

VERANDERING VAN DE AGRARISCH ACCOUNTMANAGER NAAR ADVISEUR



Verandering van de agrarisch accountmanager naar adviseur

Hoe geeft een agrarisch accountmanager in de toekomst een advies wat aansluit bij het hoger opleidings-/kennis niveau van de agrarisch ondernemer?

Auteur : Wilko Lenting
Opleiding : Agrarisch ondernemerschap dier- en veehouderij
Major : AAFW Afstudeerwerkstuk

Afstudeerdocent : Saskia Meulenberg
School : Aeres Hogeschool
Adres : de Drieslag 4
Postcode : 8251 JZ Dronten

Stagebegeleider : J.J. Woldendorp
Bedrijf : Woldendorp BV

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

Mijn naam is Wilko Lenting, vierdejaars student aan de Aeres Hogeschool in Dronten. Aan de Aeres Hogeschool volg ik de opleiding Dier- en veehouderij agrarisch ondernemerschap. In mijn laatste jaar van de opleiding schrijf ik een afstudeeronderzoek over een zelfgekozen onderwerp. 'Verandering van de agrarisch accountmanager naar adviseur'. De opdrachtgever is de Aeres Hogeschool in Dronten. Het rapport is geschreven voor de examencommissie van de Aeres Hogeschool. Het doel van het onderzoek is om een duidelijk beeld te krijgen van de transitie in de agrarische accountancy.

Ik wil Saskia Meulenberg bedanken voor de goede begeleiding tijdens het schrijven van dit afstudeeronderzoek. Jan Woldendorp en Marlène Boersma- van Wijk voor het doen van een enquête onder de klanten van Woldendorp BV. Daarnaast wil ik alle accountmanagers, cursusleider en agrocoach bedanken voor het afnemen van een interview. Als laatste wil ik alle agrarisch ondernemers bedanken die de enquête hebben ingevuld voor het onderzoek.

Bedum, 2021

Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
1.1	De competenties van een adviseur	2
1.2	Adviesgesprekstechnieken	7
1.3	Persoonlijk functioneren	9
1.4	Opleidingsniveau agrarisch ondernemer	10
1.5	Digitalisering en de accountmanager	13
1.6	Relevantie	13
1.7	Doelstelling	14
2	Materiaal en methode	15
2.1	Materiaal	15
2.2	Methode	16
2.3	Methode per deelvraag	17
3	Resultaten	18
3.1	Wat verwacht een agrarisch ondernemer met een hoger opleidings- en kennisniveau in de toekomst van een accountmanager?	18
3.1.1	Wat is uw opleidingsniveau?	20
3.1.2	Hoe ziet u de rol van een agrarisch accountmanager in de toekomst?	20
3.1.3	Agrarisch bedrijven worden groter en hebben complexer bedrijfsstructuren of vraagstukken. Verwacht een groeiende ondernemer meer van een accountmanager?	21
3.1.4	Is de kennis van uw agrarisch accountmanager nog toereikend genoeg op financieel gebied of heeft u zelf deze kennis in huis door een opleiding of cursus?	23
3.1.5	Wilt u na de Covid-19 pandemie ook online contact houden of juist weer terug naar fysiek contact?	24
3.1.6	Heeft u liever een duurzame adviesrelatie met dezelfde agrarisch accountmanager waarin niet alleen het bedrijf centraal staat en tijd is voor u als ondernemer of een korte adviesrelatie waarin de inhoud van het advies van belang?	25
3.1.7	Verwerkt u zelf administratie voor de btw-boekhouding?	25
3.2	Hoe of op basis waarvan, bepalen cursusleiders en coaches waartoe de agrarisch accountmanager wordt opgeleid?	28
3.3	Welke adviesvaardigheden- en competenties in de transitie naar meer advies zijn belangrijk voor de ontwikkeling van een agrarisch accountmanager?	29
3.3.1	Adviesvaardigheden en competenties	29
3.3.2	Persoonlijkheid van de ondernemer	33
3.3.3	Kennis van de accountmanager	34
3.3.4	Cursussen	35
3.4	‘Heeft u nog toevoegingen voor het onderzoek?’	38
4	Discussie	39

4.1	Onderzoeksmethoden	39
4.2	Discussie naar aanleiding van de resultaten	40
5	Conclusies en aanbevelingen	42
	Bibliografie	44
	Bijlage I: Enquête onder agrarisch ondernemers.....	47
	Bijlage II: Interview met accountantskantoor	51
	Bijlage III: Interview agrocoach en cursusleider	52
	Bijlage IV resultaten van de uitgewerkte vragen	53

Samenvatting

Het opleidings- en kennisniveau van een agrarisch ondernemer neemt toe doordat bedrijfsopvolgers vaker een hogere opleiding volgen. De ondernemer heeft meer kennis over het vakgebied van de accountmanager. Hierdoor gaat de accountmanager een transitie in naar meer advieswerk. De accountmanager moet adviescompetenties en vaardigheden beheersen om een passend advies te geven aan een ondernemer. De accountmanager ontwikkelt zich tot sparringpartner die helpt bij het maken van ondernemersbeslissingen. De onderzoeksvraag van dit rapport is: 'Hoe geeft een agrarisch accountmanager in de toekomst een advies wat aansluit bij het hoger opleidings- en kennisniveau van de agrarisch ondernemer?'. De hoofdvraag van het onderzoek is beantwoord door middel van drie deelvragen. Met behulp van een enquête onder agrarisch ondernemers en interviews met accountantskantoren, cursusleider en agrocoach zijn de deelvragen beantwoordt. Doelstelling van het onderzoek is de verwachting van ondernemers met een hogere opleidings- en kennisniveau van een accountmanager duidelijk in beeld te krijgen.

Ondernemers hebben het vaak druk met het agrarisch bedrijf waardoor de kennis van de agrarisch accountmanager nog belangrijk is voor ondernemers. Er wordt aangegeven dat het lastig is om de snel veranderende wet- en regelgeving bij te houden. Dit wordt wel verwacht van een accountmanager. Ondernemers met een hoger opleidings- en kennisniveau geven vaker aan te willen sparren met de accountmanager. Een duurzame adviesrelatie is voor ondernemers belangrijk. Cursusleiders en coaches leidden accountmanager vaak op uit eigen ervaring. Cursusleiders doen onderzoek, analyseren en spreken met mensen uit de praktijk. Het verschilt per accountantskantoor welke eisen er worden gesteld aan een accountmanager. De geïnterviewde geven aan dat er al geëxperimenteerd wordt of dat er zelfs een opleiding is voor ondernemersadviseurs.

Het beheersen van adviescompetenties- en vaardigheden is belangrijk voor accountmanagers. Een accountmanager moet eerst zelfkennis hebben om passend advies te kunnen geven aan een ondernemer. De accountmanager beheert adviesvaardigheden. Hiermee kan een accountmanager in een team van specialisten samenwerken om de adviesvragen mee te nemen van de ondernemer naar het kantoor. Een accountmanager moet mensenkennis hebben omdat de persoonlijkheid van de ondernemer belangrijker wordt tijdens een adviesgesprek. Tijdens een adviesgesprek wordt de ondernemer meer aan het werk gezet omdat het opleidings- en kennisniveau van een ondernemer hoger is.

Summary

The education- and knowledge level of an agricultural entrepreneur increases because business successors are more often enrolled in higher education. The entrepreneur has more knowledge about the discipline of an account manager. As a result, the account manager enters a transition to more consultancy work. The account manager has to control consulting competencies and skill to provide appropriate advice to an entrepreneur. The account manager develops into a sparring mate who helps in making business decisions. The research question of this report is: 'How will an agricultural account manager give advice in the future that is in line with the higher education- and knowledge level of the agricultural entrepreneur?' The main question of the research was answered by means of three sub-questions. The sub-questions were answered with the help of a survey among agricultural entrepreneurs and interviews with accountancy offices, course leader and an agricultural coach. The aim of the study is to clearly identify the expectations of entrepreneurs with a higher education-/ knowledge level of an account manager.

Entrepreneurs are often busy with the agricultural company, which means that the knowledge of the agricultural account manager is still important for entrepreneurs. It is indicated that it is difficult to keep up with the rapidly changing laws and regulations, this is expected from an account manager. Entrepreneurs with a higher education – and knowledge level indicate they want to spar with the account manager more often. A durable advisory relationship is important for entrepreneurs. Course leaders and coaches often train account managers from their own experience. Instructors do research, analyse and speak with people who work in the practice. The requirements for an account manager are different per office.

Mastering advisory competences and skills is important for account managers. An account manager must first have self-knowledge in order to be able to give appropriate advice to an entrepreneur. The account manager manages advisory skills. This allows an account manager and a team of specialists to work together in a team to take advice questions from the entrepreneur to the office. An account manager must have knowledge of people because the personality of an entrepreneur becomes more important during a consultant conversation. The entrepreneur is put to work more because the education- and knowledge level of an agricultural entrepreneur is higher.

1 Inleiding

In de transitie die accountantskantoren nu doorstaan verandert het werk voor een agrarisch adviseur. De rol van een adviseur verandert door digitalisering en gaat in een versnelling door de pandemie waar we mee te maken hebben, Covid19. Tijdens het schrijven van dit onderzoek is Nederland in lockdown en is fysiek contact met klanten niet mogelijk. Hierdoor is dit een actueel onderwerp.

