

*“Hoe kan een agrarisch
accountants- en
advieskantoor het beste
inspelen op de toenemende
vraag naar een sparrende
adviseur?”*



AFSTUDEERWERKSTUK AAFW
TIM SCHOLTEN LINDE

ROSSUM, JUNI 2021

“Hoe kan een agrarisch accountants- en advieskantoor het beste inspelen op de toenemende vraag naar een sparrende adviseur?”

Afstudeerwerkstuk AAFW

Auteur:

Tim Scholten Linde

3025838@aeres.nl

Opdrachtgever:

Aeres Hogeschool Dronten

De Drieslag 4

8251 JZ Dronten.

Afstudeerdocent:

Pieter Greijdanus

Afstudeerplek:

Flynth Raalte

Arkelstein 1

8103 PA Raalte

Stagebegeleider:

Dirk Slagman

Disclaimer

Dit rapport is gemaakt door een student van Aeres Hogeschool als onderdeel van zijn/haar opleiding. Het is géén officiële publicatie van Aeres Hogeschool. Dit rapport geeft niet de visie of mening van Aeres Hogeschool weer. Aeres Hogeschool aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid voor enige schade voortvloeiend uit het gebruik van de inhoud van dit rapport

Voorwoord

Dit onderzoek is geschreven om onderzoek te doen naar de vraag *“Hoe kan een agrarisch accountants- en advieskantoor het beste inspelen op de toenemende vraag naar een sparrende adviseur?”*. Deze onderzoeksvraag is vormgegeven in samenwerking met Flynth Raalte. Het doel is om u informatie te geven over de toenemende vraag naar een “sparrend gesprek”. Tijdens dit onderzoek wordt er duidelijk beschreven wat er wordt onderzocht en hoe dit wordt onderzocht. Om de hoofdvraag goed te beantwoorden zijn er 3 deelvragen gevormd. De antwoorden uit deze deelvragen wordt samengevat in een duidelijke en concreet antwoord.

Ik ben Tim Scholten Linde, studeer aan de Aeres Hogeschool in Dronten. Ik zit in het 4^e jaar en volg de minor Agrarisch Advies en Accountancy. Mijn afstudeerstage en minor stage zijn gecombineerd in 1 stage. Deze stage loop ik bij Flynth adviseurs en accountants in Raalte. Tijdens deze stage werk ik aan mijn afstudeerwerkstuk. De stage is begonnen op 2 september en is geëindigd op 1 maart.

Mijn stagebegeleider, Dirk Slagman heeft mij geholpen weg wijs te maken in de accountancy wereld. Ook heeft hij mij geholpen met het samenstellen van het vooronderzoek. Hiervoor wil ik Dirk Slagman hartelijk bedanken. Ook wil ik andere mensen binnen Flynth bedanken voor de hulp die ik gekregen heb tijdens het samenstellen van dit vooronderzoek. Uiteindelijk wil ik Pieter Greijdanus hartelijk bedanken voor de coaching en begeleiding voor dit vooronderzoek.

Rossum, Juni 2021

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	5
Summary	6
1. Inleiding	7
1.1 Breder kader	7
1.2 Vergroting agrarische sector	7
1.3 Kennis en kennis verkrijgen	8
1.4 Advies omzet	9
1.5 Sparringpartner	10
1.6 Stikstof aanpak en overheid investeert in kennis	10
1.7 Ontwikkeling Nederlandse landbouw	11
1.8 Welke adviseur ziet de veehouder het liefst komen.....	12
1.9. De rol van adviseurs bij veehouders.	14
1.10 Marktontwikkeling voor de accountantsbureaus	16
1.11 Landbouwadviseurs veranderen hun manier van advies geven	17
1.12 Advies rollen	18
2. Materiaal en methode.....	20
2.1 Knowledge gap	20
2.2 Wat er nog niet bekend is	21
2.3 Afbakening.....	21
2.4 Materiaal	21
2.5 Methode.....	22
3. Resultaten.....	25
3.1 De vaardigheden die nodig zijn voor een sparringpartner volgens de experts.	25
3.2 De vaardigheden die aanwezig zijn	30
3.2.1 Eigenschappen van een goede sparringpartner.....	31
3.2.2 De Management Drives van Flynth	32
3.2.3 De eigenschappen die missen	33
3.2.4 De ontwikkeling voor een sparringpartner	34
3.3 Bij welke advies handeling/product kan er een “sparrend” gesprek plaats vinden?	35
3.3.1 Interview adviseurs	35
3.3.2 Wanneer kan er sparrend gesprek plaats vinden volgens de expert?	36
4. Discussie	38
5. Conclusie en aanbevelingen.....	40

Bibliografie	43
Bijlage 1: Interview Paulien Hogenkamp.....	45
Bijlage 2: Interview Lianne Veenstra	49
Bijlage 3: Interview Lidy Thijsen	53
Bijlage 4: Interviews 10 bedrijfsadviseurs, specialisten in bedrijfsopvolging	55
Bijlage 5: Schriftelijk rapporteren.....	61

Samenvatting

De accountantsbureaus merken dat de behoefte aan advies verandert. Vroeger was een relatiebeheerder verantwoordelijk voor alle werkzaamheden rondom de klant. Hij kon de ondernemer goed adviseren aan de hand van een jaarrekening. Deze vorm van advisering zien de accountantsbureaus veranderen. De accountantsbureaus stellen een team samen rondom de klant. Om de verandering van de advies behoefte in te vullen zijn er speciale sparringpartners nodig. Dit zijn personen die samen met de ondernemer de bedrijfsstrategie goed in kaart brengt en schets waar het bedrijf wil staan over een aantal jaar. Zij moeten ontdekken wat de drijfveer is van de ondernemer. Aan de hand van deze drijfveer moet de sparringpartner breed en anders adviseren.

In de agrarische wereld stoppen veel ondernemers en de bedrijven die overblijven worden groter. Dit is een krimpende markt voor de accountantsbureaus. De bedrijven die overblijven hebben kansen om zich te ontwikkelen en worden groter. In de loop van de jaren is het opleidingsniveau gestegen. De verwachting van de aankomende jaren is dat dit verder gaat stijgen. De ondernemers zijn niet alleen hoger opgeleid maar zij kunnen deze technische informatie steeds beter vinden.

Uit eerdere onderzoeken is gebleken dat ondernemers het liefst een sparringpartner zien op het erf. Veel ondernemers geven aan niet op een expert zitten te wachten. De meeste adviseurs herkennen zich het meest in de rol van ondernemende adviseur of expert. Om aansluiting te vinden met de veehouders zullen adviseurs meer moeten werken aan de kwaliteiten van een sparringpartner. De accountants en collega-ondernemers als waardevol advies gezien. Op basis van voorgaande beschreven onderzoeken, kan worden geconcludeerd dat de rol van een adviseur verschuift naar een “sparringpartner”. Bij deze verschuiving van de advies behoefte horen andere vaardigheden. Het is de vraag hoe een accountants- en advieskantoor hierop moet inspelen, met als doel relevant te blijven voor de ondernemers in de toekomst.

Uit dit onderzoek is gebleken dat je een sparrend gesprek eigenlijk met iedereen kunt voeren. Voor dit gesprek is er iemand nodig die bereid is om oprecht te luisteren naar iemand anders. Er moet een goede klik en vertrouwen zijn om jezelf op je gemak te voelen. Hierdoor kan er een open gesprek plaats vinden zonder geheimen voor elkaar. Een sparringpartner moet ervoor zorgen dat hij zelf geen antwoord geeft op de vraag. Hij moet goed kunnen luisteren en goed kunnen doorvragen. Je houdt als ware een spiegel voor de ondernemer. Een sparringpartner zorgt ervoor dat de ondernemer ZELF van gedacht veranderd. Ook komt uit het onderzoek dat de kleuren van de Management Drives geen grote invloed hebben op een goede sparringpartners. De kleuren zijn wel belangrijk voor een goede sparringpartner maar niet doorslag gevend. De ondernemer kan zelf bepalen welk type adviseur bij zich past. Daarom is het lastig te zeggen welke eigenschappen missen. De experts vertellen dat het belangrijk is om de gesprekstechnieken goed onder de knie te krijgen. Denk hierbij aan de technieken LSD en laat OMAA thuis. De experts geven aan dat een ondernemer eigenlijk altijd behoefte heeft aan een sparrend gesprek. Doordat er steeds meer verlangd wordt van de boer op maatschappelijk en sociaal vlak, zal er in de toekomst ook steeds meer behoefte zijn aan een sparrend gesprek met iemand. Ook geven de experts aan de vooral de jonge ondernemers behoefte hebben aan een sparringpartner.

Summary

The accountants notice that the desire for a consultancy is changing. In the past, a relationship manager was responsible for all activities related to the customer. He was able to advise the entrepreneur well based on annual accounts. Accountancy firms see this form of advice changing. The accountancy firms put together a team around the customer. Special coach partners are needed to implement the change in advice. These are people who map out the business strategy together with the entrepreneur and outline where the company wants to be in several years. They must discover what drives the entrepreneur. Based on this motive, the coach partner must advise broadly and differently.

In the agricultural world, many entrepreneurs stop and the companies that remain grow larger. This is a shrinking market for accounting firms. The companies that remain have opportunities to develop and grow. The level of education has increased over the years. This is expected to increase further in the coming years. The entrepreneurs are not only more highly educated, but they are increasingly able to find this technical information.

Previous studies have shown that entrepreneurs prefer to see a coach partner in the yard. Many entrepreneurs indicate that they do not want an expert. Most advisors recognize themselves most in the role of entrepreneurial advisor or expert. To connect with the livestock farmers, advisors will have to work more on the qualities of a coach. The accountants and fellow entrepreneurs were seen as valuable advice. Based on the studies described above, it can be concluded that the role of an advisor is shifting to a “coaching advisor”. This shift in the need for advice involves other skills. The question is how an accountancy and consultancy firm should respond to this, with the aim of remaining relevant for entrepreneurs in the future.

This research has shown that you can have a coach conversation with anyone. This conversation requires someone who is willing to listen sincerely to someone else. There must be a good relationship and trust to feel comfortable with yourself. This allows an open conversation to take place without secrets from each other. A coach must ensure that he does not answer the question himself. He must be a good listener and be able to ask questions. You hold a mirror in front of the entrepreneur. A coach ensures that the entrepreneur himself changes his mind. The research also shows that the colors of the Management Drives do not have a major influence on good coach. The colors are important for a good coach but not decisive. The entrepreneur can decide for himself which type of advisor suits him or her. It is therefore difficult to say which properties are missing. The experts say that it is important to master the conversation techniques well. Think of the techniques LSD and leave OMAA at home. The experts indicate that an entrepreneur always needs a coach conversation. Because more and more is demanded of the farmer on a social and social level, there will be an increasing need in the future for a sparring conversation with someone. The experts also indicate that especially young entrepreneurs need a sparring partner.

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de volledige vraag toegelicht. In het breder kader wordt toegelicht waarom deze vraag wordt onderzocht. Hierna wordt er verteld wat al bekend is en welke zaken al zijn onderzocht.

1.1 Breder kader

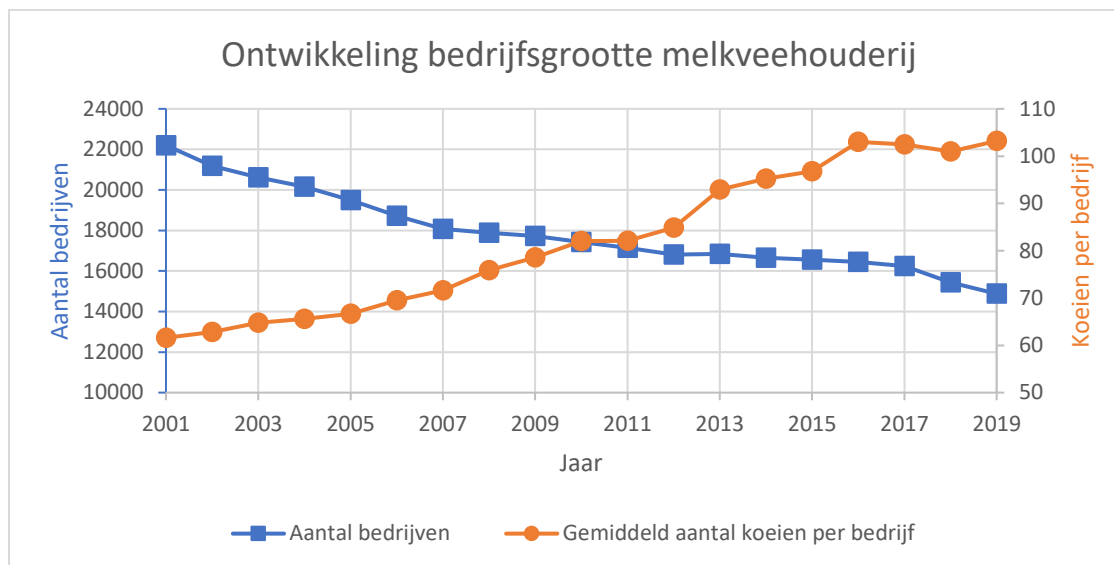
De accountantsbureaus merken dat de behoefte aan advies verandert. Vroeger was een relatiebeheerder verantwoordelijk voor alle werkzaamheden rondom de klant. Denk hierbij aan het samenstellen van een jaarrekening, vragen over fiscale of juridische zaken en advisering. Zo moest hij van allerlei zaken iets weten. Vroeger kon de relatiebeheerder de ondernemer goed adviseren aan de hand van een jaarrekening. Hierin stond precies wat de ondernemer goed en slecht deed. De adviseur kon aan de hand van de cijfers een plan opstellen wat de ondernemer kon uitvoeren. Deze vorm van advisering zien de accountantsbureaus veranderen.

De accountantsbureaus stellen een team samen rondom de klant. Ieder lid van het team heeft een taak zoals: fiscaal, juridisch, advisering of accountant. Binnen deze groep zijn er korte lijntjes. De personen kunnen elkaar makkelijk bereiken om problemen op te lossen. Om de verandering van de advies behoefte in te vullen zijn er speciale sparringpartners nodig. Dit zijn personen die samen met de ondernemer de bedrijfsstrategie goed in kaart brengt en schets waar het bedrijf wil staan over een aantal jaar. Zij moeten ontdekken wat de drijfveer is van de ondernemer. Aan de hand van deze drijfveer moet de sparringpartner breed en anders adviseren. Dit is een grote uitdaging voor een ‘normale’ adviseur, hiervoor zijn andere vaardigheden nodig. Deze vaardigheden worden onderzocht in dit onderzoek.

1.2 Vergroting agrarische sector

In de laatste 20 jaar is er schaalvergroting in de agrarische sector. De kosten werden hoger en de inkomsten lager. Mede hierdoor is de agrarische sector hard gegroeid. Destijds was er veel werk voor de accountant. Zij moesten investeringsaanvragen verwerken en hielden contact met de bank. Dit werd minder in de loop der jaren. Er stoppen veel ondernemers en de bedrijven die overblijven worden groter. Dit is een krimpende markt voor de accountantsbureaus.

Hieronder in figuur 1 is de ontwikkeling van de melkveesector weergegeven. Te zien is dat er in 2001 ongeveer 22.000 melkveebedrijven waren. Van deze bedrijven was een deel gemengd. In de loop van de jaren kiezen de ondernemers vaak voor een tak. In 2019 zijn er nog ongeveer 15.000 melkveebedrijven over, dit is 32% minder. Hierdoor is de gemiddelde bedrijfsgrote van de bedrijven van 60 koeien per bedrijf naar 103 koeien per bedrijf, dit is een toename van 70% (Wageningen University en research, 2019).



Figuur 1: Lijngrafiek ontwikkeling melkveehouderij (Agrimate, 2019)

Varkenshouderij:

Ook in de vleesvarkensbedrijven is een grote vermindering te zien. In 2001 waren er nog ongeveer 11.500 vleesvarkensbedrijven, in 2019 zijn er nog ongeveer 3.200 over, dit is een vermindering van 72%. Er waren nog ongeveer 5.500 zeugenhouders in 2001, in 2019 waren dit er nog ongeveer 530. Dit is een vermindering van 90 % (Wageningen University en research, 2019).

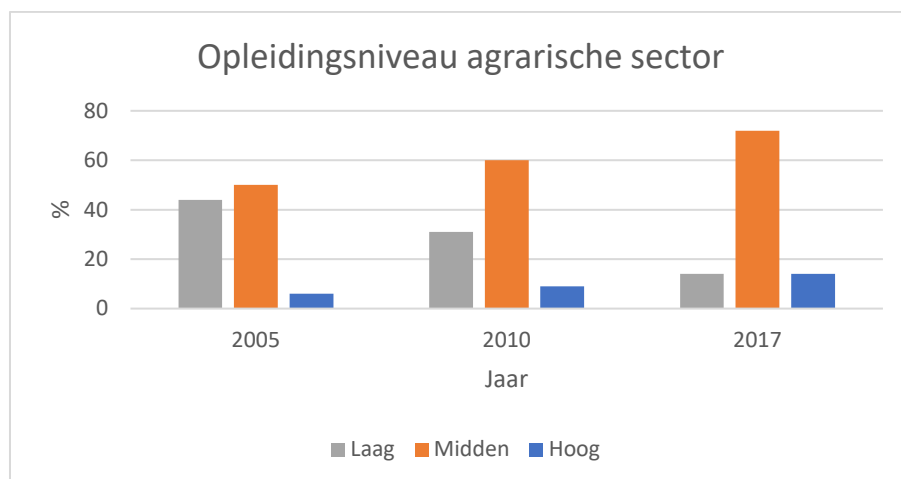
Pluimvee:

Ook de pluimveesector zijn de bedrijven aan het verdwijnen en de bedrijven die overblijven worden groter. De leggen bedrijven zijn verminderd met 63% ten opzichte van het jaar 2001. De vleeskuikens bedrijven zijn ook verminderd met 42% ten opzichte van het jaar 2001 (Wageningen University en research, 2019).

1.3 Kennis en kennis verkrijgen

De bedrijven die overblijven hebben kansen om zich te ontwikkelen en worden groter. Als een bedrijf groter wordt, wordt ondernemerschap ook steeds belangrijker. Dit is dan ook terug te vinden in de cijfers van het opleidingsniveau in de agrarische sector.

In figuur 2 staan een aantal kolomdiagrammen met daar onder een legenda. Dit figuur beschrijft de totale agrarische sector, ook de tuinbouw. Hierin staan de categorieën: laag, midden en hoog. Het opleidingsniveau laag houdt in dat er geen diploma is behaald. De categorie midden, betekend een Mbo-opleiding of VMBO-opleiding. Het opleidingsniveau hoog, betekend een HBO of universitair diploma.



Figuur 2: Kolomdiagram opleidingsniveau agrarische sector (UWV, 2017)

In de figuur is te zien dat er in 2005 meer dan 40 procent geen diploma heeft behaald. In 2017 is dit nog maar 14 procent, hier is een forse daling te zien. Ook de midden sector gaat van 50 procent in 2005 naar 70 procent in 2017. Hier is een forse stijging te zien. De hoog opgeleiden personen stijgt ook, van 5 procent naar 15 procent. In de loop van de jaren is het opleidingsniveau gestegen. De verwachting van de aankomende jaren is dat dit verder gaat stijgen. Ook is de verwachting dat de MBO studenten steeds meer de weg naar het HBO gaan vinden (Trouw, 2018).

Kennis verkrijgen

Vroeger, toen de bedrijfsadviseur met de jaarrekening op bezoek kwam bij de ondernemer, kwamen er vooral technische vragen over de getallen. Waarom is mijn kostprijs zo hoog? Waarom zijn de voerkosten duurder geworden? De bedrijfsadviseurs zien deze vragen steeds minder. De ondernemers zijn niet alleen hoger opgeleid maar zij kunnen deze technische informatie steeds beter vinden. Deze informatie is vaak onbeperkt te vinden op internet, hierdoor weten zij dus zelf wat goed en slecht is. Hierdoor hebben zij dus minder expertise nodig van een accountantsbureau. Het accountantsbureau ziet de relevantie verminderen, wat zal leiden tot minder werk en minder omzet. Het is dus een krimpende markt. Omdat het accountantsbureau verwacht dat dit in de toekomst zich verder zal ontwikkelen, willen ze gaan kijken hoe zij op een andere manier relevant kunnen blijven.

1.4 Advies omzet

De omzet van de advies producten wordt minder. Hieronder is een tabel te zien welk soort advies minder relevant wordt en welk advies wel relevant is. Deze gegevens zijn van Flynth Raalte, cluster Overijssel. In Tabel 1 zijn de gegevens te zien en is uitgedrukt in €.

Tabel 1: Overzicht omzet Flynth cluster Overijssel.

Advies producten	2018	2019	Vershil %
Gecombineerde opgave RVO	43.828	32.578	-26%
Kringloopwijzer invullen	3.433	3.265	-5%
Tussentijdse cijfer/kwartaal rapportages	220.043	206.435	-6%
Analyse en bespreking vooruitblik	6.280	3.710	-41%

Opstellen vooruitblik resultaat	9.577	20.965	119%
Advies grond en productie rechten	15.585	13.550	-13%
Advies mestregelgeving	21.490	35.136	63%
Advies GLB	16.848	14.047	-17%
Advisering bedrijfsvoering en management	290.615	220.268	-24%
Bespreking ondernemer over bedrijfsvoering	32.246	91.906	185%
Totaal	659.945	641.860	-3%

Te zien is dat de totale adviseringsproducten met 3 % minder wordt. De ondernemers doen de gecombineerde opgave en mestwetgeving steeds meer zelf. De ‘normale’ advies producten worden vooral minder. Ook is er te zien dat vooral de vooruitblik op resultaat en bedrijfsvoering bespreking meer wordt. Dit advies is gericht op de toekomst en wat het bedrijf hierin moet veranderen. De bedrijfsstrategie wordt uitgewerkt en er wordt een plan gemaakt waar het bedrijf wil staan over een aantal jaar.

1.5 Sparringpartner

De advies behoefte veranderd. De ondernemers hebben het accountantsbureau steeds minder nodig. Kleinere investering rekent de ondernemer zelf door in de bedrijfsvoering. Ook neemt de ondernemer zelf contact op met de bank zonder tussenkomst van een accountantsbureau. De agrarische bedrijven worden steeds groter, hierdoor zou de vraag naar juridisch, fiscaal en financieel advies toe moeten nemen. Door proactief te handelen als sparringpartner willen accountantsbureau zich onderscheiden en relevant blijven voor de ondernemer (Accountancy Vanmorgen, 2020).

