPLEIDING	13
5	TOEKOMSTBESTENDIGHEID BUSINESS-MODEL FISCAAL EN FINANCIËEL ADVISEUR	15
6	VAN WAARDE VAN ADVIES NAAR MEERVOUDIGE WAARDECREATIE	18
7	ONDERZOEK ONDER FISCAAL EN FINANCIËEL ADVISEURS	22
8	ONDERZOEKSAGENDA	27
9	RELATIE WERKVELD EN ONDERWIJS	31





1 INLEIDING

Lectoren en associate lectoren bij een hogeschool houden traditiegetrouw een openbare les aan het begin van hun termijn. In zo'n openbare les wordt de relevantie van het onderzoeksdomein geduid en wordt de onderzoeksagenda toegelicht. Omdat de start van mijn associate lectoraat midden in de coronatijd viel, hebben we er voor gekozen om nu, na de eerste anderhalf jaar dat het associate lectoraat actief is, een symposium te organiseren over het kernthema van het associate lectoraat én de eerste onderzoeksresultaten.

Aanvullend op het symposium is deze publicatie opgesteld. Hierin wordt de theoretische inbedding van het associate lectoraat beschreven, wordt verslag gedaan van een aantal activiteiten en onderzoeksresultaten tot nu toe en wordt een eerste aanzet gepresenteerd voor een nieuw model om de meervoudige waarde van financieel en fiscaal advies inzichtelijk te maken.

Met deze publicatie en het symposium staan we stil bij de eerste resultaten van het associate lectoraat en geven we de onderzoekskoers aan voor de komende periode. Een associate lectoraat kan alleen functioneren dankzij de inzet van collegedocenten, studenten, medewerkers van de HAN en relaties uit het werkveld. Ik wil iedereen bedanken die een bijdrage heeft geleverd aan de resultaten tot nu toe en kijk uit naar prettige en constructieve samenwerking de komende tijd.

Arnhem, 16 mei 2022

Dr. Fred de Jong

2 FOCUS MIDDEN EN KLEIN BEDRIJF (MKB)

Binnen het associate lectoraat ligt de focus van onderzoek op de financiële en fiscale advisering aan het mkb. Maar dat betekent niet dat we helemaal geen aandacht geven aan de advisering van particuliere huishoudens, het is alleen niet onze prioriteit.

2.1 UITDAGINGEN MKB

Het Midden- en Klein Bedrijf (mkb) is de motor van onze economie en samenleving¹.

Voor de continuïteit van het mkb is het noodzakelijk dat deze bedrijven zich kunnen aanpassen aan de veranderende marktomstandigheden. Het mkb staat voor ingrijpende uitdagingen.

MKB Nederland (2021)² onderscheidt als belangrijkste uitdagingen de volgende:

- 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

Het Nederlands Comité voor Ondernemerschap (2021)³ geeft aan dat er langetermijninvesteringen nodig zijn voor het mkb, met name op het gebied van verduurzaming en digitalisering. Dit is het moment voor grote veranderingen. Het Comité schrijft onder meer: "Toekomstbestendige

bedrijven spelen tijdig in op technologische ontwikkelingen en nieuwe verdienmodellen.

Het tijdig meebewegen voorkomt hoge kosten op het moment dat overheden genooddakt zijn dwingende maatregelen te treffen. Daarom is het van belang dat bedrijven nu nadenken en investeren in verduurzaming."

Van de bedrijven in Nederland valt 99% onder de definitie mkb: een bedrijf waar minder dan 250 medewerkers werkzaam zijn. Deze mkb ondernemingen leveren 70% van onze werkgelegenheid en dragen voor 60% bij aan het BNP. Maar meer dan dat nog dragen zij bij aan sociale cohesie in lokale gemeenschappen. Het gaat bijvoorbeeld om winkeliers, bakkers, productiebedrijven, makelaars en bouwbedrijven. Een groot deel van deze bedrijven zijn zzp'ers of bedrijven waar slechts enkele medewerkers actief zijn. Het aantal bedrijven waar tussen de 10 en 250 mensen werken is 63.755⁴.

1 Panteia (2020), Sociaal-maatschappelijke bijdrage van het MKB, verkenning van dimensies, indicatoren en beschikbare bronnen, Zoetermeer 22 juli 2020

2 MKB Nederland en VNO-NCW (2021), Ondernemen voor brede welvaart, Den Haag

3 Nederlands Comité voor Ondernemerschap (2021), Ondernemers in beweging, Jaarbericht staat van het MKB 2021

4 CBS (2021), januari 15). Bedrijven; Bedrijfstak. Opgehaald van CBS cijfers: <https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/81589NED>



De uitdagingen voor het MKB zijn in grote mate ook een financieel vraagstuk. Onderzoek van de Kamer van Koophandel⁵ toont bijvoorbeeld aan dat zzp'ers en mkb'ers wel willen verduurzamen, maar dat men in de praktijk op (veelal financiële) drempels stuit. Het Nederlands Comité voor Ondernemerschap (2021) concludeert dat het noodzakelijk is dat mkb'ers betere toegang krijgen tot kapitaal in de vorm van zowel vreemd als eigen vermogen. "Er is een robuuste en diverse financieringsmarkt nodig, waar naast bancaire financiering ook alternatieve financieringsvormen toegankelijk zijn."

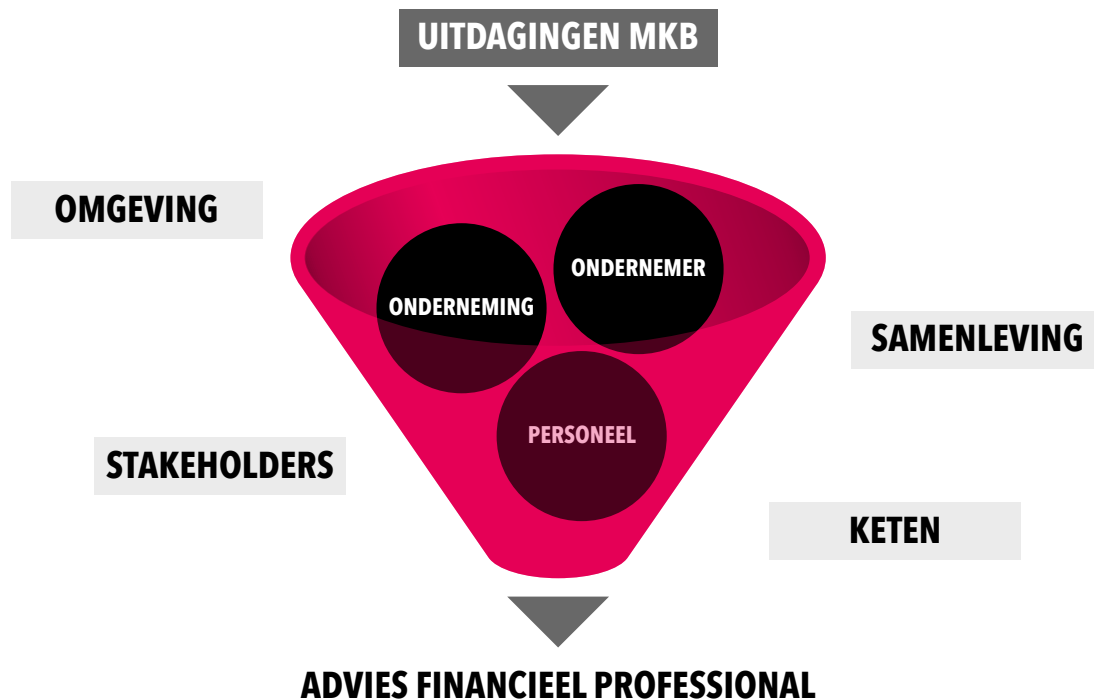
De circulaire economie vraagt om extra investeringen van het bedrijfsleven, de digitale revolutie zet traditionele verdienmodellen onder druk en het aantrekken en behouden van medewerkers vraagt om goed arbeidsvoorwaardenbeleid. Voor de continuïteit van het mkb is winstgevendheid een voorwaarde, maar dit dient niet ten koste te gaan van de sociale en ecologische verantwoordelijkheid die ondernemers hebben en waar ze steeds vaker op worden afgerekend. Onderzoekers van de Rotterdam School of Management⁶ (2020) hanteren het begrip gezonde groei, maar dit is vooral gericht op welvaartsgroei uitgedrukt in Bruto Binnenlands Product (BBP). Groei die gericht is op brede welvaart, die zorgt voor lange termijn waardecreatie voor een brede groep stakeholders, gaat verder dan gezonde groei. Dit is duurzame groei. Deze kan de maatschappelijke waarde van het mkb vergroten zo geeft het Nederlands Comité voor Ondernemerschap aan.

5 KvK (2018), Duurzaam ondernemen, december 2018

6 Haans, R., G. Criaco & J. Jansen (2020), Groeidynamiek van het Nederlandse MKB, Rotterdam School of Management, Erasmus University, 13 november 2020

2.2 INTEGRAAL ADVIES NODIG

De genoemde uitdagingen (zoals verduurzaming en digitalisering) hebben grote impact op de toekomst van het mkb, de klanten van financieel en fiscaal adviseurs, en zorgen voor belangrijke financiële vraagstukken. De omvang en de complexiteit van deze uitdagingen zorgen voor (financiële) onzekerheid bij het mkb. De waarde van advies neemt toe naarmate de complexiteit voor mkb'ers groot is en de onzekerheid toeneemt⁷. Financieel en fiscaal adviseurs zijn bij uitstek geschikt om die onzekerheid te reduceren en het mkb te helpen naar een financieel gezonde toekomst op een verantwoorde manier voor de sociale leefomgeving en het milieu. Vrijwel alle mkbondernemers maken al gebruik van een adviseur, zoals een accountant, boekhouder, belastingadviseur, financieel adviseur of verzekeringsadviseur⁸. Bij advisering over jaarrekeningen en belastingaangiftes wordt er vooral naar het verleden van de onderneming gekeken. En adviseurs zijn veelal gefragmenteerd bezig: de belastingadviseur met aangiftes, de accountant met de verslaggeving, de boekhouder met de jaarrekening, de assurantiëtuussenpersoon met de verzekeringen en de financieringsadviseur met de lening. Terwijl de transitie waar het mkb voor staat vragen om een integraal advies van een financieel professional⁹. Deze transitie raken zowel de ondernemer, de onderneming als ook het personeel (zoals schematisch weergegeven in *figuur 1*). En deze transitie hebben impact op de fiscale dynamiek, de (verzekerbare) risico's, de cash flow, de investeringen, het rendement en bijvoorbeeld de arbeidsvoorwaarden.



