



# ADVIESLAB DUURZAAM FINANCIËEL ADVIES

We zijn begonnen!



Dr. Fred de Jong, Marieke Wittenhorst Msc  
september 2024 - Arnhem

## INHOUD

<b>SAMENVATTING</b> .....	<b>3</b>
<b>1 INLEIDING</b> .....	<b>5</b>
1.1 Aanleiding .....	5
1.2 Probleemstelling.....	6
1.3 Plan van aanpak en onderzoeksmethoden .....	8
1.4 Verantwoording onderzoeksmethoden .....	8
<b>2 ONDERZOEKSRESULTATEN</b> .....	<b>9</b>
2.1 Resultaten desktopresearch .....	9
2.1.1 Banken.....	9
2.1.2 Verzekeringsbedrijven .....	10
2.1.3 Accountants-en belastingadvieskantoren.....	11
2.1.4 Deelconclusie .....	11
2.2 Resultaten diepte-interviews over duurzaam advies .....	12
2.2.1 Inleiding .....	12
2.2.2 Bevindingen .....	12
2.2.3 Deelconclusie .....	14
2.3 Opbrengst denktankbijeenkomsten .....	15
2.3.1 Inleiding .....	15
2.3.2 De sessies .....	15
2.3.3 Deelconclusie .....	17
2.4 Resultaten drie afstudeeronderzoeken FTA .....	17
2.4.1 Onderzoek 1: Leren van best practices.....	18
2.4.2 Onderzoek 2: Advisering omtrent CO2-uitstoot van mkb-ondernemingen.....	20
2.4.3 Onderzoek 3: Omgaan met klimaat gerelateerde risico's .....	21
2.4.4 Deelconclusie .....	24
<b>3 TOT SLOT</b> .....	<b>25</b>
3.1 Conclusies.....	25
3.2 Instrumenten voor duurzaam financieel en fiscaal advies .....	25
3.2.1 Financieel Advieswiel 2.0 .....	25
3.2.2 Praat Plaat Duurzaamheid .....	27
<b>4 BIJLAGEN</b> .....	<b>28</b>

## **SAMENVATTING**

Het midden- en kleinbedrijf (mkb) staat voor een reeks ingrijpende uitdagingen: een circulaire economie, energietransitie, stikstofreductie, noem maar op. Echter, maar weinig mkb-ondernemers hebben voldoende kennis over duurzaamheid. De meesten ervaren bovendien onvoldoende financiële prikkels om hierin te investeren. Er is gerichte ondersteuning nodig om hen op weg te helpen naar een duurzame toekomst. De tienduizenden financieel en fiscaal adviseurs die ons land rijk is, en die o.a. de HAN opleidt, spelen hierin een cruciale rol. Helaas ontbreekt het hen vaak aan de nodige kennis en praktische instrumenten.

### **Van onderzoeksproject naar Advieslab**

Om financieel professionals te ondersteunen bij duurzaam financieel advies aan het mkb, heeft de HAN een innovatief onderzoeksproject opgezet. Dit project richt zich op het ontwikkelen en verspreiden van kennis en het bevorderen van samenwerking. Het uiteindelijke doel is de oprichting van een 'Advieslab' waar financieel adviseurs terecht kunnen voor expertise over duurzaamheid in het mkb. Daarin is nu een eerste stap gezet.

Met dit eerste onderzoek is meer inzicht verkregen in het aanbod qua duurzaam financieel en fiscaal advies van verschillende typen financiële dienstverleners (zoals banken, verzekeraars, accountants, belastingadviseurs en verzekeringsadviseurs). Ook is een eerste aanzet gedaan voor de ontwikkeling van concrete instrumenten om adviseurs te helpen meer te gaan adviseren over verduurzaming bij hun mkb-klanten. Er is bovendien een consortium gevormd met werkveldpartners die koploper zijn in het geven van duurzaam financieel advies en die zich voor langere tijd aan het Advieslab verbinden.

### **Eerste conclusies**

In dit eerste onderzoeksproject zijn vier deelonderzoeken uitgevoerd: desktopresearch door studenten, diepte-interviews met financieel en fiscaal adviseurs, denktankbijeenkomsten met consortiumpartners en drie afstudeeronderzoeken.

Studenten die zich verdiepten in websites van financiële dienstverleners concludeerden dat het thema duurzaamheid bij financiële instellingen nog geen prioriteit heeft. Uit de diepte-interviews blijkt bij de adviseurs veel behoefte aan hulp en concrete tooling op het thema duurzaamheid. De consortiumpartners benadrukten in de denktanksessies dat intrinsieke motivatie essentieel is, wat vraagt om meer bewustwording van het werkveld. Er is meer inzicht nodig in hoe (toekomstige) adviseurs kunnen worden gestimuleerd om meer duurzaam te adviseren. De afstudeeronderzoeken lieten zien dat het aantal koplopers op het gebied van duurzaam financieel advies voorlopig beperkt is, maar dat deze kantoren een cruciale rol spelen als aanjagers binnen brancheorganisaties om duurzaamheid verder te integreren in de adviespraktijk. Het is daarom essentieel om deze koplopers te

identificeren en te ondersteunen, zodat zij anderen kunnen inspireren. Niet-koplopers kunnen worden geholpen met concrete stappenlijsten, databases en opleidingen.

### **Werk aan de winkel**

Het bespreekbaar maken van duurzaamheid is voor veel adviseurs een uitdaging. Daarvoor is allereerst bewustwording nodig over het belang en de impact van de duurzaamheidstransitie bij het mkb. En er is behoefte aan vervolgonderzoek om meer zicht te krijgen op de drijfveren en behoefte van het mkb ten aanzien van duurzaamheid en financieel/fiscaal advies. Het Advieslab wil daaraan een flinke bijdrage blijven leveren en met onderzoek, kennis en praktische instrumenten het financieel advies blijvend verduurzamen.

# 1 INLEIDING

## 1.1 Aanleiding

Het midden- en kleinbedrijf (mkb) staat voor een reeks ingrijpende uitdagingen. Een van de belangrijkste hiervan is de transitie naar een circulaire economie, waarbij grondstoffen en energie hergebruikt worden om verspilling te gaan. Daarnaast moet het mkb zich voorbereiden op de sociale uitdagingen en de energietransitie die onze samenleving te wachten staat<sup>1</sup>.

Als toeleverancier van grote bedrijven zal het mkb ook te maken krijgen met de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)<sup>2</sup>. Deze richtlijn heeft als doel om transparantie te vergroten en kwalitatieve informatie te verschaffen over de impact van bedrijven op mens en milieu<sup>3</sup>. Vanaf 2026 wordt verwacht dat meer mkb-bedrijven onder de CSRD zullen vallen (AFM<sup>4</sup>).

Nederland heeft ambitieuze doelen gesteld op het gebied van CO<sub>2</sub>-uitstoot en stikstofreductie. Zo streeft het land naar een volledig circulaire economie in 2050 en moeten de Sustainable Development Goals (SDG's) al in 2030 zijn bereikt. Naast wetgeving worden ook subsidies, fiscale maatregelen en financieringsinstrumenten ingezet om het mkb te ondersteunen bij de transities.

Het Nederlands Comité voor Ondernemerschap<sup>5</sup> benadrukt dat het mkb dringend behoefte heeft aan langetermijninvesteringen, vooral op het gebied van verduurzaming. De grootste uitdagingen voor het mkb liggen op financieel vlak. Uit onderzoek van het financieringsplatform October<sup>6</sup> blijkt echter dat veel ondernemers in het mkb beperkte kennis hebben over duurzaamheid en onvoldoende financiële prikkels ervaren om hierin te investeren. Dit onderstreept de noodzaak voor gerichte ondersteuning en stimulansen om het mkb op weg te helpen naar een duurzame toekomst.

“Financieel adviseurs spelen een cruciale rol bij het bereiken van de duurzame ontwikkelingsdoelen.”

<sup>1</sup> MKB Nederland en VNO-NCW (2021), Ondernemen voor brede welvaart, Den Haag

<sup>2</sup> In november 2022 is de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) door het Europees Parlement aangenomen.

<sup>3</sup> [www.sanacount.nl](http://www.sanacount.nl)

<sup>4</sup> <https://www.afm.nl/nl-nl/sector/themas/duurzaamheid/csrd>

<sup>5</sup> Nederlands Comité voor Ondernemerschap (2021), Ondernemers in beweging, Jaarbericht staat van het MKB 2021

<sup>6</sup> <https://www.duurzaam-ondernemen.nl/verduurzaming-mkb-vertraagt-door-gebrek-aan-financiele-prikkels-en-kennis/>

De Rijksoverheid moedigt banken, verzekeraars, pensioenfondsen en vermogensbeheerders aan om meer te investeren in duurzaamheid<sup>7</sup>. Echter, de financiële sector bestaat ook uit tienduizenden financieel en fiscaal adviseurs, zoals accountants, boekhouders, belasting-, financierings- of verzekeringsadviseurs. Deze professionals, opgeleid door instellingen als de HAN Academie Financieel Economisch Management, staan in direct contact met het mkb en kunnen een cruciale rol spelen bij het realiseren van de duurzame ontwikkelingsdoelen.

Hoewel deze adviseurs een belangrijke schakel kunnen zijn in het verduurzamen van mkb-bedrijven, ontbreekt het vaak aan de nodige kennis en praktische instrumenten. In de komende jaren zullen zij bedrijven moeten adviseren over de (financiële) mogelijkheden van duurzaamheidsmaatregelen, de veranderende risico's en de verslaggeving hierover. Om deze rol effectief te kunnen vervullen, is het essentieel dat zij zich snel nieuwe kennis eigen maken. Dit kan onder meer door het uitwisselen van kennis en ervaring met andere financieel dienstverleners.

