



## THEMAONDERZOEK

### **De mkb-accountant als 'trusted advisor'** in relatie tot het vakgebied Strategie, Leiderschap en Organisatie

*OKTOBER 2021*

Dit rapport maakt onderdeel uit van de reeks publicaties die voortkomen uit themaonderzoeken van de Commissie Eindtermen Accountantsopleidingen (CEA). Deze themaonderzoeken worden uitgevoerd om (opleiding overstijgende) ontwikkelingen, trends, algemene risico's en 'good practices' in beeld te krijgen. CEA deelt de uitkomsten van haar onderzoeken met de AA- en RA-opleidingen en andere (relevante) stakeholders ter informatie zodat zij er ook hun voordeel mee kunnen doen.

## 1 Samenvatting

In dit rapport worden de uitkomsten weergegeven van het CEA-onderzoek naar de borging van de eindtermen Strategie, Leiderschap en Organisatie in relatie tot de accountant als 'trusted advisor' in de theoretische Accountancy-MKB opleidingen. De basis van het onderzoek vormden beleidsgesprekken bij de opleidingen in het voorjaar 2021 en de input uit de rondetafelbijeenkomst die in het najaar 2020 is gehouden ter voorbereiding van dit themaonderzoek.

Geconcludeerd kan worden dat het integreren van de theorie en praktijk voor dit thema van grote toegevoegde waarde is. Door het uitvoeren van een (echte) opdracht bij een klant maakt de student een snelle(re) leercurve door. Een aantal opleidingen geven aan dat het studenten niet altijd lukt om een opdracht te vinden die ze bij een klant kunnen uitvoeren. Hier kunnen accountantskantoren zelf een belangrijke rol in spelen: door het faciliteren van klantopdrachten voor studenten hebben zij rechtstreeks invloed op de effectiviteit van de opleiding.

Consistente aandacht voor wet- en regelgeving en de maatschappelijke rol van de accountant is - ook bij adviesopdrachten - belangrijk. De student moet voortdurend professioneel kritisch zijn en zich bewust zijn van zijn/haar maatschappelijke rol. Uit de beleidsgesprekken kwamen een aantal good practices naar voren die inspiratie geven om dit nog effectiever onder de aandacht te brengen bij studenten.

Uit het onderzoek blijkt ook dat het lerend vermogen van studenten in alle opleidingen structureel aandacht krijgt, door reflectie - inclusief het geven en ontvangen van feedback - door studenten onderling.

Het themaonderzoek heeft rijke informatie opgeleverd met gesignaleerde good practices en interessante observaties die verdere opvolging verdienen om de student nog beter te kunnen faciliteren in de opleiding. Het totaaloverzicht van deze observaties is te vinden in hoofdstuk 5 (tabel 1 en 2).

## 2 Inleiding

De Commissie Eindtermen Accountantsopleiding (CEA) stelt de eindtermen vast waaraan accountantsopleidingen moeten voldoen en houdt toezicht op deze opleidingen. Het opleidingsmodel bestaat uit twee oriëntaties, dit is toegelicht in de eindtermen:

“Het opleidingsmodel is afgestemd op de pluriforme beroepspraktijk en op de behoeften vanuit de markt aan diensten van accountants. Er geldt een kwalificatiestructuur, waarin niet elke accountant op grond van zijn opleiding bevoegd is om alle soorten assuranceopdrachten te verrichten waaronder (wettelijke) controles van jaarrekeningen. Het mogen uitvoeren van wettelijke controles vereist in de huidige kwalificatiestructuur een aantekening van de gevolgde opleiding in het accountantsregister.

Het opleidingsmodel bevat een ‘Common body of knowledge’ die voor alle typen accountants gelijk is en een tweetal oriëntaties, die specifiek opleiden voor de (toekomstige) beroepspraktijk. Een student kan kiezen uit: (1) een **oriëntatie ‘Assurance’** die vooral gericht is op het verschaffen van assurance en (de wettelijke) controle of (2) een meer algemene **oriëntatie ‘Accountancy-MKB’**, gericht op bedrijfsvoering en hiermee samenhangende advieswerkzaamheden.”

Met elke opleiding voert de CEA in beginsel elke twee jaar een beleidsgesprek. In 2021 heeft CEA beleidsgesprekken gevoerd met alle opleidingen die de oriëntatie Accountancy-MKB aanbieden. Tijdens het beleidsgesprek vindt informatie-uitwisseling plaats over relevante ontwikkelingen bij de opleiding. Daarnaast wordt de opleiding gevraagd om een specifiek thema toe te lichten middels een presentatie.

Het thema voor de beleidsgesprekken 2021 was ‘het vakgebied Strategie, Leiderschap en Organisatie in relatie tot de rol van de mkb-accountant als trusted advisor’. Dit thema is gekozen op basis van de uitkomsten van het CEA-beleidsonderzoek naar [de veranderende rol van de accountant \(april 2020\)](#). Uit dit onderzoek bleek het belang van de adviesrol van de mkb-accountant.

Daarnaast heeft CEA in november 2020 een (online) rondetafelbijeenkomst georganiseerd met circa 20<sup>1</sup> vertegenwoordigers uit de beroepspraktijk met betrekking tot dit onderwerp. Doel van deze bijeenkomst was vooral te luisteren naar de ervaringen vanuit de beroepspraktijk en naar wetenschappelijke inzichten. De uitkomsten van deze bijeenkomst zijn ook meegenomen in de CEA-voorbereiding van de beleidsgesprekken. In deze voorbereiding heeft de CEA-commissie een ‘overall context’ van de mkb-accountant geschetst en bepaald welke specifieke onderwerpen belangrijk zijn in het kader van het themaonderzoek. In hoofdstuk 3 zal hier nader op ingegaan worden.

De bevindingen van het themaonderzoek zijn in hoofdstuk 4 weergegeven en het rapport wordt afgesloten met de conclusie en vervolgacties in hoofdstuk 5.

---

<sup>1</sup> Zie ook de [CEA LinkedIn bijdrage](#)

### 3 De bredere context van het thema

Het belang van de adviesrol voor de mkb-accountant blijkt uit een [onderzoek van NEMACC \(mei 2018\)](#) onder interne en externe stakeholders van mkb-accountants met betrekking tot hun visie op de kwaliteit van een accountantskantoor:

“De kwaliteit van een mkb-accountantskantoor wordt in de ogen van accountants en vennoten in eerste instantie bepaald door de kwaliteit van het werk (de output), de beloning en de bedrijfscultuur. In de ogen van de cliënten (ondernemers), wordt de kwaliteit juist bepaald door de betrouwbaarheid van de dienstverlening en de scope van het advies en de kennis van de accountants.” (blz. 2)

Mkb-ondernemingen zien hun accountant vaak als vertrouwenspersoon en dat stelt hoge eisen aan de mkb-accountant. Dit bleek ook uit de digitale CEA-rondetafelbijeenkomst in november 2020. Tijdens de rondetafelbijeenkomst werden video's gepresenteerd waarin mkb-accountants en hun mkb-klanten aan het woord kwamen. Hieruit bleek de dynamiek waarin mkb-ondernemers zich bevinden waarbij – naast de coronacrisis - twee trends duidelijk naar voren kwamen: de invloed van digitalisering en de toenemende aandacht voor duurzaam ondernemen. De gesprekken lieten ook zien hoe de mkb-accountant meedenkt met de klant, maar vooral ook hoe de klant verwacht dat zijn/haar accountant kritische vragen stelt. Eén geïnterviewde mkb-ondernemer stelde het als volgt:

“Wij zijn op zoek naar die kritische vraag, want wij willen beter, sneller, efficiënter, dat zit in ons DNA. En stel, er zou een vraag komen omdat er iets in ons bedrijf verkeerd gegaan is, dan willen we dat zo snel mogelijk weten want dan kunnen we acteren. Want blijkbaar hadden wij dat niet gezien.”

