

# Visie op integraal advies door een financieel professional aan het mkb

Fred de Jong, Paul Brouwer, Thomas Lans

Received 17 April 2023 | Accepted 29 November 2023 | Published 29 December 2023

## Samenvatting

De uitdagingen voor het mkb zijn complex, omvangrijk en hangen met elkaar samen. Om als financieel professional het mkb te kunnen faciliteren naar een toekomstbestendig perspectief, is integraal advies noodzakelijk. Dat betekent multidisciplinair adviseren over hoe zowel financiële als niet-financiële aspecten in een organisatie met elkaar samenhangen en waarde creëren. Daarbij gaat het ook over welke risico's en kansen dit met zich meebrengt en wat de implicaties daarvan zijn voor de korte, middellange en lange termijn – zowel voor de organisatie zelf als haar omgeving, maar vooral ook in interactie met elkaar. Om integraal financieel advies te kunnen geven, zullen financieel professionals geïntegreerd moeten kunnen denken en handelen. Dat vraagt ook om een andere manier van opleiden.

## Relevantie voor de praktijk

Dit artikel biedt financieel professionals nieuwe inzichten op hun rol als adviseur van het mkb. Hierin worden handvatten aangereikt voor financieel professionals om meervoudige waarde te creëren voor het mkb. Daarbij worden ook inzichten aangereikt voor opleiders van financieel professionals, om deze beroepsgroep anders op te leiden.

## Trefwoorden

Integraal, mkb, meervoudige waardecreatie, duurzaamheid, advies, sustainability

## 1. Inleiding

Het midden- en kleinbedrijf (mkb) is een belangrijke motor van de Nederlandse economie en staat voor grote uitdagingen. Vanuit dat perspectief signaleert het Nederlands Comité voor Ondernemerschap (2022) vier concrete thema's die de komende jaren voor mkb-ondernemers van belang zijn: duurzaamheid, digitalisering, arbeidsmarkt/menselijk kapitaal en financiering. De transitie naar een duurzame economie en de digitale revolutie zetten traditionele businessmodellen onder druk en dat vraagt om extra investeringen van het bedrijfsleven. Werkgevers zullen ook moeten investeren in aantrekkelijk werkgeverschap om medewerkers te werven en te behouden. Niet alleen het comité signaleert deze beweging, ook andere organisaties zoals MVO Nederland (2020), MKB Nederland (2021) en de SER (2021) wijzen op de grote transities waar het Nederlandse mkb mee te

maken heeft. Kenmerkend voor deze vraagstukken is dat ze met elkaar samenhangen en per definitie complex zijn. Dat vraagt om financiële professionals die geïntegreerd kunnen denken én integraal kunnen adviseren.

Vanuit onze optiek (als lectoren aan de HAN University of Applied Sciences (verder: HAN)) bezien is zo'n financieel professioneel een professional die multidisciplinair adviseert over hoe financiële en niet-financiële aspecten binnen een onderneming met elkaar samenhangen en waarde creëren. Daarbij gaat het ook om het identificeren van de risico's en kansen die dit met zich meebrengt en welke implicaties die hebben voor de korte, middellange en lange termijn – voor zowel de onderneming zelf als haar omgeving én vooral ook in de interactie met elkaar. Met als doel om hiermee het mkb toekomstbestendig te maken en te houden, en om een nauwere connectie aan te

gaan met stakeholders, om zo meer inzicht te krijgen in wat zij belangrijk en betekenisvol vinden.

Vanuit de HAN richten we ons in het financieel-economisch onderwijs primair op het opleiden van financieel professionals voor het mkb, waarbij geïntegreerd denken en meervoudige waardecreatie centraal staan. Hiermee wil deze opleidingsinstelling financieel professionals nieuwe inzichten geven en opleiders van financieel professionals inspireren tot een andere benadering.

In paragraaf 2 worden de onderwerpen geïntegreerd denken en integraal adviseren behandeld, waarna in paragraaf 3 de financiële drempels voor het mkb centraal staan op weg naar verduurzaming. Paragraaf 4 staat in het teken van transities en de rol van de financieel professional, en de toenemende behoefte aan een breder opgeleide financieel professional. Meervoudige waardecreatie en de meervoudige waarde van financieel advies worden besproken in paragraaf 5, gevolgd door paragraaf 6, waarin nader wordt ingegaan op integraal adviseren en de daarvoor benodigde bouwstenen. Paragraaf 7 sluit af met een conclusie.

## 2. Integraal adviseren

Het begrip ‘integraal’ staat volgens *Van Dale* voor voltalig of geheel. Bij een integrale benadering zijn er volgens Geldof (2022) deskundigen (professionals) vanuit verschillende disciplines die als het ware boven de kaart van een gebied hangen. Integraal adviseren bouwt voort op de theorie van integrated thinking, zoals die in de accountancy al langer wordt gebruikt en die we in deze paragraaf verder duiden.

