

# De adviserende mkb-accountant

Een voorstel voor kwaliteitsrichtlijnen

(april 2019)





## VOORWOORD

NEMACC, het samenwerkingsverband van de NBA en de Erasmus Universiteit Rotterdam richt zich op toepassingsgericht onderzoek ten behoeve van het MKB. De Commissie MKB van het NBA heeft het NEMACC opdracht gegeven onderzoek te verrichten naar adviesopdrachten door de mkb-accountant.

De werkzaamheden van de mkb-accountant verschuiven naar advisering. Voor adviesdienstverlening bestaan echter nog geen specifieke kwaliteitsrichtlijnen. Om de kwaliteit als accountants in het maatschappelijk verkeer te kunnen blijven garanderen, bestaat echter wel behoefte aan richtlijnen voor deze werkzaamheden. In dit rapport zijn de uitkomsten van het onderzoek vastgelegd.

Doel van het onderzoek is dan ook om principle based richtlijnen te ontwikkelen voor de mkb-accountant om zo de kwaliteit van adviesopdrachten te borgen. In de inleiding zijn de reikwijdte en onderzoeksopzet verder toegelicht.

Dit rapport is tot stand gekomen op basis van:

- Onderzoek naar kwaliteitsrichtlijnen in de bestaande regelgeving en literatuur
- Interviews met mkb-accountants, adviseurs en HR experts
- Afstemmingen met de klankbordgroep en Commissie MKB van het NBA

Het onderzoeksteam bestaat uit:

- Drs. R. Snoeker RA directeur ICU2 Advice & Support B,V, en verantwoordelijk voor Program Internal Control Accountancy, Erasmus School of Accounting & Assurance (ESAA)
- E.M. van der Velden AA, werkzaam als trainer/adviseur bij Kriton en lid Accountantskamer  
Dit rapport is geschreven op persoonlijke titel.

De klankbordgroep bestaat uit

- Prof. J.C.A. Gortemaker RA, hoogleraar financial audit/assurance, Erasmus Universiteit Rotterdam
- Dr. A. Rijsenbilt, lid DB van NEMACC

E.M. van der Velden AA

Drs. R. Snoeker RA

# INHOUD

<b>MANAGEMENTSAMENVATTING</b>	<b>4</b>
<b>1 INLEIDING &amp; DOEL</b>	<b>7</b>
1.1 DOEL & ONDERZOEKSVRAGEN	7
1.2 OPBOUW ONDERZOEK	8
<b>DEEL 1: KWALITEITSRICHTLIJNEN ADVIESDIENSTEN &amp; GOOD PRACTICES 9</b>	
<b>2 KWALITEITSRICHTLIJNEN ADVIESDIENSTEN</b>	<b>10</b>
2.1 DE ADVIESDIENST	10
2.1.1 WAT IS EEN ADVIESDIENST?	11
2.1.2 WELKE ADVIEZEN VERRICHT DE MKB-ACCOUNTANT?	12
2.1.3 REGELGEVING & TYPE OPDRACHT	12
2.1.4 VERSCHILLENDE TYPEN ADVISERING	13
2.2 KWALITEITSRICHTLIJNEN IN HET ADVIESPROCES	14
2.2.1 FASE 1: OPDRACHTAANVAARDING	15
2.2.2 FASE 2: GEGEVENSVERZAMELING- EN ANALYSE	17
2.2.3 FASE 3: UITVOERING	18
2.2.4 FASE 4: HET COMMUNICEREN VAN DE UITKOMSTEN	20
2.2.5 FASE 5: EVALUATIE	21
2.3 DE MKB-ACCOUNTANT ALS ADVISEUR	23
2.3.1 KENNISGEBIEDEN	23
2.3.2 ADVIESVAARDIGHEDEN	24
2.3.3 PROFESSIONEEL GEDRAG	24
2.3.4 NIVEAUS VAN het ADVISEURschap	25
2.3.5 ONTWIKKELING KENNIS VAN DE ADVISEUR	26
2.3.6 DE ROL VAN DE ACCOUNTANT IN ADVIESOPDRACHTEN	26
2.4 DE MKB-ACCOUNTANT & HET KANTOOR	27
2.5 RAAMWERK RICHTLIJNEN ADVIESOPDRACHTEN MKB-ACCOUNTANTS	28
2.6 COMMERCIELE MOGELIJKHEDEN MKB-ACCOUNTANT	37
<b>3 GOOD PRACTICES ADVISERING</b>	<b>39</b>
3.1 AUTO PRIVÉ OF ZAKELIJK?	39
3.2 ADVISERING OP BASIS VAN TUSSENTIJDSE CIJFERS	40
3.3 HERSTRUCTURERING BIJ AANSCHAF BEDRIJFSPAND	40
3.4 ECHTSCHEIDING I; OBJECTIVITEIT	41
3.5 ECHTSCHEIDING II; WAARDEBEPALING	42
3.6 ECHTSCHEIDING III; MEDIATION	42
3.7 FINANCIERING	43
3.8 ESTATE PLANNING	44
3.9 ADVIES OVER DE ORGANISATIE VAN INFORMATIEVOORZIENING	44
<b>DEEL 2: ONDERZOEK &amp; ONDERBOUWING KWALITEITSRICHTLIJNEN ADVIESDIENSTEN</b>	<b>47</b>
<b>4 DE ADVIESDIENST</b>	<b>48</b>
4.1 WAT IS EEN ADVIES?	48
4.1.1 WAT IS EEN EFFECTIEF ADVIES?	49
4.1.3 KENNISGEBIEDEN	50
4.2 VORMEN VAN ADVIESOPDRACHTEN	51
4.3 WELKE ADVIESDIENSTEN VERRICHT DE MKB-ACCOUNTANT?	52
<b>5 HET ADVIESPROCES</b>	<b>53</b>
5.1 STANDAARD 5500N	53
5.2 FEILLOOS ADVISEREN	53
5.3 KUBR	55
<b>6 WET- EN REGELGEVING</b>	<b>56</b>
6.1 VGBA	56
6.2 NOCLAR	57

6.3	VERORDENING INZAKE ONAFHANKELIJKHEID	57
6.4	STANDAARD 5500N	57
6.5	OVERIGE OPDRACHT	58
6.6	NBA-HANDREIKING 1136-STANDAARD 4410 INZAKE SAMENSTELLINGSOPDRACHTEN	58
6.7	NBA-HANDREIKING 1111 OVERIGE OPDRACHTEN	59
<b>7</b>	<b>DE MKB-ACCOUNTANT ALS ADVISEUR</b>	<b>60</b>
7.1	WAT IS EEN ADVISEUR?	60
7.2	DE ADVISEUR EN DE OPDRACHTGEVER	61
7.3	COMPETENTIES	62
7.3.1	VERORDENING OP DE BEROEPSPROFIELEN _____	62
7.3.2	EINDTERMEN ACCOUNTANTSOPLEIDING _____	62
7.3.3	ACCA _____	62
7.3.4	CHARTERED MANAGEMENT INSTITUTE EN OOA _____	63
7.3.5	STEVENS _____	64
7.4	REITSMA	64
7.5	DE INTERVIEWS	65
7.6	DE ROL VAN DE ACCOUNTANT IN ADVIESOPDRACHTEN	65
7.6.1	VERORDENING OP DE BEROEPSPROFIELEN _____	65
7.6.2	DE CALUWE _____	65
7.6.3	MKB-ADVIESWIJZER _____	66
<b>8</b>	<b>DE ORGANISATIE ROND DE MKB-ACCOUNTANT</b>	<b>67</b>
8.1	NVKS	67
8.2	KARAKTERISTIEKEN PROFESSIONELE DIENSTVERLENER	68
8.3	HET MANAGEN VAN PROFESSIONALS	69
8.4	ISO 20700 MANAGEMENT CONSULTANCY	71
8.5	INSCHAKELING ANDERE DESKUNDIGEN	71
8.6	TOETSING VAN HET KWALITEITSSYSTEEM	72
8.6.1	TOETSING BINNEN HET ACCOUNTANTSBEROEP _____	72
8.6.2	UITWERKING VAN INTERNE EVALUATIE/TOETSING _____	73
<b>9</b>	<b>OPDRACHTGEVER</b>	<b>75</b>
9.1	ONDERZOEK EFAA	75
9.2	NEDERLANDSE ONDERZOEKEN	75
<b>10</b>	<b>ANDERE BEROEPSBEOEFENAREN</b>	<b>77</b>
10.1	NOREA	77
10.2	NEDERLANDSE ORDE VAN BELASTINGADVISEURS (NOB)	77
10.3	RAAD VAN ORGANISATIE- EN ADVIESBUREAUS	78
10.4	ACCOUNTANTS IN HET BUITENLAND	78
	<b>BIJLAGE 1: TUCHTRECHTUITSPRAKEN</b>	<b>79</b>
	<b>BIJLAGE 2: GEINTERVIEWDEN</b>	<b>81</b>

# MANAGEMENTSAMENVATTING

Rondom de mkb-accountant zijn verschillende ontwikkelingen zichtbaar, zoals toenemende automatisering, MVO en ketenintegratie, die aanleiding zijn voor een heroriëntatie op de huidige beroepsactiviteiten. Eén van de mogelijkheden is het breder aanbieden van adviesdiensten. Dit type dienstverlening valt volgens de regelgeving vaak onder de categorie overige opdrachten. Voor deze opdrachten bestaan geen andere richtlijnen of standaarden dan de fundamentele beginselen uit de VGBA. Doel van dit onderzoek is om richtlijnen en handvatten te ontwikkelen om de kwaliteit van adviesopdrachten meer expliciet te borgen.

Het onderzoek bestaat uit literatuuronderzoek, onderzoek naar relevante tuchtrechtuitspraken en interviews. In het onderzoek is antwoord gegeven op vragen als wat is een adviesdienst, hoe ziet het adviesproces eruit, maar ook welke competenties heeft een adviserende mkb-accountant nodig en welke eisen worden gesteld aan de organisatie waarin hij werkzaam is. Ook is gekeken naar andere adviserende beroepsgroepen en vanuit literatuur naar de behoeften van klanten. Ook dit onderzoek bevestigt dat het belangrijkste onderscheid tussen de adviserende mkb-accountant en andere adviserende beroepsbeoefenaren is dat accountant altijd de verantwoordelijkheid heeft te handelen in het algemene belang.

## WAT IS ADVIES?

Een adviesopdracht is een opdracht ter ondersteuning van een toekomstig besluit door de klant. Voor een mkb-accountant betekent het adviseren dat met de uitvoering van een adviesopdracht “geen zekerheid” omtrent de betrouwbaarheid van de informatie wordt verstrekt.

Adviesopdrachten kunnen sterk variëren naar doel, vereiste deskundigheid en looptijd van een opdracht. De accountant heeft daardoor te maken met verschillende verwachtingen en eisen van de opdrachtgever. Om als mkb-accountant met het advies te voldoen aan die verwachtingen zal hij vooraf duidelijkheid willen verkrijgen.

Met adviesopdrachten wordt dus een breed gebied van onderwerpen en verwachtingen bestreken. Om effectief kwaliteitsrichtlijnen voor een dergelijk breed werkveld op te stellen is er voor gekozen deze “principle based” op te stellen. De richtlijnen beogen de kwaliteit van een adviesopdracht in verschillende omstandigheden te borgen. De professionele adviseur kan derhalve van deze richtlijnen gemotiveerd afwijken (“apply of explain”-principe). De beoogde kwaliteit is leidend, niet de exacte (“rule based”) toepassing.

Bij het formuleren van de uit te voeren werkzaamheden is steeds voor ogen gehouden dat het resultaat een advies moet zijn dat de opdrachtgever helpt in het nemen van zijn beslissing. Tegelijkertijd zal het adviesproces en de uitvoering doeltreffend moeten zijn naar de aard, hoeveelheid en diepgang van de werkzaamheden. Dat heeft gevolgen voor aspecten zoals betrouwbaarheid, dossiervorming en efficiëntie.

Deze eisen komen tot uitdrukking in de formule  $E = K \times A \times M$  waarbij de E van effectiviteit (van het advies) wordt beïnvloed door de (inhoudelijke) kwaliteit (K) van dat advies, de acceptatie ervan door de klant (A) en de mate waarin het management (de opdrachtgever) het advies kan opvolgen (M).

## TYPEN ADVIESDIENSTEN

In dit rapport wordt onderscheid gemaakt in de verschillende vormen van adviesdiensten.

### 1. Natuurlijke advisering

Op basis van de bestaande (samenstel)opdracht signaleert de mkb-accountant ontwikkelingen, risico's en kansen vanuit zijn bestaande expertise, de reeds verrichte werkzaamheden en kennis van de opdrachtgever. Deze vragen behoeven weinig of geen onderzoek door de accountant en zullen veelal mondeling worden gegeven.

### 2. Standaard adviezen

De opdrachtgever stelt vragen aan de mkb-accountant die leiden tot aanvullende werkzaamheden. Voor de accountant worden deze vragen vaker gesteld; de accountant heeft er ervaring mee. De mkb-accountant zal gebruik maken van min of meer standaard berekeningen, vragenlijsten, procedures om (voor de klant) een specifiek antwoord te kunnen geven.

### 3. Specifieke adviesopdrachten

Dit zijn afzonderlijke adviesopdrachten waarvoor de accountant specifieke diepgaande kennis en vaardigheden moet hebben. Deze adviezen duren doorgaans langer, vragen onderzoek en zullen schriftelijk worden gecommuniceerd met een mondelinge toelichting. Opdrachtgever en adviseur komen eerst tot een formulering van de opdracht om vervolgens tot een plan van aanpak te komen. Bij dergelijke opdrachten zijn veelal meerdere actoren en/of verschillende vakgebieden betrokken.

#### EISEN AAN DE RICHTLIJNEN

Binnen het onderzoek zijn eisen geteld aan de te formuleren kwaliteitsrichtlijnen. De kwaliteitsrichtlijnen moeten algemeen toepasbaar en praktisch hanteerbaar zijn voor adviesopdrachten die onderling sterk kunnen verschillen.

De genoemde driedeling van adviesdiensten is van onderscheidende invloed geweest op de te formuleren kwaliteitsrichtlijnen. Weliswaar worden aan alle adviesopdrachten kwaliteitseisen gesteld zoals een betrouwbare, deskundige en integere uitvoering en advisering. Echter de uitwerking van die eisen aan specifieke adviesopdrachten zijn niet altijd relevant voor de natuurlijke advisering. In dit rapport is gestreefd de richtlijnen proportioneel toe te passen om aan te sluiten op specifieke eisen per type opdracht.

#### KWALITEITSRICHTLIJNEN

in aanvulling op de algemene principes, die volgen uit de VGBA, zijn in dit onderzoek voor adviesopdrachten richtlijnen ontwikkeld voor zowel het adviesproces, de competenties van de adviserende mkb-accountant als de (advies)organisatie.

#### 1. Het adviesproces

Het adviesproces bestaat uit een vijftal onderdelen zoals hieronder schematisch opgenomen. Vanuit het principe van proportionaliteit, is hieronder voor de drie typen adviezen aangegeven welke fase in het proces, met welke diepgang, al dan niet moet worden doorlopen om de kwaliteit te borgen maar ook om aansluiting te houden bij de effectiviteit van de opdrachten.

Fasen adviesproces	Natuurlijke advisering	Standaard adviezen	Specifieke adviesopdrachten
1 Opdracht-aanvaarding	-	-	Afzonderlijke opdracht-acceptatie en – bevestiging
2 Gegevens-verzameling- en analyse	-	In beperkte mate	Een belangrijk onderdeel voor de start van de uitvoering
3 Uitvoering	-	Beperkt onderzoek met korte doorlooptijd	Alle onderdelen van het uitvoeringsproces komen aan bod
4 Het communiceren van de uitkomsten	Mondeling, eventueel een dossieraantekening of vastlegging in een bespreekverslag voor klant	Mondeling en/of schriftelijk met een aantal onderdelen	Mondelinge toelichting van een schriftelijk advies met alle verplichte elementen
5 Evaluatie	-	-	Evaluatie van het proces en de uitkomsten met als doel hiervan te leren

In het rapport zijn per fase van het adviesproces maatregelen of werkstappen geformuleerd en is aangegeven welke documentatie nodig is. Deze stappen zijn -doordat sprake is van een zeer breed scala aan adviesopdrachten- op een vrij abstract niveau geformuleerd. In hoofdstuk 3 worden voorbeelden, “good practices”, gegeven waarin de werkstappen nader zijn geconcretiseerd.

## **2. Competenties van de adviserende mkb-accountant**

Naast kennis zijn ook andere competenties belangrijk voor de adviserend accountant om voldoende acceptatie van het advies te bewerkstelligen. De adviseur moet zich daartoe meer dan gemiddeld kunnen inleven in de ander, dit wordt aangeduid als de emotionele intelligentie –afgekort EQ-. Het betreft het vermogen om de eigen emoties en die van anderen te identificeren, maar ook het verplaatsen in de ander en het begrijpen van de belangen, drijfveren en wensen van de ander. Ten opzichte van de mkb-accountant die voornamelijk financiële rapportages opstelt, volgen uit de literatuur en interviews een aantal specifieke adviescompetenties:

1. Projectmanagementvaardigheden
2. Omgaan met weerstanden
3. Analyse vaardigheden
4. Inlevingsvermogen of empathie
5. Relationale vaardigheden
6. Zelfreflectie
7. Luistervaardigheden

De ontwikkeling van deze competenties vragen om opleiding, training, ervaring en periodieke reflectie.

In relatie tot de competenties zijn ook zijn verschillende adviesrollen gedefinieerd. De rol die de accountant inneemt is veelal afhankelijk van zijn deskundigheid en de relatie ten opzichte van de klant. Uit het onderzoek zijn naast de rol van 'inhoudelijk expert' ook de rollen 'vertrouwenspersoon' en de 'relatiebeheerder' expliciet gemaakt. Tijdens het onderzoek zijn interviews afgenomen en werden deze rollen onderkend en verdiept.

## **3. De (advies-) organisatie**

De adviseur treedt in de markt op als zelfstandig adviseur of als adviseur binnen een samenwerkingsverband onder gemeenschappelijke naam of onder eigen naam. Per situatie kan de aard, omvang en strekking van een adviesopdracht voor de adviseur aanleiding zijn om met één of meer andere (externe) adviseurs samen te werken. Hiermee verwerft de adviseur extra capaciteit en/of aanvullende expertise. De mkb-accountant zal afwegen welke inhoudelijke verantwoordelijkheden hij binnen de adviesopdracht heeft, zowel in het proces als bij de rapportage.

Kortom, door de gezochte samenwerking ontstaat een bepaalde vorm van "organisatie"; variërend van een vaste samenwerking met andere mkb-accountants of met medewerkers binnen kantoorverband tot eenmalige (per opdracht) samenwerking met derden. De mkb-accountant zal inhoudelijk zorgdragen voor handhaving en verhoging van de kwaliteit en samenstelling van de betrokken professionals. Ook zal hij procesmatig zorgdragen voor handhaving en verhoging van de kwaliteit van de voorgeschreven procedures, regels en methoden om zo de kwaliteit van de adviesprocessen en de advisering te waarborgen.



# 1 INLEIDING & DOEL

De accountancymarkt is flink in beweging. De toenemende digitalisering leidt ertoe dat administraties en rapportages bij mkb-ondernemers<sup>1</sup> steeds meer geautomatiseerd tot stand komen. Daarnaast hebben de opdrachtgevers frequenter behoefte aan tussentijdse (stuur)informatie en analyses. Opdrachtgevers staan ook voor steeds meer wisselende vraagstukken van fiscale, juridische, pensioen- en automatiseringsterreinen waar mkb-accountants een bijdrage kunnen leveren. Door deze ontwikkelingen verschuiven de werkzaamheden van de mkb accountant van het opstellen van rapportages met historische gegevens naar het interpreteren ervan en het adviseren van de mkb-ondernemer op financieel en andere terreinen.

Voor de assurance en samenstelopdrachten is een stelsel van standaarden en normen beschikbaar. Voor adviesopdrachten zijn echter geen concrete kwaliteitsrichtlijnen beschikbaar. De Commissie MKB van de NBA signaleert dat opdrachtgevers voor adviesopdrachten behoefte hebben aan concrete richtlijnen waardoor de kwaliteit van de adviesdiensten (beter) wordt gewaarborgd. Omdat dit een groeiend onderdeel van de dienstverlening van mkb-accountants is, heeft de Commissie MKB het NEMACC gevraagd om onderzoek hiernaar te doen.

De NBA-bestuursvisie op het beroep en de beroepsorganisatie, 'Een beroep met toekomst'<sup>2</sup> ziet voor de mkb-accountant een rol weggelegd als adviseur. Daarbij maakt de NBA-bestuursvisie expliciet dat

*"de essentie van ons beroep is het toevoegen van betrouwbaarheid aan informatie. Of het nou gaat om jaarrekeningen, bedrijfsprocessen, kredietrapportages, of belastingaangiftes: accountants voegen betrouwbaarheid toe".*

Dit betekent weliswaar niet dat de mkb-accountant geen assurance toevoegt aan de advisering, maar ook in zijn rol als adviseur voegt de mkb-accountant betrouwbaarheid toe. Daarnaast is de mkb-accountant, evenals alle andere accountants, de verantwoordelijkheid om te handelen in het algemene belang.<sup>3</sup>

## 1.1 DOEL & ONDERZOEKSVRAGEN

Doel van het onderzoek is om kwaliteitsrichtlijnen te beschrijven voor de mkb-accountant die in zijn rol als generalist adviesopdrachten uitvoert. Het gaat dan vooral om die opdrachten waarvoor geen Standaard<sup>4</sup> of richtlijnen<sup>5</sup> vanuit de beroepsorganisatie beschikbaar zijn. De doelgroep van dit rapport betreft accountantskantoren met maximaal vijf accountants in dienst. Uiteraard kunnen de uitkomsten voor een bredere doelgroep worden gehanteerd. De richtlijnen zien op de adviesopdracht, maar ook op de beroepskwalificaties waaraan zou moeten worden voldaan alsmede de consequenties voor samenwerking binnen een kantoor of met andere professionals.

In dit rapport worden niet de commerciële aspecten zoals marketing en acquisitie van dergelijke adviesdiensten aan de orde gesteld.

Uit deze doelstelling volgen een aantal deelvragen:

1. Welke richtlijnen moeten worden ontwikkeld om de kwaliteit van adviesopdrachten te borgen en de beroepsgroep een 'level playing field' te bieden? (zie hiervoor ondermeer hoofdstuk 2.5)
2. Welke competenties worden gesteld aan de mkb-accountant bij de verschillende adviesopdrachten? (zie hiervoor ondermeer hoofdstuk 2.3)
3. Wat zijn (eventuele) eisen die aan de (advies-)organisatie worden gesteld om dergelijke opdrachten geborgd te laten uitvoeren? (zie hiervoor ondermeer hoofdstuk 2.4)
4. Wat zijn de kansen om de mkb-accountant zijn adviespraktijk te laten groeien? (zie hiervoor ondermeer hoofdstuk 2.6)

---

<sup>2</sup> <https://www.nba.nl/globalassets/projecten/visie/nba-bestuursvisie-op-beroep-en-beroepsorganisatie-maart-2018.pdf>

<sup>3</sup> Artikel 2 van de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA)

<sup>4</sup> Nadere Voorschriften Controle- en Overige Standaarden

<sup>5</sup> Zoals NBA-handreikingen of NBA-brochures

In dit onderzoek beschrijven we richtlijnen waarmee de mkb-accountant het beroep van adviseur kan uitvoeren. Deze richtlijnen zijn een concretisering van de bestaande accountancyregelgeving toegepast op de specifieke karakteristieken van advisering. De kwaliteitsrichtlijnen zullen zich richten op de individuele mkb-accountant, de adviesdienst en de organisatie waarbinnen wordt samengewerkt.

## 1.2 OPBOUW ONDERZOEK

Dit onderzoek is opgebouwd uit een aantal onderdelen. Binnen elk van de onderdelen is aan de hand van wet- en regelgeving, literatuuronderzoek, tuchtrechtspraken en interviews onderzoek uitgevoerd.

Deel 1 van dit rapport beschrijven de kwaliteitsrichtlijnen voor adviesdiensten en geven voorbeelden ten aanzien van de toepassing ervan. Hoofdstuk 2 geeft een overzicht van de kwaliteitsrichtlijnen voor adviesopdrachten. Hierbij is een driedeling gemaakt in de eisen voor de uitvoering van de adviesdienst, de professionele kwaliteitseisen die aan de adviseur kunnen worden gesteld en het samenwerkingsverband waarbinnen hij werkt. Hoofdstuk 3 geeft een aantal voorbeelden –good practices- weer van de toepassing van deze richtlijnen op mkb-adviesopdrachten.

In deel 2 komt de onderbouwing van de kwaliteitsrichtlijnen –het daadwerkelijke onderzoek- aan bod. Dit onderdeel beschrijft alle onderdelen die te maken hebben met de uitvoering van adviesdiensten. Schematisch worden deze onderdelen als volgt weergegeven.



In hoofdstuk 4 worden de kenmerken van een adviesopdracht verduidelijkt, onder meer door deze te vergelijken met de kenmerken van een samenstelopdracht. In hoofdstuk 5 komt het adviesproces aan bod.

In hoofdstuk 6 is onderzoek verricht naar bestaande regelgeving voor mkb-accountants.

Hoofdstuk 7 geeft een overzicht van de benodigde competenties van de adviserende mkb-accountant. Ook worden de verschillende rollen van de mkb-accountant bij adviesopdrachten weergegeven.

Hoofdstuk 8 gaat in op de organisatie rond de mkb-accountant.

De opdrachtgevers zijn buiten de scope van dit onderzoek gehouden; er is geen onderzoek gedaan naar de behoefte aan adviesdiensten bij mkb-ondernemers. Wel is in hoofdstuk 9 dit onderwerp aan de hand van de literatuur onderzocht.

Tot slot wordt in hoofdstuk 10 ingegaan op de eisen van andere adviserende beroepsbeoefenaren.

**DEEL 1:  
KWALITEITSRICHTLIJNEN  
ADVIESDIENSTEN & GOOD  
PRACTICES**

## 2 KWALITEITSRICHTLIJNEN ADVIESDIENSTEN

Uit het literatuuronderzoek komt duidelijk naar voren dat mkb accountants de vertrouwenspersoon van de klant zijn. Maar wanneer de mkb-accountant adviesopdrachten aanbiedt, is de vraag welke kwaliteitseisen moeten worden toegepast. Dit onderzoek geeft antwoord op deze vraag.

Het onderzoek naar de kwaliteitseisen voor adviesdiensten bestaat uit verschillende facetten:



- Wat is advies en hoe ziet het adviesproces eruit?
  - Welke wet- en regelgeving is van toepassing?
  - Welke eisen worden gesteld aan de adviseur?
  - Welke eisen stellen andere beroepsgroepen?
  - Wat zijn de wensen van onze klanten?
  - En welke eisen worden gesteld aan de organisatie waarbinnen de adviserende mkb-accountant werkt
- In deel 2 van dit rapport zijn alle onderdelen van het onderzoek beschreven.

Dit hoofdstuk beschrijft de kwaliteitsrichtlijnen voor de adviesdiensten van de mkb-accountant. De richtlijnen zijn, onderverdeeld naar adviesdiensten -waaronder de uit te voeren werkzaamheden, documentatie en de rapportage-, de adviseur en de organisatie.

Effectieve advisering bestaat namelijk niet alleen uit een inhoudelijk goed advies maar ook uit acceptatie ervan door de opdrachtgever en de mogelijkheid het advies toe te passen. De andere onderdelen –zoals wet- en regelgeving, de wensen van de klant en andere adviserende beroepsgroepen- komen in dit hoofdstuk niet afzonderlijk naar voren maar zijn wel meegenomen in de formulering van de richtlijnen. Aan het einde van dit hoofdstuk zijn alle onderdelen samengevoegd in een samenvattend raamwerk voor de mkb-accountant.

Het belangrijkste onderscheid van de adviserende mkb-accountant in vergelijking met andere adviserende beroepsbeoefenaren is dat accountant altijd de verantwoordelijkheid heeft te handelen in het algemene belang. Dit bevordert het vertrouwen in de mkb-accountant als adviseur. De gedrags- en beroepsregels van de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (hierna: VGBA) geven via de vijf fundamentele beginselen invulling aan de verantwoordelijkheid als accountant om te handelen in het algemeen belang:

op elk handelen of nalaten van de accountant

- Professionaliteit

bij de uitoefening van zijn beroep

- Integriteit
- Objectiviteit
- Vakbekwaamheid en zorgvuldigheid, en
- Vertrouwelijkheid.

### **Uitgangspunt onderzoek**

Uitgangspunt is de generalistische mkb-accountant, de accountant die breed is opgeleid en een groot aantal verschillende diensten verricht. Deze accountant heeft enige jaren werkervaring en werkt bij een organisatie met maximaal vijf accountants. Specialistische (advies)vragen kunnen soms niet binnen het kantoor zelf worden beantwoord. De richtlijnen zien dan ook op advisering door de mkb-accountant zelf en op situaties waarin de mkb-accountant een liaison-rol vervult. De kwaliteitseisen zijn bedoeld om de mkb-accountant nadere handvatten te geven en beschreven volgens het principe 'pas toe of leg uit'.

### 2.1 DE ADVIESDIENST

In hoofdstuk 4 is het onderzoek beschreven naar de definitie van de adviesdienst, het adviesproces en de uit te voeren werkzaamheden. Om tot een inkleuring van advies te komen, worden eerst de kenmerken van een adviesdienst beschreven en verschillen met de samenstelopdracht weergegeven.

## 2.1.1 WAT IS EEN ADVIESDIENST?

Hieronder zijn de kenmerken van een adviesdienst en in vergelijking die van de samenstellingsopdracht opgenomen.

	Kenmerken adviesdienst	Kenmerken samenstellingsopdracht
<b>1. Doel</b>	Het advies dient ter ondersteuning van een toekomstig besluit door de klant.	Een samenstellingsopdracht betreft meestal historische financiële informatie.
<b>2. Scope</b>	Een advies kan zich richten op: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. het toetsen van de veronderstellingen</li> <li>b. het proces van oplossingsrichtingen, bijvoorbeeld het begeleiden bij strategische beslissingen</li> <li>c. het geven van raad, zoals bijvoorbeeld een fiscaal advies.</li> </ul>	Een samenstellingsopdracht richt zich op het ondersteunen van het management bij het opstellen en presenteren van historische financiële informatie in overeenstemming met het van toepassing zijnde financiële verslaggevingsstelsel.
<b>3. Rol</b>	Het advies van de mkb-accountant wordt als inhoudelijk expert zelfstandig geformuleerd of in samenspraak met de klant (en andere specialisten) ontwikkeld.	Bij een samenstellingsopdracht wordt de accountant ingeschakeld als inhoudelijk expert; het gaat om zijn deskundigheid op het gebied van administratieve verwerking en financiële verslaggeving.
<b>4. Vorm</b>	Het advies kan mondeling en/of schriftelijk worden uitgebracht.	Een samenstellingsverklaring moet schriftelijk worden verstrekt.
<b>5. Verantwoordelijkheden</b>	Kenmerkend is dat de opdrachtgever de beslissing neemt; hij kan het advies overnemen of niet.  De accountant is verantwoordelijk voor de uitvoering van zijn advieswerk.	De opdrachtgever is verantwoordelijk voor de jaarrekening en de informatie die aan de accountant is verschaft inclusief oordeelsvormingen. De accountant is verantwoordelijk voor zijn samenstelwerkzaamheden.
<b>6. Rapportage</b>	De accountant adviseert zo dat alle overwegingen, argumenten en afhankelijkheden duidelijk zijn verwoord, variërend van mondeling tot uitgebreid schriftelijk advies.	Het doel is een financieel overzicht met daarbij een (schriftelijke) samenstellingsverklaring te verstrekken.
<b>7. Fundamentele beginselen</b>	De fundamentele beginselen zijn van toepassing ook al dient de accountant bij een adviesdienst het bijzondere belang van de opdrachtgever. Het fundamentele beginsel objectiviteit speelt een belangrijke rol.	De accountant wordt ingeschakeld vanwege zijn vakbekwaamheid. Het fundamentele beginsel vakbekwaamheid en zorgvuldigheid vereist extra aandacht.
<b>8. Kennis</b>	Kennis van de opdracht treft andere disciplines en modellen dan alleen het "financiële" en de administratieve organisatie. Kennis van toekomstige ontwikkelingen om te kunnen adviseren. Actieve kennis van (management) methoden en technieken.	Kennis van de opdrachtgever kan zich beperken tot de met de financiële verantwoording samenhangende aspecten. Samenstelopdrachten hebben een meer retrospectief karakter. Passieve kennis van methoden en technieken.
<b>9. Proces</b>	Geringere voorspelbaarheid van opdracht qua inhoud en planning (initiatief ligt bij de opdrachtgever).	Mogelijkheden tot planning van (jaarlijkse) samenstelopdrachten zijn groter
<b>10. Documentatie</b>	Alleen algemeen geformuleerde eisen, variërend van een korte aantekening tot een complete onderbouwing van het advies.	Duidelijke eisen in Standaard 4410.
<b>11. Regelgeving</b>	Geen vast omschreven werkwijze, richtlijnen en resultaat vanuit de regelgeving.	Duidelijk normenkader vanuit de Standaarden en verslaggevingsvereisten.

Uit bovenstaande kenmerken volgt dat bij de adviesopdracht geen zekerheid wordt verschaft. Kenmerkend is immers het geven van raad, het onderzoeken van oplossingsrichtingen of begeleiden bij een proces, allemaal ten behoeve van een door de klant te nemen toekomstig besluit. Verder is, vooral bij de uitgebreidere adviesopdrachten, het ontbreken van vast omschreven werkwijzen, richtlijnen en resultaat van belang. Dit maakt dat de adviseur goed duidelijk moet zien te krijgen wat de opdrachtgever ècht beoogt. Hierbij is relevant dat (de realisatie van) het totstandkomingsproces mede bepaald wordt door de opdrachtgever.