In de volgende paragrafen wordt nader ingegaan op de aspecten die aan de orde zijn gekomen bij de rondetafelbijeenkomst en de voorbereiding erop (middels een vragenlijst aan de deelnemers).

#### 3.1 Beroepskennis, klantkennis en schakelen met specialisten

Bij de bespreking van de getoonde video's gaf een deelnemer aan dat de gemeenschappelijke noemer 'controlling' is: herkennen van cijfers, interpreteren en het gesprek aan durven gaan. Advies is niet een bijproduct, maar hoort bij de basis hygiëne. Dus het is ook een onderdeel van je dienstverlening. Een andere deelnemer voegde daaraan toe dat de advisering verder gaat dan alleen cijfers. Door internet en digitalisering kan de mkb-ondernemer veel feiten en kennis zelf opzoeken. Maar de accountant voegt waarde toe door deze feiten te kunnen duiden. De accountant heeft een signaalfunctie richting de ondernemer voor de onderwerpen die voor de ondernemer belangrijk zijn. Hiertoe moet de accountant regelmatig contact met de klanten hebben en weten wat er bij de klant speelt.

Dit betekent dat de mkb-accountant **brede kennis** moet bezitten. Dat bleek ook uit de respons van de deelnemers op de vragenlijst die van tevoren was rondgestuurd. Op de vraag 'over welk type kennis moet de mkb-accountant beschikken voor de adviesrol?' was de uitkomst als volgt:



Figuur 1 Belang van kennis (1= helemaal niet, 5 = heel veel)

In de toelichting werd door de deelnemers aangegeven dat fundamentele kennis van geautomatiseerde processen en digitalisering in bredere zin, ook zeer belangrijk is. Een aantal deelnemers zag de rol van mkb-accountant als **generalist** waarbij iemand het verwoordde als 'de huisarts van de ondernemer'. In dit kader past ook de opmerking 'systeemdenken': het geheel kunnen overzien en in zijn context plaatsen. De respondenten benadrukten ook het belang van het kennen van de eigen grenzen en het tijdig een beroep doen op specialisten door de mkb-accountant. Eén deelnemer voegde toe dat de mkb-accountant ook innovator is en de klant kan helpen om kansen te identificeren en procesverbeteringen te signaleren.

Uit de rondetafelbijeenkomst discussie bleek dat **kennis van de onderneming/klant** erg belangrijk is als de mkb-accountant zijn/haar rol als trusted advisor goed wil uitoefenen. Deze klant/ondernemingskennis werd veelvuldig in een breder perspectief geplaatst. Hierbij werd genoemd: kennis van de klant als persoon, zijn drijfveren, beperkingen, motivatie, langere termijndoelen en (privé) omgeving die invloed heeft op het bereiken van die doelen. Eén deelnemer gaf aan: "Ik zie de laatste paar jaar dat juist de alomvattende adviezen rondom bijvoorbeeld bedrijfsopvolging veel ruimer worden geïnterpreteerd dan alleen fiscaal-juridisch-accountancy. Zo wordt er nu ook meer een stuk voorzorg verwacht (zijn ouders al klaar voor de opvolging? Hebben ze zelf voldoende middelen? Hebben ze al een andere bezigheid?) en nazorg (Hoe houden we de relatie onderling goed). Dus de mkb-accountant moet meer gesprekken voeren met klanten over onderwerpen waar ze zelf niet over beginnen, maar die wel besproken moeten worden. Moeilijke onderwerpen moet je dus als accountant met hen durven te bespreken."

Uit de respons op de vragenlijst en rondetafel discussie blijkt dat er vele aspecten zitten aan de adviesrol en dat hierdoor dus nogal wat verwacht wordt van de mkb-accountant. De bevindingen uit de beleidsgesprekken met betrekking tot de beroepskennis en de klantkennis komen met name aan de orde in hoofdstuk 4.1, 4.2 en 4.5.

### 3.2 Persoonlijke vaardigheden

Het belang van persoonlijke vaardigheden liep als een rode draad door de rondetafelbijeenkomst. Veelvuldig werd door de deelnemers in hun antwoorden van de vragenlijst verwezen naar het belang van **persoonlijke vaardigheden**. De mkb-accountant moet zich goed in de klant kunnen inleven maar moet tegelijkertijd ook objectief-kritisch blijven. Eén deelnemer verwoordde dit als volgt: "Je moet vooral het vertrouwen hebben. Dat verkrijg je door professioneel te handelen, je te verdiepen in de situatie van de client in brede zin en te laten merken dat je de client en zijn problematiek begrijpt. Je moet ook iets durven te zeggen - de vinger op de zere plek te leggen, zonder je achter regels en procedures te verschuilen. Een klant die de accountant vertrouwt deelt ook veel, iets wat - zeker in het MKB en in brede zin bij kleinere en middelgrote organisaties - essentieel is om ook de rol naar het maatschappelijk verkeer goed te kunnen invullen."



Judith Künneke, universitair docent aan de Universiteit van Tilburg, ging nader in op de persoonlijke vaardigheden. Zij gaf aan dat de **vertrouwensrol** één van de meest complexe rollen is die men kan aannemen. Tegelijkertijd is deze rol voor de mkb-accountant juist erg belangrijk omdat bij mkb-ondernemingen de leiding nauw betrokken is bij het bedrijf en een grote invloed heeft op de gang van zaken. De belangrijkste vaardigheden in relatie tot deze vertrouwensrol zijn: gespreksvaardigheden, luistervaardigheden en inlevingsvermogen. Dit sloot naadloos aan bij de mening van de deelnemers, zo bleek uit de antwoorden op de vragenlijst. Zij schatten het belang van de diverse vaardigheden als volgt in:



Figuur 2 Belang van vaardigheden (1= helemaal niet, 5 = heel veel)

Tijdens de bijeenkomst werd opgemerkt dat het allemaal begint met **actieve oprechte interesse en luisteren** naar de klant. In de praktijk blijken jonge startende accountants in het begin hier totaal niet op toegerust te zijn; ze zijn vooral technisch bezig.