Om financieel professionals te ondersteunen bij duurzaam financieel advies aan het mkb, heeft de HAN een innovatief onderzoeksproject opgezet. Dit project richt zich op het ontwikkelen en verspreiden van kennis en het bevorderen van samenwerking. Het uiteindelijke doel is de oprichting van een Advieslab waar financieel adviseurs terecht kunnen voor expertise over duurzaamheid in het mkb. Dit onderzoek is mede mogelijk gemaakt dankzij een SIA-KIEM subsidie.

## 1.2 Probleemstelling

Uit onderzoek van de HAN<sup>8</sup> blijkt dat financieel/fiscaal adviseurs behoefte hebben aan meer ondersteuning om duurzaamheid effectief te kunnen bespreken met hun mkb-klanten. Tijdens een werkveldbijeenkomst op 1 juni 2022, georganiseerd door de HAN, kwamen adviseurs van onder andere GHW, Veldhuis Advies, SanaCount, BonsenReuling, Alfa, Grant Thornton en vertegenwoordigers van brancheorganisaties zoals RB, Adfiz en NOAB samen. Zij gaven graag kennis, instrumenten en best practices rond duurzaamheid uit te wisselen tussen de verschillende beroepsgroepen, zoals accountants, boekhouders, belasting-, financierings- of verzekeringsadviseurs. Daarnaast spraken zij de wens uit om die samenwerking te institutionaliseren door een Advieslab op te richten. Het doel van deze bijeenkomst was om te brainstormen over hoe financieel adviseurs kunnen bijdragen aan de duurzaamheidstransitie binnen het MKB.

---

<sup>7</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/verduurzaming-financiele-sector/stimuleren-duurzamere-financiele-sector>

<sup>8</sup> Associate Lectoraat Sustainable Finance & Tax (2022), Het belang van duurzaam advies, september 2022, Arnhem

*“We moeten samenwerken om te komen tot uitwisseling en ontwikkeling van concrete instrumenten en hulpmiddelen om het mkb te faciliteren op het gebied van verduurzaming.”*  
Ertus Kosmaci, bestuurslid NOAB

*“We willen graag leren van ervaringen en best practices uit andere adviesberoepen, zodat we onze leden beter kunnen opleiden op het thema duurzaamheid.”*  
Peter Goossens, Register  
Belastingadviseurs

*“Ik wil gebruikmaken van de expertise en ervaringen van collega-adviseurs om mijn mkb-klanten beter te kunnen adviseren over de mogelijkheden om te verduurzamen.”*  
Dick Vos, Veldhuis Advies

De kern van de praktijkvraag is de behoefte om kennis en ervaring uit te wisselen tussen verschillende financieel adviseurs over best practices en gebruikte instrumenten voor duurzaam financieel advies aan het mkb. Dit moet uiteindelijk leiden tot de oprichting van een Advieslab. Brancheverenigingen willen hiervoor de krachten bundelen om de kenniskloof op het gebied van duurzaamheid sneller te overbruggen. Dit onderzoek is essentieel om de samenwerking tussen verschillende groepen financieel professionals te versterken en gezamenlijk duurzame oplossingen te ontwikkelen.

Accountants, administratiekantoren, belasting-, financierings- of verzekeringsadviseurs houden zich elk op hun eigen manier bezig met duurzaamheid. Toch is er een duidelijke behoefte aan samenwerking. De centrale onderzoeksvraag die hieruit voortvloeit, is: hoe kunnen financieel adviseurs onderlinge samenwerking en kennisdeling bevorderen, organiseren en vormgeven om de kenniskloof op het gebied van duurzaamheid sneller te overbruggen en het mkb beter te adviseren over de verduurzaming van hun bedrijven?

“Hoe kunnen financieel adviseurs het mkb beter adviseren over de verduurzaming van hun bedrijven?”

Met het onderzoek is beoogd om meer inzicht te krijgen in het aanbod qua duurzaam financieel en fiscaal advies van verschillende typen financiële dienstverleners (zoals banken, verzekeraars, accountants, belastingadviseurs en verzekeringsadviseurs). Daarnaast heeft het onderzoek tot doel om meer kennis te vergaren over de rol en motivatie van koplopers binnen de sector op het gebied van duurzaam financieel en fiscaal advies. Een belangrijke doelstelling is verder om input te verzamelen voor vervolgonderzoek samen met de consortiumdeelnemers en uiteindelijk het ontwikkelen van

concrete tools en instrumenten om adviseurs te helpen meer te gaan adviseren over verduurzaming bij hun mkb-klanten.

### **1.3 Plan van aanpak en onderzoeksmethoden**

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden. Naast de werkveldpartners hebben ook studenten en docenten van de HAN bijgedragen aan het project. Het onderzoek is als volgt opgebouwd:

- deskresearch door twee studenten naar het huidige aanbod in duurzaamheidsadvisering van financieel dienstverleners;
- 14 diepte-interviews met financieel dienstverleners;
- twee sessies met de partners van het consortium;
- drie afstudeeronderzoeken door studenten;
- een afsluitende werkconferentie.

### **1.4 Verantwoording onderzoeksmethoden**

De resultaten van dit kwalitatief onderzoek zijn gebaseerd op literatuuronderzoek, deskresearch, fieldresearch en losse afstudeeropdrachten. Op basis van alle data en inzichten is getracht patronen te herkennen, voorzichtige conclusies te trekken en oplossingsrichtingen te formuleren. Ook is een voorstel voor vervolgonderzoek opgenomen.

Gezien de beperkte omvang van het onderzoek en de diversiteit van de aanpak, kunnen de hier beschreven bevindingen niet als representatief voor de hele markt worden beschouwd. Wel zijn de bevindingen getoetst bij een grote groep deelnemers tijdens de werkconferentie en gedurende het onderzoeksproces. Door die valorisatie is het onderzoek wel betrouwbaar genoeg. Het onderzoek is valide, omdat de gebruikte onderzoeksmethoden geschikt zijn om de onderzoeksvraag te beantwoorden.



## 2 ONDERZOEKSRESULTATEN

### 2.1 Resultaten desktopresearch

In het najaar van 2023 hebben twee studenten van de HAN een grondig deskresearch uitgevoerd bij verschillende financieel dienstverleners om hun aanbod op het gebied van duurzaamheidsadvies in kaart te brengen. Ze onderzochten het aanbod van diverse banken, verzekeringsbedrijven en accountants/belastingadvies kantoren. Dit onderzoek leverde een divers en breed inzicht op in hoe deze organisaties duurzaamheid integreren in hun advisering.

#### 2.1.1 Banken

Banken zetten steeds vaker stappen om duurzamer en maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Om te onderzoeken hoe ver deze initiatieven reiken, is er deskresearch gedaan bij verschillende grote banken. Daarbij viel op dat informatie over duurzaamheid makkelijk toegankelijk is op de websites van deze banken. Veel banken bieden praktische tips aan consumenten om duurzamer te leven, met maatregelen die voor vrijwel iedereen haalbaar zijn, zelfs voor mensen met een kleiner budget.

Dit zijn de belangrijkste initiatieven van banken op het gebied van duurzaamheid:

- **Duurzame financiering:** banken verstrekken leningen en investeren in projecten die gericht zijn op duurzame initiatieven, zoals hernieuwbare energieprojecten, energie-efficiënte gebouwen, milieuvriendelijke transportmiddelen en andere groene bedrijfsactiviteiten. Daarnaast geven veel banken ook duurzaamheidskorting op de hypotheekrente, wanneer consumenten besluiten hun woning te gaan verduurzamen.
- **Duurzame beleggingsfondsen:** banken bieden vaak duurzame beleggingsmogelijkheden aan aan hun klanten. Deze fondsen investeren in bedrijven die zich inzetten op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De Triodos bank biedt bijvoorbeeld 'Fossilvrij sparen' aan bij haar consumenten. Voorafgaand aan het investeren in bepaalde fondsen, screent deze bank de partijen waarin zij investeert, om zo te voorkomen dat wordt geïnvesteerd in een milieuvriendelijke partij.
- **Aanpassing beleid:** banken implementeren intern beleid om hun eigen ecologische voetafdruk te verminderen. Dit omvat onder andere het verminderen van energieverbruik, het gebruik van duurzame materialen en het bevorderen van milieubewust gedrag op de werkplek.
- **Klimaatrisicobeheer:** banken evalueren en beheren klimaatrisico's in hun zakelijke activiteiten en investeringen. Banken houden bijvoorbeeld rekening met de blootstelling aan klimaat gerelateerde risico's bij het verstrekken van leningen of bij het beoordelen van potentiële investeringen.

- **Transparantie en rapportage:** veel banken streven naar meer transparantie met betrekking tot hun duurzaamheidsinspanningen. Ze publiceren vaak rapporten waarin ze verantwoording afleggen over hun duurzaamheidsprestaties en -doelstellingen.

### 2.1.2 Verzekeringsbedrijven

Verzekeraars nemen diverse initiatieven op het gebied van duurzaamheid om zowel de milieuschade te verminderen als maatschappelijk verantwoord te ondernemen. De studenten zijn verschillende initiatieven tegengekomen. Wat opviel was dat banken en verzekeraars soortgelijke initiatieven nemen om duurzamer te opereren.