#### **Adviesopdracht mkb-accountant**

Een adviesopdracht is een opdracht ter ondersteuning van een toekomstig besluit door de klant.

### **2.1.2 WELKE ADVIEZEN VERRICHT DE MKB-ACCOUNTANT?**

Uit het literatuuronderzoek en de interviews blijkt dat mkb-accountants vaak een langdurige vertrouwensband hebben met hun klant en de klant en zijn branche goed kent. Deze elementen vormen een basis voor het beantwoorden van adviesvragen op een breed terrein. Uit de literatuur en interviews blijkt dat de mkb-accountant adviseert over onder meer:

- Bedrijfsopvolging en overdracht van de onderneming binnen de familie
- Bepalen van het schadebedrag
- Fiscaliteit, zoals btw-adviezen of pensioen advisering voor de DGA in privé en de onderneming
- Governance vraagstukken
- ICT van administratieve processen
- Inrichting van het risicomanagement en invoering interne beheersing
- Management en organisatieontwikkeling van de organisatie
- MVO-onderwerpen
- Optreden als deskundige bij een arbitrage
- Organisatie van de informatievoorziening
- Performance verbetering van de onderneming
- Privé-gerelateerd, zoals adviezen inzake erfrecht, huwelijksgoederenrecht en schenkingen
- Strategische vragen rond overname of verkoop
- Subsidies

De uitvoering van een adviesopdracht hangt af van de complexiteit van het vraagstuk en de organisatie. Daarom zullen de aanpak en werkzaamheden van de adviseur evenals de mogelijke impact van het advies per opdracht verschillen. De in dit hoofdstuk geformuleerde richtlijnen voor advisering door de mkb-accountant bieden deze ruimte en flexibiliteit.

### **2.1.3 REGELGEVING & TYPE OPDRACHT**

Zoals in hoofdstuk 6 verder is uitgewerkt, heeft de accountant de uitvoering van adviesdiensten te maken met de VGBA<sup>6</sup> en NOCLAR<sup>7</sup>. De VGBA geeft de fundamentele beginselen waar iedere accountant zich aan moet houden weer. NOCLAR geeft aan wat van accountants wordt verwacht en hoe zij moeten handelen als regels niet worden nageleefd door de klant of de eigen organisatie. Naast deze regelgeving is specifiek voor adviesdiensten de ViO<sup>8</sup> en Standaard 5500N uit de NV COS<sup>9</sup> van belang. Voor assurance opdrachten gelden regels inzake de onafhankelijkheid die zijn opgenomen in de ViO. Deze onafhankelijk kan in gevaar komen wanneer naast assurance opdrachten ook andere typen opdrachten worden uitgevoerd, zoals adviesdiensten. De ViO geeft nadere guidance rondom deze samenloop van diensten.

In de NV COS is voor adviesopdrachten slechts één Standaard aanwezig, 5500N. Deze standaard is van toepassing op de in deze standaard genoemde voorbeelden. Het gaat dan vooral om

<sup>6</sup> Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA)

<sup>7</sup> Nadere voorschriften Non-Compliance with Laws and Regulations (NOCLAR)

<sup>8</sup> Verordening inzake onafhankelijkheid accountants bij assurance-opdrachten (ViO)

<sup>9</sup> Nadere voorschriften Controle- en Overige Standaarden (NV COS) met daaruit Standaard 5500N inzake Transactiegerelateerde adviesdiensten

adviesopdrachten waarbij een derde is betrokken en waarborgen rondom de objectiviteit moeten worden gesteld. Andere adviesdiensten betreffen een overige opdracht waarvoor alleen de VGBA en NOCLAR van toepassing is. In onderstaand schema wordt aangegeven welke regelgeving geldt:



Hierna worden kwaliteitseisen gegeven voor die adviesdiensten waarvoor geen standaard aanwezig is.

## 2.1.4 VERSCHILLENDE TYPEN ADVISERING

De kenmerken van een adviesdienst geven aan dat deze in verschillende vormen en niveaus is te onderscheiden. Naast ongecontracteerde adviezen, het advies dat zonder duidelijke vraag wordt gegeven bestaan gecontracteerd adviezen.

Vanuit het onderzoek worden drie typen advies door de accountant onderscheiden. Hiermee wordt duidelijk dat “advies” een breed begrip is. De indeling in drie typen geeft richting aan de schaalbaarheid van adviesopdrachten en bijbehorende eisen. In de praktijk zal het onderscheid tussen de drie categorieën niet altijd even duidelijk te trekken zijn. Voor dit rapport biedt het echter een handvat om richtlijnen proportioneel te beschrijven.

	Type adviesdienst	Voorbeelden
Ongecontracteerd advies	<b>Natuurlijke advisering</b> Dit zijn adviezen die voortvloeien uit het opstellen van cijfers, tussentijds of met de jaarrekening. Deze vragen behoeven weinig of geen onderzoek door de accountant en zullen veelal mondeling worden gegeven. De accountant beantwoordt deze vragen op basis van de reeds uitgevoerde werkzaamheden inzake de reguliere diensten, zijn kennis van de klant en aanwezige competenties. Het natuurlijke advies is niet gecontracteerd, maar valt binnen de contractafspraken tot het samenstellen van de jaarrekening of opstellen van fiscale aangiften.	Bijvoorbeeld het advies aan de klant om actie te ondernemen op een (te) hoog debiteurensaldo of het bijstellen van de bedrijfsvoering doordat de brutowinstmarge is gedaald en de begroting daardoor niet wordt gehaald.
	<b>Standaard adviezen</b> Dit zijn vragen die de klant stelt en die van de accountant geen of beperkt onderzoek of deskundigheid vragen. Voor de klant is antwoord op deze vragen echter wel van toegevoegde waarde. De accountant beantwoordt deze vragen veelal mondeling en bevestigt deze schriftelijk.	De vraag of de auto het beste privé of zakelijk moet worden aangeschaft, vragen rondom het administratieve proces of eenvoudige fiscale vragen.
Gecontracteerd advies	<b>Specifieke adviesopdrachten</b> Adviesopdrachten die van de accountant specifieke, diepgaande kennis en vaardigheden vereisen. Deze adviezen duren doorgaans langer, vragen onderzoek en zullen schriftelijk worden gecommuniceerd met een mondelinge toelichting. Opdrachtgever en adviseur komen eerst tot een formulering van de opdracht en vervolgens tot een plan van aanpak. Bij dergelijke opdrachten zijn veelal meerdere actoren en/of vakgebieden betrokken.	Zeer divers, van bedrijfsopvolging tot strategische advisering en van de begeleiding in een echtscheidingstraject tot financieringsvraagstukken of deskundige bij geschillen.

## 2.2 KWALITEITSRICHTLIJNEN IN HET ADVIESPROCES

Zoals hiervoor reeds aangegeven houdt de mkb-accountant bij de uitvoering van adviesdiensten uiteraard ook rekening met de accountantsregelgeving, zoals de VGBA, NOCLAR ed. Mede hierdoor bestaat het proces van advisering uit verschillende fasen. Standaard 5500N inzake transactiegerelateerde adviesdiensten geeft een weergave van een adviesproces en onderscheid zes fasen. Uit de literatuur en interviews komen vergelijkbare indelingen voor.

Uit het literatuuronderzoek en de interviews volgt ook dat in alle fasen rekening moet worden gehouden met risico-inschattingen. Dit zijn risico's die inhoudelijk van belang zijn voor het advies maar bijvoorbeeld ook risico's die te maken hebben met het gebruik en de realiseerbaarheid van het advies. Voorbeelden hiervan zijn bijvoorbeeld de standpunten van andere partijen of de beschikbare middelen van de klant om het advies te realiseren. Risico-inschatting kan dus niet als een afzonderlijke fase worden gezien, zoals Standaard 5500N dat doet. Ook is ervoor gekozen de processtappen 'het evalueren van alternatieven' en 'het ontwikkelen van aanbevelingen' uit deze standaard samen te voegen tot één processtap 'uitvoering'.

Uit het onderzoek blijkt ook dat een advies pas effectief is als dit voldoet aan de vakinhoudelijke kwaliteitseisen en aansluit bij de wensen van de klant:

Bij advisering wordt door middel van de formule  $E = K \times A \times M$  aangegeven dat:  
E = Effectiviteit van een advies

wordt beïnvloed door:

K = Kwaliteit, de mate waarin het advies vakinhoudelijk aan de kwaliteitseisen voldoet

A = Acceptatie, de mate waarin het advies draagvlak heeft bij de betrokkenen

M = Management, de mate waarin het gegeven advies door of namens de opdrachtgever te organiseren en uitvoerbaar is

Deze formule geeft aan dat de adviseur over meer dan alleen vakinhoudelijke kennis moet beschikken om de adviesrol effectief te kunnen vervullen. Behalve dat het advies aan vaktechnische criteria voldoet (K), beïnvloedt ook de mate waarin het advies door betrokkenen geaccepteerd wordt (A) en de mate waarin de het advies uitvoerbaar is door de ondernemer (M), de effectiviteit. Dit maakt dat de eisen niet alleen zien op de inhoud van de opdracht zelf maar ook op de professionele competenties van de adviseur.

Ook komt uit het onderzoek dat evaluatie en reflectie belangrijk is. Adviesopdrachten verschillen in aanpak en omstandigheden sterk van elkaar en omvatten een breed scala aan onderwerpen. Professionele ontwikkeling door evaluatie en reflectie bevordert de kwaliteit en effectiviteit van toekomstige opdrachten.

Uit bovenstaande volgt dat vijf stappen in het adviesproces zijn te onderscheiden. Deze zijn hieronder opgenomen, waarna iedere stap inhoudelijk verder wordt toegelicht. Binnen de literatuur wordt een zesde fase onderkend, de engagement en uitvoering. Deze fase is geen onderdeel van de definitie van een advies zoals die uit dit onderzoek blijkt. De suggestie wordt wellicht gewekt dat de fasen lineair moeten worden doorlopen. Zowel in de literatuur als in de praktijk blijkt echter dat ze elkaar ook kunnen overlappen of iteratief verlopen.

Onderstaand schema handelt over adviesopdrachten bij bestaande klanten waarvoor reguliere werkzaamheden worden uitgevoerd zoals het samenstellen van de jaarrekening of verzorgen van fiscale aangiften. Wanneer sprake is van een nieuwe klant zal, gegeven de huidige regelgeving, eerst het proces van klant- en opdrachtacceptatie worden doorlopen.

Het spreekt verder voor zich dat de mkb-accountant zich bij de uitvoering van adviesdiensten – evenals bij alle andere werkzaamheden- zich houdt aan de fundamentele beginselen van de VGBA en NOCLAR. Een kritische houding en het dienen van het algemene belang zijn dan ook elementen die te allen tijde van belang zijn. Ook zal de mkb-accountant bij elke vorm van advisering eerst nagaan of hij over de daartoe vereiste kennis, ervaring en vaardigheden beschikt.



Fasen adviesproces	Natuurlijke advisering	Standaard adviezen	Specifieke adviesopdrachten
<b>1 Opdracht-aanvaarding</b>	-	-	Afzonderlijke opdracht-acceptatie en -bevestiging
<b>2 Gegevens-verzameling- en analyse</b>	-	Alleen in beperkte mate wanneer niet alle gegevens voorhanden zijn om de vraag te beantwoorden.	Een belangrijk onderdeel voor de start van de uitvoering
<b>3 Uitvoering</b>	-	Beperkt onderzoek met korte doorlooptijd	Alle onderdelen van het uitvoeringsproces komen aan bod
<b>4 Het communiceren van de uitkomsten</b>	Mondeling, eventueel een dossieraantekening of vastlegging in een bespreekverslag voor klant	Mondeling en/of schriftelijk met een aantal onderdelen. 1. Vraag en uitgangspunten 2. Verspreidingskring 3. Wat wel/niet gedaan 4. Geen assurance uitgevoerd	Mondelinge toelichting van een schriftelijk advies met alle verplichte elementen.
<b>5 Evaluatie</b>	-	-	Evaluatie van het proces en de uitkomsten met als doel hiervan te leren.

Dit rapport gaat niet in op de commerciële activiteiten om te komen tot adviesopdrachten. Wel ligt het voor de hand om in een doorlopende opdracht bewust te zijn van mogelijke adviesvragen bij de opdrachtgever. Dit kan bijvoorbeeld door voor de bespreking een analyse te doen op de opgestelde cijfers en de te bespreken issues. Hieronder is per fase de uit te voeren werkzaamheden en documentatie uitgewerkt. De in deze en volgende paragrafen opgesomde punten zijn in een overzicht opgenomen in paragraaf 2.5.

### 2.2.1 FASE 1: OPDRACHTAANVAARDING

Bij de opdrachtaanvaarding moet duidelijkheid en overeenstemming bestaan over de doelstelling van de opdracht en de te nemen processtappen. De communicatie tijdens het proces en van de uitkomsten van het adviesonderzoek is eveneens cruciaal. Enerzijds krijgt de mkb-accountant tussentijds input van de klant die hij meeneemt in de uitvoering van het advies. Anderzijds komt uit het onderzoek naar voren dat door tussentijdse communicatie ook draagvlak en begrip voor de uiteindelijke uitkomsten wordt verkregen. De opdrachtaanvaarding en (tussentijdse) communicatie zijn daarom essentieel om te komen tot een advies dat door de klant kan worden uitgevoerd.

De fase van opdrachtaanvaarding betreft enerzijds de formele klant- en opdrachtacceptatie en het vastleggen hiervan in de opdrachtbevestiging en anderzijds de "materiele" acceptatie op basis van beschikbare ervaring en kennis. Voor de klant- en opdrachtacceptatie is regelgeving voorhanden. Daartoe gebruikt de mkb-accountant zijn kennis en ervaring alsook de ethische beginselen. Ook houdt hij rekening met zijn maatschappelijke rol, om in zijn handelen het algemeen belang voorop te stellen, de zogenaamde poortwachtersfunctie.

Meer concreet bestaan zijn werkzaamheden uit:

- de afweging of de opdracht geschikt is in de gegeven omstandigheden
- de beoogde gebruiker helpen bij het bepalen van de specifieke werkzaamheden en uitgangspunten en/of deze toereikend zijn om aan de verwachtingen van de beoogde gebruiker te voldoen

- het bepalen of bevindingen gerapporteerd moeten worden
- het overwegen of hij de opdracht dient terug te geven dan wel de opdracht dient aan te passen bij een vermoede fraude of het vermoede niet-naleven van wet- of regelgeving

### Werkzaamheden & documentatie

De uit te voeren werkzaamheden en documentatievereisten voor wat betreft de fase opdrachtaanvaarding bij adviesdiensten zijn hieronder opgenomen. Bij nieuwe klanten gelden normen inzake klant- en opdrachtacceptatie. Ook geldt voor iedere opdracht de primaire afweging van kennis/ervaring en doel van de vraag voorafgaand aan beantwoording.

Type advies	Werkzaamheden	Documentatie
<b>Natuurlijke adviezen</b>	De adviseur verricht zijn advisering in nauwe samenspraak met de opdrachtgever. Voor natuurlijke adviezen vindt geen afzonderlijke (schriftelijk noch mondeling) opdrachtaanvaarding of opdrachtbevestiging plaats. De natuurlijke advisering is onderdeel van de dienstverlening waarvoor het proces van opdrachtaanvaarding al is doorlopen.	Aantekeningen in dossier of eventueel een bevestiging van het advies aan de opdrachtgever.
<b>Standaard adviezen</b>	De adviseur stemt met de opdrachtgever de opdracht af en komt tot een heldere formulering. Overige opdracht waarvoor een tekst is opgenomen in de opdrachtbevestiging voor de reguliere opdrachten. De opdrachtaanvaarding is dan ook onderdeel van de klant- en opdrachtacceptatie van die dienstverlening.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastlegging van de opdracht.</li> <li>• Vastlegging van de afwijzing.</li> </ul>
<b>Specifieke adviezen</b>	<p>De adviseur stemt met de opdrachtgever de inhoud opdracht, de voorwaarden en de condities evenals de verwachte tijd en kosten af en bevestigt dit in een schriftelijke opdrachtbevestiging.</p> <p>De adviseur gaat voorafgaand aan de opdrachtbevestiging na:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Of sprake is van concurrerende of conflicterende belangen (zoals bij bedrijfsopvolging of echtscheiding)</li> <li>• Of de vraag van de klant duidelijk is</li> <li>• Of de vereiste middelen (tijd, geld, deskundigheid bij de klant) aanwezig zijn</li> <li>• Welke toegang tot gegevens en keypersons is nodig en mogelijk is?</li> <li>• Welke risico's te verwachten zijn in het adviesproces?</li> <li>• Welke regelgeving van toepassing is?</li> <li>• Op welke wijze en aan wie moet worden gerapporteerd?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gespreksverslagen waarin de mogelijke risico's zijn besproken.</li> <li>• Opdrachtbevestiging met verplichte elementen.</li> <li>• Vastlegging van de afwijzing.</li> </ul>

### Toelichting werkzaamheden & documentatie

Onderscheidend naar de verschillende typen adviesopdrachten zijn de richtlijnen voor opdrachtaanvaarding:

#### 1. Natuurlijke advisering

Natuurlijke advisering is onderdeel van de opdracht van waaruit de advisering plaatsvindt, zoals de samengestelde jaarrekening, tussentijdse cijfers of btw-aangifte. Voor zover de primaire afweging van kennis, ervaring en doel van de vraag voorafgaand heeft plaatsgevonden, is hiervoor geen afzonderlijke klant- en opdrachtacceptatie resp. vastlegging in de opdrachtbevestiging nodig,

#### 2. Standaard adviezen

De standaard adviezen betreffen afzonderlijke opdrachten –overige opdrachten in de zin van de regelgeving. Het betreffen vragen met een korte doorlooptijd die qua opdrachtacceptatie 'meeliften' op die voor de reguliere opdrachten. Het kan wel nuttig zijn in de opdrachtbevestiging een afzonderlijke

tekst voor dit typen opdrachten op te nemen zodat de verantwoordelijkheden en verplichtingen over en weer duidelijk zijn.

### 3. Specifieke adviesdiensten

Bij specifieke adviesdiensten zijn bij de klant- en opdrachtacceptatie een aantal elementen belangrijk:

- **Concretisering vraag & doel**  
Omdat vaak geen sprake is van een gestandaardiseerde vraag, moet die zoveel als mogelijk worden geconcretiseerd; wat is de vraag en voor welk doel wordt deze gebruikt. Is er een vraag achter de vraag?
- **Beschikbaarheid middelen**  
Ook moet aandacht worden besteed aan beschikbaarheid van informatie en personen, budget, doorlooptijd en wijze van rapporteren.
- **Risico's in het adviesproces**  
Risico's ten aanzien van de uitvoerbaarheid van het advies en de mogelijkheden van de organisatie om het advies uit te kunnen voeren, maar ook de risico's als gevolg van het onderzoek (neveneffecten in de organisatie) en een onjuist gebruik van het advies. Aspecten hierbij:
  - tegenstrijdige belangen van betrokkenen, belangen van de onderneming ten opzichte van financiers, leveranciers en afnemers
  - persoonlijke banden tussen medewerkers aan de adviesopdracht en de organisatie
  - eerdere bevindingen van de accountant zoals de bedreiging van vooringenomenheid

Naast bovenstaande elementen wordt bij specifieke adviesdiensten in een opdrachtbevestiging ook vastgelegd dat geen assurance wordt verstrekt, wat de van toepassing zijnde regelgeving is en welke de wijze van rapporteren zal zijn.

## 2.2.2 FASE 2: GEGEVENSVERZAMELING- EN ANALYSE

Om het advies uit te kunnen voeren is informatie nodig. In veel situaties kent de mkb-accountant, vanuit zijn doorlopende opdracht, deze informatie al. Er zijn echter ook adviesopdrachten denkbaar waarbij andere (niet-financiële) informatie nodig is om de adviesopdracht te kunnen uitvoeren en waarbij ook bij derden informatie moet worden opgehaald, zoals bijvoorbeeld bij een overname.

### Werkzaamheden & documentatie

De werkzaamheden voor fase 2 van het adviesproces betreffen:

Type advies	Werkzaamheden	Documentatie
Natuurlijke adviezen	-	-
Standaard adviezen	De adviseur gaat na: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke gegevens hij nodig heeft, vraagt deze zo nodig op en gaat na wat de kwaliteit is van de informatie.</li> <li>• Met welke eventuele (reken)modellen de opdracht kan worden uitgevoerd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het klantprofiel in dossier van de reguliere opdracht.</li> <li>• Eventueel een vastlegging van de geconstateerde risico's die zijn besproken met de klant.</li> </ul>
Specifieke adviezen	De adviseur gaat na: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke informatie nodig voor de opdracht</li> <li>• Wat is de kwaliteit van deze informatie</li> <li>• Is deze informatie voorhanden?</li> <li>• Wie heeft deze informatie?</li> <li>• Wanneer is deze informatie beschikbaar?</li> <li>• Wat is de analyse van de informatie?</li> <li>• Welke interpretaties kunnen uit de informatie worden gehaald?</li> <li>• Welke risico's aanwezig kunnen zijn bij de uitvoering van de opdracht?</li> </ul> Ook legt de adviseur de bron van de informatie vast.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klantprofiel in het adviesdossier, desgewenst met een verwijzing naar het klantprofiel in het dossier van de reguliere opdracht.</li> <li>• Vastlegging van de uitkomsten- en analyse van de gestelde vragen.</li> <li>• Geconstateerde risico's documenteren en bespreken.</li> </ul>

## Toelichting werkzaamheden & documentatie

### 1. Natuurlijke advisering

Aangezien natuurlijke advisering onderdeel van een andere opdracht is, zal deze fase niet afzonderlijk worden doorlopen. Feitelijk is bij natuurlijke advisering de relevante informatie al bekend en geanalyseerd.

### 2. Standaard adviezen

Bij standaard adviezen is vaak geen aanvullende informatie nodig om antwoord te kunnen geven. Bij sommige vragen zal wel –zij het beperkt- aanvullende informatie nodig zijn. Wanneer de klant bijvoorbeeld een vraag stelt over een bepaalde te maken keuze, zal de accountant over alle hiervoor benodigde informatie moeten beschikken.

### 3. Specifieke adviesdiensten

Bij dit type opdrachten is deze fase van cruciaal belang voor de kwaliteit van het uiteindelijke advies. De afgegeven verwachtingen rondom de (doorloop)tijd, kwaliteit en het budget worden geconcretiseerd in een planning. In de voorbereiding wordt ook aandacht besteed aan de wijze waarop monitoring op die drie kwaliteitseisen -tijd-geld-kwaliteit- van het adviestraject zal plaatsvinden.

De factor kwaliteit vraagt met name bij specifieke adviesdiensten om een zekere concretisering die voldoende richtinggevend is voor de adviseur om de activiteiten uit te voeren en voldoende duidelijk is om te kunnen monitoren en evalueren. De kwaliteit richt zich op:

- de te gebruiken gegevens,
- de betrokken key-persons,
- de te volgen processtappen,
- de relatie tot de opdrachtgever en andere betrokkenen; en
- de inhoudelijke kwaliteit van het advies.

In deze fase wordt een beeld gecreëerd van de opdracht door de w-vragen te beantwoorden: wie, waarom, waartoe, wat wel, wat niet, wanneer, waar en met welke middelen.

De adviseur moet goed kunnen luisteren naar de vraag die de opdrachtgever heeft (“wordt de juiste vraag gesteld?”) en onderliggende aspecten en belangen. Er vindt dan ook een analyse plaats van de verschillende lagen van de adviesvraag:

1. De inhoudelijke vraag.
2. De rol die anderen in en buiten de organisatie bijdragen aan de beantwoording van de vraag.
3. De rol van de opdrachtgever zelf.
4. De relevante belangen.

## 2.2.3 FASE 3: UITVOERING

De uitvoeringsfase betreft de fase van onderzoek en analyse van de resultaten. Bij uitgebreidere adviesvragen worden ook alternatieven geformuleerd en geëvalueerd en aanbevelingen gedaan.

### Werkzaamheden & documentatie

De werkzaamheden zoals deze uit het onderzoek naar voren komen voor de uitvoeringsfase, zijn:

Type advies	Werkzaamheden	Documentatie
Natuurlijke adviezen	-	-
Standaard adviezen	<p>De adviseur draagt zorg voor een adequate set van maatregelen zoals gestandaardiseerde berekeningen, formulieren en procedures en dossiervorming.</p> <p>De adviseur:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gaat na of de ontvangen data van voldoende kwaliteit is.</li><li>• Onderzoekt de vraag resp. voert berekeningen uit.</li><li>• Toetst de uitkomsten op plausibiliteit.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vastlegging van de gehanteerde uitgangspunten.</li><li>• Beknopte aantekening van de uitgevoerde werkzaamheden inclusief bespreking met de klant.</li></ul>

Type advies	Werkzaamheden	Documentatie
Specifieke adviezen	<p>De adviseur draagt zorg voor een adequate set van maatregelen (projectbeheer) om de opdracht volgens afspraken uit te voeren. En communiceert over het plan van aanpak met de opdrachtgever</p> <p>De adviseur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valideert de ontvangen data.</li> <li>• Stelt een werkprogramma of plan van aanpak op en communiceert deze met de opdrachtgever</li> <li>• Draagt zorg voor de inzet van betrokkenen.</li> <li>• Voert -met het team- de werkstappen uit</li> <li>• Voert (desgewenst) berekeningen uit.</li> <li>• Analyseert de geconstateerde significante aangelegenheden, bepaalt de impact en bespreekt deze met het team en klant.</li> <li>• Stelt alternatieven op, analyseert deze selecteert het meest toepasselijke alternatief.</li> <li>• Doet aanbevelingen voor de toepasselijke oplossing, de wijze van invoeren en de verwachte resultaten.</li> <li>• Stelt een afgewogen besluitvorming voor die aansluit bij acceptatie door de opdrachtgever.</li> <li>• Past waar nodig hoor-wederhoor toe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan van aanpak of werkprogramma met aantekeningen van de uitvoering.</li> <li>• Relevante onderbouwingen van het advies</li> <li>• Gespreksverslagen met besproken risico's en significante</li> </ul>

### Toelichting werkzaamheden & documentatie

#### 1. Natuurlijke advisering

Deze fase wordt bij natuurlijke advisering niet afzonderlijk onderkend omdat een eventuele analyse al voor een andere (doorlopende) opdracht is uitgevoerd en omdat het antwoord of reactie direct kan worden gegeven.

#### 2. Standaard adviezen

De uitvoering bij standaard adviezen bestaat uit een beperkt onderzoek met een korte doorlooptijd. Standaard modellen en formulieren zijn behulpzaam voor een betrouwbaar advies. Bij standaard adviezen betreft dit vaak rekenmodellen. Denk aan rekenmodellen voor de berekening of de auto het beste privé of zakelijk het beste kan worden aangeschaft. Maar ook rekenmodellen voor de werkkostenregeling of fiscaal optimale beloning van de meewerkende echtgenoot. Deze fase kan uitgebreider zijn als bijvoorbeeld meerdere alternatieven mogelijk zijn of de casuïstiek meerdere elementen bevat.

#### 3. Specifieke adviesopdrachten

In de Standaarden worden bij andere typen opdrachten werkzaamheden aangegeven die ook bij de uitvoering van specifieke adviesopdrachten kunnen worden toegepast. Het gaat dan onder meer om het verzoeken om inlichtingen, het uitvoeren van cijferanalyse, berekeningen, waarneming ter plaatse en/of het verkrijgen van bevestigingen van derden. Als de specifieke adviesopdracht een langere doorlooptijd beslaat en meerdere functionarissen en derden betrokken worden, zal een plan van aanpak of werkprogramma behulpzaam zijn bij het managen van activiteiten en het evalueren met opdrachtgever. Projectmanagementvaardigheden zijn bij dit type opdrachten dan ook cruciaal voor de effectieve uitvoering ervan.

Als bij de uitvoering van werkzaamheden gebruik wordt gemaakt van de werkzaamheden van een andere deskundige, zal de accountant de toereikendheid van het werk van de deskundige evalueren met inbegrip van zijn objectiviteit en deskundigheid in het uitvoeren van de werkzaamheden; alsmede nagaan of de uitgevoerde werkzaamheden overeenkomen met de in de voorwaarden van de opdracht omschreven werkzaamheden.

Daarnaast kan de mkb-accountant tegen weerstanden aanlopen. Zo kunnen betrokkenen binnen de organisatie niet willen meewerken aan de uitvoering van de adviesopdracht. Het is aan de adviseur om op professionele wijze om te gaan met deze weerstanden. Ook zal tijdens de uitvoering de adviseur tussentijds de bevindingen en voortgang communiceren met de opdrachtgever. Deze momenten zijn cruciaal voor een effectieve voortgang van de adviesopdracht. Desgewenst zal de accountant zijn plan van aanpak tussentijds moeten bijstellen om te komen tot enerzijds een kwalitatief goed advies en anderzijds een advies dat aansluit bij de behoeften van de opdrachtgever.

## 2.2.4 FASE 4: HET COMMUNICEREN VAN DE UITKOMSTEN

Deze fase vindt bij alle typen adviesopdrachten plaats. In deze fase zal de adviseur ervoor moeten zorgen dat de betrokkenheid van de opdrachtgever gehandhaafd blijft. Ook uit de tuchtrechtspraak blijkt dat het communiceren van de uitkomsten een zeer belangrijke fase is, ook bij standaard adviezen.

### Werkzaamheden & documentatie

Kenmerkend in deze fase is dat bij adviesopdrachten altijd de keuze door de klant centraal moet worden gesteld. Een adviesopdracht is immers een opdracht ter ondersteuning van een toekomstig besluit door de klant. De werkzaamheden zoals deze uit de literatuur en de interviews naar voren komen voor fase 4 van het adviesproces zijn:

Type advies	Werkzaamheden	Documentatie
<b>Natuurlijke adviezen</b>	De adviseur signaleert tendensen, mogelijk te verwachten verstoringen/problemen en bespreekt de mogelijke gevolgen met de opdrachtgever. De adviseur geeft antwoord op de door de klant gestelde vraag.	Eventueel dossieraantekeningen of een bespreekverslag naar klant.
<b>Standaard adviezen</b>	De adviseur rapporteert zodanig aan opdrachtgever dat vraag, uitgangspunten en advies duidelijk zijn (bijv. per mail).  De rapportage bevat minimaal: 1. Opdracht en ter beschikking verkregen informatie 2. Scope van de opdracht 3. Dat geen zekerheid is verstrekt op de door hem verstrekte informatie 4. Verspreidingskring.	Het uitgebrachte advies met een beknopte onderbouwing.
<b>Specifieke adviezen</b>	De adviseur communiceert tussentijds met de opdrachtgever over zijn bevindingen en effecten op de uitvoering (tijd, geld, kwaliteit)  De adviseur bespreekt zijn eindadvies in concept met de opdrachtgever, waarna dit schriftelijk wordt uitgebracht met verplichte elementen: 1. Opdracht, doel en uitgangspunten 2. Aanpak, scope en uitvoering 3. Dat geen zekerheid is verstrekt op de door hem verstrekte informatie 4. Een beschrijving van de bevindingen en alternatieven 5. Het voorstel tot aanpak 6. Verspreidingskring  Indien nodig voor een deugdelijke grondslag van het advies vermeld de adviseur de wijze waarop hoorwederhoor is toegepast.	Besproken conceptversies en definitieve adviesrapportage.

## Toelichting werkzaamheden & documentatie

### 1. Natuurlijke advisering

Het advies en de motiveringen wordt mondeling, tijdens het gesprek, met de opdrachtgever besproken. Gelet op de omstandigheden kunnen aantekeningen in het dossier gewenst zijn; bijvoorbeeld als de uitwisseling in een later stadium weer terug komt.

### 2. Standaard adviezen

Bij standaardadviezen wordt de uitkomst vaak mondeling besproken en schriftelijk bevestigd omdat bij dit type advisering bepaalde uitgangspunten vaak leidend zijn voor de uitkomst.

### 3. Specifieke adviesopdrachten

Bij specifieke adviesopdrachten vindt tijdens de adviesopdracht regelmatig terugkoppeling plaats van bevindingen en resultaten maar deze kent na het onderzoek een formeel karakter ter afsluiting van de opdracht. De (concept-) uitkomsten worden altijd mondeling besproken en toegelicht. Bij standaard en specifieke advisering vindt het advies ook schriftelijk plaats.

De rapportage bij specifieke adviezen bestaat -naast titel, aanhef en ondertekening uit:

- Doel en strekking van de adviesopdracht.
- Toelichting over de wijze van aanpak en uitvoering van de werkzaamheden; hierbij worden belangrijke data en bronnen (documenten en geïnterviewden) vermeld.
- Dat geen zekerheid wordt verstrekt omtrent de getrouwheid van de informatie.
- Een beschrijving van de bevindingen, gemaakte keuzen en alternatieven.
- De verspreiding van het rapport.

Ook in de mondeling uitgebrachte adviezen zullen bovenstaande elementen herkenbaar zijn, maar gerelateerd aan de beperktere scope van het advies veelal in een meer beknopte vorm uitgesproken.

## 2.2.5 FASE 5: EVALUATIE

De in dit rapport opgenomen richtlijnen voor de adviesopdrachten zijn gericht op het versterken van de kwaliteit van de werkzaamheden van de mkb-accountant. Daarom is in het adviesproces de afsluitende fase van evaluatie opgenomen. Evaluatie is van belang om te kunnen leren van de uitkomsten, het proces en de communicatie met de klant. Hierbij kan onderscheid worden gemaakt tussen evaluatie met de klant en interne evaluatie.