Vervolgens ontstond een discussie of dit te vormen is in een opleiding. De conclusie was dat het deels persoonlijkheid is, maar dat het deels ook getraind kan worden. Oprechte interesse is een vaardigheid die getraind kan worden door studenten te leren om open vragen te stellen: op deze manier ontstaat er een leuker gesprek en raakt de student geïnteresseerd in de ander. Voor wat betreft het aandeel van de persoonlijkheid in de ontwikkeling van de vaardigheden - bijvoorbeeld affiniteit met empathisch vermogen - is het belangrijk dat aandacht gegeven wordt aan de persoonlijke ontwikkeling van studenten: dan leren zij te ontdekken welke richting van het brede vakgebied mkb-accountancy het beste bij hen past.

De deelnemers waren het erover eens dat een belangrijke voorwaarde is, dat studenten die net van school afkomen mee moeten kunnen gaan naar klanten. Dit gebeurt in de praktijk vaak nog niet terwijl juist het meeluisteren en oefenen belangrijk is. Je moet ze stimuleren en dat betekent ook dat ze de ruimte moeten hebben om fouten te maken: je hebt 'vlieguren' nodig om dit te ontwikkelen.

Verder werd geconstateerd dat het belangrijk is om de wil te hebben om jezelf te blijven ontwikkelen. Het komt vooral aan op de **lerende houding** van de accountant want de wereld is zo in beweging dat je accountants nodig hebt die in staat zijn om continu adaptief te zijn bij klanten. Met conceptuele/analytische vaardigheden kan de accountant zich beter voorbereiden op de toekomstige ontwikkelingen: het gaat dan om het kennen, herkennen en toepassen van de verschillende theorieën, technieken.

De bevindingen uit de beleidsgesprekken met betrekking tot de persoonlijke vaardigheden komen vooral aan de orde in hoofdstuk 4.6.

### 3.3 De professioneel kritische houding en de maatschappelijke rol

Tenslotte kwam regelmatig het belang van de (professioneel) kritische houding van de accountant naar voren in de respons op de vragenlijst en tijdens de rondetafelbijeenkomst zelf. Eén van de deelnemers formuleerde het onderscheidend vermogen van de mkb-accountant als volgt: "het zijn van een betrokken, deskundige en **kritische sparringpartner** die door de organisatie/ondernemer wordt vertrouwd."

Een andere deelnemer merkte dat in de praktijk veel jonge accountants worstelen met de vraag: 'Hoe verhoudt professioneel kritisch gedrag zich in praktijk met een vertrouwens/adviesrol?' Dit is voor de mkb-accountant inderdaad een bijzondere uitdaging omdat hij/zij dicht bij de klant moet staan en een groot inlevingsvermogen moet hebben, maar ook objectief en kritisch moet zijn. Het is goed om hier voortdurend aandacht aan te geven bij de beroepsuitoefening. Dit kan door het faciliteren van (open) gesprekken door collega's onderling, bijvoorbeeld in de vorm van formele of informele intervisiesessie.

Ook werd opgemerkt dat de aandacht voor **assurance** belangrijk is/blijft, ook als de mkb-accountant niet of nauwelijks assurance werkzaamheden doet: dit vormt de basis voor de kritische beroepshouding.

Tenslotte is het belangrijk dat studenten zich voortdurend bewust zijn van hun maatschappelijke rol. Eén onderwerp dat zich hiertoe in ieder geval goed leent in het kader van advies en strategie is een consistente focus op **duurzaamheid**, zowel in de ondernemingsstrategie als in de (overige) besluitvorming van de klant. Accountancy Europe heeft in mei 2021 een publicatie uitgebracht die hier behulpzaam bij kan zijn: '[3-step sustainability assesment for smes](#)'. De NBA Faculty Opstellen, Samenstellen en Verantwoorden heeft dit onderwerp eveneens hoog op de agenda staan. De NBA community 'Planet Finance' publiceert regelmatig de actuele ontwikkelingen met betrekking tot dit onderwerp.

De bevindingen uit de beleidsgesprekken met betrekking tot de professioneel kritische houding en de maatschappelijke rol van de accountant komen vooral aan de orde in hoofdstuk 4.3. en 4.4.



## 4 Uitkomsten themaonderzoek bij de opleidingen

Om een goede adviseur te kunnen zijn blijkt uit hoofdstuk 3 dat er nogal wat van de mkb-accountant verwacht wordt, onder andere op het gebied van beroepskennis, persoonlijke vaardigheden en professioneel kritische instelling. Ook is het van belang om de onderneming van de mkb-klant goed te kunnen doorgronden. De eindtermen van Strategie, Leiderschap en Organisatie (SLO) leggen een belangrijke basis voor deze vaardigheid. Daarom heeft CEA de SLO-eindtermen als uitgangspunt genomen bij de uitvraag van de themapresentatie door de opleidingen. De uitvraag aan de opleidingen was als volgt:

### **Themapresentatie**

“Het doel van de presentatie is dat de opleiding inzichtelijk maakt op welke wijze de eindtermen van het vakgebied Strategie, Leiderschap en Organisatie (SLO)<sup>2</sup> in relatie tot de rol van de mkb-accountant als ‘trusted advisor’ in het programma aan bod komen. In de verordening op de beroepsprofielen van de NBA en in recent onderzoek onder stakeholders wordt de mkb-accountant nadrukkelijk geprofileerd als de vertrouwenspersoon van de mkb-ondernemer (‘trusted advisor’). Daarnaast vervult de accountant (ook) een maatschappelijke functie en dient hij/zij in overeenstemming met fundamentele beginselen te handelen en daarbij het algemeen belang voorop te stellen.”

De basis voor de eindtermen van SLO wordt voor alle opleidingen gelegd in de bacheloropleiding. In de postinitiële opleiding vindt verdere verdieping van de kennis plaats en ligt de focus op de praktische toepassing van de kennis. Deze toepassing vindt vooral plaats in een aantal beroepsproducten die de studenten moeten opleveren. In de volgende onderdelen wordt eerst ingegaan op de algemene opzet die de opleidingen hebben gepresenteerd en daarna op diverse aspecten met betrekking tot het onderwerp. Hierbij worden ook gesignaleerde good practices naar voren gebracht.

### 4.1 Verwerking van het thema in het curriculum

De SLO-eindtermen komen met name aan de orde bij de module Strategische Analyse (SA)/ Strategie, Leiderschap en Organisatie (SLO).<sup>3</sup>

Naast een toelichting op de module(s) waarin de SLO eindtermen specifiek aan de orde komen, presenteerden de opleidingen ook de inbedding in het grotere geheel van de postinitiële opleiding voor wat betreft de mkb-accountant als trusted advisor. De vakken die veelal - in combinatie met het vakgebied strategie - in de presentaties van de opleidingen benoemd werden, waren:

- Bedrijfsoverdracht/Bedrijfsovername.
- Gedrag, ethiek en besluitvorming.
- Management Accounting.