Dit zijn de belangrijkste initiatieven van verzekeraars op het gebied van duurzaamheid:

- **Duurzame verzekeringsproducten:** sommige verzekeraars bieden specifieke verzekeringsproducten aan die gericht zijn op duurzaamheid, zoals verzekeringen voor hernieuwbare energieprojecten, groene gebouwen of milieuvriendelijke voertuigen. Ook zien we dat veel verzekeraars duurzaam schadeherstel aanbieden, in zo'n geval worden beschadigde objecten gerepareerd in plaats van vervangen.
- **Duurzame beleggingen:** verzekeraars investeren in duurzame en verantwoorde beleggingen. Dit omvat investeringen in bedrijven met hoge prestaties op het gebied van de SDG's. Verzekeraars vermijden beleggingen in sectoren die als risicovol worden beschouwd. Toch kunnen een aantal verzekeringsmaatschappijen hierin verbeteringen doorvoeren, omdat er nog maatschappijen zijn die investeren in bijvoorbeeld de wapenindustrie of andere risicovolle activiteiten.
- **Aanpassing beleid:** verzekeraars streven naar een duurzaam beleid door bijvoorbeeld energie-efficiënte maatregelen te implementeren in hun kantoren, het verminderen van papierverbruik, en het bevorderen van milieubewuste werkgewoonten.
- **Klimaatrisicobeheer:** net als banken beoordelen verzekeraars klimaat gerelateerde risico's in hun investeringsportefeuilles. Verzekeraars kunnen ook strategieën ontwikkelen om zich aan te passen aan de gevolgen van klimaatverandering en om hun blootstelling aan klimaatrisico's te verminderen.
- **Transparantie en rapportages:** veel verzekeraars zijn transparanter geworden over hun duurzaamheidsprestaties door middel van rapportage. Ze publiceren vaak jaarlijkse duurzaamheidsrapporten waarin ze hun inspanningen en vooruitgang op het gebied van duurzaamheid beschrijven.

Sommige verzekeraars bieden ook een premiekorting aan als verzekerden investeren in de verduurzaming van de eigen woning, het bedrijfspand of het verduurzamen van de bedrijfsactiviteiten. Net als banken, bieden verzekeraars consumenten tips en stappenplannen aan om te verduurzamen.

### 2.1.3 Accountants-en belastingadvieskantoren

Accountants-en belastingadvieskantoren spelen een steeds grotere rol bij het bevorderen van duurzaamheid en het ondersteunen van bedrijven en organisaties bij het integreren van duurzaamheidsinitiatieven in hun bedrijfsvoering. Opmerkelijk was dat er op de websites van accountantskantoren of belastingadvieskantoren minder snel informatie is te vinden over duurzaamheid, dan bij banken en verzekeraars.

Dit zijn de belangrijkste initiatieven van accountants- en belastingadvieskantoren op het gebied van duurzaamheid:

- **Belastingadvies over duurzame investeringen:** accountants-en belastingadviseurs adviseren over belastingimplicaties van duurzame investeringen en stimuleren vaak investeringen in milieuvriendelijke projecten door het identificeren van belastingvoordelen en -kortingen. Zo is op bijna iedere website van een accountants- of belastingadvieskantoor welk iets te vinden over subsidieregelingen of advies over subsidies.
- **Training en bewustwording:** accountants- en belastingadviseurs verstrekken training en bewustwording aan klanten en collega's over duurzaamheidskwesties, de voordelen van duurzaam ondernemen en wat de mogelijke risico's hiervan kunnen zijn. Flynth is een organisatie die bijvoorbeeld cursussen en trainingen aanbiedt.
- **Advies over duurzaamheidsstrategieën:** accountants- en belastingadviseurs adviseren bedrijven over het ontwikkelen en implementeren van duurzaamheidsstrategieën. Dit omvat het identificeren van kansen voor kostenbesparing, het verminderen van milieu-impact en het verbeteren van de algehele duurzaamheidsprestaties. Grant Thornton is een organisatie die hier bijvoorbeeld heel veel mee bezig is.
- **Duurzaamheidsrapportage en assurance:** accountants helpen bedrijven bij het opstellen van duurzaamheidsrapporten, waarin ze hun prestaties op het gebied van milieu, sociaal beleid en governance (ESG) beschrijven. Sommige accountantskantoren bieden ook assurance-diensten aan, waarbij ze de betrouwbaarheid van de duurzaamheidsinformatie verifiëren.
- **Compliance met duurzaamheidsregelgeving:** accountants helpen bedrijven om te voldoen aan de steeds strenger wordende duurzaamheidsregelgeving en rapportageverplichtingen.
- **Risicobeheer:** accountants helpen organisaties bij het identificeren en beheren van duurzaamheid-gerelateerde risico's die van invloed kunnen zijn op hun financiële prestaties en reputatie.

### 2.1.4 Deelconclusie

De studenten gaven aan dat zij de informatie over duurzaamheid op de websites van accountants- en belastingadvieskantoren minder toegankelijk vonden dan bij banken en verzekeraars. En dat daar de informatie vaak erg summier en algemeen geformuleerd was. De studenten hadden de indruk dat het

thema duurzaamheid bij financiële instellingen, afgaande op de beschikbare online informatie, nog geen prioriteit heeft.

## **2.2 Resultaten diepte-interviews over duurzaam advies**

### **2.2.1 Inleiding**

In het voorjaar van 2024 hebben vier docenten van de Academie Financieel Economisch Management (AFEM) van de HAN in totaal veertien diepte-interviews gehouden met financieel dienstverleners. Dit gebeurde op basis van een semigestructureerde vragenlijst. Die vragenlijst is als bijlage 1 bij dit rapport opgenomen.

De volgende kantoren zijn geïnterviewd: (1) Accountants en belastingadviseurs: MooreMKW, Flynth, BonsenReuling, PWC, Alfa en Schuiteman. (2) Financieel advieskantoren: GHW, Veldhuis Advies, AON, Steentjes en Buro Philip van den Hurk. (3) Banken: Rabobank en Triodos. (4) Softwareleverancier: Tresor/HomeInvest

### **2.2.2 Bevindingen**

De bevindingen uit deze interviews laten zich samenvatten in zeven belangrijke inzichten:

#### **Intrinsieke motivatie belangrijk**

Er zijn grote verschillen in de manier waarop verschillende financieel adviesbedrijven omgaan met het thema duurzaamheid in hun benadering van het mkb. Van beperkt tot standaard onderdeel van elk adviesgesprek. De belangrijkste reden voor kantoren om heel actief over duurzaamheid te adviseren is dat men zelf intrinsiek gemotiveerd is. Bij deze kantoren is er een duidelijke drang om zelf bij te dragen aan een duurzamere wereld, omdat men zich zorgen maakt over de toekomst (zoals de gevolgen van klimaatverandering) of omdat men vindt dat er bijvoorbeeld minder ongelijkheid zou moeten zijn. Deze kantoren dragen duurzaamheid actief uit en willen zelf ook het goede voorbeeld geven door in hun eigen bedrijfsvoering duurzamer te opereren. De echt intrinsiek gemotiveerde financieel adviseurs willen zelf duurzaam ondernemen om geloofwaardig over duurzaamheid te kunnen adviseren. Bij kantoren waar de noodzaak tot het adviseren over duurzaamheid minder sterk wordt beleefd, is meer scepsis bij medewerkers over het belang van duurzaamheid en/of de impact die je als financieel adviseur kunt maken.

#### **Geen uniforme benadering van duurzaamheid**

Bij de ondervraagde kantoren wordt het thema duurzaamheid op verschillende manieren ingevuld. Een aantal kantoren ziet advisering over duurzaamheid meer als een verplichting, terwijl andere kantoren juist overtuigd zijn van de noodzaak. Een aantal kantoren heeft al veel ervaring opgedaan met

duurzaamheidsadvies, terwijl andere kantoren nog maar beperkt actief zijn. De meeste kantoren hebben duurzaamheidsadvisering toegespitst op een paar thema's zoals klimaatverandering, energietransitie, diversiteit of financiële gezondheid. Er zijn nauwelijks kantoren die integraal naar duurzaamheid kijken en over alle onderdelen van duurzaamheid adviseren. Vaak is duurzaamheid een losstaand onderwerp, gekoppeld aan een specifiek onderdeel van het advieskantoor (fiscaliteit, accountancy, verzekeringen) en daarmee krijgt dit geen multidisciplinaire benadering. De meeste gesprekspartners hebben duurzaam advies nog niet als strategie binnen het kantoor ontwikkeld, er wordt vooral veel geëxperimenteerd om te ervaren wat wel en niet goed werkt bij klanten. Ook is er verschil van definitie: met name de accountantskantoren associëren duurzaamheid vooral met de CSRD, financieel advieskantoren en banken hanteren vaker de term ESG.

### **Wetgeving is belangrijke aanjager voor bespreekbaarheid**

Om duurzaamheid bij mkb-klanten bespreekbaar te maken helpt het enorm als er bepaalde regelgeving is waar de mkb'ers aan moeten voldoen. Dan is er voor de adviseurs een directe aanleiding om te bespreken. De kantoren geven aan dat het bespreekbaar maken van duurzaamheid bij het mkb een grote uitdaging is. Financieel adviseurs zijn vooral gewend om te praten over financiële producten of diensten, maar bij het thema duurzaamheid gaat het ook over niet-financiële vraagstukken. De integrale benadering ontbreekt meestal. Ook geven de gesprekspartners aan dat het nog zoeken is naar de juiste insteek en toon om duurzaamheid bespreekbaarder te maken. Overigens is de ervaring van een aantal koplopers wel dat die drempelvrees ongegrond is, omdat mkb'ers er best voor open staan om over duurzaamheid in gesprek te gaan. Wel helpt het de adviseurs om duurzaamheid direct te koppelen aan de eigen kernactiviteiten, zoals risicomanagement, inzet van fiscale instrumenten of verslaglegging.

### **Duurzaamheid niet altijd gezien als kernactiviteit**

Enkele gesprekspartners vinden het nog lastig om de directe verbanden te zien tussen de eigen kernactiviteiten en advisering over duurzaamheid. Een aantal kantoren heeft duurzaamheidsadvies als een apart project benoemd, wat de integratie met de andere activiteiten niet altijd ten goede komt. Om duurzaamheidsadvies succesvol te kunnen laten worden, is het belangrijk om dat te integreren met de kernactiviteiten van het kantoor, dus niet als apart project. Uit de gesprekken komt het beeld naar voren dat bij belastingadviseurs er meer terughoudendheid is om over duurzaamheid te adviseren. Zij zien duurzaamheid het meest verwijderd van hun kernactiviteit op dit moment.

