



De adviserende mkb-accountant

Handvatten voor de praktijk



Mei 2019

© 2019 Koninklijke NBA

Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij door middel van druk, fotokopieën, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van de NBA.

Staus

Deze publicatie is samengesteld voor leden en derden. De publicatie heeft geen status in het kader van de beroepsuitoefening. Er kan worden verwezen naar publicaties die een dergelijke status wel hebben. Overal waar in deze publicatie 'hij' staat wordt 'hij/zij' bedoeld.

Disclaimer

Deze brochure is zo zorgvuldig mogelijk samengesteld. De NBA is echter niet aansprakelijk voor eventuele onjuistheden. De NBA heeft er voor gekozen een maximaal leesbare brochure op te stellen.

Mei 2019

De adviserende mkb-accountant

Onze MKB-klienten hebben steeds meer behoefte aan actuele (stuur)informatie. Ondernemers willen immers niet terugkijken (jaarrekening), maar hun beslissingen baseren op actuele informatie. Deze informatie komt steeds meer geautomatiseerd tot stand. Het is onze taak als accountant om de cijfers te analyseren, te interpreteren en te vertalen voor de klant. Om een sparringpartner/coach te zijn voor onze klanten. Meer aandacht dus voor de adviesfunctie.

De klant blijft rekenen op dezelfde kwaliteit van onze werkzaamheden. De klant en het maatschappelijk verkeer maken immers geen onderscheid in de kwaliteit van de verschillende soorten dienstverlening. Het moet allemaal 'goed' zijn.

Toch zijn maar voor een deel van onze werkzaamheden (nl. het samenstellen van de jaarrekening) normen opgesteld. Voor de advieswerkzaamheden zijn nauwelijks normen ontwikkeld. Terwijl die werkzaamheden, die onze toegevoegde waarde voor een groot deel bepalen, een steeds groter deel van onze dienstverlening gaan uitmaken.

De Commissie MKB vindt het daarom relevant om voor deze werkzaamheden handvatten te ontwikkelen. Niet om te komen tot nog meer regelgeving (de handvatten in deze brochure zijn immers geen regelgeving, maar hulpmiddelen voor de MKB-accountant), wel om te komen tot geborgde kwaliteit. En daarmee tot het behoud van het vertrouwen in de MKB-accountant, ook in de toekomst.

De Commissie MKB heeft NEMACC gevraagd onderzoek te doen naar dergelijke handvatten. Dat heeft geleid tot het onderzoeksrapport 'De adviserende MKB-accountant'. Dat rapport levert de basis voor de handvatten in deze brochure.

Voor de inkadering van deze handvatten kunt u het volledige NEMACC-onderzoeksrapport raadplegen. Hierin wordt onder meer aandacht besteed aan:

- De kenmerken van een adviesopdracht in vergelijking met een samenstellingsopdracht
- De acceptatie van een opdracht
- De inschakeling van andere deskundigen
- Een effectieve evaluatie van een opdracht
- Competenties van een adviseur
- Eisen aan de organisatie
- Voorbeelden van toepassing van de handvatten voor adviesopdrachten

Drie verschillende typen adviesopdrachten

Kenmerkend voor een adviesopdracht is 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 vooraf 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. In tegenstelling tot andere opdrachten, betekent het adviseren voor een mkb-accountant dat met de uitvoering van een adviesopdracht “geen zekerheid” omtrent de getrouwheid van de informatie wordt verstrekt.

We onderscheiden drie soorten adviesopdrachten: natuurlijke advisering, standaard adviezen en specifieke adviesopdrachten. Deze indeling maakt schaalbaarheid van adviesopdrachten en de bijbehorende handvatten mogelijk. In de praktijk is het onderscheid tussen de drie categorieën niet altijd even duidelijk te trekken. Ook is het mogelijk dat een natuurlijk advies na akkoord van de klant een standaard of specifieke adviesopdracht wordt.

	Type adviesdienst	Voorbeelden
Ongecontracteerd advies	Natuurlijke advisering <ul style="list-style-type: none"> • 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 worden veelal mondeling 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 contract afspraken 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.
	Standaard adviezen <ul style="list-style-type: none"> • Dit zijn vragen die de klant stelt en die van de accountant geen of beperkt onderzoek of deskundigheid vragen, maar 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.
	Specifieke adviesopdrachten <ul style="list-style-type: none"> • Adviesopdrachten die van de accountant specifieke, diepgaande kennis en vaardigheden vereisen. • Deze adviezen duren doorgaans langer, vragen onderzoek en worden schriftelijk 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.

Hierna worden de verschillende adviesopdrachten en de bijbehorende handvatten uitgewerkt.

Natuurlijke advisering

Fase	Werkzaamheden	Documentatie
1. Opdracht-aanvaarding	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.
2. Gegevens-verzameling- en analyse	-	-
3. Uitvoering	-	-
4. Communicatie van de uitkomsten	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.
5. Evaluatie	-	-

Toelichting werkzaamheden & documentatie

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.