Door het volgen van een cursus over adviseren, tijdens stage bij Woldendorp BV en een workshop over adviseren aan de Aeres hogeschool in Dronten is het vraagstuk ontstaan. Tijdens de cursus werd duidelijk dat medewerkers zich nog niet genoeg bewust zijn van de transitie van een agrarisch accountmanager naar meer advieswerk en de rol als sparringpartner. In dit rapport wordt onderzocht hoe de transitie van een agrarisch accountmanager ervoor gaat zorgen dat het advies ook in de toekomst aan blijft sluiten bij een agrarisch ondernemer met een hoger opleidings-/kennis niveau. Het onderzoek wordt gedaan door middel van interviews met accountantskantoren, cursusleiders, coaches en een enquête onder agrarisch ondernemers.

Een adviseur is een verzamelbegrip voor alle soorten adviseurs die er in het bedrijfsleven zijn. Een adviseur geeft advies aan organisaties, bedrijven en particulieren die een probleemstelling hebben. Adviseren is ook advies geven vanuit de financiële en technische gegevens van het bedrijf. Het is een uitdagend beroep met veel vrijheden maar ook verantwoordelijkheden. In het rapport wordt er onderzoek gedaan naar de agrarisch accountmanager op een accountantskantoor. De rol van de agrarisch accountmanager is het beheren van de relatie met de klant. In het werkveld staat de agrarisch accountmanager tussen de agrarisch ondernemer en de medewerkers op het accountantskantoor. Het geven van een advies is de rol van een adviseur. In het rapport wordt de adviseur als algemeen begrip gebruikt. Met de adviseur wordt bedoeld het beroep waarin een persoon opgeleid is in het geven van een passend advies.

Er zijn interne en externe adviseurs. Interne adviseurs werken voor een organisatie of bedrijf waarbij ze de producten of diensten van een bedrijf adviseren. Deze adviseurs zijn gespecialiseerd in het product van de organisatie of het bedrijf. Externe adviseurs worden ingehuurd door een organisatie of bedrijf. De adviseur werkt voor een advieskantoor en kan worden ingehuurd door andere partijen. Daarnaast zijn er ook nog zelfstandig adviseurs. Zelfstandig adviseurs werken niet voor een organisatie of adviesbureau, maar werken voor zichzelf. Deze adviseurs hebben gespecialiseerde kennis of een bredere kennis (Groot, 2004). Er zijn verschillende soorten adviseurs: organisatie adviseur, juridisch/ fiscaal adviseur, bouwkundig adviseur, financieel adviseur en technisch adviseur (Grit, 2019).

Een agrarisch bedrijf heeft te maken met verschillende soorten externe adviseurs. Deze adviseurs hebben vaak een specialisme en werken voor een bedrijf die veelal betrokken zijn in de agrarische sector. Adviseurs die belangrijk zijn voor een agrarisch bedrijf zijn voeradviseurs, fokkerijadviseurs, bankadviseur en agrarisch accountmanager. Deze adviseurs komen langs bij agrarische bedrijven voor relatiebeheer, het verkopen van producten of adviseren bij problemen (Kas, 2020).

Het beroep van een adviseur en een accountmanager verandert door de transitie naar meer digitalisatie. Voor adviseurs en accountmanagers verandert het werk en de manier van adviseren. Er is geen handboek voor de verandering in dit beroep. Hoe moeten accountantskantoren omgaan met deze transitie? Achter de rest aan lopen betekent dat een kantoor achterloopt en te laat is. Dit wil een accountantskantoor niet. De accountmanager is van oorsprong geen adviseur (Geerlink, z.d.)

maar moet wel meegaan in de transitie naar meer advieswerk door automatisering. Adviseurs zijn opgeleid met de communicatieve en organisatorische vaardigheden. Op een accountantskantoor worstelt een accountmanager met de techniek van een bedrijfsadviseur en het geven van aansluitend advies. Het controle werk op een accountantskantoor blijft omdat automatisering gecontroleerd moet worden. Met tussentijds advies kan een accountmanager meer gaan adviseren op de cijfers om klanten van dienst te zijn. Een accountmanager moet het tussentijdse advies op een juiste manier bij de klant zien te krijgen (Geerlink, z.d.).

1.1 De competenties van een adviseur

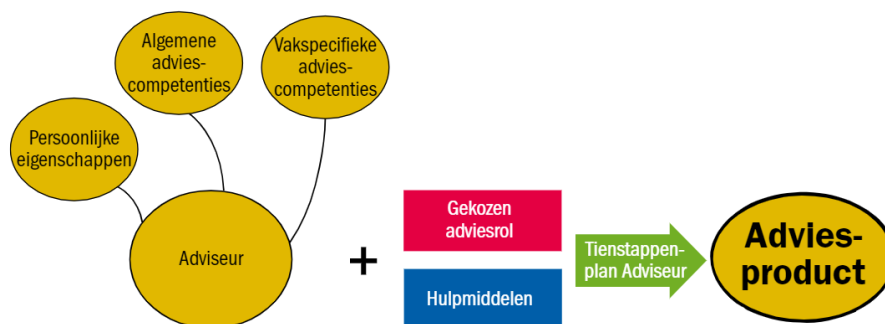
Adviseren lijkt een eenvoudig beroep waarbij een adviseur met klanten spreekt en vanuit kennis advies geeft over een probleem of oplossen van een probleem. De klant vraagt aan de adviseur om advies of om te helpen met het oplossen van een probleem. Dit betekent voor een adviseur dat hij het vermogen moet hebben om voor het probleem van de klant met een passend advies of oplossing te komen.

Een competentie is het vermogen om een taak uit te voeren door middel van (Grit, 2019):

- Kennis
- Vaardigheden
- Persoonkenmerken
- De houding van de adviseur

De competenties die een persoon goed beheerst komen tot uiting in het beroep van de persoon. Binnen een organisatie wordt ook gesproken over competenties. De definitie van competenties wordt door verschillende organisaties anders benaderd of toegelicht. De competenties die een adviseur beheerst, zijn van belang voor het geven van advies maar zijn ook afhankelijk van persoonlijkheid en intelligentie van de adviseur, zie afbeelding één. Een adviseur kan de competenties ontwikkelen tot een hoger niveau. Een adviseur moet hiertoe wel in staat zijn om een hoger niveau te bereiken (Grit, 2019).

Aan de hand van competenties, of door onderdelen daarvan te trainen, kan een adviseur beter advies geven aan een ondernemer. Het product wat een adviseur aflevert is het visitekaartje van het bedrijf of de adviseur. Een adviseur heeft vaak een vast klantenbestand. Het opbouwen van een relatie met deze klanten is erg belangrijk. De relatie die een adviseur opbouwt met een klant zorgt ervoor dat de adviseur zich kan inleven in de klant en dus ook gericht advies kan geven aan een ondernemer. De competenties die een organisatie van belang vindt voor een adviseur kunnen afwijken van de competenties die uit onderzoek vaak worden gebruikt (Grit, 2019).



Afbeelding 1 eigenschappen en competenties van een adviseur (Grit, 2019 p.21).

Accountantskantoren moeten accountmanagers de kans geven om competentie te ontwikkelen. Competentiemanagement is voor bedrijven een goede manier om het personeel te laten zien dat er competent gewerkt wordt. Met competiementiemanagement kan op het juiste moment de goede competentie gebruikt worden. Voor adviseur is het makkelijker als het kantoor aangeeft welke competenties het bedrijf verwacht van de adviseur te beheersen. Er zijn drie niveaus van competiementiemanagement (Nieuwenhuis,2017):

- Strategisch niveau:
Het bedrijf kijkt op dit niveau welke competentie er ontwikkeld moeten worden de komende jaren.
- Tactisch niveau:
Het bedrijf maakt een planning voor de tijd die nodig is om de competentie te ontwikkelen en wijst competenties toe.
- Operationeel niveau:
Als laatst wordt gekeken hoe de competenties bij dragen aan de ontwikkeling van de adviseur.

De persoonlijke eigenschappen die een adviseur gebruikt bij het geven van een advies zijn van belang. Als een adviseur niet de juiste persoonlijke eigenschappen beheerst wordt het lastig om tot een klant door te dringen. De belangrijkste persoonlijke eigenschappen die een adviseur moet beheersen zijn (Grit,2019):

- Inlevingsvermogen
- Gedrevenheid
- Creativiteit
- Proactief
- Resultaatgericht
- Kwaliteitsbewustzijn

Competenties die Grit (2019) beschrijft in het boek 'Competent adviseren' worden onderverdeeld in algemene en vakspecifieke adviescompetenties. De algemene adviescompetenties heeft elke adviseur nodig. Een adviseur moet algemene adviescompetenties beheersen om tot een goed advies te komen.

De algemene adviescompetenties zijn onderverdeeld in communicatieve en persoonlijke adviescompetenties, zie tabel twee. De communicatieve competenties gaan over het contact die er is met klanten, medewerkers en andere organisaties. De persoonlijke adviescompetenties zijn bij elke adviseur gelijk want elke adviseur heeft deze competenties nodig om tot een advies of plan te komen. Maar elke adviseur gebruikt de competenties anders of gebruikt de competenties anders door persoonlijkheid. Dit maakt een adviseur uniek. De communicatieve en persoonlijke adviescompetenties zijn (Grit,2019):

Tabel 2 De algemene adviescompetenties (Grit,2019)

Communicatieve competenties	Persoonlijke adviescompetenties
- Klantgericht werken - Interviewen - Actief luisteren - Omgaan met weerstanden - Onderhandelen - Presenteren - Corresponderen - Samenwerken en delegeren	- Inlevingsvermogen - Creatief denken - Houding en jezelf presenteren - Regie houden - Omgaan met eigen onzekerheid - Methodisch werken - Persoonlijk informatiebeheer - Tijd planning - Stressmanagement

Organisatieadviesbureau Priman heeft onderzoek gedaan naar adviseurs die onderscheid willen maken van hun concurrentie. Uit dit onderzoek blijkt dat een adviseur flexibel moet zijn en aanpassingsvermogen moet hebben (Concslutancy.nl,2015). Deze competenties zijn een aanvulling op het boek van Grit (2019).