“Er is bij belastingadviseurs meer terughoudendheid om over duurzaamheid te adviseren”

**Bewustwording creëren is belangrijke eerste stap**

Hoewel de gesprekspartners in dit onderzoek al bekend zijn met duurzaamheid en dit ook al enigszins in de adviespraktijk toepassen, vinden zij het creëren van meer bewustzijn over het belang van duurzaamheid voor het mkb erg belangrijk. En daarbij is het belangrijk dat de rol van de adviseur om over duurzaamheid te adviseren scherper op het netvlies komt. De gesprekspartners schatten in dat in de markt het bewustzijn en de noodzaak tot duurzame advisering minder wordt gevoeld dan door de geïnterviewde kantoren zelf. Men pleit dan ook voor meer voorlichting en opleiding over duurzaam financieel advies en de kansen die dit biedt voor financieel professionals.

**Behoeftte aan concrete hulpmiddelen om duurzaam financieel advies te geven**

Om duurzaam financieel advies aan het mkb verder te ontwikkelen is er veel behoefte aan meer concrete hulpmiddelen om invulling te geven aan dat advies. Hulpmiddelen in de vorm van bijvoorbeeld rekentools (bv CO2-uitstoot), voorbeeldrapportages, voorbeelden van duurzaamheidsbeleid en bespreekdocumenten. De kantoren willen niet alleen met de mkb'er praten over verduurzaming, maar ook de implementatie van duurzame maatregelen kunnen faciliteren. Zo is er ook behoefte aan meer directe fiscale instrumenten over duurzaamheid, duurzame verzekeringsproducten en financieringsmogelijkheden. Daarnaast is er behoefte aan samenwerking met specialisten die het mkb kunnen helpen verduurzamen.

**Behoeftte aan voorbeelden en best practices**

De deelnemers aan het onderzoek geven aan de komende jaren behoefte te hebben aan concrete voorbeelden uit de praktijk van duurzame advisering. Ook wil men leren van best practices bij andere financieel adviesbedrijven. De gesprekspartners geven aan op dit moment niet of nauwelijks te weten wat er qua duurzame advisering bij andere financieel professionals gebeurt, terwijl men wel onderkent dat van die andere beroepsgroepen ook lessen te leren zijn.

**2.2.3 Deelconclusie**

De deelconclusies die op basis van de diepte-interviews konden worden getrokken zijn dat er bij het mkb veel behoefte aan hulp is op het thema duurzaamheid. En dat daarvoor meer concrete tooling gericht op het mkb nodig is. Daarnaast zijn de gesprekspartners zelf overwegend intrinsiek gemotiveerd om duurzaam financieel advies aan het mkb toe te passen. Deze 'koplopers' vertegenwoordigen dan ook niet het gemiddelde advieskantoor, maar kunnen wel als inspiratie worden gezien voor andere financieel dienstverleners. De gesprekspartners geven aan dat het heel belangrijk is om het mkb bewuster te maken van het belang van duurzaamheid voor hun bedrijf. Zij doen dat door duurzaamheid bespreekbaar te maken en te koppelen aan concrete vraagstukken. Wet- en regelgeving over duurzaamheid helpen om het thema bespreekbaar te maken.

## 2.3 Opbrengst denktankbijeenkomsten

### 2.3.1 Inleiding

De HAN brengt in dit project een nieuwe samenwerking tot stand met zes financieel professionals (zelf mkb'er en ook adviseur van het mkb) en hun brancheorganisaties Adfiz, Register Belastingadviseurs (RB) en NOAB.

Organisatie	Soort partner	Expertise
GHW	MKB	Financieel advieskantoor
Alfa	MKB	Accountantskantoor
Veldhuis Advies	MKB	Financieel advieskantoor
Grant Thornton	MKB	Belastingadvies en accountancy
BonsenReuling	MKB	Accountancy en financieel advieskantoor
Sanaccount	MKB	Accountancy en financieel advieskantoor
Register Belastingadviseurs	Brancheorganisatie	Beroepsvereniging belastingadviseurs (+-1000 leden)
Adfiz	Brancheorganisatie	Brancheorganisatie van onafhankelijk financieel adviseurs (+- 600 leden)
NOAB	Brancheorganisatie	Branchevereniging van administratiekantoren en boekhouders (+- 1000 leden)

De projectrol van de mkb-partners, allen voorlopers in de branche op duurzaam financieel advies aan het MKB, in het consortium is het delen van hun kennis en ervaringen. De brancheorganisaties hebben een rol als klankbord en vormen de toegang tot hun achterbannen die ook in het onderzoek worden betrokken.

De deelnemers aan dit consortium hebben actief bijgedragen aan het onderzoeksproject. Met het consortium zijn gedurende het project meerdere collectieve sessies gehouden om input te verzamelen voor het onderzoek en tussentijdse resultaten te bespreken. Daarnaast hebben twee consortium deelnemers een afstudeeronderzoek in het kader van dit project begeleid. En is met vier deelnemers een diepte-interview gehouden.

### 2.3.2 De sessies

Tijdens de eerste brainstorm (voor de vraagarticulatie) op 22 mei 2023 is al opgemerkt dat intrinsieke motivatie een voorwaarde is bij adviseurs om duurzaam te kunnen adviseren. Het meer werk maken van bewustwording bij adviseurs is dan ook belangrijk. Er is geconstateerd dat er geen helder beeld is van de verwachtingen of behoefte die het mkb heeft qua duurzaam advies. Daarnaast is opgemerkt dat het mkb geen homogene groep is en dat bij duurzaam advies rekening moet worden gehouden met bedrijfs- of branchespecifieke ontwikkelingen. Het consortium constateert dat er koplopers zijn op het gebied van duurzaam financieel advies en dat elke brancheorganisatie er wel een paar kent. Ook zijn er vaak duurzaamheidswerkgroepen aan de slag. Het is belangrijk daarvan te leren en die ervaringen uit te wisselen.

Er moet aandacht zijn voor de keten. Alleen advies is niet genoeg, dat advies moet ook worden opgevolgd. Dus: op welke manier kan duurzaam financieel advies ook leiden tot opvolging in de keten? Ten slotte wordt nog het advies gegeven dat er in het onderzoek ook aandacht moet zijn voor de sociale kant van duurzaamheid, zoals duurzame inzetbaarheid en financiële gezondheid. Nu wordt duurzaamheid vooral gekoppeld aan ecologische, groene thema's.

Op 8 februari 2024, halverwege het project, zijn de voorlopige resultaten besproken met het consortium. De resultaten van het deskresearch zijn gedeeld, samen met de opzet van de afstudeeronderzoeken die op het punt van beginnen stonden. Op basis van de resultaten van het deskresearch door de werkstudenten hebben de deelnemers aan het consortium enkele aanvullingen gedaan. Zo is expliciet benoemd dat duurzame innovatie een belangrijk thema is om in de advisering te bespreken met mkb-ondernemers. De Halal-hypotheek is genoemd als voorbeeld van een product dat vanuit sociale duurzaamheid mee kan worden genomen in de adviespraktijk. Het consortium heeft extra aandacht gevraagd voor de verzekeraarbaarheid van duurzame technologieën. Voor adviseurs is het van groot belang om in de duurzaamheidstransitie te kunnen aangeven op welke manier nieuwe technologieën ook verzekeraarbaar kunnen blijven of worden.

Tijdens die meeting is door het consortium verder aangegeven dat er behoefte is aan meer inzicht in het kunnen beïnvloeden van adviseurs om actief met duurzaamheid aan de slag te gaan. Daarbij helpt het als er meer onderzoek wordt gedaan naar de concrete behoefte bij het mkb aan duurzaamheidsadvisering. Verder geven de deelnemers aan dat het delen van verhalen van kantoren die actief zijn met duurzaam advies een goede manier is om andere kantoren te inspireren. Het is belangrijk om ervaringen met duurzaam financieel advies uit de praktijk op te halen en daarover te communiceren.

“In de duurzaamheidstransitie is van belang hoe nieuwe technologieën verzekeraarbaar kunnen blijven of worden.”

Op 25 september 2024 is een werkconferentie gehouden waarin alle resultaten van het onderzoeksproject zijn gedeeld en bediscussieerd. Daar werd opnieuw de tendens duidelijk dat veel financieel professionals moeite hebben om duurzaamheid structureel in hun adviespraktijk te integreren. De deelnemers benadrukten het belang van het bespreken van praktijkcasussen en het organiseren van intervisie om de intrinsieke motivatie voor duurzaam advies te versterken. Daarnaast bestaat er een sterke behoefte aan een netwerk van ESG-professionals binnen de financiële - en



fiscale adviessector. De deelnemers hebben input gegeven op twee nieuwe instrumenten voor adviseurs om duurzaamheid bij het mkb beter bespreekbaar te maken, het Financieel Advieswiel 2.0 en de Praatplaat Duurzaamheid (zie bijlage 3 en 4). Tijdens deze werkconferentie kwam ook de behoefte aan vervolgonderzoek duidelijk naar voren en zijn de eerste stappen gezet richting de oprichting van een nieuw consortium, met als doel het indienen van een aanvraag voor een SIA RAAK-subsidie (zie bijlage 2 voor de samenvatting van de werkconferentie). Uit de vraagarticulatie voor vervolgonderzoek kwamen de volgende potentiële onderzoeksvragen naar voren:

- Wat drijft mkb-ondernemers om te verduurzamen?
- Welke verwachtingen heeft het mkb van financieel professionals op het gebied van duurzaam advies?
- Hoe kunnen het Financieel Advieswiel en andere tools verder worden ontwikkeld om financieel en fiscaal adviseurs te ondersteunen bij de integratie van duurzaamheid in hun adviespraktijk?
- In hoeverre kan er een methode worden ontwikkeld voor financieel professionals om samen met het mkb een integraal duurzaamheidsrapport op te stellen?
- Hoe kunnen financieel professionals op hetzelfde kennisniveau worden gebracht wat betreft duurzaamheid?
- Op welke manier kan een leergemeenschap van financieel professionals, die zich bezighouden met duurzaam advies, worden gecreëerd voor dialoog, netwerken en samenwerking.