De accountancysector (IIRC 2019) introduceerde al eerder verslaglegging op basis van geïntegreerd denken, om duurzaamheid te integreren in het financiële systeem. Professor Judge Mervyn King SC (IIRC 2019) omschrijft de voordelen van geïntegreerd denken als divers: “Een managementcultuur gericht op samenwerking, een attitude gericht op meervoudige waardecreatie en een op resultaat gebaseerd ondernemingsbestuur. Dat zijn de bouwstenen van integrated thinking. Bovenal is geïntegreerd denken een verenigend concept en een strategisch hulpmiddel dat het management helpt orde te scheppen in de duidelijk complexe omgeving waarin organisaties in de 21e eeuw moeten opereren.” Geïntegreerd denken is niet alleen goed voor de bedrijfsprestaties, maar vertaalt zich ook in betere governance, waarbij risico’s eerder worden geïdentificeerd en beheerst. Het toepassen van meervoudige waardecreatie geeft richting aan risicomanagement en de interne audit voor een beter grip op de strategie en het beïnvloeden van informatiestromen naar het bestuur. Managementprocessen richten zich op de connectiviteit tussen middelen en relaties in strategie, governance, prestaties en vooruitzichten voor waardecreatie.

Hoewel de voordelen van geïntegreerd denken in theorie duidelijk zijn, kleven er ook mogelijke nadelen aan deze benadering. Zo concludeert NEMACC (2013) ten aanzien

van integrated reporting voor het mkb onder andere dat de kosten in sommige gevallen niet altijd opwegen tegen de baten en dat de kennis en vaardigheden er niet zijn om tot een goede uitvoering te komen. Ook dáár zal in de praktijk aandacht aan moeten worden besteed.

### 2.1. Geïntegreerd denken

Geïntegreerd denken in een organisatie is de actieve overweging van de relaties tussen – en de onderlinge afhankelijkheden van – de verschillende operationele en functionele eenheden en de kapitalen, die de organisatie gebruikt of beïnvloedt. Geïntegreerd denken leidt idealiter tot geïntegreerde *besluitvorming* en acties die gericht zijn op het vermogen om waarde te creëren op korte, middellange en lange termijn (IIRC 2021). Nieuwe financiële regelgeving, zoals de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), gaat al uit van een geïntegreerde denkwijze en manier van rapporteren. Hiermee worden aan bedrijven niet alleen eisen gesteld om uitsluitend te rapporteren over de financiële resultaten, maar ook over de sociale en ecologische impact die het bedrijf maakt via de bedrijfsvoering en de keten waarin het bedrijf actief is. En ook bij initiatieven als B Corp,<sup>1</sup> waar ook diverse mkb’ers zich vrijwillig aan committeren en een assessment voor doorlopen, wordt uitgegaan van een geïntegreerde benadering.

De CSRD is een EU-richtlijn, die voorschrijft dat grote ondernemingen verplicht worden om in hun bestuursverslag te rapporteren over hun impact op milieu en sociale aspecten, oftewel mens, maatschappij en milieu. Ook zullen grote ondernemingen moeten rapporteren of er duurzaamheidsaspecten zijn die een significante impact kunnen hebben op de waarde(ontwikkeling) van de onderneming. Daarnaast zal gerapporteerd moeten worden over governance, waaronder verantwoordelijk ondernemingsbestuur en verantwoordelijkheid in de keten.<sup>2</sup> Mkb-ondernemingen maken vaak deel uit van een toeleveringsketen en hebben interactie met verschillende belanghebbenden, zoals de (lokale) overheid, bewoners en klanten. Ook mkb-ondernemingen krijgen dus op korte termijn te maken met de CSRD. De CSRD heeft verder mede tot doel om het voor beleggers mogelijk te maken om onderscheid te maken tussen bedrijven qua duurzaamheidsprestaties. Beleggers hebben die informatie nodig om te kunnen vaststellen hoe duurzaam hun beleggingsportefeuille is én om te kunnen sturen op verdere verduurzaming van – en met – hun beleggingsportefeuille. Indirect raakt dit nu al mkb’ers die onderdeel uitmaken van de waardeketen van corporate ondernemingen, die als eerste volgens de CSRD moeten gaan rapporteren over hun duurzame activiteiten en prestaties in de keten. Dit zal vervolgens ook het mkb direct gaan raken. Bijvoorbeeld doordat mkb’ers voor het verkrijgen van financiering steeds meer moeten kunnen aantonen in welke mate ze verduurzamen. Maar ook voor de verzekeraarbaarheid van het mkb wordt de mate van verduurzaming een steeds grotere, belangrijke factor. Het

is bijvoorbeeld namelijk maar de vraag of niet-duurzame bedrijven in de toekomst nog wel verzekeraar zijn. Nog los van het aansprakelijkheidsrisico dat bedrijven lopen door niet te voldoen aan duurzaamheidscriteria of door greenwashingpraktijken.<sup>3</sup> De toekomstbestendigheid van het mkb hangt hier mede van af.

### 3. Doelgroep

Voor financieel professionals zijn mkb-ondernemers de belangrijkste doelgroep. In dit artikel ligt de focus daarom op het mkb.<sup>4</sup> Panteia (2020) concludeert dat het mkb de motor is van onze economie en samenleving. 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 Bruto Nationaal Product (BNP). Maar – meer dan dat nog – deze bedrijven creëren volgens het Impact Center Erasmus & MKB Nederland (2019) maatschappelijke waarde, zoals het actief onderdeel zijn van lokale gemeenschappen, het opleiden van mensen en het verminderen van de ecologische voetafdruk. Voor de continuïteit van het mkb is het noodzakelijk dat deze bedrijven zich kunnen aanpassen aan de veranderende marktomstandigheden en dat ze vaart zetten achter de eerdergenoemde grote, complexe transitiethema's.