Ook kwam in veel gesprekken naar voren dat de rol van ‘trusted advisor’ nog breder in de postinitiële opleiding naar voren komt, bijvoorbeeld bij de vakken IT/ICAIS en Fiscale advisering. Eigenlijk raakt het thema dus het gehele curriculum van de postinitiële opleiding. Eén opleiding gaf dan ook tijdens het beleidsgesprek aan dat zij tot de conclusie is gekomen dat **strategische analyse als een rode draad** loopt door alle modules in de postinitiële opleiding. De opleiding gaf aan dat het vak Strategische

<sup>2</sup> De eindtermen SLO zijn opgenomen in de bijlage.

<sup>3</sup> De benaming van de modules verschilt per opleiding.

analyse eigenlijk een zodanige plek in het programma zou moeten krijgen dat alle beroepsproducten verrijkt kunnen worden met de opgedane SA kennis en ervaring.

Een andere opleiding heeft bij de vertaling naar het onderwijsprogramma een **definitie van de 'trusted advisor'** gehanteerd. Op basis daarvan heeft zij trusted advisor capabilities vastgesteld en vertaald naar elementen die in de opleiding aan de orde moeten komen. De definitie die deze opleiding gehanteerd heeft, is:

'Een gewaardeerde en vertrouwde adviseur is zowel een expert in het opbouwen, onderhouden en instandhouden van relaties met klanten als het leveren van vakinhoudelijke, onderbouwde adviezen, die toegevoegde waarde leveren voor de klant. (David Maister)''

De elementen die vervolgens uit de geïdentificeerde capabilities gehaald zijn en waarvan de opleiding van mening is dat het belangrijk is om de studenten mee te geven, zijn de volgende:

- kennis hebben van de business en markt;
- zichtbaar maken waar een trusted advisor voor staat en hoe hij/zij waarde toevoegt;
- je rol nemen, voorbereid zijn om waardevol te zijn in de ogen van de klant;
- focus houden op het resultaat;
- de juiste vragen stellen op het juiste moment;
- kritisch en onafhankelijk adviseren;
- inzicht hebben in de lange termijn trends en het gesprek aangaan over de implicaties;
- kernwaarden in de praktijk brengen (samen, slim, sensitief, creatief, pragmatisch en integer);
- continu verbeteren.

Het kan interessant zijn om als beroepsgroep - of opleidingen/vak experts onderling - eens stil te staan bij de definitie van trusted advisor. De bovenstaande definitie is namelijk erg vanuit de accountant geredeneerd en niet vanuit de klant, terwijl bij de adviesrol de klant juist centraal staat.

De opleidingen werken allemaal met beroepsproducten, waarbij het streven is dat de studenten een klantcasus (of een casus gebaseerd op een klant) inbrengen.

## 4.2 Integratie theorie en praktijk

De opleidingen waren het er allemaal over eens dat de uitwerking van beroepsproducten waarbij de studenten klantcontact heeft van zeer grote toegevoegde waarde is. Studenten geven in hun evaluatie aan dat zij er ontzettend veel van leren. Een aantal opleidingen biedt een gestileerde casus aan voor studenten die geen klantopdracht kunnen vinden. Bij een dergelijke gestileerde casus ontbreekt daadwerkelijk contact met de klant in de opdracht.

De ervaringen van de opleidingen met betrekking tot het kunnen verkrijgen van een klantopdracht door studenten lopen uiteen. Een aantal opleidingen stelt het verplicht dat het beroepsproduct gebaseerd is op een klant(opdracht): zij bieden dus geen gestileerde casus als alternatief. Deze opleidingen geven aan dat het studenten ook altijd lukt om een opdracht te verkrijgen.<sup>4</sup> Een voorzichtige conclusie zou kunnen zijn dat bij **verplichting** tot het uitvoeren van een beroepsproduct bij een klant er toch wegen gevonden kunnen worden tot een klantopdracht die – bij het aanbieden van een gesimuleerde opdracht – anders niet gevonden zouden worden.

<sup>4</sup> Bij het vak Bedrijfsoverdracht kan het dan weliswaar gaan om een bestaande klant, maar om een fictieve/toekomstige situatie.

Een good practice is het organiseren van een 'opstartontbijt' door een opleiding aan het begin van het studiejaar. Hierbij worden studenten en begeleiders van studenten van de kantoren uitgenodigd en wordt ingegaan op de inhoud van het studiejaar. Tijdens deze sessie wordt benadrukt dat van de studenten verwacht wordt dat zij de opdrachten uitvoeren op basis van casuïstiek van een klant. Deze sessies worden als zeer waardevol ervaren en leveren soms ook nog interessante contacten op in het kader van gastcolleges.

Eén opleiding gaf aan dat zij nadrukkelijk de verantwoordelijkheid bij de student legt voor het regelen van een klantopdracht. De studenten leren zo ook om **zich bewust te worden van de toegevoegde waarde** die zij kunnen leveren voor de klant en hoe ze dit kunnen overbrengen op de klant.

Een aantal kantoren hebben goede contacten met de opleidingen waar hun studenten studeren. Deze kantoren weten wat er van hen verwacht wordt. Generiek wordt door alle opleidingen die dergelijke contacten hebben gesteld dat de kantoren - soms na enige gewenning - erg enthousiast zijn over deze vorm van beroepsproducten. Soms doen studenten **meerdere beroepsproducten bij één klant** en zien het kantoor en de klant de student zo 'groeien'.

Bij een aantal beleidsgesprekken kwam overigens naar voren dat het verkrijgen van klantopdrachten voor beroepsproducten juist bij studenten die bij grotere accountantskantoren werken soms erg lastig is. Waarschijnlijk wordt dit veroorzaakt doordat bij grote kantoren dit soort opdrachten ondergebracht worden bij specialisten en het daardoor voor de studenten moeilijker is om daarbij betrokken te worden.

Bij opleidingen die een geïntegreerde theorie- en praktijkopleiding (TO en PO) aanbieden speelt dit probleem minder. Eén opleiding lichtte tijdens het beleidsgesprek de toegevoegde waarde van de integratie van TO en PO duidelijk toe. Deze opleiding heeft de verplichte trainingsdagen van de PO ingevuld met een aantal verplichte modules (persoonlijk inzicht en beïnvloedingsvaardigheden, feedback geven en ontvangen, professioneel adviseren) en één keuzemodule. Deze combinatie maakt de theoretische en praktische vorming van de studenten optimaal complementair.