De richtlijnen zijn 'principle based' geformuleerd om rekenschap te geven aan de grote diversiteit waarbinnen adviesopdrachten worden uitgevoerd en toch tenminste een minimum kwaliteitsniveau moet worden gerealiseerd. Dit heeft als gevolg dat evaluatie niet door het afvinken van lijstjes kan plaatsvinden. Evaluatie betekent 'vragen stellen', zowel aan de klant als intern.

### Werkzaamheden & documentatie

De werkzaamheden en documentatie zoals deze uit de literatuur en de interviews naar voren komen voor fase 5 van het adviesproces zijn:

Type advies	Werkzaamheden	Documentatie
Natuurlijke adviezen	-	-
Standaard adviezen	-	-
Specifieke adviezen	De adviseur: <ul style="list-style-type: none"><li>• Evalueert de opdracht met de opdrachtgever om de effectiviteit van het advies en het adviesproces desgewenst bij te stellen</li><li>• Evalueert intern de kwaliteitsverbetering en beoordeling efficiency van de uitvoering</li></ul>	Evaluatieverslag

### Toelichting werkzaamheden & documentatie

Bij natuurlijke advisering en standaard adviezen zal veelal geen afzonderlijke evaluatie plaatsvinden, anders dan dat tijdens het gesprek blijkt of het advies effectief was of niet. Toch is het ook hier leerzaam om periodiek te evalueren hoe deze adviesdiensten worden uitgevoerd.

Bij specifieke adviesopdrachten vindt evaluatie met de opdrachtgever plaats als ook intern met als doel om de kwaliteit van het adviesproces steeds te kunnen verbeteren.

Een interne evaluatie start met het doel en diversiteit van omstandigheden waarbinnen de adviesopdracht is uitgevoerd. Bedreigingen kunnen worden geïnterpreteerd en de mogelijke negatieve effecten op de werkzaamheden en uitkomsten (de werkelijke risico's) besproken. Essentieel hierbij is dat degene die de interne evaluatie uitvoert, kan vaststellen dat de adviseur in een bewust proces de factoren rond opdracht heeft afgewogen voordat tot aanvaarding is overgegaan en de opdracht georganiseerd heeft uitgevoerd. Het dossier zal, rekening houdend met de aard van de opdracht, als bewijs dienen voor de verrichte evaluaties, werkzaamheden en bevindingen.

- Voor de natuurlijke adviesopdrachten zullen vooral de competenties van de MKB-accountant en de aard van de opdracht centraal staan: heeft de accountant de benodigde competenties en is de opdracht passend binnen de professionele (en ethische) uitvoering van de accountant.
- Voor de standaard adviezen komen in aanvulling nadrukkelijk de standaarden van de MKB-accountant aan de orde. Beschikte de accountant over de (interne) standaarden (rekenmodellen, procedures e.d.) om de standaardopdracht te kunnen uitvoeren.
- Voor de specifieke adviesopdracht zullen de omstandigheden, de vereiste competenties, de wijze van organisatie en de interactie met opdrachtgever meer diepgaand worden beoordeeld.

De interne evaluatie met betrekking tot de volgende fasen zullen ook situatieafhankelijk worden beoordeeld; wat was de bedoeling, past die bij een accountant, is er sprake van een passende uitvoering, zijn belangen voldoende afgewogen en zijn bevindingen met hoor en wederhoor voorzien? Heeft de opdrachtgever bijgedragen aan de evaluatie en met welke bevindingen?

Om deze interne toetsing tot een kwaliteitsmaatregel effectief te laten worden zou een volgend format gehanteerd kunnen worden:

<b>Adviesopdracht:</b>	
<b>Verantwoordelijk adviseur:</b>	
Interne toetsing door:	
Datum:	
<b>1. Opdrachtaanvaarding</b>	
Sterke punten •	Te verbeteren punten •
<b>2. Gegevensverzameling en -analyse</b>	
Sterke punten •	Te verbeteren punten •
<b>3. Uitvoering</b>	
Sterke punten •	Te verbeteren punten •
<b>4. Communiceren uitkomsten</b>	
Sterke punten •	Te verbeteren punten •
<b>5. Evaluatie</b>	
Sterke punten •	Te verbeteren punten •
Acties ter verbetering voor toekomstige adviesopdrachten:	
Indien noodzakelijk; een (afwijkende) interpretatie interne toetsing:	
Afspraken ten aanzien van volgende interne evaluatie:	



## 2.3 DE MKB-ACCOUNTANT ALS ADVISEUR

Uit verschillende bronnen (literatuur en documenten van managementadviseurs) komt duidelijk tot uitdrukking dat naast de vaktechnische kwalificaties ook de adviesvaardigheden en het professioneel gedrag moeten voldoen. Naarmate de adviesopdrachten complexer zijn, worden andere (hogere) eisen gesteld aan competenties (kennis, vaardigheden en gedrag) zoals emotionele intelligentie, creativiteit en professionaliteit. Dit werd bevestigd in de gehouden interviews.

Competenties voor de beginnend beroepsbeoefenaar zoals beschreven in de CEA eindtermen -en beschreven in hoofdstuk 4- worden niet als voldoende gezien om te acteren als een vakvolwassen adviseur. Sommigen geven zelfs aan dat de CEA-eindtermen ook voor de beginnend adviseur niet 'ver' genoeg gaan en adviseren om nog meer aandacht te besteden aan vaardigheden en gedrag in de praktijkopleiding. Hieronder worden per onderdeel de eisen aangegeven zoals die uit het onderzoek komen.

### 2.3.1 KENNISGEBIEDEN

Uit de literatuur en gehouden interviews blijkt dat de mkb-accountant beschikt over een brede vakinhoudelijke kennis met een breed scala aan kennisgebieden: Voor adviesdiensten wordt aan deze kennis veelal meer diepgaande en specifieke eisen gesteld dan bij bijvoorbeeld de samenstellingsopdracht. Voor de mkb-accountant, als vak volwassen generalist, zal het bij het accepteren van een adviesopdracht niet ongebruikelijk zijn om aanvullende deskundigheden in te huren bij de uitvoering van de opdracht. Deze praktijk werd bevestigd in de interviews.

De kennisgebieden betreffen:

- **Beroepskennis**  
De mkb-accountant moet beschikken over een brede vakinhoudelijke kennis met een breed scala aan kennisgebieden zoals kennis op het gebied van strategie en leiderschap, de organisatie, automatisering, fiscaliteit en recht maar bijvoorbeeld ook specifiek financieringen.
- **Branchekennis**  
Elke branche heeft zijn eigen kenmerken. Het gaat dan niet alleen om specifieke regelgeving maar er zijn ook cultuurverschillen, gebruiken en regelingen per branche.
- **Complexiteit organisatie**  
De aard en complexiteit van grotere adviesopdrachten vertoont vaak samenhang met de levensfase van de organisatie. In iedere groeifase ontstaat aan het einde daarvan een crisismoment. Deze crisismomenten kunnen de oorzaak zijn dat de opdrachtgever voor nieuwe uitdagingen -op strategisch, tactisch en/of operationeel niveau- wordt gesteld. Uit de interviews bleek dat mede daarom mkb-accountants vaak een bepaald specialisme hebben bij hun advisering. Dit kan zijn naar branche, naar type opdracht en/of naar vereiste discipline zoals bedrijfsopvolging of fiscaliteit.
- **Kennis van modellen en technieken**  
Ook bij adviesopdrachten worden eisen gesteld aan de betrouwbaarheid van de gegevens en zal de mkb-accountant bij de advieswerkzaamheden gegevens toetsen aan de voor die opdracht relevante richtlijnen. Zowel in het adviesproces als door de opdrachtgever zullen modellen en technieken worden gehanteerd, kennis hiervan is dan ook uiterst relevant. Denk hierbij aan bedrijfseconomische analyses (business cases) en rapportages (zoals the balanced score card), of de ISO-standaarden voor het management van de bedrijfsvoering. Maar ook diepgaande kennis van de gehanteerde rekenmodellen, data-analytics of onderzoeksmethoden –zoals observaties en interviews- zijn relevant.

## 2.3.2 ADVIESVAARDIGHEDEN

Vanuit het onderzoek komen een aantal adviesvaardigheden naar voren die essentieel zijn in de uitvoering van advisering en dan met name de specifieke adviesopdrachten.

### 1 Projectmanagementvaardigheden

Een specifieke adviesopdracht betreft veelal een onderzoek met multidisciplinaire aanpak. Met andere woorden externe deskundigen zijn betrokken bij dit onderzoek. Dit vraagt om projectmanagementvaardigheden om zo de kwaliteit van de opdracht te kunnen waarborgen maar ook om de specifieke adviesopdracht binnen de opdrachtvoorwaarden –budget, tijd en doelstelling- te kunnen uitvoeren.

### 2 Omgaan met weerstanden,

In de verschillende fasen van het adviesproces kan de mkb-accountant tegen weerstanden aanlopen. Het is daarom van belang deze weerstanden te begrijpen maar ook dat hij verschillende stijlen kan toepassen om deze weg te nemen.

### 3 Analyse vaardigheden

Met name bij standaard adviezen en specifieke adviesopdrachten worden verschillende mogelijkheden geanalyseerd en alternatieven geformuleerd. Goed ontwikkelde analysevaardigheden zijn dan ook essentieel.

### 4 Inlevingsvermogen of empathie

De adviseur moet zich meer dan gemiddeld kunnen inleven in de ander. Deze competentie wordt ook wel emotionele intelligentie –afgekort EQ- genoemd. Het betreft het vermogen om de eigen emoties en die van anderen te identificeren, maar ook:

- het verplaatsen in de ander
- de belangen, drijfveren en wensen van de ander begrijpen

### 5. Relationale vaardigheden

De adviseur heeft meer dan gemiddelde relationele vaardigheden, zij hebben het vermogen om met zowel bekenden als vreemden goed te kunnen omgaan. Hieronder valt ook het onderhouden van een goede relatie met de klant:

- oprechte interesse in de ander hebben
- anderen positief benaderen
- respect tonen voor de ander

### 6. Zelfreflectie

Door het brede scala aan adviesopdrachten is het nodig dat de adviseur inzicht heeft in hoeverre en welke adviesopdrachten hij in zijn rol als deskundige kan uitvoeren en voor welke opdrachten hij een andere deskundige inschakelt. Deze reflectie zal niet in absolute zelfstandigheid kunnen plaatsvinden, maar wel met opdrachtgevers, collega's en andere mkb-accountants kunnen worden uitgevoerd. Uit literatuur blijkt dat reflectie als een grondhouding in het professionele handelen van de adviseur wordt gezien, maar dat dit niet altijd effectief wordt ingezet. Het vraagt dus oefening en bewustwording.

### 7. Luistervaardigheden

Luistervaardigheden zijn bij adviesopdrachten van essentieel belang. Omdat iedere opdracht feitelijk anders is, is het luisteren -en doorvragen- op de dieperliggende vraag van de klant belangrijk. Alleen op die manier kan de adviesvraag helder worden geformuleerd en kan het uiteindelijke advies aansluiten op de wensen van de klant. Onder luistervaardigheden wordt verstaan:

- horen wat de ander zegt.
- begrijpen wat de ander zegt maar ook niet zegt.
- doorvragen zodat de vraag achter de vraag wordt achterhaald.

## 2.3.3 PROFESSIONEEL GEDRAG

De kennis, vaardigheden en de normen en waarden vanuit de beroepsregelgeving, de VGBA, komen tot uitdrukking in het professionele gedrag. In het gedrag laat de mkb-accountant zien dat hij de benodigde kennis, ervaring maar ook de vaardigheden heeft om een opdracht te kunnen uitvoeren. Het professionele gedrag is een attitude, een houding ten opzichte van een persoon of onderwerp. Het is een innerlijke houding, die gevormd is door kennis of ervaring.

Een belangrijk onderscheidend kenmerk van het accountantsberoep is de verantwoordelijkheid om in het algemeen belang te handelen, geregeld in artikel 2 van de VGBA. De verantwoordelijkheid van een accountant bestaat dan ook niet louter uit het vervullen van de behoeften van een individuele klant maar kenmerkt zich door rekening te houden met het algemene belang. Daarmee onderscheidt de accountant in de rol als adviseur zich van andere adviseurs zoals fiscalisten, organisatieadviseurs en IT-adviseurs.

Uit een literatuuronderzoek van Reitsma blijkt dat professioneel gedrag vier aspecten omvat, te weten vakmanschap en expertise, vrijheid in handelen en oordelen, reflectie en tot slot balans tussen professional, markt en organisatie.

Uit dat onderzoek en praktijkcases blijkt dat vakmanschap en expertise zal worden aangevuld met ervaring en intuïtie. Bovendien is daarbij het samenspel tussen adviseurs een belangrijk aandachtspunt.

Over het tweede aspect, vrijheid in handelen en oordelen, werd duidelijk dat een eigenstandig standpunt van de adviseur niet altijd door klanten wordt gewaardeerd.

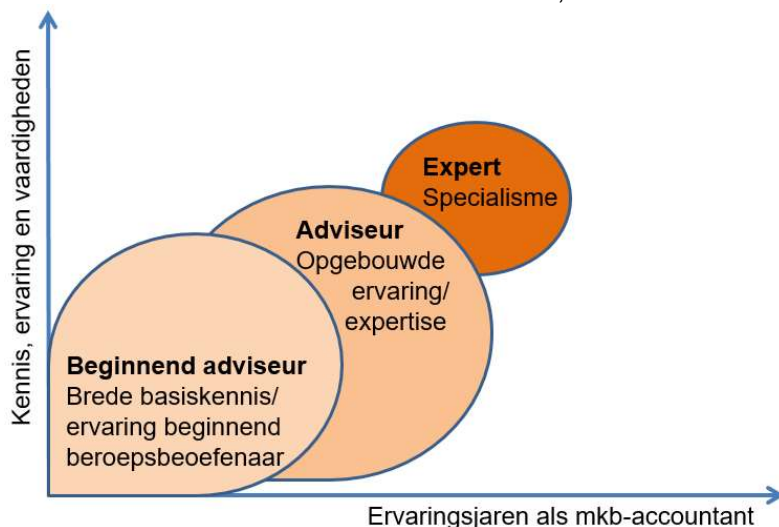
Ten aanzien van het derde aspect, reflectie, komen uit het onderzoek van Reitsma een aantal relevante aspecten aan de orde. Reflectie wordt als een grondhouding in het professionele handelen van de adviseur in het organisatieadvieswerk gezien. Het adequaat aanwenden van die grondhouding vergt oefening en bewustwording. In opleidingstrajecten voor organisatieadviseurs en bij intervisie zou meer aandacht voor het 'professioneel reflecteren' moeten zijn. Reflecteren draagt bij aan de effectiviteit van de adviseur als hij/zij tijdens een adviesgesprek op basis van de reflectie in een hoge frequentie (positief) kritische momenten weet te creëren.

Het vierde aspect, balans in de drie logica's (professioneel – markt – organisatie/ management), blijkt een kwetsbaar punt. De mkb-accountant die naast het belang van de opdrachtgever ook het algemeen belang in ogenschouw moet houden zou dit een risicogebied kunnen betreffen.

### 2.3.4 NIVEAUS VAN HET ADVISEURSCHAP

Uit het onderzoek blijkt dat verschillende vormen en niveaus in het adviseurschap te onderkennen zijn. Naast de vereiste kennis spelen vooral de vaardigheden en het gedrag –de attitude- van de adviseur een belangrijke rol. De adviseur staat voor de opdracht een deskundig advies te geven maar zal ook bijdragen aan het creëren van draagvlak en acceptatie bij de opdrachtgever. Ook zal het advies van de mkb-accountant voor de opdrachtgever praktisch toepasbaar moeten zijn bij zijn besluitvorming en uitvoering van de adviezen.

Deze kennis, ervaring en vaardigheden worden in onderstaand figuur gevisualiseerd. De beginnend beroepsbeoefenaar heeft de opleiding genoten en enige jaren ervaring. In het verlengde daarvan wordt steeds meer ervaring en kennis verworven, de adviseur. Dit kan uiteindelijk tot uiting komen in een specialisme op een onderwerp, in een branche of in een vakgebied, de expert. In dit onderzoek staat de vakvolwassen mkb-accountant centraal, de adviseur.



Figuur: ontwikkeling mkb-accountant

### Beginnend adviseur

Op basis van de inhoudelijke en generieke eindetermen van de accountantsopleiding heeft de mkb-accountant kennis, vaardigheden en ervaring opgedaan op diverse terreinen van advisering. Het gaat dan veelal om die advisering die voortvloeit uit de door hem opgestelde financiële rapportages, de natuurlijke advisering. De onderwerpen betreffen fiscale advisering bij aangiften en de meer eenvoudige juridische vraagstukken. De beginnend adviseur voert ook geregeld standaard adviezen min of meer zelfstandig uit. Specifieke adviesopdrachten doet hij meestal onder verantwoordelijkheid van een adviseur of expert.

### Adviseur

De mkb-accountant is een ervaren generalist als hij opdrachten met een hogere complexiteit kan uitvoeren waarvoor hij aanvullende inhoudelijke trainingen moet volgen. Daarnaast heeft hij een ontwikkeling doorgemaakt op persoonlijk vlak en op het gebied van vaardigheden. Deze ontwikkeling heeft plaatsgevonden onder begeleiding van een mentor, coach of hij heeft deze middels training opgedaan. De opdrachten bestaan dan bijvoorbeeld uit complexere fiscale of strategische advisering.

Naast de beginnend adviseur en adviseur kan ook de expert worden onderkend. Dit is een specialist die zich vrijwel geheel heeft toegelegd op een bepaalde dienst, branche of thema, Uitgangspunt bij dit onderzoek is echter de vak volwassen mkb-accountant in zijn rol als adviseur.

### 2.3.5 ONTWIKKELING KENNIS VAN DE ADVISEUR

De adviserende mkb-accountant ontwikkelt zich dus op verschillende wijzen. Er kunnen ontwikkelijnen worden onderscheiden naar inhoud –zoals fiscale kennis- maar ook naar vaardigheden waaronder de ontwikkeling als relatiebeheerder of mediator.



- De blauwe lijn is de accountant die voornamelijk financiële rapportages opstelt en daarmee natuurlijke adviezen geeft.
- De gele lijn is de mkb-accountant die zich inhoudelijk op een of meerdere gebieden heeft ontwikkeld maar ook in bepaalde situaties de relatiebeheerder is.
- De accountant met de "oranje lijn" voert alle rollen uit, afhankelijk van de vraag van de klant.

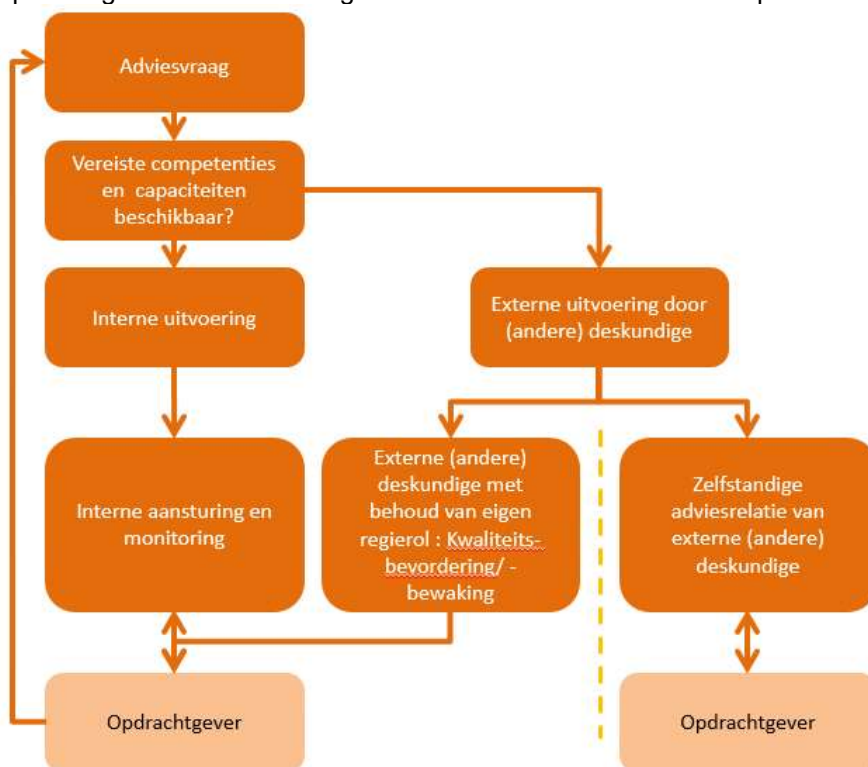
### 2.3.6 DE ROL VAN DE ACCOUNTANT IN ADVIESOPDRACHTEN

In de literatuur zijn verschillende rollen van de adviseur opgenomen. Uit de interviews volgt dat onderstaande indeling de meest logische is in relatie tot de praktijk van de adviserend mkb-accountant. Hierin wordt een indeling gemaakt naar de relatie die de accountant met de klant heeft en de mate van deskundigheid. Schematische weergave rollen adviseur:

		Relatie	
		Laag	Hoog
Mate van deskundigheid	Hoog	Relatie laag en inhoud hoog = inhoudelijk expert	Relatie en inhoud hoog = inhoudelijk expert èn vertrouwenspositie
	Laag	Relatie laag en inhoud laag = generalist die standaardwerkzaamheden uitvoert	Relatie hoog, inhoud laag = relatiebeheerder

Een voorbeeld van een inhoudelijk expert is de accountant die wordt ingeschakeld bij een klant van een collega voor een verslaggevingsissue waarover hij specifieke deskundigheid bezit. De accountant die hoog op kennis en de relatie zit is in staat om het inhoudelijke advies en het adviesproces uit te voeren. De standaardwerkzaamheden zien veelal op die adviezen die voortvloeien uit de reguliere werkzaamheden, de natuurlijke adviesfunctie. Bij standaard adviesvragen is de kennis gemiddeld, zij het vaak wel hoger dan bij de natuurlijke adviesfunctie.

In zijn rol als relatiebeheerder schakelt de accountant andere experts in maar blijft hij verantwoordelijk voor de effectiviteit en kwaliteit van het advies. De mkb-accountant kan de klant doorverwijzen naar een expert binnen zijn netwerk of het zelfde kantoor. De mkb-accountant kan ook terugtreden en de opdrachtgever een zelfstandige adviesrelatie met een andere expert laten aangaan.



## 2.4 DE MKB-ACCOUNTANT & HET KANTOOR

Hiervoor is ingegaan op de adviesdiensten en de mkb-accountant als adviseur. Het onderzoek bevestigde het beeld dat mkb-accountants in verschillende vormen van organisatie hun werkzaamheden uitvoeren. De adviseur treedt in de markt op als zelfstandig adviseur of als adviseur binnen een samenwerkingsverband onder gemeenschappelijke naam of onder eigen naam. De doelgroep van dit onderzoek is mkb-accountant die tot en met vijf accountants binnen een kantoororganisatie samenwerken. Deze accountants staan voor de opgave dat gestelde (kantoor)eisen ook daadwerkelijk worden nageleefd. Uit het onderzoek blijkt dat de bekende regelgeving en monitoring hieraan kan bijdragen. Echter ook is gebleken dat interactie tussen accountants en eventuele medewerkers waarin richtlijnen en naleving ervan worden besproken een goede aanvulling geeft. De mix van maatregelen moet het kantoor waarborgen bieden.

Uit het onderzoek is gebleken dat bepaalde werkzaamheden worden uitbesteed omdat andere professionals beter toegerust zijn die werkzaamheden uit te voeren. Hiermee verwerft de adviseur extra capaciteit en/of aanvullende expertise.

Als andere professionals worden betrokken, kan de mkb-accountant de rol van relatiebeheerder op zich nemen of de professional een zelfstandige adviesrol richting de opdrachtgever laten vervullen. De mkb-accountant staat in inschakeling van derden voor de opgave duidelijk te krijgen welke inhoudelijke verantwoordelijkheden hij dan draagt en die vervolgens in te vullen. Ook zal hij – afhankelijk van de rol- procesmatig zorgdragen voor handhaving en verhoging van de kwaliteit van de voorgeschreven procedures, regels en methoden. Een passende mix van maatregelen zijn dan nodig.

## 2.5 RAAMWERK RICHTLIJNEN ADVIESOPDRACHTEN MKB-ACCOUNTANTS

Op basis van voorgaande zijn hieronder alle onderdelen van de kwaliteitsrichtlijnen inclusief de toelichting schematisch opgenomen. Uitgangspunt is de vak wolwassen generalistische mkb-accountant, de breed opgeleide accountant die een breed scala aan diensten verricht. De donkergrijs gemarkeerde tekst betreffen kwaliteitsrichtlijnen, de lichtgrijs gemarkeerde tekst is ter toelichting opgenomen.

		NATUURLIJKE ADVIEZEN	STANDAARD ADVIEZEN	SPECIFIEKE ADVIEZEN
<b>Aard</b>	H2.1.1	Adviezen die voortvloeien uit het opstellen van cijfers, tussentijds of met de jaarrekening. Deze vragen behoeven weinig of geen onderzoek door de accountant en zullen veelal mondeling worden gegeven.	De vragen gaan over de operationele bedrijfsvoering van de klant. Het advies vraagt geen of beperkt onderzoek of specifieke deskundigheid van de accountant.	De vragen gaan over de tactische en strategische bedrijfsvoering. Dit zijn afzonderlijke adviesopdrachten waarvoor de accountant specifieke diepgaande kennis en vaardigheden nodig heeft.
<b>Situatie</b>	H2.1.1	Tijdens het gesprek met de klant over tussentijdse overzichten of jaarrekening.	Klant belt over een kleine vraag.	Afzonderlijke adviesvraag.
<b>Initiatief</b>	H2.1.1	De accountant neemt het initiatief vanuit de natuurlijke adviesfunctie.	De klant neemt het initiatief.	De klant neemt het initiatief.
<b>Complexiteit</b>	H2.1.1	Zeer beperkte complexiteit.	Voor standaard adviezen zullen standaardmodellen of rekenmodellen worden gehanteerd. Enige mate van complexiteit van vaktechnische aard.	Voor specifieke adviezen is een goede wisselwerking tussen opdrachtgever en adviseur vereist. De complexiteit zit niet alleen in de opdracht maar ook aan de kant van de klant. Dit vraagt kennis van de adviseur en minder van een (reken)model.  De complexiteit betreft ook: <ul style="list-style-type: none"> <li>• dat meerdere alternatieven mogelijk zijn</li> <li>• dat meerdere expertises betrokken zijn</li> <li>• dat het proces en uitkomsten niet bij voorbaat duidelijk zijn</li> <li>• de mogelijk grotere impact voor de opdrachtgever</li> </ul>
<b>Doorlooptijd</b>	H2.1.1	Per ommekeer.	Korte doorlooptijd.	Langere doorlooptijd tot wel enkele maanden.
<b>Mogelijk vervolg</b>	H2.1.1	Vanuit de natuurlijke adviezen kunnen standaard en specifieke adviezen voortkomen.	Een standaardadvies kan een specifiek advies worden wanneer blijkt dat deze complexer is dan vooraf ingeschat.	Advisering rond de implementatie van het advies of verdiepend onderzoek.

		<b>NATUURLIJKE ADVIEZEN</b>	<b>STANDAARD ADVIEZEN</b>	<b>SPECIFIEKE ADVIEZEN</b>
<b>Voor wie?</b>	H2.1.1	Primair de klant.	De klant; mogelijk in relatie tot anderen.	Klant maar mogelijk ook derden.
<b>Mate van onderzoek</b>	H2.1.1	Geen onderzoek vereist.	Weinig onderzoek vereist.	Gedegen onderzoek vereist.
<b>Voorbeelden</b>	H3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Signaleren dat de ontwikkeling van een bepaalde ratio (bijv. omloopsnelheid van de voorraad) aandacht behoeft</li> <li>• Signaleren dat saldi tussenrekeningen oplopen en adviseren hoe hier mee om te gaan</li> <li>• Hoe kunnen de ratio's van de onderneming worden verbeterd?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanschaf auto privé of zakelijk?</li> <li>• Hoeveel dividend kan de onderneming uitkeren</li> <li>• Hoe hoog kan het gebruikelijk loon van de DGA zijn</li> <li>• Hoeveel kan dit jaar fiscaal nog geïnvesteerd worden</li> <li>• Wat is de beste optie om de meewerkende echtgenoot te belonen</li> <li>• Toepassing van de werkkostenregeling.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herstructurering</li> <li>• Bedrijfsopvolging</li> <li>• Advies bij financiering</li> <li>• Aanschaf financiële software</li> </ul>
<b>Richtlijnen Adviesproces</b>	H2.2	De adviseur zal alle vijf procestappen voor zichzelf bewust doorlopen, echter de nadruk zal liggen op stap 4 'het communiceren van de uitkomst'.	De adviseur zal alle vijfprocestappen bewust doorlopen, echter de nadruk (aandacht, tijd en documentatie) zal liggen op de stappen: 2. Gegevensverzameling- en analyse 3. Uitvoering 4. Communicatie van de uitkomsten.	De adviseur zal expliciet alle vijfprocestappen bewust doorlopen en zorgdragen voor documentatie. 1. Opdrachtaanvaarding 2. Gegevensverzameling- en analyse 3. Uitvoering 4. Communicatie van de uitkomsten 5. Evaluatie
<b>Per stap van het proces:</b>				
<b>1 Opdrachtaanvaarding</b>				Afzonderlijke opdracht-acceptatie en – bevestiging
<b>2 Gegevensverzameling- en analyse</b>			In beperkte mate	Een belangrijk onderdeel voor de start van de uitvoering
<b>3 Uitvoering</b>			Beperkt onderzoek met korte doorlooptijd	Alle onderdelen van het uitvoeringsproces komen aan bod
<b>4 Het communiceren van de uitkomsten</b>		Mondeling, eventueel een dossieraantekening of vastlegging in een bespreekverslag voor klant	Mondeling en/of schriftelijk met een aantal onderdelen	Mondelinge toelichting van een schriftelijk advies met alle verplichte elementen
<b>5 Evaluatie</b>				Evaluatie van het proces en de uitkomsten met als doel hiervan te leren

## FASE 1 OPDRACHTAANVAARDING

Wegens brede scala aan adviesopdrachten is een goede afstemming van de inhoud/scope van de adviesopdracht nodig. Bij bestaande samenstellingsopdrachten is de natuurlijke en standaard advisering onderdeel van de dienstverlening waarvoor het proces van opdrachtaanvaarding al is doorlopen. Bij elke professionele uitvoering van werkzaamheden zal de mkb-accountant overwegen of hij over de daarvoor vereiste kennis en vaardigheden beschikt.

		NATUURLIJKE ADVIEZEN	STANDAARD ADVIEZEN	SPECIFIEKE ADVIEZEN
Richtlijnen Uit te voeren werkzaamheden	H2.2.1	<p>Bij nieuwe klanten gelden normen inzake klant- en opdrachtacceptatie. Voor iedere opdracht geldt de primaire afweging van kennis/ervaring en doel van de vraag voorafgaand aan beantwoording.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De adviseur verricht zijn advisering in nauwe samenspraak met de opdrachtgever</li> <li>Voor natuurlijke adviezen vindt geen afzonderlijke (schriftelijk noch mondeling) opdrachtaanvaarding of opdrachtbevestiging plaats. De natuurlijke advisering is onderdeel van de dienstverlening waarvoor het proces van opdrachtaanvaarding al is doorlopen.</li> </ul>	<p>De adviseur stemt met de opdrachtgever de opdracht af en komt tot een heldere formulering. Overige opdracht waarvoor een tekst is opgenomen in de opdrachtbevestiging voor de reguliere opdrachten. De opdrachtaanvaarding is dan ook onderdeel van de klant- en opdrachtacceptatie van die dienstverlening.</p>	<p>De adviseur stemt met de opdrachtgever de inhoud opdracht, de voorwaarden en de condities evenals de verwachte tijd en kosten af en bevestigt dit in een schriftelijke opdrachtbevestiging.</p> <p>De adviseur gaat voorafgaand aan de opdrachtbevestiging na:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Of sprake is van concurrerende of conflicterende belangen (zoals bij bedrijfsopvolging of echtscheiding)</li> <li>Of de vraag van de klant duidelijk is</li> <li>Of de vereiste middelen (tijd, geld, deskundigheid bij de klant) aanwezig zijn</li> <li>Welke toegang tot gegevens en keypersons is nodig en mogelijk is?</li> <li>Welke risico's te verwachten zijn in het adviesproces?</li> <li>Welke regelgeving van toepassing is?</li> <li>Op welke wijze en aan wie moet worden gerapporteerd?</li> </ul>
	Richtlijnen Documentatie	H2.2.1	<p>Aantekeningen in dossier of eventueel een bevestiging van het advies aan de opdrachtgever.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vastlegging van de opdracht.</li> <li>Vastlegging van de afwijzing.</li> </ul>



## FASE 2 GEGEVENSVERZAMELING- EN ANALYSE

Voorafgaand aan de uitvoering worden de benodigde gegevens verzameld en geanalyseerd aan de hand van de zogenaamde w-vragen<sup>10</sup>.