Vakspecifieke adviescompetenties zijn competenties die horen bij het vak specialisme van een adviseur (Grit, 2019). Het werk van een voeradviseur is een beroep waarbij een adviseur veel vakkennis nodig heeft over rundveevoeding. Een voeradviseur komt bij een boer op het erf en analyseert het bedrijf, de dieren, het voer, de ligplaatsen en afmetingen van de stallen. Daarnaast worden alle technische resultaten geanalyseerd zoals de melkproductie, uiergezondheid, klauwgezondheid, kuilanalyses, krachtvoer en bijproducten. Een voeradviseur moet uit al deze gegevens een analyse kunnen maken om te kijken of een voorkomend probleem uit bijvoorbeeld het voer komt. Voyeradviseur is een gespecialiseerd vak waarbij een adviseur een vakspecifieke competentie zoals het analyseren en verbeteren van bedrijfsprocessen moet beheersen. Een voeradviseur is een bedrijfsadviseur die meestal voor de voerleverancier werkt waarbij de voerleverancier als dienstverlening advies geeft aan ondernemers.

De meningen over competent adviseren zijn verdeeld. Competenties beheersen is een ruim begrip, maar is een adviseur dan ook competent? Competent adviseren kan ook betekenen dat de accountmanager bekwaam is voor de functie als adviseur. Hiervoor zijn vier invalshoeken (Stevens, z.d.):

- Weten:
Is de kennis die een adviseur in huis heeft om een klant een passend advies te geven
- Kunnen:
Is het beheersen van vaardigheden zoals: luisteren, communiceren, analyseren, inlevingsvermogen en persoonlijk inzicht.
- Willen:
De intrinsieke motivatie om kennis te gebruiken als adviseur.
- Zijn:
Wat voor een adviseur past het beste bij de persoon. Bijvoorbeeld een product vertegenwoordigen en adviseren of een allround adviseur met meerdere specialiteiten.

Hoekstra en Van Sluijs hebben een classificatie systematiek voor de competenties van een adviseur. Een adviseur vervult een taak. In de taaksituatie is onderscheid gemaakt tussen een structuur- en functie component. Structuur van een taaksituatie betekent de interactie die een adviseur heeft met een gesprekspartner (Van der Zee, 2000).

- Interactie gericht op de zaken zoals gegevens verzamelen voor een goed advies
- Interactie gericht op de persoon zoals een relatie opbouwen met een klant
- Interactie met zichzelf zoals veerkracht tonen en vertrouwen wekken.

Daarnaast wordt door Hoekstra en Van Sluijs de functie van een taaksituatie beschreven (Van der Zee, 2000).

- Initiëren: het bedenken, lanceren van een idee/plan
- Structureren: verwachtingen
- Realiseren: het waarmaken van het idee/plan, uitvoeren
- Evalueren: terugkijken op het uitvoeren van het idee/plan en leren van deze acties.

Hoekstra en Van Sluijs hebben de structuur en de functies van een taak duidelijk in beeld gebracht. De stappen die gezet worden bij het geven van een 'goed' advies aan een klant worden in dit model uitgewerkt. Hoekstra en Van Sluijs hebben de structuur en de functies gecombineerd waardoor ze tot tien hoofdgroepen van competenties zijn gekomen, welke wel domeinen genoemd worden, zie tabel drie. Deze hoofdgroepen zijn verder uitgebreid tot in totaal 42 sub competenties (Van der Zee, 2000).

Tabel 3 Tien domeinen van competenties (Van der Zee, 2000)

Fase Interactie focus	Initiëren	Structureren	Realiseren	Evalueren
Zaken, informatie	Ondernemen	Organiseren	Presteren	Analyseren
Mensen, sociale omgeving	Beïnvloeden	Besturen	Faciliteren	Transformeren
Zelf en werkrol	Vertrouwen wekken Veerkracht tonen			

Bijvoorbeeld: Tijdens een gesprek met een klant is een adviseur relatiebeheerder. Bij een probleem van een klant moet een adviseur de taakcompetenties gebruiken om informatie te krijgen over het huidige probleem. Maar daarnaast moet een adviseur ook als relatiebeheerder vertrouwen wekken en veerkracht tonen. Domeinen die onderverdeeld zijn in taakcompetenties passen beter bij de situaties die een adviseur tegen komt in het werkveld. Een taakcompetentie is de manier waarop het resultaat in het domein wordt behaald (Van der Zee, 2000).

De 10 domeinen:

Ondernemen:

Ondernemen is keuzes durven maken tijdens een taak. Een adviseur moet ook onafhankelijk kunnen functioneren zonder team. Daarnaast moet een adviseur die bovenaan het team staat initiatief tonen.

Veerkracht tonen:

Advieswerk pakt niet altijd goed uit en er kunnen ook tegenslagen zijn. Stresstolerantie, zelfbeheersing en flexibiliteit zorgen ervoor dat een adviseur doorgaat als het tegenzit. Ook moet een adviseur kunnen aanpassen als er binnen het team andere keuzes gemaakt worden.

Organiseren:

Het plannen en organiseren van afspraken en taken. En ervoor zorgen dat er voldoende voortgang is en er geen werk blijft liggen.

Presteren:

Presteren betekent resultaatgericht werken. Een adviseur moet ambitie, vasthoudendheid en energie hebben. De adviseur is kwaliteitsgericht en zorgt voor de details.

Analyseren:

Een taak uitvoeren voor een klant betekent dat er een probleem is die een adviseur moet kunnen analyseren. De adviseur moet creatief zijn en conceptueel denken. Een adviseur is vaak gespecialiseerd, maar een adviseur moet ook leergierig zijn om een taak te kunnen uitvoeren.

Transformeren:

Transformeren is het omzetten naar jezelf als adviseur en de omgeving. Het hebben van een visie als adviseur is van belang om een klant te kunnen adviseren. Een adviseur ontwikkelt een visie door de jaren heen uit ervaring en opgedane kennis. Met een visie kan een adviseur namelijk een oordeel geven over zijn/ haar eigen mening. Omgevingsbewustzijn en internationale oriëntatie zijn de competenties die een adviseur verder doen laten kijken dan waar het probleem vandaan komt.

Faciliteren

Het faciliteren van een klant betekent aandacht hebben voor de klant, samenwerken en coachen. Tijdens een gesprek op het bedrijf moet een adviseur kunnen luisteren en zich gevoelig openstellen naar de klant.

Beïnvloeden

Beïnvloeding betekent dat een idee er doorheen gedrukt moet worden. Bij beïnvloeden horen de competentie communiceren en het vermogen om sociale contacten aan te gaan. Wel moet een adviseur overtuigend zijn en durven optreden.

Besturen

Het domein besturen is voor een adviseur van belang om leiding te kunnen geven aan zichzelf en het team of de groep waarmee wordt samengewerkt. De adviseur is besluitvaardig en delegeert. Een adviseur doet dit door de visie uit te dragen waar zij/ hij voor staat.

Vertrouwen wekken

Een adviseur kan omgaan met vertrouwelijke informatie. Ook is de adviseur eerlijk, oprecht en integer. De adviseur is in een gesprek met een klant ook loyaal, dus oprecht en bedriegt een klant niet.

1.2 Adviesgesprekstechnieken

Naast de competenties die een adviseur beheerst moet een adviseur ook gebruik maken van gesprekstechnieken. Gesprekstechnieken zorgen ervoor dat een adviseur het probleem van een ondernemer beter in kaart kan brengen en daardoor ook een beter advies kan geven. Tijdens de workshop over adviseren (P. Hogenkamp, persoonlijke communicatie, 12 januari 2021) werd verteld dat het gebruik maken van gesprekstechnieken helpt om het probleem achter de vraag duidelijker voor ogen te krijgen. Het echte probleem is vaak niet zichtbaar op een bedrijf waardoor een adviseur moet doorvragen bij een ondernemer. Voor een adviseur is het van belang om naar een ondernemer te luisteren, doorvragen en samenvatten, met de juiste vraagstelling kan een adviseur achter het dieperliggende probleem komen (Van Ass & Wolters, 2011).

Luistervaardigheid is voor een adviseur belangrijk om goed deel te kunnen nemen aan het gesprek. Door goed naar een gesprekspartner te luisteren, wordt er actief deelgenomen aan een gesprek. Luisteren is niet alleen letten op de inhoud van het gesprek maar ook naar hoe het gezegd wordt, te weten de emoties van de gesprekspartner (Hoogland-Gramsbergen & Van Der Molen, 2017).