Figuur 1: integraal financieel advies

7 Associate lectoraat Sustainable Finance & Tax (2021), Onderzoekspaper Naar meervoudige waarde van financieel en fiscaal advies, HAN University of Applied Sciences

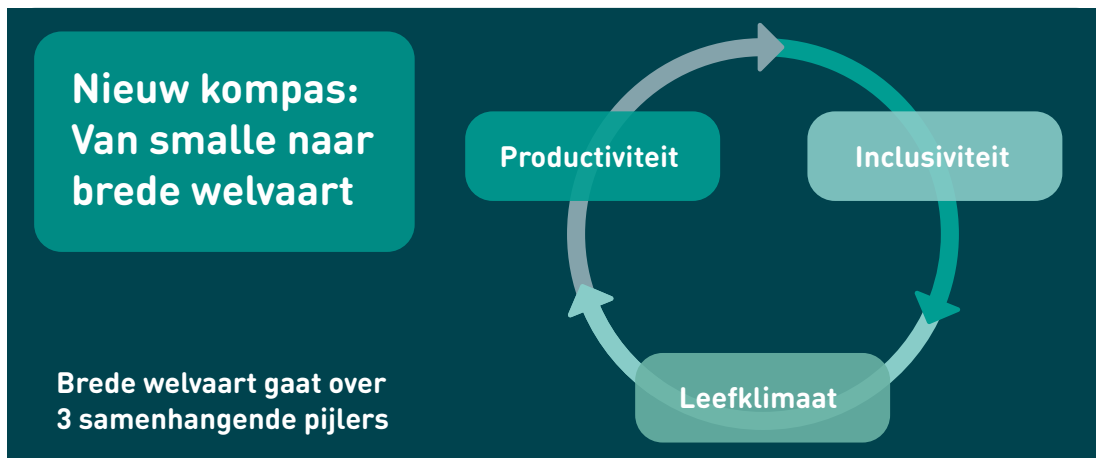
8 Adfiz (2021), Advies in Cijfers, Amersfoort

9 F. de Jong & M. Van Kooten (2019), Financieel Gezond MKB vereist een integrale en multidisciplinaire adviesbenadering, Het Verzekeringsarchief, jaargang 96, 3e kwartaal

3 NIEUW PARADIGMA VOOR DE FINANCIËEL EN FISCAAL ADVISEUR: MEERVOUDIGE WAARDECREATIE¹⁰

“Inhoudelijk hebben wij de verbinding en positionering gevonden in het thema meervoudige waardecreatie¹¹”

Waar financieel en fiscaal adviseurs altijd geleerd is om te adviseren met een overwegend financieel doel (meer vermogen, minder belasting, kostenreductie), wordt er de komende jaren meer aandacht besteed aan de balans met sociale en ecologische waarde. Studenten Finance, Tax & Advice (FTA) bij de HAN gaan met het Rijnlands Model 2.0¹² aan de slag, waarbij het in de advisering niet alleen gaat om de financiële waarde die ze toevoegen aan mkb ondernemingen maar ook om de sociale en ecologische waarden. Het onderwijs wordt doorontwikkeld vanuit het gedachtegoed van meervoudige waardecreatie en integrated thinking. Daarbij is het creëren van economische (of financiële) waarde in balans met de sociale en ecologische waarde. Dat sluit aan bij de koers van MKB Nederland gericht op het stimuleren van brede welvaart en het realiseren van duurzame groei zoals betoogd door het Nederlands Comité voor Ondernemerschap.



(Bron: MKB Nederland en VNO-NCW 2021)

¹⁰ Dit hoofdstuk is een bewerking van teksten van lector Financial Control aan de HAN, dr. Koos Wagenveld. Het associate lectoraat Sustainable Finance & Tax is onderdeel van zijn lectoraat en bouwt voort op het daar ontwikkelde gedachtegoed.

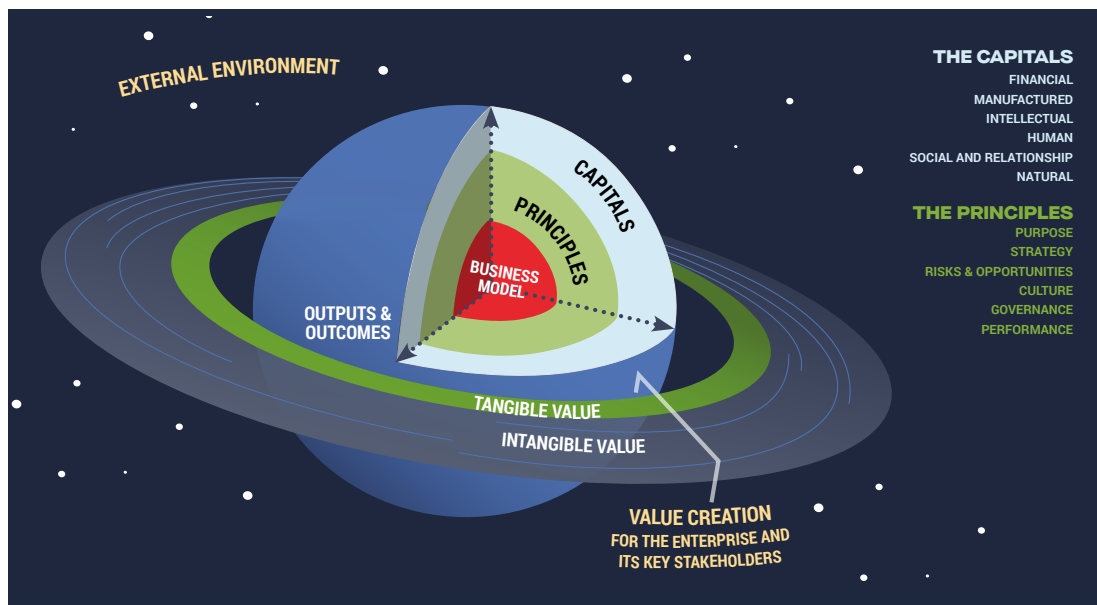
¹¹ HAN Academieplan 2020-2022, Academie Financieel-Economisch Management, p.3

¹² Onder meer beschreven door Hovens (2014) en uitgangspunt voor de nieuwe visie van MKB Nederland (2021)

3.1 INTEGRATED THINKING

Integrated thinking is een manier om complexe vraagstukken op te lossen waarbij er evenwicht ontstaat tussen verschillende waardesoorten. De ontwikkeling naar nieuwe businessmodellen en meervoudige waardecreatie worden gekenmerkt door collectieve en gedeelde waardecreatie¹³. “Wederkerigheid is de kern van collectieve waardecreatie. Het is de gezamenlijke creatie van ‘dat’ wat waarde is. Verschillende soorten waarden afwegen en die collectief organiseren, is gedeelde waardecreatie. Niet tegen een (zo hoog mogelijk) financieel rendement voor een beperkte groep shareholders, maar op grond van gemeenschappelijke opvattingen van de samenleving waarin de belangen van alle stakeholders, maar ook de planeet wordt meegenomen. Dit vraagt om holistisch kunnen waarnemen wat in de organisatie en in de relatie tussen organisatie en omgeving speelt (integrated thinking) en de invloed analyseren die handelen heeft op het evenwicht tussen de waardesoorten¹⁴.” In de accountancy wordt dit toegepast bij de verslaglegging (integrated reporting) van bedrijven om daarmee waardecreatie zichtbaar te maken.

De Value Reporting Foundation (2021¹⁵) geeft aan dat geïntegreerd denken leidt tot geïntegreerde besluitvorming en acties die rekening houden met het creëren, behouden of uithollen van waarde op korte, middellange en lange termijn. In figuur 2 is integrated thinking en waardecreatie gevisualiseerd.