#### 4.3 Wet- en regelgeving

Tijdens de beleidsgesprekken heeft CEA standaard gevraagd hoe de wet- en regelgeving aan de orde komt bij de modules waarbij de studenten beroepsproducten moeten opleveren. De meeste opleidingen gaven hierbij aan dat dit bij de Assurance modules uitgebreid de aandacht krijgt en dat het ook bij het beroepsproduct Bedrijfsovername expliciet aan de orde komt. Bij een drietal opleidingen komt de wet- en regelgeving wel expliciet aan de orde bij **elk beroepsproduct** dat de studenten moeten opleveren in de postinitiële opleiding. Bij één van de opleidingen is de wet- en regelgeving een expliciete fase in het proces van het totstandkomen van het beroepsproduct. De student moet eerst een vooronderzoek uitvoeren. De opleiding heeft het in de modulewijzer als volgt verwoord: "Voordat je onderzoek uitvoert (de stap voor opdrachtaanvaarding) onderzoek je in hoeverre er belemmeringen zijn om het onderzoek te kunnen uitvoeren. Schenk daarbij aandacht aan de mogelijke toepassingen van Wwft, VGBA, VIO, NVCOS, NOCLAR en overige wet- en regelgeving. "

Bij één beleidsgesprek vertelde de docent van de module Strategische Analyse dat hij **voorbeelden uit de praktijk** inbrengt bij de colleges. In dit kader kan uiteraard ook gebruik gemaakt worden van de gepubliceerde [tuchtrechtspraak](#) op accountant.nl en de [nba publicatie 'rode vlaggen'](#). Het zou wel interessant zijn om uit de voorgenoemde publicaties de specifieke gevallen te selecteren die relevant zijn voor de mkb-accountant

als trusted advisor. Nog mooier zou zijn om hiervan gericht studiemateriaal te ontwikkelen zodat docenten dit kunnen gebruiken tijdens hun colleges. Het NBA-community platform zou hier een goede rol in kunnen spelen.

Een good practice kwam naar voren bij één van de opleidingen. Deze opleiding laat de studenten een **hoorzitting bijwonen** van de rechtbank in Zwolle. De opleiding heeft een afspraak met de rechtbank dat – voorafgaand aan de zitting – een uitleg plaatsvindt van de casus door de medewerker van de rechtbank. Deze legt uit hoe de casus tot de rechtbank heeft kunnen komen. Vervolgens wonen de studenten de zitting bij. Na afloop hebben ze de opdracht om vanuit het conceptueel raamwerk vast te leggen tot welk oordeel zij komen naar aanleiding van deze zitting. Soms wordt dit individueel uitgewerkt, maar vaak ook groepsgewijs door studenten die bij hetzelfde kantoor werken. De studenten vinden dit een indrukwekkende ervaring omdat ze zaken zien die wellicht ook in hun eigen praktijk zouden kunnen gebeuren. Als de uitspraak nog binnen het semester valt dan wordt deze integraal met de studenten doorgenomen. Wellicht kan deze good practice verder uitgewerkt worden voor andere opleidingen en/of nog breder in de vorm van online webinars of workshops. Hierbij zouden in een eerste sessie actuele tuchtrechtsuitspraken toegelicht kunnen worden. De deelnemer krijgt dan als huiswerkopdracht om zijn/haar 'uitspraak' te doen en deze toe te lichten. In een tweede sessie – na de uitspraak – kan dan een discussie plaatsvinden tussen de deelnemers op basis van de ingeleverde huiswerkopdrachten en de daadwerkelijke uitspraak. Het voordeel van een dergelijke opzet is dat de student/deelnemer zelf eerst actief overwegingen moet maken om te komen tot zijn/haar uitspraak, zonder dat de uitkomst al bekend is.

#### 4.4 Maatschappelijke rol

De maatschappelijke rol van de mkb-accountant kwam niet expliciet naar voren in het materiaal van de – tijdens de beleids gesprekken – besproken modules. Wel werd door meerdere opleidingen het belang van waardecreatie en aandacht voor duurzaamheid onderstreept. Ook is de maatschappelijke rol van de accountant één van de beoordelingsaspecten van het afsluitende slotgesprek, dat een aantal opleidingen hebben als onderdeel van hun curriculum.

Eén opleiding benoemde expliciet de aandacht voor **actuele ontwikkelingen** in de lesopzet bij de module strategie. Een actueel onderwerp wordt dan ingebracht in de les; dit wordt besproken in subgroepen en vervolgens plenair besproken. Hierbij wordt dan ook het verband gelegd tussen theorie en praktijk. Voorbeelden van dergelijke actuele ontwikkelingen die genoemd werden tijdens het beleids gesprek hadden betrekking op de coronacrisis: de aanvraag van overheidssteun door Booking.com en de bijdrage van Auping aan de productie in Nederland van mondkapjes. De studenten worden zo gestimuleerd ook breder en maatschappelijk te reflecteren. Het zou interessant zijn om actuele onderwerpen die zich lenen voor het onderwerp en een discussie over de maatschappelijke rol van de mkb accountant daarin centraal te ontsluiten.

Tijdens één van de beleids gesprekken vertelde de opleiding over een trend in haar bacheloropleiding waarbij studenten ingezet worden bij **maatschappelijk projecten**. Dit verbreedt ook de blik van de studenten. Hoewel CEA zich richt op de post initiële opleidingen vindt zij belangrijk om dit initiatief te delen. Zij vraagt zich namelijk af of het wellicht mogelijk is om een inventarisatie van maatschappelijke projecten/organisaties te doen, die zich goed lenen voor een beroepsproduct voor strategische analyse. Enerzijds draagt de accountancy dan bij aan het maatschappelijk belang en anderzijds zou dit een probleem op kunnen lossen voor studenten die geen klantopdracht kunnen vinden (zie

hoofdstuk 4.2). Bovendien draagt het werken aan maatschappelijke projecten ook bij aan de persoonlijke groei van de studenten.

Tenslotte is bij alle opleidingen aandacht voor ethische dilemma's waar studenten mee geconfronteerd worden. Eén opleiding verplicht de studenten om bij alle beroepsproducten expliciet te reflecteren op dilemma's waar men tegenaan is gelopen.

#### 4.5 Kennis van de klant en klantomgeving

Uit de rondetafelbijeenkomst kwam naar voren dat kennis van de klant en de klantomgeving erg belangrijk is voor de mkb-accountant (zie par. 3.1). Deze kennis kan onderverdeeld worden in (onder andere) branchekennis en inzicht in de cultuur en leiderschap bij de klant.

Door het uitvoeren van een beroepsproduct leert de student ook over de **branche** waarbinnen de klant opereert. Eén opleiding benadrukte het belang van de studenten **presentaties** van hun beroepsproducten in de groep. De studenten moeten een presentatie voorbereiden waarin ze laten zien hoe ze een aantal elementen - die behandeld zijn in de lesstof - toegepast hebben bij hun klant. Dit levert veel inzichten op over de branche van hun klant. Deze presentaties zijn ook belangrijk voor andere studenten: die leren zo ook veel over andere branches.

Dezelfde opleiding vertelde dat zij sinds kort de studenten – in combinatie met het vak **statistiek** - ook nadrukkelijk leert om te kijken naar **externe bronnen** - zoals de bedrijfsmonitor van het CBS en informatie van banken en brancheorganisaties. Zij leren door data-analyse op deze gegevens de aannames die zij maken statistisch goed te onderbouwen. Het zou interessant zijn om nader te onderzoeken hoe deze aanpak verder ontwikkeld kan worden, zodat studenten vertrouwd raken met het raadplegen van externe data en het statistisch verantwoord onderbouwen van de aannames die zij baseren op deze data.