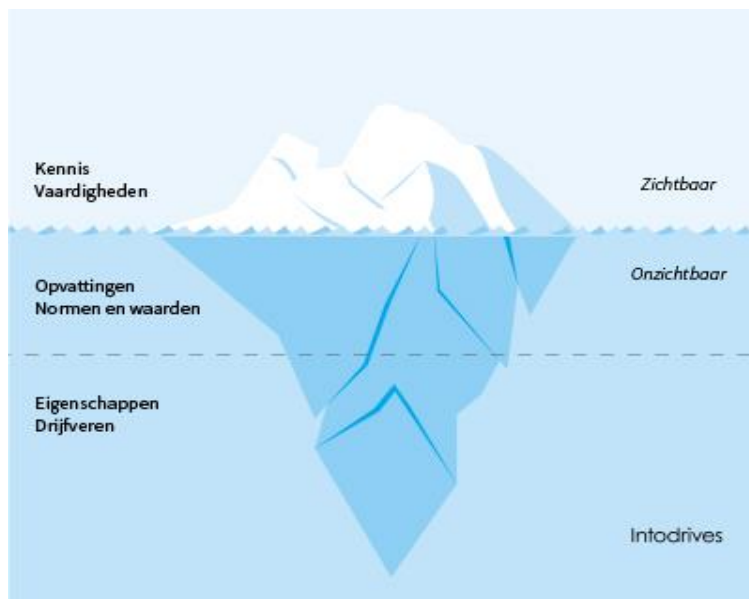
Niet selectieve luistervaardigheid is dat een adviseur laat merken dat er geluisterd wordt naar het verhaal van de gesprekspartner. Hierdoor wordt de gesprekspartner uitgenodigd om door te gaan met het verhaal en laat de adviseur zien dat er openhartig wordt geluisterd. Het non-verbale gedrag van een adviseur is belangrijker dan het verbale gedrag. Gezichtsuitdrukking, oogcontact en lichaamshouding geven een open houding aan naar de gesprekspartner. Het is niet erg als er tijdens een gesprek stiltes vallen. Als een klant niet weet wat te zeggen moet de adviseur niet gelijk het gesprek overnemen. Een ondernemer heeft ook de tijd nodig om een gedegen antwoord te geven (Hoogland-Gramsbergen & Van Der Molen, 2017). Laat uw oordeel thuis. Een oordeel van een adviseur is zonder door te vragen zelf interpreteren. Het geven van een oordeel is een voorbeeld van het niet onder de knie hebben van adviesvaardigheden. Tijdens een gesprek met een klant komt een probleem voor welke speelt op het bedrijf. De juiste vraagstelling is hierbij van belang om de gesprekspartner niet een hoek in te drukken (Itzhakov & Grau, 2020).

Selectieve luistervaardigheid is ingaan op het gesprek door reacties te geven op een gedeelte van het verhaal. Selectieve luistervaardigheden zijn: open vragen stellen, parafraseren van de inhoud, reflecteren van gevoel, concretiseren en samenvatten. Het stellen van open vragen zijn vragen die beginnen met: wat?, waarom?, waar?, wie?, wanneer?, hoe? Met open vragen wordt een gesprekspartner vrijgelaten om het antwoord zelf te formuleren met eigen vormgeving. Wanneer de adviseur gesloten vragen stelt waar enkel ja of nee op kan worden geantwoord, is het voor een gesprekspartner lastiger hier een eigen formulering aan te geven. Met het parafraseren van de inhoud tijdens het gesprek met een adviseur laat de adviseur zien dat er wordt geluisterd. Parafraseren is in het boek van Gramsbergen-hoogland & van der molen (2017, p.28) 'in het kort in eigen woorden weergeven' wat het belangrijkste is van wat er tijdens het gesprek verteld is. Bij parafraseren gaat het er niet om hoe iets verteld wordt, want dat gebeurt bij het reflecteren van het gevoel.

Het reflecteren is voor een ondernemer vaak een gevoelig punt waarbij de adviseur moet laten merken dat er geluisterd wordt. De gesprekspartner moet voelen dat er vertrouwen is en dat de gesprekspartner wordt begrepen. Als ondernemers tijdens een gesprek bijvoorbeeld aangeven dat ze door de problemen op het bedrijf het niet meer zien zitten, dan is het van belang om deze gevoelens te delen met een klant. De gesprekspartner of klant vindt het fijn om begrepen te worden waardoor er op hetzelfde niveau gepraat kan worden (Hoogland-Gramsbergen & Van Der Molen, 2017). Het gebruiken van open vragen is essentieel om geen oordeel te geven. Door open vragen te stellen kan

een gesprekspartner dit niet interpreteren als oordeel of advies. Open vragen geven de gesprekspartner vertrouwen om een antwoord te geven op de vraag (Itzhakov & Grau, 2020).

Concretiseren is het duidelijk maken van het probleem bij de gesprekspartner. De adviseur vraagt naar voorbeelden die concreet zijn en het probleem duidelijk maken. Tenslotte wordt het gesprek samengevat. Samenvatten is van belang om de inhoud en het gevoel van het gesprek op een rijtje te zetten. Samenvatten is uitgebreider dan parafraseren en wordt op het hele gesprek teruggekeken. Parafraseren en reflectie op het gevoel is het belangrijkste tijdens een gesprek noteren en reflecteren. Om het samenvatten makkelijker te maken, kan meeschrijven tijdens het gesprek helpen om inhoudelijke onderwerpen te onthouden (Hoogland-Gramsbergen & Van Der Molen, 2017).



Afbeelding 4 het model van David McClelland (Intodriveres, z.d.)

In afbeelding vier is het model van David McClelland te zien. De ijsberg wordt vergeleken met de uitingen van een persoon. Het gedrag, de vaardigheden en de kennis zijn zichtbaar en laat de persoon ook zien aan de buitenkant. Het onzichtbare is de emotionele kant onder het water. Het topje van de ijsberg is voor een adviseur zichtbaar, maar de ijsberg gaat onder het water verder wat een adviseur vanaf de buitenkant niet ziet. De normen & waarden, opvattingen, eigenschappen en drijfveren zijn bepalend voor hoe een persoon zich uit boven de waterlijn. Een adviseur ziet ook alleen het oppervlakkige probleem in het begin (Van Ass & Wolters, 2011).

Naast luistervaardigheid zijn er ook nog andere gespreksvaardigheden die helpen tijdens een gesprek. De ezelbruggetjes die gebruikt worden helpen adviseurs om miscommunicatie te voorkomen. Ezelbruggetjes die vaak worden gebruikt zijn (Mostert, 2010):

- Laat OMA thuis (Oordelen, Meningen, Adviezen): Geef geen mening en laat de gesprekspartner zijn verhaal doen. Als adviseur laten zien dat er een openhouding naar de gesprekspartner is.
- Neem ANNA mee (Altijd Navragen Nooit Aannemen): Aannames zijn een grote fout en kunnen voor een verkeerde interpretatie zorgen. Altijd navragen, nooit aannemen.
- Maak je niet DIK (Denk In kwaliteiten): Een kritische blik is goed. Maar door te kijken naar wat er goed gaat wordt de nadruk tijdens het gesprek gelegd op het positieve kant en zorgt voor een succesvol gevoel.

- Smeer NIVEA (Niet Invullen Voor Een Ander): Tijdens een gesprek kan de gesprekspartner niet uit zijn woorden komen. Een stilte tijdens een gesprek is niet erg maar invullen voor een ander zorgt voor miscommunicatie.
- Wees een OEN (Open, Eerlijk en Nieuwsgierig): Door met een openhouding te luisteren kan er een open gesprek ontstaan. Geïnteresseerde nieuwsgierigheid zorgt voor verbinding tussen gesprekspartners. (Van Galen,2019).
- Wees een held (Herkennen, Erkennen, Loslaten en Doorgaan): Tijdens een gesprek kunnen soms emotionele momenten ontstaan. Probeer met de ander mee te leven en te erkennen. Hierdoor kan het los gelaten worden tijdens het gesprek. (Van Galen,2019).

1.3 Persoonlijk functioneren

Een adviseur moet eerst inzicht hebben in zijn/ of haar persoonlijke functioneren. Hannah Nathans schrijft in haar boek over de verschillende niveaus van persoonlijk functioneren waar een adviseur aan moet voldoen.



Afbeelding 5 niveaus van persoonlijk functioneren (Nathans, 2005).

In afbeelding vijf worden de verschillende niveaus van persoonlijk functioneren weergegeven als een schil met verschillende lagen. Het begint in de kern, dit is ook de kern voor persoonlijk functioneren.

De kern is de adviseur zelf. In de kern van een adviseur is er geen verandering mogelijk. Een adviseur kan ontwikkelen op alle andere niveaus maar in de kern blijft de adviseur zichzelf. De adviseur moet in de kern dus ook willen ontwikkelen en niet vasthouden aan een bepaald zelfbeeld. De ontwikkeling die een adviseur doormaakt op andere niveaus wordt in de kern naar buiten gedragen (Nathans, 2005).

Persoonlijkheid is de eigenschappen van een persoon. Deze karaktereigenschappen horen bij de persoon. De persoonlijkheid van een adviseur straalt uit wie een persoon is. Het ontwikkelen van karaktereigenschappen kunnen zich positief of negatief ontwikkelen. Het ontwikkelen van karaktereigenschappen gebeurt door het beroep of de omgeving waarmee een persoon omgaat. Het hebben van negatieve karaktereigenschappen is voor elk persoon verschillend. Het hebben van negatieve karaktereigenschappen is niet fout of goed. Het is belangrijker hoe een adviseur hiermee omgaat en juist deze karaktereigenschap positief kan inzetten. Het hebben van positieve persoonlijkheidskenmerken betekent niet dat een persoon alleen deze kenmerken moet gebruiken om goed over te komen. Want dit kan juist omgekeerd werken (Nathans, 2005).

Overtuiging heeft te maken met de visie van een adviseur. Overtuiging is de gedachte waar een persoon achterstaat en dit ook uitdraagt naar klanten, relaties of gesprekspartner. Het hebben van een overtuiging laat veerkracht zien maar het is ook een zwakte als een gesprekspartner het niet eens is met de overtuiging van de klant. Een voeradviseur die ervan overtuigd is dat door mengen van het rantsoen de koeien drie liter meer produceren, zal bij een boer zonder mengwagen minder resultaat halen (Nathans, 2005).