Figuur 2: (bron: www.integratedreporting.org/integrated-thinking/)

13 Jonker, J. (2015). Nieuwe Business Modellen. Amersfoort: Drukkerij Wilco.

14 Wagenveld & Westerdijk (2018), Future proof sturen op meervoudige waarde en de rol van HR, hoofdstuk uit Fit for the future: handvatten voor toekomstbestendig HRM-beleid / onder redactie van: Sarah Dettaille en Annet de Lange, Vakmedianet. Alphen aan de Rijn

15 Value Reporting Foundation (2021), Integrated Thinking, a virtuous loop,

3.2 MEERVOUDIG WAARDEDENKEN SLUIT AAN BIJ NIEUW ECONOMISCH GEDACHTENGOED

De nieuwe economie kan worden gekarakteriseerd als een systeem dat al het kapitaal (alle waarde-soorten) omsluit waarmee de samenleving de producten en diensten kan maken en leveren, die nodig zijn om een toekomst te creëren met een hogere waarde voor de mens en de wereld¹⁶. Economie gaat in zijn diepste wezen over het creëren van waarde. Daarbij gaat het niet alleen om financiële waarde, maar om een samenstel van kapitaalsoorten die de welvaart en het welzijn dragen, zoals: ecologisch, sociaal, intellectueel, fysiek en financieel kapitaal (meervoudige waardecreatie). In de 20e eeuw was geld de dominante factor in de economie maar in de komende eeuw is dat de reële en verbonden waarde van alle genoemde kapitaalsoorten. De verschillende kapitaalsoorten zijn ongelijksoortig, maar wel gelijkwaardig in de zin dat het (economisch) systeem moet leiden tot creatie van zowel ecologische, sociale als economische waarde en dat waardecreatie van één vorm hiervan niet structureel ten koste mag gaan van een andere vorm van kapitaal. Zo blijft al het kapitaal minimaal op dezelfde waarde en dient idealiter de totale waarde voor ieder toe te nemen. Wat kan worden verstaan onder "ieder" en onder "rechtvaardige verdeling van waarden" voor een ieder? Daarover gaat het in de nieuwe (circulaire) economie. De vraag is namelijk welke drijfveren voor ons handelen er zijn. Is de drijfveer voor ons handelen louter gericht op individuele waarde vermeerdering dus het creëren van meerwaarde voor onszelf, ook al gaat dit ten koste van een waarde van anderen (mensen maar bijvoorbeeld ook fauna en flora), dan wel zijn onze inspanningen gericht op waardevermeerdering van niet alleen onszelf, maar ook anderen? Bij de Academie Financieel Economisch Management (AFEM), waar het associate lectoraat onder valt, willen we professionals opleiden die kiezen voor het laatste; vandaar ook het grote belang dat wij bij AFEM hechten aan een goed ontwikkeld moreel kompas van onze studenten. Onze studenten leveren een bijdrage aan de morele economie.

3.3 HET ASSOCIATE LECTORAAT SLUIT AAN BIJ NIEUWE ONTWIKKELINGEN IN DE PRAKTIJK

De kapitaalsoorten zijn sterk met elkaar verbonden. Geld ontleent zijn waarde volledig aan de reële waarde die het vertegenwoordigt (ecologisch, sociaal en fysiek). Neemt de ecologische of sociale waarde of de waarde van de geproduceerde goederen af, dan ook de financiële tegenwaarde (van der Schot, 2016).

Finance, Tax & Advice

Financieel en fiscaal adviseurs spelen een belangrijke rol in de duurzaamheidstransitie. Er komen steeds meer instrumenten (subsidies, fiscaliteit, financieringen, verzekeringen etc.) beschikbaar voor bedrijven in de nieuwe, morele economie. De adviseurs van onze opleidingen worden getraind om deze instrumenten te herkennen en toe te passen. Daarnaast wordt van adviseurs verwacht dat ze een proactieve rol gaan spelen bij het helpen verduurzamen van hun klanten. Hoe ze dat kunnen doen is een belangrijk onderdeel van de opleiding. Daarbij leren we de studenten om vanuit meervoudig waardedenken hun adviesrol in te vullen. Om daarmee een bijdrage te leveren, door financieel/ fiscaal advies, aan de oplossing van de belangrijke maatschappelijke vraagstukken (duurzaamheid, digitalisering, arbeidsmarkt, woningmarkt, zorg etc.) waar we voor staan.

¹⁶ Schot, J. van der (2016). *Van Macht naar Kracht. De Veranderende Overheidsrol in de Economie van de Toekomst*. Innovatiepartners/ Het Groene Brein.

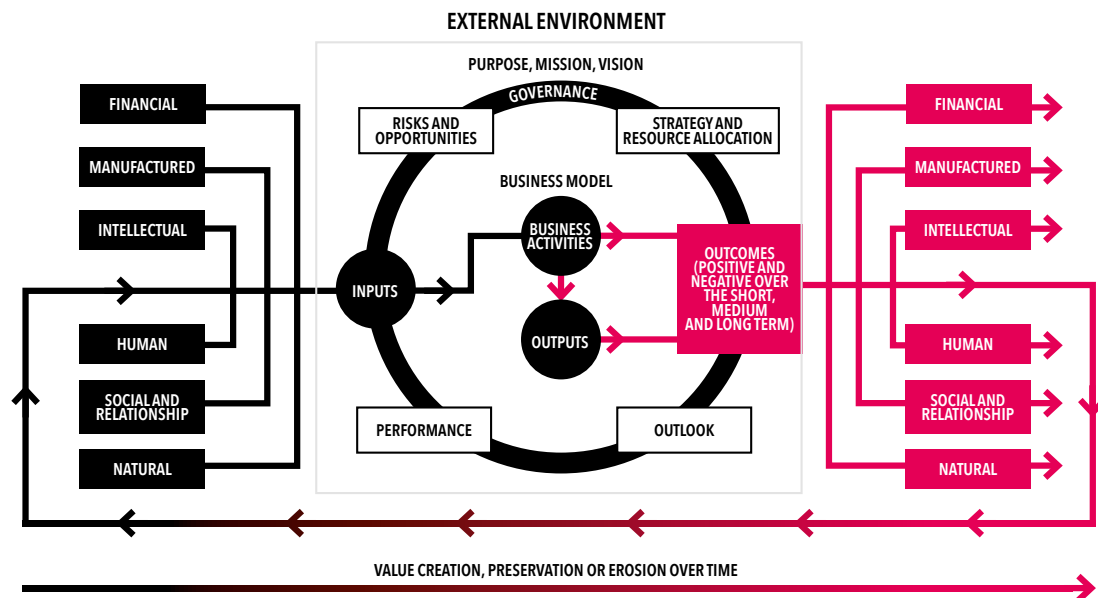


Van onze studenten (future proof financials') vragen wij dus de blik vooral naar voren te richten, in plaats van de gebruikelijke 'achteruitkijkspiegel' in (financieel) onderwijsland. En we leren studenten niet alleen te adviseren over economische waarde, maar vooral ook over sociale en ecologische waarde.

3.4 BEDRIJVEN ZONDER MAATSCHAPPELIJK DOEL ZULLEN VERDWIJNEN: EEN DOMINANT CONCEPTUEEL KADER

Aansluitend hierop willen wij bij onze studenten een 'case' maken van het cruciale belang van de maatschappelijke impact van bedrijven/organisaties. Organisaties zonder 'purpose' zullen verdwijnen¹⁷. 'Purpose' is veel meer dan een modewoord, het is een *licence to do business*. Bedrijven die nog talent willen aantrekken, financiering willen verkrijgen, etc., zullen moeten aantonen dat ze een bestaansreden hebben die bijdraagt aan een betere wereld. Vandaar dat wij als 'onderlegger' voor ons onderwijs en onderzoek gekozen hebben voor het raamwerk van het International Integrated Reporting Council (2021¹⁸; zie *figuur 3*). In dit kader is, naast het centraal stellen van meervoudige waardecreatie, expliciet aandacht voor de maatschappelijke impact ('outcomes') van organisaties.

In *figuur 3* staat het generieke kader van een waardecreatie proces met daarin het businessmodel op basis van het Integrated Reporting Framework weergegeven. Een businessmodel is het systeem van het transformeren van input door middel van activiteiten wat leidt tot een output en overige uitkomsten, met als doel het implementeren van de strategie van de organisatie en het op deze manier waarde creëren op korte-, middellange en lange- termijn.



International Framework januari 2021, International Integrated Reporting Council

Figuur 3: Waardecreatie proces

17 Bedrijven zonder maatschappelijk doel zullen verdwijnen, Trends, 24 september 2020, p. 53

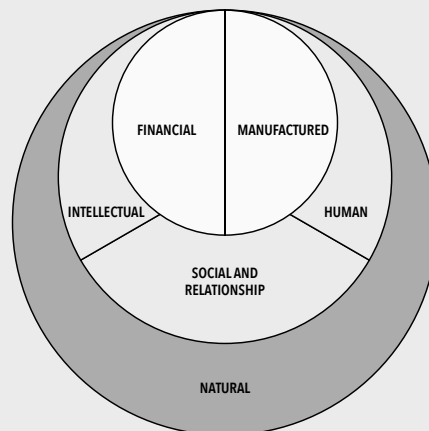
18 IIRC (2021). *The International <IR> Framework*. The International Integrated Reporting Council.

In de kern van figuur 3 zit het businessmodel dat verschillende waardesoorten ('capitals') als input neemt. De inputvormen van de zes waardesoorten zijn bijvoorbeeld: financieel (financial): geld, materieel (manufactured); de infrastructuur en bedrijfsmiddelen zoals gebouwen en installaties, intellectueel (intellectual) zoals patenten, maar ook vastgelegde normenkaders als NEN ISO, menselijk (human) de kwantitatieve en kwalitatieve beschikbare menselijke capaciteiten, sociaal-relatieel (social and relationship) de opvattingen over en relationele verbindingen van de gemeenschap met de organisatie en de natuurlijke (natural) waarde; de beschikbare grond- en hulpstoffen en energie. Door middel van activiteiten wordt de input omgezet in uitkomsten: output en outcomes. Output heeft betrekking op de gerealiseerde uitkomsten zoals producten, diensten, het gerealiseerde financieel resultaat, de CO₂ uitstoot, gerealiseerde reststroom, de sociaal, relationele mate van tevredenheid van de omgeving e.d. op waardesoorten. Outcomes heeft betrekking op de effecten van de output. Voorbeeld: de output van de interne bedrijfsprocessen voor een limonade fabrikant zijn soorten frisdrank, zoals energiedranken voor verschillende distributeurs. Outcomes zijn de effecten die deze frisdrank in de omgeving voor jongeren kan hebben, zoals invloed op het bevorderen van diabetes, obesitas en concentratie- en slaapproblemen (menselijke waarde), maar ook sociaal-relatieel door sponsoring blijkt het merk een reputatie te hebben verkregen die tevoren niet voor mogelijk werd gehouden. De uitkomsten zowel output als outcomes kunnen dus zowel positieve als negatieve impact hebben op de waardesoorten. De external environment geeft de context aan waarin de organisatie zich begeeft, bijv. de stand van de economie en de ontwikkelingen in de markt en sector.