Voor wat betreft de klantcontext wordt veel aandacht besteed aan de context van **familiebedrijven**. Bij een aantal opleidingen gebeurt dit door de inzet van gastdocenten. Voorbeelden van onderwerpen die in dit kader aan de orde komen in de curricula zijn 'soft skills bij bedrijfsovernames', 'relaties in de familiesfeer (bij bedrijfsovernames)', 'kenmerken en cultuur familiebedrijven'.

Verder wordt bij elke opleiding aandacht besteed aan **cultuur en leiderschapsstijl**.

Hierbij wordt de link gelegd met psychologie. Bij een aantal opleidingen maakt een multiplechoicetest psychologie onderdeel uit van het vak strategische analyse, zodat de studenten op hun basiskennis psychologie getoetst worden.

Drie opleidingen laten hun studenten zelf ook actief **selfassessments** uitvoeren, zodat zij bijvoorbeeld ontdekken wat hun eigen leiderschapsstijl is en hoe zij zelf in verandermanagement staan. CEA vindt dit een good practice omdat het enerzijds bij kan dragen aan de persoonlijke zelfreflectie en anderzijds de studenten ook meer inzicht in het onderwerp zelf verschaft.

#### 4.6 Persoonlijke vaardigheden

Uit de rondetafelbijeenkomst bleek dat er nogal wat verwacht wordt van de mkb-accountant qua persoonlijke vaardigheden (zie paragraaf 3.2).

Bij alle beleidsgesprekken kwam heel duidelijk naar voren dat de opleidingen de **lerende houding** van de studenten zoveel mogelijk proberen te stimuleren. Bij de beroepsproducten is veel aandacht voor reflectie op het proces van totstandkoming. Dit



is ook een verplicht onderdeel van de schriftelijke rapportage die de studenten moeten opstellen voor de beroepsproducten en weegt mee in de beoordeling. Een interessante aanvulling hierop zou zijn om het onderwerp 'de maatschappelijke rol' een verplicht onderdeel te laten zijn van deze reflectie.

De studenten leren **feedback te geven en te ontvangen** tijdens het proces doordat de opleidingen de studenten in subgroepen onderling intervisie uit laten voeren. Eén opleiding benadrukte in het beleidsgesprek dat de docent zich echt als coach opstelt. De docent beoordeelt uitsluitend het eindproduct en ondersteunt verder alleen bij het (intervisie)proces.

Een andere opleiding vertelde dat zij een actieve (kritische) houding van de studenten verwacht bij de gastcolleges. Bij inzet van gastsprekers moeten studenten zelf de literatuur opzoeken en vragen formuleren voorafgaand aan de lessen zodat optimaal gebruik gemaakt kan worden van de inzet van de gastdocent.

Uit de beleidsgesprekken bleek duidelijk de meerwaarde van de beroepsproducten die bij een klant uitgevoerd worden voor wat betreft **luistervaardigheden**, **inlevingsvermogen** en **gespreksvaardigheden**. Sommige opleidingen verplichten de student tot een minimaal aantal gesprekken met de klant. De gespreksverslagen worden als bijlage opgenomen in het eindrapport en een reflectie op de gesprekken wordt hierin ook opgenomen. Studenten zelf vinden de interviews/klantcontacten ook erg leerzaam. Interessant is dat geen van de opleidingen rechtstreeks feedback van de klant vraagt of door de student laat vragen. CEA geeft de suggestie mee om dit wel te doen, en dan met name op het aspect van communicatieve vaardigheden en inlevingsvermogen. Hiertoe zou bijvoorbeeld een standaardvragenlijst/enquête ontworpen kunnen worden die de student na afloop van zijn gesprek(ken) naar de geïnterviewde persoon mailt. Alle opleidingen gaven aan dat de communicatieve vaardigheden aan de orde komen tijdens de mondelinge toetsonderdelen van de beroepsproducten, dan wel het slotgesprek. Eén opleiding gaf aan dat zij recentelijk - ter ondersteuning van deze communicatieve vaardigheden - een workshop 'hoe presenteer ik mijzelf in een eindgesprek' heeft ontwikkeld. Ook gaf zij aan om te overwegen om een workshop 'adviesvaardigheden' te ontwikkelen. Voor het ondersteunen van studenten bij het ontwikkelen van deze vaardigheden blijkt sterk de toegevoegde waarde van de integratie theorieopleiding en praktijkopleiding. In hoofdstuk 4.2 is immers al aangegeven dat één opleiding gebruikt maakt van de verplichte trainingdagen van de praktijkopleiding door deze in te vullen met de modules persoonlijk inzicht, beïnvloedingsvaardigheden, feedback geven en ontvangen en professioneel adviseren.

Een observatie van één van de opleidingen was, dat zij gedurende de afgelopen jaren het **niveau van de communicatieve vaardigheden** bij de studenten heeft zien groeien in de eindgesprekken. De opleiding lichtte toe dat dit waarschijnlijk ook door de bredere context komt. Door studenten die met een iets bredere blik vanuit de bachelor instromen in de opleiding. Maar ook doordat de bacheloropleiding nu meer aandacht besteedt aan generieke vaardigheden dan in het verleden. Verder merkt deze opleiding op dat - in het verlengde hiervan - de studenten werkzaam zijn bij kantoren waar de ontwikkeling naar trusted advisor ook een onderwerp is waar regelmatig over gesproken wordt; kantoren zijn er zelf nadrukkelijker mee bezig. Dat wordt vervolgens goed ondersteund door het opleidingsprogramma en daardoor komt een goede wisselwerking tot stand.

Voor wat betreft de **schriftelijke communicatie** gaf één opleiding de boodschap tijdens het beleidsgesprek dat dit een duidelijk aandachtspunt is. De opleiding refereerde hierbij niet alleen aan de woordkeuze of schrijffouten van studenten, maar ook aan de structuur. Deze opleiding gaf aan dat de trend zichtbaar is dat men in de bachelor meer op onderzoeksmethodologie is gaan sturen, dus op het methodologisch opbouwen van een onderzoek. Maar het omzetten van de eindconclusie naar een goed advies is een



volgende stap waar in de postinitiële opleiding voldoende aandacht aan besteed moet worden. Een andere opleiding noemde een aantal keer in het beleidsgesprek dat de adviezen aan de klant vooral ook 'gewone mensentaal' moet zijn, zodat de mkb-ondernemer er meteen goed mee aan de slag kan.

Ten slotte is de **persoonlijke ontwikkeling** van de student zelf belangrijk: het onderkennen van de eigen drijfveren en het ontdekken van vakgebieden en vaardigheden in het brede mkb-accountancy spectrum waar hij/zij specifieke affiniteit mee heeft. De in hoofdstuk 4.5 genoemde selfassessments door studenten dragen bij aan het zelfinzicht van studenten.