		NATUURLIJKE ADVIEZEN	STANDAARD ADVIEZEN	SPECIFIEKE ADVIEZEN
<b>Beschrijving</b>	H2.2.2	Deze fase is bij natuurlijke adviezen niet of zeer beperkt aanwezig omdat de adviseur vanuit zijn actuele beschikbare kennis en ervaring handelt.	In beperkte mate wanneer niet alle gegevens voorhanden zijn om de vraag te beantwoorden.	Een uitgebreide fase waarin meer diepgaande beantwoording van de w-vragen is vereist en analyse plaatsvindt van de verschillende lagen van de adviesvraag: 1. De inhoudelijke vraag. 2. De rol die anderen in de organisatie bijdragen aan de vraag. 3. Welke rol speelt de opdrachtgever zelf.
<b>Richtlijnen Uit te voeren werkzaamheden</b>	H2.2.2	-	De adviseur gaat na: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke gegevens hij nodig heeft, vraagt deze zonnig op en gaat na wat de kwaliteit is van de informatie.</li> <li>• Met welke eventuele (reken)modellen de opdracht kan worden uitgevoerd.</li> </ul>	De adviseur gaat na: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke informatie nodig voor de opdracht</li> <li>• Wat is de kwaliteit van deze informatie</li> <li>• Is deze informatie voorhanden?</li> <li>• Wie heeft deze informatie?</li> <li>• Wanneer is deze informatie beschikbaar?</li> <li>• Wat is de analyse van de informatie?</li> <li>• Welke interpretaties kunnen uit de informatie worden gehaald?</li> <li>• Welke risico's aanwezig kunnen zijn bij de uitvoering van de opdracht?</li> </ul> <p>Tot slot legt de adviseur de bronvermelding van de verkregen informatie vast.</p>
<b>Richtlijnen Documentatie</b>	H2.2.2	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het klantprofiel in dossier van de reguliere opdracht.</li> <li>• Eventueel een vastlegging van de geconstateerde risico's die zijn besproken met de klant.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klantprofiel in het adviesdossier, desgewenst met een verwijzing naar het klantprofiel in het dossier van de reguliere opdracht.</li> <li>• Vastlegging van de uitkomsten- en analyse van de gestelde vragen.</li> <li>• Geconstateerde risico's documenteren en bespreken.</li> </ul>

<sup>10</sup> wie, waarom, waartoe, wat wel, wat niet, wanneer, waar en met welke middelen

## FASE 3 UITVOERING

De feitelijke uitvoering van het adviesproces.

		NATUURLIJKE ADVIEZEN	STANDAARD ADVIEZEN	SPECIFIEKE ADVIEZEN
<b>Beschrijving</b>	H2.2.3	Deze fase wordt bij natuurlijke advisering niet afzonderlijk onderkend omdat het antwoord of reactie direct wordt gegeven.	Standaard modellen zijn behulpzaam voor een betrouwbaar advies. Deze fase kan uitgebreider zijn als bijvoorbeeld meerdere alternatieven mogelijk zijn of de casuïstiek meerdere elementen bevat.	De adviseur zal eigen expertise combineren met een planmatige aanpak. Basis voor de uitvoering is een plan van aanpak of een werkprogramma.
<b>Richtlijnen Voorbereiding</b>	H2.2.3	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>De adviseur draagt zorg voor een adequate set van maatregelen zoals gestandaardiseerde berekeningen, formuleren en procedures en dossiervorming.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De adviseur draagt zorg voor een adequate set van maatregelen (projectbeheer) om de opdracht volgens afspraken uit te voeren.</li> <li>En communiceert over het plan van aanpak met de opdrachtgever.</li> </ul>
<b>Richtlijnen Uit te voeren werkzaamheden</b>	H2.2.3	-	<p>De adviseur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gaat na of de ontvangen data van voldoende kwaliteit is.</li> <li>Onderzoekt de vraag resp. voert berekeningen uit.</li> <li>Toetst de uitkomsten op plausibiliteit.</li> </ul>	<p>De adviseur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Valideert de ontvangen data.</li> <li>Stelt een werkprogramma of plan van aanpak op en communiceert deze met de opdrachtgever</li> <li>Draagt zorg voor de inzet van betrokkenen.</li> <li>Voert -met het team- de werkstappen uit</li> <li>Voert (desgewenst) berekeningen uit.</li> <li>Analyseert de geconstateerde significante aangelegenheden, bepaalt de impact en bespreekt deze met het team en klant.</li> <li>Stelt alternatieven op, analyseert deze selecteert het meest toepasselijke alternatief.</li> <li>Doet aanbevelingen voor de toepasselijke oplossing, de wijze van invoeren en de verwachte resultaten.</li> <li>Stelt een afgewogen besluitvorming voor die aansluit bij acceptatie door de opdrachtgever.</li> <li>Past waar nodig hoor-wederhoor toe.</li> </ul>
<b>Richtlijnen Documentatie</b>	H2.2.3	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vastlegging van de gehanteerde uitgangspunten.</li> <li>Beknopte aantekening van de uitgevoerde werkzaamheden inclusief bespreking met de klant.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan van aanpak of werkprogramma met aantekeningen van de uitvoering.</li> <li>Relevante onderbouwingen van het advies</li> <li>Gespreksverslagen met besproken risico's en significante aangelegenheden.</li> </ul>

**NATUURLIJKE ADVIEZEN**

**STANDAARD ADVIEZEN**

**SPECIFIEKE ADVIEZEN**

**FASE 4 COMMUNICATIE VAN DE UITKOMSTEN**

<b>Beschrijving</b>	Het schriftelijk en/of mondeling bespreken van de uitkomsten van het advies.			
	H.2.2.4	Het advies en de motiveringen wordt mondeling, tijdens het gesprek, met de opdrachtgever besproken.	Schriftelijk onderbouwd advies aan opdrachtgever.	Schriftelijke rapportage met onderbouwd advies aan opdrachtgever.
<b>Richtlijnen Uit te voeren werkzaamheden</b>	H.2.2.4	De adviseur is duidelijk in het advies en de mogelijke beperkingen.	De adviseur rapporteert zodanig aan opdrachtgever dat vraag, uitgangspunten en advies duidelijk zijn (bijv. per mail). De rapportage bevat minimaal: 5. Opdracht en ter beschikking verkregen informatie 6. Scope van de opdracht 7. Dat geen zekerheid is verstrekt 8. Verspreidingskring.	De adviseur communiceert tussentijds met de opdrachtgever over zijn bevindingen en effecten op de uitvoering (tijd, geld, kwaliteit)  De adviseur bespreekt zijn eindadvies in concept met de opdrachtgever, waarna dit schriftelijk wordt uitgebracht met verplichte elementen: 9. Opdracht, doel en uitgangspunten 10. Aanpak, scope en uitvoering 11. Dat geen zekerheid is verstrekt 12. Een beschrijving van de bevindingen en alternatieven 13. Het voorstel tot aanpak 14. Verspreidingskring  Indien nodig voor een deugdelijke grondslag van het advies vermeld de adviseur de wijze waarop hoor-wederhoor is toegepast.
	<b>Richtlijnen Documentatie</b>	H.2.2.4	Eventueel dossieraantekeningen of een bespreekverslag naar klant.	Het uitgebrachte advies

NATUURLIJKE ADVIEZEN

STANDAARD ADVIEZEN

SPECIFIEKE ADVIEZEN

**FASE 5 EVALUATIE**

<b>Beschrijving</b>	Het evalueren van het verloop van het adviestraject intern en met de opdrachtgever.			
	H.2.2.5	Geen afzonderlijke evaluatie, anders dan dat tijdens het gesprek blijkt of het advies effectief was of niet.	Geen afzonderlijke evaluatie, anders dan dat bij de mondelinge toelichting blijkt of het advies effectief was of niet.	In relatie tot de opdrachtgever de effectiviteit van het advies en het adviesproces desgewenst bijstellen en de kwaliteit verbeteren.
<b>Richtlijnen Uit te voeren werkzaamheden</b>	H.2.2.5	-	-	De adviseur: <ul style="list-style-type: none"> <li>Evalueert de opdracht met de opdrachtgever om de effectiviteit van het advies en het adviesproces desgewenst bij te stellen</li> <li>Evalueert intern de kwaliteitsverbetering en beoordeling efficiency van de uitvoering</li> </ul>
<b>Richtlijnen Documentatie</b>	H.2.2.5	-	-	Evaluatieverslag

**DE ADVISEUR**

<b>Beschrijving</b>	De adviseur treedt op als accountant en trusted advisor van de opdrachtgever.			
<b>Rol van de adviseur</b>	H2.3	Gezien de scope en diepgang van de vraag wordt de accountant gezien als een generalist met brede vakinhoudelijke kennis en interesse.	Afhankelijk van de vraag is de accountant meestal de inhoudelijk expert.	Inhoudelijk deskundige voor wat betreft de eigen specialisme en relatiebeheerder wanneer een andere deskundige wordt ingezet.
<b>Fundamentele beginselen VGBA</b>	H2 in-leiding	Van toepassing op elk handelen of nalaten van de accountant (persoon): professionaliteit. Bij de uitoefening van zijn beroep: integriteit, objectiviteit, vakbekwaamheid en zorgvuldigheid, en vertrouwelijkheid. Dit impliceert onder meer dat de adviseur te allen tijde zorgdraagt voor voldoende kennis en ervaring om de opdracht te kunnen uitvoeren.		
<b>Specifieke adviesvaardigheden</b>	H2.3	3 analyse vaardigheden 7 luistervaardigheden	3 analyse vaardigheden 6 zelfreflectie. 7 luistervaardigheden	1 projectmanagementvaardigheden 2 omgaan met weerstanden, 3 analyse vaardigheden 4 inlevingsvermogen of empathie 5 relationele vaardigheden 6 zelfreflectie 7 luistervaardigheden

	NATUURLIJKE ADVIEZEN	STANDAARD ADVIEZEN	SPECIFIEKE ADVIEZEN
<b>Richtlijnen Kennis en ervaring</b>	De adviseur draagt zorg voor voldoende kennis en ervaring binnen het deskundigheidsgebied van administratieve verwerking en samenstellen in combinatie met kennis van de klant en gerelateerde wet- en regelgeving.	De adviseur draagt zorg voor voldoende kennis en ervaring binnen het deskundigheidsgebied van de adviesvraag, bijvoorbeeld fiscaliteit in combinatie met kennis van de klant en gerelateerde wet- en regelgeving.	De adviseur draagt zorg voor voldoende (bredere en diepere meerjarige) vaktechnische kennis in combinatie met kennis van de klant en gerelateerde wet- en regelgeving. De accountant heeft die zelf of door middel van de inzet van andere deskundigen
<b>Inzet externen</b>	-	In beperkte mate.	Externe deskundigen zullen geregeld worden ingeschakeld.

## DE MKB-ACCOUNTANT

<b>Beschrijving</b>	De mkb-accountant treedt als adviseur op in de uitvoering van bedrijfsmatig professionele dienstverlening.			
<b>Richtlijnen</b>	H2.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>De adviseur draagt zorg voor de vereiste actuele professionele kennis en vaardigheden.</li> <li>De adviseur draagt zorg voor periodieke toetsing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De adviseur draagt zorg voor de vereiste actuele professionele kennis en vaardigheden.</li> <li>De adviseur draagt zorg voor de (beschreven) processen, methoden en technieken.</li> <li>De adviseur draagt zorg voor periodieke toetsing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De adviseur draagt zorg voor de vereiste actuele professionele kennis en relationele vaardigheden in combinatie met (ter ondersteuning) beschreven processen, methoden en technieken die verbonden zijn met de te aanvaarden opdrachten en kring van opdrachtgevers.</li> <li>De adviseur draagt zorg voor periodieke toetsing.</li> </ul>
<b>Richtlijnen Documentatie</b>	H2.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vastlegging ontwikkelplan</li> <li>Vastleggen realisatie zoals intervisie en gevolgde permanente educatie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vastlegging ontwikkelplan</li> <li>Vastleggen realisatie zoals intervisie en gevolgde permanente educatie.</li> <li>Vastlegging/beschrijvingen van de te hanteren rekenmodellen, processen en formulieren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vastlegging ontwikkelplan</li> <li>Vastleggen realisatie zoals intervisie en gevolgde permanente educatie.</li> <li>Vastlegging/beschrijvingen van de te hanteren rekenmodellen, processen en formulieren.</li> </ul>

## HET KANTOOR (onder gemeenschappelijke naam)

<b>Beschrijving</b>	Samenwerking van een of meerdere mkb-accountant(s) met andere professionals die onder een gemeenschappelijke naam werken voor de uitvoering van bedrijfsmatig professionele dienstverlening.		
<b>Beschrijving professionals</b>	H2.4	De mkb-accountant zal zorgdragen voor handhaving en verhoging van de kwaliteit en samenstelling van de adviseurs (professionals) zoals ten aanzien vaktechnische kennis en ervaring en zoals creativiteit, oplossend vermogen en relationele (invoelende) vaardigheden die verbonden zijn met de te aanvaarden opdrachten en kring van opdrachtgevers.	

		NATUURLIJKE ADVIEZEN	STANDAARD ADVIEZEN	SPECIFIEKE ADVIEZEN
<b>Beschrijving processen</b>	H2.4	De mkb-accountant zal zorgdragen voor handhaving en verhoging van de kwaliteit van de voorgeschreven procedures, regels en methoden die de kwaliteit van de adviesprocessen en van de advisering waarborgen.		
<b>Richtlijnen Kwaliteitssysteem</b>	H2.4	De mkb-accountant die onder gemeenschappelijke naam professionele werkzaamheden uitvoert, voldoet aan een kwaliteitssysteem waardoor wordt gewaarborgd dat elke adviseur (binnen de organisatorische eenheid) zijn kennis en ervaring, zowel vaktechnisch als van de opdrachtgevers, op peil houdt, passend bij de te aanvaarden adviesopdrachten en kring van opdrachtgevers.		
<b>Richtlijnen Documentatie</b>	H2.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastlegging kwaliteitssysteem en ontwikkelplan</li> <li>• Vastleggen realisatie zoals intervisie en gevolgde permanente educatie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastlegging kwaliteitssysteem</li> <li>• Beschrijvingen van de te hanteren rekenmodellen, processen, formulieren.</li> <li>• Vastleggen realisatie zoals intervisie en gevolgde permanente educatie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastlegging kwaliteitssysteem en ontwikkelplan</li> <li>• Beschrijvingen van de te hanteren rekenmodellen, processen en formulieren.</li> <li>• Vastleggen realisatie zoals intervisie en gevolgde permanente educatie.</li> </ul>

## DE SAMENWERKING

<b>Beschrijving</b>	De mkb-accountant treedt als adviseur op die tevens externe adviseurs betreft in de uitvoering van bedrijfsmatig professionele dienstverlening.			
<b>Beschrijving Inzet externe experts</b>	H2.4	-	Waarschijnlijk in beperkte mate.	Zal voorkomen bij meer complexe adviesopdrachten.
<b>Richtlijnen Samenwerking</b>	H2.4	-	De adviseur draagt zorg voor de (beschreven) processen, methoden en technieken.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De adviseur draagt zorg voor de vereiste actuele professionele kennis en vaardigheden in combinatie met (ter ondersteuning) beschreven processen, methoden en technieken om mede verantwoordelijkheid te dragen voor het door de externe professional gegeven advies.</li> </ul>
<b>Richtlijnen Adviseur in regierol</b>	H2.4	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De adviseur draagt zorg voor de toetsing van de kwaliteiten van de adviseur en adviezen ten behoeve van de opdrachtgever</li> </ul>
<b>Richtlijnen Documentatie</b>	H2.4	Vastlegging ontwikkelplan en gevolgde permanente educatie	Beschrijvingen van de te hanteren rekenmodellen, processen en formulieren.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastlegging ontwikkelplan en gevolgde permanente educatie</li> <li>• Beschrijvingen van de te hanteren rekenmodellen, processen en formulieren.</li> </ul>

## 2.6 COMMERCIELE MOGELIJKHEDEN MKB-ACCOUNTANT

In hoofdstuk 9 komen onderzoeksresultaten naar de marktpositie van de mkb-accountant aan de orde. In hoofdlijn geven de onderzoeken aan dat accountants al in hoge mate een variëteit aan adviesdiensten uitvoeren. Daarmee is niet de vraag of mkb-accountants kunnen adviseren. Wel wordt de vraag relevant op welke wijze zij deze diensten verder kunnen uitbreiden. De mkb-accountant kan daarbij inspelen op de behoefte van de klant dat de accountant adviseert *'over de financiële en fiscale huishouding als ook over meer algemene bedrijfskundige zaken'*. Daarom zijn de geïnterviewden ook bevraagd naar suggesties om de adviesrol breder te kunnen adopteren<sup>11</sup>:

### 1. Nadrukkelijker communicatie over adviserende rol van de mkb-accountant

In de communicatie-uitingen aan het bredere publiek wordt relatief veel aandacht besteed aan de traditionele dienstverlening terwijl de diensten in het mkb een grote verandering doormaken. Communicatie over de adviserende mkb-accountant kan helpen om de verandering te realiseren.

### 2. Het algemeen belang is onderscheidend

Accountants hebben een verantwoordelijkheid om te handelen in het algemeen belang. Dit is ten opzichte van andere (adviserende) beroepsgroepen uniek. In de communicatie over de adviserende mkb-accountant zou dit punt nadrukkelijker naar voren kunnen komen als onderscheidend vermogen.

### 3. Stel hulpmiddelen ter beschikking

Er is een grote behoefte naar meer concretisering van de uit te voeren werkzaamheden van adviesdiensten. Dergelijke communicatie zou –zo komt uit de interviews- het beste kunnen komen vanuit het NBA omdat het dan een formele status heeft. Ook is veel behoefte aan hulpmiddelen zoals voorbeeldbrieven, werkprogramma's en voorbeeldrapportages. Momenteel zijn de meeste hiervan echter gericht op samenstellingsopdrachten. Zo zou bijvoorbeeld ten behoeve van strategische gesprekken een vragenstel ontwikkeld kunnen worden of een checklist voor waardebeoordelingen.

### 4. Adviesrapportage van de accountant

Richting het maatschappelijk verkeer kan de communicatie van de adviesopdrachten worden verduidelijkt door introductie van een 'adviesrapportage van de accountant'. Hierin zijn de werkzaamheden van de accountant, reikwijdte en verspreiding ervan duidelijk verwoord.

### 5. De adviserende accountant is accountant in business

De accountants die alleen adviesopdrachten uitvoeren, en dus geen samenstel- of controle werkzaamheden verlenen, vallen volgens de huidige systematiek onder de categorie 'accountants in business'. In de praktijk treden zij op als accountant richting het gehele maatschappelijke verkeer en niet (alleen) in dienst van een werkgever. Om de impact van de adviesrol van de accountant in de markt te benadrukken zou ook deze groep als openbaar accountant kunnen worden aangemerkt.

### 6. Toetsing van normen

Ook valt de groep accountants die alleen adviesopdrachten uitvoert niet onder de kwaliteitstoetsingen van de Raad van Toezicht. De geïnterviewden ervaren dit als vreemd omdat ook bij adviesdiensten het bewaken van de kwaliteit een belangrijke rol speelt. Ook wordt de wens uitgesproken dat toetsing het beste coachend kan plaatsvinden om zo het lerende aspect en de kwaliteit te bevorderen.

### 7. Nulmeting & link nieuwe PE regelgeving

Uit het onderzoek kan worden geconcludeerd dat het scala adviesdiensten zo breed is, dat iedereen zich in een bij hem of haar passende richting kan ontwikkelen. Is een mkb-accountant van nature gericht op de inhoud en analytische kant dan zijn er mogelijkheden in bijvoorbeeld financiering, IT of de fiscaliteit. Heeft een mkb-accountant affiniteit met soft skills dan is ontwikkeling in de richting van mediator voorstelbaar. Deze voorbeelden zijn slechts enkele opties. Om mkb-accountants te helpen deze keuze te maken, zou een nulmeting kunnen worden ontwikkeld. De uitkomsten van een dergelijke nulmeting helpen de mkb-accountant de transitie te maken in de richting die bij hem past. Ook kunnen de uitkomsten input zijn voor het portfolio in de PE-regelgeving.

---

<sup>11</sup> In dit kader is het interessant kennis te nemen van internationale publicaties over het accountantsberoep, zoals die van IFAC, AICPA en ACCA. (uit: Uitkomsten visie accountancy, Een beroep met toekomst; [https://www.nba.nl/globalassets/projecten/visie/2017112\\_nba\\_bmt\\_verslag-fase-1\\_3.pdf](https://www.nba.nl/globalassets/projecten/visie/2017112_nba_bmt_verslag-fase-1_3.pdf))

### **8. Bovenop de generieke CEA eindtermen een leerlijn voor de adviserende mkb-accountant**

Tot slot komt duidelijk naar voren dat de generieke CEA-eindtermen een startkwalificatie zijn voor de beginnend adviseur. Wil de mkb-accountant zich verder ontwikkelen dan zijn soft skills daar in meer of mindere mate -afhankelijk van de richting waarin hij zich wenst te ontwikkelen- onderdeel van. Ook hiervoor zou vanuit de CEA of beroepsorganisatie meer handvatten kunnen worden gegeven..



## 3 GOOD PRACTICES ADVISERING

Dit hoofdstuk bevat voorbeelden van mkb-advisering. Deze voorbeelden komen uit de gehouden interviews en zijn op punten aangevuld en tuchtrechtspraken.

### 3.1 AUTO PRIVÉ OF ZAKELIJK?

Een typische standaard adviesvraag is of een auto privé of zakelijk moet worden aangeschaft door de klant. Andere vergelijkbare vragen zijn óf resp. hoeveel dividend kan de onderneming uitkering uitkeren, hoe hoog het gebruikelijk loon van de DGA kan zijn, hoeveel dit jaar fiscaal nog geïnvesteerd kan worden, wat de beste optie om de meewerkende echtgenoot te belonen en toepassing van de werkkostenregeling.

<b>Situatie</b>	Klant wil een nieuwe auto aanschaffen en belt zijn accountant of dit mogelijk is resp. of hij deze privé of zakelijk moet aanschaffen.
<b>Is dit advies?</b>	Ja, want het gaat om het geven van raad aan de klant die daarover een toekomstig besluit neemt.
<b>Type advies?</b>	Dit betreft een standaard advies
<b>Rol van de accountant</b>	De accountant is hier de inhoudelijk deskundige
<b>Werkzaamheden</b>	De accountant gaat na of hij de opdracht kan accepteren. De accountant gaat na welke uitgangspunten nodig zijn en vraagt deze eventueel op bij de klant of stemt deze vooraf af. Hij maakt op basis van de exacte klantvraag en de uitgangspunten één of meerdere berekeningen en gaat na welke situatie voor de klant het meest voordelig is.
<b>Rapportage</b>	Bespreken en per mail bevestigen. Het advies bevat namelijk verschillende uitgangspunten die de uitkomst beïnvloeden. In de mail wordt opgenomen: <ol style="list-style-type: none"><li>1. De vraag en gehanteerde uitgangspunten</li><li>2. Kort welke werkzaamheden wel/niet zijn gedaan</li><li>3. De verschillende uitkomsten en het advies</li><li>4. Dat de berekening alleen voor intern gebruik is bedoeld en geen andere dan genoemde werkzaamheden zijn verricht (geen assurance).</li></ol> Een dergelijke mail kan er bijvoorbeeld als volgt uitzien:
<b>Voorbeeld</b>	<p><i>Beste klant,</i> <i>U heeft mij gevraagd na te gaan of de aanschaf van de nieuwe auto fiscaal gezien het beste privé of zakelijk kan plaatsvinden.</i></p> <p><i>Uitgangspunten voor de berekening zijn:</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. <i>X zakelijke en Y privé kilometers per jaar</i></li><li>2. <i>Aanschafwaarde auto Z</i></li><li>3. <i>Cataloguswaarde C en de verwachte restwaarde R</i></li><li>4. <i>Naar verwachting rijdt A jaar met de auto</i></li><li>5. <i>Jaarlijkse kosten van de auto K</i></li></ol> <p><i>Op basis hiervan heb ik een berekening gemaakt, zie bijlage. Ik heb hierbij geen rekening gehouden met specifiek onderhoud maar wel dat de BTW kan worden teruggevorderd bij zakelijke aanschaf. Op basis van deze informatie levert zakelijke aanschaf u jaarlijks V voordeel op.</i></p> <p><i>Deze mail en de berekening in de bijlage is alleen voor intern gebruik bedoeld en er zijn geen andere werkzaamheden uitgevoerd dan hierboven genoemd.</i></p> <p><i>Met vriendelijke groet,</i> <i>Accountant</i></p>
<b>Documentatie</b>	De mail met daarbij de cijfermatige berekening wordt opgeborgen in het klantdossier.

### 3.2 ADVISERING OP BASIS VAN TUSSENTIJDSE CIJFERS

De mkb-accountant adviseert de klant vanuit zijn rol veelvuldig vanuit de financiële rapportages. Dit kunnen tussentijdse rapportages zijn maar ook de jaarrekening of fiscale aangiften.

<b>Situatie</b>	De accountant heeft cijfers per 30 juni opgemaakt en bespreekt deze met de klant. Uit de cijfers komt naar voren dat de brutowinstmarge fors is gedaald in vergelijking met voorgaand jaar en de begroting. De accountant heeft in verband met de werkzaamheden inzake het opstellen van de cijfers een analyse uitgevoerd en informeert de klant dat een specifieke omzetgroep de daling veroorzaakt. Hij geeft het advies om naar deze inkoopkosten te kijken.
<b>Is dit advies?</b>	Ja, want het gaat om het geven van raad aan de klant. De klant beslist zelf of hij actie onderneemt op het door de accountant aangekaarte punt.
<b>Type advies?</b>	Natuurlijk advisering
<b>Rol van de accountant</b>	De accountant kan vanuit zijn rol als inhoudelijk deskundige en de bestaande relatie, de klant ongevraagd bijstaan.
<b>Werkzaamheden</b>	De accountant heeft in verband met het opmaken van de cijfers een analyse gemaakt van de afwijking. Ook kan de accountant open vragen stellen aan de klant over bijvoorbeeld de financiële administratie, zijn strategie, zijn bedrijfsvoering of fiscale issues met als doel bij de ondernemer te wijzen op mogelijke risico's of kansen. Uitkomst zou kunnen zijn dat de klant een specifieke adviesvraag bij de accountant neerlegt.
<b>Documentatie</b>	Bespreken en vastlegging in het dossier of een korte schriftelijke samenvatting van hetgeen is besproken.

### 3.3 HERSTRUCTURERING BIJ AANSCHAF BEDRIJFSPAND

Herstructurering bijvoorbeeld bij aanschaf van een pand maar ook, bedrijfsopvolging en inbreng van de eenmanszaak in de B.V. zijn adviesopdrachten die de mkb-accountant geregeld tegenkomt in de uitoefening van zijn beroep. Bij bedrijfsopvolging speelt de objectiviteit een belangrijke rol, vergelijkbaar zoals beschreven in de good practices over echtscheiding.

<b>Situatie</b>	De klant wenst een bestaand bedrijfspand aan te schaffen en vraagt zijn accountant om advies hierin of de aankoop binnen de huidige juridische structuur of een andere moet worden gerealiseerd.
<b>Is dit advies?</b>	Ja, het betreft het adviseren van de opdrachtgever over de verschillende mogelijkheden.
<b>Type advies?</b>	Dit betreft een specifieke adviesopdracht.
<b>Rol van de accountant</b>	De accountant fungeert hier vanuit zijn vertrouwenspositie en kan vanuit zijn inhoudelijk deskundigheid bijdragen aan het goede verloop van dit proces.
<b>Werkzaamheden</b>	<p>De accountant kan de opdracht –nadat hij alle relevante factoren heeft afgewogen- accepteren en legt de opdracht en zijn rol vast in een opdrachtbevestiging. Ook legt hij vast tot hoever de opdracht strekt en wie (binnen en buiten de organisatie van de opdrachtgever) bij het onderzoek betrokken zullen worden.</p> <p>Is dit bijvoorbeeld alleen advies over de mogelijkheden in welke hoedanigheid het pand aan te schaffen (privé of zakelijk en dan ik welke B.V.) of ook begeleiding van het aankoopproces inclusief beoordelen van juridische stukken en financiering.</p> <p>Vervolgens vraagt hij de benodigde informatie op en analyseert deze. Dit betreft naast informatie over de zakelijke en privé-situatie van de klant, ook informatie over het pand en de financiering ervan.</p>

De uit te voeren werkzaamheden bestaan uit het onderzoeken van de verschillende mogelijkheden. Is het bijvoorbeeld gunstig het pand privé aan te schaffen of juist zakelijk? En in welke vennootschap is aanschaf het meest gunstig? De communicatie van de uitkomsten vindt mondeling, -naar aanleiding van het concept-rapport- en schriftelijk (rapport) plaats. Na afronding wordt de uitvoering van de opdracht met de klant geëvalueerd.

Bij aanvang tot en met de evaluatie worden de relevante gegevens en bevindingen (inhoudelijk en procesmatig) vastgelegd.

#### Documentatie

Schriftelijke rapportering waarin naast NAW-gegevens van klant en accountant zijn opgenomen:

- het doel van de opdracht
- een samenvatting van de opdracht plus eventuele wijzigingen daarin
- dat geen zekerheid wordt verstrekt
- adviesdiensten die niet werden uitgevoerd met de redenen daarvan
- een beschrijving van het advies met verschillende mogelijkheden
- verspreiding van het rapport

### 3.4 ECHTSCHIEDING I; OBJECTIVITEIT

Het begeleiden bij echtscheiding is een adviesdienst die de mkb-accountant ook uitvoert. Ook in tuchtrechtsuitspraken komt deze situatie geregeld voor met het fundamentele beginsel objectiviteit.

#### Situatie

De accountant heeft een duurzame relatie met twee echtparen die gezamenlijk een onderneming runnen. De accountant verzorgt het samenstellen van de jaarrekeningen en de fiscale aangiften. Eén van de echtparen gaat scheiden en de accountant wordt –door beide echtparen- gevraagd dit echtpaar hierbij te begeleiden. Hiertoe moet een waardebeoordeling van de onderneming worden opgesteld en ingebracht in de echtscheidingszaak.

#### Is dit advies?

Ja, het betreft het begeleiden van de opdrachtgever in een proces waarin zaken moeten worden afgewogen en om te komen tot een voor alle partijen acceptabele overeenkomst.

#### Type advies?

Dit betreft een specifieke adviesopdracht.

#### Rol van de accountant

De accountant fungeert hier vanuit zijn vertrouwenspositie en kan vanuit zijn inhoudelijk deskundigheid bijdragen aan het goede verloop van dit proces.

#### Werkzaamheden

Allereerst is de vraag of de accountant deze opdracht kan aanvaarden. Hij heeft immers een conflicterend belang doordat hij beide echtgenoten in de echtscheiding vertegenwoordigt en ook accountant is van de onderneming. Hiermee wordt het fundamentele beginsel objectiviteit bedreigd. De accountant moet waarborgen treffen. Standaard 5500N geeft in deze situatie handvatten en zegt dat bij concurrerende belangen de minimaal te nemen waarborgen zijn:

1. het informeren van de klant hierover
2. het inzetten van aparte teams zijn en

De accountant kan de opdracht zonder deze aanvullende maatregelen niet accepteren. De accountant zal vervolgens zijn werkzaamheden tot vaststelling van de waarden en eigenaarschap komen met mogelijke betrokkenheid van financiële instellingen en taxateurs. De accountant zal waarden beoordelen aan de hand van waarderingsmethoden, analyses uitvoeren en tot een opstelling komen. Waarschijnlijk zullen betrokken echtelieden hierbij in zekere mate betrokken worden.

#### Documentatie

Dossiervorming waaruit de bronnen blijken van de informatie en waarden en de uitgevoerde controles en analyses tot uitdrukking komen. Ook besprekingsverslagen kunnen hierin een onderdeel vormen.

Schriftelijke rapportering waarin naast NAW-gegevens van klant en accountant zijn opgenomen:

- het doel van de opdracht en toepassing van Standaard 5500N
- een samenvatting van de opdracht plus eventuele wijzigingen daarin
- dat geen zekerheid wordt verstrekt
- adviesdiensten die niet werden uitgevoerd met de redenen daarvan
- een beschrijving van de bevindingen
- verspreiding van het rapport

### 3.5 ECHTSCHIEDING II; WAARDEBEPALING

Bij van echtscheiding is vaak een waardebeoordeling nodig die wordt ingebracht in de echtscheidingszaak.

#### Situatie

Dezelfde casus als hiervoor, waarbij de accountant nu geen accountant is van de onderneming maar wordt ingeschakeld om de belangen van de scheidende vrouw te behartigen. De vraag is een waardebeoordeling van haar deel van de onderneming op te stellen.

#### Is dit advies?

Ja, het betreft het begeleiden in een proces om te komen tot een besluit

#### Type advies?

Dit betreft een specifieke adviesopdracht.

#### Rol van de accountant

De accountant fungeert hier vooreerst vanuit de inhoudelijke expertise in combinatie met de verwachte rol van vertrouwenspersoon. Gezien het bijzonder belang zal de relatie gedurende het proces belangrijker kunnen worden.

#### Werkzaamheden

De accountant kan de opdracht –nadat hij alle relevante factoren heeft afgewogen– accepteren en legt de opdracht en zijn rol vast in een opdrachtbevestiging waarbij hij Standaard 5500N toepast.

Vervolgens vraagt hij de benodigde informatie op en analyseert deze.

De uit te voeren werkzaamheden bestaan uit de waardering van het aandeel in de onderneming van de scheidende vrouw. Hierbij communiceert hij geregeld met de vrouw over de te hanteren waarderingmethode, uitgangspunten en uitkomsten.

Aangezien de waardering wordt gebruikt voor een echtscheidingszaak houdt de accountant ook rekening met NBA-handreiking 1127 opdrachten ter ondersteuning van een geschil'.

#### Documentatie

Schriftelijke rapportering, naast NAW-gegevens van klant en accountant:

- beschrijving van het doel waarvoor de opdracht tot het verlenen van de transactiegerelateerde adviesdienst is uitgevoerd
- dat Standaard 5500N is toegepast
- een samenvatting van de opdracht plus eventuele wijzigingen daarin
- een mededeling waaruit blijkt dat geen zekerheid wordt verstrekt
- adviesdiensten die niet werden uitgevoerd met de redenen daarvan
- een beschrijving van de bevindingen met daarbij de gehanteerde waarderingmethode, uitgangspunten, onderbouwingen, overwegingen en bron waaraan de cijfers zijn ontleend
- verspreiding van het rapport

### 3.6 ECHTSCHIEDING III; MEDIATION

Een andere vorm om het geschil bij van echtscheiding te beëindigen is mediation.