#### 3.1. Financiële drempels bij verduurzaming

Recente studies schetsen het beeld van een groot deel van het mkb dat het nog steeds ingewikkeld vindt om kansen te zien en te verzilveren rondom digitalisering, duurzame groei, echte prijzen (true pricing), transparante ketens, inclusief ondernemen, groene energie, biodiversiteit of circulair ondernemen (Groenewege et al. 2021; Koeman et al. 2022). Met name het kleinbedrijf blijft daarin achter. Financiële vraagstukken vormen daarbij een belangrijk struikelblok. Onderzoek van de Kamer van Koophandel (2018) toont bijvoorbeeld aan dat mkb'ers wel willen verduurzamen, maar dat ze in de praktijk op (veelal financiële) drempels stuiten. Financiering is voor het mkb een probleem, zo stelt Leendert-Jan Visser van MKB Nederland in het artikel 'Mkb-clubs zien rol voor overheid bij toegang tot kapitaal' in *het Financieele Dagblad* van 2 december 2021 (De Boer M and De Horde C 2021). "Het probleem is dat ondernemers en hun financieel adviseurs te weinig kennis hebben over de verschillende vormen van non-bancaire financiering, waarbij ze sowieso huiverig zijn voor vormen van kapitaalverstrekking waarbij zeggenschap gedeeld wordt".

Het Nederlands Comité voor Ondernemerschap (2021) concludeert aanvullend 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." Onderzoek van de Rabobank (2022) maakt duidelijk dat investeren loont: juist bedrijven die investeren in een transitie naar een duurzame en inclusieve economie, laten betere bedrijfsprestaties zien. Tegelijkertijd wordt ook vanuit wet- en regelgeving druk gezet op het mkb om vaart te zetten achter de grote transitiethema's. Mede ingegeven door nieuw beleid (zoals de EU Green Deal) en verwante regelgeving (waaronder SFRD/CSRD<sup>5</sup>) wordt de koppeling tussen financiering en duurzame bedrijfsvoering steeds sterker. Investeerders en financiers zullen meer eisen gaan stellen aan de duurzaamheid van de bedrijfsvoering en de keten waarin een onderneming actief is. Ook vanuit risicoperspectief is dat relevant. Mkb-ondernemers lopen extra risico, bijvoorbeeld wanneer ze aansprakelijk worden gesteld voor greenwashing, sociale veiligheid en gevolgen van klimaatverandering.

### 4. Transities en de rol van de financieel professional

De hiervoor genoemde uitdagingen hebben grote impact op de toekomst van het mkb; ze zorgen voor belangrijke financiële vraagstukken en brengen ook (financiële) onzekerheid met zich mee voor mkb-ondernemers. De implicaties daarvan voor de rol van de financieel professional staan in deze paragraaf centraal. Williamson (1975) stelde al vast dat het bestaansrecht van intermediairs (zoals financieel professionals) groter wordt naarmate de onzekerheid en complexiteit toenemen. Cummins and Doherty (2006) wijzen op de functie van intermediairs bij het versimpelen van de complexiteit van producten en informatie en dit over te dragen aan de klant. De Jong (2021) legt het verband tussen complexiteit en de behoefte aan advies bij het mkb, waarbij de waarde van advies stijgt naarmate de complexiteit voor mkb'ers groot is en de onzekerheid toeneemt. Financieel professionals zijn bij uitstek geschikt om die onzekerheid te reduceren, kansen te identificeren en het mkb naar een financieel gezonde toekomst te helpen, op een verantwoorde manier voor de sociale leefomgeving én het milieu.

#### 4.1. Behoeft aan breder opgeleide financieel professioneel

Vrijwel alle mkb-ondernemers maken al gebruik van een financieel professional, zoals een accountant, boekhouder, belastingadviseur, financieel adviseur of verzekeringsadviseur (Adfiz 2021). Het gaat om een markt met tienduizenden financieel professionals.<sup>6</sup> Bij advisering over jaarrekeningen en belastingaangiftes wordt er vooral naar het verleden van de onderneming gekeken en minder met de ondernemer over de toekomst van het bedrijf gesproken. Financieel professionals voelen ondertussen de druk, vooral als gevolg van digitalisering, om hun bestaande business- en verdienmodel te veranderen. Adviseurs zijn veelal gefragmenteerd bezig. Zo is de belastingadviseur bezig met aangiftes, de accountant met verslaggeving, de

boekhouder met de jaarrekening, de assurantietussenpersoon met de verzekeringen en de financieringsadviseur met leningen. De conclusie die op basis daarvan getrokken kan worden, is dat we nu nog vooral mensen opleiden tot financieel specialisten. De transitie waar het mkb voor staat, vragen echter om financieel professionals die breder opgeleid worden en geïntegreerd kunnen denken en handelen. Ook De Jong and Van Kooten (2019) wijzen hierop. De transitie raken zowel de ondernemer, de onderneming als ook de werknemers. En deze transitie hebben impact op de fiscale dynamiek, de (verzekerbare) risico's, de cashflow, de investeringen, het rendement en bijvoorbeeld de arbeidsvoorwaarden voor medewerkers. De financieel professional die in staat is om het mkb breed en integraal te adviseren, creëert voor zichzelf op die manier een toekomstbestendig businessmodel en draagt bij aan de duurzame transitie van het meest cruciale en vitale onderdeel van onze economie. Daarmee kunnen financieel professionals tevens invulling geven aan de ambities als geschetst door minister van Financiën Kaag (2023) in haar beleidsagenda<sup>7</sup> voor de financiële sector.