### **2.3.3 Deelconclusie**

Intrinsieke motivatie is essentieel en dat vraagt om meer bewustwording van het werkveld. Vanuit het consortium is de wens geuit om beter inzicht te krijgen in hoe (toekomstige) adviseurs kunnen worden gestimuleerd om meer duurzaam te adviseren. De doelgroep, het mkb, is divers en vraagt om differentiatie met aandacht voor de keten. Er is behoefte aan meer inzicht over de verwachtingen en de drijfveren van het mkb ten aanzien van duurzaam financieel/fiscaal advies. Tegelijkertijd is er behoefte aan samenwerking tussen financieel professionals en concrete hulpmiddelen om duurzaam financieel advies verder te ontwikkelen. De betrokken werkveldpartners geven aan graag betrokken te blijven bij de activiteiten die de HAN organiseert in het kader van het Advieslab duurzaam financieel en fiscaal advies. Een aantal werkveldpartners heeft zelfs al toegezegd onderdeel te willen zijn van het te vormen consortium voor de RAAK mkb aanvraag.

## **2.4 Resultaten drie afstudeeronderzoeken FTA**

In het studiejaar 2023/2024 hebben vier studenten van de HAN-opleiding FTA, in samenwerking met het associate lectoraat Sustainable Finance & Tax, hun afstudeeronderzoek gedaan ten behoeve van het project Advieslab. Het betrof onderzoek bij de NOAB, Grant Thornton, Thoma Adviesgroep en Credion. De belangrijkste bevindingen van drie van deze onderzoeken worden hier beschreven, één afstudeeronderzoek was nog niet voldoende afgerond om mee te kunnen nemen in deze rapportage.

### 2.4.1 Onderzoek 1: Leren van best practices

Door opkomende regelgeving en toenemende maatschappelijke druk om te verduurzamen zien brancheorganisaties graag een toename in het aantal koplopers in duurzame advisering. Daarom is voor dit onderzoek de hoofdvraag gesteld: “Wat kan van koplopers worden geleerd om andere leden te stimuleren om koploper te worden op gebied van duurzame advisering en welke hulpmiddelen kunnen ze daarbij aanreiken?” Uit de onderzoeksresultaten komen zes conclusies naar voren en overzicht van kansen en valkuilen voor advieskantoren die willen beginnen met duurzame advisering.

#### **Intrinsieke motivatie is belangrijkste voorwaarde**

Uit onderzoek onder koplopers blijkt dat intrinsieke motivatie van het bedrijf en de medewerkers essentieel is voor de transitie naar duurzame advisering. Zonder deze motivatie zal een kantoor nooit een koploper worden. Hoewel regelgeving kan worden opgelegd, zullen niet-koplopers zonder intrinsieke motivatie vaak alleen het minimum doen. Deze motivatie kan worden gestimuleerd door concrete voorbeelden te laten zien, zoals presentaties van koplopers die laten zien hoe zij hun kantoor hebben verduurzaamd en duurzame advisering rendabel hebben gemaakt.

“Niet-koplopers hebben concrete voorbeelden nodig van hoe duurzame advisering rendabel kan worden gemaakt.”

#### **Simpel beginnen**

Niet-koplopers in duurzame advisering moeten concrete en eenvoudige handvatten krijgen om hen op weg te helpen. Een eerste hulpmiddel daarbij is een lijst met eenvoudige verduurzamingsopties, zoals energieverbruik, afvalscheiding, mobiliteit en sociale betrokkenheid, die zowel binnen hun eigen kantoor als bij klanten toepasbaar zijn. Dit laat zien dat verduurzamen niet moeilijk hoeft te zijn. Daarnaast moeten kantoren voldoende middelen krijgen, zoals cursussen over duurzaamheid en digitalisering, om zelfstandig duurzame advisering uit te voeren. Ook zou er een specialist beschikbaar moeten zijn om advies te geven over duurzame vraagstukken, waarbij brancheorganisaties hun leden als specialist kunnen inzetten.

#### **SDG's als hulpmiddel om duurzaamheid te definiëren**

De Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties helpen organisaties inzicht te geven in hun impact op diverse onderwerpen. Deze internationale doelen vormen de basis voor regelgeving van de EU en de Nederlandse overheid. De manier waarop organisaties deze doelen nastreven kan verschillen, waarbij zowel aandeelhouders (shareholders) als belanghebbenden

(stakeholders) worden meegenomen. De SDG's richten zich op ecologische, sociale en economische duurzaamheid.

### **Koplopers identificeren**

Binnen brancheorganisaties zijn er kantoren die als koplopers in duurzame advisering fungeren. Deze koplopers innoveren door te experimenteren, bijvoorbeeld met een focus op natuurlijk kapitaal en het streven naar een neutrale voetafdruk. Een koploper wordt gedefinieerd als iemand die vooroploopt in zijn vak en vernieuwt met nadruk op kwaliteit, zoals duurzaamheid.

Hoewel er weinig externe druk is voor financiële en fiscale adviseurs om duurzaamheid op te pakken, kiezen koplopers hier vanuit intrinsieke motivatie voor en willen ze de waarde ervan aan klanten laten zien. De meeste kantoren hebben echter nog niet voldoende kennis om koploper te worden. Om hen te stimuleren met duurzaamheid te beginnen, moet eerst de instapdrempel worden verlaagd.

### **Diensten aanbieden voor niet-koplopers**

Uit het onderzoek blijkt dat niet-koplopers verschillende diensten nodig hebben om koploper te worden in duurzame advisering. Ze vragen om een duidelijke stappenlijst met concrete voorbeelden om te beginnen, zoals het installeren van LED-verlichting, zonnepanelen, en het bevorderen van gelijkheid en een gezondere levensstijl. Deze lijst kan ook koplopers helpen met nieuwe ideeën.

Daarnaast willen niet-koplopers toegang tot databanken met informatie over subsidies, duurzaam opererende verzekeraars en banken, en andere kennisbronnen. Ze vinden het belangrijk om een specialist beschikbaar te hebben die hen kan ondersteunen met complexe vraagstukken.

Tot slot is er behoefte aan cursussen over duurzaamheid voor zowel personeel als bestuur, zodat ze beter begrijpen wat duurzaamheid inhoudt en hoe het in de bedrijfsvoering kan worden toegepast. Dit moet duidelijk maken wat duurzame advisering kan opleveren voor hun onderneming.

**Kansen en valkuilen starters duurzame advisering**

De laatste deelvraag is: “Wat voor een kansen en valkuilen zijn er voor administratie- en belastingkantoren die starten met duurzame advisering?”. Hiervoor is een SWOT-analyse uitgevoerd op het aanbieden van duurzame advisering.

	Positieve factoren	Negatieve factoren
Externe herkomst	<p><b>Kansen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspelen op opkomende markt</li> <li>• Aanspreken van nieuwe klanten</li> <li>• Vergroten takenpakket voor klant</li> </ul>	<p><b>Bedreigingen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het uitblijven van marktgroei</li> </ul>
Interne herkomst	<p><b>Sterktes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantrekken jonge medewerkers met bedrijfsidentiteit</li> <li>• Toekomst bestendig voor regelgeving</li> <li>• Betere splitsing van omzet</li> <li>• Verbetering van imago</li> </ul>	<p><b>Zwaktes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medewerkers opleiden</li> <li>• Kosten verduurzamen</li> <li>• Verandering missie en visie</li> </ul>

*SWOT-analyse 'kansen en valkuilen voor starters in duurzame advisering'*

Kantoren die beginnen met duurzame advisering kunnen met enkele uitdagingen te maken krijgen, waarvan de verandering van missie en visie de belangrijkste is. Het aanpassen van de missie en visie is cruciaal voor een succesvolle omslag naar duurzame advisering. Zonder een goed geïmplementeerde missie en visie kan de overgang naar duurzame advisering mogelijk niet het gewenste effect bereiken. Daarentegen, als de implementatie wel slaagt, kunnen kantoren positieve effecten ervaren. Zo kunnen zij jonge medewerkers aantrekken, wat gezien de krappe arbeidsmarkt momenteel een uitdaging is. Daarnaast kunnen nieuwe klanten worden aangetrokken door het duurzame imago van het kantoor

**2.4.2 Onderzoek 2: Advisering omtrent CO2-uitstoot van mkb-ondernemingen**

Voor een accountancy- en adviesorganisatie is onderzoek gedaan naar de wet- en regelgeving, advisering en verwachtingen van het mkb over de CO2-uitstoot. De hoofdvraag die ik hierbij heb gesteld luidde: *'In hoeverre is het advieskantoor bezig met advisering omtrent de CO2-uitstoot en tot op welke hoogte verwacht de mkb-ondernemer advies?'*

Volgens de wet- en regelgeving moeten organisaties rapporteren over hun impact op de mens en het klimaat. De CSRD is een voorbeeld hiervan. Hiermee wordt ervoor gezorgd dat investeerders en andere belanghebbenden de benodigde informatie krijgen om de impact van de onderneming op mens en milieu te beoordelen. Daarnaast bieden verschillende fiscale regelingen mkb-ondernemers de mogelijkheid om te profiteren van financiële voordelen en ondersteuning bij het investeren in duurzame bedrijfsmiddelen en duurzame energie.

Uit deze studie is gebleken dat de accountancy- en adviesorganisatie momenteel niet veel diensten specifiek gericht op de mkb-ondernemer aanbiedt, buiten de CBAM, verplichte CO<sup>2</sup>-registratie en afschaffing van de BPM-vrijstelling van de bestelauto's om. De diensten met betrekking tot duurzaamheid zijn in eerste instantie voornamelijk gericht op grotere ondernemingen, omdat grote ondernemingen direct vallen onder de specifieke wet- en regelgeving (CSRD). Echter, van belang is wel dat mkb-ondernemers ook weten hoe zij moeten voldoen aan deze eisen, omdat zij onderdeel kunnen zijn van een toeleveringsketen.