#### Situatie

Dezelfde casus als hiervoor, waarbij de accountant ook nu geen accountant is van de onderneming maar wordt ingeschakeld om de belangen van het scheidende echtpaar te behartigen via mediation.

<b>Is dit advies?</b>	Ja, het betreft het begeleiden in een proces om te komen tot een oplossing.
<b>Type advies?</b>	Dit betreft een specifieke adviesopdracht.
<b>Rol van de accountant</b>	De accountant fungeert hier vanuit zijn vertrouwenspersoon met kennis van feiten en omstandigheden en met de specifieke vaardigheden die behoren bij mediation.
<b>Werkzaamheden</b>	<p>De accountant kan de opdracht –nadat hij alle relevante factoren heeft afgewogen– accepteren en legt de opdracht en zijn rol vast in een opdrachtbevestiging. NBA-handreiking 1111 inzake Overige opdrachten geeft aan dat mediation als een overige opdracht wordt aangemerkt.</p> <p>Vervolgens vraagt hij de benodigde informatie op en analyseert deze.</p> <p>De werkzaamheden bestaan uit het behulpzaam zijn van partijen om zelf hun geschil te beëindigen. De accountant neemt hierbij geen standpunten in en trekt geen inhoudelijke conclusies over het geschil of waarderings.</p> <p>De accountant rapporteert alleen via verslagen van de besprekingen met de gemaakte afspraken en legt die aan beide partijen voor akkoord voor.</p>
<b>Documentatie</b>	Naast bovengenoemde gespreksverslagen houdt de accountant zelf aantekeningen bij van de gesprekken en voortgang. Er vindt bij mediation geen uiteindelijke schriftelijke rapportage plaats anders dan de genoemde gespreksverslagen.

### 3.7 FINANCIERING

Ook financiering is een veelvoorkomende adviesdienst van mkb-accountants. De dienstverlening zal veelal bestaan uit het opstellen van een financieringsaanvraag en de klant behulpzaam zijn bij de onderhandelingen.

<b>Situatie</b>	Een klant is voornemens een grote investering te doen in een nieuwe machine. Hij vraagt de accountant om de financiering hiervoor te regelen. Hiertoe wordt een financieringsaanvraag opgesteld. De klant vraagt de accountant óók om hem te begeleiden bij de onderhandelingen bij de financierders.
<b>Is dit advies?</b>	<p>Het opstellen van de financieringsaanvraag valt onder vrijwillige toepassing van Standaard 4410. Dit betreft dus geen advies volgens de definitie zoals gegeven in dit onderzoek.</p> <p>Het behulpzaam zijn bij de onderhandelingen bij de bank over de voorwaarden is wel aan te merken als een advies omdat dit ten dienste ligt van het besluit door de klant om al dan niet de financiering aan te gaan. Hiervoor kan Standaard 5500N worden aangehouden. Een andere mogelijkheid is om deze dienst aan te merken als een overige opdracht.</p>
<b>Type advies?</b>	Dit betreft een specifieke adviesopdracht.
<b>Rol van de accountant</b>	De accountant is hier inhoudelijk deskundige met onderhandelingsvaardigheden
<b>Werkzaamheden</b>	<p>De accountant gaat na of hij de opdracht kan accepteren en legt de voorwaarden van het opstellen van de financieringsaanvraag (Standaard 4410) en de begeleiding bij de onderhandelingen (Standaard 5500N of overige opdracht). Hierbij zijn geen belemmeringen om beide opdrachten door dezelfde persoon of team te laten uitvoeren, mits vakbekwaam op beide opdrachten.</p> <p>Voor de begeleiding zal hij de financieringsaanvraag op basis van door de opdrachtgever verstrekte gegevens opstellen en de onderbouwing ervan analyseren en vervolgens bij meerdere financierders offertes opvragen. Hij gaat de inhoud van deze offertes na op alle onderdelen en stelt, na analyse, een advies op.</p>

## Documentatie

Documentatie van de bronnen van informatie, de wensen van de opdrachtgever, de offerteverzoeken en reacties van financiers, eventuele gespreksnotities uitgevoerde controles en analyses.

Schriftelijke rapportage van het advies rondom de begeleiding met de verplichte onderdelen. Zijn de onderhandelingen aangemerkt als een overige opdracht dan is de accountant minder strikt gehouden aan de wijze van rapporteren. Op basis van het fundamentele beginsel vakbekwaamheid en zorgvuldigheid is een schriftelijk advies of vastlegging van een mondeling adviesrapportage nodig.

De accountant licht het advies ook mondeling toe aan de klant.

## 3.8 ESTATE PLANNING

Er zijn ook situaties dat de accountant wordt gevraagd een advies uit te voeren waarvoor hij zich niet vakbekwaam acht. Hiertoe kan hij een deskundige inschakelen vanuit zijn samenwerkingsverband of netwerk.

### Situatie

Een klant vraagt binnen de bestaande relatie de accountant advies rondom een specialistisch onderdeel van estate planning. Na afweging geeft de accountant aan de klant aan dat hij zich op dit specifieke punt niet deskundig acht, maar wel deze vraag kan uitzetten bij een professional uit het netwerk. De accountant blijft inhoudelijk betrokken bij de advisering. De klant accepteert dit aanbod.

### Is dit advies?

Ja, want het gaat om het geven van raad aan de klant voor een professional die belangrijk is voor een toekomstig besluit.

### Type advies?

Dit betreft een specifieke adviesopdracht.

### Rol van de accountant

De accountant is hier relatiebeheerder

### Werkzaamheden

Dit type opdracht is feitelijk een overige opdracht. In de (doorlopende) opdrachtbevestiging van de reguliere werkzaamheden is een passage opgenomen voor dit type werkzaamheden. Een afzonderlijke opdrachtbevestiging is nu dan ook niet nodig. Bij de acceptatie van deze adviesopdracht bleek dat de adviseur een derden wilde inschakelen.

De accountant legt de vraag voor bij een collega en zorgt ervoor dat hij alle benodigde stukken krijgt. Hij houdt het proces van advisering in de gaten en is bij besprekingen met de klant en de collega deskundige aanwezig. Hij beoordeelt zelfstandig de inhoud (en onderbouwing) van de adviezen. Hij ziet er op toe dat de derde voldoende toegerust (vakkennis, competenties) is voor een dergelijke opdracht.

### Documentatie

In dossier de opdrachtbevestiging van opdrachtgever aan derde (de collega), de tussentijdse besprekingen en rapportages van de derde met de beoordelingen van de accountant.

Mondeling en vastleggingen van besprekingen met de klant en de professional. Deze collega stelt zelf een schriftelijk advies op dat door de accountant wordt getoetst (sluit advies aan op de vraag van de klant).

## 3.9 ADVIES OVER DE ORGANISATIE VAN INFORMATIEVOORZIENING

Vanuit de natuurlijke adviesfunctie stelt de accountant vast dat er fricties zijn in de (financiële) informatievoorzieningen. Hij stelt dit aan de orde en komt met de klant tot de conclusie dat dit nader onderzoek vereist is en dat de klant hiertoe zelf niet de deskundigheden en capaciteiten binnen de organisatie beschikbaar heeft. De opdrachtgever vraagt de accountant met een advies te komen.

### Situatie

Een klant vraagt, naar aanleiding van fricties in de (financiële) informatievoorziening een advies van de accountant.

<b>Is dit advies?</b>	Ja, want het gaat om het geven van raad aan de klant die daarover een toekomstig besluit neemt.
<b>Type advies?</b>	Dit betreft een specifieke adviesopdracht.
<b>Rol van de accountant</b>	De accountant is hier inhoudelijk deskundige
<b>Werkzaamheden</b>	<p>De accountant gaat na of hij de opdracht kan accepteren. In een afzonderlijke opdrachtacceptatie en opdrachtbevestiging komen de doelstelling van de opdracht en onderzoeksvraag, voorwaarden, tarieven en de planning van werkzaamheden en verwachte (deel)documenten tot uitdrukking.</p> <p>Na schriftelijke acceptatie worden de relevante gegevens verzameld, geanalyseerd en geïnterpreteerd. Vervolgens vinden tijdens de uitvoering het onderzoek &amp; analyse naar feiten en omstandigheden, het evalueren van mogelijke oorzaken en alternatieven, het ontwikkelen van aanbevelingen tot het geven van een advies over de te nemen stappen uitgevoerd. Gedurende dit proces wordt de opdrachtgever betrokken en wordt hoor-wederhoor toegepast.</p> <p>De communicatie van de uitkomsten vindt mondeling, -naar aanleiding van het concept-rapport- en schriftelijk (rapport) plaats. Na afronding wordt de uitvoering van de opdracht met de klant geëvalueerd.</p> <p>Bij aanvang tot en met de evaluatie worden de relevante gegevens en bevindingen (inhoudelijk en procesmatig) vastgelegd.</p>
<b>Documentatie</b>	<p>Schriftelijke rapportage met daarin specifiek:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doel en strekking van de adviesopdracht</li> <li>• Toelichting over de wijze van aanpak en uitvoering van de werkzaamheden; hierbij worden belangrijke data en bronnen (documenten en geïnterviewden) vermeld. Ook eventuele wijzigingen (waaronder nagelaten werkzaamheden) ten opzichte van de oorspronkelijke aanpak worden met reden toegelicht.</li> <li>• Expliciteren dat niet sprake is van een assurance-opdracht en dat derhalve geen zekerheid wordt verstrekt omtrent de getrouwheid van de informatie</li> <li>• Een beschrijving van de bevindingen en alternatieven</li> <li>• De vermelding van de beperkingen in en condities met betrekking tot de verspreiding van het rapport</li> </ul>





# **DEEL 2: ONDERZOEK & ONDERBOUWING KWALITEITSRICHTLIJNEN ADVIESDIENSTEN**

In dit onderdeel komen de verschillende aspecten van advisering aan bod. Allereerst wordt antwoord gegeven op de vraag wat een adviesdienst inhoudt. Daarnaast komt het proces, de regelgeving aan bod. Maar ook welke competenties de adviseur moet bezitten om effectief te kunnen adviseren. Tot slot wordt aandacht besteed aan het klantperspectief en de eisen van andere beroepsgroepen die veelvuldig adviseren.

## 4 DE ADVIESDIENST



Het schema hiernaast geeft de samenhang weer van de verschillende onderdelen van de advisering. De adviesdienst kent verschillende aspecten. Wat is een adviesdienst? Wanneer is sprake van een effectief advies? En hoe ziet het adviesproces er uit?

Maar ook welke vormen van advisering zijn er en welke adviesdiensten voert de mkb-accountant allemaal uit?

### 4.1 WAT IS EEN ADVIES?

In het proefschrift van Reitsma<sup>12</sup> wordt adviseren, vanuit het perspectief van het organisatieadvieswerk beschreven. Adviseren kan betekenen dat een expert iemand een raad geeft in de betekenis “zo moet je het doen”. Raad geven kan ook inhouden dat aannames of veronderstellingen van iemand worden bevestigd of getoetst of het voorhouden van andere alternatieve perspectieven aan de ander. Bij adviseren draagt de adviseur bij aan het perspectief van de klant om te kunnen beslissen of door de klant te helpen zichzelf een perspectief van handelen te vormen.

Voor het begrip adviseren wordt ook wel het begrip consultancy gebruikt. Consultancy (Biech, 1999 pag 1)<sup>13</sup> is het proces waarbij een individu of een bedrijf een cliënt helpt om een van te voren vastgesteld resultaat te bereiken. De hulp kan bestaan uit informatie, adviezen of praktijkwerk. Het bijzondere aan deze omschrijving is dat vooral het proces naar de oplossing centraal staat en niet het inhoudelijke advies.

Uit de studie Adviesdiensten van het NOREA<sup>14</sup> is een definitie van een adviesdiensten te ontleen. Hierbij heeft de adviseur geen zeggenschap over het al dan niet opvolgen van het advies. Volgens NOREA eindigt een adviesdienst dus bij het uitbrengen van het advies. Het feitelijke besluit wordt door de opdrachtgever genomen. Ook de implementeren van dat besluit is geen onderdeel van het advies.

NOREA definieert in genoemde studie adviesdiensten als volgt: een advies is een besluitvoorbereidende mening over één of meer elementen of aspecten in de toekomst. Adviesdiensten zijn de werkzaamheden die benodigd zijn om een advies te formuleren en te uiten.

Om adviseren te omschrijven kunnen ook de essentiële verschillen met genormeerde werkzaamheden (zoals auditing of samenstelopdrachten) behulpzaam zijn. In Consulting & Auditing<sup>15</sup> (Twist e.a., 2015) wordt ingegaan op de verschillen tussen auditing en consulting voor internal auditors. De genoemde verschillen tussen beide werkvelden blijken ook relevant voor de mkb-accountants:

- het werken met duidelijke eindresultaten (jaarrekening, aangifte) en het werken met nog onduidelijke uitkomsten uit het adviesproces
- het retrospectieve karakter van samenstelopdrachten versus het toekomstgerichte karakter van adviezen

<sup>12</sup> Reitsma, E.W. (2014) Adviseurs aan de slag Over professioneel handelen in het organisatieadvieswerk, proefschrift 8 december 2014, Vrije Universiteit Amsterdam

<sup>13</sup> Biech, E. (1999) Handboek voor consultants. Over het opzetten van een professionele adviespraktijk. Academic Services, ISBN 9052613125 Nederlandse vertaling van Pfeiffer, J.B., The business of consulting. The Basics and Beyond, San Fransico, 1999

<sup>14</sup> NOREA (2012), Studie adviesdiensten, NOREA, de beroepsorganisatie van IT-auditors, Amsterdam (ook: <https://www.norea.nl/download/?id=2344>)

<sup>15</sup> Twist, M.J.W., Steen, M. van der, korte, R.W.A. de, Nuijten, R., (2015) Consulting & Auditing, The complementary competencies of conflicting professionals logics, The Institute of Internal Auditors Netherlands

- het werken met feiten (objectiviteit) en het werken met verwachtingen en ideeën (mate van subjectiviteit)
- samenstelopdrachten vragen van de mkb-accountant een het zelfstandige insteek, adviseren vraagt om een (andere) samenwerking met de opdrachtgever
- het opleveren van een product (jaarrekening) en het in samenwerking met de opdrachtgever komen tot nieuwe inzichten

Mark Dongor gaat in een artikel<sup>16</sup> in op de adviesdienstverlening. Hij geeft aan dat de accountant bij een adviesdienst een bijzonder belang dient, te weten dat van de opdrachtgever. Dit houdt niet in –geeft hij duidelijk aan– dat de fundamentele beginselen van de VGBA niet door de accountants hoeven te worden nageleefd, dat moeten zij wel. Een ander kenmerk is volgens Dongor dat het advies een algemeen richtinggevend karakter moet hebben en zich niet mag vertalen in een verwijzing naar één mogelijkheid.

#### 4.1.1 WAT IS EEN EFFECTIEF ADVIES?

Omdat adviezen rond organisatieveranderingen niet altijd tot de gewenste resultaten leiden vatte (in 1963) de experimenteel psycholoog Norman Maier de factoren voor een effectieve advisering in een simpele formule samen  $E = K \times A$ . Het effect (E) van een verandering hangt af van de kwaliteit (K) van de oplossing maal de acceptatie (A) door de betrokkenen. Later is hieraan toegevoegd de M van de mate waarin het management het adviesproject en de implementatie van het advies goed managen<sup>17</sup>. Bij de formulering van het normenkader komen de drie factoren uit de formule “ $E = K \times A \times M$ ” tot uitdrukking.

Bij advisering wordt door middel van de formule  $E = K \times A \times M$  aangegeven dat

E = de effectiviteit van een advies

wordt beïnvloed door:

K = Kwaliteit, de mate waarin het advies vakinhoudelijk aan de kwaliteitseisen voldoet

A = Acceptatie, de mate waarin het advies draagvlak heeft bij de betrokkenen

M = Management, de mate waarin het gegeven advies door of namens de opdrachtgever te organiseren en uitvoerbaar is

##### Effectiviteit

Deze formule expliciteert dat de effectiviteit van een advies (E) deels wordt beïnvloed door de vakinhoudelijke kwaliteit van het advies (K).

##### Kwaliteit

Deze formule geeft aan dat de adviseur over meer dan alleen vakinhoudelijke kennis moeten beschikken om een adviesrol effectief te kunnen vervullen.. De implementatie -zo blijkt hierna- is geen onderdeel van het advies, maar kan wel een bron zijn voor toekomstige meningsverschillen over de kwaliteit van het gegeven advies als na implementatie de effecten afwijken van de verwachtingen.

##### Acceptatie

Ook de mate waarin het advies door betrokkenen geaccepteerd wordt, beïnvloedt de effectiviteit van het advies. Dat vraagt een goed samenspel tussen opdrachtgever en adviseur.

##### Management

Anderzijds kan de opdrachtgever aan het advies een dusdanig zwaar gewicht toekennen dat eigen meningsvorming en besluitvorming achterwege blijft. In een dergelijke situatie moet de adviseur meer aandacht besteden aan mogelijke afhankelijkheden en aan de argumenten en overwegingen die ten grondslag liggen aan het advies.

<sup>16</sup> AVTR-Online <https://avtr-online.nl/hoe-ziet-de-adviesopdracht-van-de-accountant-eruit/>

<sup>17</sup> Nathans, H. (1999), Adviseren als tweede beroep. Resultaat bereiken als adviseur. Kluwer, ISBN 9026722443

De NOREA-studie<sup>18</sup> geeft ook duidelijk aan dat een scheiding tussen adviseur en gebruiker belangrijk is. Anderzijds is inzage in het besluitvormingsproces wel nodig voor het opstellen van het advies. Zij stellen *'hoe meer die besluitvorming naar verwachting intuïtief zal zijn, hoe degelijker en transparanter de adviseur zijn werkzaamheden zal uitvoeren'*.

### 4.1.3 KENNISGEBIEDEN

Uit de literatuur en gehouden interviews blijkt dat de mkb/accountant beschikt over een brede vakinhoudelijke kennis met een breed scala aan kennisgebieden<sup>19</sup> zoals kennis op het gebied van strategie en leiderschap, de organisatie, fiscaliteit en recht maar bijvoorbeeld ook specifiek financieringen. Op een aantal kennisgebieden zijn overeenkomsten te onderkennen en verschillen met de samenstelopdrachten.

- **Beroepskennis**

Uit de literatuur en gehouden interviews blijkt dat de mkb/accountant moet beschikken over een brede vakinhoudelijke kennis met een breed scala aan kennisgebieden zoals kennis op het gebied van strategie en leiderschap, de organisatie, fiscaliteit en recht maar bijvoorbeeld ook specifiek financieringen. Hierin bestaat een verschil met de samenstelopdrachten waarbij de financiële verslaggeving dominant is. De kennis van de hiervoor genoemde onderwerpen is voor het opstellen van financiële rapportages op voldoende niveau. Maar als de mkb-adviseur zich expliciet gaat richten op adviesdiensten rijst de vraag of, de diepgang van de opdrachten, de kennis voldoende adequaat is.

- **Branchekennis**

Elke branche heeft zijn eigen kenmerken. Het gaat dan niet alleen om specifieke regelgeving maar er zijn ook cultuurverschillen, gebruiken en regelingen per branche. De meest objectieve indeling naar branche is die op basis van het CBS<sup>20</sup>. De indeling is zeer divers, van landbouw tot onderwijs en van financiële instelling tot openbaar bestuur.

- **Complexiteit organisatie**

De omvang van de organisatie kan een indicatie van complexiteit zijn. Maar de aard en complexiteit van grotere adviesopdrachten vertoont vaak samenhang met de levensfase van de organisatie. In iedere groeifase ontstaat aan het einde daarvan een crisismoment. Deze crisismomenten kunnen de oorzaak zijn dat de opdrachtgever voor nieuwe uitdagingen -op strategisch,, tactisch en of operationeel niveau- wordt gesteld. Uit de interviews bleek dat mede daarom mkb-accountants vaak een bepaalde specialisme hebben bij hun advisering. Dit kan zijn naar branche, naar type opdracht en/of naar vereiste discipline zoals bedrijfsopvolging of fiscaliteit.

- **Kennis van modellen en technieken**

Voor de samenstelopdrachten zijn de financiële rapporteringseisen<sup>21</sup> dominant. Ook bij adviesopdrachten worden eisen gesteld aan de betrouwbaarheid van de output en zal de mkb-accountant gegevens toetsen aan de voor die opdracht relevante normen. In vergelijking met samenstellingsopdrachten is voor de uitvoering van adviesopdrachten een bredere en diepgaander kennis nodig.

Onderwerp	Voorbeelden
Bedrijfseconomische analyses	Business case, Activity Based Costing, Balanced Score Card
Organisatie-analyses	SWOT-analyse, Canvas
De ontwikkeling en beheer van ICT-systemen en applicaties.	COBIT (IT Control Objectives), ISO-standaarden en Projectmanagement Prince II.
ICT systeemontwikkeling	System Development Methodology, agile, scrum en Rational Unified Process.
ICT beheer	Infrastructure Library (ITIL)

<sup>18</sup> NOREA (2012), Studie adviesdiensten, NOREA, de beroepsorganisatie van IT-auditors, Amsterdam (ook: <https://www.norea.nl/download/?id=2344>)

<sup>19</sup> De rubricering is ontleend aan de CEA-eisen van december 2016

<sup>20</sup> <https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/methoden/classificaties/activiteiten/sbi-2008-standaard-bedrijfsindeling-2008>

<b>Management van de bedrijfsvoering</b>	INK-managementmodel, ISO-standaarden, Total Quality Management,
<b>Administratieve organisatie</b>	Accounting Information Systems een meer cyclische aanpak voor het realiseren van de betrouwbare (financiële) informatie en COSO / COSO-ERM-model
<b>Analyse van rapportages.</b>	Data-analytics en kostprijsanalyses in relatie tot financiële verantwoording
<b>Onderzoeksmethoden en – technieken.</b>	Interviews en documentenonderzoek, Observaties, rollenspelen, werkvormen om samenwerking te ontwikkelen, werkvormen om conflicten te hanteren, werkvormen om de “ ik” binnen de organisatie beter te laten begrijpen, mediation.

## 4.2 VORMEN VAN ADVIESOPDRACHTEN

Adviesopdrachten kunnen variëren van een beknopte vraag vanuit de natuurlijke adviesfunctie tot een specifieke adviesopdracht. Deze variatie kan als volgt worden geconcretiseerd:

- **Natuurlijke advisering**  
Dit betreffen adviezen die voortvloeien uit het opstellen van cijfers, tussentijds of met de jaarrekening. De advisering is gericht op de financiële gegevens. Deze vragen behoeven weinig of geen onderzoek door de accountant en zullen veelal mondeling worden gegeven.
- **Standaard adviezen**  
Dit zijn vragen die de klant stelt en die geen of beperkt onderzoek of deskundigheid vragen van de accountant. Hij beantwoordt deze vragen veelal mondeling en bevestigt deze schriftelijk.
- **Specifieke adviesopdrachten**  
Dit zijn afzonderlijke adviesopdrachten waarvoor de accountant specifieke diepgaande kennis en vaardigheden moet hebben. Deze adviezen duren doorgaans langer, vragen onderzoek en zullen schriftelijk worden gecommuniceerd met een mondelinge toelichting.

De Studie Adviesdiensten van NOREA<sup>22</sup> geeft een andere indeling van adviesopdrachten:

- **Ongecontracteerde adviesopdracht**  
Dit is een opdracht zonder een formele opdracht. Als ook mondeling geen duidelijkheid is verkregen over doel en strekking van de opdracht dan bestaat er ook geen concrete onderzoeksvraag. Een eventuele advisering wordt dan weinig doelgericht en kan leiden tot latere verstoringen van de duurzame relatie.
- **Gecontracteerd advies**  
Advies met een adequate afstemming over doel en strekking van de opdracht. Aan het contract kunnen normen worden gesteld die ook bij samenstelopdrachten?? van toepassing zullen zijn.

Vervolgens kunnen worden onderscheiden de doorlopende en eenmalige opdrachten en komen enkele vormen van adviesopdrachten tot uitdrukking die ook voor de mkb-accountant relevant zijn:

<b>Onmiddellijk advies</b>	Dit zijn adviezen die terloops worden gegeven. Er is dan wel een specifiek verzoek maar er is geen verder onderzoek voor nodig. De kennis van de mkb-accountant is voldoende. Door direct contact met de opdrachtgever vindt een afstemming plaats van de vraag en de mate waarin het advies voldoet. Vaak wordt hiervan geen schriftelijke vastlegging
<b>Gevraagd advies</b>	Dit advies beslaat een range van een beknopte vraag tot een complete adviesopdracht met een formeel offerte- en contractsproces.
<b>Ongevraagd advies</b>	Dit advies geeft de adviseur advies zonder dat er een expliciete vraag door de opdrachtgever is gesteld.

<sup>22</sup> NOREA (2012), Studie Adviesdiensten, NOREA, de beroepsorganisatie van IT-auditors, Amsterdam.

#### Natuurlijke adviesfunctie

Binnen de samenstelopdracht geeft de mkb-accountant vanuit zijn natuurlijke adviesfunctie dergelijke adviezen. Deze natuurlijke adviesfunctie van de mkb-accountant betreft het adviseren op basis van waarnemingen of verbeterpunten over zaken die feitelijk buiten de samenstellingsopdracht liggen

#### Aanbevelingen bij bevindingen

Aanbevelingen bij bevindingen hebben het karakter van advies en afhankelijk van de omstandigheden worden deze gegeven op basis van een formele afspraak of op basis van de natuurlijke adviesrol. In de laatste situatie hangt het er van af of die bevindingen een logische onderdeel zijn van bijvoorbeeld de samenstelopdracht of niet.

#### Klankbord

Bij een klankbord geeft de adviseur op afroep advies.

Met name het gevraagde advies en de natuurlijke adviesfunctie worden door de mkb-accountants geregeld toegepast; vooral voortvloeiend uit de reguliere doorlopende samenstelopdrachten.

### 4.3 WELKE ADVIESDIENSTEN VERRICHT DE MKB-ACCOUNTANT?

In de Verordening op de beroepsprofielen wordt een breed scala aan adviesopdrachten genoemd: bedrijfsopvolging, overname of –waardering, ICT-vraagstukken en kantoorautomatisering, financieringsvraagstukken, kredietaanvragen, fiscale vraagstukken (inclusief pensioen), de bedrijfsvoering, (persoonlijke) financiële planning, inrichting (financiële) administratie, internationaal zakendoen en duurzaamheidsvraagstukken. Maar ook juridische vraagstukken, zoals over de keuze van de bedrijfsvorm en met betrekking tot arbeidsrecht- en sociaal recht.

De dienstverlening van de mkb-accountant kan in twee hoofdgroepen worden ingedeeld. De eerste betreft de meer reguliere dienstverlening de het opstellen van jaarrekening en andere financiële rapportages zoals fiscale aangiften. De tweede groep betreft de brede adviesrol.

#### Ondersteuning financiële rapportages

#### Advisering in brede zin

##### Voorbeelden

- Het voeren van administraties
- Het opstellen van tussentijdse rapportages
- Het verzorgen van fiscale aangiften
- Het samenstellen of beoordelen van de jaarrekening
- Het samenstellen van prognoses, opgaven verzekerd belang ed.
- Overige assurance zoals inleenverklaringen, subsidies ed.

- Strategische advisering
- Bedrijfsopvolging
- Financiële planning
- Brede fiscale advisering, waaronder advisering op het gebied van winstbelasting, pensioenen en BTW
- Advies bij financieringsvraagstukken
- Deskundige bij geschillen
- Bedrijfseconomische advisering zoals waarderings-issues en interpretatie van cijfers
- Advies inrichting administratie
- Juridische adviezen op het gebied van ondernemingsrecht, arbeidsrecht en sociaal recht
- IT-vragen en kantoorautomatisering

Voor de eerste groep van diensten bieden de Standaarden van de NV COS meestal een duidelijke kader waarmee de mkb-accountant zijn werkzaamheden kan verrichten. Voor de adviesopdrachten bestaan deze vrijwel niet of zijn deze niet concreet ingevuld. Hieraan is -zo heeft de Commissie MKB gesignaleerd- behoefte om de kwaliteit van de adviesdiensten in het algemeen (beter) te waarborgen.

## 5 HET ADVIESPROCES

Aan het adviesproces is in de literatuur aandacht besteed. Maar ook de doorlooptijd en de aanpak van een opdracht kan variëren van een enkel adviesgesprek tot een meerjarig begeleidingstraject. Dit maakt dat adviesprocessen onderling sterk kunnen verschillen. Wel zijn enkele hoofdlijnen te ontdekken.

### 5.1 STANDAARD 5500N

De Standaard 5500N<sup>23</sup> geeft handvatten voor het adviesproces. De Standaard richt zich op het verlenen van transactiegerelateerde adviesdiensten in het ondersteunen van de geautoriseerde gebruiker bij aspecten van het besluitvormingsproces inzake een voorgenomen transactie.

Voorbijgaand aan de daarin opgenomen regelgeving geeft de standaard aan dat het adviesproces een analytisch proces is, dat bestaat uit verschillende activiteiten:

- a. schriftelijke overeenstemming te bereiken over de doelstelling van de te verrichten werkzaamheden en de opdrachtvoorwaarden
- b. het verzamelen, analyseren en interpreteren van de voor de transactie relevante informatie
- c. het definiëren van risico's en mogelijkheden
- d. het evalueren van alternatieven
- e. het ontwikkelen van aanbevelingen inclusief een advies over de te nemen stappen
- f. het communiceren van de uitkomsten, en soms implementatie en follow-up.

Uit deze standaard blijkt dat ingeval de mkb-accountant werkzaamheden verricht met een assurance-karakter, dat in de opdrachtbrief deze werkzaamheden duidelijk gescheiden moeten worden van adviesdiensten<sup>24</sup>.

In deze standaard wordt verder aangegeven dat de mkb-accountant gebruik zal maken van zijn vaktechnische vaardigheden, opleiding, ervaring en kennis van het adviesproces en zijn waarnemingen tijdens de door hem uitgevoerde adviesdiensten.

De Standaard 5500N geeft geen concrete handvatten voor de verschillende processtappen.

### 5.2 FEILLOOS ADVISEREN

Block<sup>25</sup> onderscheidt in het boek 'Feilloos adviseren' (2001) bij het adviseren verschillende fasen onderscheiden. Met de vijf fasen van het adviesmodel van Block wordt de advisering inzichtelijk gemaakt:

- Fase 1: Entree en het contracteren
- Fase 2: Onderzoek en analyse
- Fase 3: Feedback
- Fase 4: Engagement en uitvoering
- Fase 5: Evaluatie

Voor de adviseur is dit een handzaam model, waarin de volgende aspecten centraal staan: draagvlak creëren, vertrouwen kunnen verkrijgen, omgaan met weerstanden, behoud van integriteit, tonen van betrokkenheid en het kunnen geven van een duidelijke visie.

#### Fase 1: Entree en het contracteren

Adviseren gaat over meer dan alleen de technische aspecten. Onderstaande W-vragen zijn een hulpmiddel om een opdracht te formuleren, maar ook om af te wegen of de adviseur de opdracht kan/wil accepteren. De beantwoording van de vragen zijn richtinggevend tijdens de uitvoering en de evaluatie:

#### W-vraag

Wie?

#### Voorbeeldvragen

Kan de opdrachtgever ook optreden als opdrachtgever? Is sprake van voldoende bevoegdheden en heeft de leiding ingestemd met de opdracht? Zijn de rollen en de gevraagde inbreng helder? Wie kunnen worden betrokken in het onderzoek, of juist niet?

<sup>23</sup> NBA 5500N Transactiegerelateerde adviesdiensten

<sup>24</sup> 5500N Transactiegerichte adviesdiensten onder 4.

<sup>25</sup> Block, P. (2001) Feilloos Adviseren. Een praktische gids voor adviesvaardigheden, Academic service, ISBN 9052613389 en Block, P. (2011), Flawless Consulting, A Guide to getting your expertise used. Pfeiffer, ISBN 978-0-470-62074-8

<b>Waarom?</b>	Is de probleemstelling helder, inclusief de achtergronden zoals achterliggende belangen van betrokkenen?
<b>Waarvoor?</b>	Is het doel concreet te formuleren om vatbaar te zijn voor evaluatie? Bestaat er een duidelijke relatie tussen de uitvoering van de adviesopdracht en het beoogde resultaat?
<b>Wat?</b>	Kan het resultaat van de opdracht worden bepaald of zijn te veel andere factoren/initiatieven buiten de invloedssfeer van de opdracht die een belangrijke rol vervullen in het gerealiseerde resultaat.
<b>Welke afspraak?</b>	Bestaat er duidelijkheid over de aanpak? Bijvoorbeeld betreft het een ontwerpopdracht waarbij de expertise van de adviseur leidt tot een ontwerp of is het een ontwikkelopdracht waarbij samen met betrokkenen tot een voorstel wordt gekomen.
<b>Wat niet?</b>	Wat is de scope of reikwijdte van de adviesopdracht? Is het ruim genoeg om resultaat te boeken en is het niet te ruim om geen duidelijk resultaat te kunnen tonen?
<b>Wanneer?</b>	Zijn de doorlooptijden en inspanningsverplichtingen van betrokkenen om op tijd bij te dragen aan de realisatie voldoende geformuleerd en realiseerbaar?
<b>Waar?</b>	Welke locaties of gebieden betreft de opdracht? Beperkingen kunnen liggen in afdelingen maar ook in geografische begrenzingen.
<b>Welke middelen?</b>	Zijn de randvoorwaarden voldoende duidelijk in termen van budgetten. Dit betreft niet alleen financiële middelen maar ook de capaciteit van key persons.