Adviseurs zijn onbewust bekwaam en gebruiken de technieken op de momenten dat ze nodig zijn. Om als adviseur onbewust bekwaam te worden, zal een adviseur eerst bewust moeten worden van wat er niet beheerst wordt. Dit is het model van Kolb. Het leerproces is voor elke adviseur anders. De ene adviseur maakt al gebruik van adviesgesprekstechniek terwijl een andere adviseur nog onbewust onbekwaam is. Dit verschilt vaak per adviseur en de organisatie waarvoor wordt gewerkt (Kortstee et al., 2009).

- *Onbewust onbekwaam*
Een adviseur heeft niet door dat het gedrag of de vaardigheden die worden toegepast niet effectief zijn. Het gedrag wat nodig is voor een goed advies kan niet worden gebruikt om dat de adviseur zich niet bewust van het onbekwaam zijn is.
- *Bewust onbekwaam*
Een adviseur wordt bewust dat de vaardigheden en het gedrag wat toegepast wordt niet bekwaam is en niet effectief. De adviseur leert hoe adviesgespreksvaardigheden ervoor zorgen dat een adviesgesprek effectiever is. De adviseur is nu bewust maar heeft het nog niet onder de knie.
- *Bewust bekwaam*
De adviseur past de technieken toe die geleerd zijn. De adviseur kan de technieken succesvol gebruiken tijdens een gesprek. Bij het toepassen moet de adviseur nog nadenken over de stappen en de technieken.
- *Onbewust bekwaam*
Het gebruiken van adviesgespreksvaardigheden gaat vanzelf. De adviseur gebruikt zonder na te denken de technieken waardoor er beter geconcentreerd kan worden op het gesprek in plaats van de technieken (Kortstee et al., 2009).

Het gedrag en de situatie zijn omstandigheden waar we naar handelen vanuit de binnenste schil. De situatie is bij elke klant anders. Een adviseur past hier het gedrag op aan. Hannah Nathans noemt het een collectie kleren die bij iedere situatie anders is. De adviseur kleedt zich figuurlijk om en verandert het gedrag (Nathans, 2005). Nathans (2005, p. 25) zegt over het aanpassen van het gedrag: 'Veranderingen op een meer naar binnen gelegen niveau zal altijd invloed hebben op een meer naar buiten gelegen niveau'.

1.4 Opleidingsniveau agrarisch ondernemer

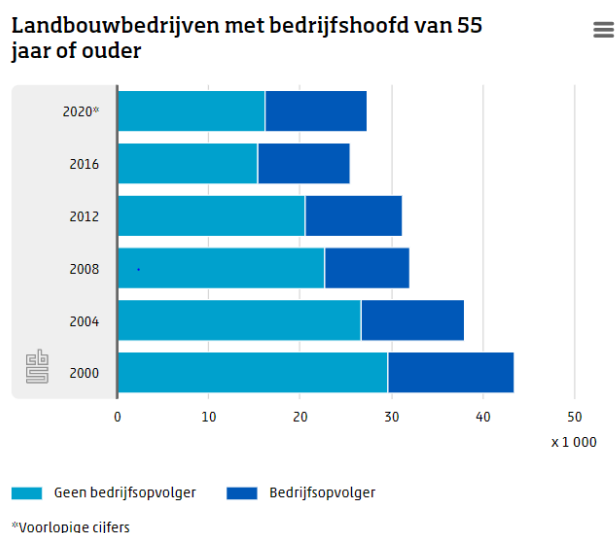
Het opleiding niveau van agrarisch ondernemers is de afgelopen jaren gestegen en stijgt nog steeds. Voor adviseurs wordt het dus lastiger om goed advies te geven omdat klanten ook meer kennis hebben vanuit de hogere opleidingen. In tabel zes is te zien dat het opleidingsniveau sinds 2005 is gestegen. In 2013 had 72% van de agrarische bedrijfshoofden een agrarische opleiding. Zoals in tabel vijf is te zien zijn ondernemers van 35 jaar of jonger in 2013 voor 21 procent volledig opgeleid. Het totaal agrarisch ondernemers in 2013 was voor 8 procent volledig opgeleid. (Berkhout et al., 2019). Deze jonge ondernemers hebben gedeeltelijk eerst buiten de deur als accountmanager, voeradviseur of als medewerker op een agrarisch bedrijf. De ervaring en kennis die deze jonge ondernemers hebben, wordt gebruikt op het bedrijf wat door hen wordt overgenomen.

Tabel 6 opleidingsniveau van agrarisch ondernemers (Berkhout et al., 2019).

	Aantal			Aandeel		
	2005	2010	2013	2005	2010	2013
Basic training	54,490	46,690	43,290	67	65	64
Practical experience only	23,360	20,840	18,980	29	29	28
Full agricultural training	3,990	4,790	5,210	5	7	8
<35 year						
Basic training	2,970	1,600	1,170	69	61	56
Practical experience only	950	530	480	22	20	23
Full agricultural training	410	480	440	9	18	21

In een onderzoek naar de veranderende competenties van ondernemers blijkt ook dat de behoefte van een ondernemer verandert. Ondernemers met een hogere opleiding hebben competent onderwijs gehad. Ondernemers die hoger opgeleid zijn, nemen grotere bedrijven over dan ondernemers met een lagere opleiding. Er is een verschuiving van advies naar de inhoud van het gesprek. Adviseurs gaan zich meer richten op de doelen van een ondernemer, het gedrag, sociale normen en de houding tegenover een ondernemer. Boeren nemen advies beter aan als het aansluit bij de doelstellingen van een ondernemer. In het onderzoek van bergevoet had 228 van de 256 ondernemers een agrarische opleiding, de overige 28 had een niet-agrarisch opleiding gevolgd. Van de 256 ondernemers had 7% een lage agrarisch opleiding gevolgd. Het aantal ondernemers met een afgeronde opleiding stijgt. (Bergevoet, 2005).

De ontwikkelingen van digitalisering en het aantal jonge bedrijfshoofden in de agrarische sector met een hogere opleiding zorgt ervoor dat adviseurs niet onderscheidend genoeg zijn. Jonge agrarische ondernemers zoeken zelf een oplossing voor het probleem door de kennis van een hogere opleiding.

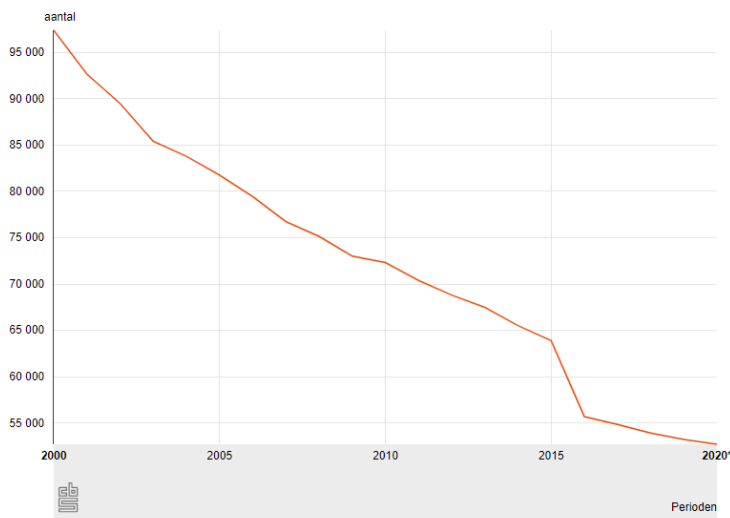


Afbeelding 7 landbouwbedrijven met bedrijfshoofd van 55 jaar of ouder (CBS,2021).

Er is vergrijzing in de landbouw waarbij 59% van de landbouwbedrijven een bedrijfshoofd heeft die 55 jaar of ouder is zoals te zien is in afbeelding zeven. 59% van bedrijven met een bedrijfshoofd van 55 jaar of ouder heeft geen opvolger; dit zijn 16.000 bedrijven die een opvolger zoeken of zullen stoppen met hun bedrijf. Het aantal laag opgeleide ondernemers wordt minder omdat de bedrijfshoofden van 55 jaar of ouder over tien jaar zullen stoppen (CBS,2021).

Het aantal land- en tuinbouwbedrijven in Nederland was in 2019 53.200 (Voskuilen, 2020).

Deze bedrijven moeten allemaal hun administratie inboeken voor de btw, btw-aangifte doen en een jaarrekening opstellen. Een deel van de bedrijven doet zelf het inboeken van de administratie en de aangifte voor de btw. Agrarisch ondernemers in Nederland besteden een gedeelte van het werk uit aan administratie- of accountantskantoor.



Afbeelding 8 aantal landbouwbedrijven in Nederland vanaf het jaar 2000 (CBS, z.d.)

Het aantal landbouwbedrijven is sinds 2000 fors gedaald. In afbeelding acht is te zien dat het aantal landbouwbedrijven bijna gehalveerd is ten opzichte van het jaar 2000. In 2000 waren er nog 95.000 landbouwbedrijven. In 2020 was het aantal landbouwbedrijven nog maar 53.200.

Afbeelding 9 aantal hectares cultuurgrond in Nederland vanaf het jaar 2000 (CBS, z.d.)



De totale oppervlakte cultuurgrond in Nederland daalt minder hard zoals in afbeelding negen is te zien. Sinds het jaar 2000 is de totale oppervlakte cultuurgrond afgenomen met 150.000 hectare. Dit betekent dat de bedrijven in Nederland groter worden. Omdat het aantal bedrijven harder afneemt dan de totale oppervlakte cultuurgrond. Voor accountantskantoren betekent dit minder werk in het verwerken van administratie en het maken van jaarrekeningen. Maar doordat bedrijven

schaalvergroten is de boekhouding complexer. Hierdoor hebben accountantskantoren per boekjaar meer tijd nodig om alles te verwerken.