Om de advies behoefte van de klanten in te vullen zijn er sparringpartners nodig. Veehouders die willen of moeten vernieuwen hebben een sparringpartner nodig. Vernieuwingen vragen om een specifieke aanpak. De veehouder heeft daarbij een sparringpartner nodig die hem coacht en begeleidt. Bij het vernieuwen, het uitzetten van een nieuwe koers, kunnen adviseurs de veehouders goed van dienst zijn, een sparringpartner dus. Een sparringpartner denkt samen met de ondernemer en ontdekt wat zijn drijfveren zijn om te vernieuwen. Als de trigger duidelijk is, kan de strategie worden bepaald. Hierdoor ontstaat er energie bij de veehouder. De sparringpartner moet hierbij motiveren, feedback geven en actieplanning. Ook kan hij de veehouder begeleiden bij de moeilijke momenten maar ook de successen met hem vieren (Ten Have, 2016).

1.6 Stikstof aanpak en overheid investeert in kennis

De overheid heeft besloten in 2030 de helft van de hectare natuur in stikstof gevoelige Natura 2000 gebieden op een gezond stikstof niveau moet zitten. Daarom komt er 3 miljard euro beschikbaar voor natuur herstel en versterkingen. Ook komt er 2 miljard euro beschikbaar voor maatregelen om de stikstof uitstoot te verminderen. Er komt een omschakelfonds van 175 miljoen euro om boeren te helpen die stappen willen ondernemen om de stikstof uitstoot te verminderen. Voor boeren die vrijwillig willen stoppen komt ook geld beschikbaar (Rijksoverheid, 2020). Er komt dus heel veel geld beschikbaar voor de veehouders. Om dit geld goed te investeren heeft de overheid een voucher aangeboden

De overheid stelt geld beschikbaar om agrarische bedrijven mee te helpen duurzamer te gaan ondernemen. Bij de Subsidiemodule Agrarische Bedrijfsadvisering en Educatie (SABE) kunnen alle agrarische bedrijven zich aanmelden om aanspraak te maken voor de voucher. Deze voucher is 1500 euro waard. Hiermee kan de adviseur of opleidingsinstelling van worden betaald. Het advies kan gaan over: Het verminderen van stikstof, duurzaam bodembeheer, ontwikkeling natuur inclusieve landbouw, precisielandbouw en ondernemen van een landbouwonderneming (Rijksoverheid, 2021). Een sparringpartner kan ook meehelpen duurzamer te ondernemen en zorgen voor goede toekomstvisie. De voucher kan dus ook gebruikt worden om een gesprek te voeren met een sparringpartner.

1.7 Ontwikkeling Nederlandse landbouw

Wageningen Economic Research heeft onderzoek gedaan naar de Nederlandse landbouw in 2030. De onderzoekers hebben beschreven hoe de actuele ontwikkelingen eruitzien. Vervolgens hebben zij beschreven welke toekomstige ontwikkeling de landbouw te wachten staat en waar nodig de overheid moet ingrijpen met maatregelen. Ook is de visie van de Rabobank beschreven over de agrarische sector.

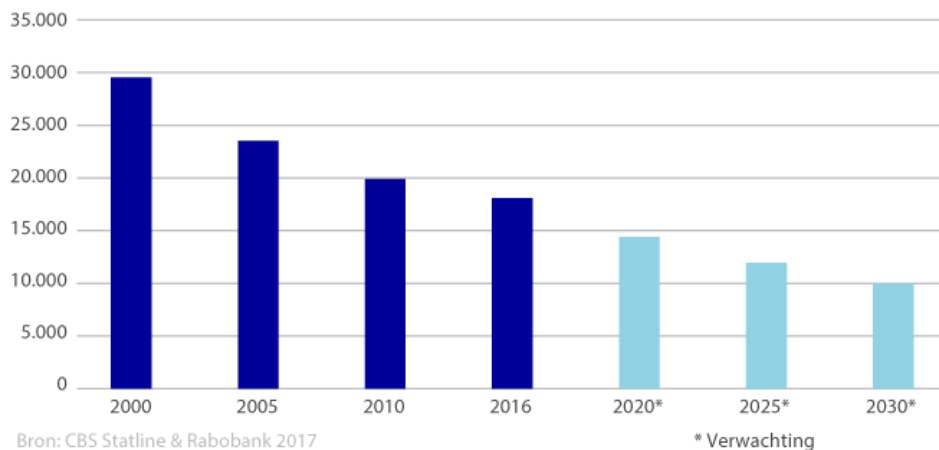
Het fosfaatrechten stelsel is bepalend voor de omvang van de melkveestapel en de te realiseren melkproductie. De verwachting is dat het aantal melkkoeien zal dalen naar de onder 1.6 miljoen melkkoeien. De daling in de totale melkproductie zal relatief minder groot zijn. De Parijse klimaatafspraken kunnen meer bepalend zijn voor de sector dan de fosfaatrechten of derogatie. Op het melkveebedrijf is een grote emissie van methaan, lachgas en CO₂. De verwachting is dat er mogelijkheden zijn om tot een reductie van emissie per kg melk te komen. Bijvoorbeeld een efficiencyverbetering wat inhoudt, minder dieren, verlengen levensduur en mono vergisting. Door dat het fosfaatrechten systeem succesvol is ingevoerd en het de fosfaat uitstoot van de agrarische sector heeft verlaagd tot onder het plafond is er kans op fosfaatefficiency. Hierdoor kan er ruimte ontstaan voor grond. Hierdoor kunnen andere thema's zoals ammoniak, en klimaat weer knelpunten ontstaan (Berkhout, et al., 2018).

De huidige trends zullen zich min of meer voorzetten tot 2030. De verwachting is dat er in 2030 nog ongeveer 39.000 bedrijven zijn. Dit is een vermindering van 2 à 3 procent per jaar. Dit betekent ook dat de schaalvergroting doorgaat. Een deel van de bedrijven zal op een andere manier het bedrijf in stand houden, door inkomstbronnen buitenshuis te zoeken of door het bedrijf te verbreden met bijvoorbeeld een recreatie-, natuur – of zorgtak (Berkhout, et al., 2018).

Het lange termijnvooruitzicht voor de mondiale zuivelmarkt is positief. Nederland blijft een aantrekkelijk land voor de productie van zuivel als gevolg van de mogelijkheden voor ondernemerschap, klimaat en infrastructuur. Voor de Nederlandse zuivelketen is het de uitdaging om zijn goede positie in de afzetmarkten te behouden (Rabobank, 2019).

Tussen 2000 en 2012 nam het aantal bedrijven met melk- en kalfkoeien gemiddeld af met 3,5% per jaar (figuur 2). De afgelopen jaren nam deze daling af als gevolg van de hoge melkprijs en afwachtende houding rondom regelgeving. De dalende trend zal zich herstellen, waardoor er rond 2030 nog maximaal 10.000 bedrijven met melk- en kalfkoeien in Nederland zijn. Door de stoppersregeling en de prijsniveaus van fosfaatrechten zal de aankomende twee jaar een inhaalslag gemaakt worden in aantal bedrijfsstakers. Dit compenseert het lagere aantal bedrijfsbeëindiging tijdens de periode van 2013 tot 2016. Verplichte asbestverwijdering en regionaal verplichte investeringen in emissiearme huisvesting kunnen in de aanloop naar de periode tussen 2020 en 2024

voor ondernemers een reden zijn om hun bedrijf vroegtijdig te beëindigen (Rabobank, 2019).

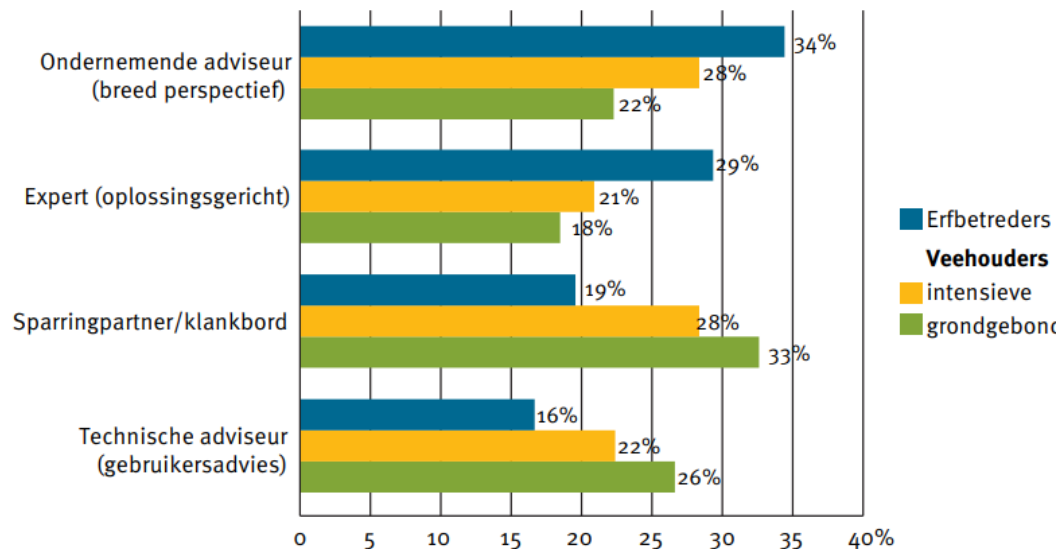


Figuur 3: Ontwikkeling melkveehouderij (Rabobank, 2019)

1.8 Welke adviseur ziet de veehouder het liefst komen.

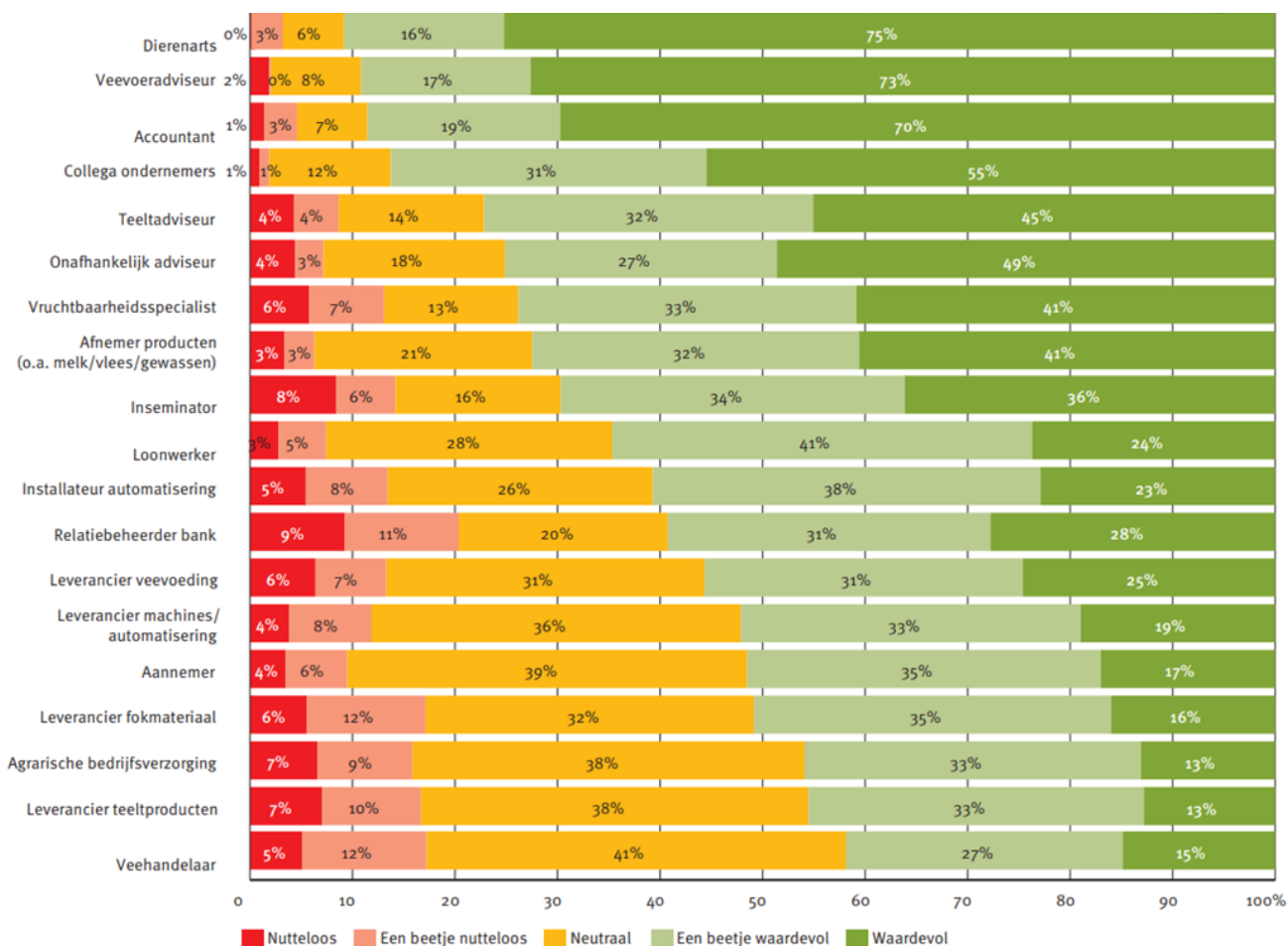
Een student aan de Wageningen Universiteit en Researchteam heeft onderzoek gedaan naar de eisen van de veehouders aan de adviseur. Ook wordt er gekeken of de adviseurs hieraan voldoen en wat de adviseur dit zelf ook vinden.

De grondgebonden veehouders zien het liefst een sparringpartner het erf op komen (figuur 4). De intensieve veehouders zijn het daarmee eens, al hebben zij naast een sparringpartner ook graag een ondernemende adviseur. Een sparringpartner is iemand die vraagt, luistert, meedenkt, ‘tegenderkt’, stimuleert en inspireert zonder aan het roer van de onderneming te gaan staan. Een sparringpartner zorgt ervoor dat de ondernemer het ‘gevecht’ met de omgeving aankan. Een ondernemende adviseur heeft een breed perspectief en is in staat de hele onderneming te overzien. Veel grondgebonden en intensieve veehouders geven aan niet op een expert zitten te wachten. Dit type adviseur scoort dan ook het laagst. Adviseurs zien zich daarentegen wel graag als expert. Onder de adviseurs scoort deze kwalificatie dan ook hoog. De meeste adviseurs herkennen zich het meest in de rol van ondernemende adviseur of expert. Om aansluiting te vinden met de grondgebonden veehouders zullen adviseurs meer moeten werken aan de kwaliteiten van een sparringpartner en het geven van gebruikersadviezen (Aantjes, 2014).



Figuur 4: Welke rol wil de veehouder zien? (Aantjes, 2014)

Kwaliteit geeft de doorslag bij de veehouder in de keuze voor een adviseur. Bijna 60 procent kiest voor een goede kwaliteit als belangrijkste argument. Dit staat in schril contrast met het percentage veehouders dat kiest voor een lage prijs, wat voor de grondgebonden veehouders helemaal geen rol blijkt te spelen. Net als het feit dat een adviseur uit de regio komt geen rol speelt. Prettig contact en een goede reputatie scoren bij grondgebonden veehouders hoger dan bij de intensieve veehouders, die meer inzetten op goede referenties en de prijs speelt hier meer een rol. Verder stelden de veehouders de volgende eisen aan hun adviseur: goede kennis op het goede moment beschikbaar, alleen als een adviseur iets toe kan voegen, onafhankelijkheid, iemand die verder durft te kijken dan zijn neus lang is, de waarheid durft te zeggen en durft te confronteren (Aantjes, 2014). De dierenarts geeft de meest waardevolle adviezen en de veehandelaar voegt het minste toe op het erf van de veehouders, blijkt uit het onderzoek (figuur 5). Naast de dierenarts worden ook de veevoedingsadviseur, accountants en collega-ondernemers als waardevol gezien. Collega-ondernemers worden gezien als de gewenste sparringpartners, de rol die veehouders ook graag terugzien in een adviseur. De relatiebeheerder van de bank is pas terug te vinden op plek twaalf. Deze lage plaats wordt vooral veroorzaakt door een relatief hoog percentage (20 procent) van de respondenten dat het advies als ‘nutteloos’ of een ‘beetje nutteloos’ ervaart.



Figuur 5: Waardering veehouders aan adviseurs (Aantjes, 2014)

1.9. De rol van adviseurs bij veehouders.

Een universiteit in Nieuw-Zeeland heeft samen met de Wageningen Universiteit onderzoek gedaan hoe de relaties tussen boeren en adviseurs rondom financieel management zijn. Zij doen onderzoek wie de financieel adviseurs zijn en hoe de interacties verlopen tussen de landbouwers en adviseurs.

In totaal zijn er 35 personen geïnterviewd, dit zijn veehouders, accountants, financieel adviseurs en bankiers. Hieronder worden per soort adviseur de bevindingen weergegeven. Vervolgens wordt er een kleine conclusie weergegeven welke adviseur het best bij de veehouders past en waarom dit zo is.

Advies van bankiers

Bankiers zijn belangrijke adviseurs voor de meeste ondervraagde boeren. Veehouders betaalden geen vergoeding voor het advies van de bank (geen directe betaling), maar de bank kreeg een vergoeding via de rente die de boer over hun leningen betaalde. Er was geen bewijs dat bankiers via hun advies probeerden producten en diensten te verkopen. Alle geïnterviewden, in verschillende mate, deden zaken met een bank om kredieten en leningen te verkrijgen en om de kasreserves voor het landbouwbedrijf te beheren. De bank en daarmee de bankier had een zekere zeggenschap over de boer, wat bij andere adviseurs niet het geval was. De rente en de inspanning die de bank in de relatie steekt, hangt af van de schuld van de boer of het vooruitzicht dat de boer in de toekomst meer gaat lenen van de bank. De geïnterviewde bankiers maakten onderscheid tussen boeren met

lage schulden en lage vooruitzichten op toekomstige leningen en boeren met hoge schulden of hoge vooruitzichten voor toekomstige leningen binnen de geaccepteerde risiconiveaus (Hilkens, Reid, Klerkx, & Gray, 2018).

Advies van accountants

Alle ondervraagde veehouders betalen de accountant voor de geleverde diensten. Dit zijn diensten voor een jaaroverzicht waarin bronnen van inkomsten worden opgesomd en een berekening van de belasting over het inkomen. Ook geven de accountants financieel managementadvies, hiervoor moeten de veehouders meestal betalen. Net als banken hebben accountants toegang tot de volledige financiële informatie van de veehouder, wat eerder een vereiste is dan een keuze van boeren (Hilkens, Reid, Klerkx, & Gray, 2018).

Geïnterviewde veehouders en accountants meldden dat sommige accountants eerder reactief dan proactief waren in het verstrekken van financieel managementadvies en dat de hoeveelheid advies grotendeels afhing van de actieve vraag van de veehouder om advies. Dit leek deels verband te houden met de manier waarop boeren betalen voor hun accountantsdiensten. Accountants worden betaald op basis van een servicevergoeding op basis van de hoeveelheid tijd die ze aan werk zijn voor een klant. De op tijd gebaseerde heffing leek sommige boeren ervan te weerhouden om advies in te winnen bij hun accountant, zoals het volgende citaat van een boer illustreert: 'We gaan niet zomaar naar onze accountant, want het kost ons elke keer dat je belt' (Hilkens, Reid, Klerkx, & Gray, 2018).

Accountants uitten hun bezorgdheid over klanten die hen niet bij de financiële besluitvorming hadden betrokken. Zij zien liever dat de klant voor de beslissing om advies vraagt, zoals het volgende citaat van een accountant illustreert: 'Heel vaak zullen we ontdekken dat mensen een boerderij hebben gekocht en dan komen ze ons vertellen dat we net een boerderij hebben gekocht. Ze hebben niet echt naar de mening van iemand anders gevraagd of het een goed idee was of niet. Ik denk dat het probleem daarmee is dat als je niet bij het proces betrokken bent, niemand iets in twijfel trekt en zegt: weet je zeker dat dit gaat werken? Het probeert hun processen te sturen en ervoor te zorgen dat ze aan alles hebben gedacht. '

Het beperkte gebruik van accountants door boeren voor advies is waarschijnlijk ook omdat accountants in het algemeen analyseren wat er historisch is gebeurd in plaats van vooruit te kijken (Hilkens, Reid, Klerkx, & Gray, 2018).

Onafhankelijk bedrijfsadviseur.

Bedrijfsadviseurs geven overwegend gespecialiseerd advies en boeren betalen een vergoeding voor hun advies. De hoofddienst en de primaire verantwoordelijkheid van de adviseur is het tegen betaling adviseren over bedrijfsbeheer. De geïnterviewde adviseurs op het gebied van bedrijfsbeheer gaven een scala aan adviezen, waaronder financieel advies, productiemanagement en personeelsbeheer. Over het algemeen gaven consultants alleen financieel advies als de boer dit soort advies bij hen zocht (reactief), maar in sommige gevallen werden bedrijfsadviseurs in opdracht van de bankier en gaven ze dus proactief financieel advies aan een klant (Hilkens, Reid, Klerkx, & Gray, 2018).

Minder dan de helft van de ondervraagde boeren die een bedrijfsadviseur in dienst hadden, gebruikte deze voor financieel advies. Sommigen hadden de bedrijfsadviseur gedurende een lange periode regelmatig in dienst genomen en anderen hadden er af en toe gebruik van gemaakt, bijvoorbeeld voor eenmalige advies bezoeken om te adviseren over een mogelijke verhuizing. Een

aantal geïnterviewde bedrijfsadviseurs vertelde dat de lage melkprijs hen de kans gaf om financieel advies te geven aan sommige klanten. Een adviseur legt uit: Met de dalende melkprijzen is er alleen maar meer behoefte aan financiële advisering (Hilkens, Reid, Klerkx, & Gray, 2018).

Gespecialiseerde financiële adviseur.

Veehouders gingen alleen in zee met gespecialiseerde financiële adviseurs als ze gemotiveerd waren om financieel advies te ontvangen, want in tegenstelling tot accountants en bankiers hebben boeren geen relatie met gespecialiseerde financiële adviseurs om andere redenen dan financieel advies.