### Fase 2: Het verzamelen van gegevens en dialoog

Bij een meer uitgebreide adviesopdracht zijn -op basis van de afgesproken wijze van aanpak- meer in detail de processtappen te onderkennen en plannen inclusief de bemensing. De afgegeven verwachtingen rondom de (doorloop)tijd, kwaliteit en het budget worden geconcretiseerd in een planning. In de voorbereiding wordt ook aandacht besteed aan de wijze waarop monitoring op die drie kwaliteitseisen -tijd-geld-kwaliteit- plaatsvindt.

De factor kwaliteit vraagt om een zekere normering die voldoende richtinggevend is voor de uitvoerder van de activiteiten en voldoende concreet is om te kunnen monitoren en evalueren. De kwaliteit richt zich op:

- de te gebruiken gegevens,
- de betrokken key-persons,
- de inhoudelijke kwaliteit van het advies,
- de te volgen processtappen,
- de relatie tot de opdrachtgever en andere betrokkenen; en
- de inhoudelijke kwaliteit van het advies

### Fase 3: Analyse en plan van actie

In deze fase zijn een aantal deelfasen te onderkennen:

- het verzamelen, analyseren en interpreteren van de voor de transactie relevante informatie
- het definiëren van risico's en mogelijkheden
- het evalueren van alternatieven
- het ontwikkelen van aanbevelingen inclusief een advies over de te nemen stappen

Volgens Block blijkt in deze fase veelal dat het onderkende en geformuleerde probleem in de praktijk toch net anders is en vaak groter dan verwacht. Weerstand van betrokkenen kan dan ook voelbaar zijn. Een adviesopdracht kan voor de ene betrokkene bedreigend zijn en voor de andere een nieuw perspectief bieden. In organisaties kunnen dan politieke aspecten, belangen en emotionele gevoelens een belangrijke rol gaan innemen bij de uitvoering van de opdracht.

Block adviseert dat de adviseur alle sensoren open zet om te onderkennen dat er weerstand wordt geboden, dat er terechte risico's benoemd, dat er met informatie wordt 'gestuurd' of dat er oprechte antwoorden worden gegeven. De adviseur blijft een geïnteresseerde houding aannemen die meeleeft en vragen stelt zonder te oordelen en conclusies te trekken of oplossingen te formuleren.

Tijdens de uitvoering is het plan van aanpak het referentiepunt voor de tussentijdse terugkoppeling aan de opdrachtgever. Samengevat komt de feedback terug in drie componenten:

1. de tijd en doorlooptijd,
2. de bestede middelen in € en uren van betrokkenen en
3. de kwaliteit in de vorm van bereikte tussenresultaten

Afhankelijk van de reikwijdte van de opdracht is dit meer of minder geformaliseerd.



#### Fase 4: Feedback, het communiceren van de uitkomsten

Op het moment dat er voldoende informatie beschikbaar is, kunnen (tussentijdse) bevindingen worden gepresenteerd. Dit kunnen geconstateerde feitelijkheden betreffen of aanbevelingen. De aanbevelingen zijn bij voorkeur voor de opdrachtgever hanteerbaar en uitvoerbaar. Voor de adviseur is het van belang dat de overwegingen en argumenten voldoende zijn onderbouwd om te voorkomen dat bij de presentatie nog over de feitelijkheden discussie gaat ontstaan.

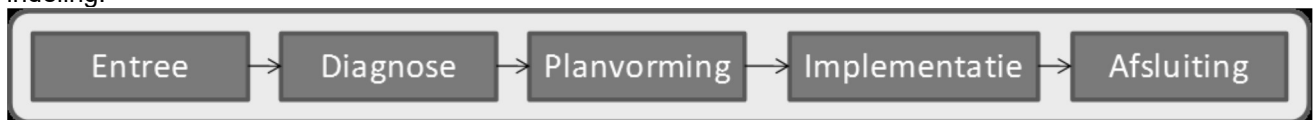
Bij de presentatie kunnen de eerder genoemde politieke aspecten, belangen en emotionele gevoelens opnieuw een belangrijke rol gaan spelen. Zowel bij de opdrachtgever als bij de overige betrokkenen omdat de adviezen tot -voor de individuen ongewenste- aanpassingen kunnen leiden.

#### Fase 5: Engagement en uitvoering

De adviseur kan bij de uitvoering in verschillende rollen betrokken zijn, van inhoudsdeskundige tot procesbegeleider. Voor de adviseur die het proces begeleidt zijn het realiseren van draagvlak en coaching essentiële onderdelen van de uitvoering. Dit vraagt om specifieke vaardigheden; zoals actief luisteren, doorvragen en samenvatten in combinatie met de herhaling van de heldere boodschap. Bovendien zijn bij een meer uitgebreid uitvoeringstraject skills met betrekking tot project- en verandermanagement gewenst.

### 5.3 KUBR

Reitsma<sup>26</sup> verwijst naar Kubr<sup>27</sup> voor de behandeling van het adviesproces. In aanvulling op voorgaande wordt van de adviseur verwacht dat hij ook kennis heeft van het adviseren zelf: het methodisch handelen in het organisatieadvieswerk. Het adviesproces geeft de adviseur een logisch kader voor het handelen. Reitsma verwijst naar het standaardwerk over organisatieadvies van Kubr die komt tot een volgende indeling:



De reden om deze fasen te benoemen ligt erin dat wordt benadrukt dat de 5 fasen lineair lijken te verlopen, maar de praktijk geeft aan dat ze elkaar ook kunnen overlappen of iteratief verlopen.

<sup>26</sup> Reitsma, E.W., (2014) Adviseurs aan de slag. Over professioneel handelen in het organisatieadvieswerk. Proefschrift Vrije Universiteit 8 december 2014

<sup>27</sup> Kubr, M. (2002) Management Consulting: A Guide to the Profession. ISBN 9789221095194 Geneva, International Labour Office, 2002

## 6 WET- EN REGELGEVING



Het schema hiernaast geeft de samenhang weer van de verschillende elementen van advisering. Ook wet- en regelgeving is een essentieel onderdeel. Voor adviesopdrachten is veelal alleen de principle based VGBA van toepassing. Deze geeft geen concrete handvatten. Alleen voor transactiegerelateerde adviesdiensten is een Nederlandse standaard ontwikkeld, Standaard 5500N. In dit hoofdstuk komt de relevante regelgeving voor adviesopdrachten aan bod.

Hieronder is overzicht van de van toepassing zijnde regelgeving voor mkb-accountants opgenomen, aangepast aan het NOCLAR project. Dit overzicht is ontleend aan NBA-handreiking 1136 een opgenomen voor zover van toepassing op dit onderzoek.

### Onderwerp

### Regelgevend kader

#### Generiek

Nederlandse en internationale wetgeving en regelgeving; in het bijzonder de regelgeving ten aanzien van accountants

#### Ethische regelgeving

- Verordening Gedrags- en Beroepsregels Accountants (VGBA)
- Nadere voorschriften Non-Compliance with Laws and Regulations. NOCLAR

#### Regelgeving voor de uitvoering van opdrachten

Nadere Voorschriften Controle- en overige standaarden (NV COS)

#### Regelgeving kwaliteitsbeheersing binnen het accountantskantoor

Nadere Voorschriften Kwaliteitssystemen (NVKS)

#### Overige relevante wet- en regelgeving

Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft)

De regelgeving wordt hieronder nader toegelicht. De NVKS komt aan bod bij het onderdeel organisatie.

### 6.1 VGBA

Een belangrijk onderscheidend kenmerk van het accountantsberoep is de verantwoordelijkheid om in het algemeen belang te handelen, geregeld in artikel 2 van de VGBA. De verantwoordelijkheid van een accountant bestaat dan ook niet louter uit het vervullen van de behoeften van een individuele klant maar kenmerkt zich door rekening te houden met het algemene belang. Daarmee onderscheidt de accountant in de rol als adviseur zich van andere adviseurs zoals fiscalisten, organisatieadviseurs en IT-adviseurs.

De gedrags- en beroepsregels geven invulling aan de verantwoordelijkheid als accountant om te handelen in het algemeen belang. Dit is een belangrijk onderscheid ten opzichte van andere adviserende beroepsbeoefenaren. Hiertoe is een vijftal fundamentele beginselen geformuleerd: op elk handelen of nalaten van de accountant

- professionaliteit bij de uitoefening van zijn beroep
- integriteit
- objectiviteit
- vakbekwaamheid en zorgvuldigheid, en
- vertrouwelijkheid

Maar wat houden de fundamentele beginselen dan concreet in? En op welke wijzen vormen deze mede het normenkader van de mkb-accountant. Uit de interviews blijkt dat met name de

vakbekwaamheid en zorgvuldigheid als ook het beginsel objectiviteit bij adviesopdrachten een rol speelt. Dit wordt onderstreept door de tuchtrechtspraken over adviesopdrachten. Hieruit blijkt duidelijk dat vooral objectiviteit regelmatig aan de orde is.

Vakbekwaamheid en zorgvuldigheid vooral bij de opdrachtacceptatie loopt niet. De geïnterviewde mkb-accountants hebben vrijwel allemaal –om dit beginsel te waarborgen- bewuste keuzes gemaakt in de adviesopdrachten die zij wel of niet uitvoeren.

Objectiviteit is vooral een specifiek aandachtspunt bij bedrijfsopvolging of echtscheidingen. Objectiviteit houdt in dat de opdrachtgever zich niet ongepast laat beïnvloeden. Bij bedrijfsopvolging of echtscheiding wordt vaak aan de accountant gevraagd meerdere belangen te vertegenwoordigen. Een ander voorbeeld waarbij de objectiviteit mogelijk in gevaar kan komen, is wanneer er een te grote vertrouwdheid met de klant groeit of wanneer financiële belangen of dominantie in persoonlijkheid een grote rol spelen.

## 6.2 NOCLAR

NOCLAR geeft aan wat van accountants wordt verwacht en hoe zij moeten handelen als regels niet worden nageleefd door bijvoorbeeld klanten. NOCLAR is een uitwerking van het principe in de VGBA om actie te ondernemen als de accountant een overtreding van regelgeving constateert en geldt dus voor alle typen opdrachten. Het NBA heeft hiertoe een stappenplan<sup>28</sup> geïntroduceerd dat aangeeft hoe te handelen bij niet-naleving door de klant.

## 6.3 VERORDENING INZAKE ONAFHANKELIJKHEID

Voor assurance opdrachten gelden specifieke regels inzake de onafhankelijkheid. Deze zijn geregeld in de 'Verordening inzake onafhankelijkheid accountants bij assurance-opdrachten' (hierna ViO). Accountants geven in hun assurance-rapport hun mening in de vorm van een conclusie of een oordeel over een assurance-object. De conclusie of het oordeel is bedoeld om de gebruiker het vertrouwen te geven dat hij zijn beslissingen met betrekking tot het assurance-rapport baseert op betrouwbare informatie. Onafhankelijkheid in wezen en in schijn is hierbij een belangrijk onderdeel. Deze onafhankelijk kan worden bedreigd wanneer naast assurance opdrachten ook ander typen opdrachten worden uitgevoerd, zoals adviesdiensten. De ViO geeft nadere guidance rondom deze samenloop van diensten.

## 6.4 STANDAARD 5500N

Standaard 5500N richt zich op advisering door de accountant van transactiegerelateerde adviesdiensten<sup>29</sup> met, in het algemeen, een derde partij. De accountant vertegenwoordigt in deze situaties een bijzonder belang van de klant maar moet ook rekening houden met het algemene belang en de eis van objectiviteit uit de VGBA. Voorbeelden van opdrachten waar dit bijzondere belang kan spelen, staan in artikel 2 en 9 van Standaard 5500N.

In de standaard worden de algemene uitgangspunten van de VGBA, het vaststellen van de opdrachtvoorwaarden, wijze van rapportering en verspreidingskring benoemd. De specifieke handvatten worden gegeven om de objectiviteit bij dit type opdrachten te kunnen waarborgen. Standaard 5500N onderscheidt twee soorten van bijzonder belang en de daarvoor te nemen waarborgen.

### Conflicterend 'tegengesteld' belang

Een voorbeeld van een conflicterend belang is de situatie waarin de vader de onderneming overdraagt aan een zoon of dochter en de accountant van oudsher de belangen van de onderneming en daarmee van de vader heeft vertegenwoordigd. In die situatie kan een sprake zijn van een 'conflicterend belang', omdat de accountant de schijn van beperking van de objectiviteit tegen zich heeft. De standaard schrijft voor dat een dergelijke situatie de accountant alléén een opdracht kan accepteren als alle partijen uitdrukkelijk instemmen en als de accountant andere waarborgen toepast. Hiertoe treft

<sup>28</sup> [https://www.nba.nl/globalassets/wet--en-regelgeving/noclar/2018004\\_nba\\_noclar\\_3.pdf](https://www.nba.nl/globalassets/wet--en-regelgeving/noclar/2018004_nba_noclar_3.pdf)

<sup>29</sup> Standaard 5500N is de enige Standaard die ziet op adviesdiensten

de accountant (logische en fysieke) maatregelen om te voorkomen dat anderen, werkzaam voor dezelfde beroepsbeoefenaar toegang kunnen krijgen tot vertrouwelijke informatie. Ook moeten leden van het opdrachtteam een geheimhoudingsverklaring ondertekenen en wordt de juiste toepassing van de waarborgen periodiek beoordeeld door een collega van de beroepsbeoefenaar, die bij geen van de desbetreffende cliënten en opdrachten is betrokken is.

### Concurrerend belang

Wanneer meerdere opdrachtgevers van de mkb-accountant afzonderlijk een overname overwegen, informeert de accountant die klanten over de mogelijke concurrerende belangen in algemene zin en zet onafhankelijke teams in.

### Rapportage

De standaard geeft enkele concrete handvatten voor de structuur van rapporteren. Naast algemene zaken zoals titel en geadresseerde moet worden opgenomen:

- Doel en strekking van de adviesopdracht
- Toelichting over de wijze van aanpak en uitvoering van de werkzaamheden; hierbij worden belangrijke data en bronnen zoals documenten en geïnterviewden vermeld. Ook eventuele wijzigingen, waaronder nagelaten werkzaamheden, ten opzichte van de oorspronkelijke aanpak worden met reden toegelicht
- Expliciteren dat niet sprake is van een assurance-opdracht en dat geen zekerheid wordt verstrekt omtrent de getrouwheid van de informatie
- Een beschrijving van de bevindingen en alternatieven
- De vermelding van de beperkingen in en condities met betrekking tot de verspreiding van het rapport
- Ondertekening met datum van het rapport, naam en adres van de beroepsbeoefenaar

## 6.5 OVERIGE OPDRACHT

Alle opdrachten waarvoor geen Standaard aanwezig is, worden aangemerkt als een overige opdracht. Hiervoor is alleen de VGBA van toepassing. Gezien het feit dat maar één standaard aanwezig is voor adviesopdrachten en dat deze alleen van toepassing is voor in die standaard genoemde voorbeelden, leidt er dus toe dat de meeste adviesopdrachten als overige opdracht kunnen worden aangemerkt. In de VGBA zijn geen concrete handvatten opgenomen van de uit te voeren werkzaamheden en documentatie.

## 6.6 NBA-HANDREIKING 1136-STANDAARD 4410 INZAKE SAMENSTELLINGSOPDRACHTEN

Voor de dossiervorming rond adviesdiensten kan de normering uit de handreiking 1136<sup>30</sup> en Standaard 4410 inzake samenstelopdrachten behulpzaam zijn. Bij samenstelopdrachten wordt verwacht dat het dossier weergeeft dat de verslaggeving op orde is en dat inzicht wordt gegeven wat de accountant heeft gedaan om de informatie toereikend te laten zijn. Vanuit het samensteldossier moet gemakkelijk lees- en herleidbaar zijn welke werkzaamheden voor de samenstelopdracht zijn uitgevoerd. De professionele oordeelsvorming geeft de ruimte om alleen de significante gegevens op te nemen in het dossier. Standaard 4410<sup>31</sup> stelt verder duidelijk eisen voor de documentatie ervan. In NBA-handreiking 1136 is in de bijlage 1 een recapitulatie opgenomen van de documentatievereisten. Deze zien op kwaliteitsbeheersing door betrokkenheid van de accountant, de klant- en opdrachtacceptatie, het inzicht krijgen in de onderneming, de uitvoering van de opdracht en rapportering.

Voor het adviesdossier kan worden afgeleid dat het dossier inzicht biedt (de significante gegevens) in:

- de klant- en opdrachtacceptatie (inclusief Wwft-vereisten)

<sup>30</sup> NBA (2016) NBA-handreiking Standaard 4410 inzake samenstelopdrachten

<sup>31</sup> Artikel 38 van Standaard 4410 zegt dat de accountant in het dossier dient op te nemen:

- significante aangelegenheden die zich tijdens de samenstellingsopdracht voordoen en hoe de accountant hiermee is omgegaan
- een aansluiting van de samengestelde historische financiële informatie op de onderliggende vastleggingen, documenten, uitleg en overige informatie die door het management is verschaft; en
- een kopie van de definitieve versie van de samengestelde jaarrekening waarvoor de klant zijn verantwoordelijkheid heeft erkend

- de (risico)analyse op de klant en de opdracht, waaronder bedreiging van de fundamentele beginselen (onder andere vakbekwaamheid en zorgvuldigheid; VGBA)
- de betrokkenheid van de accountant
- de kennis van de klant wordt aangegeven
- de verrichte werkzaamheden
- de onderbouwing van het advies is onderbouwd door het opnemen van documenten en bronvermeldingen
- geconstateerde significante aangelegenheden tijdens het proces met vastlegging van de communicatie met de klant hierover
- het concept- en definitieve advies met vastlegging van hetgeen besproken is met de klant
- de onderbouwing van het gegeven advies.

De accountant kan het passend vinden om de verspreidingskring van de samenstellingsverklaring te beperken of de verspreidingskring toe te voegen.

## 6.7 NBA-HANDREIKING 1111 OVERIGE OPDRACHTEN

Deze handreiking<sup>32</sup> geeft een verduidelijking over andere dan de doorlopende samenstellingsopdrachten en direct daaraan gerelateerde opdrachten.<sup>33</sup>

De opdrachttypen die in de NBA-handreiking worden genoemd zijn feitelijk in te delen in twee groepen. De eerste handelt over de waardering van zaken. Hieronder valt onder meer de waardering van een actief of de deskundigheid van de accountant bij van schade. Een andere groep gaat over de inzet van de accountant bij geschillen (zoals arbitrage en bindend advies, mediation, onderzoek naar vermoede onregelmatigheden). Deze handreiking gaat niet over opdrachten uitgevoerd als interim-manager; dit rapport heeft zich ook niet op deze activiteiten gericht.

Relevant is wat de handreiking onder 4. Rapportage weergeeft. Het wordt van belang geacht dat de rapportage gebruikers niet in verwarring brengen over de aard van de opdracht aan de accountant. De accountant zal zijn rapportage zodanig inrichten dat daaruit de aard van de door hem aanvaarde en uitgevoerde opdracht voor alle betrokken partijen voldoende duidelijk blijkt en dat duidelijk blijkt dat het niet gaat om een assurance- of een aan assurance verwante opdracht. Is daaraan voldaan, dan bestaat geen noodzaak om te vermelden dat de opdracht niet is uitgevoerd in het kader van een assurance-opdracht of een aan assurance verwante opdracht.

---

32 NBA-handreiking 1111 Overige opdrachten, 10 augustus 2010

33 Zie bijlage 1 inzake Wet- en regelgeving opdrachten mkb-accountant

# 7 DE MKB-ACCOUNTANT ALS ADVISEUR



Het schema hiernaast geeft de verschillende elementen van advisering weer. De competenties en rollen van de adviserende mkb-accountant spelen ook een belangrijk rol.

De mkb-accountant in zijn rol als adviseur is een andere dan die bijvoorbeeld bij het samenstellen van jaarrekeningen. Wat is nu precies een adviseur, welke eisen worden gesteld aan hem gesteld en wat kenmerkt zijn relatie met de klant?

## 7.1 WAT IS EEN ADVISEUR?

In de literatuur zijn hierover verschillende definities gegeven.

### REITSMA

In het proefschrift van Reitsma (2014) worden verschillende internationale bronnen<sup>34</sup> besproken die definities geven voor het begrip organisatieadviseur. Verschillende aspecten zijn relevant voor dit rapport. De adviseur:

- is onafhankelijkheid in het adviseren
- voert zelfstandig werkzaamheden uit zoals analyses en ontwikkelen van alternatieven (de expert, de innovator, the troubleshooter) tot begeleidt de klant in het ontdekken van alternatieven en oplossingen (de regisseur, de inspirator)
- kan als generalist of als specialist optreden
- handelt professioneel (karakter, kwalificaties, ervaring, competenties en onafhankelijkheid).

Over professionaliteit is internationaal een literatuuronderzoek uitgevoerd, met als uitkomst de volgende vier essentiële aspecten van professioneel handelen:

Aspect professioneel handelen	Auteur	Onderwerp
1. Het eigen vakmanschap en de technische expertise	Maister (1999)	Geen (dichtgetimmerde) standaardisatie
	Weggeman (2007)	Vakkennis
	Van Delden (1993; 2011)	Dienstverlener met kennis
	Maas (2004)	Eigen specialisatie kennen
2. Vrijheid in handelen en oordelen	Weggeman (2007)	Autonomie
	Van Delden (1993)	Autonoom functioneren
	Strikwerda (2009)	Handelingsvrijheid
	Meij (2008)	Oordelen
3. Reflectie	Strikwerda (2009)	Verplichting t.o.v. samenleving
	Weggeman (2007)	Ahv. standaarden, ethiek, identificatie
	Maas (2004)	Reflectie op meerdere niveaus
	Jacobs (2008)	Reflectie op keuzes
	Schön (1991)	Professional knowing

<sup>34</sup> International Council of Management Consultancy Institutes (ICMCI), Greiner & Metzger, (1983, Consulting to Management. Englewood Cliffs: Prentice Hall.), Orde van organisatiekundigen en –adviseurs (Ooa)

<b>4. Balans tussen drie logica's (professional, markt en organisatie)</b>	Noordegraaf (2011)	Collectieve reflectie
	Aukes (2008) / Korringa (2010)	Het dobbermodel
	Meij (2008)	Professional is geen allesweter
	Van Houten (2008)	Cliënt en professional zijn morele actor
	Friedson (2001)	The third logic
	Smid & Dubbeldam (2011)	Klantwaarde, medewerkerswaarde en organisatiewaarde in balans

### CHARTERED MANAGEMENT INSTITUTE (CMI)

In aanvulling op voorgaande alinea zijn de drie principes uit de CIMC's Code of Professional Conduct<sup>35</sup>:

1. Voldoen aan de door de klant gestelde eisen
2. Integriteit, onafhankelijkheid, objectiviteit;
3. Verantwoordelijkheid voor het professionele beroep en de CIMC.

In het Management Consulting Competency Framework worden de kennis, vaardigheden en gedragingen die vereist zijn voor succesvolle management consultants nader toegelicht. Er zijn drie niveaus van voortgang in het raamwerk: starters (2-5 jaar werkzaam als consultant), gevorderden (5-15 jaar werkzaam als consultant in grote complexe projecten), en professioneel leider (meer dan 15 jaar ervaring als consultant), allemaal onderbouwd met normen voor professioneel gedrag en ethiek.

### BLOCK

Block (2001)<sup>36</sup> geeft een handzame omschrijving van "de adviseur". "Een adviseur is iemand die in de positie zit om invloed uit te oefenen op een individu, een groep of een organisatie, maar die geen directe invloed heeft om veranderingen door te voeren of programma's te implementeren".

## 7.2 DE ADVISEUR EN DE OPDRACHTGEVER

De Caluwe ea (2003) beschrijft de relatie tussen een adviseur en de opdrachtgever. De aspecten zullen voor de MKB-accountant tot herkenning leiden maar ook tot vraagstellingen:

Aspecten	Toelichting
<b>Vrijwilligheid</b>	De opdrachtgever en opdrachtnemer (adviseur) kiezen in vrijheid er voor om een adviesrelatie aan te gaan.
<b>Tijdelijke relatie</b>	Er is sprake van een duidelijk begin en eind van het adviesproces.
<b>Buitenstaanderspositie</b>	De adviseur maakt geen deel uit van de cliëntorganisatie. De adviseur heeft daardoor een andere blik dan de opdrachtgever.
<b>Adviseurs adviseren en besluiten niet</b>	De verhouding tussen de adviseur en de geadviseerde opdrachtgever is duidelijk. De opdrachtgever neemt besluiten naar aanleiding van het advies, accepteert het advies wel of niet en is verantwoordelijk voor de uitvoering van het advies.
<b>Kennisbijdrage</b>	De adviseur draagt bij aan het kennisniveau en de inzichten bij de opdrachtgever. Een advies heeft een scholende waarde voor de geadviseerde.
<b>Methoden en kennis</b>	De adviseur hanteert professionele methoden en kennisbestanden; de adviseur wordt (daarmee) als deskundig gezien.
<b>Onafhankelijkheid</b>	De adviseur heeft geen disciplinaire of hiërarchische relaties met opdrachtgever

<sup>35</sup> CIMC The Chartered Institute of Management Consultants Membership, Training and Continuing Professional Education, Leading the way in management consulting through training and education

<sup>36</sup> Block, P. (2001) Feilloos Adviseren. Een praktische gids voor adviesvaardigheden, Academic service, ISBN 9052613389

## 7.3 COMPETENTIES

Competenties betreffen naast de kennis ook de vaardigheden en het gedrag. Zoals eerder aangegeven maken vaardigheden en het gedrag –via de formule  $E = K \times A \times M$ - een belangrijk onderdeel uit van de effectiviteit van een advies. Competenties bestaan over het algemeen uit algemene competenties en competenties specifiek voor het adviesproces.

### 7.3.1 VERORDENING OP DE BEROEPSPROFIELEN

De verordening<sup>37</sup> behandelt de kerncompetenties van de accountant. Deze zien op het niveau van beginnend beroepsbeoefenaar; het niveau bij afronding van de theoretische en praktische opleiding. De toelichting geeft aan dat de beginnend beroepsbeoefenaar meerdere kerncompetenties in de praktijk verder ontwikkelt. Als beginnend beroepsbeoefenaar beheerst de accountant in ieder geval naast een aantal vaktechnische, inhoudelijke competenties ook een aantal algemene competenties. Deze zien op de verschillende rollen die iedere accountant kan hebben, zoals de professional, onderzoeker, communicator, de poortwachter, de klantregisseur, de manager en de samenwerker. De kerncompetenties richten zich onder meer op:

- Zelfstandigheid van uitvoering (methodologie)
- De maatschappelijke rol (fundamentele beginselen)
- Professioneel kritische instelling
- Grenzen kennen
- Tijdig derden inschakelen
- Verantwoording van werkzaamheden
- Actuele kennis
- Klant kennen

### 7.3.2 EINDTERMEN ACCOUNTANTSOPLEIDING

Ook de eindtermen Accountantsopleiding 2016 richten zich op de zogenaamde generieke eindtermen van de Verordening op de beroepsprofielen. Deze eindtermen stellen eisen voor wat betreft de benodigde vaardigheden die de accountant op het niveau van beginnend beroepsbeoefenaar moet hebben zoals voor de persoonlijkheidsvorming, het professionele gedrag en het adequaat kunnen toepassen van de vakinhoudelijke eindtermen. Deze vaardigheden worden aan de accountant gesteld, ongeacht de rol waarin hij werkzaam is. Feitelijk zijn de generieke eindtermen in drie hoofdcategorieën te verdelen.

- **De accountant zelf**

Eenzijds gaat het erom dat de accountant zelf inhoudelijk zijn werk op een kwalitatief hoog niveau moet kunnen uitvoeren, Zie onder meer eisen aan de analytische en onderzoeksvaardigheden, het volgen van ontwikkelingen in het vakgebied en projectmanagement maar ook het kennen van de grenzen van de eigen deskundigheid.

- **Team**

Daarnaast zijn er de eindtermen die zien op het team. Dit komt terug in onder meer het samenwerken, maar ook in de eindtermen coaching en leidinggeven en bijvoorbeeld diversiteit.

- **Klant**

Ook de communicatie richting de klant een belangrijk onderdeel. Dit komt niet alleen tot uitdrukking in de eindtermen communicatieve uitdrukkingsvaardigheden maar ook in bijvoorbeeld relatiemanagement, organisatiesensitiviteit en conflict- en onderhandelingsvaardigheden.

Omdat de professionele accountant in een dynamische wereld voor nieuwe vraagstukken komt te staan geldt overall de eindterm van het lerend vermogen, die omvat alle genoemde categorieën.

### 7.3.3 ACCA

In de ACCA publicatie<sup>38</sup> over de toekomst van de professionele accountants worden toekomstige ontwikkelingen voor de SME-accountants geschetst met de kansen en bedreigingen. In de rapportage worden vijf kansrijke terreinen<sup>39</sup> genoemd en wordt naast de “Technical competencies and ethics” ook veel

---

<sup>37</sup> NBA, verordening op de beroepsprofielen

<sup>38</sup> The Association of Chartered Certified Accountants (2016) Professional accountants – the future: Drivers of change and future skills

<sup>39</sup> 1. audit and assurance 2. corporate reporting 3. financial management 4. strategic planning and performance management 5. tax, and 6. governance, risk and ethics



aandacht besteed aan “Knowledge, skills and behaviours”. Accountants van de toekomst zullen het vermogen moeten ontwikkelen en aantonen om hun technische kennis, vaardigheden en capaciteiten te combineren met zachtere vaardigheden die te maken hebben met interpersoonlijk gedrag en kwaliteiten. De professionele quotiënten van elke accountant (PQ) zoals in deze publicatie de kenmerken worden genoemd weerspiegelen hun competentie en vaardigheden in zeven deelgebieden. Deze gebieden zijn:

- **Technische vaardigheden en ethiek (TEQ):**  
De vaardigheden en capaciteiten om activiteiten consistent uit te voeren volgens een welomschreven norm met behoud van de hoogste normen van integriteit, onafhankelijkheid en scepis
- **Intelligentie (IQ)**  
Het vermogen om kennis te verwerven en te gebruiken: denken, redeneren en problemen oplossen
- **Creativiteit (CQ)**  
Het vermogen om bestaande kennis te gebruiken in een nieuwe situatie, om verbindingen te maken, potentiële resultaten te verkennen en nieuwe ideeën te genereren
- **Digitaal (DQ)**  
Het bewustzijn en de toepassing van bestaande en opkomende digitale technologieën, capaciteiten, werkwijzen en strategieën
- **Emotionele intelligentie (EQ)**  
Het vermogen om eigen emoties en die van anderen te identificeren, toe te passen en toe te passen op taken, en deze te reguleren en te beheren
- **Visie (VQ)**  
Het vermogen om op toekomstige trends nauwkeurig te anticiperen door bestaande trends en feiten te extrapoleren en de lacunes te vullen door innovatief te denken
- **Ervaring (XQ)**  
Het vermogen en de vaardigheden om verwachtingen van klanten te begrijpen, de gewenste resultaten te bereiken en waarde te creëren.

Op de website van ACCA<sup>40</sup> kan een test worden gedaan waarmee de deelnemer de hoogte van zijn Professional Quotiënt kan berekenen.

### 7.3.4 CHARTERED MANAGEMENT INSTITUTE EN OOA

De ICMCI is opgericht om een mondiale standaard te bieden voor organisatieadviseurs met als doel wereldwijd het niveau van organisatieadviseurs te verhogen.

Het Britse Chartered Management Institute verwacht dat adviseurs de volgende Management Consultancy Skills<sup>41</sup> vertonen:

- “Change management skills
- Technical and business knowledge
- Business understanding
- Ownership, management and delivery of solutions
- Project delivery and risk management
- Excellent interpersonal skills
- The ability to transfer skills to others
- Creative and analytical thinking
- Adhere to a code of professional conduct and ethical qualifications.”

Door dit instituut en vergelijkbare instituten<sup>42</sup> worden drie deelgebieden onderscheiden:

- vaktechnische kennis (Business and Technical Competences),
- adviesvaardigheden (skills, Consulting Competences) en
- professioneel gedrag (Values and Ethical Behavior Competences) onderscheiden.

Bovendien worden drie oplopende niveaus voor elke competentie onderkend.

---

<sup>40</sup> <http://thefuture.accaglobal.com/>  
<https://www.nba.nl/globalassets/projecten/visie/professional-accountants---the-future.pdf>

<sup>41</sup> Chartered Management Institute, Management Consultancy Competence Framework, <http://www.iconsulting.org.uk/~media/Files/PDF/IC/Management-Consultancy-Framework.pdf>

<sup>42</sup> Institute of Management Consultants USA (2016) Competency Framework and Certification Scheme for Certified Management Consultants™

Sinds 1989 is de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (OOA) lid van de overkoepelende International Council of Management Consultancy Institutes (ICMCI).

### 7.3.5 STEVENS

Voor een verdieping van de adviesvaardigheden, zijn de inzichten van de opleider Stevens<sup>43</sup> behulpzaam. Stevens geeft aan dat adviseren voor ongeveer 30% bestaat uit het ontwikkelen van vaardigheden en 70% gaat over de persoonlijke ontwikkeling van de adviseur en komt tot de schijf van zeven:



Naar de schijf van 7 van J. Stevens  
([www.desteven.nl](http://www.desteven.nl))

#### 1. Communicatieve vaardigheden

Waaronder kunnen beargumenteren en onderbouwen, presenteren, beïnvloeden en feedback kunnen geven.

#### 2. Conflictvaardigheden

Zoals het inzicht in weerstanden en herkennen van weerstanden bij de ander en bij mezelf, maar ook inzicht in conflictstijlen.

#### 3. Analysevaardigheden

Dit betreft onder meer oorzaken en gevolgen kunnen onderscheiden, verbanden zien en oplossingen herkennen.

#### 4. Inlevingsvermogen

Zoals het kunnen verplaatsen in de ander of de situatie van de ander en de belangen van de ander begrijpen. Volgens Stevens ook het samenwerken.