Het raamwerk streeft dus naar meer transparantie richting de stakeholders over hoe een organisatie waarde creëert op (korte, middellange en lange) termijn op basis van de zes waardesoorten.

Meervoudige waarden

Een organisatie creëert en distribueert waarde door middelen aan te trekken, te coördineren en in te zetten voor de realisatie van organisatiedoelen op de korte, de middellange en de lange termijn. Hierbij wordt tegelijkertijd economische, sociale en ecologische waarde gecreëerd of vernietigd. Economische waarde wordt gecreëerd met financieel en materieel kapitaal. Sociale waarde wordt gecreëerd door menselijke activiteiten en drukt zich uit in intellect, sociale connecties, samenwerkingsrelaties en competente en vaardige medewerkers. Ecologische waarde wordt gecreëerd via natuurvriendelijke activiteiten.



Figuur 4: Meervoudige waardecreatie a.d.h.v. de <IR> Capitals (IIRC, 2013).

4 VOEDING GEVEN AAN DE INVULLING VAN MEERVOUDIGE WAARDECREATIE VOOR DE ONDERLIGGENDE OPLEIDING

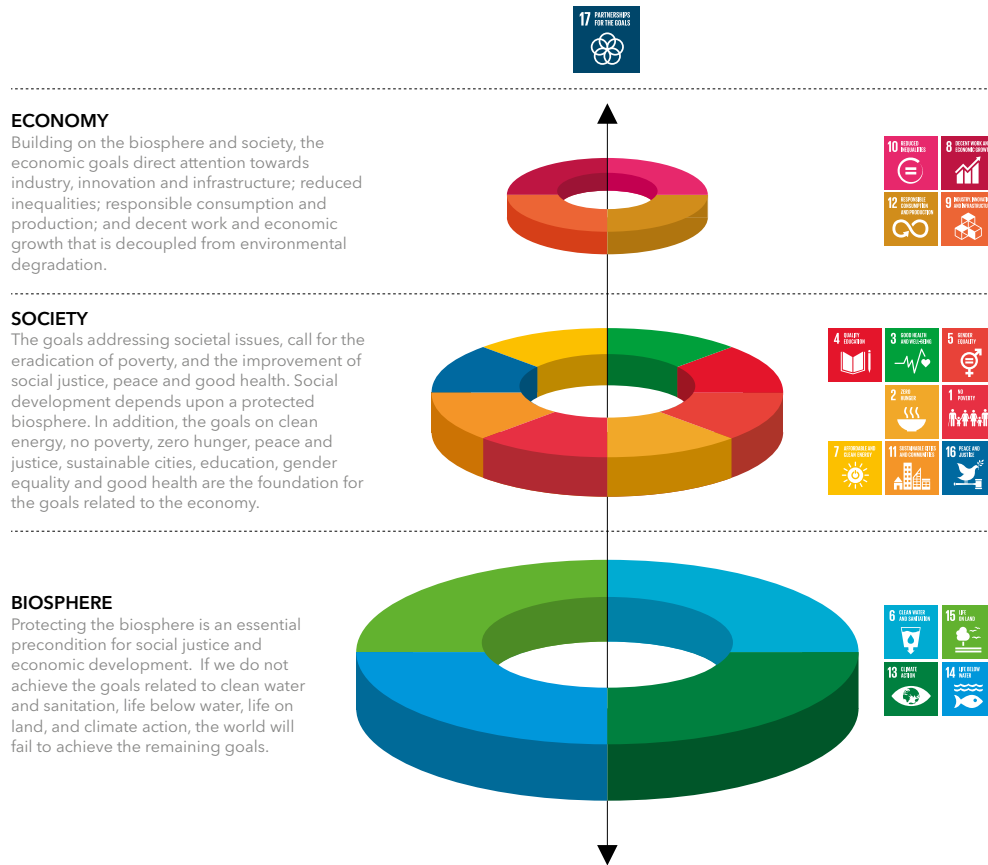
Het associate lectoraat denkt en werkt vanuit het conceptueel kader van meervoudige waardecreatie aan de toekomstbestendigheid van de vakgebieden financieel/fiscaal advies binnen de AFEM opleidingen.

Door middel van meervoudige waardecreatie, waarbij er een goede balans is tussen economische, sociale en ecologische waardesoorten, vindt duurzame en dus toekomstbestendige ontwikkeling plaats van organisaties. Voor het toepassen van meervoudige waardecreatie is het noodzakelijk om kritisch en integraal te denken als financieel professional. Integrated Thinking is een kernvaardigheid die vanuit het associate lectoraat wordt ontwikkeld. Dat uit zich richting de onderliggende vakgebieden naar Integrated Advice.

Meervoudige waardecreatie is het vervolg op Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (triple bottom line theorie van Elkington), ook wel Corporate Social Responsibility (CSR) genoemd. Door maatschappelijk verantwoord ondernemen dragen bedrijven bij aan het realiseren van de duurzaamheidsdoelen. Deze duurzaamheidsdoelen zijn vertaald naar thema's als brede welvaart-ontwikkeling, sustainable development goals, morele- en circulaire economie.

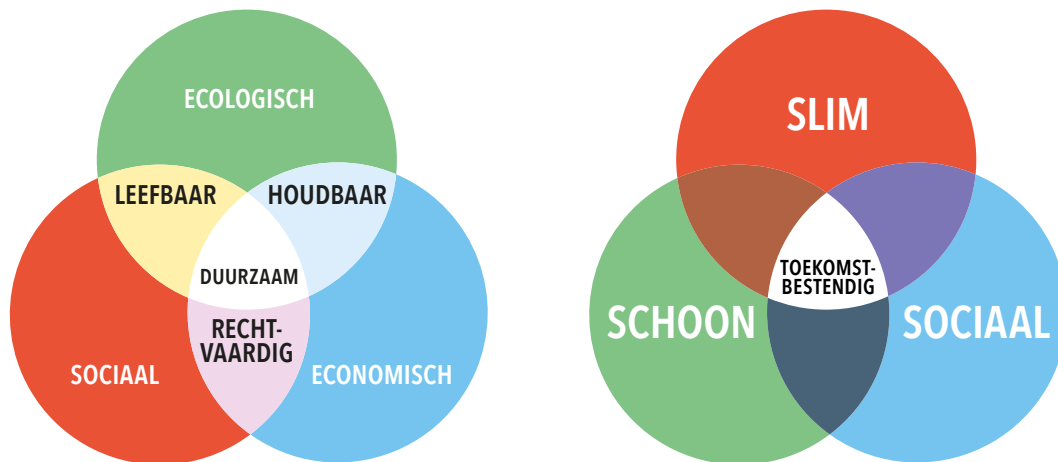
Vanuit het conceptueel denkkader van meervoudige waardecreatie, werkt het associate lectoraat vooral met de volgende definitie: "To move from mere economic value creation, to simultaneously and in a balanced way creating ecological and social value" (Willekes, Jonker, Wagenveld, 2020¹⁹). Daarmee worden de zes kapitalen voor de praktijk van financieel en fiscaal adviseurs geconcentreerd naar drie waardesoorten: Economisch, Sociaal en Ecologisch. Dat sluit ook aan bij de indeling van de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties, die de 17 duurzaamheidsdoelen in drie waardesoorten verdelen. Figuur 5 laat dit zien.

¹⁹ Willekes, E., J. Jonker & K. Wagenveld, The impact of multiple value creation on management control systems: An explorative case study, bijdrage aan 5th online conference on new business models, 1-2 juli 2020 Radboud Universiteit Nijmegen



Figuur 5: Sustainable Development Goals²⁰

Ook sluit het associate lectoraat aan bij de focus van de HAN waarbij het onderwijs en het onderzoek gericht is op slimme, schone en sociale toepassingen in de praktijk. En daarmee bijdraagt aan een duurzame, toekomstbestendige wereld.



Figuur 6: Duurzame ontwikkeling via meervoudige waardecreatie = toekomstbestendig

²⁰ www.sdgnerland.nl

5 TOEKOMSTBESTENDIGHEID BUSINESSMODEL FISCAAL EN FINANCIËEL ADVISEUR

Vrijwel alle fiscaal en financieel adviseurs werken zelf bij een mkb onderneming. De meeste financieel adviesbedrijven zijn ondernemingen met 5 - 50 medewerkers. Zij worden dus net als hun klanten geconfronteerd met de eerder beschreven transitie. Daarnaast worden juist de accountants, belastingadviseurs en verzekeringsadviseurs extra geraakt. Neem digitalisering. Door data-analyses, artificial intelligence en robotisering worden processen rond belastingaangiften en jaarrekeningen geautomatiseerd. Verzekeringen, ook voor het mkb, worden steeds vaker door de ondernemer zelf via internet afgesloten. Het beheer van de financiën kan via een app. Kortom, digitalisering grijpt in op de primaire processen bij financieel professionals en ondermijnt hun core business. mkb'ers zullen steeds minder bereid zijn om te betalen voor geautomatiseerde en gestandaardiseerde dienstverlening.

Zowel de overheid als de toezichthouders voor fiscaal en financieel professionals (DNB, 2019; AFM, 2020)²¹ zien voor de financiële sector een grote rol weggelegd bij het realiseren van de duurzaamheidsafspraken die al zijn vastgelegd in bijvoorbeeld de Klimaatwet en de Europese Green Deal. Vanuit Europa wordt wetgeving opgelegd om bijvoorbeeld duurzaamheid standaard onderdeel te laten zijn van advisering over beleggingsproducten. Van hypotheekadviseurs wordt verwacht dat in het hypotheekadvies ook aandacht is voor de mogelijkheden om de woning te verduurzamen. Accountants krijgen te maken met de verplichting voor grote bedrijven (als zij voldoen aan twee van de drie volgende criteria: vanaf 250 werknemers, meer dan 40 miljoen omzet, meer dan 20 miljoen op de balans) om in hun verslaggeving te rapporteren over de effecten van hun activiteiten op milieu en samenleving. Het is zeer wel denkbaar dat die verplichting ook naar het mkb wordt uitgerold. Belastingadviseurs hebben te maken met fiscale instrumenten die de verduurzaming stimuleren, maar binnen de belastingpraktijk wordt ook gesproken over een herziening van het stelsel om vervuiling meer te gaan belasten. Adviseurs bereiden hun klanten daar op voor. Onze verwachting is dat het aantal instrumenten en regelingen voor financieel professionals om gestelde doelen van de duurzaamheidstransitie te kunnen realiseren, sterk zal toenemen. De overheid zal extra moeten stimuleren, omdat het huidige tempo van verduurzaming te traag is²². En naarmate er meer instrumenten en regelingen voor verduurzaming beschikbaar zijn, zal de vraag naar advies met betrekking tot die transitie toenemen.