Geïnterviewde financieel adviseurs meldden dat boeren hen gebruikten als expert voor strategische beslissingen, vaak in eenmalige projecten zoals investeringsbeslissingen, bedrijfsstructuren en opvolgingsplanning. De gespecialiseerde financieel adviseur faciliteerde vervolgens het ontwikkelingsproces van een project (bijvoorbeeld een opvolgingsplan). Veehouders zijn niet verplicht hun boekhouding te laten zien en betalen voor het advies. Boeren betalen een vergoeding voor advies en het opnemen of uitvoeren van het advies is vrijwillig en onvoorwaardelijk, zoals ook blijkt uit

Conclusie Hilkens, Reid, Klerkx, & Gray

Meestal hadden boeren aanvankelijk een relatie met hun belangrijkste adviseurs om andere redenen dan het inwinnen van financieel advies en voor de adviseurs was het verstrekken van financieel advies over het algemeen ook een secundaire dienst. Van de belangrijkste financieel adviseurs hadden boeren het vaakst contact met banken en accountants, soms in het licht van wettelijke verplichtingen of verplicht advies in verband met leningen. Ook hebben veehouders meer behoefte aan een proactief gesprek (Hilkens, Reid, Klerkx, & Gray, 2018).

1.10 Markontwikkeling voor de accountantsbureaus

Lisa Reimert, student aan de Aeres Hogeschool, heeft onderzoek gedaan naar de markontwikkeling rondom de agrarische accountant en adviseurs. Zij heeft een enquête uitgevoerd onder de klanten en de accountants van Flynth.

Uit het onderzoek is te zien dat er een omslag in de gedachtegang van de agrariër komt. Een groot gedeelte van de respondenten gaat de omslag maken om in de toekomst de administratie digitaal aan te kunnen leveren. Om ervoor te zorgen dat dit goed gaat slagen, is het aanbieden van cursussen erg belangrijk (Reimert, 2020).

Wat zijn de klantsegmenten van een doorsnee agrarische accountantsbureau?

De gemiddelde ondernemer op basis van de enquête kan als volgt geschetst worden: De ondernemer heeft een agrarische opleiding mbo-niveau 3 of 4/middelbare landbouwschool gevolgd. De ondernemer is een vennoot in een maatschap/VOF, wie als 3^e generatie het bedrijf voortzet. Het grootste gedeelte van de respondenten heeft als hoofdactiviteit melkkoeien

Wat verwacht de klant van de accountant in 2030?

Het grootste gedeelte van respondenten levert momenteel de administratie op papier aan, maar verwacht dat de administratie in 2030 voornamelijk digitaal aangeleverd zal worden (67%). Er is een lichte daling te zien in degene die de btw-aangifte zelf gaat verrichten in 2030. De strategie die de meeste agrariërs kiezen is dat er geoptimaliseerd gaat worden met het huidige aantal dieren. De respondenten geven voornamelijk aan dat de facturatie gespecificeerd moet, zodat men weet

waarvoor er betaald wordt en welke werkzaamheden er verricht zijn. Ook is de wens dat het goedkoper wordt. Men wil ook graag dat het jaarrapport eerder af is. Dat er proactief gewerkt wordt zodat de accountant de klant blijft kennen. Het geven van cursussen zou prettig zijn om de digitaliseringsslag te kunne maken. En bereikbaar blijven, want de hele financiële boekhouding hebben en houden wordt aan iemand toevertrouwd. Niet te veel wisselingen van de adviseur, zodat de vertrouwensband groot is en groot blijft (Reimert, 2020).

Wat verwacht de accountant in 2030?

De accountant/relatiebeheerder heeft de volgende veranderingen de afgelopen jaren meegemaakt: de veranderende wetgeving, schaalvergroting, kwaliteitsveranderingen binnen Flynth, digitalisering en toename verzakelijking/specialistisch advies. Er wordt voornamelijk verwacht dat in 2030 de accountant/relatiebeheerder de belangrijkste adviseur van de ondernemer zal zijn. De werkzaamheden zullen voor een groot deel hetzelfde zijn, maar meer automatiseerder en digitale (Reimert, 2020).

1.11 Landbouwadviseurs veranderen hun manier van advies geven

In Australië is er onderzoek gedaan door 3 onderzoekers naar de adviespraktijk van de landbouwadviseur. Zij hebben gekeken hoe het bestaande advies eruitziet en wat er opvalt hieraan. Vervolgens is er een online enquête verspreid onder de landbouwadviseurs. Ook zijn er interviews afgenomen van ervaren adviseurs. Door deze gegevens te analyseren zijn er 3 adviesstrategieën bedacht en beschreven.

Bestaande adviespraktijken

De praktijk van een bedrijfsadviseur bestaat uit hun routinematige activiteiten en gedragingen bij het werken in een adviserende relatie met boeren. Deze omvatten fysieke praktijken (bijvoorbeeld een boerderij bezoeken, telefonisch spreken met een boer); het gebruik van technologieën en tools (bijv. een computerondersteund hulpmiddel voor besluitvorming ; grondtesten); en de aard van de interactie met anderen (bijv. boeren, andere adviseurs, onderzoekers). Deze activiteiten worden geacht competentie te belichamen (d.w.z. vaardigheden, kennis en technieken die in het werk worden gebruikt) en de betekenissen die aan de praktijken worden toegekend (ideeën, symbolen en ambitie) (Nettle, Crawford, & Brightling, 2018).

Uitdagingen

Melkveebedrijf adviseurs richten hun bedrijfsadvies op technische gebieden zoals: weide beheer, diervoeding , veeteelt of bedrijfsbeheer. De verandering in de situatie van boeren brengt ten minste drie cruciale uitdagingen voor adviseurs met zich mee: snelle ontwikkeling van kennis met betrekking tot managementvaardigheden en arbeidsrecht om capaciteit op het bedrijf te kunnen evalueren, adviseren of helpen opbouwen; hoe ze hun bijdrage aan een boer over dit onderwerp kunnen beoordelen op een manier die een oordeel van boeren over de waarde van diensten mogelijk maakt; en het peilen van het belang van hun organisatie of andere mensen in de organisatie om naar dit gebied van adviesdiensten te gaan (Nettle, Crawford, & Brightling, 2018).

Er is een online enquête gehouden, hier hebben 119 adviseurs op gereageerd. Ook zijn er interviews afgenomen met 6 adviseurs. Deze adviseurs werkten bij kleine en grote advies organisaties. Hieronder worden enkele resultaten weergegeven uit het onderzoek:

In het netwerk van adviseurs deelden adviseurs nieuwe adviesstrategieën of manieren om gesprekken en interacties met boeren te benaderen met betrekking tot werkgelegenheid en personeelskwesties. Veel adviseurs meldden dat hun agrarische klanten problemen met het personeelsbestand of management als een lagere prioriteit beschouwden en geen gevoel van directheid hadden om te handelen, ondanks dat de adviseur van mening was dat de prestaties van de boerderij door deze problemen worden beïnvloed. Uit dit netwerk zijn vier nieuwe soorten adviesstrategieën ontwikkeld om boeren bij te betrekken:

1. De incrementele aanpak (je begint klein en bouwt dit langzaam uit): deze praktijk omvatte verschillende adviesroutines met betrekking tot het oplossen van problemen in een tempo dat geschikt was voor de boer. Dus op het tempo van de boer adviseren.
2. De probleem erkenning aanpak: Het probleem herkennen en meteen oplossen. Dit doormiddel van nieuwe middelen die geleerd zijn tijdens de cursus. Dit betrof een fijn afgesteld oordeel in de samenwerking met de boer:
3. **De sturende/coachende aanpak: De praktijk omvat het vertrek voor de adviseur van 'expert resource' naar gezamenlijk leren: *'Ik beweer niet alles te weten, maar ik zeg tegen hen dat we erover moeten praten en er meer over moeten leren en begrijpen als we verder willen komen.'***

Deze strategieën weerspiegelen een verschuiving in de praktijk die een 'voorschrijvende deskundige' binnen de relatie tussen boerderij en adviseur naar die van het samen ontwikkelen van nieuwe landbouwpraktijken. Het delen van strategieën bevestigde de nieuwe adviespraktijk verder en verschaft de benodigde 'rolmodellen' voor professionele advies vorming (Nettle, Crawford, & Brightling, 2018).

1.12 Advies rollen

Hier is onderzoek gedaan naar de adviesrollen van de adviseurs naar de veehouders toe. Dit is onderzocht in België, Frankrijk en Australië. Er wordt in de diepte gezocht naar de communicatie tussen veehouders en adviseurs en welke het best bij de ondernemers past. Hieronder zijn een rollen weergegeven welke volgens de onderzoekers zeer belangrijk worden in de toekomst.

Het werk in de landbouw en in het advieswerk verandert snel. Precisielandbouw, robotica en digitale advies- en uitwisselingsinstrumenten zorgen voor nieuwe problemen en nieuwe behoeften en rollen voor adviseurs (Dockes, Chauvat, Correa, Turlot, & Nettle, 2019).

Naast de verschillende methoden en vormen van advies, kunnen adviseurs verschillende rollen vervullen. Enerzijds kunnen ze advies geven om de capaciteitsontwikkeling van boeren te bevorderen; aan de andere kant kunnen ze een resultaat zoeken (een praktische verandering). Zo neemt de adviseur die de rol van 'ervaringsdeskundige' op zich neemt daadwerkelijk de taak op zich namens de opdrachtgever. In deze rol heeft de adviseur de meeste, zo niet alle, verantwoordelijkheid voor het behalen van goede resultaten. Er wordt niet verwacht dat de klant in capaciteit zal groeien. Hij of zij heeft de adviseur de volgende keer weer nodig om de taak even goed uit te voeren. Een 'reflectieve waarnemer' of 'coach'-rol geeft de boer meer verantwoordelijkheid voor de resultaten en capaciteitsopbouw. De taak van de adviseur beperkt zich tot het terugkoppelen van observaties en indrukken, die een dynamisch effect kunnen hebben op de cliënt. De onderzoekers ontdekten dat adviseurs die met boeren werken aan personeelskwesties verschillende individuele benaderingen hanteren, waaronder ondersteuning en begeleiding/coaching zijn relevant voor de huidige analyse. Bij ondersteuning vervult de adviseur een rol van deskundige of technisch adviseur. De boer heeft een technische vraag en verwacht een technisch antwoord. De adviseur

maakt vaak gebruik van een audit tool en stelt op een nogal sturende manier een technische wijziging voor. Dit soort advies is niet geschikt bij strategische of werkkwesties. Coachrollen zijn relevanter. Het veronderstelt dat een grote sprong in het vermogen van de cliënt om de taak uit te voeren een belangrijk doel is. In de coachrol heeft de adviseur geen directe verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van de taak. In plaats daarvan kan hij of zij de uitvoering van de taak observeren en feedback geven. De coach gebruikt zeer gerichte instructietechnieken om de prestaties van de cliënt te verbeteren, door feedback te geven, oefensequenties voor te schrijven en te observeren en advies en ondersteuning te geven tijdens de daadwerkelijke uitvoering van het werk. De coach is indirect betrokken bij de uitvoering van de taak maar nauw betrokken bij de cliënt en zijn of haar groei. De boer die een probleem ervaart, kan dit vaak niet beschrijven en analyseren. De boer verwacht van de adviseur dat hij nieuwe inzichten kan brengen en helpt bij het nemen van nieuwe beslissingen of het uitproberen van nieuwe organisatorische praktijken. Het doel van dit soort adviseurs is om samen tot oplossingen te komen. In sommige gevallen zal een adviseur een of meer van de bovenstaande rollen tijdelijk en situationeel moeten vervullen, wat vaak een uitdaging is (Dockes, Chauvat, Correa, Turlot, & Nettle, 2019).

2. Materiaal en methode

In dit hoofdstuk wordt er beschreven hoe het onderzoek wordt uitgevoerd. De probleemstelling wordt kort beschreven met een omschrijving van de vraag. Vervolgens wordt er beschreven wat er niet wordt onderzocht in de afbakening. Per deelvraag wordt er overzichtelijk aangegeven hoe de vraag wordt beantwoord en op welke manier. Ook wordt er gekeken van welke informatiebronnen er gebruik van wordt gemaakt.

2.1 Knowledge gap

De agrarische sector is aan het veranderen. Deze verandering is zowel voor de ondernemer en accountantsbureau uitdagend. Er zijn steeds minder agrarische bedrijven wat leidt tot een krimpende markt voor een accountantsbureau. De bedrijven die overblijven worden groter. Ook stijgt het opleidingsniveau in de agrarische sector. Dit betekent dat de personen die overblijven goed mee kunnen praten op gebied van financieel management. Zij kunnen zelf de jaarcijfers lezen en interpreteren. Zij hebben dus minder belang bij de adviseur die langskomt om de jaarrekening te bespreken. Zij zien liever iemand waarbij zij de strategie en de toekomst van hun bedrijf mee kunnen bespreken, een sparringpartner dus.

Ook de Rabobank en de WUR zien de toekomst minder agrarische ondernemers. Per jaar is er een vermindering van 2 tot 3% in het aantal agrarische bedrijven. De veestapel zal ook verminderen maar niet zo hard als de ondernemers, er komen dus meer dieren per bedrijf. (Berkhout, et al., 2018). In het onderzoek van Aantjes is er te lezen dat de veehouders graag een sparringpartner zien op het erf. De adviseurs die op het erf komen zien zichzelf vaak als een expert, dit vinden de veehouders vaak minder relevant. Hierin is dus nog een misverstand te zien. Ook staat het advies van de financieel adviseur in de top 3 van meest waardevol advies volgens de veehouders (Aantjes, 2014). De verschillende adviespraktijken zijn onderzocht in Australië. In dit onderzoek zijn 3 nieuwe adviesstrategieën bedacht, ook bleek dat de veehouders veel interesse hebben bij een sturende en coachende aanpak (Nettle, Crawford, & Brightling, 2018). Ook is er in Europa gekeken naar de adviesrollen van de adviseurs. Uit dit onderzoek blijkt dat de coachrol zeer relevant is bij de ondernemers. Deze rol wordt beschreven als observeren en feedback geven aan de klant om uiteindelijk samen te komen naar de oplossing voor het probleem (Dockes, Chauvat, Correa, Turlot, & Nettle, 2019).

In dit onderzoek staat 1 vraag centraal, de hoofdvraag. Voor een goede opbouw in het onderzoek zijn er 4 deelvragen gevormd. Deze worden hieronder omschreven

Hoofdvraag:

- *“Hoe kan een agrarisch accountants- en advieskantoor het beste inspelen op de toenemende vraag naar een sparrende adviseur?”*

Deelvraag 1:

- Welke vaardigheden zijn volgens experts nodig voor een sparrend gesprek?

Deelvraag 2:

- Welke vaardigheden zijn al aanwezig en hoe kunnen deze vaardigheden worden ontwikkeld?

Deelvraag 3:

- Bij welke advies handeling/product kan er een “sparrend” gesprek plaats vinden?

2.2 Wat er nog niet bekend is

Op basis van voorgaande beschreven onderzoeken, kan worden geconcludeerd dat de rol van een adviseur verschuift naar een “sparringpartner”. Bij deze verschuiving van de advies behoefte horen andere vaardigheden. Deze vaardigheden worden onderzocht in dit onderzoek. Als deze vaardigheden nog niet aanwezig zijn bij een accountant- en advieskantoor, hoe kunnen deze dan worden ontwikkeld? Ook is de vraag hoe een accountants- en advieskantoor hierop moet inspelen, met als doel relevant te blijven voor de ondernemers in de toekomst.

In verschillende onderzoeken komt naar de definitie van sparringpartner naar voren:

Een sturende/coachende aanpak: De praktijk omvat het vertrek voor de adviseur van 'expert adviseur' naar gezamenlijk leren: *'Ik beweer niet alles te weten, maar ik zeg tegen hen dat we erover moeten praten en er meer over moeten leren en begrijpen als we verder willen komen'* (Nettle, Crawford, & Brightling, 2018).

Deze definitie is bekend, maar er is nog niet bekend wanneer een accountant- en advieskantoor deze gesprekken kan toepassen bij de klanten en er dus aan kan verdienen? Daarom wordt er onderzocht bij welke advies handelingen of product een “sparrend gesprek” kan plaats vinden.

2.3 Afbakening

Om een goed overzicht te krijgen wat er allemaal wel en niet wordt onderzocht is er een afbakening gemaakt. Hieronder wordt kort beschreven welke punten worden onderzocht.

- Vaardigheden/competenties die nodig zijn voor een sparringpartner
- Welke competenties/vaardigheden zijn aanwezig
- Wie moet deze competenties/vaardigheden ontwikkelen/leren
- Hoe moeten deze competenties/vaardigheden geleerd worden
- Advies producten die een sparrend gesprek nodig hebben

Hieronder wordt er beschreven welke punten er niet worden onderzocht.

- Geen marktonderzoek. In dit onderzoek wordt niet gekeken naar de markt en hoe deze ontwikkeld. Dit is onderzocht door Lisa Reimert.
- Er wordt niet gekeken buiten de agrarische sector.

2.4 Materiaal

Dit onderzoek is uitgevoerd bij Flynth Raalte, cluster Overijssel tijdens de afstudeerstage. Flynth heeft veel cijfers, gegevens en literatuur beschikbaar gesteld om dit onderzoek te voorzien van informatie. Ook hebben veel deskundigen meegeholpen en meegedacht over dit onderzoek. Zo ook de HRM afdeling van Flynth Nederland. Zij hebben veel informatie beschikbaar gesteld om te onderzoeken welke vaardigheden aanwezig zijn binnen een accountants- of advieskantoor

Om tot een goed antwoord te komen op de hoofd en deel vragen zijn er veel bronnen geraadpleegd. Deze internationale bronnen worden geraadpleegd op de website Science Direct. Ook zijn er diverse interviews afgenomen met ervaren adviseurs en coaches binnen de advieswereld

2.5 Methode

Het onderzoek bestaat uit een kwalitatief gedeelte en een kwantitatief gedeelte.

Voor dit onderzoek zijn verschillende interviews afgenomen. Dit is gedaan via Teams of telefonisch, in verband met het Corona virus. Voor de interviews staan de onderwerpen vast, maar de exacte formuleringen en volgorde van vragen kunnen verschillen. Ook zijn er bronnen geraadpleegd via internet. Dit maakt het onderzoek een kwalitatief onderzoek.

Ook is er gemeten hoeveel vaardigheden er nodig zijn, en hoe vaak deze voorkomen. Als er bekend is welke vaardigheden er nodig zijn om een sparrend gesprek te voeren, kan er vanuit dit standpunt gekeken worden welke vaardigheden nog niet aanwezig zijn of niet genoeg aanwezig zijn. Dit zijn feiten die vaststaan, dit maakt het een kwantitatief onderzoek.

Hoofdvraag:

“Hoe kan een agrarische accountant- of advieskantoor het beste inspelen op de toenemende vraag naar een sparrende adviseur?”

Hoe: Deze vraag wordt beantwoord door de antwoorden op de deelvragen samen te vatten.

Deelvraag 1:

- **Welke vaardigheden zijn volgens experts nodig voor een sparrend gesprek?**

Uit literatuur is gebleken dat adviseurs zichzelf vaak zien als een sparringpartner, maar dit wordt ervaren als een expert door de veehouder. Om erachter te komen welke vaardigheden een sparringpartner nodig heeft om ook echt over te komen als sparringpartner, zijn er 3 verschillende experts geïnterviewd. Ook wordt er vanuit de theorie gekeken wat hierover bekend is.

Hieronder worden deze experts kort toegelicht.

Paulien Hogenkamp:

Paulien is een agrarische coach voor ondernemers die problemen ondervinden op hun bedrijf. Zij heeft veel ervaringen in familie conflicten, bedrijfsovernames/beëindiging en persoonlijke begeleiding. Ook begeleidt zij ondernemers die iemand nodig hebben om plannen te maken richting de toekomst. Paulien heeft ook ervaring met het trainen van adviseurs om over te komen als “coach”.

Lidy Thijsen:

Lidy is Lerares aan de Aeres Hogeschool in Dronten, zij geeft veel les over hoe de studenten in de toekomst een adviesgesprek moeten benaderen. Zo geeft zij voorbeelden van technieken die toegepast kunnen worden tijdens een gesprek. Dit kan helpen om in de toekomst een kwalitatief goed advies te ontwikkelen richting de ondernemer. Lidy heeft veel ervaring binnen de advieswereld en heeft veel kennis in huis.

Lianne Veenstra:

Lianne is een boerendochter en heeft een agrarische coaching bedrijf. Zij geeft adviezen naar ondernemers die opzoek zijn naar een bepaalde richting. Hierin begeleid zij ondernemers en probeert ze de problemen op te lossen die de ondernemers ervaren. Ook geeft zij workshop en staat ze vaak voor groepen die coaching nodig hebben zoals studiegroepen.

Deze 3 experts hebben verschillende vragen beantwoord. Voor een goed resultaat moeten de interviews goed voorbereid zijn. Ook moeten de interviews overheen komen met elkaar, dit houdt in dat dezelfde vragen gesteld moeten worden. Hieronder zijn een aantal vragen weergegeven.

1. Wat houdt een “sparrend gesprek” volgens u in? En wat wordt er mee bereikt?
2. Wat is een goede omschrijving van een sparrende partner volgens u?
3. Welke vaardigheden moet een sparrende/coachende adviseur/partner bezitten?
4. Als deze vaardigheden ontbreken of niet voldoende aanwezig zijn, hoe kunnen deze ontwikkeld worden?
5. Wanneer heeft een ondernemer behoefte aan een sparrend gesprek?

Deelvraag 2:

- **Welke vaardigheden zijn al aanwezig en hoe kunnen deze vaardigheden worden ontwikkeld?**

Bijna elk accountant- of advieskantoor heeft de vaardigheden van de adviseurs in beeld. Dit is vaak gedaan door een onafhankelijk bureau. Dit bureau geeft advies om een goede verdeling te hebben van bepaalde personen binnen de organisatie, zo ook Flynth. Deze vaardigheden zijn anoniem en worden gebruikt als een rode draad in dit onderzoek.

De vaardigheden die een persoon bezit, worden samengevat in een bepaalde kleur persoon. De verschillende personen zijn: gele, groene, oranje, blauwe, rode of paarse personen. Elk kleur persoon staat voor een verschillend type persoon.

Hoe: Deze personen zijn uitgebreid uitgelegd en geanalyseerd in het onderzoek. Nadat er bekend is welke vaardigheden er nodig zijn en welke vaardigheden er aanwezig zijn, wordt er nu gekeken welke vaardigheden er ontbreken? En hoe kunnen deze ontbrekende vaardigheden worden ontwikkeld?