#### 5. Relationele vaardigheden

Dit betreft niet alleen een relatie opbouwen met de ander, maar ook de ander aanvoelen en respecteren. Onder relationele vaardigheden valt

#### 6. Persoonlijke vaardigheden of inzichten

Incasservermogen en relativiseringsvermogen, maar ook zelfreflecterend vermogen en kunnen schakelen.

#### 7. Luistervaardigheden

Goed luisteren en horen wat de ander zegt, maar ook begrijpen wat de ander bedoelt en desgewenst doorvragen.

## 7.4 REITSMA

Het onderzoek van Reitsma heeft verschillende bevindingen opgeleverd rond het professionalisme van adviseurs. We noemen enkelen daarvan.

#### Ten aanzien van vakmanschap en expertise:

- Kennis wordt aangevuld met ervaring en intuïtie
- In een adviesteam: samenspel tussen adviseurs is belangrijk aandachtspunt

#### Ten aanzien van vrijheid in handelen en oordelen

- Een eigenstandig standpunt wordt niet altijd door klanten gewaardeerd
- De adviseur balanceert op een dun scheidslijntje tussen acceptatie en non-acceptatie door de klant

Ten aanzien van reflectie komen uit het onderzoek van Reitsma een aantal relevante aspecten rond reflectie aan de orde.

Samengevat wordt reflectie als een grondhouding in het professionele handelen van de adviseur in het organisatieadvieswerk gezien. Het adequaat aanwenden van die grondhouding vergt oefening en bewustwording. Adviseurs met een hoog reflecterend vermogen ervaren zichzelf soms als tobberig en

<sup>43</sup> <https://www.desteven.nl/leerdoelen/persoonlijke-leerdoelen/adviesvaardigheden-leerdoelen/overtuigend-adviseren>

vinden zichzelf vermoeiend. Adviseurs met een lage mate van reflecterend vermogen vinden het moeilijk om een beeld over zichzelf te krijgen en moeten moeite doen om te leren reflecteren.

In opleidingstrajecten voor organisatieadviseurs en bij intervisie zou meer aandacht voor het 'professioneel reflecteren' moeten zijn. Reflecteren draagt bij aan de effectiviteit van de adviseur als hij/zij tijdens een adviesgesprek op basis van de reflectie in een hoge frequentie (positief) kritische momenten weet te creëren. Ten aanzien van het vierde aspect, balans in de drie logica's (professioneel – markt – organisatie / management), bleek dit een kwetsbaar punt.

## 7.5 DE INTERVIEWS

Uit de interviews blijkt dat actuele inzichten, vaardigheden en kennis ook buiten de basiskennis, op aangrenzende gebieden verrijking plaatsvindt. In de interviews werd regelmatig gesproken over de vereiste emotionele intelligentie. De adviseur moet om kunnen gaan met emoties van anderen en de effecten op de emoties van de adviseur zelf. Specifiek zijn onderstaande competenties onderkend:

- Zelfkennis, het vermogen om de eigen denkwijze, mogelijkheden en onmogelijkheden te kunnen inschatten en daar conclusies uit te trekken
- Optimisme, het vermogen om positief te denken over de eigen mogelijkheden en laten zich niet snel uit het veld slaan
- Kunnen afzien, het vermogen om te werken aan iets wat ze op lange termijn willen.
- Empathie, het vermogen om zich goed verplaatsen in de gevoelens van anderen.
- Sociale vaardigheden, et vermogen om met zowel bekenden als vreemden goed te kunnen omgaan.

Het beeld bestaat dat bij de ontwikkeling van de adviseur bovenstaande competenties verder ontwikkeld moeten zijn dan bij bijvoorbeeld de mkb-accountant die financiële rapportages opstelt.

## 7.6 DE ROL VAN DE ACCOUNTANT IN ADVIESOPDRACHTEN

De accountant kan verschillende rollen bij adviesopdrachten innemen. Hieronder zijn deze aan de hand van de literatuur uiteengezet.

### 7.6.1 VERORDENING OP DE BEROEPSPROFIELEN

De Verordening op de beroepsprofielen<sup>44</sup> geeft aan dat de mkb-accountant vaak fungeert in de rol van 'ketenregisseur' van de (financiële) gegevensverstrekking door de mkb-ondernemer. Samen met het management onderkent hij problemen waarvoor andere deskundigen moeten worden ingeschakeld en wijst hij actief op risico's die hij binnen het bedrijf signaleert.

### 7.6.2 DE CALUWE

Binnen de genoemde kennisgebieden kan de rol van de accountant verschillen. Op basis van de door De Caluwe ea (2003) onderkende rollen zijn te onderscheiden:

- De accountant, die optreedt als de expert, de inhoudsdeskundige op een specifiek onderwerp.
- De accountant die adviseert op beleidsniveau omdat de accountant een specialist is op de kerntaak van de organisatie van de opdrachtgever.
- De accountant die de evaluatie of een second opinion uitvoert. Dit kan zowel ex post als ex ante gericht zijn. Op basis van deze evaluatie kan de accountant in een rol van arbiter terecht komen.
- De accountant die naast zijn/haar inhoudelijk deskundigheid vooral de begeleider is van het proces.
- De accountant kan ook degene zijn die niet op de inhoudelijke kwaliteiten maar juist vanwege de begeleidingskwaliteiten optreedt als adviseur zoals bij het begeleiding bij een transactie. Hierbij heeft de opdrachtgever de verantwoordelijkheid voor zowel de inhoud als de uitkomst.
- De accountant die als relatiebeheerder optreedt door inschakeling van derden. Voor de mkb-accountant betekent de betrokkenheid van een (andere) specialist dat de accountant zich ervan vergewist dat die derde over de vereiste competenties beschikt en zich aan de gewenste kwaliteitsrichtlijnen houdt, opdat aan de gevraagde kwaliteit van werkzaamheden en adviezen wordt voldaan.

---

<sup>44</sup> NBA, verordening op de beroepsprofielen\

### 7.6.3 MKB-ADVIESWIJZER

De mkb-advieswijzer van Arendonk<sup>45</sup> geeft ook een overzicht van de verschillende rollen van de mkb-adviseur. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in de relatie en de specifieke kennis en kunde:

- Relatie en kennis/kunde laag: de adviseur verricht standaardwerkzaamheden die de cliënt aan hem heeft uitbesteed, hij voegt geen waarde toe.
- Kennis en kunde laag maar hoog op de relatie: de adviseur richt zich minder op de inhoud en vooral op de relatie met zijn cliënt, hij fungeert als vertrouwenspersoon.
- Hoge kennis en kunde maar laag op de relatie: de adviseur wordt gevraagd als (inhoudelijk) expert.
- Beide hoog: de adviseur verschaft met zijn expertise zijn cliënt inzicht en lost problemen voor hem op. De adviseur gaat het adviesproces als het ware regisseren en moet vooral proactief zijn. De adviseur als inzichtverschaffer is in staat om strategische vraagstukken van zijn cliënt te behandelen.

---

<sup>45</sup> mkb-advieswijzer-2011-j.-van-arendonk

## 8 DE ORGANISATIE ROND DE MKB-ACCOUNTANT



De mkb-accountant zal ook in zijn rol als adviseur op bepaalde momenten moeten kunnen klankborden, bevindingen toetsen en leren van andere ervaringen. Daarom is ook de organisatie of samenwerkingsverband van belang.

Opdrachtgevers stellen eisen aan hun adviseur. Generiek kan daarbij worden gedacht aan een mate van flexibiliteit, gepaste snelheid en een oplossingsgericht denken en handelen. Verwacht wordt dat de adviseur zijn opdrachten met de nodige efficiency en pragmatisme zal uitvoeren met daarbij de fundamentele beginselen in ogenschouw.

Ook de kleinere dienstverleners zullen maatregelen treffen het dagelijkse proces en vooral de veranderingen en (incidentele) afwijkingen te managen. Kleine wijzigingen in die dagelijkse processen kunnen vlot worden verwerkt. Maar ook kleine wijzigingen in de software die bij de advisering wordt gebruikt vragen om een zekere procedure. Met medewerkers zal periodiek een beoordeling plaatsvinden en zal bezien worden of de huidige kennis en competenties ook voor de nabije toekomst nog voldoende zijn. Ongewenst gedrag of gedrag dat verbetering behoeft zal niet pas bij een jaarlijkse beoordeling worden besproken, maar direct aan de orde worden gesteld.

Bij een kleiner advieskantoor zal de directievoering dagelijks tot uiting komen (en niet via directievergaderingen). Maar ook dan lijkt het gewenst periodiek te evalueren in het licht van de toekomstige ontwikkelingen of de processen en het management kunnen worden verbeterd. Kortom, hoe klein de organisatie ook is, er zal een vorm bestaan om leiding te geven aan de dagelijkse processen die al dan niet zelf worden uitgevoerd.

Deze inleiding beoogd aan te geven dat de theorieën veelal uitgaan van grotere organisaties. Echter de basisdoelen van die theorieën zijn ook van toepassing op kleine adviesorganisaties; zoals het functioneren als een betrouwbare adviseur (doen wat je beloofd) op een passend kwaliteitsniveau tegen rationale kosten. Hiermee wordt ook expliciet dat er niet sprake zal kunnen zijn van een rule-based aanpak. De principes zullen voldoende duidelijkheid moeten bieden aan het management van het advieskantoor om te voldoen aan de (gerechtvaardigde) wensen van klanten, de kwaliteitseisen en de bedrijfseconomische principes.

### 8.1 NVKS

De wet- en regelgeving richt zich op de professionele beroepsbeoefenaar, op de kantoororganisatie waarbinnen die professionele beroepsbeoefenaar werkzaam is en op de beroepsorganisatie.

In de Nadere Voorschriften kwaliteitssystemen (hierna: NVKS)<sup>46</sup> zijn regels opgenomen om de kwaliteit binnen een accountantskantoor- of eenheid te waarborgen. Zo moet ieder kantoor een kwaliteitsbepaler en een kwaliteitsmanager benoemen. Ook zijn eisen gesteld aan het kwaliteitssysteem, bestaande uit het kwaliteitsbeleid en een stelsel van kwaliteitsbeheersing. Deze laatste is afhankelijk van de grootte van de organisatie. Een kwaliteitsambitie zijn de doelen die een organisatie wilt bereiken. Een voorbeeld hiervan is groei of specialiseren in een bepaalde branche. NBA-handreiking 1140<sup>47</sup> -in consultatie- geeft antwoord op de vragen inzake de NVKS.

Bovenstaande regels gelden niet voor kantoren met maximaal twee eindverantwoordelijke accountants en maximaal vijf personen betrokken bij de bedrijfsvoering. Dit rapport richt zich op accountantsorganisaties met vijf accountants of kleiner.

<sup>46</sup> <https://www.nba.nl/tools/hra-2017/?folder=14342>

<sup>47</sup> <https://www.nba.nl/globalassets/wet--en-regelgeving/noclar/nba-handreiking-nvks---consultatie-180209.pdf>

Overigens vallen adviesopdrachten niet onder de reikwijdte van de NVKS. Een zogenaamde NVKS-opdracht betreft namelijk alleen assurance of aan assurance verwante opdrachten. Wanneer een kantoor dus alleen adviesopdrachten uitvoert is strikt genomen de NVKS niet toepassing. De NVKS geeft echter wel een aantal handvatten die de kwaliteit van de dienstverlening kan bevorderen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordelingen, waarborgen om de vakbekwaamheid van personen te waarborgen, het opstellen van toetsingscriteria of het ter beschikking stellen van voldoende tijd en middelen.

## 8.2 KARAKTERISTIEKEN PROFESSIONELE DIENSTVERLENER

In het Oxford Handbook of Professional Service Firms<sup>48</sup> worden vier karakteristieken van een professionele dienstverlener onderkend:

- **Primaire activiteiten**  
Toepassing van specialistische kennis bij het creëren van maatwerkoplossingen voor de problemen van klanten.
- **Kennis en vaardigheden**  
Kerncompetenties betreffen de specialistische technische kennis en vaardigheden van professionals en hun diepgaande kennis van opdrachtgevers.
- **Governance**  
Uitgebreide individuele autonomie en situationeel leidinggevend gezag, waarbij de professionals zelf verantwoordelijkheid hebben voor hun kerncompetenties.
- **Identiteit**  
De professionals herkennen elkaar als 'professionals' en worden als zodanig erkend door klanten en concurrenten.

Hierbij komt tot uitdrukking dat de professional een dominantie factor is voor de vormgeving van de governance. Dit heeft geleid tot een organisatievorm met een partnermodel. De partners geven daarbij gezamenlijk leiding aan de organisatie.

Een professionele dienstverlener werkt met professionals. In de literatuur<sup>49</sup> worden twee belangrijke managementuitdagingen onderkend die voortvloeien uit die kennisintensiteit. Eén daarvan wordt "Cat herding" genoemd. Professionals hebben als hoogopgeleide individuen een voorkeur voor autonomie (geen "kuddedieren") en zijn minder goed te regisseren (afkeer van richting, supervisie en formele organisatorische processen). Genoemde maatregelen zijn het geven van voldoende ruimte in combinatie met beloning dat de professional aan de organisatie bindt. Een tweede managementuitdaging wordt "Opaque quality" genoemd. Voor (collega) non-experts en opdrachtgevers is het moeilijk om de doorlopende kwaliteit te kunnen evalueren. Genoemde maatregelen zijn kortingen of boeten bij tekortkomingen en aansprakelijkheden voor gemaakte fouten.

In aanvulling hierop kunnen de inzichten van Simons<sup>50</sup> worden benut. Simons presenteert vier 'hefbomen' ofwel levers voor het management om control uit te oefenen op de doelen van de organisatie en het realiseren van de gekozen strategie. In zijn benadering zijn twee principes van belang:

- De levers of control zijn gericht op de interactie tussen de hoogste managementlaag en de laag daaronder.
- Een effectieve control is integraal en maakt gebruik van alle vier de hefbomen, waarbij afhankelijk van het doel en het karakter van de organisatie er accenten gelegd kunnen worden.

De focus van Simons is gericht op het benutten van creativiteit en ondernemingszin bij de medewerkers, zonder dat dit onaanvaardbare risico's met zich meebrengt of een gevaar kan vormen voor de continuïteit van de organisatie. Voor professionele adviesorganisaties kan dit een relevante doelstelling zijn. Simons onderscheidt vier elementen:

---

<sup>48</sup> Empson, L., Muzio, D., Broschak, J.P., and Hinings, B., (Eds) (2015) The Oxford Handbook of Professional Service Firms Oxford, Oxford University Press, 2015

<sup>49</sup> Nordenflycht, a. Von (2010), What Is a Professional Service Firm? toward a Theory and Taxonomy of Knowledge-Intensive Firms. The Academy of Management Review, Vol. 35, No. 1 (Jan., 2010), pp. 155-174

<sup>50</sup> Simons, R. (2005). *Levers of Organization Design*. Boston: Harvard Business School Press

- **Risico's**  
Ten eerste worden risico's voorkomen door begrenzingen aan te brengen waarbinnen besloten of geadviseerd mag worden. De grenzen zijn ondermeer vastgelegd in begrensde bevoegdheden, procedures en spelregels en een code of conduct. Voor standaard adviezen zijn de procedures en methoden en technieken bepaald. Op naleving wordt toegezien, aan overschrijvingen worden consequenties verbonden. Dossierreviews, verplichte deelname van een tweede professional op een specifieke adviesopdracht en dergelijke kunnen procedureel worden geregeld.
- **Performance**  
De bereikte resultaten worden via performance indicatoren gevolgd en afgezet tegen de begroting of gemaakte afspraken.
- **Onzekerheden en creativiteit**  
Om te kunnen gaan met strategische onzekerheden en creativiteit te bevorderen wordt interactie tussen de professionals gestimuleerd. Hierbinnen past ook de bevordering van de interactie met opdrachtgevers. Bij deze interacties komen behalve inhoudelijke kennis ook vaardigheden aan de orde, die door de interactie worden aangescherpt of verdiept.
- **Waarden en normen**  
Tenslotte zal het management de organisatie aansturen op de onderliggende waarden en normen waarbij ook de professionele gedragsregels interactief aan de orde worden gesteld. De gemeenschappelijke waarden en normen verbindend werkend. Periodiek, bij evaluaties, worden deze aspecten aan de orde gesteld.

De mkb-accountant die samenwerkt met professionals zal een passende organisatievorm kiezen en een set van managementmaatregelen treffen dat aansluit op de specifieke karakteristieken van de professional. In combinatie met de karakteristieken van de adviesdiensten zal enerzijds ruimte worden geboden en anderzijds door interactie samenhang en toetsing worden bereikt.

#### **Sparren en feedback**

Uit de interviews komt duidelijk naar voren dat de mkb-accountant in een kleinere organisatie zich steeds moet afvragen of hij –of zijn collega's- vakbekwaam zijn om een vraag van de klant te kunnen beantwoorden. Diverse mkb-accountants geven aan dat zij zich in bepaalde onderwerpen verdiepen, specialiseren en voor andere vraagstukken een collega deskundige inschakelen. Ook is voor de opdrachten waarvoor de mkb-accountant wel bekwaam is, een behoefte aan feedback en sparren. Sommige geïnterviewden geven aan dat zij specifiek om die reden niet alleen maar samen met een compagnon een eigen kantoor zijn gestart. Anderen investeren duidelijk in een netwerk waarbinnen zij kunnen beschikken over voldoende expertise van de gewenste kwaliteiten. Binnen het netwerk bestaat dan ook de mogelijkheid om vraagstukken te bespreken. Ook de waarnemer vervult in sommige situaties een duidelijke rol hierin.

### **8.3 HET MANAGEN VAN PROFESSIONALS**

Om de dagelijkse werkzaamheden te sturen zijn door Mintzberg<sup>51</sup> vijf coördinatiemechanismen onderscheiden:

- **Persoonlijk toezicht ..**  
.. realiseert een coördinatie door één persoon verantwoordelijk te maken voor het werk van anderen. Deze persoon geeft orders aan anderen van wie het werk met elkaar te maken heeft. Een dergelijke coördinatie stelt veelal voorwaarden aan de grootte van het team en een fysieke nabijheid van de coördinator en de andere personen. Bij advieswerkzaamheden kunnen de meer ervaren adviseurs een training on the job van beginnende adviseurs verzorgen.
- **Standaardisatie van resultaten ..**  
.. realiseert een coördinatie van werkzaamheden door het specificeren van de beoogde resultaten van de werkzaamheden. Dit vraagt om heldere eindproducten met een vooraf bepaalde inzet in tijd en geld; zoals bij standaardrapporten of standaardberekeningen. Standaardadviezen zouden op deze wijze kunnen worden aangestuurd. De heldere kwaliteitseisen aan adviesproducten staan voor goede adviezen.

<sup>51</sup> Mintzberg, H., (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, New York/Prentice Hall, New Jersey

- **Standaardisatie van taken ..**

.. realiseert een coördinatie van werkzaamheden door de specificatie van de uit te voeren werkzaamheden (bijv. werkinstructies inclusief tijdsnormen) van medewerkers. Deze aanpak kan effectief zijn ingeval voldoende ervaring is opgedaan en de werkzaamheden regelmatig worden uitgevoerd; zoals bij een werkprogramma voor bepaalde onderdelen van de samenstelopdracht. Met de goede procesgang zullen goede adviezen worden gegeven.

- **Standaardisatie van vaardigheden en kennis ..**

.. realiseert een coördinatie van werkzaamheden door een specificatie van de benodigde kennis en vaardigheden. Bijvoorbeeld: het sturen op de opleidings- en ervaringseisen voor specialisten op fiscaal of ICT-gebied. Door de goede opleiding en training zullen de professionals met relevante ervaring "garant" staan voor goede adviezen.

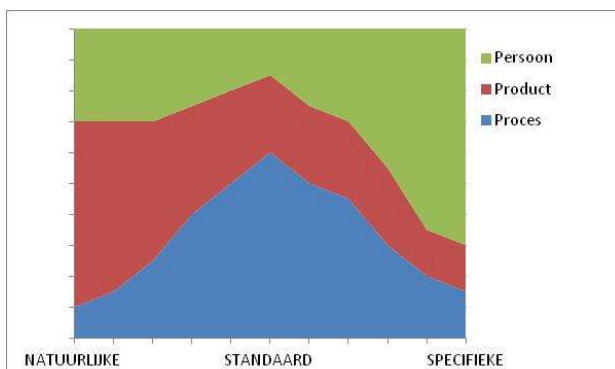
- **Wederzijdse aanpassing ....**

... tenslotte kan in situaties waarin onzekerheden bestaan over een advies met betrekking tot de aanpak of de oplossingsrichting gekozen worden voor wederzijds aanpassing. Hierbij wordt coördinatie bereikt door informele communicatie tussen de medewerkers van de organisatie (op de werkvloer). Dit kan effectief zijn bij bijvoorbeeld het behandelen van unieke complexe adviesvraagstukken. De integrale interactie tussen de professionals maken dat het advies voldoet aan de te stellen kwaliteitseisen.

Indien bovenstaande wordt samengevat zijn drie essentiële objecten van management te onderkennen:

- **Managen van de input:** kwaliteit en samenstelling van de professionals als creativiteit, oplossend vermogen en relationele (invoelende) vaardigheden die voor de opdracht en opdrachtgever vereist zijn.
- **Managen van het adviesproces:** kwaliteit van de voorgeschreven regels en methoden die moeten worden gevolgd indien én de procesgang goed 'vooraf te beschrijven' is en minder persoonlijke inbreng van de adviseur nodig is..
- **Managen van de output:** kwaliteit van de voorgeschreven eindproducten is goed 'vooraf te beschrijven' of goed toetsbaar is, indien geen overwegende invloed bestaat op de totstandkoming van het advies (bijvoorbeeld bij het betrekken externe adviseurs).

Door de mkb-accountant zal voor de verschillende typen van adviesopdrachten een zekere mix van die objecten worden betrokken. Afhankelijk van de omstandigheden zal bij het managen van adviseurs een wisselend accent worden gelegd op de persoon versus het adviesproces of het adviesproduct. In elke situatie zal de professional (persoon) van belang zijn alsook de (ondersteunende) procesgang.



*Indicatief: verdeling van managementaandacht voor persoon, proces en product*

Bij een natuurlijk advies kán verwacht worden dat het product (het advies) weinig procesgang vraagt en een gemiddelde inbreng van de adviseur.

Bij een standaardadvies zal (naar verwachting) de procesgang en de te volgen methoden een overwegende rol spelen bij het managen van het adviesproces in combinatie met mix van persoon en product.

Tenslotte een specifiek advies zal meer managementaandacht vragen voor de adviseur die door proces- en productbeschrijvingen wordt ondersteund.

In aanvulling: als externe adviseurs worden betrokken die zelfstandig advies aan de opdrachtgever uitbrengen zal de managementaandacht van de adviseur gericht zijn op de output (beoordelen).



## 8.4 ISO 20700 MANAGEMENT CONSULTANCY

In 2017 is door International Organization for Standardization de ISO Standaard 20700 Guidelines for management consultancy services<sup>52</sup> uitgebracht. Het doel van de Standaard is de transparantie en het onderlinge begrip tussen adviseur en opdrachtgever te vergroten om betere resultaten te behalen uit consultancyprojecten; bijvoorbeeld door verbetering van kwaliteit, professionaliteit en ethisch gedrag. De Standaard is gebaseerd op goede praktijken van de management consultancy bedrijfstak. De standaard is meer gericht op het formeren van principes dan op het stellen van rules.

De basis van de ISO standaard zijn richtlijnen geformuleerd die zich richten op de naleving van wet- en regelgeving en, ethische codes. Verder wordt inhoud gegeven aan de uitvoering zoals projectmanagement en zorg dragen voor voldoende capaciteit. Verder zijn voor de drie hoofdonderdelen contracteren, uitvoeren en afronden van een adviesopdracht specifieke aanbevelingen geformuleerd

Voor een aantal onderwerpen worden voorbeelden uitgewerkt; bijvoorbeeld voor het omgaan met conflicten, risicomangement en ethische principes. Hiervan worden de voorbeelden in onderstaand schema weergegeven:

### Ethisch principe

### Uiting van een principe

#### Verantwoordelijkheid voor het publiek

<b>Efficiency</b>	Het optimaliseren van persoonlijke, cliënt en andere middelen om een opdracht te voltooien.
<b>duurzaamheid</b>	Het aanbevelen van oplossingen die verenigbaar zijn met de principes van duurzame ontwikkeling.
<b>Verantwoordelijkheid</b>	Vertegenwoordigen van de belangen van de consultancy branche voor de bredere gemeenschap.
<b>Wettelijk</b>	Zich bewust zijn van en voldoen aan toepasselijke wet- en regelgeving die relevant is voor de opdracht. Tijdens de opdracht over treedt geen persoon (of personen) de toepasselijke wet- en regelgeving.
<b>Vertrouwen van het publiek</b>	Het op elk moment uitvoeren van hun activiteiten op een manier die het vertrouwen in het beroep bevordert.

#### Verantwoordelijkheid voor het beroep

<b>Respect voor het beroep</b>	Gedrag vertonen dat voldoet aan de stand van het beroep en de positie van het beroep en publieke aandacht vergroot.
<b>Integriteit en professionaliteit</b>	Integriteit en professionaliteit te allen tijde behouden. Eerbiediging van de rechten van andere professionals in de consultancysector door zonder toestemming geen eigen informatie of methodologie te gebruiken. Het handhaven van disciplinaire mechanismen om de gedragscode te handhaven.

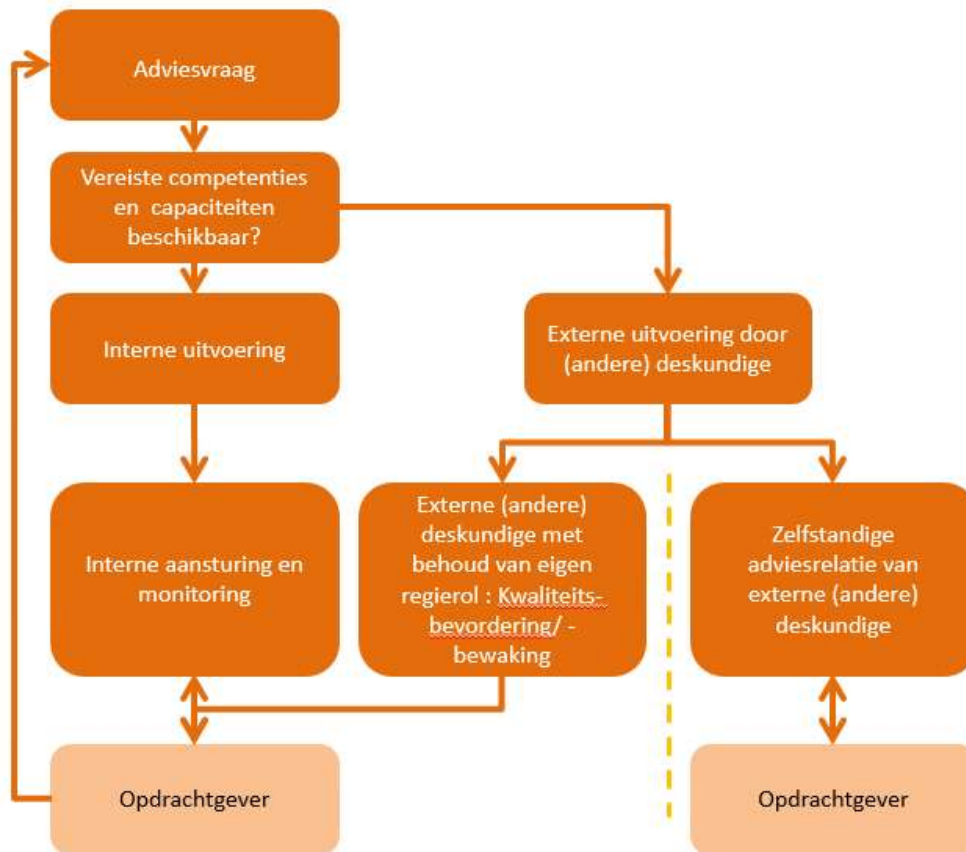
De ISO standaard bevestigt en systematiseert hiermee de best practices van de advieswereld. Voor de mkb-accountant kan de Standaard behulpzaam zijn bij een verdere inrichting van de adviespraktijk.

## 8.5 INSCHAKELING ANDERE DESKUNDIGEN

De relatie tussen de MKB-accountant en de klant is vaak een langdurige zo blijkt ook uit de interviews. Binnen die relatie bestaan dan ook voldoende gelegenheden waarbij de klant een advies vraagt, soms terloops (natuurlijke adviesopdracht), soms nadrukkelijk (specifieke adviesopdracht). De duurzame klantrelatie van de mkb-accountant met opdrachtgevers in combinatie met de diversiteit aan adviesopdrachten heeft als gevolg dat de mkb-accountant niet altijd zelf of binnen zijn organisatie over de vereiste expertise zal beschikken. Vanuit de klantrelatie kan de mkb-accountant de klant doorverwijzen naar een expert binnen zijn netwerk of het zelfde kantoor. De mkb-accountant kan ervoor kiezen om als relatiebeheerder tussen opdrachtgever en de andere deskundige op te treden. Hierbij kan hij de kwaliteit bewaken en de effectiviteit van het advies in de gaten houden. De mkb-

<sup>52</sup> ISO (2017), Guidelines for management consultancy services., First edition 2017-06, ISO 20700:2017(E)

accountant kan ook terugtreden en de opdrachtgever een zelfstandige adviesrelatie met een andere expert laten aangaan.



Bij de inschakeling van andere deskundigen kan door de adviseur verschillende posities worden gekozen:

1. De adviseur blijft tussen opdrachtgever en de andere deskundige instaan en behoud daarmee een verantwoordelijkheid van diens aandeel in het advies aan de opdrachtgever.
2. De adviseur biedt aan de opdrachtgever één of meerdere alternatieve deskundige(n) aan.

Uit de interviews bleek dat een aantal mkb-accountants de rol van relatiebeheerder oppakten. Andere mkb-accountants lieten de keuze voor de andere deskundige en het relatiebeheer geheel over aan de opdrachtgever. Andere adviseurs bleven nadrukkelijk onderdeel van het adviesproces en beoordeelden de resultaten van die andere deskundigen. De keuze heeft dus gevolgen voor de mate en wijze waarop de kwaliteit van de externe professional moet worden geëvalueerd.

## 8.6 TOETSING VAN HET KWALITEITSSYSTEEM

### 8.6.1 TOETSING BINNEN HET ACCOUNTANTSBEROEP

De werking van het kwaliteitssysteem van een accountantskantoor dat assurance en aan assurance verwante opdrachten uitvoert, wordt periodiek getoetst door de NBA. Dit is geregeld in de Verordening op de kwaliteitstoetsingen<sup>53</sup>. Doel van deze toetsingen is het bewaken van de kwaliteit van de beroepsuitoefening van de accountant.

Uit de interviews blijkt dat accountantskantoren die alleen adviesopdrachten uitvoeren niet onder deze Verordening vallen en daarmee niet worden getoetst. Bij deze kantoren bestaat dan ook geen duidelijk beeld van de vereisten van het kwaliteitssysteem voor hun bedrijfsuitvoering. Uit de interviews blijkt ook dat deze kantoren 'vrijwillig' onderdelen van de beroepsregelgeving -zoals de NVKS of toetsingen- volgen om zo de kwaliteit van hun dienstverlening te waarborgen. Geüniformeerd is dit echter niet zodat het kwaliteitsniveau per kantoor kan verschillen.

<sup>53</sup> <https://www.nba.nl/tools/hra-2018/?folder=119968>

In lijn met wat de mkb-accountant in de basisopleiding zich eigen heeft gemaakt, geldt ook voor het kwaliteitssysteem rond adviseren. Om blijvend te voldoen aan de professionele en andere beroepsvereisten zal permanent een vorm van zelfsturend leren toegepast worden. Hierbij is de professional in de positie om zichzelf voortdurend te ontwikkelen door periodiek het eigen handelen te evalueren en te analyseren. Vervolgens kunnen leerpunten of ontwikkelpunten worden onderkend en aangepakt.

Binnen kleine mkb accountantskantoren kunnen de mogelijkheden voor interne intervisie wellicht beperkt zijn. Ook hier kan een permanente verbetercyclus worden ondersteund door intervisie met een collega accountant die binnen de vertrouwelijkheid van de casuïstieken een goede bijdrage leveren aan de professionele ontwikkeling. Binnen een kwaliteitssysteem past het voor de mkb-accountant om periodieke intervisiebijeenkomsten met “gelijken” te organiseren; eventueel begeleid door een deskundige.

## **8.6.2 UITWERKING VAN INTERNE EVALUATIE/TOETSING**

De in dit rapport opgenomen richtlijnen voor de adviesopdrachten zijn gericht op het versterken van de kwaliteit van de werkzaamheden van de mkb-accountant. Daarom is in het adviesproces de afsluitende fase van evaluatie opgenomen. Evaluatie is van belang om te kunnen leren van de uitkomsten, het proces en de communicatie met de klant. Hierbij kan onderscheid worden gemaakt tussen evaluatie met de klant en interne evaluatie.

De richtlijnen zijn ‘principle based’ geformuleerd om rekenschap te geven aan de grote diversiteit waarbinnen adviesopdrachten worden uitgevoerd en toch tenminste een minimum kwaliteitsniveau moet worden gerealiseerd. Dit heeft als gevolg dat evaluatie niet door het afvinken van lijstjes kan plaatsvinden. Evaluatie betekent ‘vragen stellen’, zowel aan de klant als intern.

### **Proportionele uitwerking naar type advies**

Bij natuurlijke advisering en standaard adviezen zal veelal geen afzonderlijke evaluatie plaatsvinden, anders dan dat tijdens het gesprek blijkt of het advies effectief was of niet. Toch is het ook hier leerzaam om periodiek te evalueren hoe deze adviesdiensten worden uitgevoerd.