21 De Nederlandsche Bank (2019), MVO-visie 2019-2025, Amsterdam en Autoriteit Financiële Markten (2020), Position paper AFM en duurzaamheid, juni 2020, Amsterdam

22 PlanBureau voor de Leefomgeving (2021), Klimaat- en energieverkenning 2021, maar ook Raad van State 28 oktober 2021: Klimaatdoelen uit zicht, er zijn nu extra maatregelen nodig

De demografische ontwikkelingen hebben direct impact op de financieel professionals. Advieskantoren geven aan moeite te hebben om personeel, vooral jong talent, aan te trekken. Deels door de vergrijzing, maar ook doordat steeds meer jongeren op zoek zijn naar betekenisvol werk. Een dik salaris en dito leaseauto zijn niet meer de drijfveren voor jongeren bij het zoeken naar een baan. Relevantie, impact, purpose spelen een steeds belangrijker rol. Adviseren over duurzaamheid is voor advieskantoren dan ook een manier om aantrekkelijk te zijn voor jonge talenten. Het mkb merkt dat ook. Jong personeel is schaars, het personeelsbestand vergrijsst. Dat zet de productiviteit van het mkb onder druk. Gericht personeelsbeleid, met goede arbeidsvoorwaarden is belangrijk. Daar hoort ook bij het financieel gezond houden van medewerkers, omdat er een relatie is tussen financiële gezondheid en productiviteit. Werknemers die financiële stress ervaren werken minder hard en zijn vaker ziek. Daarnaast hebben ondernemers een verantwoordelijkheid om hun werknemers te helpen langer te werken (de pensioenleeftijd loopt op) op een gezonde manier.

Fiscaal en Financieel professionals worden vanuit klantbelang, overheidsdruk en eigen bedrijfseconomisch belang min of meer gedwongen een andere, bredere adviesrol aan te nemen. Maar die bredere, integrale adviesrol maakt het adviesvak ook een stuk leuker en relevanter, omdat er dan nog beter kan worden aangesloten op de behoefte van het mkb en de relatie met de klant intenser wordt.

5.1 CRUCIALE ROL FINANCIËEL EN FISCAAL ADVISEUR

Het mkb staat dus voor grote bedrijfseconomische en maatschappelijke uitdagingen, zoals een ingrijpende duurzaamheidstransitie, digitale revolutie en demografische ontwikkelingen. In een wereld waarin op een andere manier naar onze economie wordt gekeken. Waarbij (economische) groei niet meer het doel is, maar een middel om te komen tot een toekomstbestendige samenleving. Daarbij is een goede balans tussen economische, sociale en ecologische waarden noodzakelijk, zodat het mkb relevant (toekomstbestendig) blijft. Deze ontwikkelingen maken het speelveld voor mkb'ers complexer en de toekomst onzekerder. De behoefte aan integraal financieel en fiscaal advies neemt toe.

Om het mkb te helpen in het omgaan met deze transitie, is een cruciale rol weggelegd voor de fiscaal en financieel professional die het mkb adviseert. Vanuit een fiscale en financiële achtergrond kan hij integraal adviseren en daarmee aansluiten bij de bredere adviesbehoefte die binnen het mkb ontstaat. De ontwikkeling naar brede, integrale adviseur voor het mkb is voor fiscaal en financieel professionals noodzakelijk om relevant te blijven en een duurzaam businessmodel te kunnen bouwen, aangezien het traditionele productgerichte advies onder druk staat. De adviseur mkb van de toekomst is een waardegedreven professional die met een financiële bril een integraal advies geeft aan het mkb, zodat het mkb toekomstbestendig wordt en blijft.



6 VAN WAARDE VAN ADVIES NAAR MEERVOUDIGE WAARDECREATIE

6.1 SUSTAINABILITY VIA MEERVOUDIGE WAARDECREATIE

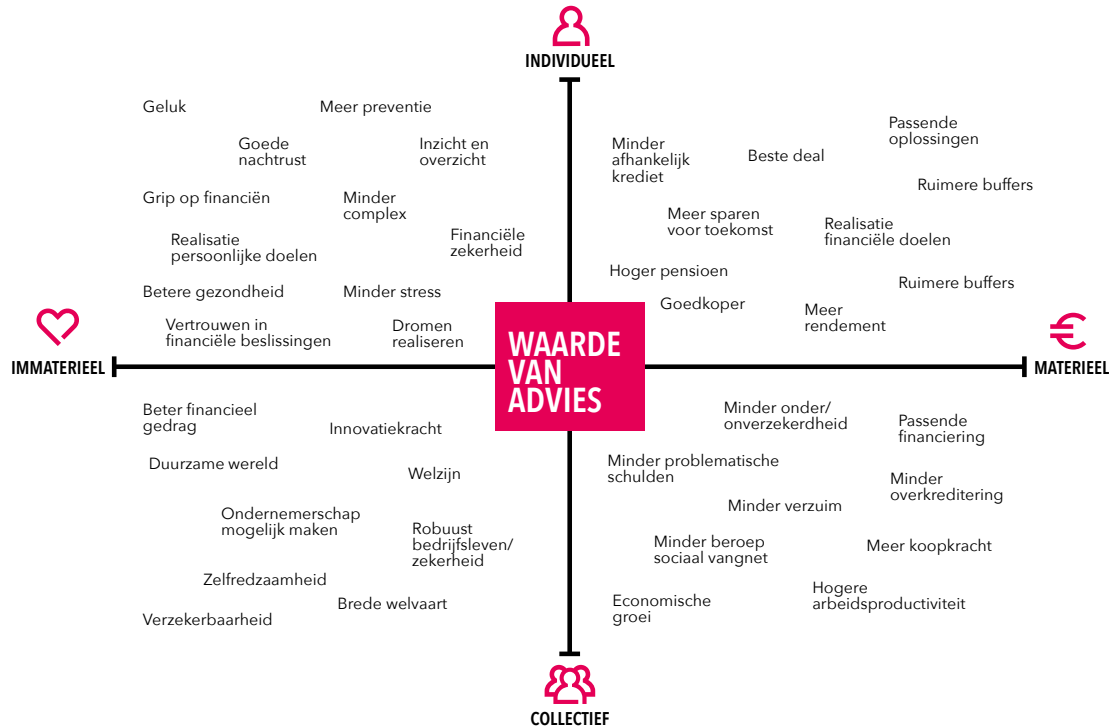
Om het mkb te kunnen helpen verduurzamen, zal de financieel en fiscaal adviseur zijn waardepropositie moeten aanpassen. Van enkelvoudige, vooral financiële, waardecreatie naar ook het creëren van sociale en ecologische waarde. Daarbij hanteren we de uitgangspunten van meervoudige waardecreatie. Meervoudige waardecreatie is een organisatiestrategie, waarin een organisatie met haar activiteiten niet uitsluitend financieel-economische waarde creëert, maar ook expliciet aanstuurt op de realisatie van sociaal-maatschappelijke en ecologische waarde.

In de praktijk leidt een dergelijke strategie tot een 'triple win': winst voor de aandeelhouders, winst voor de andere stakeholders en winst voor het natuurlijk ecosysteem. Een strategie van meervoudige waardecreatie draagt bovendien bij aan de toekomstbestendigheid van een organisatie en de samenleving. Het meervoudig waarden denken is de inhoudelijke drijver van het Centrum Meervoudige Waardecreatie bij de HAN, waar het associate lectoraat Sustainable Finance & Tax een nauwe samenwerking mee heeft.

Meervoudige waardecreatie beschouwen we mede in het licht van het streven naar brede welvaart. Dat bouwt voort op het nieuwe economische denken waarin economische groei alleen niet meer de standaard is. Economische groei, uitgedrukt in een jaarlijkse toename van het Bruto Binnenlands Product (BBP), wordt meer als een middel gezien dan als doel op zich. De overheid kijkt sinds enkele jaren ook naar hoe de welvaart zich in brede zin ontwikkelt. De reden is dat de economische groei van de laatste jaren niet gelijk op gaat met de koopkracht van gezinnen, met de consumptie van huishoudens en niet altijd een positieve invloed heeft op enkele immateriële punten. Zoals inclusiviteit, gelijkheid, milieu en gezondheid. Nederland heeft de laatste jaren meer welvaart en welzijn ontwikkeld, alleen profiteert niet iedereen daarvan. Met name laagopgeleiden blijven achter in welvaart en welzijn. Bij brede welvaart moet iedereen profiteren van de vooruitgang, zo is de gedachte. Daarom monitort de overheid de ontwikkeling van de brede welvaart in Nederland. En kan brede welvaart worden gezien als een uiting van duurzame ontwikkeling en meervoudige waardecreatie.

Specifiek voor de financieel adviesmarkt is in 2021 door het associate lectoraat de waarde van financieel advies inzichtelijk gemaakt.