Deze laatste vraag, hoe de vaardigheden ontwikkeld kunnen worden, zijn ook voorgelegd tijdens de 3 interviews aan de experts. Zie hierboven voor de vragen.

Deelvraag 3:

- **Bij welke advies handeling/product kan er een “sparrend” gesprek plaats vinden?**

Om de sparrende gesprekken ook bij de klant te laten terugkomen, is er gekeken welke handelingen/producten een sparrend gesprek nodig hebben. Flynth heeft veel advies handeling die zij ‘verkopten’ naar de klant. Zoals de jaarrekeningen, managementadvies, bemesting advies ect.

Om dit te onderzoeken zijn de relatiebeheerders en adviseurs van Flynth Raalte geïnterviewd. **Dit zijn ongeveer 10 personen.** Dit is gedaan door een telefonisch gesprek, met een korte vragenlijst vooraf

samengesteld. Zij kunnen ook inzichten en meningen geven wat zij hiervan vinden. Aan de hand van deze gesprekken is er een keuze gemaakt wanneer dit sparrend gesprek kan plaats vinden. Hieronder worden enkele vragen weergegeven tijdens dit interview:

1. Bent u bekend met “sparrende/coachende” gesprekken?
2. Zo ja, wanneer vinden deze gesprekken plaats? Bij welke omstandigheden?
3. Als deze gesprekken plaats vinden, voor welke reden ging u naar de klant toe? Zoals jaarrekening bespreking/fiscaal advies/bedrijfsbeëindiging/bedrijfsovername?

Daarnaast is er volop ruimte over hun meningen en ervaringen in dit soort gesprekken.

3. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven van het onderzoek. Per deelvraag wordt er uitgebreid antwoord gegeven op de vraag. Aan het einde van elke deelvraag wordt het antwoord samengevat tot een kort antwoord.

3.1 De vaardigheden die nodig zijn voor een sparringpartner volgens de experts.

Voor deze deelvraag zijn er 3 experts geïnterviewd. De volledige interviews zijn te zien in bijlage 1, 2 en 3. Hieronder worden de expert kort toegelicht.

Paulien Hogenkamp:

Paulien is eigenaar van een agrarische coach bedrijf. Zij heeft in totaal 6 medewerkers. Samen begeleiden zij boeren met hun persoonlijke ontwikkeling. Paulien heeft gewerkt bij een mengvoeder bedrijf als adviseur in de buitendienst. Na een tijdje was ze op zoek naar een nieuwe uitdaging en is ze voor zichzelf begonnen als agrarische coach. Ze heeft ongeveer 8 jaar ervaring als coach.



Lianne Veenstra:

Lianne is een zelfstadig agro coach. Zij begeleidt ondernemer individueel of hele families die een bedrijf over dragen aan de opvolger. Lianne behandelt vooral zaken die moeilijk bespreekbaar zijn voor de familie. Zij zorgt voor een goede band tussen de familie leden door deze onderwerpen bespreekbaar te maken. Lianne begon in 2009 als coach, toen voor 1 dag in de week en vanaf 2013 is ze fulltime agro coach, dit maakt 10 jaar ervaring.



Lidy Tijssen:

Lidy is een docente aan de Aeres Hogeschool in Dronten. Zij is jarenlang actief geweest in het bedrijfsleven als adviseur. Als adviseur heeft zij in allerlei branches gewerkt. Lidy heeft ooit een gast college mogen geven voor studenten, dit vond zij zo leuk dat zij is blijven hangen binnen het onderwijs. Nu geeft Lidy advies trainingen aan studenten. Zij kijkt graag naar de toekomst en geeft dit mee aan de studenten. Ook laat zij zien hoe belangrijk goed communiceren is binnen de familie tijdens een overname. Lidy is vanaf haar 25^{ste} begonnen als adviseur, de laatste 10 jaar werkt zij op de Aeres Hogeschool.



Tijdens het interview kregen de experts 8 inhoudelijke vragen toegeworpen. Ook was er veel ruimte om ervaringen te delen en voorbeelden te noemen. Hieronder staan de vragen met een samenvattend antwoord uit de 3 interviews.

Wat houdt een “sparrend gesprek” volgens u in? En wat wordt er mee bereikt?

Paulien: Ik denk dat een sparrend gesprek gevoerd kan worden door oprecht te luisteren naar een ander. Voor een sparrend gesprek is iemand nodig die bereid is om zichzelf open te stellen, ook al weet je de oplossing, je moet elke keer weer goed luisteren en doorvragen. Niet meteen een antwoord geven op de vraag dus.

Lianne: Een adviseur geeft advies vanuit zijn expertise. De sparringpartner houdt de ondernemer een spiegel voor waardoor de ondernemer zelf een beslissing maakt. Het verschil is dus, door wie wordt de beslissing gemaakt. Bij een gesprek met de adviseur wordt deze vaak gemaakt door de adviseur. Door te sparren, coachen, wordt de keuze bij de ondernemer zelf neergelegd

Lidy: In plaats van brandjes blussen, een ondernemer zelf nalaten denken. Met brandjes blussen bedoel ik een probleem oplossen wat over een aantal week vanzelf terugkomt. Het antwoord ligt veel dieper dan het simpele antwoord wat normale adviseur zou geven. Een sparrend gesprek moet duurzaam zijn, dat betekent dat je al komt op het erf voordat het probleem zich afspeelt.

Samenvattend: Bij een sparrend gesprek maakt de ondernemer zelf de keuze. Tijdens het sparren moet de adviseur goed luisteren, doorvragen en niet meteen antwoord geven op de vraag.

Wat is een goede omschrijving van een sparrende partner volgens u?

Paulien: Een sparringpartner zorgt ervoor dat de boer ZELF van gedachte veranderd. Tijdens een sparrend gesprek vraagt de boer wat is de oplossing maar jij moet meedenken. Dit doe je door vragen te stellen en geen antwoorden te verzinnen.

Lianne: Een belangrijk basis is het vertrouwen en een klik hebben. Een klik is ook nodig voor het sparren. Je moet jezelf op je gemak voelen je moet je gehoord en erkent voelen als ondernemer

Lidy: Je bent geen brandweerman om de brandjes te blussen maar je bent iemand die zich duurzaam inzet om de ondernemer samen verder te helpen. En beseft ook dat een probleem vaak niet het echte probleem is, er gaat vaak iets aan vooraf. Het kan maken met de persoonlijkheid of door verkeerde keuzes. Dit moet je goed op een rijtje hebben.

Samenvattend: Een sparringpartner moet een klik hebben met de ondernemer, vanuit deze klik kan er vertrouwen opgebouwd worden. Ook weet een sparringpartner dat het probleem niet vaak het echte probleem is. De ondernemer moet zich gehoord en erkend voelen. Een sparrende partner zorgt ervoor dat de ondernemer zelf de keuze maakt.

Welke vaardigheden moet een sparrende/coachende adviseur/partner bezitten?

Paulien: Oprechte bereidheid, de grenzen kennen van je eigen capaciteiten, je kwetsbaar opstellen naar collega's toe, niet over de grenzen van de boer gaan, je moet niet altijd meegaan met de boer en heel veel integriteit en vertrouwen.

Lianne: Heel goed luisteren, voor jezelf op een rijtje zetten, snel een analyse maken, geen oordeel geven en geen mening of visie geven.

Lidy: Belangrijkste zijn omgevingsbewust bent, je weet hoe de wereld aan het veranderen is. En hoe zien deze veranderingen er over 10 jaar uit? Zo kun jij goed de boer adviseren en samen sparren over de toekomst. Weten hoe gesprekstechnieken werken zoals LSD en OMA. Dit is heel belangrijk om

erachter te komen welk probleem er nu echt speelt. Echt luisteren is ook heel belangrijk. Een goede sparringpartner heeft 4 oren nodig en 1 klein mondje om soms iets terug te zeggen.

Samenvattend: Volgens de experts moet een sparringpartner heel goed luisteren. Ook moet je geen oordeel of mening hebben, weten hoe je gesprekstechnieken toepast en de grenzen van jezelf en de ondernemer goed kennen. Het is ook belangrijk niet altijd met de ondernemer mee te gaan in het verhaal en jezelf kwetsbaar durven opstellen.

Als deze vaardigheden ontbreken of niet voldoende aanwezig zijn, hoe kunnen deze ontwikkeld worden?

Paulien: Wat heel belangrijk is, is zelf kennis. Je zelf leren kennen bij een coaching gesprek. Dan weet je wat je aan jezelf hebt. Als je er vervolgens achter komt dat je bepaalde vaardigheden niet bezit, zoals sociaal zijn, resultaat gericht, etc. en dit moet je wel doen van je baas, zal dit je nooit gelukkig maken. Je kunt altijd een training in groepsverband of andere oefeningen toepassen, om een nog betere adviseur of sparringpartner te worden.

Lianne: Deels zit het in de persoon, maar alles valt te leren. Ik doe soms trainingen voor adviseurs die sparringpartner willen worden. Je moet eerst voor jezelf alles op een rijtje hebben, welke overtuigingen jezelf hebt. Maar ik geloof wel dat iedereen alles leren kan, als je maar wil.

Lidy: De vaardigheden zijn zeker aan te leren. Hoe vaker je het gaat doen, hoe beter het gaat. Of je kunt zeggen ik moet zoveel moeite doen om goed te luisteren en aandacht bij de ondernemer te houden dat het gewoon niet kunt volhouden. Dan moet je jezelf in bescherming nemen en stoppen met wat je doet.

Samenvattend: Een sparringpartner moet weten wat die zelf kan en zelf wil. Volgens de experts kan iedereen gesprekstechnieken leren, als je maar wil. Je moet deze goed oefenen en weten of het bij je past.

Wanneer heeft een ondernemer behoefte aan een sparrend gesprek?

Paulien: Tenzij een boer het heel druk heeft, heeft de boer altijd belang bij een sparringpartner. Dit hoeft niet speciaal een adviseur of coach te zijn maar dit kan ook een buurman zijn.

Lianne: Ik denk dat het afhangt van de fase van het ondernemerschap. De nieuwe generatie staat er veel meer voor open om te sparren. De oudere generaties is gewend om met de jaarrekening bezig te zijn

Lidy: Dit ligt een beetje aan de ondernemer. De hoger opgeleide ondernemers zullen eerder behoefte hebben aan een sparrende adviseur. De oudere ondernemers hebben dit minder, zij zijn gewend advies terugkrijgen aan de hand van de cijfertjes op papier.

Samenvattend: Iedereen heeft behoefte aan een sparrend gesprek. De jonge ondernemers zullen hier mee behoefte aan hebben dan oudere ondernemers.

Denkt u dat bijv. Flynth of andere accountantskantoren, deze behoefte van de klant goed zal kunnen invullen? I.v.m. het verdienen model?

Paulien: Ik denk het wel. Het gaat niet zozeer om onafhankelijkheid maar om wederzijds vertrouwen. De voeradviseur of accountant hebben allemaal een financieel belang bij de boer. Is daar iets mis mee?, nee daar is niks mis mee, zolang het maar op gelijke waarde zit met elkaar.

Lianne: De ondernemers voelen dat haarfijn aan wanneer een adviseur onafhankelijk is. Daarom is Flynth wel redelijk onafhankelijk vind ik. Maar doordat ook Flynth targets moet halen en zoveel procent declarabel moet zijn, is ook Flynth niet volledig onafhankelijk. Daardoor zullen misschien sommige adviseurs niet meteen zeggen van deze klant past niet bij mij. Als mijn collega hiernaartoe gaat dan kan ik geen uren schrijven

Lidy: Dit vind ik een lastige. In mijn les zeg ik altijd het winstmodel is veranderd bij de advieskantoren. Flynth hoeft geen brokken of machines te verkopen. Dus ik vind dat Flynth wel redelijk onafhankelijk kan zijn.

Samenvattend: Een adviesbureau hoeft geen fysieke producten te verkopen, dit voelen de ondernemers vaak aan als onafhankelijk advies. Als de ondernemer en adviseur op gelijke hoogte zitten en elkaar vertrouwen en respecteren kan een adviesbureau onafhankelijk zijn als adviseur.

Wanneer is een adviseur een goede sparrende partner volgens u?

Paulien: In het ultieme geval, oordeel je niet, je hebt geen mening en geef je geen advies. Dus vertrouw je 100% op het oplossende vermogen van de boer. Je mag wel een advies geven maar pas als een ander er om vraagt anders is het bemoeizucht. Oprechte interesse is heel belangrijk

Lianne: Een goede coach kan de behoeftes goed in schatten door veel vragen te stellen aan de klant. Dan kom je bij de drijfveer van de ondernemer. Daar richt een goede coach zich op. Niet alle klanten passen bij je. Als adviseur moet er een klik zijn. En probeer te graven bij de ondernemer. Ik noem het altijd de vraag die boven tafel ligt is heel makkelijk en snel te beantwoorden. Maar deze vraag komt vaak uit een andere vraag. Deze vraag is dan onder tafel. Hier moet je achter zien te komen.

Lidy: Dit ligt ook aan de boer zelf. En de ondernemer het gevoel heeft dat hij gehoord is, want dit vindt hij vaak niet bij andere adviseurs.

Samenvattend: Een goede sparrende partner geeft geen advies en geen mening. Je laat de ondernemer zelf het probleem oplossen. Ook kan een sparrende partner de drijfveer van de ondernemer goed inschatten en weet hoe die hierbij moet handelen.

Wat zijn uw ervaringen met Management Drives?

Paulien: Het netwerk en adviseur rondom de boer moet goed helder zijn naar welke kleur de boer verlangt. Dit doe je door goed te luisteren naar de boer. Zo kom je er achter welke kleur de boer zelf heeft. Behandel de boer zoals de boer behandeld wil worden. Maar adviseurs of kantoren moet zich niet helemaal doodstaren op de kleurtjes, in sommige gevallen kiest iedereen dezelfde kleur (Hogenkamp, 2021).

Lianne: De kleurtjes werken super, maar is ook maar een model. Soms zit het helemaal niet in de kleurtjes maar in de interactie. En soms is het ook niet hard te maken door een cijfer of door een kleur (Veenstra, 2021).

Lidy: Hier ben ik allergische voor die oppervlakkige modellen. Nee ik ben hier geen voorstander van. Maar misschien werkt het wel, ik weet het niet (Thijsen, 2021).

Samenvattend: Management Drives is een goed model wat goed werkt. Maar advieskantoren moeten zich er niet helemaal dood naar staren. Op sommige momenten is iedereen dezelfde kleur.

Om antwoord te geven op de deelvraag zijn de 3 interviews verwerkt in 1 antwoord, deze is hieronder beschreven. Welke vaardigheden moet een sparringpartner bezitten?

Welke vaardigheden zijn volgens experts nodig voor een sparrend gesprek?

Een sparrend gesprek is een gesprek dat je eigenlijk met iedereen kunt voeren. Voor dit gesprek is er iemand nodig die bereid is om oprecht te luisteren naar iemand anders. Er moet een goede klik en vertrouwen zijn om jezelf op je gemak te voelen. Hierdoor kan er een open gesprek plaats vinden zonder geheimen voor elkaar. Een sparringpartner moet ervoor zorgen dat hij zelf geen antwoord geeft op de vraag. Hij moet goed kunnen luisteren en goed kunnen doorvragen. Je houdt als ware een spiegel voor de ondernemer. Een sparringpartner zorgt ervoor dat de ondernemer ZELF van gedacht veranderd. De vaardigheden op een rijtje:

- De grenzen van zijn eigen capaciteiten goed kennen
- Zich kwetsbaar durven opstellen
- Niet over de grenzen van de ondernemer gaan
- Vertrouwd aanvoelen
- Integriteit uitstralen
- Goed kunnen luisteren naar anderen
- Geen oordeel of vooroordeel geven
- Goed kunnen communiceren
- Weten hoe gesprekstechnieken werken zoals LDS en OMAA (hier meer over in het volgende hoofdstuk).

3.2 De vaardigheden die aanwezig zijn

Deze deelvraag is in 2 gedeeltes gesplitst. Eerst is er gekeken welke vaardigheden al aanwezig zijn binnen Flynth Raalte en welke drijfveren (kleuren) nodig zijn voor een goede sparringpartner. Dit is gedaan aan de hand van de Management Drives van de agro adviseurs. Vervolgens is er gekeken of deze vaardigheden ontwikkeld kunnen worden en hoe deze misschien ontwikkeld kunnen worden.

Management Drives:

Management Drives is een programma waarbij de drijfveren van individuen naar boven komen. Deze drijfveren bepalen de ontwikkeling en persoonlijk leiderschap van iedereen. Kennis van drijfveren is essentieel als je jezelf verder wilt ontwikkelen en invloed wilt hebben op de cultuur van uw team of organisatie (Management Drives, 2019).

Iedere werknemer binnen Flynth kan een vragenlijst invullen die bij dit programma hoort. Nadat deze vragenlijst ingevuld is komt er een kleur uit. Bij deze Management Drives zijn er 6 kleuren. Iedere kleur heeft een speciale eigenschappen, hieronder wordt per kleur kort uitgelegd welke drijfveren er zijn en waar deze kleur een hekel aan heeft. Ook is hieronder (figuur 6) is een screenshot te zien van de uitkomst van Management Drives

Geel: Dit is de drijfveer die wil analyseren, begrijpen en doorgronden. Geel is opzoek naar de waarheid en wil het begrijpen. Vrijheid is zeer belangrijk voor geel, “zeg mij niet wat ik moet doen”. Geel is ook heel creatief, inspirerend en ruimte gevend. De zwakke punten van geel zijn, te theoretisch, geen afmaker en niet bezig zijn met de praktijk.

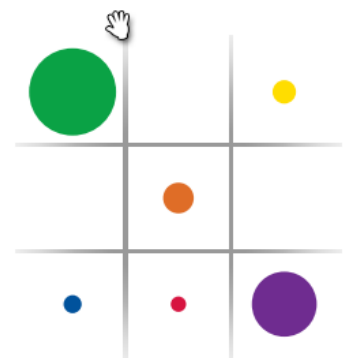
Groen: Deze drijfveer stelt mensen en sociale verbanden voorop. Groen is zeer sociaal ingesteld en gericht op harmonie. Hij heeft oog voor de zwakkeren en kan de roep op hulp moeilijk weigeren. Groen betreft iedereen en kan heel goed luisteren en communiceren. De zwakke punten van groen zijn te veel over anderen praten en besluiteloos

Oranje: Dit is de drijfveer die vooruitgang, resultaten en prestaties wil laten zien. Oranje is zeer competitief en succes behalen is belangrijk. Uitdagingen en belangrijk zijn gaat oranje niet uit de weg. Ook wil oranje heel serieus genomen worden. Oranje ziet steeds nieuwe kansen en is zeer gedreven. De zwakke punten van oranje zijn opportunisme en moeilijk om kunnen gaan met kritiek

Blauw: Blauw is de drijfveer die zekerheid en duidelijkheid wil creëren. Hij is zeer loyaal aan diegenen waar hij voor kiest. Blauw wil waardering voor zijn werk en is gesteld op heldere afspraken. Plannen, organiseren en structureren is blauw ook goed in. Blauw kent ook zwakke punten zoals, bureaucratisch en te veel in detail treden.

Rood: Rood is de drijfveer die staat voor durf, tempo en kracht. Kan erg snel en impulsief reageren. Rood wil met respect behandeld worden en is erg trouw aan zijn maten. Ook is rood erg besluitvaardig en daadkrachtig. De zwakke punten van rood zijn, te ongeduldig en te dominant aanwezig.

Paars: Deze drijfveer stelt zich dienstbaar op en creëert binding en veiligheid. Paars is bescheiden en stelt zich dienstbaar op voor zijn team. Hij heeft het gevoel dat er ongeschreven regels zijn en kan onderlinge binding creëren. De zwakke punten van paars zijn, te wantrouwend en gesloten (Management Drives, 2019).



Figuur 6: Screenshot Management Drives

3.2.1 Eigenschappen van een goede sparringpartner

Volgens de experts, bij deelvraag 1, zijn er speciale vaardigheden nodig om een goede sparringpartner te zijn. Hieronder worden zijn deze samengevat.

Een sparrende adviseur moet:

- De grenzen van zijn eigen capaciteiten goed kennen
- Zich kwetsbaar durven opstellen
- Niet over de grenzen van de ondernemer gaan
- Vertrouwd aanvoelen
- Integriteit uitstralen
- Goed kunnen luisteren naar anderen
- Geen oordeel of vooroordeel geven
- Goed kunnen communiceren
- Weten hoe gesprekstechnieken werken zoals LDS en OMAA

Volgens de theorie van Management Drive past de kleur **groen** het beste bij de eigenschappen van een sparrende partner. Alleen de kleur groen is vaak niet genoeg. Samen met andere kleuren kunnen zij elkaar goed aanvullen, dit zal leiden tot een succesvolle sparrende adviseur. De kleuren die bij groen passen zijn: **Paars** en **blauw** (Management Drives, 2019).

Groen is een “People manager” en is zeer betrokken bij alle mensen om zich heen. Hij wil samenwerken en samen verder ontwikkelen. De kleur die groen goed aanvult is **paars**. Groen en paars zijn verbonden met het gevoel. De **groene** drijfveer zoekt contact en verbinding met anderen. De **paarse** drijfveer zoekt thuisgevoel en ‘roots’. Familie en vertrouwde staan centraal bij paars. (Management Drives, 2019).