Verder is uit het onderzoek gebleken dat er een gemeenschappelijke behoefte is aan meer duidelijkheid en ondersteuning van de overheid. Uit de gesprekken met mkb-klanten kwam vooral naar voren dat ze een stabiel beleid willen met betrekking tot duurzame wet- en regelgeving. Daarnaast wijst het onderzoek uit dat mkb-ondernemers behoefte hebben aan adviseurs met betere beschikbare kennis op het gebied van duurzaamheidsregelgeving, om de ondernemer te begeleiden door de complexiteit van het landschap.

In een vervolgonderzoek zou een grotere groep mkb-ondernemers (per branche) via een enquête nader bevestigd kunnen worden. Om vervolgens te kunnen kijken naar diensten die kunnen worden ontwikkeld specifiek voor de mkb-ondernemer, die ondersteuning bieden bij het voldoen aan duurzame wet- en regelgeving. Op deze manier zou een extra mooie bijdrage kunnen worden geleverd aan de huidige fiscale adviesmarkt.

### **2.4.3 Onderzoek 3: Omgaan met klimaat gerelateerde risico's**

Er is onderzoek gedaan naar de risico's van klimaatverandering voor mkb-ondernemers. Het doel was deze risico's te identificeren en uit te leggen hoe verzekeringsadviseurs hierover kunnen communiceren met hun klanten. Er is specifiek gekeken in dit onderzoek naar de fysieke risico's en het risico op bedrijfsonderbreking. Uiteindelijk leiden deze veranderende risico's tot een andere vraag naar verzekeringen.

**Fysieke risico's**

Klimaatverandering kan grote economische gevolgen hebben voor het mkb. Denk aan schade door extreme weersomstandigheden zoals langdurige droogte, overstromingen en stormen. Ook ontstaat er schade door meer geleidelijke veranderingen in het klimaat en milieu. Bijvoorbeeld door lucht-, water- en bodemvervuiling, watertekorten, biodiversiteitsverlies en ontbossing, stijgende temperaturen, stijgende zeespiegels, veranderingen in landgebruik, vernietiging van biotopen en schaarste van hulpbronnen. Naast stijgende grondstofprijzen gaan ook de kosten van verzekeringen omhoog. Door meer schade door extreem weer aan vastgoed, wagenparken, veestapels of landbouwgrond, stijgen de verzekeringspremies. Een vijfde van de verzekeraars wereldwijd denkt dat schade als gevolg van extreme weersomstandigheden of klimaatverandering niet meer te verzekeren is in de toekomst.

**Het risico van bedrijfsonderbreking**

Voor iedere onderneming is er een aparte oorzaak voor klimaat gerelateerde bedrijfsonderbreking. Extreme droogte of een stijgende zeespiegel kan het ene bedrijf meer raken dan het andere. Het is afhankelijk van het soort product of dienst dat een bedrijf aanbiedt, en de locatie waar het bedrijf zich bevindt. Een groot opkomend risico voor bedrijfsonderbreking zijn digitalisering en cyberaanvallen. Klimaat gerelateerde risico's op bedrijfsonderbreking zijn zeer beperkt, maar de verwachting is dat dit risico de komende jaren steeds groter gaat worden.

Voor een assurantiëkantoor is het een risico als de vraag naar verzekeringen door klimaatverandering verandert, maar het aanbod niet daarop aansluit. Assurantiëkantoren zullen de verzekeraarbaarheid van klimaat gerelateerde risico's scherp moeten monitoren en ook aangeven bij verzekeraars welke behoefte en verwachtingen het mkb heeft ten aanzien van de dekking of preventie van die risico's.

“Verzekeraars zien de urgentie van klimaatverandering, maar hoe kunnen klanten hierover benaderd worden?”

Het kan lastig zijn om een gesprek te beginnen over klimaat gerelateerde risico's met mkb'ers. Voor een assurantiëkantoor is het belangrijk om de klant zo goed mogelijk te helpen. Dat is haar grootste drijfveer. Soms betekent dit niet de goedkoopste dekking adviseren, maar een dekking die het best past bij de klant. Er is tegenwoordig steeds meer urgentie om aandacht te besteden aan klimaatverandering tijdens adviesgesprekken. Verzekeraars zien de urgentie van klimaatverandering, maar hoe kunnen klanten hierover benaderd worden? Uit het onderzoek komen een paar manieren naar voren:

**Bewustwording**

Leg uit wat klimaat gerelateerde risico's zijn en hoe ze van invloed kunnen zijn op de klant. Hierbij kan aandacht besteed worden aan schade aan eigendommen door extreem weer of bijvoorbeeld aansprakelijkheidsrisico's in bepaalde industrieën. Het is belangrijk dat de mkb'er bewust is over de klimaat gerelateerde risico's in zijn of haar sector.

**Risicobeoordeling**

Breng de specifieke risico's van klanten ten aanzien van locatie, type eigendom en andere factoren. Hiermee kan een duidelijk beeld geschetst worden van de potentiële impact van klimaatverandering op de verzekeringsbehoeften van klanten. Twee belangrijke risico's in dit onderzoek zijn het fysieke risico en het risico op bedrijfsonderbreking. Voor het fysieke risico moet er geïnventariseerd worden of de mkb'er te maken kan krijgen met fysieke schade, zoals bijvoorbeeld beschadiging van gebouwen, inventaris of voorraad. Daarnaast is het ook belangrijk om onderzoek te doen naar de oorzaak: brand, storm, hitte, droogte, overstromingen, hagel, neerslag, etc.? Voor bedrijfsonderbreking is het belangrijk om te analyseren waardoor processen binnen het bedrijf stil kunnen komen te staan. Zouden leveranciers veel problemen hebben met klimaat gerelateerde risico's of daalt de vraag naar producten die een reputatie hebben dat ze vervuilend zijn?

**Oplossingen**

Stel oplossingen voor: verschillende verzekeringsproducten bespreken die kunnen helpen om klimaat gerelateerde risico's te mitigeren. Dit kan een aanvullende dekking zijn of gespecialiseerde polissen voor klimaat gerelateerde risico's. Vaak is het lastig om volledige dekking te krijgen tegen klimaat gerelateerde risico's. Daarom is het belangrijk om mitigatie en preventie in te zetten zodat schade door deze risico's beter opgevangen kan worden.

**Bijstelling**

Klimaat gerelateerde risico's veranderen voortdurend. Het is belangrijk om regelmatig met de klanten te communiceren over nieuwe ontwikkelingen en hoe deze de verzekeringsbehoeften kunnen beïnvloeden.

**Educatie**

Bied klanten de middelen en mogelijkheid om meer te leren over klimaatverandering en de bijbehorende risico's. Hiermee kan het bewustzijn en begrip van deze kwesties vergroot worden. Adviseurs kunnen dit op meerdere manieren benaderen. Net zoals een school, zou een schadeverzekeringsadviseur ook een workshop of seminar kunnen organiseren. Dit kan in samenwerking met scholen of met andere assurantiekantoren. Daarnaast kan informatiemateriaal ontwikkeld worden over klimaat gerelateerde risico's. Dit kan een brochure, flyer, handleiding of een website zijn.

#### **2.4.4 Deelconclusie**

Hoewel de resultaten van de afstudeeronderzoeken niet representatief zijn, kunnen er enkele voorzichtige conclusies worden getrokken. Het aantal koplopers op het gebied van duurzaam financieel advies is voorlopig beperkt, maar de onderzochte kantoren spelen een cruciale rol als aanjagers binnen brancheorganisaties om duurzaamheid verder te integreren in de adviespraktijk. Het is daarom essentieel om deze koplopers te identificeren en te ondersteunen. Hun sterke intrinsieke motivatie en opgebouwde kennis kunnen door brancheorganisaties worden ingezet om andere leden te inspireren. Niet-koplopers kunnen worden geholpen met concrete stappenlijsten, databases en opleidingen om hen op weg te helpen naar duurzame advisering.

Het aanbod van financieel advieskantoren op het gebied van duurzaamheid, in producten en diensten, is nog relatief beperkt. De meeste aandacht gaat vooralsnog uit naar de ecologische kant van verduurzaming. Er is nog onvoldoende kennis van de behoefte en verwachtingen bij het mkb naar duurzaam financieel advies. Verder laten kantoren zich vooral leiden door de wet- en regelgeving (zoals de CSRD of de emissie loze zones) om duurzaamheid in de adviespraktijk op te nemen. In tegenstelling tot de eerdergenoemde 'koplopers', die vooral vanuit intrinsieke motivatie duurzaam advies geven.

Het bespreekbaar maken van duurzaamheid is voor veel adviseurs een uitdaging. Daartoe is het creëren van meer bewustwording over het belang en de impact van de duurzaamheidstransitie bij het mkb een belangrijke voorwaarde. Financieel professionals kunnen daarin een belangrijke rol spelen, waarbij ze ook aan moeten geven in hoeverre financieel advies een bijdrage kan leveren aan het halen van de duurzaamheidsdoelen.



## 3 TOT SLOT

### 3.1 Conclusies

De onderzoeken in het kader van Advieslab maken duidelijk dat duurzaam financieel en fiscaal advies nog geen gemeengoed is binnen financieel en fiscaal advieskantoren. Het aanbod van banken, verzekeraars, accountancyorganisaties en andere financieel dienstverleners lijkt nog beperkt te zijn. Het verhogen van het bewustzijn van het belang van duurzaam advies en daarmee het vergroten van de intrinsieke motivatie bij adviseurs moeten meer prioriteit krijgen. Daarnaast leren kantoren veel van elkaar en hebben ze behoefte aan concrete voorbeelden van (de toepassing van) duurzaam financieel en fiscaal advies in de praktijk.

Daarnaast heeft het project Advieslab aangetoond dat financieel/fiscaal adviseurs en hun brancheorganisaties het waarderen om kennis te delen en intensiever samen te werken om duurzaamheid meer structureel onderdeel te laten uitmaken van de adviespraktijk. En om daarmee een integrale benadering van financieel advies te stimuleren.