Aangezien natuurlijke advisering onderdeel van een andere opdracht is, wordt fase 2 niet afzonderlijk doorlopen. Feitelijk is bij natuurlijke advisering de relevante informatie al bekend en geanalyseerd.

De uitvoering 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.

Het advies en de motiveringen –fase 4– 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 terugkomt.

Voor natuurlijke adviesopdrachten wordt geen afzonderlijke evaluatie uitgevoerd, anders dan de onderlinge afstemming van het advies tijdens de communicatie (wordt het begrepen). Toch is het ook hier leerzaam om periodiek te evalueren hoe deze adviesdiensten worden uitgevoerd.

Standaard adviezen

Fase	Werkzaamheden	Documentatie
1. Opdracht-aanvaarding	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"> · Vastlegging van de opdracht. · Vastlegging van de afwijzing.
2. Gegevens-verzameling- en analyse	De adviseur gaat na: <ul style="list-style-type: none"> • Welke gegevens hij nodig heeft, vraagt deze zo nodig op en gaat na wat de kwaliteit is van de informatie. • Met welke eventuele (reken)modellen de opdracht kan worden uitgevoerd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Het klantprofiel in dossier van de reguliere opdracht. • Eventueel een vastlegging van de geconstateerde risico's die zijn besproken met de klant.
3. Uitvoering	De adviseur draagt zorg voor een adequate set van maatregelen zoals gestandaardiseerde berekeningen, formuleren en procedures en dossiervorming. De adviseur: <ul style="list-style-type: none"> • Gaat na of de ontvangen data van voldoende kwaliteit zijn. • Onderzoekt de vraag resp. voert berekeningen uit. • Toetst de uitkomsten op plausibiliteit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vastlegging van de gehanteerde uitgangspunten. • Beknopte aantekening van de uitgevoerde werkzaamheden inclusief bespreking met de klant.
4. Communicatie van de uitkomsten	De adviseur rapporteert zodanig aan opdrachtgever dat vraag, uitgangspunten en advies duidelijk zijn (bijv. per mail). De rapportage bevat minimaal: <ol style="list-style-type: none"> 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.
5. Evaluatie	-	-

Toelichting werkzaamheden & documentatie

De standaard adviezen betreffen afzonderlijke opdrachten. 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.

Om het standaard advies uit te kunnen voeren is in fase 2 informatie nodig die al dan niet vanuit de doorlopende opdracht en relatie beschikbaar is. Er zijn echter ook standaard adviesopdrachten waarbij andere (niet-financiële) informatie nodig is en die soms bij derden moet worden opgevraagd.

De werkzaamheden voor fase twee van het adviesproces betreffen:

De uitvoering bij standaard adviezen bestaat uit een beperkt onderzoek met een korte doorlooptijd.

Standaard modellen en formuleren of gestructureerde vragenlijsten of stappenplannen zijn behulpzaam voor een betrouwbaar advies. Denk aan rekenmodellen voor de berekening of de auto het beste privé of zakelijk kan worden aangeschaft. Maar ook 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.

Bij standaardadviezen wordt -fase 4- de uitkomst vaak mondeling besproken en schriftelijk bevestigd omdat bij dit type advisering bepaalde uitgangspunten vaak leidend zijn voor de uitkomst. Na de advisering kan de accountant de opdrachtgever benaderen voor een korte evaluatie.

Specifieke adviesopdrachten

De standaard adviezen betreffen afzonderlijke opdrachten. 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

Fase	Werkzaamheden	Documentatie
1. Opdracht-aanvaarding	<p>De adviseur stemt met de opdrachtgever de inhoud van de 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"> · Of sprake is van concurrerende of conflicterende belangen (zoals bij bedrijfsopvolging of echtscheiding) · Of de vraag van de klant duidelijk is · Of de vereiste middelen (tijd, geld, deskundigheid bij de klant) aanwezig zijn · Welke toegang tot gegevens en keypersons nodig en mogelijk is · Welke risico's te verwachten zijn in het adviesproces · Welke regelgeving van toepassing is · Op welke wijze en aan wie moet worden gerapporteerd 	<ul style="list-style-type: none"> • Gespreksverslagen waarin de mogelijke risico's zijn besproken. • Opdrachtbevestiging met verplichte elementen. • Vastlegging van de afwijzing.
2. Gegevens-verzameling-en analyse	<p>De adviseur gaat na:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welke informatie nodig is voor de opdracht • Wat is de kwaliteit van deze informatie? • Is deze informatie voorhanden? • Wie heeft deze informatie? • Wanneer is deze informatie beschikbaar? • Wat is de analyse van de informatie? • Welke interpretaties kunnen uit de informatie worden gehaald? • Welke risico's aanwezig kunnen zijn bij de uitvoering van de opdracht? <p>Ook legt de adviseur de bron van de informatie vast.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Klantprofiel in het adviesdossier, desgewenst met een verwijzing naar het klantprofiel in het dossier van de reguliere opdracht. • Vastlegging van de uitkomsten- en analyse van de gestelde vragen. • Geconstateerde risico's documenteren en bespreken.