Figuur 7: Model waarde van advies

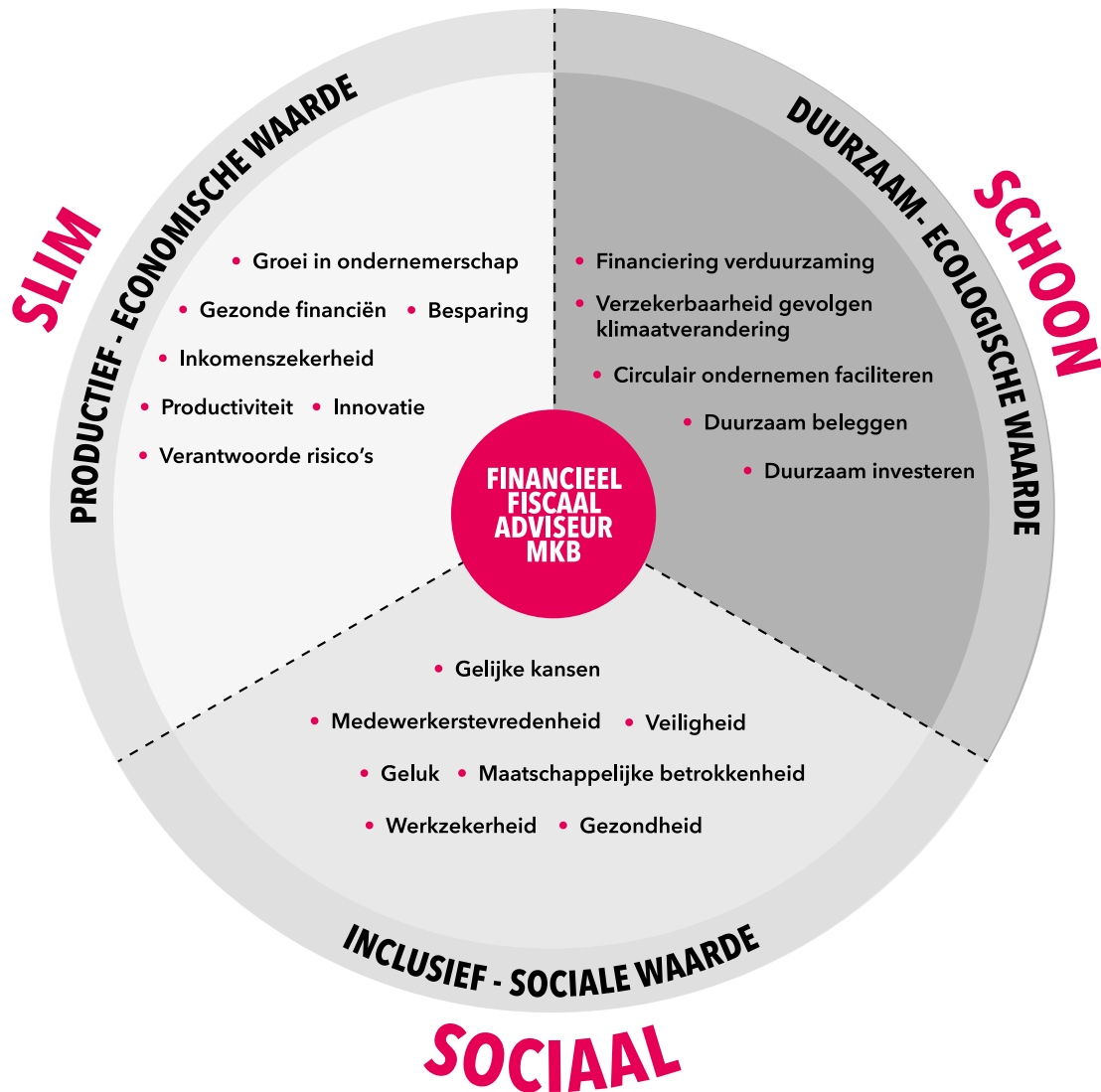
Op basis van wetenschappelijk onderzoek is aangetoond dat de waarde van advies niet alleen materieel is en individueel relevant, maar dat financieel advies ook immaterieel oplevert en ook van belang is voor het collectief. Eind 2021 is het onderzoekspaper over de waarde van financieel advies door het associate lectoraat gepubliceerd. De volgende stap is om de onderzoeksresultaten van de waarde van advies te vertalen naar meervoudige waardecreatie. En om niet alleen te kijken naar de waarde van financieel advies, maar ook naar de waarde van fiscaal advies. In 2022 is een begin gemaakt met de ontwikkeling van het model meervoudige waarde van advies. Er zijn sessies georganiseerd met finance en tax docenten binnen de HAN, er zijn individuele gesprekken gevoerd met financieel en fiscaal adviseurs en het thema is besproken met brancheorganisaties Adfiz en het Register Belastingadviseurs. Tijdens diverse presentaties en workshops is aan financieel en fiscaal adviseurs, maar ook aan studenten, input gevraagd voor de ontwikkeling van het model.

6.2 MODEL MEERVOUDIGE WAARDE VAN ADVIES

Met behulp van dit model wordt invulling gegeven aan concrete manieren en middelen voor financieel en fiscaal adviseurs om meervoudige waarde te creëren voor hun klanten. We hebben het model 'Het Financieel Advieswiel' genoemd. Het model sluit aan bij de focus van de HAN (Slim, Schoon en Sociaal) en de visie van MKB Nederland en VNO-NCW (productief, duurzaam en inclusief). In het model worden per waardesoort enkele thema's benoemd die concreet invulling geven aan meervoudige waardecreatie door financieel en fiscaal adviseurs.

HET FINANCIËEL ADVIESWIEL

OP WEG NAAR EEN TOEKOMSTBESTENDIG MKB MET BEHULP VAN FINANCIËEL EN FISCAAL ADVIES GERICHT OP MEERVOUDIGE WAARDECREATIE



Figuur 8: Het Financieel Advieswiel

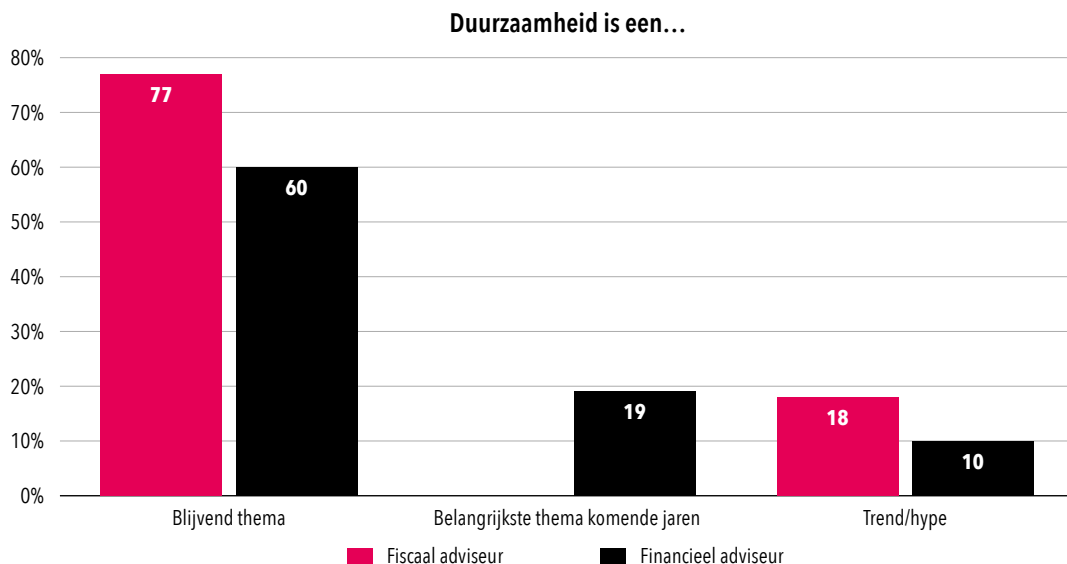
De komende maanden zal er verder onderzoek worden gedaan naar de verdere concretisering van het advieswiel en de toepasbaarheid daarvan in de praktijk van financieel en fiscaal adviseurs.

7 ONDERZOEK ONDER FISCAAL EN FINANCIIEEL ADVISEURS

Om een beter beeld te krijgen van het belang van duurzaamheid bij financieel en fiscaal adviseurs, is eind 2021 en begin 2022 een online enquête uitgezet onder financieel en fiscaal adviseurs. Het onderzoek is mede mogelijk gemaakt door brancheorganisaties Adfiz en het Register Belastingadviseurs. Aan het onderzoek hebben ruim 500 adviseurs deelgenomen. Enkele conclusies uit de beide onderzoeken hebben we in deze publicatie opgenomen.

7.1 DUURZAAMHEID IS EEN BLIJVEND THEMA

Volgens de meeste financieel en fiscaal adviseurs is duurzaamheid een blijvend thema. Slechts een klein deel van de adviseurs, minder dan 20% ziet duurzaamheid als een hype, modewoord of trend, een tijdelijk thema. De adviseurs hebben de overtuiging dat zij de komende jaren met het thema duurzaamheid te maken zullen krijgen.



Figuur 9: Belang duurzaamheid

7.2 ASSOCIATIE IS VOORAL 'GROEN'

Duurzaamheid wordt vaak geassocieerd met klimaatverandering, CO₂ uitstoot vermindering en nieuwe energie. Terwijl duurzaamheid meer behelst. Bij duurzaamheid gaat het ook over sociale leefbaarheid, gezondheid en zelfs economische groei. Bij financieel en fiscaal adviseurs is de eerste associatie met het thema duurzaamheid dan ook vooral de 'groene' onderwerpen. De adviseurs denken vooral aan de woorden energie, milieu, klimaat en zonnepanelen.

Aan welke woorden denkt u bij het onderwerp duurzaamheid?