1.5 Digitalisering en de accountmanager

De opkomst van digitalisering in de landbouw is bezig door nieuwe innovaties binnen precisielandbouw en digitale technologieën. De invloed van sensoren die monitoren, big data en het internet is groot voor alle organisaties die betrekking hebben op de landbouw. Door digitalisering ontstaan er nieuwe organisaties, zelfstandige bedrijven en technologieën maar zal er ook werk verdwijnen. Door alle data die er beschikbaar komen door nieuwe technieken kunnen bedrijfsadviseurs beter advies geven en steeds meer werkzaamheden uit handen geven aan de techniek (Fielke, Bruce & Jakku 2019).

Digitalisering speelt tevens een rol voor een agrarisch accountmanager. Binnen de organisatie van een bedrijf kunnen gegevens beter en sneller verwerkt worden door middel van digitale programma's of software. Hierdoor verdwijnen er banen voor medewerkers binnen een bedrijf. Bedrijven moet dus meer omzet genereren uit advies omdat dienstverlening vanuit verwerken van gegevens verdwijnt (Ten Cate, Z.D). Online boekhoudprogramma's zoals Mifas online van Agrovision worden al gebruikt waarbij ondernemers zelf facturen kunnen inboeken. Dit soort programma's kunnen de facturen zelf inboeken en op de goede grootboekkaart verwerken. Voor administratieve medewerkers betekent dit minder werk als agrarisch ondernemers hier gebruik van gaan maken in de toekomst (Dellen, 2020).

Hoe kan je onderscheidend blijven in een beroep dat verandert en meer concurrentie krijgt van andere organisaties, advieskantoren of zelfstandige adviseurs? De Covid-19 pandemie heeft voor een versnelling gezorgd in de digitalisering van advies door online klantcontact en gebruik van online programma's zoals Microsoft teams of Skype.

Op een agrarisch bedrijf komt een agrarisch accountmanager minder vaak dan een bedrijfsadviseur zoals een voeradviseur. Het werk van een adviseur was voor de pandemie afhankelijk van het contact met de agrarische ondernemers. Het sociale contact van een adviseur met een klant is achteruitgegaan, maar de efficiëntie van het werk is juist verhoogd omdat de adviseur vanuit het kantoor kan werken en contact kan leggen met ondernemers (Hilhorst, 2020).

Cursusleiders, Ten Cate Interact; Hogenkamp agro coaching, hebben het over de transitie binnen accountantskantoren. De rol van de agrarisch accountmanager gaat veranderen. Accountantskantoren blijven in een oude routine maar gaan door een transitie waarin het opstellen van jaarrekeningen en administratieve werkzaamheden niet meer voor de meeste omzet gaat zorgen. Het advieswerk zal een belangrijke rol gaan spelen binnen het kantoor (Bemmel, 2020).

Grotere accountantskantoren gaan sneller door deze transitie dan de middelgrote- of kleine bedrijven. Grotere accountantskantoren veranderen aan de buitenkant van het bedrijf. Bedrijven als Countus, Flynth, Accon Avm, Alfa zijn al begonnen met een transitie doordat in hun bedrijfsnaam 'accountants en advies' wordt aangegeven. De verschuiving naar advieswerk is begonnen maar nog niet voor elk accountantskantoor is het duidelijk of helder wat er gaat gebeuren en hoe de transitie op het kantoor moet worden aangepakt.

1.6 Relevantie

De kennis van agrarische ondernemers neemt toe doordat meer bedrijfsopvolgers een hogere agrarische opleiding volgen. Een hogere opleiding zorgt ervoor dat ondernemers meer kennis hebben

over het vakgebied van de adviseur. Ondernemers zijn nieuwsgierig en met de huidige automatisering en digitalisatie gaan ondernemers op onderzoek uit. Staan ondernemers op voor nieuwe software? Is hierbij een verschil te zien in de leeftijd van de ondernemer? Ook weten agrarisch accountmanagers niet wat een ondernemer in de toekomst van hen verwacht. Afwachten is voor agrarisch accountmanagers geen optie want dan loop je achter de markt aan.

De agrarisch accountmanager is geen adviseur (Profilink, z.d.). De communicatieve en organisatorische vaardigheden die een bedrijfsadviseur beheerst heeft een accountmanager niet geleerd of minder ontwikkeld. Om als adviserend accountantskantoor aan te blijven sluiten bij de wensen van de agrarisch ondernemers, is het noodzakelijk om in kaart te brengen hoe zij hun accountmanagers verder moeten bijscholen. Zodat ze zich kunnen ontwikkelen tot sparringpartner voor een ondernemer die helpt bij het maken van ondernemersbeslissingen.

Knowledge gap

Er is nog weinig bekend over de transitie van inhoudelijk werk naar advieswerk voor agrarische accountmanagers. Daarnaast is er ook nog weinig bekend over de behoefte van een agrarisch ondernemer voor advies van de agrarisch accountmanager.

In de literatuur wordt vaak gesproken over de bedrijfsadviseur. Op een agrarisch bedrijf is dit een voeradviseur, fokkerijspecialist of teeltadviseur. Maar over de rol van een agrarisch accountmanager wordt minder gesproken. De vaardigheden die een bedrijfsadviseur beheerst door cursussen en workshops beheerst een agrarisch accountmanager nog niet of zijn minder ontwikkeld. Knowledge gap voor agrarisch accountmanager is het gebruik van adviesvaardigheden en competenties. Daarnaast weten accountantskantoren niet wat hun accountmanagers verwachten op het gebied van adviescursussen. Terwijl ondernemers hoger opgeleid worden en meer kennis hebben, lijken agrarisch accountmanagers stil te staan in vergelijking met een bedrijfsadviseur. De opleidings-/ kennis niveau die een agrarisch ondernemer heeft wordt gebruikt voor het oplossen voor een problemen. De adviseur ontwikkelt zicht hierdoor meer als sparringpartner voor de ondernemer. Welke gesprekstechnieken die bekend zijn, gaan een grotere rol spelen in het advieswerk van een agrarisch accountmanager? Welke adviescompetenties zijn agrarisch accountmanagers belangrijk? Op welke manier spelen cursusleiders en agrocoach in op de verschuiving naar meer advieswerk?

Daarnaast kunnen ondernemers meer zelf doen in de boekhouding door online boekhoudprogramma's of het zelf opstellen van een liquiditeitsprognose door invulschema's en het gebruik van een online jaarrekening. De vergrijzing van het aantal bedrijfshoofden in de landbouw zet door. Is er een verband tussen de leeftijd van de ondernemer en het gebruik van digitale programma's? Wat verwacht een ondernemer van een agrarisch accountmanager in de toekomst?

1.7 Doelstelling

Doelstelling van het onderzoek is om antwoord te krijgen op de vraag hoe een agrarisch accountmanager in de toekomst een agrarisch ondernemer adviseert die een hogere kennis-/ opleidingsniveau heeft. Hierin moet duidelijk worden dat jonge ondernemers < 45 jaar meer willen sparren met een agrarisch accountmanager of juist nog een agrarisch accountmanager nodig hebben met inhoudelijke kennis. Daarnaast moet duidelijk worden wat agrarisch accountmanagers en moeten doen om het advies te laten aansluiten bij de wensen van de klant en wat hierbij de rol is van advies competenties- en vaardigheden. In het onderzoek wordt de rol van cursusleiders onderzocht bij het ontwikkelen van competenties- en adviesvaardigheden. Een accountantskantoor kan met dit onderzoek zijn adviseur gerichte cursussen aanbieden. Een agrarisch accountmanager kan met dit onderzoek zich beter voorbereiden op de verschuiving naar meer advieswerk.

Afbakening

Afbakening van het onderzoek betekent welk probleem er wel onderzocht wordt en welk probleem niet. Hierdoor worden de grenzen van het onderzoek aangegeven. Goed onderzoek is pas mogelijk door aan te geven wat er onderzocht wordt.

In het onderzoek wordt onderzocht:

- Adviesvaardigheden- en competenties van agrarische accountmanagers
- Accountantskantoren in de agrarisch sector
- Kennisontwikkeling van agrarisch ondernemers
- De kennis waarmee cursusleider en agrocoaches adviseurs opleiden

In het onderzoek wordt niet onderzocht:

- Alle andere adviseurs in de agrarische sector
- Maatschappelijke vraagstukken in de agrarische sector die van invloed zijn op het advies van een adviseur

2 Materiaal en methode

Voor het onderzoek is een hoofdvraag geformuleerd die beantwoord wordt door de deelvragen.

Hoofdvraag: 'Hoe geeft een agrarisch accountmanager in de toekomst een advies wat aansluit bij het hoger opleidings-/kennis niveau van de agrarisch ondernemer?'

De deelvragen die hierbij gesteld zijn:

- Wat verwacht een agrarisch ondernemer met een hoger opleidings- en kennisniveau in de toekomst van een accountmanager?
- Hoe of op basis waarvan, bepalen cursusleiders en coaches waartoe de agrarisch accountmanager wordt opgeleid?
- Welke adviesvaardigheden- en competenties, in de transitie naar meer advies, zijn belangrijk voor de ontwikkeling van een agrarisch accountmanager?

2.1 Materiaal

Voor het onderzoek zijn er interviews afgenomen met drie verschillende accountantskantoren die voornamelijk in de agrarische sector actief zijn, omdat accountantskantoren en agrarisch accountmanagers met de transitie te maken krijgen, nu en in de toekomst. De interviews werden afgenomen bij Countus en Woldendorp BV. De interviews waren met: Alies van Veelen en Eddy van Dijken. Daarnaast werd Jan Breembroek geïnterviewd. Jan is zelfstandig consultant en daarvoor 18 jaar directeur agro advies geweest bij Flynth. De visies en verhalen van verschillende accountantskantoren zijn bij elkaar gebracht en geven een duidelijk beeld voor het onderzoek.