Fase	Werkzaamheden	Documentatie
3. Uitvoering	<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"> • Valideert de ontvangen data. • Stelt een werkprogramma of plan van aanpak op en communiceert deze met de opdrachtgever • Draagt zorg voor de inzet van betrokkenen. • Voert -met het team- de werkstappen uit • Voert (desgewenst) berekeningen uit. • Analyseert de geconstateerde significante aangelegenheden, bepaalt de impact en bespreekt deze met het team en klant. • Stelt alternatieven op, analyseert deze selecteert het meest toepasselijke alternatief. • Doet aanbevelingen voor de toepasselijke oplossing, de wijze van invoeren en de verwachte resultaten. • Stelt een afgewogen besluitvorming voor die aansluit bij acceptatie door de opdrachtgever. • Past waar nodig hoor-wederhoor toe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan van aanpak of werkprogramma met aantekeningen van de uitvoering. • Relevante onderbouwingen van het advies • Gespreksverslagen met besproken risico's en significante aangelegenheden
4. Communicatie van de uitkomsten	<p>De adviseur communiceert tussentijds met de opdrachtgever over zijn bevindingen en effecten op de uitvoering (tijd, geld, kwaliteit)</p> <p>De adviseur bespreekt zijn eindadvies in concept met de opdrachtgever, waarna dit schriftelijk wordt uitgebracht met verplichte elementen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 <p>Indien nodig voor een deugdelijke grondslag van het advies vermeld de adviseur de wijze waarop hoor-wederhoor is toegepast.</p>	<p>Bespoken conceptversies en definitieve adviesrapportage.</p>
5. Evaluatie	<p>De adviseur:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evalueert de opdracht met de opdrachtgever om de effectiviteit van het advies en het adviesproces desgewenst bij te stellen • Evalueert intern de kwaliteitsverbetering en beoordeling efficiency van de uitvoering 	<p>Evaluatieverslag</p>

Toelichting werkzaamheden & documentatie

Fase 1

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 expliciet aandacht worden besteed aan beschikbaarheid van informatie en personen (capaciteit, vaardigheden en kennis), 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 ook vastgelegd dat geen assurance wordt verstrekt, wat de van toepassing zijnde regelgeving is en de wijze van rapporteren.

Fase 2

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 plaatsvindt.

De factor kwaliteit vraagt 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.

Kwaliteit

De adviseur waarborgt de kwaliteit van de informatie door zich te richten op:

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

Analyse adviesvraag

De adviseur analyseert de vraag door aandacht te besteden aan de verschillende lagen van de adviesvraag:

- wat is de inhoudelijke vraag?
- wat is de rol van informanten in en buiten de organisatie?
- wat is de kwaliteit van hun bijdragen aan de beantwoording van de vraag?
- wat is de rol van de opdrachtgever zelf?
- welke belangen zijn relevant?

Fase 3

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, is een plan van aanpak of werkprogramma behulpzaam bij het managen van activiteiten en het evalueren met opdrachtgever.

Als gebruik wordt gemaakt van de werkzaamheden van een andere deskundige, evalueert de accountant de toereikendheid van het werk van de deskundige met inbegrip van zijn objectiviteit en deskundigheid in het uitvoeren van de werkzaamheden. Verder gaat hij na of de uitgevoerde werkzaamheden overeenkomen met de in de voorwaarden van de opdracht omschreven werkzaamheden.

Ook 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 communiceert de adviseur tijdens de uitvoering tussentijds de bevindingen en voortgang met de opdrachtgever. Deze momenten zijn cruciaal voor een effectieve voortgang van de adviesopdracht. Desgewenst moet de accountant zijn plan van aanpak tussentijds bijstellen om te komen tot enerzijds een kwalitatief goed advies en anderzijds een advies dat aansluit bij de behoeften van de opdrachtgever.

Fase 4

De adviseur moet ervoor zorgen dat de betrokkenheid van de opdrachtgever gehandhaafd blijft. Ook uit de tuchtrechtuitspraken blijkt dat het communiceren van de uitkomsten een zeer belangrijke fase is, ook bij standaard adviezen. 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 voor fase vier van het adviesproces zijn:

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

Fase 5

De vijfde fase kan per opdracht en maar ook per periode worden uitgevoerd. 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.

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

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



Antonio Vivaldistraat 2
1083 HP Amsterdam
Postbus 7984
1008 AD Amsterdam

T 020 301 03 01
E nba@nba.nl
I www.nba.nl