Een gesignaleerde good practice bij één van de opleidingen is dat het thema 'zelfleiderschap' expliciet aandacht krijgt in het curriculum. Hierbij wordt ook een gastdocent ingezet. De opleiding gaf in het beleidsgesprek aan dat de doelstelling van dit thema is dat de student leert te bepalen wat zijn/haar eigen doelen zijn en wat hij/zij wil bereiken in het leven en waarom. Door het verkrijgen van goed inzicht in zichzelf en de eigen doelen, leren studenten ook goed om te gaan met conflicten. Dit vertaalt zich uiteindelijk ook naar het product dat ze moeten opleveren: 'hoe kan ik vanuit mijn eigen expertise, de kennis van het bedrijf maar ook alle belangen van de betrokkenen een advies geven dat ik overtuigend kan brengen.' Het voordeel van deze good practice is ook dat de student tijdens het traject - waarin nog de brede vorming/opleiding plaatsvindt - al bewust reflecteert waar zijn/haar kracht ligt om zich verder te ontwikkelen in de toekomst.

#### 4.7 Overige onderwerpen

Er kwamen tijdens de beleidsgesprekken en het materiaal dat vooraf verstuurd is ook nog een aantal andere onderwerpen aan de orde.

De opleidingen gaven aan dat studenten in de **coronatijd** goed konden voldoen aan de verplichtingen met betrekking tot de beroepsproducten. Eén opleiding merkte op dat online lesgeven goed werkt, maar dat een echte online discussie lastiger is dan fysiek. Eén opleiding gaf aan dat het laagdrempeliger is geworden om tussendoor digitaal een afspraak te maken met studenten, waardoor de begeleiding effectiever wordt. Een andere opleiding meldde tijdens het beleidsgesprek dat zij nog aan het onderzoeken is hoe optimaal gebruik gemaakt kan worden van de mix online en fysiek. De theorie kan op afstand/digitaal gegeven worden en in de fysieke lessen kan dan de diepte ingegaan worden maar ook aandacht besteed worden aan het oefenen van de vaardigheden.

De opleidingen maken in verschillende mate gebruik van **gastdocenten voor specifieke onderwerpen**. De onderwerpen waar gastdocenten onder andere ingezet worden zijn: leiderschap, veranderingsprocessen, familiebedrijven, bank/treasury. Het voordeel van het inzetten van een gastdocent is dat deze echt specifiek ervaringsdeskundige is op het desbetreffende onderwerp. De gastdocent kan de studenten enerzijds inspireren en anderzijds de studenten laten inzien waar de grenzen van hun eigen deskundigheid liggen.

Naast vakinhoudelijke **literatuur** maken opleidingen ook gebruik van diverse [NEMACC onderzoeken](#). De rapporten die genoemd werden tijdens de themapresentaties zijn '[De adviserende mkb-accountant, een voorstel voor kwaliteitsrichtlijnen](#)' en '[Goed bestuur en toezicht in het mkb](#)'.

Tenslotte maakte één opleiding tijdens de presentatie een koppeling met het [competentiemodel](#) voor de accountant van de NBA. Dit model is bedoeld voor de

permanente educatie. Hier komen de verschillende rollen van de accountant naar voren. Deze rollen zijn afgeleid van de rollen in de verordening op het beroepsprofiel, dat de basis vormt voor de eindtermen. De studenten vervullen bij de beroepsproducten een aantal van deze rollen en het is belangrijk dat de student zich daarvan bewust is. De opleiding lichtte verder toe dat vooral bij de module bedrijfsovername de verschillende rollen naar voren komen: de student is dan de expert in kader van de waardering of due diligence. Maar bij bedrijfsoverdracht spelen ook veel andere factoren zoals fiscaliteit, bedrijfsrecht, HRM en daar is de student de bedrijfsregisseur. In die rol moet de student mensen om zich heen verzamelen om vanuit hun specialisme input te geven. Dit moet dan samengevoegd worden, dit is dan in de adviesrol. Bekendheid van de studenten met het **NBA competentiemodel** en de [zelfevaluatie tool](#) - die daaraan gekoppeld is om te ondersteunen bij de permanente educatie - kan de student ook weer verder helpen bij zijn/haar persoonlijke ontwikkeling.

## 5 Conclusie en vervolgacties

De opleidingen hebben tijdens de beleidsgesprekken uiteengezet hoe zij de SLO-eindtermen adresseren en ook inzicht gegeven in hoe zij de studenten voorbereiden op hun rol als 'trusted advisor'. Ter voorbereiding op deze gesprekken heeft CEA gebruik gemaakt van input van de door haar georganiseerde rondetafelbijeenkomst en de eerder door CEA uitgevoerde onderzoeken. Op basis hiervan heeft CEA een schets gemaakt van de context van de mkb-accountant:



Figuur 3 Context van de mkb-accountant als trusted advisor

Zowel de voorbereidende werkzaamheden, waaronder de rondetafelbijeenkomst, als de beleidsgesprekken zelf hebben rijke informatie opgeleverd met betrekking tot het thema-onderwerp. Uit het onderzoek komt duidelijk het belang van integratie theorie en praktijk naar voren. Daarnaast bieden de gesignaleerde good practices inspiratie om de professioneel kritische houding en bewustwording van de maatschappelijke rol van de studenten nog verder te stimuleren. Tenslotte blijkt dat opleidingen veel aandacht besteden aan het lerend vermogen van studenten en zijn good practices naar voren gekomen met betrekking tot generieke persoonlijke vorming van studenten. Dit laatste stimuleert studenten om hun eigen identiteit als mkb-accountant te ontdekken en te ontwikkelen.

In de tabel onder aan dit hoofdstuk zijn de observaties opgenomen, die een aantal good practices bevatten. Daarnaast zijn nog een aantal suggesties opgenomen. Voor het uitvoeren van een aantal suggesties is samenwerking met meerdere stakeholders noodzakelijk. CEA wil hierover graag met de opleidingen en stakeholders van gedachten wisselen om te kijken waar verdere ontwikkeling hiervan interessant en mogelijk is.

Dit onderzoeksrapport is – voor publicatie – met de opleidingen Accountancy-MKB besproken. De input van de opleidingen op de suggesties is derhalve al meegenomen in dit rapport.