Het bespreekbaar maken van duurzaamheid bij het mkb is voor veel financieel adviseurs niet vanzelfsprekend. Laat staan het actief adviseren van de klant over verduurzaming. Wet- en regelgeving helpt hierbij omdat kantoren dan verplicht worden om de klant te wijzen op de gevolgen ervan en de noodzaak van verduurzaming.

De volgende stap is om bij mkb-ondernemingen (per branche) onderzoek te doen naar hun drijfveren, behoefte en verwachtingen qua duurzaam financieel en fiscaal advies. En om te onderzoeken hoe de adviseurs nog beter kunnen worden ondersteund om duurzaam financieel advies toe te passen. Daarbij is de intentie uitgesproken door het consortium om ook bij dat onderzoek samen te werken. Waarbij is aangetekend dat er ruimte is om het consortium verder te verbreden om nog meer uitwisseling van kennis en ervaring mogelijk te maken.

### 3.2 Instrumenten voor duurzaam financieel en fiscaal advies

Naast het vervolgonderzoek dat nodig is, is alvast een begin gemaakt met concrete instrumenten voor adviseurs om duurzaamheid bij het mkb beter bespreekbaar te maken, op basis van de kennis die we in dit eerste onderzoek hebben opgedaan.

#### 3.2.1 Financieel Advieswiel 2.0

Met de onderzoeksresultaten van dit eerste project is een aanzet gegeven voor een verbeterde versie van het Financieel Advieswiel MKB dat de HAN in 2022 (versie 1.0) heeft ontwikkeld. Het Financieel Advieswiel MKB is een hulpmiddel voor financieel professionals om duurzaamheid bespreekbaarder te maken, waarbij is aangesloten bij het meervoudig waardedenken.

In aanvulling op het bestaande Advieswiel is in de literatuur gekeken naar vergelijkbare instrumenten. Ziolo et al<sup>9</sup> (2019) komen met een overzicht van ESG-factoren die financieel adviseurs in hun adviesproces kunnen meewegen. ESG (Environmental, Social & Governance) is een raamwerk dat binnen de financiële sector veel wordt gehanteerd om invulling te geven aan duurzaamheid. Het sturen op ESG is voor financiële instellingen een eenduidige manier om bij te dragen aan een duurzame economie. Het ESG-raamwerk, de ESG-factoren, levert dus duurzaamheidsinformatie op, informatie op basis waarvan investeerders, beleggers, klanten en financiers bewustere keuzes kunnen maken. ESG gaat vooral over stakeholdermanagement en is gericht op waardecreatie op de lange termijn door financiële instellingen. “The biggest driver of this ascent is the recognition that ESG factors are critical to a company’s long-term (financial) value”. “Recognizing that ESG is no more or less than a set of long-term value drivers will hopefully defuse the worrying politicization of ESG.” (Edmans 2022<sup>10</sup>)

“Het Financieel Advieswiel helpt  
duurzaamheid voor de financieel  
professional meer concreet te maken.”

In het Financieel Advieswiel 2.0 is aangesloten bij dit ESG-raamwerk, door de advisering ten aanzien van de governance van bedrijven toe te voegen. Met het Advieswiel wordt geen uitputtend overzicht verondersteld, maar wel een aanzet om duurzaamheid voor de financieel professional meer concreet te maken. Hoewel de indeling van de onderwerpen in de vier vlakken met het werkveld is afgestemd, blijft de indeling een arbitraire keuze. We willen benadrukken dat alle onderwerpen relevant zijn en dat duurzaamheid een integrale benadering vraagt van de financieel en fiscaal adviseur. Uiteindelijk is het doel dat financieel en fiscaal adviseurs actief adviseren over verduurzaming van het MKB in de breedte. De complete inhoud van versie 2.0, inclusief de toevoegingen over governance, is te vinden als bijlage 3 bij dit rapport.

Tijdens de Werkconferentie op 25 september 2024 werd het Advieswiel gewaardeerd als waardevol hulpmiddel voor financieel en fiscaal adviseurs om meer inzicht te krijgen in duurzaamheid. Daarnaast bleek tijdens de conferentie dat het instrument ook inhoudelijke discussies stimuleert over de invulling van duurzaam financieel en fiscaal advies binnen het mkb. Samen met de werkveldpartners zijn de onderwerpen in het Financieel Advieswiel gevalideerd en aangevuld.

<sup>9</sup> Ziolo, M., B.Z. Filipiak, I. Bak & K. Cheba (2019), How to Design More Sustainable Financial Systems: The Roles of Environmental, Social, and Governance Factors in the Decision-Making Process, *Sustainability* 2019, 11, 5604; doi:10.3390/su11205604

<sup>10</sup> A. Edmans (2022), The end of ESG, *Financial Management*, 52 (1). pp. 3-17. ISSN 0046-3892 DOI: <https://doi.org/10.1111/fima.12413>

### **3.2.2 Praat Plaat Duurzaamheid**

Naast een aanscherping van het Financieel Advieswiel heeft het onderzoek een Praat Plaat Duurzaamheid opgeleverd. Met deze Praat Plaat hebben financieel en fiscaal adviseurs een handig overzicht ter beschikking om aan de hand van concrete vragen het gesprek te voeren over verduurzaming. De Praat Plaat is gebaseerd op het ESG-raamwerk en sluit, net als het Financieel Advieswiel, aan bij de HAN-focus (Slim, Schoon en Sociaal). De Praat Plaat is als fysieke uiting nog in ontwikkeling. De inhoud – essentiële vragen per HAN-focuspunt – is opgenomen als bijlage 4 bij dit rapport.

## 4 BIJLAGEN

### Bijlage 1: Vragenlijst diepte-interviews

<b>Naam organisatie</b>	
<b>Naam gesprekspartner</b>	
<b>Datum</b>	
Wat is jullie invulling van duurzame advisering aan het mkb? Denk aan ecologische duurzaamheid, maar ook aan sociale duurzaamheid en financiële of economische duurzaamheid. (Slim, Schoon, Sociaal)	
Welke onderwerpen vallen wat jullie betreft onder de term duurzaamheid? (kijk hiervoor ook naar de thema's in het financieel advieswiel mkb (zie teams))	
In hoeverre is duurzaam advies aan het mkb voor jullie kantoor belangrijk?	
Hoe uit zich dat?	
Hoe bespreek je duurzaamheid met mkb-ers? Waar slaan die klanten op aan?	
Is duurzaamheid een agendapunt op interne vergaderingen / bijeenkomsten binnen het kantoor?	
In hoeverre is duurzaamheid gekoppeld aan concrete doelstellingen of KPI's?	
Welke instrumenten zet je in bij het adviseren over duurzaamheid?	
In hoeverre zien jullie jezelf als koploper op gebied van duurzaamheidsadvies? Waar blijkt dat uit?	
Welke drempels hebben jullie ervaren (intern en bij klanten) om over duurzaamheid te adviseren?	
In hoeverre is duurzaamheid bedrijfseconomisch rendabel voor jullie kantoor?	
Welk advies zou je collega kantoren willen geven als zij met duurzaamheidsadvies aan de slag gaan?	
Hoe komen jullie aan kennis over duurzaamheid?	
Vraagt adviseren over duurzaamheid aan het mkb nog andere vaardigheden of competenties?	
Aan welke kennis / middelen is behoefte om nog beter over duurzaamheid te kunnen adviseren?	
In hoeverre bieden brancheorganisaties of andere partijen ondersteuning op het thema duurzaamheid?	
In hoeverre moet je zelf duurzaam zijn als kantoor/adviseur om te kunnen adviseren over duurzaamheid?	
In hoeverre wijzen jullie klanten op nieuwe regelgeving voor verduurzaming waar klanten mee te maken krijgen? (denk aan emissievrije zones in steden)	
In hoeverre is er verschil tussen mkb en particulieren qua belangstelling voor duurzaamheid?	
Zijn er bepaalde branches waar het makkelijker of juist moeilijker is om over duurzaamheid met een mkb-er te spreken?	

**Bijlage 2: Verslag werkconferentie 25 september 2024**

Op 25 september 2024 vond een werkconferentie plaats waarin de resultaten van het onderzoeksproject uitgebreid werden gepresenteerd en besproken. In drie rondes werd inhoudelijke feedback verzameld van de aanwezige deelnemers, waaronder 12 werkveldpartners, een student, 7 docenten en 2 associate-lectoren. Daarnaast werden de eerste stappen gezet richting de oprichting van een nieuw consortium, met als doel het indienen van een aanvraag voor een SIA RAAK-subsidie.

Input op het financieel advieswiel 2.0

Op basis van het concept Financieel Advieswiel 2.0 hebben de deelnemers waardevolle aanvullingen gegeven op de verschillende onderwerpen, opmerkingen gemaakt over de onderlinge samenhang en enkele thema's verder geconcretiseerd. De algemene consensus was dat het Financieel Advieswiel 2.0 een waardevol hulpmiddel kan zijn voor financieel en fiscaal adviseurs om meer inzicht te krijgen in de diverse aspecten van duurzaamheid. Daarnaast bleek tijdens de conferentie dat het instrument ook inhoudelijke discussies stimuleert over de invulling van duurzaam financieel en fiscaal advies binnen het mkb.

Organiseren van samenwerking

In de tweede ronde hebben de deelnemers gebrainstormd over hoe de samenwerking tussen verschillende typen financieel en fiscaal adviseurs kan worden georganiseerd en bevorderd. Vaak richten financieel professionals zich vooral op hun eigen vakgebied, zoals accountancy, fiscaliteit of verzekeringen, terwijl zij het juist waardevol vinden om ook inzichten van collega's uit andere disciplines te horen. Er bleek echter een algemene tendens dat veel financieel professionals moeite hebben om duurzaamheid structureel in hun adviespraktijk te integreren.