## 5. Van geïntegreerd denken naar integraal advies

Het mkb heeft behoefte aan hulp en advies en zal daarbij een beroep doen op financieel professionals. In de afgelopen jaren hebben financieel professionals al gemerkt dat de adviesvragen van hun klanten veranderen. De

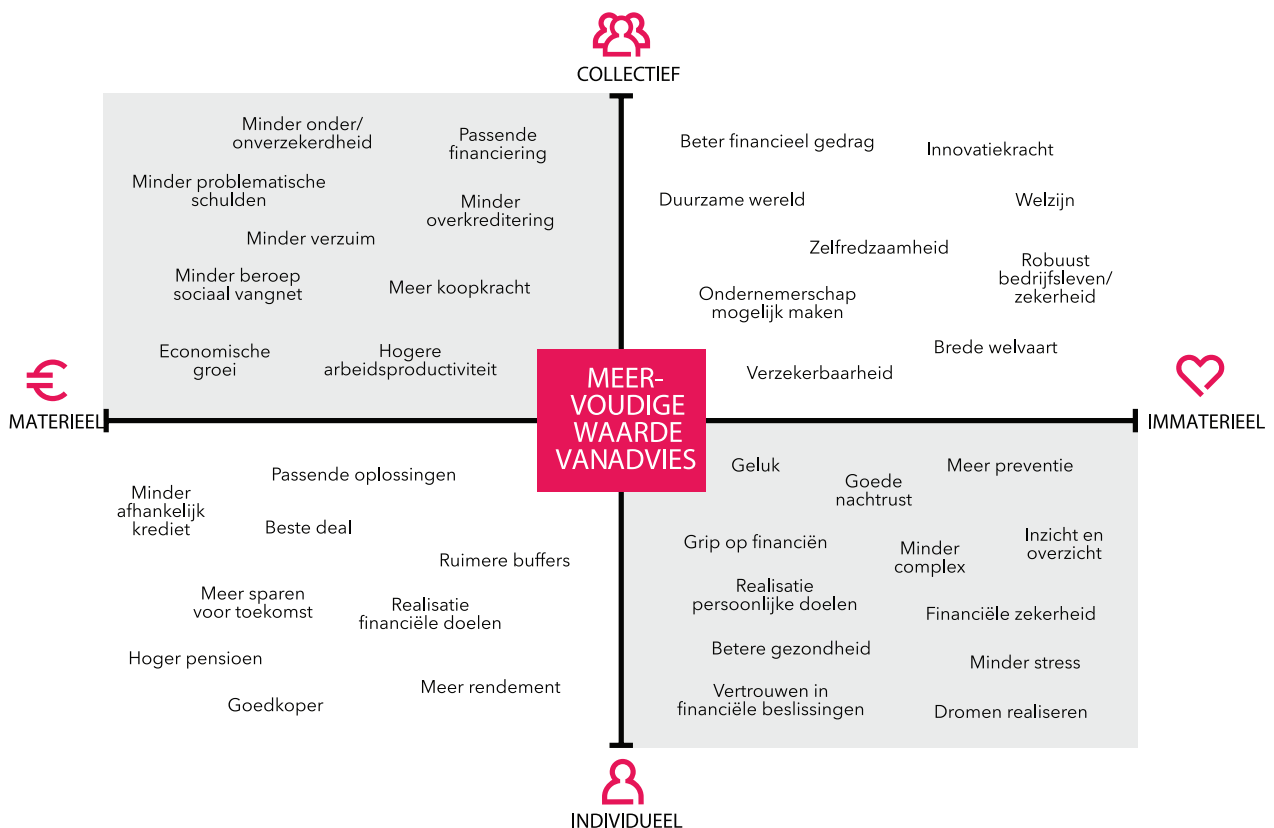
vraagstukken worden complex, gestelde vragen worden dieper en ze raken ook steeds vaker onderwerpen die voorbij de expertisehorizon van hun huidige financieel adviseur liggen. In deze paragraaf gaan we in op de nieuwe rol die de financieel professional als adviseur van het mkb kan spelen – vanuit geïntegreerd denken naar integraal adviseren.

### 5.1. Meervoudige waarde van financieel advies

De theorie rond de waarde van financieel advies is van belang, om te komen tot een beschrijving van integraal advies door een financieel professional. Op basis van een meta-analyse van literatuuronderzoek naar de waarde van financieel advies (De Jong 2021) is het volgende model (zie Figuur 1) ontwikkeld, om financieel adviseurs en beleidsmakers, zoals toezichhouders en het ministerie van Financiën, te helpen zich meer bewust te worden van de concrete impact en waarde van financieel advies.