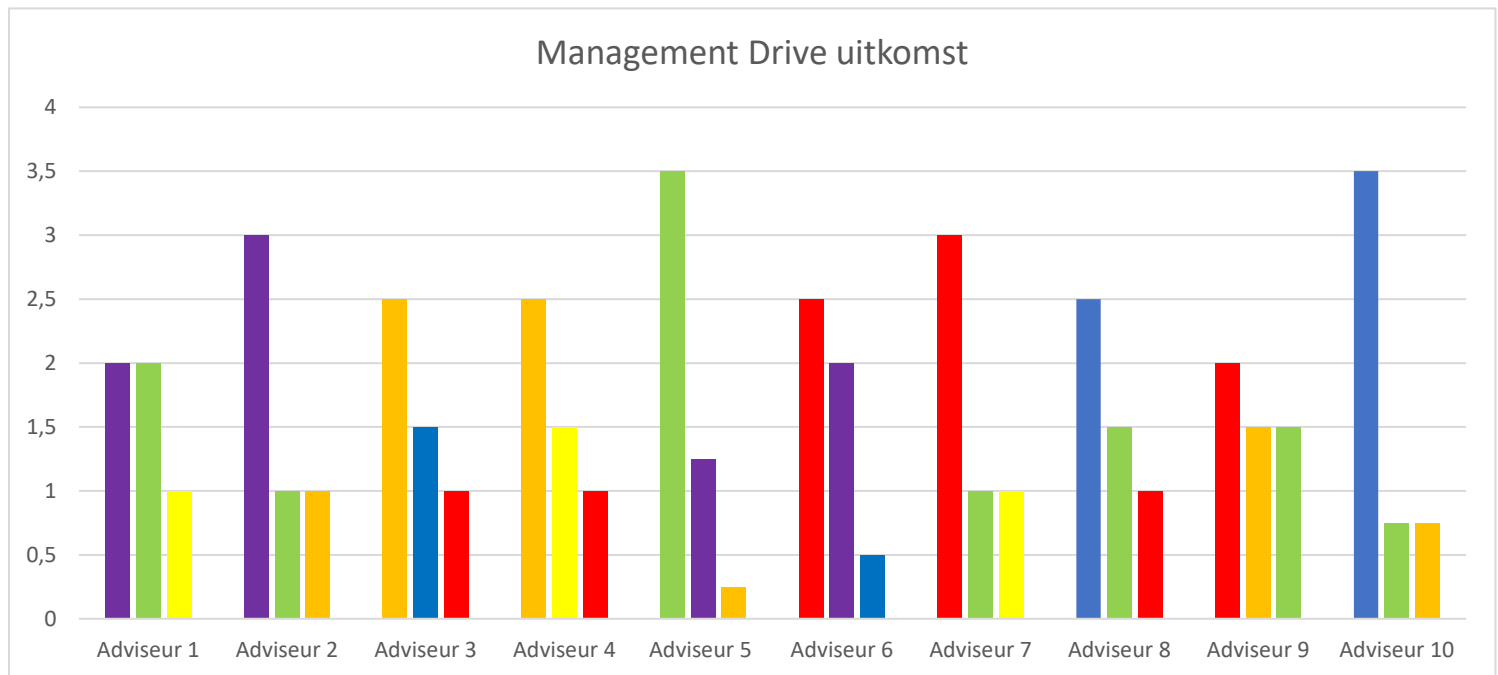
Groen en **blauw** vullen elkaar ook sterk aan. Deze 2 kleuren willen harmonie en zaken delen met elkaar. Een goede communicatie is belangrijk voor deze personen. Ook willen zij goede afspraken maken met oog voor details. Ook zorgt blauw voor de cijfermatige onderbouwing, die sommige ondernemers belangrijk vinden (Management Drives, 2019).

De kleuren wat niet passen bij een sparringpartner zijn: **Rood** en **Oranje**

Deze 2 kleuren zijn alleen gericht op doelen en doen. Kunnen hard en drammerig overkomen en zo geen betrokkenheid creëren. Vaak gericht op veel te korte termijn. Hebben soms de beste oplossing maar hebben geen draagvlak (Management Drives, 2019). Dit maakt deze kleuren niet geschikt om sparringpartner te zijn.

3.2.2 De Management Drives van Flynth

In totaal zijn er 10 Management Drives opgevraagd van de adviseurs van Flynth Raalte. Dit zijn alle adviseurs binnen Flynth Raalte. Deze adviseurs bedienen de klant van advies zoals: bedrijfsadviseur en overnamespecialisten. De Management Drives zijn anoniem verwerkt wegens de privacy maatregelen. In Figuur 7 is de verdeling van de kleuren te zien. De horizontale as zijn de adviseurs te zien. Op de verticale as zijn de punten die zij gescoord hebben op de kleur te zien.



Figuur 7: Uitkomst Management Drives

In figuur 7 zijn er heel veel kleuren te zien. Wat opvalt is dat sommige adviseur heel hoog scoren op 1 kleur. Dit betekent dat zij een heel uitgesproken profiel hebben. Adviseurs die op meerdere kleuren ongeveer even hoog scoren, zijn gelijkmatige profielen. Deze profielen vallen vaak minder op.

Er is ook gekeken of de kleuren van de adviseur ook naar boven komen bij het interview. Deze zijn met elkaar vergeleken. Hieronder zijn enkele adviseurs toegelicht die opvallen:

Adviseur 2 heeft een erg uitgesproken, namelijk kleur **paars**. Tijdens het interview geeft hij aan dat hij snel klanten doorgeeft naar een andere adviseur als deze klanten behoefte hebben aan sparrend adviesgesprek. Hij zegt dat zijn collega's hier beter in zijn dan hij zelf. Dit geeft aan dat hij zich dienstbaar opstelt voor andere collega's en het team. Ook wil hij zichzelf veilig voelen, wil niet graag uit zijn "comfort zone" gaan. Als hij denkt, dit soort advies kan ik niet bieden voor de ondernemer, geeft hij de klant door naar een collega. En dit maakt de adviseur een goede adviseur, hij weet waar zijn eigen grenzen liggen.

Adviseur 5 heeft een hoge scoren op de kleur **groen**. Tijdens het interview geeft hij aan dat hij veel sparrende gesprekken heeft met de ondernemers. Hij vindt het mooi als er ook een jonge ondernemer aan tafel zit, die het bedrijf gaat overnemen van zijn vader en moeder. Volgens hem krijg je dan mooie open gesprekken aan tafel, een jong iemand heeft vaak andere ideeën. Ook vindt de adviseur het mooi de hele familie erbij te betrekken, om samen te sparren over de toekomst. Deze adviseur wordt vaak ingeschakeld door andere adviseurs, zoals adviseur 2, 7 en 10. Maar ook als hij denkt, deze klant zit echt ver in de put, verwijst bij de klant door om met een ander persoon te

praten, buiten de organisatie van Flynth. Aan de hand van zijn interview komt de kleur groen ook erg naar boven. Hij is heel sociaal en wil iedereen bij het proces betrekken vooral bij een overname. Dit maakt hem een sociale adviseur en volgens de theorie een goede adviseur.

Adviseur 7 scoort erg hoog op de kleur **rood**. Dit zou volgens de theorie een slechte sparringpartner zijn. Tijdens het interview geeft hij aan de jaarrekening eigenlijk onzin is omdat het al verleden tijd is. “Ik vind het heel belangrijk om te weten wat de ondernemer wil en wat hij kan”, vertelt de adviseur. “De hele familie moet op hetzelfde niveau zitten en weten wat er speelt bij een bedrijfsovername”. Op de vraag of hij iemand ooit doorverwezen heeft vertelt hij, dat hij 1 collega heeft waar hij klanten aan kan doorgeven, maar deze collage ligt hem niet zo. Wij verschillen heel erg en voor de rest zijn er binnen Flynth weinig andere collega waar ik de klanten aan kan doorverwijzen. Deze laatste zin maakt hem rood. Hij is direct, besluitvaardig en durft te zeggen waar het op staat. Dit is dan ook terug te zien in zijn MD profiel. Volgens de theorie is deze adviseur een slecht sparringpartner maar sommige ondernemers hebben hier ook behoefte aan.

Adviseur 10 heeft een uitschieter bij de kleur **blauw**. De adviseur geeft aan dat hij opgeleid is om de jaarrekening uitvoerig te bespreken. En ook hij kon merken dat de behoefte van advies wel aan het veranderen is, zoals het sparren over de toekomst. Dit doet hij soms wel, maar hij houdt zich vooral bezig met het bespreken van de jaarrekening. Als deze ondernemer hier wel behoefte aan heeft, verwijs ik de klant door naar een andere collega binnen Flynth. Omdat deze adviseur graag met de jaarrekening en cijfers bezig is, maakt dit hem blauw. Blauw moet een goede adviseur zijn volgens de theorie. Maar niet iedere ondernemer zit te wachten om uitvoerig de jaarrekening te bespreken.

3.2.3 De eigenschappen die missen

Aan de hand van figuur 7 kan er gezegd worden dat binnen het adviseurs team van Flynth Raalte een goede combinatie van kleuren aanwezig zijn. De kleur groen komt het meest voor en de kleur geel komt het minste voor. De kleuren die groen helpen, paars en blauw komen gemiddeld voor.

Zoals eerder beschreven, kan er niet direct gezegd worden dat alleen de kleuren groen, blauw en paars goed zijn voor een sparringpartner. Deze kleuren zijn wel belangrijk voor een goede sparringpartner maar niet doorslag gevend. De klant kan zelf bepalen welk type adviseur bij zich past. Sommige klanten hebben erg de behoefte om de jaarrekening uitvoerig door te spreken en misschien minder wil parten over de toekomst. Andere ondernemers hebben meer behoefte aan een iemand door uitgesproken is en harde afspraken wil maken. Daarom is het lastig te zeggen welke eigenschappen missen. Zoals de experts ook beschreven hebben in de eerste deelvraag: Management Drives is leuk en je kunt er veel informatie uithalen maar je moet je er niet dood op staren. Het is en blijft een model, het invullen voor de vragen lijst blijft een moment opname (Hogenkamp, 2021).

Zoals Paulien heeft verteld: “Het netwerk en adviseur rondom de boer moet goed helder zijn naar welke kleur de boer verlangt. Dit doe je door goed te luisteren naar de boer. Zo kom je er achter welke kleur de boer zelf heeft. Behandel de boer zoals de boer behandeld wil worden. Maar adviseurs of kantoren moet zich niet helemaal doodstaren op de kleurtjes, in sommige gevallen kiest iedereen dezelfde kleur” (Hogenkamp, 2021). Ook Lianne heeft er een mening over: “De kleurtjes werken super, maar is ook maar een model. Soms zit het helemaal niet in de kleurtjes maar in de interactie. En soms is het ook niet hard te maken door een cijfer of door een kleur” (Veenstra, 2021).

3.2.4 De ontwikkeling voor een sparringpartner

Zoals omschreven staat bij de eigenschappen die nodig zijn voor een goede sparringpartner, het beheersen van gesprekstechnieken.

De experts vertellen dat het belangrijk is om de gesprekstechnieken goed onder de knie te krijgen. Denk hierbij aan de technieken LSD en OMAA. Hieronder worden deze 2 technieken kort toegelicht.

LSD: Luisteren, Samenvatten en Doorvragen.

Luisteren doe je niet alleen met je oren, maar met je heel lichaam. Door je lichaamshouding laat je de ander zien dat je geïnteresseerd bent in wat hij te zeggen heeft. Een goede luisteraar let aandachtig op wat de ander te zeggen heeft. Hierbij moet je letten op de woorden, wat zegt diegene letterlijk? Ook de manier van spreken zoals de toon, volume en kracht. En de lichaamshouding is belangrijk om in de gaten te houden, zoals de houding, gebarentaal en gezicht expressie (Thijsen , 2021).

Door samen te vatten check je of je de boodschap goed hebt begrepen. Heeft de ander zijn betoog afgerond, dan vat je het samen in je eigen woorden. Nadat je dit gedaan hebt, kun je vragen aan de ondernemer, dus als ik het goed begrijp.... Is dat niet het geval dan geef je de ander de gelegenheid aan te vullen of te corrigeren. Samenvattingen geven een gesprek structuur (LSD leren, 2021).

Speur naar aanknopingspunten om door te vragen. Wees alert op vaagheden, subjectieve uitlatingen, aannames, algemene waarheden en formuleringen met “moeten” of “kunnen”. Deze taalpatronen verhullen vaak waardevolle informatie. Let op wat de ander zegt en wat hij NIET zegt. Zo krijg je meer informatie los (LSD leren, 2021).

OMA:

Laat OMA thuis, Oordelen, Mening geven en Aannames

Soms heb je meteen een oordeel klaar en hou je vast aan een mening. Hierdoor ga je vervolgens advies geven terwijl hij misschien nog niet klaar is met zijn verhaal. Stel je mening nog even uit en zet dat nieuwsgierigheidsknopje aan (Thijsen , 2021).

3.3 Bij welke advies handeling/product kan er een “sparrend” gesprek plaats vinden?

Voor deze deelvragen zijn er 10 adviseurs geïnterviewd. Deze 10 adviseurs zijn in dienst bij Flynth Raalte, en hebben veel ervaring. Deze volledige interviews staan in bijlage 4. Hieronder wordt een samenvatting weergegeven van de interviews per vraag.

3.3.1 Interview adviseurs

- **Bent u bekend met “sparrende/coachende” gesprekken? Zo ja, wanneer vinden deze gesprekken plaats? Bij welke Handeling?**

Adviseur 1: Ik heb veel stoppende ondernemers in mijn klantenbestand. Deze hebben vaak wel vragen over het stoppen of anders in delen van het bedrijf. Hierbij heb ik op zekere hoogte sparrende gesprekken met de klanten. Hierbij kijken we naar de toekomst en de strategie op langere termijn. Dit ging vaak voor de jaarrekening of gecombineerde opgave.

Adviseur 2: Een paar klanten bellen elke week voor een gesprek wat zij moeten doen. Zij hebben behoefte aan een sparrend gesprek. Maar ik vind een jaarrekening nog altijd een goede hou vast voor een gesprek. Maar dan probeer ik zo snel mogelijk te zeggen, nou dat hebben gehad en nu verder. Bij iedere klant probeer ik in het voorjaar een rapport bespreking te hebben. Hier hebben we het kort over de jaarrekening en dan gaan we gelijk verder wat de ondernemer nog wil gaan doe in het jaar. En hoe die zich hierin voelt?

Adviseur 3: Op het moment dat moment dat we een bedrijfsplan maken is een sparrend gesprek onderdeel van het plan. We hebben het met de ondernemer over de lange termijn doelstelling. Ook vind ik belangrijk om de drijfveer te vinden van de ondernemer en kijken of de investering bij hem past. Ook hebben wij sparrende gesprekken als het bedrijf niet zo goed loopt, in het Turn Around begeleiding. Een sparrend gesprek kan op elk moment worden gehouden. Zoals bij het invullen van een gecombineerde opgave.

Adviseur 4: In het begin hebben we het kort over de jaarrekening, hierna gaan we direct over de toekomst van het bedrijf. Waar wil de ondernemer staan over een aantal jaar? Wat houdt de boer bezig? Dat soort vragen stel ik altijd bij de ondernemer. Waarom doe je wat je doet? Hoe denkt je familie er over? Dat soort vragen. Ik probeer zo kort mogelijk over de jaarrekening te bespreken. Hierna ga ik over naar de toekomst vragen en wat de ondernemer kwijt wil.

Adviseur 5: Dit gebeurt heel vaak. Het is eigenlijk een standaardvraag bij de bespreking van de jaarrekening. Waar wil je over 5 jaar staan. Praten over de opvolging of stoppen komt het meeste voor. Coachen vind ik altijd mooi als er ook een opvolger bij zit. Dit is vaak een jong iemand en die heeft ook vaak andere ideeën. Heel vaak word ik ingeschakeld door collega's dus dat is nu de insteek. Als zij een klant hebben die strategisch advies nodig hebben kloppen zij vaak bij mij aan.

Adviseur 6: Een rapport bespreken heb ik de eerste paar jaar gedaan en daarna helemaal niet meer. Want dan heb je het rapport bij je, je weet wat de stand van zaken is. Dan gaat het groot deel van het gesprek over wat er speelt op het bedrijf. Voor bedrijfsopvolging heb ik sparrende gesprekken. Ik heb de jaarrekening alleen nodig als vertrekpunt, ik moet weten waar de ondernemer staat.

Adviseur 7: De jaarrekening is eigenlijk onzin, want dat is zolang geweest. Als ik belangrijk vind is de kas stroom dat moet je in beeld hebben als ondernemer. En heel belangrijk wat kan ik en wat wil je.

En hoe denk je daar te komen. Ik voer veel gesprekken met de bedrijfsovername, samenwerkingen en begonnen als clientadviseur.

Adviseur 8: Ik probeer wel steeds meer sparrende gesprekken te voeren bij de ondernemers. Dit is wel iets van de laatste jaren en komt steeds meer. Voorheen deed ik altijd aan de hand van de jaarrekening advies geven maar zie steeds meer dat die voorbijgaat. De sparrende gesprekken die ik nu heb met mensen komt eigenlijk elke dag voor. Waar wil je heen in de toekomst en wat wil ik zelf? Waar word je blij van als ondernemer.

Adviseur 9: Ja ik ben bekend met de sparrende gesprekken. Het is afhankelijk wanneer ik sparrende gesprekken heb met de klant. Dit hangt heel eraf van de klant. Sommige ouderen klanten willen echt alleen maar over de jaarrekening vragen en kijken naar het hele grootboek. Deze ondernemers hebben dan vaak geen behoefte aan een sparrend gesprek omdat deze ondernemers niet echt met de toekomst bezig zijn. Maar als ik merk dat de ondernemer er wel behoefte aan hebben, ga ik dit gesprek zeker niet uit de weg.

Adviseur 10: Maar tijdens een bespreking heb ik het vooral over de jaarrekening. Dat andere bespreek ik wel maar ik ga ik niet echt diep op in. Ik leg meer de nadruk op het bespreken van de jaarrekening. Dit ook omdat ik hierin opgeleid ben. Het sparren met de ondernemer heb ik het vaak over tijdens investering in de toekomst.

De adviseurs geven verschillende antwoorden bij welke handeling zij een sparrend gesprek voeren. Hieronder een rijtje met antwoorden

- Jaarrekening
- Bedrijfsopvolging
- Gecombineerd opgave
- Eigenlijk altijd

3.3.2 Wanneer kan er sparrend gesprek plaats vinden volgens de expert?

Hieronder worden de antwoorden van de experts weergegeven:

Paulien: Tenzij een boer het heel druk heeft, heeft de boer altijd belang bij een sparringpartner. Dit hoeft niet speciaal een adviseur of coach te zijn maar dit kan ook een buurman zijn. Als het over economische vraagstukken gaat, zullen de boeren niet naar de buurman gaan maar naar Flynth en juist dan hebben ze vaak behoefte aan een sparrend gesprek.

Lianne: Ik denk dat het afhangt van de fase van het ondernemerschap. Er komt wel een verschil in generaties. Tijdens de opvolging zit ik veel aan de keukentafel met verschillende leeftijden. De nieuwe generatie staat er veel meer voor open om te sparren. Die hebben geen behoefte aan de jaarrekening, zij willen vooruitdenken. De oudere generaties is gewend om met de jaarrekening bezig te zijn en zij denken niet na over de sociale vaardigheden en hebben dus minder behoefte om samen te sparren. Er wordt nu veel verlangd van een ondernemer, veel maatschappelijk druk en veel regels, hierdoor komt ook meer behoefte aan een sparrend gesprek. Dit maakt dat je andere kwaliteiten nodig hebt als mens. Deze heb je vast wel maar je moet ze wel vinden en weten te gebruiken. De behoefte aan een sparringpartner wordt alleen maar groter in de toekomst.

Lidy: Dit ligt een beetje aan de ondernemer. De hoger opgeleide ondernemers zullen eerder behoefte hebben aan een sparrende adviseur. De oudere ondernemers hebben dit minder, zij zijn gewend advies terugkrijgen aan de hand van de cijfertjes op papier. Over het algemeen bij grote

investeringen heeft een jonge ondernemers behoefte aan gesprek met iemand die mee denkt en tegen denkt. Dit iemand is dus een sparringpartner, geen oplossing vertellen maar vooral doorvragen naar de antwoorden die de ondernemer zelf heeft

Wanneer kan er een sparrend gesprek plaats vinden:

De experts geven aan dat een ondernemer eigenlijk altijd behoefte heeft aan een sparrend gesprek. Doordat er steeds meer verlangd wordt van de boer op maatschappelijk en sociaal vlak zal er in de toekomst ook steeds meer behoefte zijn aan een sparrend gesprek met iemand. Ook geven de experts aan dat vooral de jonge ondernemers behoefte hebben aan een sparringpartner. De oudere generaties kijken niet zoveel in de toekomst en hebben hier dus minder behoefte aan.

4. Discussie

In dit hoofdstuk wordt er gekeken of de methodiek van dit onderzoek goed is uitgevoerd. Vervolgens wordt er beschreven of de resultaten goed en onafhankelijk zijn verkregen en of dit invloed heeft op het onderzoek.

Terugkijken op de methode

Bij deelvraag 1 was het de bedoeling dat er 3 experts geïnterviewd zouden worden. Dit is gelukt, er zijn 3 experts geïnterviewd om de vraag goed te beantwoorden. Zij hebben veel ervaringen die zij konden delen in dit interview. Een interview van 3 experts maakt dit heterogeen groep. Deze groep bestaat uit 1 tot 5 experts. Deze kun je interviewen om een duidelijk antwoord te krijgen op je onderzoeksvraag (Benders, 2021). Een heterogeen groep is groep die verschilt van elkaar binnen de categorie die zij hebben. Zo krijg je binnen een categorie veel verspreide kennis. Dit leidt tot een goed en compleet antwoord op de vraag. De experts zijn dus allemaal van dezelfde categorie, maar verschillen onderling wel van elkaar.

De 3 experts is een redelijk afspiegeling van de sector waarin zij zich bevinden. Wel moet er gezegd worden dat Lidy en Paulien onderling elkaar goed kennen. Zij hebben dezelfde gedachten en meningen over het onderwerp. Tijdens de lessen die Lidy verzorgt, nodigt zij Paulien ook vaak uit voor een gastles. Hierin kan Lidy al horen hoe Paulien erover nadenkt. Dit kan tot gevolg hebben dat Lidy dezelfde antwoorden gaat geven als Paulien.

Deelvraag 2: De vraag bij deze deelvraag is of de Management Drives goed is gevuld zijn. Een paar adviseurs gaf aan, dat het al lang geleden was dat zij de Management Drives ingevuld hebben. Ook gaven zij aan, dat zij de vragenlijst ingevuld hebben omdat het moest en zelf er niks mee deden. Hierdoor hebben zij niet alle aandacht gegeven aan het invullen van de vragenlijst. Het kan dus zijn dat de Management Drives van de adviseurs niet een echte afspiegeling is van de adviseur zelf.