Fiscaal adviseurs



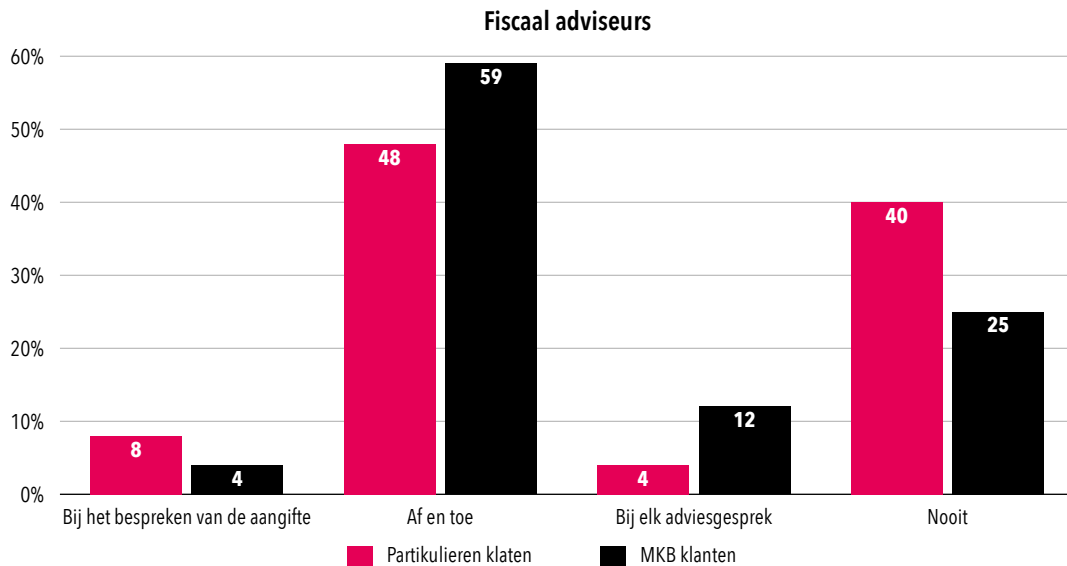
Financieel adviseurs



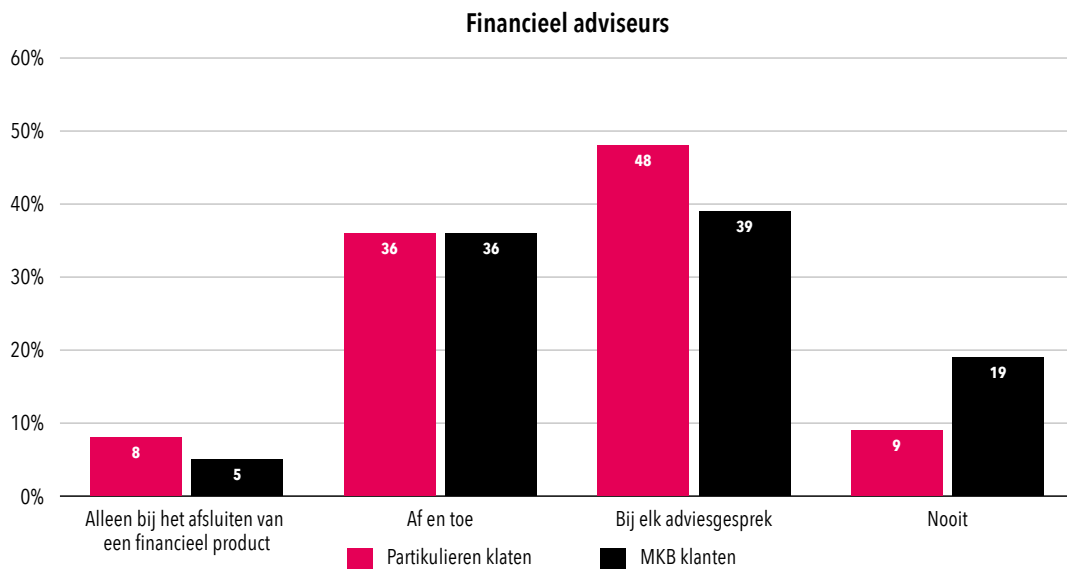
7.3 DUURZAAMHEID NOG GEEN STANDAARD ONDERDEEL ADVIESGESPREKKEN

Dat duurzaamheid voor financieel en fiscaal adviseurs een belangrijk thema is, betekent nog niet dat de adviseurs het onderwerp ook met hun klanten bespreken. Financieel adviseurs bespreken duurzaamheid structureler met hun klanten dan fiscaal adviseurs. Bijna de helft van de financieel adviseurs doet dit tijdens elk adviesgesprek, bij fiscaal adviseurs gebeurt dit maar in beperkte mate.

Wanneer bespreekt u duurzaamheid met uw klanten?



Figuur 10: Bespreking duurzaamheid fiscaal adviseurs

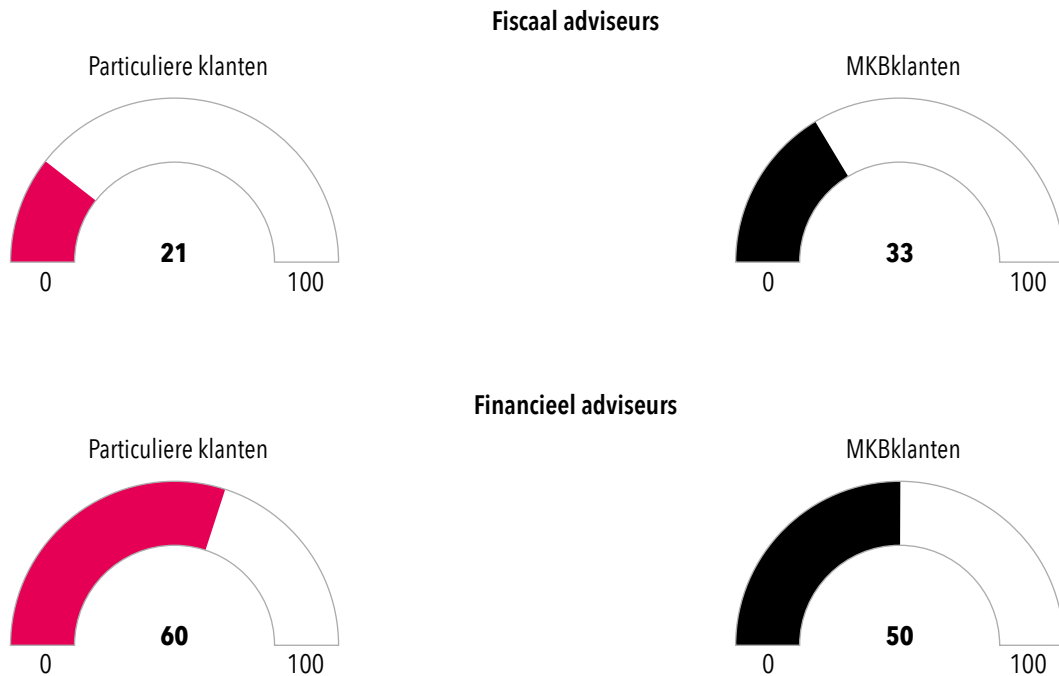


Figuur 11: Bespreking duurzaamheid financieel adviseurs

In de meeste adviesgesprekken wordt het onderwerp duurzaamheid niet met de klant besproken. Dat is opmerkelijk omdat we uit onderzoek ook weten dat klanten, zowel particulieren als mkb'ers, zich grote zorgen maken over de (financiële) gevolgen van de duurzaamheidstransitie.

De frequentie waarin duurzaamheid in adviesgesprekken met klanten wordt besproken is nog beperkt, zo blijkt uit deze enquête. Met MKB-ers wordt vaker over duurzaamheid gesproken dan met particuliere klanten. Financieel adviseurs bespreken duurzaamheid vaker met hun klanten dan fiscaal adviseurs.

**Hoe vaak komt duurzaamheid bij uw advisering aan klanten ter sprake?
(aangeven in percentage van gesprekken)**



Figuur 12: Duurzaamheid en klantgesprekken

7.4 ADVISEURS WILLEN HULP BIJ TOEPASSEN DUURZAAMHEIDSADVIES

Duurzaamheid is een belangrijk thema, adviseurs associëren het nog vooral met ‘groen’ en in gesprekken met de klant vinden adviseurs het nog lastig om het thema bespreekbaar te maken. Aan de adviseurs is gevraagd op welke manieren ze geholpen willen worden om duurzaamheid in de adviespraktijk verder te integreren.

Zowel financieel als fiscaal adviseurs verwachten van de overheid duidelijk, concreet beleid ten aanzien van duurzaamheid. Daarnaast verwachten fiscaal adviseurs vooral meer belastingprikkel en dwingende wetgeving om klanten aan te zetten tot verduurzamen. Er is bij beide typen adviseurs behoefte aan verruiming van de verduurzamingsmogelijkheden via subsidies en financieringen. Ook is het fiscaal aftrekbaar maken van duurzaamheidsadvies genoemd als concrete beleidsmaatregel.

Van de brancheorganisaties verwachten adviseurs vooral de volgende ondersteuning:

- Het ontwikkelen van tools / instrumenten om duurzaamheid bespreekbaar te maken met klanten;
- Activeren en inspireren om met duurzaamheid aan de slag te gaan;
- Opleidingen over duurzaamheid en financieel / fiscaal advies;
- Lobbyen voor betere instrumenten vanuit de overheid.

Het aanbieden van opleidingen en trainingen over duurzaamheid en financieel / fiscaal advies vinden adviseurs belangrijk. Daarnaast is 72% van de financieel adviseurs en 42% van de belastingadviseurs het eens tot zeer eens met de stelling: Duurzaamheid moet standaard onderdeel zijn van de opleidingen voor belastingadviseur of financieel adviseur.