Figuur 1 toont een model waarin onderscheid wordt gemaakt tussen de materiële waarde van advies (uit te drukken in financiële waarde), en immateriële waarde (uit te drukken in bijvoorbeeld gevoel, emotie of meer welzijn). Daarnaast wordt onderscheid gemaakt tussen individuele waarde – de waarde voor een bepaald persoon – en collectieve waarde; de waarde van advies voor de hele samenleving. In het financieel-economisch onderwijs is vooral de nadruk gelegd op het creëren van financiële waarden (links onder in het model). De HAN heeft de keuze gemaakt om financieel professionals in opleiding in meervoudige waardecreatie te laten denken, dus om hen ook scherp te laten kijken naar de andere kwadranten van het model. Dit

**Figuur 1.** De meervoudige waarde van advies (De Jong 2021).



sluit aan bij de visie op het Hoger Economisch Onderwijs (Vereniging Hogescholen 2023) in het sectorplan ‘Samen waarde creëren voor brede welvaart’: “In een wereldwijd verbonden economie en maatschappij wordt steeds meer duidelijk dat vraagstukken niet vanuit één perspectief zijn aan te pakken. Werken en denken vanuit één discipline voldoet dan niet. Oplossingen voor economische en maatschappelijke vraagstukken vragen om een discipline overstijgende aanpak. Deze vorm van denken noemen we ‘denken in en vanuit cross-overs’. Werken in deze vorm van cross-overs draagt bij aan meervoudige waardecreatie.”

## 5.2. Meervoudige waardecreatie

De theorie over de waarde van financieel advies heeft parallellen met de theorie over duurzame financiën, ook wel *sustainable finance* genoemd, en gaat ook over meervoudige waardecreatie. Sustainable finance wordt gedefinieerd als “het proces waarbij terdege rekening wordt gehouden met overwegingen op het gebied van milieu, maatschappij en bestuur (ESG<sup>8</sup>) bij het nemen van investeringsbeslissingen in de financiële sector, wat leidt tot meer langetermijninvesteringen in duurzame economische activiteiten en projecten (Worldbank 2021)”.

Verschillende auteurs omschrijven duurzaamheid als een vraagstuk met meerdere waarden. Volgens Mondini (2019) is duurzaamheid het bereiken van een evenwichtige ontwikkeling van het economische, sociale en ecologische systeem. Scholtens (2006) omschrijft *sustainable finance* als de wisselwerking tussen economische, sociale en ecologische vraagstukken. Schoenmaker and Schramade (2019) bouwen hun raamwerk voor *sustainable finance* op de combinatie van financiële, sociale en milieuaspecten. Willekes et al. (2020) beschrijven *sustainable finance* op basis van de grondslagen van meervoudige waardecreatie, namelijk ‘om te gaan van louter economische waardecreatie naar het gelijktijdig en op een evenwichtige manier creëren van ecologische en sociale waarde’. En tot slot een oudje, of noem het een evergreen: ‘duurzame ontwikkeling is een ontwikkeling die voorziet in de behoeften van het heden zonder het vermogen van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen’ uit het Brundtland-rapport (VN World Commission on Environment and Development 1987), waarmee toen al een basis is gelegd voor het creëren van een breder begrip van waarde op een tijds-horizon. Duurzaamheid vertoont veel overeenkomsten met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Volgens het principe van de triple bottom line (Elkington 1998) draait maatschappelijk verantwoord ondernemen om de balans tussen people, planet en profit. Meervoudige waardecreatie is een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve prestaties, gebaseerd op de Triple-P-filosofie met een focus op economische (Profit), sociale (People) en ecologische (Planet) waardecreatie (Jonker 2015). Winst wordt dus niet alleen uitgedrukt in geld, maar ook in maatschappelijk nut (Wagensveld and Westerdijk 2018). De waarde van financieel advies en *sustainable finance*

heeft een meervoudig karakter. De financieel professional van de toekomst zal die verschillende waardesoorten integraal moeten betrekken in zijn advisering aan het mkb. Dit begint bij geïntegreerd kunnen denken.

Geïntegreerd denken als adviseur betekent vanuit meerdere vormen van waarde kunnen denken. Dit impliceert dat de adviseur vanuit meerdere perspectieven, systemen en subsystemen en vanuit meerdere disciplines moet kunnen denken, om dit vervolgens om te zetten naar een integraal advies voor de mkb-onderneming, rekening houdend met de specifieke context van die mkb-onderneming, de keten en alle relevante stakeholders.

## 6. Integraal adviseren

De integraal adviseur mkb onderhoudt een duurzame relatie met zijn mkb-klant en is het aanspreekpunt voor de mkb-ondernemer die de samenhang tussen de vraagstukken overziet en op strategisch niveau kan adviseren en begeleiden. De integraal adviseur neemt de rol in van regisseur (Schoenmakers et al. 2012) voor de mkb-onderneming en de mkb-ondernemer. De regisseur:

- is sterk sturend, sterk ondersteunend;
- maakt het veranderingstraject hanteerbaar via fasen, stappen en aanpakvormen;
- vult in overleg met de klant in; en
- zorgt voor een gelijkwaardige inbreng van hem/haar en de klant.