Bij deelvraag 3 zijn de adviseurs geïnterviewd. Tijdens de interviews werden er vragen gesteld over de sparrende gesprekken die de adviseurs voeren met de ondernemers. Tijdens de interviews hadden niet alle adviseurs dezelfde gedachten over sparrende gesprekken. Sommige adviseurs dachten dat het ging over de jaarrekening zelf. Andere adviseurs wisten helemaal niet waar het over ging en moest er eerst uitgelegd worden wat het inhoudt. Nadat dit gedaan is, bleek er wel degelijk sparrende gesprekken plaats te vinden. Door voor het interview is goed uitgelegd wat er bedoeld werd met sparrende gesprekken. Hierdoor hebben de adviseur een goed antwoord kunnen geven op de vraag.

Discussie over het resultaat

Bij deelvraag 1 is het de vraag op de 3 experts genoeg zijn om tot een goed antwoord te komen. Doordat Lidy en Paulien elkaar al kenden kan er gekozen worden om ander expert uit te zoeken. Zo heb je 3 volledige onafhankelijke experts. Dit is beter voor het onderzoek en het kan een ander uitkomst van het onderzoek geven.

Het resultaat van deelvraag 2 is ook niet geheel verrassend. De Management Drives hebben niet zo grote invloed op deze deelvraag. Daarom is het antwoord niet heel afhankelijk van een goed en serieuze ingevulde Management Drives van de adviseurs.

“Hoe kan een agrarisch accountants- en advieskantoor het beste inspelen op de toenemende vraag naar een sparrende adviseur?”

De antwoorden van de adviseurs tijdens de interviews kan wel invloed hebben op het antwoord. Doordat sommige adviseurs niet wisten wat een sparrend of coachend gesprek was, kan er een ander antwoord komen op de vraag. Tijdens het interview is dit goed uitgelegd en uiteindelijk wisten de adviseur waarover het ging. Hierdoor kan er een goed antwoord worden gegeven op de vraag.

5. Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt de conclusie en de aanbevelingen gevormd. Uiteindelijk wordt er antwoord gegeven op de vraag, hoe kan een accountants- en advieskantoor het beste inspelen op de toenemende vraag naar een sparrende adviseur?

De agrarische sector is aan het veranderen. Deze verandering is zowel voor de ondernemer en accountantsbureau uitdagend. Er zijn steeds minder agrarische bedrijven wat leidt tot een krimpende markt voor een accountantsbureau. De bedrijven die overblijven worden groter. Ook stijgt het opleidingsniveau in de agrarische sector. Dit betekent dat de personen die overblijven goed mee kunnen praten op gebied van financieel management. Zij kunnen zelf de jaarcijfers lezen en interpreteren. Zij hebben dus minder belang bij de adviseur die langskomt om de jaarrekening te bespreken. Zij zien liever iemand waarbij zij de strategie en de toekomst van hun bedrijf mee kunnen bespreken, een sparringpartner dus.

Welke vaardigheden zijn volgens experts nodig voor een sparrend gesprek?

Een sparrend gesprek is een gesprek dat je eigenlijk met iedereen kunt voeren. Voor dit gesprek is iemand nodig die bereid is om oprecht te luisteren naar iemand anders. Er moet een goede klik en vertrouwen zijn om jezelf op je gemak te voelen. Hierdoor kan er een open gesprek plaats vinden zonder geheimen voor elkaar. Een sparringpartner moet ervoor zorgen dat jij zelf geen antwoord geeft op de vraag. Hij moet goed kunnen luisteren en goed kunnen doorvragen. Je houdt als ware een spiegel voor de ondernemer. Een sparringpartner zorgt ervoor dat de ondernemer ZELF van gedacht veranderd. De vaardigheden op een rijtje:

- De grenzen van zijn eigen capaciteiten goed kennen, verwisselen van adviseur
- Zich kwetsbaar durven opstellen
- Niet over de grenzen van de ondernemer gaan
- Vertrouwd aanvoelen
- Integriteit uitstralen
- Goed kunnen luisteren naar anderen
- Geen oordeel of vooroordeel geven
- Goed kunnen communiceren
- Weten hoe gesprekstechnieken werken zoals LDS en OMAA

Welke vaardigheden zijn al aanwezig en hoe kunnen deze vaardigheden worden ontwikkeld?

Welke vaardigheden zijn al aanwezig? Volgens de theorie van Management Drive past de kleur **groen** het beste bij de eigenschappen van een sparrende partner. Alleen de kleur groen is vaak niet genoeg. Samen met andere kleuren kunnen zij elkaar goed aanvullen, dit zal leiden tot een succesvolle sparrende adviseur. De kleuren die bij groen passen zijn: **Paars** en **blauw**

Aan de hand van de uitslagen van de Management Drives kan er gezegd worden dat binnen het adviseurs team van Flynth Raalte een goede combinatie van kleuren aanwezig zijn. De kleur groen komt het meest voor en de kleur geel komt het minste voor. De kleuren die groen helpen, paars en blauw komen gemiddeld voor. Er kan niet direct gezegd worden dat alleen de kleuren groen, blauw en paars goed zijn voor een sparringpartner. Deze kleuren zijn wel belangrijk voor een goede sparringpartner maar niet doorslag gevend. De klant kan en moet zelf bepalen welk type adviseur bij zich past. Management Drives is leuk en je kunt er veel informatie uithalen maar je moet je er niet dood op staren. Het netwerk en adviseur rondom de boer moet goed helder zijn naar welke kleur de

boer verlangt. Dit doe je door goed te luisteren naar de boer. Zo kom je er achter welke kleur de boer zelf heeft. Behandel de boer zoals de boer behandeld wil worden.

Hoe kunnen deze vaardigheden ontwikkeld worden?

Om een gesprek tot een goed einde te leiden moet je erachter komen of het bij jou past. Als dit niet het geval is, moet je het niet doen. Ook is het belangrijk om jezelf te leren kennen bij een sparrend gesprek. Hoe vaker je het gaat doen, hoe beter het gaat. De experts vertellen dat het belangrijk is om de gesprekstechnieken goed onder de knie te krijgen Denk hierbij aan de technieken LSD en OMAA. LSD: Luisteren, Samenvatten en Doorvragen en Laat OMA thuis, Oordelen, Mening en Aannames

Bij welke advies handeling/product kan er een “sparrend” gesprek plaats vinden

De experts geven aan dat een ondernemer eigenlijk altijd behoefte heeft aan een sparrend gesprek. Doordat er steeds meer verlangd wordt van de boer op maatschappelijk en sociaal vlak zal er in de toekomst ook steeds meer behoefte zijn aan een sparrend gesprek met iemand. Ook geven de experts aan de vooral de jonge ondernemers behoefte hebben aan een sparringpartner. De oudere generaties kijken niet zoveel in de toekomst en hebben hier dus minder behoefte aan.

Hoe kan een agrarisch accountants- en advieskantoor het beste inspelen op de toenemende vraag naar een sparrende adviseur?

De beste manier om in te spelen op de vraag naar een sparrende adviseur, zijn meerdere antwoorden belangrijk. Hieronder worden de antwoorden puntsgewijs weergegeven.

- **Gesprekstechnieken toepassen**

Als de adviseur hiervoor open staat, is belangrijk dat adviseurs ervaring hebben met gesprekstechnieken. Het moet wel passen bij de adviseur, als het niet bij je past moet je het niet doen. Door LSD en OMA toe te passen worden de adviseurs betere sparringpartner voor de ondernemer. Hoe vaker dit een adviseur doet, hoe makkelijker het gaat.

- **Op tijd verwisselen van adviseur**

Als een adviseur aan tafel komt bij de ondernemer moet hij kunnen inschatten of hij wel echt bij de ondernemer past. Als de adviseur de klik niet voelt of hij voelt aan dat de ondernemer terughoudend is, moet de adviseur overwegen of het beter om te verwisselen van adviseur. Praat hierover met de ondernemer en laat de ondernemer de beslissing maken. Het komt vaak voor dat dit te weinig gebeurt, doordat de adviseur zijn klant niet wil verliezen of omdat de adviseur het niet door heeft.

- **Adviseurs korte cursus aanbieden sparrende gesprekken**

Tijdens het interview met de adviseurs kwam naar voren dat sommige adviseurs soms niet echt weten wat sparrende gesprekken zijn. Zij hebben het tijdens hun gesprek met de jaarrekening vaak over de toekomst, maar de toekomst alleen is niet echt sparrend. De adviseur moet erachter komen wat de ondernemer nu wil bereiken en waarom hij dit wil, de drijfveren van de ondernemer. Door een cursus aan te bieden wordt de adviseur hier bewust van en weet wat hij kan doen.

- **Jonge ondernemers proactief benaderen**

Uit dit onderzoek blijkt dat vooral jonge ondernemers behoefte hebben aan een sparrend gesprek. Oudere ondernemers kijken minder naar de toekomst. Als de jonge ondernemers tijd hebben, kunnen deze proactief worden benaderd. Aan de hand van de Btw-aangiftes kan er gezien worden wat er ongeveer gebeurt op het bedrijf, zoals investeringen. Als de adviseur

hiervan op de hoogte is kan hij contact opnemen. Dit kan tijdens een belletje of bezoek, een sparrend gesprek loopt vanzelf en je merkt snel of de ondernemer er behoefte aan heeft.

- **Adviseurs in kaart brengen**

Binnen het team 1 of 2 aanspreekpunten maken wie de “echt sparringpartners” zijn binnen Flynth. Dit duidelijk bespreken binnen het team en ervoor zorgen dat er gebruik van gemaakt wordt. Tijdens de interviews kwam naar voren dat sommige adviseurs opgeleid zijn om de jaarrekening uitvoerig te bespreken en eigenlijk niet te sparren met de ondernemer. Dit kan goed zijn, als de ondernemer tevreden is. Maar de adviseur moet het wel door hebben als de ondernemer er wel behoefte aan krijgt. Deze ondernemers moeten zij dan doorgeven aan de “echte sparringpartner” binnen Flynth. Als dit niet gebeurt kan zijn dat de ondernemer deze behoefte ergens anders vandaan haalt.

Bibliografie

- Aantjes, L. (2014, Augustus). *Sparringpartner gevraagd, expert geleverd*. Opgeroepen op december 14, 2020, van V-Focus: <https://edepot.wur.nl/312698>
- Accountancy Vanmorgen. (2020, juli 20). AV. Opgeroepen op december 14, 2020, van Agrarische accountant: "Minder jaarrekening, meer complex advies": <https://www.accountancyvanmorgen.nl/2020/07/20/agrarisch-accountant-minder-jaarrekeningen-meer-complexe-advisering/>
- Benders, L. (2021, april 30). *Scribbr*. Opgeroepen op mei 25, 2021, van Hoeveel interviews houd je voor je scriptie?: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/hoeveel-mensen-moet-je-interviewen/>
- Berkhout, P., Beldman, A., Poppe, K., Silvis, H., Smit, B., Terluin, I., . . . Hoste, R. (2018, februari). *Maatschappelijke opgaven voor de agrosector; Perspectief op de ontwikkeling van de agrosector tot 2030*. Opgeroepen op december 16, 2020, van Wageningen university en research: <https://edepot.wur.nl/440523>
- Dockes, A.-C., Chauvat, S., Correa, P., Turlot, A., & Nettle, R. (2019, februari). *Advice and advisory roles about work on farm, a review*. Opgeroepen op februari 22, 2021, van Agronomy for Sustainable Development: [https://link.springer-com.aeres.idm.oclc.org/article/10.1007%2Fs13593-018-0547-x#citeas](https://link.springer.com.aeres.idm.oclc.org/article/10.1007%2Fs13593-018-0547-x#citeas)
- Hilkens, A., Reid, J., Klerkx, L., & Gray, D. (2018, Oktober). *Money talk: How relations between farmers and advisors around financial management are shaped*. Opgeroepen op Januari 15, 2021, van Journal of Rural Studies: <https://www-sciencedirect-com.aeres.idm.oclc.org/science/article/pii/S0743016718301918#!>
- Hogenkamp, P. (2021, mei 15). Interview; Het houden van sparrende gesprekken. (T. Scholten Linde, Interviewer)
- LSD leren. (2021, Januari). *professionele gesprekstechnieken leren*. Opgeroepen op 5 25, 2021, van Leren.nl: <https://www.leren.nl/cursus/professionele-vaardigheden/gesprekstechnieken/lld.html>
- Management Drives. (2019). *Management Drives, know better do better*. Opgehaald van Ik werk in een organisatie: <https://managementdrives.com/nl/certification-training/>
- Nettle, R., Crawford, A., & Brightling, P. (2018, Februari). *How private-sector farm advisors change their practices: An Australian case study*. Opgeroepen op Februari 22, 2021, van Journal of Rural Studies: <https://www-sciencedirect-com.aeres.idm.oclc.org/science/article/pii/S0743016717302814#!>
- Rabobank. (2019). *Het Nederlandse zuivellandschap in 2030*. Opgeroepen op Februari 16, 2021, van Rabobank: <https://www.rabobank.nl/bedrijven/cijfers-en-trends/veehouderij/melken-in-de-nieuwe-realiteit/nederlandse-zuivellandschap-in-2030/>
- Reimert, L. (2020). *Hoe kan een accountantbureau inspelen op de marktontwikkeling in de agrarische sector?* Dronten: Aeres Hogeschool. Opgeroepen op Februari 17, 2021

- Rijksoverheid. (2020, oktober). *Stikstofaanpak: Sterkere natuur, perspectief voor de bouw*. Opgeroepen op december 16, 2020, van <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2020/10/13/stikstofaanpak-sterkere-natuur-perspectief-voor-de-bouw>
- Rijksoverheid. (2021, februari). *Advies en cursus voor agrariers*. Opgeroepen op December 17, 2020, van <https://www.rvo.nl/subsidie-en-financieringswijzer/advies-en-cursus-voor-agrari%C3%ABrs>
- Ten Have, H. (2016, augustus). *Hoe word je sparringpartner van een vernieuwende veehouder?* Opgeroepen op December 17, 2020, van V-Focus: <https://www.vabnet.nl/media/5b7549fafa97b049264142340528d441/160801-v-focus-artikel-expeditie-het-nieuwe-veehouden.pdf>
- Thijssen, L. (2021, mei 28). Het houden van sparrende gesprekken. (T. Scholten Linde, Interviewer)
- Trouw. (2018, Juni 19). *De boer van vandaag runt een enorm bedrijf*. Opgeroepen op December 17, 2020, van Trouw: <https://www.trouw.nl/nieuws/de-boer-van-vandaag-runt-een-enorm-bedrijf~b270ac2c/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>
- UWV. (2019, juni 25). *Agrarische en groene sector*. Opgeroepen op December 17, 2020, van Factsheet arbeidsmarkt: <https://www.uwv.nl/overuwv/Images/factsheet-agrarisch-groene%20sector-2019.pdf>
- Veenstra, L. (2021, mei 16). Interview; Het voeren van sparrende gesprekken. (T. Scholten Linde, Interviewer)
- Wageningen University en research. (2019). *Ontwikkelen agrarische sector*. Opgeroepen op december 21, 2020, van Agrimatie: <https://www.wur.nl/nl/Onderzoek-Resultaten/Onderzoeksinstituten/Economic-Research/Over-ons/Data-modellen-en-tools/Agrimatie.htm>

Bijlage 1: Interview Paulien Hogenkamp

Algemene vragen:

Wie bent u en wat doet u?

Ik ben Paulien Hogenkamp, eigenaar van een agrarische coaching bureau. Samen met mijn collega's begeleid ik boeren rondom hun persoonlijke ontwikkeling. Dus eigenlijk om helder te krijgen wie ben ik? Wat wil ik? Wat zijn mijn drijfveren? En waar hecht ik waarde aan? Maar vooral hoe wil ik in het leven staan? Ook begeleiden wij boeren die voor een grote keuze staan. Zoals een overname, uitbreiden of het staken van een bedrijf.

Hoeveel jaar ervaring heeft u?

Heel mijn leven is een ervaring maar het werk wat wij nu doen bestaat 8 jaar. Daarvoor was ik adviseur in de buiten dienst bij een mengvoederbedrijf voor varkensbedrijven.

Hoe groot is uw bedrijf?

Met 6 personen begeleiden wij de boeren.

Wat vindt u het mooiste aan uw werk?

Dat mensen weer lekker in hun vel zitten. Dat ik samen met mijn klant praat over koetjes en kalfjes. Dan zijn er nog wel problemen maar dan kunnen mensen er zelf mee dealen. Ook vind ik mooi als klanten vragen gaan stellen aan mij in plaats van andersom. Dit is voor mijn een teken dat het goed gaat met mijn klant, als hij of zij krijgt interesse krijgt in andere mensen. De oog kappen gaan af en de wereld gaat open. Dan wordt het gezellig en dan zie je dat hij is weer de oude.

Inhoudelijke vragen:

Introductie onderwerp Paulien: Het is jaren zo geweest dat de boer zegt de adviseur weet alles en ik, de boer, weet nog niks. Dus de adviseur moet de boer alles vertellen. En nu zijn deze rollen andersom gedraaid. Nu zijn de adviseur en de boer gelijkwaardig. Als we samen onze kennis delen kan het een heel mooi idee worden.

Wat houdt een “sparrend gesprek” volgens u in? En wat wordt er mee bereikt?

Ik denk dat een sparrend gesprek gevoerd kan worden door oprecht te luisteren naar een ander. Dus ook al denk je, dat wat jij zegt heb ik al 10 oplossingen voor, of hou maar op met praten ik weet allang waar we naar moeten kijken maar dat je nog aandachtig luistert naar het probleem van de boer. Voor een sparrend gesprek is iemand nodig die bereid is om zichzelf open te stellen, ook al denk je ik weet de oplossing al of goh dat je daar nog mee zit dat is toch een gemakkelijk, elke keer weer moet je je zelf afvragen en door luisteren en doorvragen. Niet meteen een antwoord geven op de vraag dus. Bereid zijn om je zelf oprecht te verdiepen in wat een ander zegt. En dan is het de kunst als diegene uitgepraat is niet te denken, nou nu ben ik aan de beurt maar door te vragen naar de boer zo kom je bij het probleem wat niet direct zichtbaar is.

Voorbeeld: een boer heeft geld nodig, tijdens een gesprek met de accountant blijkt er niet genoeg geld te zijn. De accountant gaat rekenen en hij heeft toch nog een gaatje gevonden waardoor de boer toch nog geld kan krijgen. Dan denkt de accountant zo dat heb ik mooi gedaan. Maar in der loop van de tijd is het geld weer op bij de boer. En nu is de boer boos, want volgens de accountant kon het

allemaal en had hij genoeg geld. Er is dus een brandje geblust, het echte probleem is nog aanwezig. De kunst is tijdens een sparrend gesprek, om door te vragen. Waar gaat het fout? Vertel eens? En dan komt er een gesprek op gang en vertelt de boer zijn verhaal. En dan blijkt dat die trekker het probleem helemaal niet is maar dat bijvoorbeeld de buurman net een nieuwe trekker heeft gekocht.

Wat is een goede omschrijving van een sparrende partner volgens u?

Een sparringpartner zorgt ervoor dat de boer ZELF van gedachte verandert. Tijdens een sparrend gesprek vraagt de boer wat is de oplossing maar jij moet meedenken. Help mij denken. Dit doe je door vragen te stellen en geen antwoorden te verzinnen. Geen sturende vraag zoals, lijkt het je niet beter om... Daar zit de boer niet op te wachten, door vragen en samenvatten dat is wat je moet doen. En de vraag stellen van, dus als ik het goed heb begrepen is dit ... het probleem.

Welke vaardigheden moet een sparrende/coachende adviseur/partner bezitten?

- In eerst instantie de oprechte bereidheid om in een andere volledig te verdiepen.
- Ik denk ook heel goed de grenzen kennen van je eigen capaciteiten. Dus als je op een gegeven moment het gevoel krijgt wat hier nu gevraagd wordt, past niet bij mij. Dus je moet durver uit spreken, wat je nu vraagt is niet mijn specialiteit maar mijn collega kan het wel.
- Dus ook je kwetsbaar opstellen naar je collega's toe. Niet op elkaars stoel gaan zitten. Als iemand ergens anders beter in is, overlaten aan diegene. Als je het goed vindt ga ik even overleggen met mijn collega, dit vindt de boer veel fijner dan achteraf zeggen hier had ik nooit aan moeten beginnen.
- Ook niet over de grenzen van de boer heen gaan. Niet zeuren naar de boeren. Heb je het al gedaan wat ik zei ?, heb je daar al aan gedacht ?, appjes sturen, niet doen. 1 keer noemen en als de boer zijn keuze maakt, laten zo. Anders ga je je gedragen als een kritisch ouder, een zeikerd. Ik zeg altijd: ik heb het gezegd, jij doet wat je er mee gaat doen. Het probleem daar laten waar het hoort bij de ondernemer.
- Je moet niet altijd meegaan met de boer dat is het allerergste.
- Ook moet je heel veel integriteit en vertrouwen hebben bij de boer. Dat wat de boer vertelt dat het in goede handen is en niet tegen iedereen zomaar vertelt.

Als deze vaardigheden ontbreken of niet voldoende aanwezig zijn, hoe kunnen deze ontwikkeld worden?

Wat heel belangrijk is, is zelf kennis. Je zelf leren kennen bij een coaching gesprek. Dan weet je wat je aan jezelf hebt. Als je er vervolgens achter komt dat je bepaalde vaardigheden niet bezit, zoals sociaal zijn, resultaat gericht, etc. en dit wil moet doen van je baas, zal dit je nooit gelukkig maken. Geef dan gewoon aan op je werk, ik zal het leuker vinden als ik iets anders kan doen. Dan ga je mensen veranderen, en dat moet je niet doen. Je moet doen waar je goed in bent. Dan is iedereen in zijn waarde. Als jezelf en de collega kent ga je met zijn allen doen waar je goed in bent.

Je kunt altijd een training in groepsverband of andere oefeningen toepassen, om een nog betere adviseur of sparringpartner te worden, wat de boer nodig heeft.

Wanneer heeft een ondernemer behoefte aan een sparrend gesprek?

Tenzij een boer het heel druk heeft, heeft de boer altijd belang bij een sparringpartner. Dit hoeft niet speciaal een adviseur of coach te zijn maar dit kan ook een buurman zijn. Als het over economische vraagstukken gaat, zullen de boeren niet naar de buurman gaan maar naar Flynth en juist dan hebben ze vaak behoefte aan een sparrend gesprek.

Denkt u dat bijv. Flynth of andere accountantskantoren, deze behoefte van de klant goed kan invullen? Kijkend naar het verdien model en onafhankelijkheid?