7.5 NULMETING

De enquêtes onder fiscaal en financieel adviseurs zijn een eerste meetpunt ten aanzien van de mate waarin duurzaamheid onderdeel is van de adviespraktijk. De eerste conclusie is dat duurzaamheid door adviseurs als een belangrijk thema wordt beschouwd, maar dat er nog werk aan de winkel is om het onderwerp standaard met de klant te bespreken. Daarin ligt een uitdaging voor het onderwijs, de brancheorganisaties, de overheid en de adviseurs zelf. De komende jaren zal dit onderzoek worden herhaald om de ontwikkeling rond dit thema te kunnen monitoren.



8 ONDERZOEKSAGENDA

Sustainability gaat over duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen door meervoudige waardecreatie. Er ontstaan nieuwe businessmodellen waarin duurzaamheid centraal staat en waarin niet alleen gestuurd wordt op economische waarde, maar ook op sociale en ecologische waarden. We gaan richting een circulaire economie. Het vraagt een andere mindset om de transitie naar sustainability vorm te geven. Financieel en fiscaal adviseurs hebben bestaansrecht als zij waarde toevoegen voor hun klanten. mkb'ers worden geconfronteerd met veel en impactvolle ontwikkelingen die grote implicaties hebben voor het bedrijf, de ondernemer zelf en zijn personeel. Denk aan de vraagstukken rond verduurzaming, digitalisering, arbeidsmarkt en innovatie. Dat vraagt om goede financiële begeleiding van een adviseur die het vertrouwen geniet van de ondernemer.

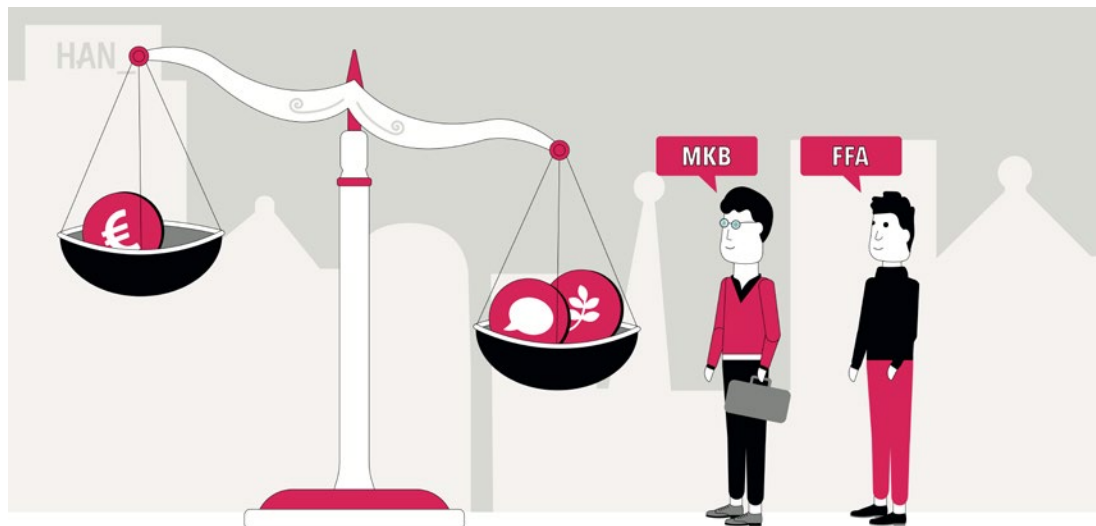
Het associate lectoraat wil de financieel adviesmarkt en de bedrijven die zij adviseren stimuleren naar sustainable ondernemerschap. Welke invloed hebben financieel en fiscaal adviseurs bij deze transitie? Hoe kunnen zij de duurzaamheidstransitie aanjagen? En hoe duurzaam is het businessmodel van deze financieel en fiscaal adviseurs zelf? Dat zijn de kernvragen van het associate lectoraat Sustainable Finance & Tax. De onderzoeksagenda van het associate lectoraat heeft drie hoofdstromen.

8.1 PROGRAMMALIJN 1: MEERVOUDIGE WAARDE VAN FINANCIEEL EN FISCAAL ADVIES

De kernvraag die met deze programmalijn wordt beantwoord is:

Hoe kunnen financieel en fiscaal adviseurs meervoudige waarde creëren voor het mkb?

Het associate lectoraat wil antwoorden vinden op de vraag wat de waarde van financieel advies is bij de transitie naar sustainability van het mkb. En hoe die waarde kan worden gecreëerd. Daarbij gaat het niet alleen om het creëren van economische (financiële) waarde, maar ook om ecologische en sociale waarden. Door meervoudige waardecreatie kan de financieel en fiscaal adviseur bijdragen aan de maatschappelijke opdracht om te verduurzamen en de transitie te maken naar sustainability binnen het bedrijfsleven. Een belangrijke uitdaging voor de adviesmarkt is het advies tastbaar te maken en beter aan te sluiten bij de behoefte van het mkb. Die behoefte, op financieel en fiscaal gebied, verandert voor ondernemers door de transitie naar sustainability. De waarde die adviseurs nu toevoegen is waarschijnlijk onvoldoende waardevol voor mkb'ers in de toekomst. De adviseur zal meer integraal en multidisciplinair naar een klant moeten kijken om hem goed te kunnen adviseren. Dat geldt zowel voor de fiscalist, de assurantie- en hypotheekadviseur als voor de accountant.



8.2 PROGRAMMALIJN 2: ROL FINANCIEEL EN FISCAAL ADVISEUR BIJ TRANSITIE NAAR SUSTAINABILITY

De kernvraag in deze programmalijn is:

Welke rol(len) kan een financieel en/of fiscaal adviseur vervullen om de duurzaamheidstransitie binnen het mkb aan te jagen?

De fiscalist, de verzekeringstussenpersoon, de accountant, ze willen allemaal meer als adviseur van het mkb worden gezien. Juist bij de transitie naar duurzaam ondernemerschap kunnen financieel specialisten zich positioneren als vertrouwensadviseur. Door de rol te pakken van integraal en multidisciplinair adviseur voor het mkb is de financieel / fiscaal adviseur de aanjager voor het mkb richting sustainability. Moet de adviseur specialist zijn op zijn vakgebied of juist meer de allrounder die samenwerkt met financieel specialisten? Wat betekent de rol als 'agent of change' voor de positionering en de organisatie van financieel en fiscaal adviseurs?

Bij het associate lectoraat gaat het over de vraag welke rol een financieel of fiscaal adviseur in de praktijk heeft en kan hebben bij de besluitvorming binnen mkb ondernemingen richting verduurzaming. Een belangrijk vraagstuk hierbij is welk instrumentarium (toolkit) de adviseur heeft of zou moeten hebben om sustainable impactvol te kunnen zijn voor het mkb. Bijvoorbeeld via taxtechnology, (financiële) verantwoording, risicomanagement of financieringsmogelijkheden. Welke vaardigheden zijn er bijvoorbeeld nodig om als financieel / fiscaal adviseur impact te kunnen hebben op het gedrag van ondernemers om werk te maken van sustainability? Hoe ver reikt de invloed die met financieel / fiscaal advies kan worden uitgeoefend om sustainability aan te jagen? Vanuit het associate lectoraat willen we ook onderzoek doen naar de gevolgen van duurzame advisering voor de businessmodellen en verslaglegging van bedrijven. En we stellen de vraag in hoeverre het huidige instrumentarium voor de financieel en fiscaal adviseur voldoende is om de transitie naar duurzaamheid van het mkb te kunnen aanjagen.



8.3 PROGRAMMALIJN 3: INNOVATIE VAN BUSINESSMODELLEN FINANCIËEL EN FISCAAL ADVISEUR

De kernvraag van deze programmalijn is:

Hoe kunnen fiscaal en financieel adviseurs innoveren naar sustainable businessmodellen?

Binnen het associate lectoraat gaat het niet alleen, zoals in programmalijn 1 en 2, over de relatie tussen financieel / fiscaal adviseurs en de duurzaamheidstransitie in het mkb. In deze programmalijn gaat het over de vraag welke nieuwe businessmodellen er voor financieel en fiscaal adviseurs mkb nodig zijn om als adviesmarkt zelf sustainable te kunnen zijn. Een belangrijk vraagstuk is hoe sustainable het businessmodel van de financieel en fiscaal adviseur zelf is. Leiderschap van adviseurs in de transitie naar sustainability vraagt om een voorbeeldfunctie. Het businessmodel van de financieel en fiscaal adviseur staat onder druk door onder meer regelgeving, digitalisering, veranderend klantgedrag en concurrentie. Verouderde business- en verdienmodellen vragen om innovatie. Het associate lectoraat wil met haar onderzoek een bijdrage leveren aan het sustainable maken van de financieel en fiscaal adviseur als ondernemer. Vanuit de overtuiging dat juist financieel en fiscaal adviseurs de 'agents of change' kunnen zijn bij het realiseren van de duurzaamheidstransitie binnen het mkb.



9 RELATIE WERKVELD EN ONDERWIJS

De ambities van het associate lectoraat kunnen alleen worden gerealiseerd door een goede samenwerking tussen de HAN en het werkveld. Het associate lectoraat werkt met en voor de financieel en fiscaal adviesmarkt om nieuwe kennis te ontwikkelen en bestaande kennis te delen. En om daarmee een bijdrage te leveren aan het onderwijs, zodat de toekomstige afgestudeerde financieel en fiscaal adviseurs van de HAN een directe meerwaarde zijn voor het werkveld. Het associate lectoraat zoekt dan ook de verbinding met organisaties in het werkveld, de overheid, brancheorganisaties en andere kennisinstellingen om sustainable financieel en fiscaal advies vorm te gaan geven.



OPEN UP NEW HORIZONS.



ASSOCIATE LECTORAAT SUSTAINABLE FINANCE & TAX

Het associate lectortoraat Sustainable Finance & Tax is onderdeel van het lectoraat Financial Control en verbonden met het Centrum Meervoudige Waardecreatie van de HAN University of Applied Sciences.

- dr. Fred de Jong - associate lector Sustainable Finance & Tax
- fred.dejong@han.nl