De regierol van de financieel professional als integraal adviseur heeft primair betrekking op de financiële vraagstukken waar het mkb mee wordt geconfronteerd. Deze vraagstukken moeten worden geadresseerd en opgelost om als mkb-onderneming toekomstbestendig te kunnen zijn en blijven. De benodigde transities zullen ook vanuit financieel oogpunt moeten kunnen worden gefaciliteerd. Daarbij dient te worden opgemerkt dat het voor financieel professionals een lastige opgave zal zijn, om over te stappen van de rol van financieel specialist naar de rol van regisseur/integraal adviseur. Let wel, dit hoeft niet voor alle financieel professionals het einddoel te zijn. Wat we hier vooral betogen, is dat financieel professionals in ieder geval meer geïntegreerd moeten leren denken. Er ontstaat ruimte voor professionals die integraal kunnen gaan adviseren. Voortbouwend op de theorie van geïntegreerd denken, de theorie over de waarde van financieel advies en de in dit artikel geschetste ontwikkelingen, zijn de bouwstenen voor integraal advies aan het mkb helder.

### 6.1. Bouwstenen voor integraal adviseren

Het concept van integraal adviseren (zoals de HAN dat in de opleidingen wil toepassen), bestaat uit de volgende vier bouwstenen, die hierna nadere toelichting verkrijgen:

- 1) meervoudige waardecreatie (overkoepelend);

- 2) de driehoek onderneming–ondernemer–werknemers;
- 3) de keten- en stakeholderbenadering; en
- 4) multidisciplinaire toepassing van kennis en ervaring.

#### *Ad 1) Meervoudige waardecreatie*

Bij integraal advies staat waardecreatie voor en door de mkb-ondernemer voorop. De waardecreatie is meervoudig, waarbij het gaat om het creëren van een balans tussen de economische, sociale en ecologische waarde binnen een mkb-onderneming vanuit de rol van de financieel professional. Daarbij sluiten we aan bij de visie van MKB Nederland (2021), die voor de toekomstbestendigheid van het mkb ook uitgaat van drie waardesoorten (productief, duurzaam en inclusief), en bouwen we voort op de theorie van maatschappelijk ondernemen (people, planet, profit) en de nieuwe duurzaamheidsregelgeving. Het model van de meervoudige waarde van financieel advies (Figuur 1) laat zien dat de waarde van advies niet alleen financieel, maar juist meervoudig van aard is. In een integraal advies wordt aangegeven hoe een mkb'er met behulp van de financieel professional meervoudige waarde kan creëren.

#### *Ad 2) Driehoek onderneming-ondernemer-werknemers*

Integraal adviseren betekent dat een financieel professional in zijn advisering niet alleen uitgaat van de belangen voor de mkb-ondernemer en de onderneming, maar dat hij of zij daar ook nadrukkelijk de impact op de werknemers bij betreft – zowel financieel als niet-financieel. Bijvoorbeeld door in de advisering rekening te houden met de financiële gezondheid en het welzijn van werknemers (rechterkwadrant bovenin Figuur 1).

#### *Ad 3) Keten- en stakeholderbenadering*

Integraal adviseren betekent rekening houden met de input en impact van een mkb-onderneming als onderdeel van de gehele keten. Daarmee wordt aangesloten bij de ketenbenadering, zoals die ook binnen het Integrated Reporting Council wordt gehanteerd. Daarnaast moeten alle stakeholders, zoals milieuorganisaties, omwonenden en klanten, in het advies worden betrokken. Het integrale advies van de financieel professional zorgt idealiter voor een positieve impact (door ex-Unilever topman Paul Polman (Polman and Winston 2021) ook wel 'netto positief' genoemd) op de partijen in de keten en de overige stakeholders. Dat blijkt ook uit de impact die financieel advies heeft op bijvoorbeeld brede welvaart, een duurzamere wereld en economische groei.

#### *Ad 4) Multidisciplinaire oplossingen*

De vraagstukken en de transitie binnen het mkb zijn divers en complex. Deze transitie leiden tot financiële uitdagingen op diverse gebieden. Van financiering tot investering, van risicomanagement tot pensioenregeling, van fiscale strategie tot nieuwe controlemechanismen. Die uitdagingen kunnen niet worden opgelost met een eendimensionale aanpak, maar vragen om multidisciplinaire oplossingen.

Met geïntegreerd denken kan de samenhang tussen verschillende financiële vakgebieden worden overzien. Van daaruit kan er worden geadviseerd in de specifieke context van de organisatie (denken vanuit cross-overs). Strategische keuzes hebben vaak een grote financiële impact.

## **6.2. Divers samengestelde financiële adviesbehoefte**

Mkb-ondernemers hebben vaak een zeer divers samengestelde financiële adviesbehoefte. In de praktijk is dat lastig voor hen, aangezien de adviesmarkt behoorlijk versnipperd is. Om daarop in te kunnen spelen, om integraal financieel advies te kunnen geven aan het mkb, moet een financieel adviseur multidisciplinair kunnen denken en werken en meerdere financiële specialismen combineren, zoals accountancy, fiscaliteit, risicomanagement, financiering en control. Zo zal een fiscalist ook enige kennis moeten hebben van risico en accountancy bijvoorbeeld, en moet een financieringsadviseur ook weten welke subsidies en fiscale mogelijkheden er zijn. Deze multidisciplinaire aanpak kan op kantoorniveau worden georganiseerd, maar ook via strategische samenwerkingen met andere financieel professionals. De waarde van multidisciplinariteit blijkt ook uit Figuur 1: de meervoudige waarde van financieel advies leidt tot passende financiering (op basis van het accountantsrapport), zekerheid (risicoanalyse), meer grip (door goede sturing) en vermogensopbouw (rekening houdend met fiscale mogelijkheden). De financieel professional die integraal adviseert hangt als het ware boven het mkb en neemt de rol van regisseur in (Schoenmakers et al. 2012).