Ik denk het wel. Het gaat niet zozeer om onafhankelijkheid maar om wederzijds vertrouwen. Als de boer het gevoel heeft dat de adviseur 100% bereid is om zich in de boer te verdiepen. Het heeft te maken met vertrouwen want uit vertrouwen maak je een duurzame relatie. Dan zal de boer ook bereid zijn als het mentaal tegenzit aan de bel te trekken zoals: ik zit niet goed in mijn vel, heb jij voor mij een adres waar ik heen kan? Als de adviseur een adres noemt, zal de boer er ook heen bellen want hij denkt de adviseur heeft het beste voor met mij voor.

De voeradviseur of accountant hebben allemaal een financieel belang bij de boer. Is daar iets mis mee?, nee daar is niks mis mee, zolang het maar op gelijke waarde zit met elkaar. Als je dit langer in stand wil houden zal dit moeten uit vertrouwen en gelijkwaardigheid.

Ik denk dat een agrarische adviseur ook oprecht een sparringpartner kan zijn voor de boer. En dat de boer er zeker, ook wel wil voor betalen. Voorwaarde dat de adviseur ook echt interesse heeft in de boer en de keuze laat waar het hoort, bij de boer. De verantwoordelijkheid is van de boer dus moet de boer de keuze ook maken en niet de adviseur.

Wanneer is een adviseur een goede sparrende partner volgens u?

In het ultieme geval, oordeel je niet, je hebt geen mening en geef je geen advies. Dus vertrouw je 100% op het oplossende vermogen van de boer. Dit noemen wij: laat OMA thuis. Als je deze 3 zaken thuislaat, niet doet dus, kun je met iedereen door 1 deur. Je mag wel een advies geven maar pas als een ander er om vraagt anders is het bemoeizucht.

Oprechte interesse is heel belangrijk. De kennis is aanwezig van uit je rol, en heb je recente kennis, je hoeft je niet in te lezen. Als het goed is heb je een achterban van collega's die je kunt raadplegen als je zelf denkt van, dit gaat mij iets te ver. Dus je kunt eigenlijk met een leeghoofd op pad. Je gaat zitten en zegt, vertel eens waar gaan we het over hebben. Dan kom je tot de kern. En dan kun je uiteindelijk zeggen, dus als ik je goed begrijp is dit en dit het probleem. Dan kan die nog een keer herformuleren en zeggen dit is toch niet helemaal goed. Dan kun je de vraag gaan splitsen en bedenken dit kan ik zelf, dit kan ik niet. Zodat die boer ook denkt van wauw, die neemt mij echt serieus. Je hoeft niet overal direct antwoord op te hebben. Je mag ook vertellen van, goh nu heb je een vraag aan mij gesteld, vind je het goed dat ik er later op terug kom? Voor sommige adviseur klinkt dit als falen maar voor de ontvanger kan het heel goed overkomen. De boer denkt dan, nou die adviseur die ik nu heb, gaat echt nadenken.

Paulien zijn ervaringen met Management Drives: Welke kleuren passen bij sparrende gesprekken?

Het netwerk en adviseur rondom de boer moet goed helder naar welke kleur de boer verlangt. Dit doe je door goed te luisteren naar de boer. Zo kom je er achter welke kleur de boer zelf heeft. Dit moeten de adviseurs zelf kunnen beslissen. Behandel de boer zoals de boer behandeld wil worden. Het moet passen bij de boer. Ook de nieuwe investeringen moeten passen bij de boer. Maar adviseurs of kantoren moet zich niet helemaal doodstaren op de kleurtjes, in sommige gevallen kiest iedereen dezelfde kleur. Als iemand met vakantie is wordt die ook sociaal, of als het huis in brandt staat wordt diegene ook heel beslisvaardig. Management Drives is een hulpmiddel maar geen leidend middel.

“Hoe kan een agrarisch accountants- en advieskantoor het beste inspelen op de toenemende vraag naar een sparrende adviseur?”

De blauwe kleur, is van de persoon die houdt van de cijfers en correct zijn. Zij vragen honderd keer of het klopt, en zijn heel precies. Deze mensen moet je niet bij een boer aan tafel zetten. Hier worden zij doodongelukkig van. Blauwe mensen heel taak gericht en houden niet van kritiek

De groene kleur, is heel sociaal en zijn goede luisteraars. Zij zijn vaak bereid om zich in te leven in de boer. Het nadeel van groen is dat ze te veel harmonie willen bewaren, boer gelijk geven waar de boer geen gelijk heeft bijvoorbeeld. Dat is niet goed.

De kleur geel is meer mens gericht en geel heeft de mond ook open, is de vraag of zij kunnen luisteren? Mensen voelen zich wel prettig bij geel.

Bijlage 2: Interview Lianne Veenstra

Algemene vragen:

Wie bent u en wat doet u?

Ik ben Lianne Veenstra en ik werk als zelfstandig agro coach. Ik begeleid ondernemers individueel of positionele opvolgers. Ook begeleid ik hele families in een overname traject. Ik behandel vooral zaken die onder tafel afspelen, die je niet snel ziet en deze problemen bespreekbaar maken met de rest. Maar ik organiseer ook groepsbijeenkomsten en training voor adviseurs. Tijdens de corona tijd heb ik veel Webinars gedaan met jonge adviseurs. Ik begon in 2009 en moest altijd uitleggen wat ik deed bij de boeren. Nu in 2020 weet iedereen het en is er veel behoefte aan.

Hoeveel jaar ervaring heeft u?

2009 begonnen met 1 dag in de week. Vanaf 2013 volledig agro coach, 10 jaar ervaring.

Hoe groot is uw bedrijf?

Ik ben zelfstandig dus geen collega. Ik zit wel in visie groep en heb samenwerkingsverbanden met concullega's

Wat vindt u het mooiste aan uw werk?

Ik word altijd helemaal blij dat mensen met een eigen verhaal op weg kan helpen om echt zelf keuzes te maken en een pad in te slaan wat zij echt mooi vinden. Het kan zijn dat het bij de ene net een duwtje nodig heeft om het te doen en juist een ander heeft zelf inzicht nodig of die het echt wel wil doen. Het gaat er mij om dat iemand zelf de regie in handen houden en dat ik dan de spiegel voor de ondernemer kan houden. En dat de ondernemer uiteindelijk zelf de goede beslissing kan maken en volledig bij draait. Dat is het mooiste. Maar ik vind ook leuk om dingen in groepsverband te doen. Dat is nu met Corona iets minder.

Inhoudelijke vragen:

Welke vaardigheden zijn volgens experts nodig voor een sparrend gesprek?

Uit literatuur is gebleken dat adviseurs zichzelf vaak zien als een sparringpartner, maar dit wordt ervaren als een expert door de veehouder. Om erachter te komen welke vaardigheden een sparringpartner nodig heeft om ook echt over te komen als sparringpartner

Wat houdt een “sparrend gesprek” volgens u in? En wat wordt er mee bereikt?

Ik vind wel echt een verschil tussen een adviseur en een coach. Een adviseur geeft advies vanuit zijn expertise en dit kan super waarde vol zijn. Dan is het eigenlijk een visie van de adviseur. De coach houdt de ondernemer een spiegel voor waardoor de ondernemer zelf een beslissing maakt. Ik zie hier een verschil tussen het korte en lange termijneffect. Op de korte termijn loop je ergens tegen aan en bel je een adviseur. Maar voor de lange termijn heb je een coach nodig hiermee kun je samen sparren. Dat je op deze manier zelf keuzes kunt maken en zelf ook mee kan blijven nemen in de toekomst.

Het verschil is dus door wie wordt de beslissing gemaakt, bij een gesprek met de adviseur wordt deze vaak gemaakt door de adviseur. Door te sparren, coachen, wordt de keuze bij de ondernemer zelf neergelegd en moet hij uiteindelijk zelf beslissen. Ik zeg niet dat het fout is om een adviseur te zijn,

maar dat spreekt mij echt aan om een sparringpartner te zijn voor de ondernemer. Door vragen te stellen komt die iemand zelf tot een antwoord.

Wat is een goede omschrijving van een sparrende partner volgens u?

Een belangrijk basis is het vertrouwen en een klik hebben. Een klik is ook nodig voor het sparren. Je moet jezelf op je gemak voelen je moet je gehoord en erkent voelen als ondernemer. Dat kan een voordeel zijn voor Flynth. Dat je bij een adviseur geen klik hebt, maar bij een ander adviseur wel een klik hebt. Ik denk dat die te weinig gebeurt, hier valt veel meer uit te halen. Maar dit vraagt ook iets van de adviseurs zelf. Ohja misschien ben ik toch niet de persoon die de ondernemer verder kan helpen. Maar misschien mijn andere collega wel. Dit hoeft niks over jezelf te zeggen want misschien heb jij wel genoeg expertise maar is de klik gewoon niet tussen jou en de ondernemer. Je moet dit bespreekbaar maken bij de ondernemer en de ondernemer de keuze geven.

Welke vaardigheden moet een sparrende/coachende adviseur/partner bezitten?

- Ik denk dat je heel goed moet kunnen luisteren. De ondernemer moet je aan het woord laten en de sparringpartner moet de vragen stellen. Kijk eerst eens naar het menselijk gezicht Luisteren kun je op verschillende niveau, gewoon wat je hoort en non-verbale uitdrukkingen. Met de handen, gezicht uitdrukking, verheffen van je stem, alles. Hier moet je goed op letten en dus goed luisteren.
- Je moet snel alles voor jezelf op een rijtje zetten. Snel een analyse maken en terugkoppeling geven naar de klant.
- Je moet geen oordeel geven over de klant. Ook geen mening of visie geven. Oordeel loos noem ik dit ook wel.

Als deze vaardigheden ontbreken of niet voldoende aanwezig zijn, hoe kunnen deze ontwikkeld worden?

Deels zit het in de persoon, maar alles valt te leren. Ik doe soms trainingen voor adviseurs die sparringpartner willen worden. Je moet eerst voor jezelf alles op een rijtje hebben, welke overtuigingen jezelf hebt. Het ijsberg model, een klein stukje van iemand zie je maar, onder water zit de grootste drijfveren en overtuigingen.

Maar ik geloof wel dat iedereen alles leren kan, als je maar wil. Niet iedere adviseur moet een sparringpartner worden. Als het niet bij je passen, moet je het niet doen.

Wanneer heeft een ondernemer behoefte aan een sparrend gesprek?

Ik denk dat het afhangt van de fase van het ondernemerschap. En wat er op je pad komt en wat maak je mee?, dat is een verschil.

Er komt wel een verschil in generaties. Tijdens de opvolging zit ik veel aan de keukentafel met verschillende leeftijden. De nieuwe generatie staat er veel meer voor open om te sparren. Die hebben geen behoefte aan de jaarrekening, zij willen vooruitdenken. Ik denk dat het door de opleiding komt en door wat we normaal vinden met zijn allen. Het komt steeds meer druk op jezelf te liggen. De oudere generaties is gewend om met de jaarrekening bezig te zijn en zij denken niet na over de sociale vaardigheden en hebben dus minder behoefte om samen te sparren.

Er wordt nu veel verlangd van een ondernemer, veel maatschappelijk druk en veel regels, hierdoor komt ook meer behoefte aan een sparrend gesprek. Dit maakt dat je andere kwaliteiten nodig hebt

als mens. Deze heb je vast wel maar je moet ze wel vinden en weten te gebruiken. De behoefte aan een sparringpartner wordt alleen maar groter in de toekomst.

Ik heb zelf een model gemaakt:

Technisch en economisch aspecten, deze liggen **boven** tafel en zijn dus zichtbaar

Sociaal en organisatorische aspecten, deze liggen **onder** tafel en zijn dus niet zichtbaar

De oude generaties focust zich voor op de technisch en economische aspecten.

De jonge generaties zijn vooral bezig met de sociale en marketing aspecten.

Je merkt nu dat er dus veel meer sociale aspecten nodig zijn voor het ondernemen van een bedrijf. Dat betekent dus dat je andere vaardigheden nodig hebt. En dus andere gesprekken wilt voeren met iemand.

Tijdens een overname kan ook bloot te komen liggen dat de adviseur helemaal niet bij de nieuwe opvolger past. Vaak zeggen de opvolgers niet meteen. Ik denk dat Flynth hierin wel kan sturen en de vraag dus vaker op tafel moet leggen. Vaak hebben de ondernemer moeite mee om dit recht in het gezicht te zeggen van de adviseur. Daarom moet je misschien denken aan schriftelijk vragen of een onafhankelijk vertrouwenspersoon binnen Flynth. Gun je collega een klant. Dan wordt het automatisch meer bespreekbaar binnen de cultuur.

Denkt u dat bijv. Flynth of andere accountantskantoren, deze behoefte van de klant goed zal kunnen invullen? I.v.m. het verdien model?

De ondernemers voelen dat haarfijn aan wanneer een adviseur onafhankelijk is. Zoals een voer vertegenwoordiger die moet brokken verkopen, dit voelt een ondernemer aan. Maar Flynth hoeft niet gelijk wat te verkopen. Daarom is Flynth wel redelijk onafhankelijk vind ik. De agro sector is heel loyaal aan de vaste adviseurs, de vast leveranciers. Dit komt omdat boeren vertrouwen belangrijk vinden. Doordat ook Flynth targets moet halen en zoveel procent declarabel moet zijn, is ook Flynth niet volledig onafhankelijk. Daardoor zullen misschien sommige adviseurs niet meteen zeggen van deze klant past niet bij mij. Als mijn collega hiernaartoe gaat dan kan ik geen uren schrijven.

Lianne zijn ervaringen met Management Drives:

De kleurtjes werkt super, maar is ook maar een model. Het is ook maar een indeling van de werkelijkheid. Soms zit het helemaal niet in de kleurtjes maar in de interactie. En soms is het ook niet hard te maken door een cijfer of door een kleur. Dat maakt het lastige aan goed advies geven, je moet het aanvoelen. Mensen voelen het, maar kunnen het niet op papier zetten.

Wanneer is een adviseur een goede sparrende partner volgens u?

Dan kom je denk ik weer op het punt interactie. De ene klant denkt ja hier heb ik iets aan en de ander denkt hier heb ik niks aan. De behoefte is anders. Maar een goede coach kan de behoeftes goed in schatten door, veel vragen te stellen aan de klant. Dan kom je bij de drijfveer van de ondernemer. Daar richt een goede coach zich op. Dat is heel belangrijk. Goed contracteren noemen we dat. Goed afstemmen waar heeft de ondernemer behoefte aan en door vragen. Waar kan ik hem mee helpen en wat zoekt de ondernemer? Daar moet je goed op levelen. Ik ben ervan overtuigd dat dit gepaard gaat met een luistert oor.

En je moet zelf weten waar je grenzen liggen. Niet alle klanten passen bij je. Als adviseur moet er een klik zijn. De ondernemer moet denken, yes morgen komt mijn adviseur weer langs. Een klik krijg je door vertrouwen en integriteit.

En probeer te graven bij de ondernemer. Ik noem het altijd de vraag die boven tafel ligt is heel makkelijk en snel te beantwoorden. Maar deze vraag komt vaak uit een andere vraag. Deze vraag is dan onder tafel. Hier moet je achter zien te komen. Dit doe je door, door te vragen. Hier gaat het vaak gepaard met emoties en dan heb je de kern te pakken. Want het raakt de ondernemer. En vanuit hier kun je verder. Ik richt me niet op de brandjes en ben geen mediator. Het is niet zo dat ik op zoek ben naar problemen maar vaak kom ik ze wel tegen. Ik wil mensen graag nog beter maken.

Bijlage 3: Interview Lidy Thijsen

Algemene vragen:

Wie bent u en wat doet u?

Ik ben Lidy Thijsen en kom uit het bedrijfsleven. Ik ben al jarenlang adviseur geweest, eigenlijk allerlei soorten branches. Maakte niet uit, groot of klein eigenlijk heb ik alles al wel gedaan. Ik ben ooit vanuit gastcollege les gaan geven en dit beviel eigenlijk heel goed. Zo ben ik het onderwijs in gerold. Nu ben ik lerares en ik geef training in advies geven. Dus hoe kan ik goed overkomen op de boer? Ook zit hier een soort theorie achter, deze leer ik aan de studenten.

Hoeveel jaar ervaring heeft u?

Rond de 25 jaar begon ik met adviseren en nu zit ik een kleine 10 jaar in het onderwijs.

Wat vindt u het mooiste aan uw werk?

Ik kijk graag naar de toekomst aan de hand van allerlei analyses en theorieën. Ik zie dan een wereld wat heel snel veranderd. Ik zag een paar jaar geleden al hoe snel het advies vak aan het veranderen is bij de agrarische ondernemers. Daarom vind ik het heel mooi om studenten vast na te laten denken in hoop dat de studenten hier alvast een voorsprong in hebben. Mijn ervaring is dat het onderwijs een beetje achterloopt en niet echt in de toekomst wordt gekeken. De agrarische sector loopt achter op de communicatie en wat ik bij de studenten probeer te doen is feitelijk leren communiceren. En duidelijk te maken waarom het belangrijk is om te communiceren. Vooral bij bedrijfsovername en andere belangrijke vraagstukken is dit heel belangrijk.

Inhoudelijke vragen:

Wat houdt een “sparrend gesprek” volgens u in? En wat wordt er mee bereikt?

Ik plaats van dat je aan brandjes blussen doet, een ondernemer zelf na te laten denken. Met brandjes blussen bedoel ik een probleem oplossen wat over een aantal weken weer vanzelf terugkomt. Het antwoord ligt veel dieper dan het simpele antwoord wat normale adviseur zou geven. Dit simpele antwoord had een hoogopgeleide boer ook vaak zelf kunnen bedenken. Een sparrend gesprek moet duurzaam zijn, dat betekent dat je al komt op het erf voordat het probleem zich afspeelt. Dus je bent geen brandweerman om de brandjes te blussen maar je bent iemand die zich duurzaam inzet om de ondernemer samen verder te helpen. En beseft ook dat een probleem vaak niet het echte probleem is, er gaat vaak iets aan vooraf. Het kan maken met de persoonlijkheid of door verkeerde keuzes. Dit moet je goed op een rijtje hebben.

Welke vaardigheden moet een sparrende/coachende adviseur/partner bezitten?

Dit zijn er nogal wat. Belangrijkste zijn omgevingsbewust bent, je weet hoe de wereld aan het veranderen is. En hoe zien deze veranderingen er over 10 jaar uit? Zo kun jij goed de boer adviseren en samen sparren over de toekomst.

Weten hoe gesprekstechnieken werken zoals lsd en oma. Dit is heel belangrijk om erachter te komen welk probleem er nu echt speelt.

Echt luisteren is ook heel belangrijk. Een goede sparringpartner heeft 4 oren nodig en 1 klein mondje om soms iets terug te zeggen. Vooral jonge adviseurs blijven maar kennisgeven aan de ondernemers

en heel veel oplossingen. Zij willen graag laten zien dat zij de kennis in huis hebben maar dit is niet nodig.

Als deze vaardigheden ontbreken of niet voldoende aanwezig zijn, hoe kunnen deze ontwikkeld worden?

De vaardigheden zijn zeker aan te leren. Ik leer alle studenten gesprekstechnieken en ik zie goed hoe de studenten hiermee doorgroeien en gaat het kwartje gaat van zelf vallen. Hoe vaker je het gaat doen, hoe beter het gaat. Maar we zijn ook allemaal maar mensen en je kunt soms een dag hebben wat niet goed valt. Of je kunt zeggen ik moet zoveel moeite doen om goed te luisteren en aandacht bij de ondernemer te houden dat het gewoon niet kunt volhouden. Dan moet je jezelf in bescherming nemen en stoppen met wat je doet. Ga wat doen wat bij je past.

Je moet het wel willen vooral als je jong bent en onzeker. Dan vind je het erg prettig om veel kennis te delen. Dus dan ga je heel veel vertellen wat je weet met veel oplossing. Dit moet je dus niet doen en rustig blijven is ook moeilijk voor sommige mensen.

Wanneer heeft een ondernemer behoefte aan een sparrend gesprek?

Dit ligt een beetje aan de ondernemer. De hoger opgeleide ondernemers zullen eerder behoefte hebben aan een sparrende adviseur. De oudere ondernemers hebben dit minder, zij zijn gewend advies terug krijgen aan de hand van de cijfertjes op papier.

Over het algemeen bij grote investeringen heeft een jonge ondernemers behoefte aan gesprek met iemand die mee denkt en tegen denkt. Dit iemand is dus een sparringpartner, geen oplossing vertellen maar vooral doorvragen naar de antwoorden die de ondernemer zelf heeft. Als er telkens iets aan de hand is en het loopt niet, heb je ook behoefte aan een sparringpartner.

Denkt u dat bijv. Flynth of andere accountantskantoren, deze behoefte van de klant goed zal kunnen invullen? I.v.m. het verdien model?

Dit vind ik een lastige. In mijn les zeg ik altijd het winstmodel is veranderd bij de advieskantoren. Maar deze zal nog meer moeten veranderen maar ik weet niet hoe dit moet, de toekomst zal het uitwijzen. Met brandjes blussen verlies je uiteindelijk de klant, omdat het probleem steeds maar terugkomt. Het is makkelijk aan te tonen dat een duurzame relatie langer trouw blijft aan je. Maar hoe dit betaald moet worden weet ik niet.

Flynth hoeft geen brokken of machines te verkopen. Dus ik vind dat Flynth wel redelijk onafhankelijk kan zijn.

Wanneer is een adviseur een goede sparrende partner volgens u?

Dit ligt ook aan de boer zelf. Maar over het algemeen kan het zijn dat het probleem is opgelost en niet weer terugkomt door de sparringpartner. En de ondernemer het gevoel heeft dat hij gehoord is, want dit vindt hij vaak niet bij andere adviseurs.

Management Drives.

Hier ben ik allergisch voor die oppervlakkige modellen. Je vult het in en je doet er een leuk spelletje mee en als er iets gebeurt krijg je een reacties en zeggen ze, oh jij bent heel erg geel. Nee ik ben hier geen voorstander van. Maar misschien werkt het wel, ik weet het niet.

Bijlage 4: Interviews 10 bedrijfsadviseurs, specialisten in bedrijfsopvolging

Adviseur 1, Bedrijfsadviseur, assistent accountant 12 jaar ervaring

- 1. Bent u bekend met “sparrende/coachende” gesprekken? Zo ja, wanneer vinden deze gesprekken plaats? Bij welke omstandigheden?**

Ik heb veel stoppende ondernemers in mijn klantenbestand. Deze hebben vaak wel vragen over het stoppen of anders in delen van het bedrijf. Hierbij heb ik op zekere hoogte sparrende gesprekken met de klanten. Hierbij kijken we naar de toekomst en de strategie op langere termijn.