Bij specifieke adviesopdrachten vindt evaluatie met de opdrachtgever plaats als ook intern met als doel om de kwaliteit van het adviesproces steeds te kunnen verbeteren.

Een interne evaluatie start met het doel en diversiteit van omstandigheden waarbinnen de adviesopdracht is uitgevoerd. Bedreigingen kunnen worden geïnventariseerd en de mogelijke negatieve effecten op de werkzaamheden en uitkomsten (de werkelijke risico's) besproken.

### **Proportionele uitwerking naar fase advies**

Essentieel hierbij is dat degene die de interne evaluatie uitvoert, kan vaststellen dat de adviseur in een bewust proces de factoren rond opdracht heeft afgewogen voordat tot aanvaarding is overgegaan en de opdracht georganiseerd heeft uitgevoerd. Het dossier zal, rekening houdend met de aard van de opdracht, als bewijs dienen voor de verrichte evaluaties, werkzaamheden en bevindingen.

- Voor de natuurlijke adviesopdrachten zullen vooral de competenties van de MKB-accountant en de aard van de opdracht centraal staan: heeft de accountant de benodigde competenties en is de opdracht passend binnen de professionele (en ethische) uitvoering van de accountant.
- Voor de standaard adviezen komen in aanvulling nadrukkelijk de standaarden van de MKB-accountant aan de orde. Beschikte de accountant over de (interne) standaarden (rekenmodellen, procedures e.d.) om de opdracht te kunnen uitvoeren.
- Voor de specifieke adviesopdracht zullen de omstandigheden, competenties en wijze van organisatie meer diepgaand worden beoordeeld.

De interne evaluatie met betrekking tot de volgende fasen zullen ook situatieafhankelijk worden beoordeeld; wat was de bedoeling, past die bij een accountant, is er sprake van een passende uitvoering, zijn belangen voldoende afgewogen en zijn bevindingen met hoor en wederhoor voorzien? Heeft de opdrachtgever bijgedragen aan de evaluatie en met welke bevindingen?

Om deze interne toetsing tot een kwaliteitsmaatregel effectief te laten worden zou een volgend format gehanteerd kunnen worden:

**Adviesopdracht:**

**Verantwoordelijk adviseur (VA):**

**Interne toetsing door (IT):**

**Datum:**

	<b>1. Opdrachtaanvaarding</b>		
Sterke punten		•	Te verbeteren punten
•		•	
•			
	<b>2. Gegevensverzameling en -analyse</b>		
Sterke punten		•	Te verbeteren punten
•		•	
•			
	<b>3. Uitvoering</b>		
Sterke punten		•	Te verbeteren punten
•			
	<b>4. Communiceren uitkomsten</b>		
Sterke punten		•	Te verbeteren punten
•			
	<b>5. Evaluatie</b>		
Sterke punten		•	Te verbeteren punten
•			
Acties ter verbetering voor toekomstige adviesopdrachten:			
Indien noodzakelijk; een (afwijkende) interpretatie interne toetser:			
Afspraken ten aanzien van volgende interne evaluatie:			

De interne toetser zal door vragen en doorvragen zich een beeld van de omstandigheden vormen en hierop reflecteren naar de mkb-accountant die het advies heeft uitgevoerd. de interne toetser legt de relevante factoren vast en bespreekt de sterke punten en de te verbeteren punten met de MKB-accountant. Er kan daarbij een verschil van mening/inzicht blijven bestaan. Voor de interne toetser bestaat de ruimte om dat kenbaar te maken en andere afspraken te maken hoe met die verschillen zal worden omgegaan. De bevindingen worden zowel door de toetser als de mkb-accountant in het dossier (toetsdossier/ opdracht dossier) geregistreerd.

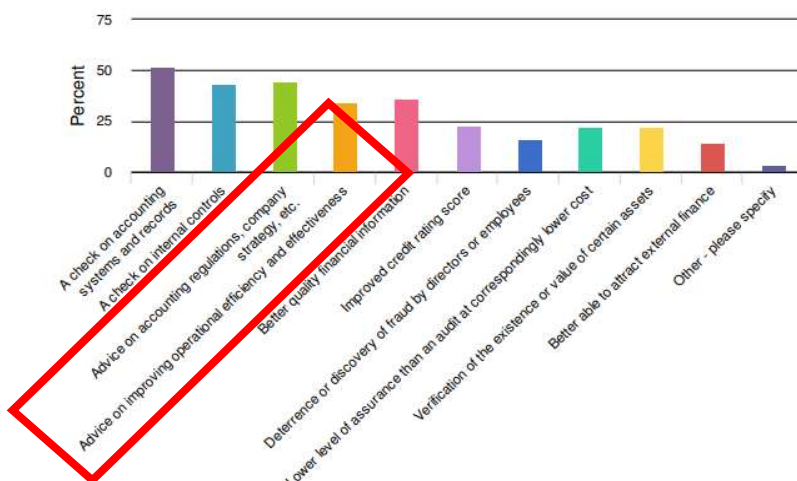
## 9 OPDRACHTGEVER



In dit hoofdstuk komen de klantperspectieven aan de orde, omdat in dit onderzoek is geen zelfstandig klantenonderzoek verricht, zijn de klantperspectieven louter aan de hand van reeds eerder uitgevoerde onderzoeken beschreven. Desalniettemin geeft dit een goed beeld van hoe de mkb-ondernemer denkt over de adviserende mkb-accountant en welke behoeften hij heeft.

### 9.1 ONDERZOEK EFAA

In het voorjaar van 2018 heeft de European Federation of Accountants and Auditors for SME's (EFAA), ofwel de Europese organisatie voor accountants in het mkb ook een onderzoek uitgevoerd. De EFAA heeft mkb-ondernemers in Europa gevraagd naar het type dienstverlening dat zij van de mkb-accountant vragen. De EFAA wil zo meer inzicht krijgen in de wijze van ondersteuning van ondernemingen in het mkb en wat een mkb-ondernemer verwacht van hun accountant.



In totaal zijn 213 vragenlijsten volledig ingevuld en geretourneerd, waaronder 23 Nederlandse respondenten. De respons is in ruim driekwart van de antwoorden gegeven door beslissers binnen de mkb-onderneming.

Naast de redenen van de inzet van een accountant is ook gevraagd voor welk type dienstverlening de accountant naast de gebruikelijke jaarrekeningwerkzaamheden wordt ingezet.

Eén van de uitkomsten is dat de accountant wordt ingezet voor advisering rondom regelgeving, strategie en verbetering van operationele zaken (zie rode kader in tabel). Daarnaast is het toevoegen van kwaliteit aan reeds bestaande data en systemen een belangrijke uitkomst.

### 9.2 NEDERLANDSE ONDERZOEKEN

De NOvAA heeft in 2006 en 2011 onderzoek laten uitvoeren naar het imago en de identiteit en het onderscheidend vermogen van de AA-accountant. Volgens dit-onderzoek onderscheidt de accountant zich van andere adviseurs door de brede kennis, doordat zij alle jaarrekeningdiensten aanbieden èn door de advisering. De ondervraagden denken specifiek aan een accountant bij bedrijfsovernames, financieel complexe zaken of fiscale zaken.

Het SRA heeft in 2012 een onderzoek uitgevoerd naar de klantbehoeften van mkb-ondernemers. Uit dit onderzoek<sup>54</sup> bleek dat de mkb-ondernemer vooral hecht aan de rol van de accountant als adviseur en sparringpartner. De mkb-ondernemer heeft behoefte aan strategisch advies, advies op het gebied

<sup>54</sup><https://www.sra.nl/~media/srawebsite/documenten/openbaar/kantoorondersteuning/promotieonderzoek/management-summary-klantonderzoek-sra-en-universiteit-leiden-maart-2013.pdf>

van fiscaliteit en analyse en betekenis geven aan cijfers zodat de ondernemer hierop beleid kan voeren. Ook wordt branchekennis belangrijker.

Ook het NEMACC heeft in juli 2013 een onderzoek naar de zienswijze van interne en externe stakeholders over de kwaliteit van mkb accountantskantoren<sup>55</sup>. In dit onderzoek geven ondernemers aan dat ze adviezen verwachten van de accountant. De klant van de accountant verwacht advies ‘over de financiële en fiscale huishouding als ook over meer algemene bedrijfskundige zaken’ en dat de accountant meedenkt en proactief handelt. Dit wordt onderstreept in het reputatieonderzoek van het NEMACC van juli 2014<sup>56</sup>. Ondernemers verwachten dat de accountant meer tijd neemt om te adviseren, dat hij de markt goed kent en ongevraagd adviezen geeft; een volwaardige en ondernemende adviseur die weet wat de klant nodig heeft en specialistische kennis heeft over de markt waarin de klant actief is.

In de tabel hierna over de kwaliteit-aandachtsgebieden door de klant- worden zijn behoeften en voorbeelden hiervan weergegeven. Deze tabel is tot stand gekomen op basis van inzichten uit de literatuur verrijkt met de inzichten die zijn opgehaald uit een enquête onder vennoten, accountants en ondernemers.

Belanghebbende	Behoeften <sup>57</sup>	Voorbeelden van kwaliteit / aandachtsgebieden
Ondernemer/ klant	Betaalbare dienst (p)	Marktconforme prijs
	Betrouwbare dienstverlening (o)	Consistente kwaliteit
	Klantvriendelijke dienst (p)	Goede bereikbaarheid
	Hoogwaardige dienst (o)	Specifieke kennis sector
	Rapportages (o)	Duidelijke performance informatie Onbetwiste inhoud (geen aantijgingen of aanpassingen)
	Advies (o)	Mate van coaching

Een van de bevindingen van het NEMACC onderzoek<sup>58</sup> blijkt dan een uitbreiding van rollen door de mkb-accountant om een goed klantcontact vraagt waarbij in de communicatie met ondernemingen de mkb-accountants hier actief op kan inspelen door:

- de brede bedrijfseconomische kennis te benadrukken
- de competenties van de accountant te belichten
- meer proactief en strategisch te reageren en handelen

om zo op een actieve wijze een vertrouwensrelatie met de opdrachtgever te onderhouden.

<sup>55</sup> <https://www.nba.nl/themas/mkb/informatie-voor-mkb-accountants/nemacc/activiteiten/publicaties/hoe-kijken-interne-en-externe-stakeholders-aan-tegen-de-kwaliteit-van-een-mkb-accountantskantoor/>

<sup>56</sup> <https://www.nba.nl/globalassets/themas/thema-mkb/nemacc/publicaties/rapportage-reputatieonderzoek-mkb-accountants-cees-van-riel.pdf>

<sup>57</sup> Noot: (p) de focus ligt op het proces, (o) de focus ligt op de output van het accountantskantoor.

<sup>58</sup> NEMACC (2017) MKB Goed bestuur en toezicht in Nederland. Een verkennend onderzoek. NEMACC Amsterdam oktober 2017

## 10 ANDERE BEROEPSBEOEFENAREN

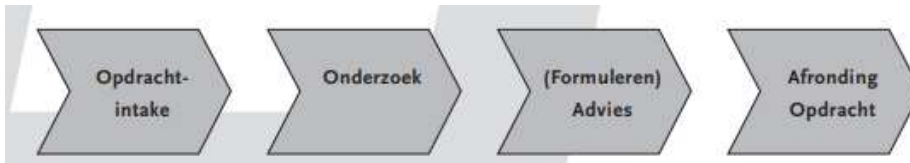


Naast accountants zijn er vele andere beroepsgroepen die advies geven. Hierna gaan we in op de handvatten die gelden voor organisatieadviseurs en de IT-auditors.

### 10.1 NOREA

Ook de Studie Adviesdiensten van NOREA geeft een aantal elementen van het adviesproces weer. Een adviesdienst bevat een aantal definiërende elementen, te weten:

1. Een opdracht doelstelling gericht op het leveren van een advies als deliverable ter ondersteuning van besluitvorming
2. Een formele opdracht, overeengekomen en afgestemd met de opdrachtgever
3. Een geschikte adviesvraag
4. Een onderzoek om toereikende adviesinformatie te vergaren
5. Een duurzame vastlegging in een vorm die past bij de opdracht.



De in het figuur weergegeven volgorde wordt in de praktijk niet altijd uitgevoerd; soms wordt een stap teruggezet om tot een goede afronding te komen. Bij de opdrachtintake onderzoekt de accountant of de aard van de opdracht voor de opdrachtgever duidelijk is, voor welke doeleinden het advies nodig is, of voldoende informatie kan worden ingewonnen en wat de begrenzingen zijn zoals uitsluiting van onderwerpen of gesprekspartners. Ook komen de vragen naar de scope en diepgang aan de orde in relatie tot kennis en vaardigheden van de accountant.

### 10.2 NEDERLANDSE ORDE VAN BELASTINGADVISEURS (NOB)

De statuten van het NOB verplicht haar leden zich bij de beroepsuitoefening te voldoen aan de eisen van kwaliteit, integriteit en onafhankelijkheid die passen bij de uitoefening van zijn beroep en te handelen in overeenstemming met de eer en waardigheid van het beroep (art. 16. Reglement Beroepsuitoefening). Ook moet de belastingadviseur zijn de vakkennis en de ontwikkelingen op het vakgebied en de beroepsuitoefening onderhouden zodat de kennis en vaardigheden die vereist zijn voor de uitoefening van zijn beroep, actueel en op academisch niveau blijven. Verder moeten maatregelen worden genomen om verwarring in de hoedanigheid van uitvoering van werkzaamheden te voorkomen wanneer de belastingadviseur naast zijn hoofdberoep nog andere werkzaamheden verricht in het maatschappelijke verkeer.

In het Reglement Beroepsuitoefening (Code of Conduct<sup>59</sup>) staat de 'eer en waardigheid van het beroep' centraal. Dit kernbegrip omvat normen dat het lid zich houdt aan wet- en regelgeving en dat hij het beroep op een eerlijke, zorgvuldige en behoorlijke wijze uitgeoefend. Ook zijn regels opgenomen over onafhankelijkheid, duidelijk in zijn optreden, geheimhouding, vakbekwaamheid en deskundigheid. In de

<sup>59</sup> De Nederlandse Orde van Belastingadviseurs (NOB) (2018), Reglement Beroepsuitoefening van de NOB

toelichting op art 16 wordt de kernwaarde integriteit van een NOB-lid niet beperkt tot zijn professionele werkzaamheden.

### Register Belastingadviseurs

Ook in het Reglement Beroepsuitoefening voor Register Belastingadviseurs<sup>60</sup> worden de begrippen eer en waardigheid ingevuld door “werkzaamheden op een eerlijke, zorgvuldige en behoorlijke wijze te verrichten, zich te houden aan wet- en regelgeving en zich verder te onthouden van al wat overigens in strijd is met de eer en waardigheid van het beroep.”.

De expliciete verwijzing naar de invulling aan de verantwoordelijkheid, zoals bij de accountant, om te handelen in het algemeen belang wordt niet aangetroffen.

## 10.3 RAAD VAN ORGANISATIE- EN ADVIESBUREAUS

De gedragscode van de Raad van Organisatie- Adviesbureaus (hierna: ROA) geeft invulling aan wat de organisatieadviseur onderscheidt. Dat, is dat hij voor een opdrachtgever “een bijdrage levert, aan het vaststellen, analyseren en oplossen van vraagstukken van bestuur, beleid, organiseren en functioneren die zich binnen en/of met betrekking tot een organisatie en/of tussen organisaties voordoen” (Gedragscode<sup>61</sup>).

Opmerkelijk is regel 1.6. van de gedragscode waarin het “ROA-lid spreekt de opdrachtgever aan op zijn handelwijze indien deze zich niet als een goed opdrachtgever gedraagt, bijvoorbeeld – maar niet uitsluitend – indien de opdrachtgever onjuiste en/of onvolledige informatie heeft verstrekt tijdens de voorbesprekingen, geen verantwoord opdrachtenbeleid voert en/of niet de nodige zorgvuldigheid en betrouwbaarheid in acht neemt bij het verstrekken van informatie en/of de opdracht(en).”.

In de kerncode voor kennisintensieve dienstverlening<sup>62</sup> worden herkenbare (onderling samenhangende) kernwaarden genoemd: deskundig, betrouwbaar, zorgvuldig, professioneel onafhankelijk. Bij zorgvuldig komt ook tot uitdrukking dat “de professionele dienstverlener, voor zover dat in alle redelijkheid mogelijk is, rekening houdt met de wensen, verwachtingen, rechten en belangen van alle betrokkenen.”<sup>63</sup>.

In de gedragscode wordt ook de nodige aandacht besteed aan beoordelingen voorafgaand aan de opdrachtaanvaarding.

De expliciete verwijzing naar de invulling aan de verantwoordelijkheid, zoals bij de accountant, om te handelen in het algemeen belang wordt niet aangetroffen.

## 10.4 ACCOUNTANTS IN HET BUITENLAND

Via een schriftelijk onderzoeksvraag is nagegaan of in België of Duitsland aanknopingspunten gevonden kon worden voor concrete normeringen of kwaliteitseisen.

Ten aanzien van specifieke normeringen rond de adviespraktijken van accountants werd een zelfde beeld als in Nederland verkregen waaruit bleek dat in beide landen niet sprake is van specifieke normeringen voor adviesopdrachten voor accountants. Specifiek, omdat voor accountants verschillende wet- en regelgeving bestaat die bij de brede beroepsbeoefening door accountants (in)direct van invloed zijn op de uitvoering van adviesopdrachten. Alleen zijn die normen nog niet verder uitgewerkt in praktische handreikingen.

---

<sup>60</sup> Register Belastingadviseurs (2015) Reglement Beroepsuitoefening voor Register Belastingadviseurs

<sup>61</sup> ROA, (2014) Gemoderniseerde-ROA-Gedragsregels

<sup>62</sup> ROA, (2012) ROA-Kerncode-Kennisintensieve-dienstverlening

<sup>63</sup> Deze kerncode wordt breed gedragen; is ook van toepassing bij de CMI en de OOA.



## BIJLAGE 1: TUCHTRECHTUITSPRAKEN

Ook in het tuchtrecht komen diverse uitspraken voor betreffende adviesopdrachten. Het gaat dan vooral om de uitvoering van de fundamentele beginselen wanneer de accountant een bijzonder belang vertegenwoordigd, zoals bijvoorbeeld bij een echtscheiding. Ook specifieke adviesopdrachten zoals een persoonsgericht onderzoek of bindend advies komen voor in de uitspraken.

Hieronder zijn een aantal uitspraken opgenomen die de rode lijn van de tuchtrechtspraak aangeeft. Het overzicht geeft dus geen volledig overzicht van de op dit onderzoek van toepassing zijnde uitspraken.

Onderwerp	Zaaknummer	Inhoud	Regelgeving	Link uitspraak <a href="http://www.accountant.nl">www.accountant.nl</a>
Documentatie advies	12/192 Wtra AK	Een accountant begeleidt een herstructurering en legt alleen enkele besprekingen vast. Daardoor blijkt niet dat de accountant voldoende uitleg heeft gegeven aan klager over de gevolgen van de herstructurering.	Schending vakbekwaamheid en zorgvuldigheid	<a href="https://www.accountant.nl/tucht/2012/10/advies-over-herstructurering-niet-gedocumenteerd/">https://www.accountant.nl/tucht/2012/10/advies-over-herstructurering-niet-gedocumenteerd/</a>
Natuurlijke adviesfunctie	17/2423	Wanneer je als accountant de IB aangifte verzorgt, moet je ook (zorg) toeslag aanvragen als de klant daarvoor in aanmerking komt, ook al volgt dit niet expliciet uit de opdracht.	-	<a href="https://www.accountant.nl/tucht/2018/5/zorgtoeslag-vergeten-aan-te-vragen/">https://www.accountant.nl/tucht/2018/5/zorgtoeslag-vergeten-aan-te-vragen/</a>
Bijzonder belang	16/1276	Accountant heeft een klant waarbij zowel de man als vrouw een deel van de aandelen bezitten. Er volgt een scheiding en de accountant bemiddelt in de zakelijke afwikkeling. De accountant had moeten zien dat er een belangentegstelling bestond tussen de man en vrouw die de objectiviteit van de accountant bedreigde bij zijn bemiddelingswerkzaamheden. De accountant had zijn objectiviteit moeten waarborgen door vooraf schriftelijk vast te leggen en duidelijk aan partijen aan te geven wat zijn rol was; die was namelijk wezenlijk anders dan bij de eerder afgesproken samenstellingswerkzaamheden.	Schending van de objectiviteit	<a href="https://www.accountant.nl/tucht/2018/3/niet-objectief-bemiddelen-bij-scheiding/">https://www.accountant.nl/tucht/2018/3/niet-objectief-bemiddelen-bij-scheiding/</a>
Duidelijke communicatie	15/831	Een accountant krijgt de vraag hoeveel dividend de dochterondernemingen kunnen uitkeren aan de holding. De accountant stuurt de klant een spreadsheet met een berekening en voorgestelde bedragen. In de mail schrijft hij dat 4 dochters een bedrag kunnen uitkeren waarbij de ratio's dan nog "voldoende tot goed" zijn. Een van de dochters maakt zich enige tijd later los uit de groep en gaat failliet. De FIOD start een onderzoek.  De accountantskamer oordeelt dat de accountant in het uitkeringsvoorstel niet duidelijk heeft aangegeven op welke gegevens hij het voorstel baseerde, onder meer aan de hand waarvan hij heeft beoordeeld dat de ratio's "nog voldoende tot goed" bleven bij een uitkering. Ook had de accountant niet alleen oog moeten hebben voor het overschrijden van de genoemde wettelijke limiet, maar ook voor de solvabiliteit van de dochter op het moment dat hij het voorstel formuleerde en waarop de voorgestelde uitkering werd gedaan. Ook had hij de holding uitdrukkelijk moeten wijzen op haar verplichting om te waarborgen dat de solvabiliteit nog steeds 'gezond' was na uitkering van het voorgestelde dividend.	Schending vakbekwaamheid en zorgvuldigheid	<a href="https://www.accountant.nl/tucht/2016/1/ondeugdelijk-advies-over-uitkering-dividend/">https://www.accountant.nl/tucht/2016/1/ondeugdelijk-advies-over-uitkering-dividend/</a>

Onderwerp	Zaaknummer	Inhoud	Regelgeving	Link uitspraak <a href="http://www.accountant.nl">www.accountant.nl</a>
Bijzonder belang	17/1143 Wtra/AK	<p>De accountant verricht zijn diensten voor twee broers. De een overlijdt en de echtgenote erft alle aandelen. Zij wenst deze te verkopen aan de broer, die de accountant op een waardebeoordeling vraagt. De accountant vertegenwoordigt in dit kader een bijzonder (tegengesteld) belang waarvoor hij geen maatregelen heeft genomen.</p> <p>In de uitspraak staat: <i>'De accountant moet omstandigheden identificeren en beoordelen die een bedreiging kunnen vormen voor het zich houden aan de fundamentele beginselen (art. 21, eerste lid VGBA). Indien dergelijke omstandigheden zich voordoen, moet een maatregel worden genomen, en als dat niet mogelijk is, moet de opdracht worden geweigerd of beëindigd. Als er een maatregel wordt genomen, moet de accountant de bedreiging, zijn beoordeling daarvan en de maatregel vastleggen in zijn dossier (artikel 21, derde lid VGBA).'</i></p>	<p>Schending vakbekwaamheid en zorgvuldigheid</p> <p>Schending van de objectiviteit door belangenverstrengeling.</p>	<a href="https://www.accountant.nl/tucht/2018/8/niet-objectief-bij-conflict-weduwe-en-andere-client/">https://www.accountant.nl/tucht/2018/8/niet-objectief-bij-conflict-weduwe-en-andere-client/</a>
Objectiviteit	13/1085 en 13/1146 en AWB 14/37	Twee echtparen runnen een gezamenlijke onderneming. Een van de echtparen gaat scheiden. Afsproken wordt met alle vier de partijen dat de accountant de belangen van allen behartigt. De accountant brengt een waardebeoordeling uit die wordt ingebracht in de rechtszaak. De vrouw van het scheidende echtpaar vindt dat deze waardebeoordeling te eenzijdig is opgesteld en niet de algemene waarheidsvinding bevordert.	<p>Schending vakbekwaamheid en zorgvuldigheid</p> <p>Schending van de objectiviteit.</p>	<a href="https://www.accountant.nl/tucht/2014/1/niet-objectief-genoeg-bij-echtscheiding/">https://www.accountant.nl/tucht/2014/1/niet-objectief-genoeg-bij-echtscheiding/</a>
Persoonsgericht onderzoek en hoor/wederhoor	AWB 12/478	<p>Een accountant krijgt de opdracht tot onderzoek naar het handelen van een controller. Deze wordt –nog voor zijn onderzoek start- op non-actief gesteld. De accountant stelt een rapport op waarna de controller 1 week de tijd krijgt om te reageren.</p> <p>De Accountantskamer oordeelt dat gezien het feit dat het om een persoonsgericht onderzoek gaat de accountant extra zorgvuldig moet zijn. Hierin past niet dat de controller maar beperkte tijd krijgt om te reageren.</p> <p>Volgens vaste jurisprudentie van het college is wederhoor een middel om een deugdelijke grondslag voor een rapport te krijgen. Het ontbreken van hoor en wederhoor betekent op zichzelf niet dat een deugdelijke grondslag ontbreekt. Of de deskundigheid en de verrichte werkzaamheden een deugdelijke grondslag vormen, hangt met name af van de inhoud en strekking van het document.</p>	Schending vakbekwaamheid en zorgvuldigheid	<a href="https://www.accountant.nl/tucht/2014/3/wederhoor-nodig-bij-indirect-persoonsgericht-onderzoek/">https://www.accountant.nl/tucht/2014/3/wederhoor-nodig-bij-indirect-persoonsgericht-onderzoek/</a>
Persoonlijk contact	17/724 (hoger beroep CBb) en 16/1373 resp. 16/1374 Wtra AK	Volgens de regelgeving moet de accountant inzicht verkrijgen in de activiteiten van de onderneming. Hij doet dit op basis van eigen waarneming waarbij deze werkzaamheden –waarvoor de accountant duidelijk eindverantwoordelijk is- ook door collega's kunnen worden uitgevoerd. Dus bijvoorbeeld de (belasting)adviseur op de opdracht.	Fundamentele beginselen deskundigheid en zorgvuldigheid en professioneel gedrag	<a href="https://www.accountant.nl/tucht/2018/4/persoonlijk-contact-met-de-client-verplicht/">https://www.accountant.nl/tucht/2018/4/persoonlijk-contact-met-de-client-verplicht/</a>

## BIJLAGE 2: GEINTERVIEWDEN

Onderstaande accountants en experts hebben middels een interview bijgedragen aan dit onderzoek. Wij zijn hen zeer erkentelijk voor hun inbreng.

Categorie	Namen
HR-Expert	Theo Reuters (SRA)
	Vera Jansen (Bol Adviseurs)
Mkb accountants en adviseurs	Johan Beuze (MCB Accountants)
	Leon Zoetekouw (AccountantZ)
	Mark Dongor (Prime Advisory Group)
	Annemiek Vonk (Kracht Acht)
	Arjan Buteijn (Dubois Accountants)

### VRAGENLIJST INTERVIEWS MKB-ACCOUNTANTS

Algemeen & type klant
<p>1. Wat is de personele omvang van uw kantoor?</p> <p>1.a. aantal mkb-accountants (en in FTE)</p> <p>1.b. aantal personeelsleden (en in FTE)</p>
<p>2. Wat is de gemiddelde omvang van uw klanten?</p> <p>2.a. werkzame personen (% verdeling)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1-10 werkzame personen</li> <li>• 11-50 werkzame personen</li> <li>• 51- en meer</li> </ul> <p>2.b. Verdeling in complexiteit van de klanten (% verdeling)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoog (producten, markten, grootte, internationaal, levensfase etc.)</li> <li>• Gemiddeld</li> <li>• Laag (klein en overzichtelijk, ZZP-ers)</li> </ul> <p>2.c. Opdrachtgrootte</p> <p>De grootste 20% van uw klanten dragen voor ???% bij aan de omzet.</p>
<p>3. Welke diensten voert u voornamelijk uit bij uw klanten (in percentages)?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voeren van administraties</li> <li>• Samenstellingsopdrachten</li> <li>• Assurance-opdrachten</li> <li>• Advisering</li> </ul>
<p>4. In welke branches zijn uw klanten actief? (% verdeling)</p> <p>01 Handel</p> <p>02 Productie</p> <p>03 Bouw</p> <p>04 Overheid</p> <p>05 Non for Profit</p> <p>06 Gezondheidszorg</p> <p>07 Zakelijke dienstverlening</p> <p>08 Financiële dienstverlening</p> <p>09 Anders dan bovenstaande</p>
<p>5. Heeft u afgelopen jaren uw zienswijze of werkwijze ten aanzien van advisering gewijzigd, bijvoorbeeld door de veranderingen in het accountantsberoep? (aspecten kunnen zijn: bedreigingen omzet samenstelopdrachten, kansen in advies, gevolgde opleidingen, nieuwe medewerkers met andere achtergronden, wijziging in business model (zie rapport)).</p>
Advisering
<p>6. Welke van onderstaande dienstverlening heeft u (kantoor!) uit (indeling naar afgelopen maand, afgelopen jaar of langer geleden) uitgevoerd voor opdrachtgevers? Het gaat om omzet/frequentie.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Financieringaanvraag bij de bank</li> <li>b) Bedrijfsopvolging</li> <li>c) Prognose ten behoeve van de klant</li> <li>d) Pensioenadvies</li> <li>e) Arbitrage</li> <li>f) Onderzoek naar schade</li> <li>g) Fiscaal zoals BTW adviezen</li> <li>h) Governance</li> <li>i) ICT-gerelateerde adviseringen</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>j) Informatievoorziening</li> <li>k) Juridisch</li> <li>l) Management advisering</li> <li>m) MVO</li> <li>n) Organisatie advies:</li> <li>o) Performance management</li> <li>p) Privé-adviezen (zoals juridische adviezen inzake erfrecht, huwelijksgoederenrecht en schenkingen)</li> <li>q) Risicomanagement en interne beheersing</li> <li>r) Strategisch</li> <li>s) Subsidies</li> <li>t) Onderzoeken zoals vermoede onregelmatigheden (fraude).</li> <li>u) Andere:.....</li> </ul>
7. Hoe gaat u om met nieuwe opdrachten voorafgaand aan de acceptatie?
8. Hoe gaat u om met mogelijke bedreigingen bij de advisering van klanten (bijvoorbeeld conflicterende commerciële belangen, collisiegevaar ed.)?
9. Hoe acteert u wanneer bepaalde advisering niet binnen uw deskundigheid valt?
10. Waaraan ontleent u de kwaliteitseisen voor adviesopdrachten?
11. Welke fasen van advisering onderscheidt u?
12. Wie voert het advies normaliter uit (teamopbouw, gebruik makend van specialisten)
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Alleen</li> <li>b) Samen met collega accountants</li> <li>c) Samen met medewerkers</li> <li>d) Samen met andere professionals</li> <li>e) Uitbesteed aan andere professionals (inhuur)</li> <li>f) Anders</li> </ul>
13. Worden adviezen vooral mondeling of schriftelijk gegeven (uitdrukken in percentages)?
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Schriftelijk</li> <li>b) Mondeling</li> </ul>
14. Welke gevolgen verbindt u hieraan?
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Dossievorming bij mondelinge advisering?</li> <li>b) Bij schriftelijk: welke eisen worden hieraan gesteld?</li> </ul>
15. Welke van onderstaande rollen vervult u bij adviesopdrachten (uitdrukken in percentages)
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Eindverantwoordelijke (met team, i.s.m. anderen)</li> <li>b) Inhoudelijk deskundige</li> <li>c) Relatiebeheerder</li> <li>d) Overig</li> </ul>
16. Welke competenties zijn volgens u van belang om de klant goed te kunnen adviseren?

### VRAGENLIJST INTERVIEWS HR-EXPERTS

Aan de HR-experts zijn –naast de algemene vragen- een aantal specifieke vragen gesteld.

<p>9. Daarnaast kan de accountant verschillende rollen vervullen bij de uitvoering van adviesopdrachten. Zo kan hij inhoudsdeskundige zijn maar bijvoorbeeld ook alleen relatiebeheerder?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Welke rollen onderkent u?</li> <li>b. Welke competenties zijn specifiek van belang voor welke rol?</li> <li>c. Zijn competenties een onderdeel van het acceptatieproces van een opdracht in relatie tot de behandeld accountant?</li> </ul>
<p>10. De benodigde adviescompetenties zijn –zo blijkt uit ons onderzoek- onder te verdelen in verschillende dimensies. Vooralnog onderkennen we er drie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competenties van de accountant zelf</li> <li>• Competenties binnen een team</li> <li>• Vereiste competenties in relatie tot de (potentiële) klant</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Herkent u zich in deze driedeling?</li> <li>b. Onderkent u meer/minder of andere dimensie?</li> </ul>
<p>11. Welke competenties zijn volgens u van belang om de klant goed te kunnen adviseren? A.u.b. onderstaande aanvullen resp. onderdelen schrappen of meer in detail opnemen. Uit ons literatuuronderzoek blijken naast de generieke eindtermen genoemd in de Eindtermen Accountantsopleiding:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Luistervaardigheden</li> <li>• Incasserings- en relativeringsvermogen</li> <li>• Zelfreflectie</li> <li>• Inlevingsvermogen</li> <li>• ..</li> </ul>
<p>12. Welke hiervan zijn specifiek van belang in welke fase van werkervaring in de advisering?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beginnend adviseur: bij afronding van de praktijkopleiding</li> <li>• Adviseur, na 3 jaar werkervaring</li> <li>• Specialist, meer dan 10 jaar werkervaring</li> </ul>



Correspondentieadres  
NEMACC, Kamer M5-10  
Postbus 1738, 3000 DR Rotterdam