Onderwerp	Good practices (G)/ Observaties (O)	Suggesties	Waar te beleggen
<b>Wet- en regelgeving</b>			
1.	(G) Bij 3 opleidingen kwam de <b>wet- en regelgeving</b> expliciet aan de orde bij <b>elk</b> op te leveren beroepsproduct.	Aanbeveling om bij elk beroepsproduct expliciet aandacht te geven aan de wet- en regelgeving.	Opleidingen
2.	(G) Bijwonen van een <b>hoorzitting</b> en uitwerken van 'eigen uitspraak'. Uitkomst vergelijken met de daadwerkelijke uitspraak	Faciliteren van webinars over actuele tuchtrecht casussen volgens het principe van de gesignaleerde good practice en/of nagaan of zittingen via videoverbinding ook op afstand gevolgd kunnen worden	Opleidingen/NBA
3.	(G) Bespreken van <b>actuele tuchtrechtzaken</b> tijdens college	Selecteren en (centraal) ontsluiten van specifieke tuchtrecht casussen die nauw aansluiten bij de trusted advisor rol	Input: Opleidingen Ontsluiting: NBA community
4.	(O) Jonge accountants worstelen soms met vraag: Hoe verhoudt <b>professioneel kritisch</b> gedrag zich in praktijk met een <b>vertrouwensrol</b>	Stimuleren van reflectie op klantbetrokkenheid versus objectiviteit, door (in)formele intervisie gesprekken. Hiermee kan de aandacht van de opleidingen voor reflectie door studenten voortgezet worden in de praktijk	Kantoren
<b>Maatschappelijke rol</b>			
5.	(G) Eén opleiding betreft in de bachelor studenten bij <b>maatschappelijke projecten</b>	Inventarisatie van maatschappelijke projecten die zich goed lenen voor het uitvoeren van een beroepsproduct	Opleidingen
6.	(O) <b>Maatschappelijke rol</b> van accountant kwam niet expliciet als onderwerp aan de orde bij de beleids gesprekken (wel impliciet)	Maatschappelijke rol bij advisering expliciet aandacht geven, bijvoorbeeld door aandacht voor duurzaamheid bij ondernemingsstrategie en besluitvorming.	Opleidingen
7.	(G) <b>Reflectie</b> is een standaardonderdeel van het proces en de eindrapportage	Suggestie om hierin standaard op te nemen: de reflectie op het 'uitdragen van de maatschappelijke rol' in de opdracht	Opleidingen

Tabel 1 Good practices/Observaties en Suggesties – Wet- en Regelgeving en Maatschappelijke rol

Onderwerp	Good practices (G)/ Observaties (O)	Suggesties	Waar te beleggen
<b>Klantkennis</b>			
8.	(G) Relatie leggen met het <b>vak statistiek</b> en externe (branche)data en andere modellen/data laten analyseren door de student	Voor diverse branches data-analyses te ontwikkelen door/met studenten (en evt. een aantal innovatieve kantoren) en deze centraal beschikbaar te stellen	Opleidingen/ NBA/ evt. kantoren
9.	(G) <b>Definitie</b> van trusted advisor is uitgangspunt voor een aantal leerdoelen	Reflecteren op de definitie van trusted advisor om vanuit de definitie de leerdoelen vast te stellen	Opleidingen
10.	(O) Verplichte uitvoering van beroepsproducten op basis van <b>klant(opdracht)</b> : Het lukt uiteindelijk altijd opdrachten te vinden.	Actieve medewerking van kantoren om klantopdrachten te vinden voor studenten. Wellicht stimuleert de verplichting tot klantopdracht vanuit opleiding	Kantoren  Opleidingen
<b>Persoonlijke vaardigheden</b>			
11.	(G) Studenten <b>self-assessments</b> uit laten voeren zodat zij meer doorgronden wat dit onderwerp inhoudt en hoe zij er zelf in staan	Deze good practice bij alle opleidingen doorvoeren: hierbij zorgdragen voor aansluiting van theorie- en praktijkopleiding en permanente educatie (gebruik makend van hetzelfde model en overlap voorkomen)	Opleidingen- overleg/NBA
12.	(G) Specifieke <b>aandacht voor de student zelf</b> door middel van het thema zelfleiderschap	Aandacht voor het onderwerp zelfleiderschap bij studenten (dit kan op verschillende manieren ingevuld worden)	Opleidingen
13.	(G) (verplichte) <b>interviews</b> met klant, gespreksverslagen en reflectie op de gesprekken (O) geen van de opleidingen laat klant feedback geven op de gesprekken	Suggestie om feedback te vragen aan de klant op het gesprek. Deze feedback kan gebruikt worden voor zelfreflectie door de student	Opleidingen
14.	(O) Omzetten van de eindconclusie o.b.v. methodologisch onderzoek naar een <b>goed advies</b> is een aandachtspunt in de opleiding	Aandachtspunt voor de opleidingen, waarbij wel rekening gehouden moet worden met het niveau van startbekwame accountant	Opleidingen

Tabel 2 Good practices/Observaties en Suggesties – Klantkennis en persoonlijke vaardigheden

## Bijlage Eindtermen SLO

Nr.	Eindterm	TO cbo	TO mkb
<b>SLO-1a</b>	op basis van relevante concepten, modellen en door de organisatie geformuleerde missie, visie en waarden de ondernemingsstrategie te becommentariëren respectievelijk te beoordelen op realiteitswaarde rekening houdend met zaken als marktomstandigheden, maatschappelijke verantwoordelijkheid, duurzaamheid, de potentie van de onderneming en de persoonlijkheidskenmerken van de bestuurder en hierover aan bestuur en toezichhoudend orgaan te rapporteren.	B	C
<b>SLO-2</b>	te beoordelen of een geformuleerde strategie strookt met het doel van de vennootschap, het vennootschappelijk belang en de financiële mogelijkheden en hierover aan bestuur en toezichhoudend orgaan te rapporteren.	B	
<b>SLO-3</b>	uit de strategie voortvloeiende onzekerheden en bedrijfsrisico's te identificeren, de gevolgen voor het behalen van de ondernemingsdoelstellingen te evalueren en hierover te rapporteren aan bestuur en toezichhoudend	B	
<b>SLO-4</b>	te onderkennen of het risico bestaat dat het bestuur zijn taken zodanig uitvoert dat het ondernemingsbelang niet wordt gediend en indien hier sprake van is hierover te rapporteren.	B	
<b>SLO-5</b>	te onderkennen of het risico bestaat dat de persoonlijkheid van de bestuurder(s) en de stijl van leidinggeven en besluitvorming niet passen bij de aard, cultuur en fase van de onderneming, haar producten, markten e.d. en indien hier sprake van is hierover te rapporteren.	B	
<b>SLO-6</b>	op hoofdlijnen te formuleren hoe prestaties gedurende de levensloop van de onderneming kunnen worden versterkt door innovatie en goed ondernemerschap.		A
<b>SLO-7</b>	op basis van bedrijfswetenschappelijke theoretische inzichten een oordeel te vormen of het ontwerp en de uitvoering van de interne en externe organisatie van de onderneming effectief en efficiënt is en hierover aan bestuur en toezichhoudend orgaan te rapporteren.	B	
<b>SLO-8</b>	te verwoorden op welke wijze organisaties in een veranderende omgeving hun doelen en resultaten kunnen bereiken, hoe veranderprocessen hieraan bijdragen, gebruik makend van bijvoorbeeld organisatiediagnose en sterkte-zwakte analyse, rekening houdend met organisatiecultuur en (mogelijke) weerstand tegen verandering.		A
<b>SLO-9</b>	te onderkennen, respectievelijk te beargumenteren of de condities (beleid, cultuur, instrumentarium e.d.) in de organisatie bijdragen aan de motivatie, ontwikkeling en binding van medewerkers.	A	B
<b>SLO-10</b>	te onderkennen, respectievelijk te beargumenteren of het proces van toewijzing van middelen leidt tot het op efficiënte wijze realiseren van de langere termijn doelstelling van de onderneming.	A	B
<b>SLO-11</b>	het governancestelsel van een onderneming te analyseren aan de hand van beleid, wet- en regelgeving en codes.	A	