Er werden interviews met twee agrocoaches en cursusleiders afgenomen. Deze mensen zijn actief in het coachen van adviseurs en agrarisch ondernemers. De interviews werden afgenomen met Lidy Thijsen en Hogenkamp Agro Coaching. De interviews waren met: Lidy Thijsen en Paulien Hogenkamp. De kennis van deze coaches en cursusleiders verduidelijkte de huidige stand van de agrarisch accountmanager.

Ook werd er een enquête uitgezet onder agrarisch ondernemers. Hiervoor werd gebruik gemaakt van alle agrarische klanten van Woldendorp BV. Woldendorp BV heeft in totaal 609 agrarische

klanten. De ondernemers zaten voornamelijk in de drie noordelijke provincies: Groningen, Friesland, Drenthe, Flevoland en Overijssel. De enquête is een kwalitatief en kwantitatief onderzoek.

2.2 Methode

De enquête (zie bijlage I) werd verspreid onder alle 609 agrarische klanten van Woldendorp BV. De agrarisch ondernemers werden door middel van een mail geïnformeerd over het onderzoek. De email werd door Woldendorp zelf verzonden zodat er een hogere kans was op het invullen van de enquête. In de mail kwam een link te staan naar de enquête. De steekproefmarge voor de enquête was gesteld op 10% en het betrouwbaarheidsniveau is 95%. Voor een betrouwbaar onderzoek waren er dan 84 reacties nodig (Steekproefcalculator, z.d.). De resultaten uit de enquête werden verwerkt in diagrammen en waar mogelijk werd een statistische analyse uitgevoerd.

De enquête werd ten eerste uitgezet van 17 maart tot en met 31 maart 2021. De enquête was opgebouwd in verschillende delen. Eerst werden er een paar algemene vragen gesteld over het bedrijf en de ondernemer. Daarna kwamen er vragen over het zelf verwerken van administratieve werkzaamheden. Vervolgens werden er vragen gesteld over de huidige relatie met een agrarisch accountmanager en wat het belang is van deze relatie. Met de huidige Covid-19 pandemie is er weinig fysiek klantcontact. Hoe willen agrarisch ondernemers dit na de Covid-19 pandemie en in de verdere toekomst? Hoe wil een ondernemer geadviseerd worden in de toekomst? Als laatste werden er gegevens over de persoon zelf gevraagd.

De interviews met accountantskantoren, cursusleiders en coaches werden vooraf goed voorbereid. De interviews werden online gedaan via een communicatieplatform zoals Skype, Microsoft Teams of telefonisch als de geïnterviewde dit graag wilde. De interviews werden opgenomen zodat ze later teruggekeken konden worden. Daarnaast was dit handig voor het coderen van de interviews. De duur van het interview hing af van de geïnterviewde zodat er genoeg tijd was om nader toe te lichten. Elke geïnterviewde werd gevraagd voor informatie wat van belang kan zijn voor het onderzoek. In bijlage II en III zijn de vragen voor de interviews uitgewerkt.

Het doen van interviews is een kwalitatief onderzoek. De interviews werden gecodeerd zodat er een goede analyse kon plaatsvinden. Coderen is een manier om structuur aan te brengen in de resultaten uit het interview. De verschillende onderdelen van coderen zijn (Worldsupporter.org, z.d.):

1. Transcriberen:
Transcriberen is een letterlijk woord voor woord opschrijven wat er tijdens het interview wordt gezegd.
2. Segmenteren:
Segmenteren is het onderscheid maken tussen de verschillende relevante fragmenten tijdens het gesprek. De fragmenten worden in verschillende groepen gesorteerd.
3. Coderen:
De fragmenten krijgen een code. De relevante fragmenten in het interview krijgen een code zodat het verwerken makkelijker gaat.
4. Verwerken:
De fragmenten die gecodeerd zijn, worden in een overzicht verwerkt. Bij het verwerken van de resultaten kan dit meegenomen worden om de deelvragen te beantwoorden.

2.3 Methode per deelvraag

Deelvraag 1

‘Wat verwacht een agrarisch ondernemer met een hoger opleidings- en kennisniveau in de toekomst van een accountmanager?’

Deze vraag werd beantwoord door de vragen uit de enquête. Het houden van een enquête is een kwantitatief onderzoek. In de enquête werd bijvoorbeeld onderzocht of er een verband is tussen de leeftijd van agrarisch ondernemers en het zelf verwerken van de administratie. Ook de link tussen de leeftijd van de ondernemer en de verwachting van advies in de toekomst. Het opleidingsniveau van de ondernemer en manier waarop agrarisch accountmanagers advies geven werd onderzocht.

Het meetniveau dat in het onderzoek onderzocht werden, is een nominale variabele. De nominale variabele is de leeftijd van de ondernemer. De resultaten uit de enquête werden verwerkt in een Excel. Het programma SPSS wordt gebruikt om waar mogelijk de resultaten te verwerken met de Chi-kwadraat toets.

Deelvraag 2

‘Hoe of op basis waarvan, bepalen cursusleiders en coaches waartoe de agrarisch accountmanager wordt opgeleid?’

Doormiddel van twee interviews met een cursusleider en een agrocoach werd deze vraag beantwoord. De gegevens die uit het interview werden verkregen geven een beeld over hoe cursusleiders en agrocoaches inspelen op de verschuiving naar meer advieswerk voor accountmanagers. De interviews met cursusleiders en coaches laat zien hoe actief accountantskantoren bezig zijn met de transitie naar meer advieswerk. Daarnaast ook de manier waarop cursusleiders en agrocoaches aan informatie komen over de transitie. Hoe cursusleiders en agrocoaches een verwachting formuleren over de transitie om een goede cursus te geven. Hebben cursusleiders klantverwachting voor agrarisch accountmanagers? Wordt er door cursusleiders onderzoek gedaan naar de adviesvraag van ondernemers?

Deelvraag 3

‘Welke adviesvaardigheden- en competenties in de transitie naar meer advies zijn belangrijk voor de ontwikkeling van een agrarisch accountmanager?’

De volgende vraag werd beantwoord door de vragen uit het interview accountantskantoren. Accountantskantoren hebben ook kennis maar zijn niet gespecialiseerd in het geven van advies. Uit de interviews moet duidelijk worden welke competenties en adviesvaardigheden een rol gaan spelen in de transitie van de agrarisch accountmanager. Er werd onderzocht hoe accountantskantoren bezig zijn met de transitie naar meer advieswerk. Zijn kantoren zich al bewust van de verschuiving naar advieswerk? Is er competentie management voor de agrarisch accountmanager op het kantoor? En welke rol speelt de klant in de verschuiving naar meer advieswerk?

3 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken die in het onderzoek zijn onderzocht door middel van een enquête en interviews. Met de resultaten van de deelvragen kan antwoord gegeven worden op de hoofdvraag van het onderzoek: 'Hoe geeft een agrarisch accountmanager in de toekomst een advies wat aansluit bij het hoger opleidings-/kennis niveau van de agrarisch ondernemer?'.

- 3.1 Wat verwacht een agrarisch ondernemer met een hoger opleidings-en kennisniveau in de toekomst van een accountmanager?

Algemene gegevens

De enquête is 17 maart 2021 verstuurd naar 609 klanten van Woldendorp. De enquête is door 114 ondernemers ingevuld, hiervan hebben 99 ondernemers de enquête volledig ingevuld. Met een steekproefmarge van 10% en een betrouwbaarheid van 95% waren 86 respondenten nodig bij verspreiding van de enquête onder 750 klanten, dit is gelukt. De ondernemers zijn actief in verschillende sectoren in de landbouw. In tabel 10 is te zien waar de ondernemers vandaan komen en in welke sector de ondernemers actief zijn.

Tabel 10 leeftijdscategorie van de ondernemers

In welke leeftijdscategorie zit u?	Aantal
26-35	7
36-45	18
46-55	40
56-65	31
66 jaar of ouder	9

De ondernemers die de enquête hebben ingevuld zitten voornamelijk in de leeftijdscategorie 46-55 jaar. Daarnaast zijn er minder jonge ondernemers geweest die de enquête hebben ingevuld dan gehoopt.

Tabel 11 ondernemers per provincie

Uit welke provincie komt u?	Aantal
Groningen	55
Friesland	13
Drenthe	18
Overijssel	9
Flevoland	13
Gelderland	2
Noord- Holland	3

De respondenten komen vooral uit de drie noordelijke provincies: Groningen, Friesland en Drenthe zoals te zien is in tabel 11. In tabel 12 is te zien dat de ondernemers voornamelijk melkveehouders en akkerbouwers. Het noorden van Nederland is een open gebied met ruimte voor akkerbouw en

grondgebonden melkveebedrijven. De resultaten van de enquête laten ook zijn dat er minder intensieve veehouders mee hebben gedaan met de enquête.