De deelnemers benadrukten het belang van het bespreken van praktijkcasussen en het organiseren van intervisie om de intrinsieke motivatie voor duurzaam advies te versterken. Daarnaast bestaat er een sterke behoefte aan een netwerk van ESG-professionals binnen de financieel en fiscaal adviessector, waar regelmatig kan worden gespeld over de toepassing van ESG-principes. Enkele deelnemers noemden specifiek subsidiespecialisten om bij dit netwerk te betrekken. De deelnemers gaven aan dat zij graag willen dat de HAN hierin een coördinerende rol speelt.

Verder werd het idee geopperd om gezamenlijke stakeholder dialoogsessies te organiseren, zowel fysiek als online, waarbij ook vertegenwoordigers van banken en verzekeraars betrokken worden. Ook is aangeraden om mkb-ondernemers, zijnde de cliënten van de financieel adviseurs, vanuit verschillende sectoren te betrekken bij die dialoogsessies. Om de samenwerking te stimuleren, is geadviseerd parallel daaraan meer bewustwording te creëren over de impact van duurzaamheid op het werk van financieel professionals. Bijvoorbeeld door concrete verhalen van ondernemers en adviseurs op te tekenen en te delen.

### Vervolgonderzoek

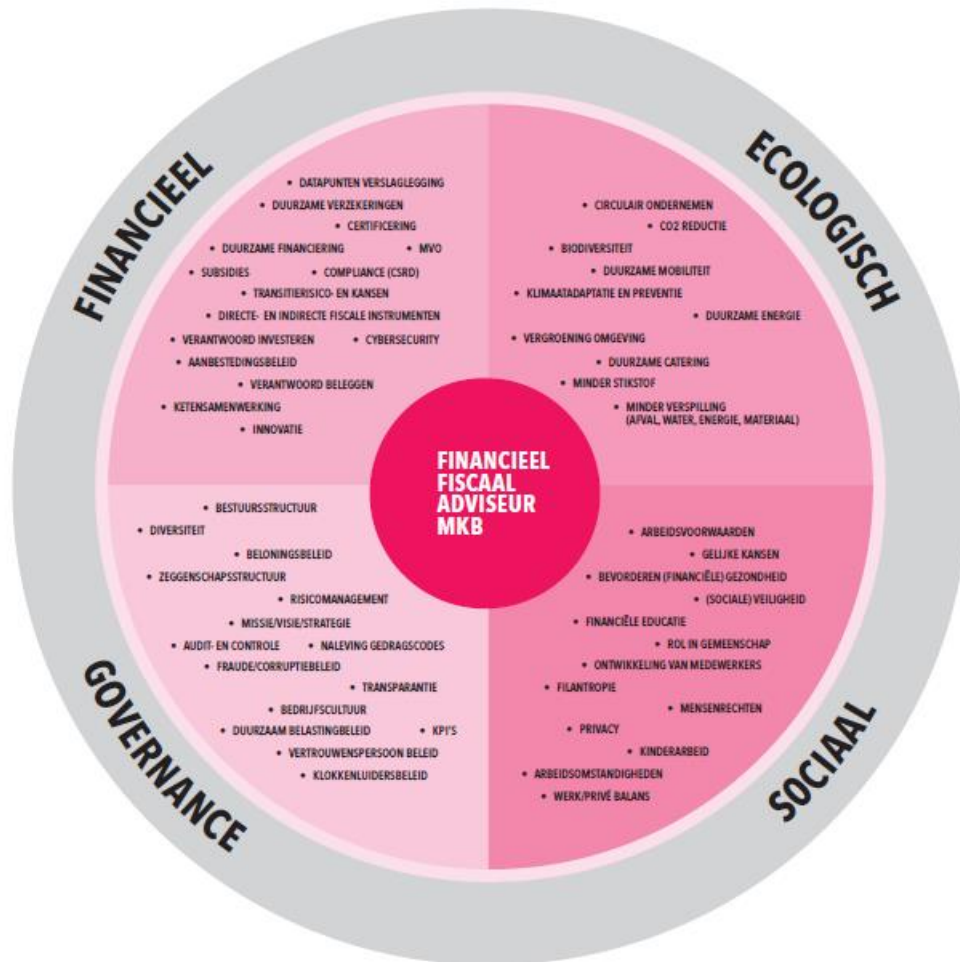
De SIA KIEM-subsidie heeft mede als doel om input vanuit het werkveld te verzamelen voor toekomstig onderzoek, bijvoorbeeld via een SIA RAAK-aanvraag. Zowel het onderzoek van het Advieslab als de werkconferentie hebben de behoefte aan vervolgonderzoek duidelijk bevestigd. Tijdens de derde ronde van de werkconferentie formuleerden de deelnemers concrete onderzoeksvragen die relevant zijn voor de praktijk. Deze vraagarticulatie leidde tot een selectie van de belangrijkste onderzoeksvragen:

- Wat drijft mkb-ondernemers om te verduurzamen?
- Welke verwachtingen heeft het mkb van financieel professionals op het gebied van duurzaam advies?
- Hoe kunnen het Financieel Advieswiel en andere tools verder worden ontwikkeld om financieel en fiscaal adviseurs te ondersteunen bij de integratie van duurzaamheid in hun adviespraktijk?
- In hoeverre kan er een methode worden ontwikkeld voor financieel professionals om samen met het mkb een integraal duurzaamheidsrapport op te stellen?
- Hoe kunnen financieel professionals op hetzelfde kennisniveau worden gebracht wat betreft duurzaamheid?
- Op welke manier kan een leergemeenschap van financieel professionals, die zich bezighouden met duurzaam advies, worden gecreëerd voor dialoog, netwerken en samenwerking.

Deze vragen vormen een belangrijke basis voor vervolgonderzoek en de verdere ontwikkeling van duurzame financiële advisering.

**Bijlage 3: Financieel Advieswiel 2.0**

# FINANCIEEL ADVIESWIEL 2.0



## Bijlage 4: Praat Plaat Duurzaamheid

Financieel en fiscaal adviseurs kunnen bij de advisering aan mkb-klanten onder andere de volgende onderwerpen bespreken om het thema duurzaamheid te agenderen:

### PRAAT PLAAT DUURZAAMHEID

## SAMEN AAN TAFEL, DUURZAAM IN GESPREK

### GOVERNANCE

- Hoe ziet u de toekomst van uw bedrijf op korte, middellange en lange termijn?
- Wat is de missie, visie en strategie van het bedrijf?
- Hoe is de zeggenschap binnen uw organisatie geregeld en hoe transparant is dat?
- Hoe ziet de verdeling man/vrouw eruit binnen uw organisatie?
- In hoeverre is uw management (inclusief Raad van Bestuur / Raad van Commissarissen) divers qua samenstelling (geslacht, etniciteit, opleiding etc.)?
- Heeft u een duurzaamheidsbeleid?
- Wat is uw beleid ten aanzien van het voorkomen van corruptie, fraude en omkoping?
- Hoe is uw interne audit en control georganiseerd?

### GOVERNANCE

- Hoe komt de beloning van het management tot stand? Welke criteria worden gehanteerd?
- In hoeverre worden mannen en vrouwen gelijkwaardig beloond?
- Krijgt u al vragen van leveranciers over uw duurzaamheidsinspanningen in het kader van de CSRD?
- Wie zijn de stakeholders bij uw organisatie?
- Aan welke gedragscodes bent u gehouden?
- Welke certificeringen of keurmerken heeft uw organisatie?
- Hoe is uw organisatie gefinancierd?
- In hoeverre heeft u beleid op het gebied van cybersecurity?
- In hoeverre bevat uw jaarverslag niet-financiële informatie?

**OPEN UP  
NEW  
HORIZONS.**



**HAN**\_UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES



## **PRAAT PLAAT DUURZAAMHEID**

# **SAMEN AAN TAFEL, DUURZAAM IN GESPREK**

### **ECOLOGISCH**

- Welke duurzaamheidsdoelen streeft uw organisatie na?
- In hoeverre stoot u CO<sup>2</sup> uit?
- In hoeverre zorgt uw organisatie voor afvalvermindering?
- In hoeverre is uw wagenpark duurzaam? Is er sprake van veel woon-werk verkeer?
- Heeft uw organisatie potentieel last van meer droogte, overstromingen, extreem weer of stijgende temperaturen? (denk aan wateroverlast, verzakkingen etc.)
- In hoeverre werkt uw organisatie circulair? In hoeverre zijn uw producten geschikt voor recycling?
- In hoeverre vindt u het belangrijk dat investeringen van duurzame financiers komen?
- Welke claims maakt u op het gebied van duurzaamheid (risico op greenwashing)?
- In hoeverre bent u bezig met duurzame innovaties (machines, diensten, producten etc.)?
- In hoeverre hebben uw producten of diensten invloed op de biodiversiteit?
- In hoeverre houdt u bij uw inkoopbeleid rekening met de mate van duurzaamheid van die leveranciers?
- Als u schade heeft, in hoeverre vindt u het belangrijk dat die schade duurzaam hersteld wordt?

### **SOCIAAL**

- Welke goede doelen ondersteunt uw bedrijf?
- In hoeverre heeft u aandacht voor de financiële gezondheid van uw medewerkers?
- Hoe houdt u uw medewerkers gezond / vitaal?
- Wat is uw beleid ten aanzien van oudere werknemers?
- Op welke manier draagt u bij aan de ontwikkeling van uw medewerkers?
- Hoe is de privacy van uw klanten geborgd?
- Met welke maatschappelijke stakeholders staat uw bedrijf in contact?
- Hoe borgt u de goede arbeidsvoorwaarden?
- Hoe zorgt u voor gelijke kansen binnen uw bedrijf?
- In hoeverre heeft u zicht op de arbeidsomstandigheden bij de bedrijven waarmee u samenwerkt?
- In hoeverre heeft u aandacht voor duurzame inzetbaarheid binnen uw organisatie?
- Heeft uw organisatie een vertrouwenspersoon?
- Hoe zorgt uw organisatie dat grensoverschrijdend gedrag wordt voorkomen?

**OPEN UP**  
**NEW** **HAN\_** UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES  
**HORIZONS.**