- 2. Als deze gesprekken plaats vinden, voor welke reden ging u naar de klant toe? Zoals jaarrekening bespreking/fiscaal advies/bedrijfsbeëindiging/bedrijfsovername?**

Dit ging vaak voor de jaarrekening of gecombineerde opgave.

- 3. Heeft u al iemand doorverwezen dat u het niet kunt.**

Ik verwijs de klanten vaak aardig snel door naar andere collega's. Dit omdat zij er beter in zijn. Vaak wordt er veel gevraagd, ook over fiscale zaken waardoor ik door verwijs naar andere collega's.

Adviseur 2, Bedrijfsadviseur, 32 jaar ervaring

- 1. Bent u bekend met “sparrende/coachende” gesprekken? Zo ja, wanneer vinden deze gesprekken plaats? Bij welke omstandigheden?**

Een paar klanten bellen elke week voor een gesprek wat zij moeten doen. Zij hebben behoefte aan een sparrend gesprek. Maar ik vind een jaarrekening nog altijd een goede hou vast voor een gesprek. Maar dan probeer ik zo snel mogelijk te zeggen, nou dat hebben gehad en nu verder. Eigenlijk zo min mogelijk zeggen over de jaarrekening. Dan gaan we het hebben over hoe gaan we het doen in de toekomst? De jaarrekening is geschiedenis en heb je niet meer zoveel aan.

- 2. Als deze gesprekken plaats vinden, voor welke reden ging u naar de klant toe? Zoals jaarrekening bespreking/fiscaal advies/bedrijfsbeëindiging/bedrijfsovername?**

Bij iedere klant probeer ik in het voorjaar een rapport bespreking te hebben. Hier hebben we het kort over de jaarrekening en dan gaan we gelijk verder wat de ondernemer nog wil gaan doe in het jaar. En hoe die zich hierin voelt? In het einde van het jaar hebben we de najaar gesprekken. Dit zijn korte gesprekken die om te kijken wat de ondernemer allemaal gedaan heeft en hoe zijn gevoel daarbij is. Deze vind ik altijd heel belangrijk. Deze gesprekken komen steeds meer, toekomstgerichte gesprekken en praten over de visie.

- 3. Heeft u al iemand doorverwezen dat u het niet kunt**

Als ik een gesprek voer en ik signaleer dat is er aan de hand en dat is er aan de hand dan probeer ik te polsen of er misschien iemand anders bij past. Dan kan het te veel worden voor mij, vooral lastige privés situaties. Dan kan ik welke adviseur erbij kan passen. Dan verwijs ik door naar Dirk of Henk. De klant het gevoel geven dat er een team om de klant staat. Dit is ook de uitstraling van Flynth, een

team van adviseurs en specialisten voor de klant. Ik zie nu soms zelf dat ze zelf contact opnemen met een fiscalist of andere adviseur.

Adviseur 3, Bedrijfsadviseur en MT lid 25 jaar ervaring

- 1. Bent u bekend met “sparrende/coachende” gesprekken? Zo ja, wanneer vinden deze gesprekken plaats? Bij welke omstandigheden?**

Op het moment dat we een bedrijfsplan maken is een sparrend gesprek onderdeel van het plan. We hebben het met de ondernemer over de lange termijn doelstelling. Heleboel klanten vinden dit lastig en hebben hier geen heldere visie over. Ook vind ik belangrijk om de drijfveer te vinden van de ondernemer en kijken of de investering bij hem past. Klanten zijn er niet gewend over om er over te spreken en terughoudend om de drijfveer te delen. Ook hebben wij sparrende gesprekken als het bedrijf niet zo goed loopt, in het Turn Around begeleiding.

- 2. Als deze gesprekken plaats vinden, voor welke reden ging u naar de klant toe? Zoals jaarrekening bespreking/fiscaal advies/bedrijfsbeëindiging/bedrijfsovername?**

Standaard bij turn around en bedrijfsplannen

Je kunt dit gesprek bij elke ondernemer aangaan. Iedere ondernemer heeft wel een visie waar die op aan wil. Een sparrend gesprek kan op elk moment worden gehouden. Zoals bij het invullen van een gecombineerde opgave.

- 3. Heeft u al iemand doorverwezen dat u het niet kunt.**

Ja zeker, om een goed gesprek te voeren heb je vertrouwen nodig. Soms is er geen klik met de klant. Ook al is het nog z'n leuke klant, als er geen klik is heb je er niks aan. Is er geen klik dan ben jij niet diegenen die de opdracht kan maken voor de klant. Ik verwijs de klanten dan door naar een collega. Een collega is opgeleid en getraind als mediator. En dan kun je denken dat kan ik zelf ook wel maar dan moet je tegen jezelf zeggen, nee niet doen.

Adviseur 4, Bedrijfsadviseur 15 jaar ervaring

- 1. Bent u bekend met “sparrende/coachende” gesprekken? Zo ja, wanneer vinden deze gesprekken plaats? Bij welke omstandigheden?**

Dit is verschillend per klant. Sommige klanten hebben de behoefte om de jaarrekening te bespreken maar als ik van tevoren weet dat de klant behoefte heeft aan een ander advies neem ik alleen een a4tje mee met punten om te beschrijven. In het begin hebben we het kort over de jaarrekening, hierna gaan we direct over de toekomst van het bedrijf. Waar wil de ondernemer staan over een aantal jaar? Wat houdt de boer bezig? Dat soort vragen stel ik altijd bij de ondernemer. Waarom doe je wat je doet? Hoe denkt je familie er over? Dat soort vragen.

- 2. Als deze gesprekken plaats vinden, voor welke reden ging u naar de klant toe? Zoals jaarrekening bespreking/fiscaal advies/bedrijfsbeëindiging/bedrijfsovername?**

Ik probeer zo kort mogelijk over de jaarrekening te bespreken. Hierna ga ik over naar de toekomst vragen en wat de ondernemer kwijt wil. Tijdens de liquiditeitsbegroting praat ik ook altijd met de ondernemer over de toekomst. Je moet goed duidelijk maken naar de familie tot hoe het eruit komt te zien in de toekomst. Ook naar de opvolger toe. Wil de opvolger het wel? Maar dit gebeurt bij klant

die hier een behoefte aan hebben. Er zijn ook klanten wat geen behoefte hebben, hier krijg ik geen energie van en dan is het gesprek vaak snel over.

3. Heeft u al iemand doorverwezen dat u het niet kunt

Absoluut, ik krijg veel klanten door van andere adviseurs doorverwezen omdat ik iets verder in de toekomstvisie zit. Ikzelf verwijs allen klanten door als ik het zelf niet kan. Zoals fiscale zaken of subsidies verwijs ik direct door naar andere adviseurs

Adviseur 5, Bedrijfsadviseur en bedrijfsopvolging 35 jaar ervaring

1. Bent u bekend met “sparrende/coachende” gesprekken? Zo ja, wanneer vinden deze gesprekken plaats? Bij welke omstandigheden?

Een rapport bespreken heb ik de eerste paar jaar gedaan en daarna helemaal niet meer. Want dan heb je het rapport bij je, je weet wat de stand van zaken is. Dan gaat het groot deel van het gesprek over wat er speelt op het bedrijf. Je hebt altijd geschiedenis met een klant, maar de klant is altijd met het heden bezig. Hier vraag ik naar. Voor een bedrijfsopvolging heb ik alleen maar sparrende gesprekken met klanten.

2. Als deze gesprekken plaats vinden, voor welke reden ging u naar de klant toe? Zoals jaarrekening bespreking/fiscaal advies/bedrijfsbeëindiging/bedrijfsovername?

Voor bedrijfsopvolging heb ik sparrende gesprekken. Ik heb de jaarrekening alleen nodig als vertrekpunt, ik moet weten waar de ondernemer staat. Ik kijk altijd even in het rapport.

3. Heeft u al iemand doorverwezen dat u het niet kunt

Als het gaan over de overname van een bedrijf moet je goed klikken met iedereen in het bedrijf. De opvolger en de overdrager. Als deze klik niet aanwezig is geef ik deze klant door naar mijn collega. Voor de andere vragen over de fiscale of subsidie gebeuren geef ik de klanten ook naar andere collega's die hier meer over weten.

Adviseur 6, Bedrijfsadviseur 25 jaar

1. Bent u bekend met “sparrende/coachende” gesprekken? Zo ja, wanneer vinden deze gesprekken plaats? Bij welke omstandigheden?

Dit gebeurt heel vaak. Het is eigenlijk een standaardvraag bij de bespreking van de jaarrekening. Waar wil je over 5 jaar staan. Praten over de opvolging of stoppen komt het meeste voor. Maar ook over economische moeilijkheden of zo weinig mogelijk belasting betalen. Coachen vind ik altijd mooi als er ook een opvolger bij zit. Dit is vaak een jong iemand en die heeft ook vaak andere ideeën. Hoe gaat het als ik het overgenomen heb en waar gaat het naar toe zijn belangrijke vragen. Waar moet ik op letten

2. Als deze gesprekken plaats vinden, voor welke reden ging u naar de klant toe? Zoals jaarrekening bespreking/fiscaal advies/bedrijfsbeëindiging/bedrijfsovername?

Heel vaak word ik ingeschakeld door collega's dus dat is nu de insteek. Als zij een klant hebben die strategisch advies nodig hebben kloppen zij vaak bij mij aan. Of ik wil praten met de ondernemer over de toekomst samen met de jonge boer. In het verleden was het vaak met de jaarrekening met de eigen klanten. Maar eigenlijk komt het altijd wel voor niet alleen met de jaarrekening. Ik word zo

soms ook wel gebeld door klanten of ik even wil kijken naar een investering en vragen of ik het ook een goede investering vind.

3. Heeft u al iemand doorverwezen dat u het niet kunt?

Ik krijg veel klanten van andere collega's die verwijzen de klant door aan mij. Daarom verwijs ik niet zoveel klanten door. Maar ik heb wel soms klanten doorverwezen naar een psycholoog of andere agrarische coaching bedrijven. Dit komt vaak doordat de ondernemer dan al ver in de put zit en veel psychische problemen heeft. Of naar de huisarts soms. Binnen Flynth verwijs ik soms door naar Wolter Jan en Jan Bloo voor de overnameplannen.

Adviseur 7, Bedrijfsopvolging en fiscalist 25 jaar ervaring

1. Bent u bekend met “sparrende/coachende” gesprekken? Zo ja, wanneer vinden deze gesprekken plaats? Bij welke omstandigheden?

De jaarrekening is eigenlijk onzin, want dat is zolang geweest. Als ik belangrijk vind is de kas stroom dat moet je in beeld hebben als ondernemer. En heel belangrijk wat kan ik en wat wil je. En hoe denk je daar te komen. En soms ook door te zeggen het klinkt wel mooi maar met jou uitgangssituatie wil dat niet. Dan moet je ook durven zeggen.

2. Als deze gesprekken plaats vinden, voor welke reden ging u naar de klant toe? Zoals jaarrekening bespreking/fiscaal advies/bedrijfsbeëindiging/bedrijfsovername?

Ik voer veel gesprekken met de bedrijfsovername, samenwerkingen en begonnen als clientadviseur. Bij de bedrijfsovername moet de familie op 1 niveau zitten van elkaar. Je moet alles op tafel gooien om achteraf geen problemen te hebben. Dit is ook onderdeel tijdens het sparrend gesprek wat ik voer met de familie.

3. Heeft u al iemand doorverwezen dat u het niet kunt

Ik heb 1 bedrijfsopvolging collega en die ligt mij niet zo. Dit is Jan Bloo, en wij verschillen heel erg. Ik heb weinig andere collega's binnen Flynth waar ik klanten aan door kan verwijzen. Ik heb binnen Countus wel een aantal mediators en wat ik ook soms heb gedaan om de kleuren patroon in kaart te brengen. Dus de managementdrives.

En het doorgeven van klanten: ik krijg meestal klanten van andere adviseurs waar het niet zo lekker mee loopt. Dit vind ik leuk om te doen hier krijg ik energie van. Je hebt ook soms klanten die gaan naar Paulien Hogenkamp, hier ben ik niet meteen een groot voorstander, bij haar komt het altijd niet even goed maar kan ook persoonlijk zijn.

Adviseur 8, Bedrijfsadviseur 10 jaar ervaring.

1. Bent u bekend met “sparrende/coachende” gesprekken? Zo ja, wanneer vinden deze gesprekken plaats? Bij welke omstandigheden?

Ik probeer wel steeds meer sparrende gesprekken te voeren bij de ondernemers. Dit is wel iets van de laatste jaren en komt steeds meer. Voorheen deed ik altijd aan de hand van de jaarrekening advies geven maar zie steeds meer dat die voorbijgaat. Je hebt een aantal punten die moet bespreken tijdens een jaarrekening en die worden dan ook wel besproken. Aan de hand daarvan kom je eigenlijk vanzelf bij zulke onderwerpen.

2. Als deze gesprekken plaats vinden, voor welke reden ging u naar de klant toe? Zoals jaarrekening bespreking/fiscaal advies/bedrijfsbeëindiging/bedrijfsovername?

De sparrende gesprekken die ik nu heb met mensen komt eigenlijk elke dag voor. Waar wil je heen in de toekomst en wat wil ik zelf? Waar word je blij van als ondernemer. De laatste jaren met de corona zie ik ook steeds meer behoefte aan deze gesprekken. Ondernemers en mensen zitten allemaal thuis op elkaar lip. Dan hebben zij vaak de behoefte om met mensen over de toekomst te praten.

3. Heeft u al iemand doorverwezen dat u het niet kunt

Ligt er aan wat ervoor nodig is en wat de klant wil hebben. Als ik denk ja deze klant past niet helemaal bij mij, we hebben geen klik wat heel belangrijk is, verwijs ik de klant vaak door naar Dirk of iemand anders binnen Flynth, vooral als er fiscale vragen zijn.

Blauw en sociaal

Adviseur 9, Bedrijfsadviseur en assistent accountant 28 jaar ervaring

1. Bent u bekend met “sparrende/coachende” gesprekken? Zo ja, wanneer vinden deze gesprekken plaats? Bij welke omstandigheden?

Ja ik ben bekend met de sparrende gesprekken. Het is afhankelijk wanneer ik sparrende gesprekken heb met de klant. Dit hangt heel eraf van de klant. Sommige ouderen klanten willen echt alleen maar over de jaarrekening vragen en kijken naar het hele grootboek. Deze ondernemers hebben dan vaak geen behoefte aan een sparrend gesprek omdat deze ondernemers niet echt met de toekomst bezig zijn. Maar als ik merk dat de ondernemer er wel behoefte aan hebben, ga ik dit gesprek zeker niet uit de weg.

2. Als deze gesprekken plaats vinden, voor welke reden ging u naar de klant toe? Zoals jaarrekening bespreking/fiscaal advies/bedrijfsbeëindiging/bedrijfsovername?

Ik kom vaak bij ondernemers voor het gesprek over de jaarrekening. Maar soms bellen de ondernemers mij ook gewoon op voor advies en hoe ik het zal aan pakken.

3. Heeft u al iemand doorverwezen dat u het niet kunt?

Dit heb ik een paar keer gedaan. Als de ondernemer echt een belangrijk vraag heeft en ik het gevoel heb dat er meer achter zit, geef ik het vaak door naar mensen binnen Flynth. Deze hebben er meer ervaring mee dan ik en weten precies waar zij naar moeten vragen.

Adviseur 10, Bedrijfsadviseur 32 jaar ervaring

1. Bent u bekend met “sparrende/coachende” gesprekken? Zo ja, wanneer vinden deze gesprekken plaats? Bij welke omstandigheden?

Ik ben opgeleid om de jaar rapporten te bespreken met de klanten. Nu kan ik ook wel merken dat de advies behoefte anders wordt bij de klanten. Om over de toekomst te praten en over de visie van de ondernemers. Maar tijdens een bespreking heb ik het vooral over de jaarrekening. Dat andere bespreek ik wel maar ik ga ik niet echt diep op in.

1. Als deze gesprekken plaats vinden, voor welke reden ging u naar de klant toe? Zoals jaarrekening bespreking/fiscaal advies/bedrijfsbeëindiging/bedrijfsovername?

Ik leg meer de nadruk op het bespreken van de jaarrekening. Dit ook omdat ik hierin opgeleid ben. Het sparren met de ondernemer heb ik het vaak over tijdens investering in de toekomst. Maar met visie en waar wil ik staan over 5 jaar voer ik eigenlijk niet. Hier ligt bij mij niet de nadruk.

2. Heeft u al iemand doorverwezen dat u het niet kunt.

Als ik bij een klant kom en ik weet dat ik hier niet zo goed in ben en er wel behoefte aan is, verwijs ik ze door aan mijn collega's zoals Dirk of Freddy.

Bijlage 5: Schriftelijk rapporteren

Checklist Schriftelijk Rapporteren

Naam: Tim Scholten Linde Klas:

4DVOC

Datum: 20-06-2021

Titel verslag/rapport: Afstudeerwerkstuk

Nadat jij je verslag/rapport hebt gecontroleerd met behulp van deze checklist, voeg je deze toe als bijlage. Zonder de ingevulde checklist vindt er geen beoordeling plaats. De assessor controleert met deze checklist je rapport/verslag. De beoordelingscriteria die met een * zijn aangegeven, zijn de zogenaamde 'killing points'. Indien de assessor meer dan vijf 'killing points' heeft aangekruist, dien je het rapport/verslag op alle onvoldoende onderdelen te verbeteren. Voor de herbeoordeling moet je ook de oude versie inleveren. In het afstudeerwerkstuk zijn geen 'killing points' toegestaan! AANVINKEN WAT NIET IN ORDE IS!

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">☐ Het taalgebruik:<ul style="list-style-type: none">☐ Bevat niet meer dan drie grammaticale, spel- en typfouten per duizend woorden*Bij meer dan drie fouten per duizend woorden is het rapport/verslag afgekeurd!<ul style="list-style-type: none">☐ Heeft een adequate interpunctie*☐ Is afgestemd op de gekozen doelgroep (juiste stijl)*☐ Laat een zakelijke en actieve schrijfstijl zien*☐ Bevat geen persoonlijke voornaamwoorden*☐ Het rapport/verslag:<ul style="list-style-type: none">X ☒ Is ingebonden (hard copy)*☐ Is vrij van plagiaat* (zie onderwijsexamenregeling)☐ De omslag:<ul style="list-style-type: none">☐ Bevat de titel☐ Vermeldt de auteur(s)☐ De titelpagina/het titelblad:<ul style="list-style-type: none">☐ Heeft een specifieke titel*☐ Vermeldt de auteur(s)*☐ Vermeldt de plaats en de datum*☐ Vermeldt de opdrachtgever(s)*☐ Het voorwoord:<ul style="list-style-type: none">☐ Bevat de persoonlijke aanleiding tot het schrijven van het rapport/verslag☐ Bevat persoonlijke bedankjes (persoonlijke voornaamwoorden toegestaan)☐ De inhoudsopgave:<ul style="list-style-type: none">☐ Vermeldt alle genummerde onderdelen van het rapport/verslag*☐ Vermeldt de samenvatting en de bijlage(n)☐ Is overzichtelijk☐ Heeft een correcte paginaverwijzing☐ De samenvatting:<ul style="list-style-type: none">☐ Is een verkorte versie van het gehele rapport/verslag☐ Bevat conclusies☐ Bevat geen persoonlijke mening☐ Is gestructureerd☐ Is zakelijk geschreven☐ Staat direct na de inhoudsopgave☐ De inleiding (toelichting op intranet):<ul style="list-style-type: none">☐ Is hoofdstuk 1*☐ Beschrijft het grotere kader en aanleiding☐ Beschrijft inhoudelijke achtergrondinformatie*☐ Formuleert het probleem/de onderzoeksvraag*☐ Vermeldt het doel*☐ Bevat een leeswijzer voor het rapport/verslag* | <ul style="list-style-type: none">☐ Materiaal en methode<ul style="list-style-type: none">☐ Beschrijft de gevolgde onderzoeksmethode☐ Past bij de onderzoeksvraag/vragen*☐ Beschrijft de variabelen/eenheden☐ Beschrijft de methode van data-analyse☐ De (opmaak van de) kern:<ul style="list-style-type: none">☐ Bestaat uit genummerde hoofdstukken en (sub)paragrafen (maximaal drie niveaus)*☐ Deze zijn verschillend in opmaak*☐ De hoofdstukken en (sub)paragrafen hebben een passende titel☐ Een hoofdstuk beslaat ten minste één pagina☐ Een nieuw hoofdstuk begint op een nieuwe pagina☐ De zinnen lopen door (geen 'enter' binnen een alinea gebruiken)☐ De figuren zijn (door)genummerd en hebben een passende titel (onder de figuur)*☐ De tabellen zijn (door) genummerd en hebben een passende titel (boven de tabel)*☐ Tabellen en figuren zijn zelfstandig te begrijpen☐ In de tekst zijn er verwijzingen naar figuren en/of tabellen*☐ De tekst bevat verwijzing naar de desbetreffende bijlage(n)☐ De tekst is ook zonder verwijzingen te begrijpen☐ De pagina's zijn genummerd*☐ De discussie:<ul style="list-style-type: none">☐ Bevat een vergelijking met relevante literatuur☐ Geeft de valide argumentatie weer☐ Evalueert de gebruikte onderzoeksmethode☐ Bevat een kritische reflectie op de eigen bevindingen (zie toelichting op intranet)☐ De conclusies en aanbevelingen:<ul style="list-style-type: none">☐ De conclusies zijn gebaseerd op relevante feiten☐ De aanbevelingen zijn gebaseerd op relevante feiten☐ Bevatten geen nieuwe informatie*☐ De bronvermelding:<ul style="list-style-type: none">☐ In de tekst is conform de geldende APA-normen* (zie intranet Mediatheek)☐ De literatuurlijst:<ul style="list-style-type: none">☐ Is opgesteld conform de geldende APA-normen* (zie intranet Mediatheek)☐ De bijlagen:<ul style="list-style-type: none">☐ Zijn genummerd☐ Zijn voorzien van een passende titel☐ Bevatten geen eigen analyse |
|---|--|