#### *Van beeld naar doel*

Bij een integrale benadering projecteert de financieel professional concepten als digitalisering en duurzaamheid op de mkb-onderneming, om op basis daarvan doelen/ambities te formuleren. Na een integrale afweging worden deze vertaald naar functies, of naar eisen die worden gesteld aan die functies. De financieel professional neemt initieel een toeschouwerspositie in, analyseert en kijkt naar kansen en bedreigingen (diagnosticeert). De bevindingen worden meegenomen in een integraal advies. Dat advies bevat of wordt omgezet in een geïntegreerd plan (realisatieplan), waarin alle benodigde onderdelen worden geordend om het integrale advies te kunnen uitvoeren. De financieel professional wordt dan meer een *deelnemer* door als businesspartner van de mkb-ondernemer zorg te dragen voor – en hem of haar te ondersteunen bij – de opvolging van het advies.

## **7. Conclusie en impact op economisch onderwijs**

Het mkb staat voor grote transitie rond verduurzaming, financiering, de arbeidsmarkt en digitalisering. Gezien het grote (maatschappelijke en economische) belang van het mkb vraagt dit om goede begeleiding en advies van professionals. De voornoemde transitie dienen in samenhang met

elkaar te worden benaderd, wat ook vraagt om een andere benadering van de financieel professional. In dit artikel betogen we dat de financieel professional als adviseur van het mkb meer geïntegreerd moet leren denken en handelen om uiteindelijk ook integraal te kunnen gaan adviseren. Het doel van een integraal advies is het toekomstbestendig maken en/of houden van een mkb-onderneming.

De in dit artikel beschreven inzichten leiden tot een definitie van integraal advies voor een financieel professional aan het mkb: het multidisciplinair adviseren over hoe financiële en niet-financiële aspecten in een organisatie samenhangen en waarde creëren, welke risico's en kansen dit met zich meebrengt en welke implicaties dat heeft voor de korte,

middellange en lange termijn. Integraal advies behelst de samenhang tussen meervoudige waardesoorten, alle stakeholders in de keten en de verhouding tussen ondernemer, onderneming en de werknemers. Geïntegreerd denken en integraal adviseren vragen van de opleidingen voor financieel professionals een andere aanpak. Deze aanpak zal minder gericht dienen te zijn op alleen financiële waarden en meer op meervoudige waardecreatie. Daarbij zal ook rekening moeten worden gehouden met de belangen van andere stakeholders, zoals werknemers en de hele keten. Ook is er meer aandacht benodigd voor multidisciplinariteit in het curriculum en het faciliteren van cross-overs tussen de verschillende financieel-economische opleidingen.

■ **F. de Jong – Fred** is associate lector Sustainable Finance & Tax.

■ **P. Brouwer – Paul** is senior docent bij de Academie Financieel Economisch Management.

■ **T. Lans – Thomas** is lector Kansrijk Ondernemen.

Allen zijn werkzaam bij de HAN.

## Noten

1. B Corp - wat staat voor 'Benefit Corporation' - is een snel groeiend netwerk van bedrijven die excelleren op het gebied van transparantie, sociale verantwoordelijkheid en duurzaamheid. Deze bedrijven delen een intrinsieke motivatie om zich in te zetten voor een betere wereld.
2. <https://www.nba.nl/themes/duurzaamheid/subthemas/csr-rapporteren-overduurzaamheid/>, geraadpleegd op 8 maart 2023.
3. Met greenwashing wordt bedoeld dat bedrijven zichzelf en hun producten groener presenteren dan gerechtvaardigd.
4. Daarom kiest de HAN er als opleidingsinstelling ook voor om het onderwijs specifiek op die doelgroep te richten. Het belang van deze focus wordt in deze paragraaf nader onderbouwd.
5. SFRD staat voor Sustainable Finance Disclosure Regulation, CSRD staat voor Corporate Sustainability Reporting Directive. Beide vormen van Europese regulering hebben als doel om bedrijven meer transparant te laten worden over hun duurzaamheidsbeleid en daar verantwoording over af te leggen.
6. Er zijn circa 5000 assurantiëkantoren, ruim 22.000 accountants, bijna 11.000 belastingadviseurs en 12.000 administratiekantoren.
7. 5. Minister Kaag schetst in haar beleidsagenda vier concrete ambities:
  1. Een financiële sector die bijdraagt aan een duurzame wereld;
  2. Een financiële sector die gezond en weerbaar is;
  3. Een financiële sector die inclusief is en maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt;
  4. Een financiële sector die innovatief en toekomstgericht is.
8. Environmental, Social and Governance. Dit zijn de drie factoren die worden gebruikt om de duurzaamheid van beleggingen te meten qua impact

## Literatuur

- Adfiz (2021) Advies in Cijfers, Amersfoort.
- Cummins JD, Doherty NA (2006) The economics of insurance Intermediaries. *Journal of Risk & Insurance* 73(3): 359–396. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6975.2006.00180.x>
- De Boer M, De Horde C (2021) Mkb-clubs zien rol voor overheid bij toegang tot Kapitaal. *Het Financieel Dagblad*, 2 december 2021.
- De Jong F, Van Kooten M (2019) Financieel Gezond MKB vereist een integrale en multidisciplinaire adviesbenadering, *Het Verzekeringsarchief*, jaargang 96, 3<sup>e</sup> kwartaal.
- De Jong F (2021) Naar meervoudige waarde van financieel en fiscaal advies, *Onderzoekspaper*, Associate Lectoraat Sustainable Finance & Tax, HAN University of Applied Sciences, Arnhem.
- Elkington J (1998) *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business*, Chichester: Capstone Publishing. <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>
- Geldof G (2022) *Integraal en geïntegreerd werken*. Essay voor de Vereniging van Nederlandse Gemeenten.
- Groenewegen J, Hardeman S, Poolen D, Raspe O (2021) *Coronacrisis splijtzwam voor transitie naar een nieuwe economie*, Nederland, RaboResearch.
- IIRC (2019) *Integrated thinking and strategy, state of play report*. [https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2020/01/Integrated-Thinking-and-Strategy-State-of-Play-Report\\_2020.pdf](https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2020/01/Integrated-Thinking-and-Strategy-State-of-Play-Report_2020.pdf)

- IIRC (2021) International <IR> Framework, January 2021. <https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/01/InternationalIntegratedReportingFramework.pdf>
- Impact Center Erasmus & MKB Nederland (2019) De maatschappelijke waarde van ondernemers – Een inventarisatie van de maatschappelijke waarde die het commerciële MKB creëert, Rotterdam.
- Jonker J (2015) Nieuwe Business Modellen. Amersfoort: Drukkerij Wilco.
- Koeman N, Winkelmolen R, Konijn S (2022) De NEX-22: de afstand tot de nieuwe economie, Amsterdam, SEO.
- Kamer van Koophandel [KvK] (2018) Duurzaam ondernemen, december 2018.
- Ministerie van Financiën (2023) Beleidsagenda financiële sector. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/03/16/beleidsagenda-voor-de-financiele-sector>
- MKB Nederland en VNO-NCW (2021) Ondernemen voor brede welvaart, Den Haag.
- Mondini G (2019). Sustainability assessment: from Brundtland Report to Sustainable Development Goals. *Journal valori e valutazioni* 23: 129–137.
- MVO Nederland (2020) Nieuwe Businessagenda – NBA 2020.
- Nederlands Comité voor Ondernemerschap (2021) Staat van het MKB 2021. Den Haag. <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-05eb8248-bd42-4f1d-a390-afa11b2c6c39/pdf>
- Nederlands Comité voor Ondernemerschap (2022) Staat van het MKB 2022. Den Haag. [https://cms.staatvanhetmkb.nl/wp-content/uploads/2022/11/Jaarbericht-Staat-van-het-MKB-2022\\_Ondernemen-in-het-ondertussen.pdf](https://cms.staatvanhetmkb.nl/wp-content/uploads/2022/11/Jaarbericht-Staat-van-het-MKB-2022_Ondernemen-in-het-ondertussen.pdf)
- NEMACC (2014) De netto-voordelen van integrated reporting voor het MKB. Onderzoeksrapportage over het belang van integrated thinking en integrated reporting voor het midden- en kleinbedrijf in Nederland, Amsterdam. <https://www.nba.nl/siteassets/themas/thema-mkb/nemacc/publicaties/nemacc-integrated-reporting-voor-het-mkb-dec132.pdf>
- Panteia (2020) Sociaal-maatschappelijke bijdrage van het MKB, verkenning van dimensies, indicatoren en beschikbare bronnen, Zoetermeer 22 juli 2020. <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-01d01709-3916-42b8-929f-7cbcafb7a487/pdf>
- Polman P, Winston A (2021) Netto positief, hoe je een succesvol en duurzaam bedrijf creëert: door meer te geven dan te nemen, Uitgeverij Prometheus.
- Rabobank/Rabo Research (2022) De transitie naar een duurzame en inclusieve economie stagneert, Utrecht.
- Schoenmaker D, Schramade W (2019) Principles of sustainable finance. Oxford University Press.
- Schoenmakers APM, Kloosterboer PP, Sterk RM (2012) De leerwaarde van adviesstijlen, Cordes.
- Scholtens B (2006) Finance as a driver of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics* 68(1): 19–33. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9037-1>
- SER (2021) Zekerheid voor mensen, een wendbare economie en herstel van de samenleving, Sociaal-economisch beleid 2021–2025, Advies 21/08, juni 2021, Den Haag.
- Vereniging Hogescholen (2023) Sectorplan HEO - samen waarde creëren voor brede welvaart, januari 2023, Den Haag.
- VN World Commission on Environment and Development (1987) Our Common Future. Oxford University Press.
- Wagenveld K, Westerdijk R (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 Detaille en Annet de Lange, Vakmedianet. Alphen aan den Rijn.
- Willekes E, Jonker J, Wagenveld K (2020) The impact of multiple value creation on management control systems: An explorative case study. Contribution to the 5<sup>th</sup> online conference on new business models (1–2 juli 2020) at Radboud University Nijmegen.
- Williamson OE (1975) Markets and Hierarchies, analysis and antitrust implications: A study in the economics of internal organization, New York: Free Press.
- Worldbank (2021) Sustainable finance brief. <https://www.worldbank.org/en/topic/financialsector/brief/sustainable-finance> [August 5, 2021]