Tabel 12 soort bedrijf per ondernemer

Wat voor Soort bedrijf heeft u?	Aantal
Akkerbouw	36
Melkvee	66
Pluimvee	8
Varkens	1
Vleeskalveren	2
Geiten	
Schapen	2
Tuinbouw	1
Sierteelt	3
Overig	10

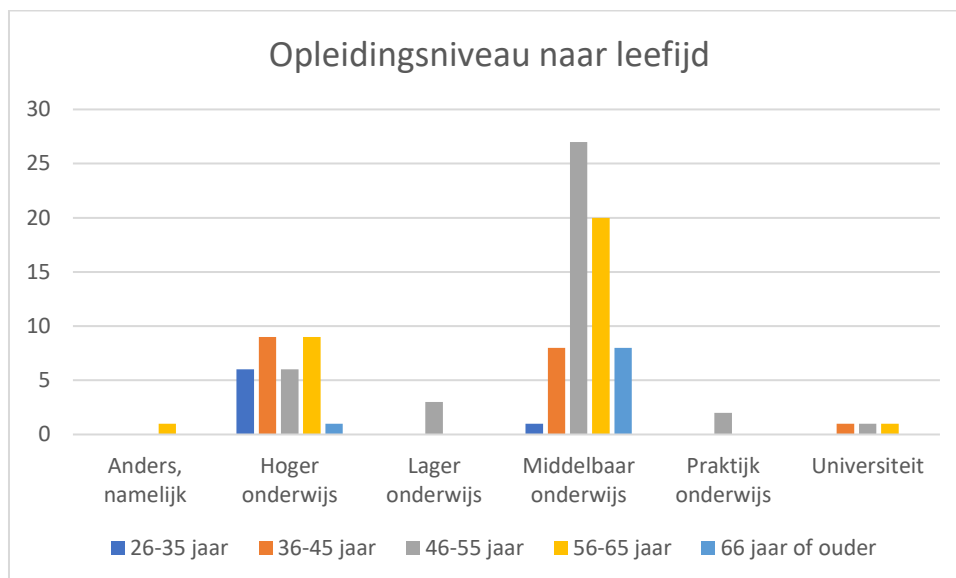
In tabel 13 is te zien dat de ondernemer vooral het huidige bedrijf gaan optimaliseren in de toekomst. Dit kan te maken hebben met de onzekere wet- en regelgeving dat ondernemers niet meer durven te groeien of de toekomst van het bedrijf. Daarnaast gaan 31 ondernemers door met het bedrijf zoals het nu is.

Tabel 13 Strategie van de ondernemers

Wat is uw strategie voor de toekomst?	Aantal
Het bedrijf maximaal uitbreiden	4
Ik ga elk jaar met kleine stapjes groeien	9
Ik ga stoppen met het bedrijf	13
Ik laat het bedrijf zoals het nu is	31
Optimaliseren van het huidige bedrijf	51
Response	1
Verbreden met een neventak	5
Totaal	114

Er is geen significant verband gevonden met de Chi-kwadraat toets tussen het opleidingsniveau van de ondernemer en de verwachting van een ondernemer van een accountmanager. Daarom is dit verder niet meegenomen in het onderzoek. Met schrijvende statistiek worden verbanden tussen de resultaten duidelijk gemaakt. Het interview met Paul ten Cate kon niet doorgaan waardoor Lidy Thijsen is gevraagd voor het afnemen van een interview. Lidy geeft workshops adviseren waardoor dit voor het onderzoek ook een meerwaarde is. In bijlage IV vier staan de reactie van de uitgewerkte enquêtevragen.

3.1.1 Wat is uw opleidingsniveau?



Figuur 13 opleidingsniveau van een ondernemer naar leeftijd van de ondernemer

Om de deelvraag: ‘Wat verwacht een agrarisch ondernemer met een hoger opleidings- en kennisniveau in de toekomst van een accountmanager?’ te kunnen beantwoorden moet het duidelijk zijn wat het opleidingsniveau van de ondernemers is. In figuur 13 is te zien dat 64% van de ondernemers tussen de 26 en 45 jaar een hogere of universitaire opleiding heeft gedaan. Hiervan was 80% een agrarische opleiding. 22,8% van de ondernemers van 46 jaar of ouder heeft een hogere of universitaire opleiding gedaan. Hiervan was 90% een agrarisch opleiding.

3.1.2 Hoe ziet u de rol van een agrarisch accountmanager in de toekomst?

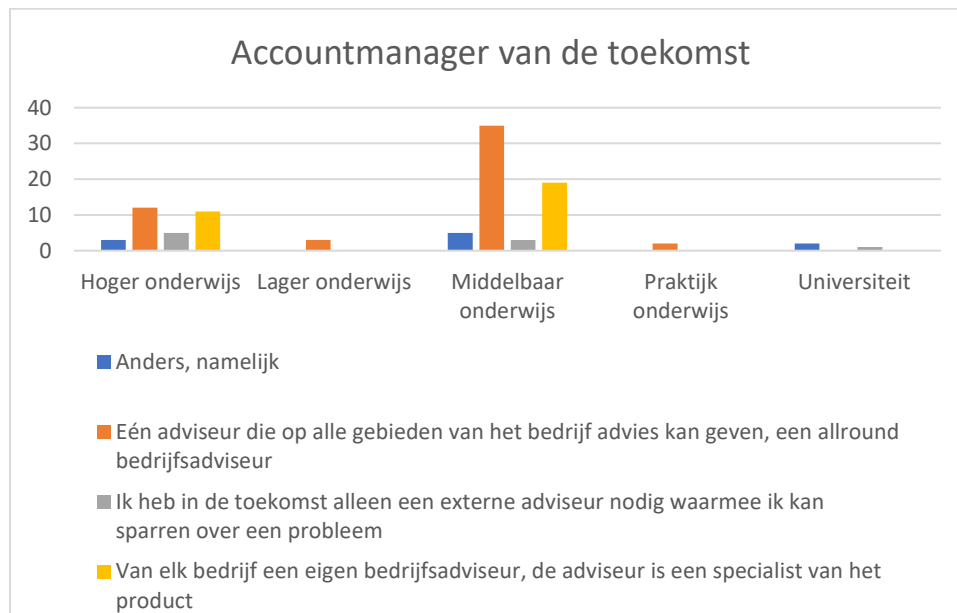


Figuur 14 accountmanager van de toekomst

De transitie van een accountmanager naar een adviseur verandert de rol van een accountmanager. 51% van de agrarisch ondernemers wil een allround accountmanager die op alle gebieden van het bedrijf verstand heeft. Maar 29% van de ondernemers wil een adviseur die voor zijn specialiteit

advies geeft blijkt uit figuur 14. De accountmanager blijft de specialist van de boekhouding. 10% van de ondernemers geeft aan de accountmanager als adviseur niet meer nodig te hebben. In plaats daarvan wordt een externe adviseur ingehuurd als de ondernemer die nodig heeft om te sparren. Daarnaast geeft een gedeelte van de ondernemers zelf aan:

- Een vaste accountant adviseur die specialistische kennis intern kan oplossen.
- Een adviseur moet mijn belastingaangifte doen.



Figuur 15 accountmanager van de toekomst bij een hoger opleidingsniveau van een ondernemer.

In figuur 15 is te zien wat ondernemers van een accountmanager verwachten in de toekomst. Ondernemers met een hogere opleiding kiezen vaker voor een accountmanager waarmee kan worden gespart. Terwijl ondernemers met een middelbare of lagere opleiding aan accountmanager willen die allround advies kan geven of een voor elke specialiteit een andere adviseur.

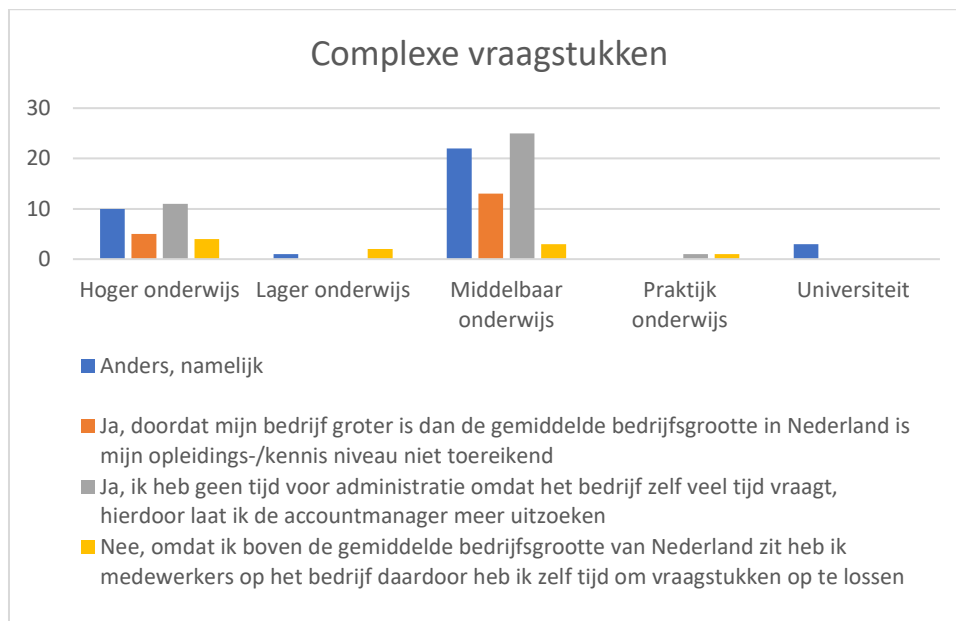
3.1.3 Agrarisch bedrijven worden groter en hebben complexer bedrijfsstructuren of vraagstukken. Verwacht een groeiende ondernemer meer van een accountmanager?



Figuur 16 complexiteit van vraagstukken in de toekomst.

37% van de ondernemers heeft vaak in de huidige bedrijfssituatie geen tijd om zelf complexe vragen uit te zoeken. Hierdoor vraagt een ondernemer vaak nog aan de accountmanager om moeilijke vraagstukken uit te zoeken. Uit figuur 16 blijkt dat 18% van de ondernemers niet het opleidings- en kennisniveau heeft om complexere vragen te onderzoeken. Andere antwoorden op de vraag: 'Agrarisch bedrijven worden groter en hebben complexer bedrijfsstructuren of vraagstukken. Verwacht een groeiende ondernemer meer van een accountmanager?':

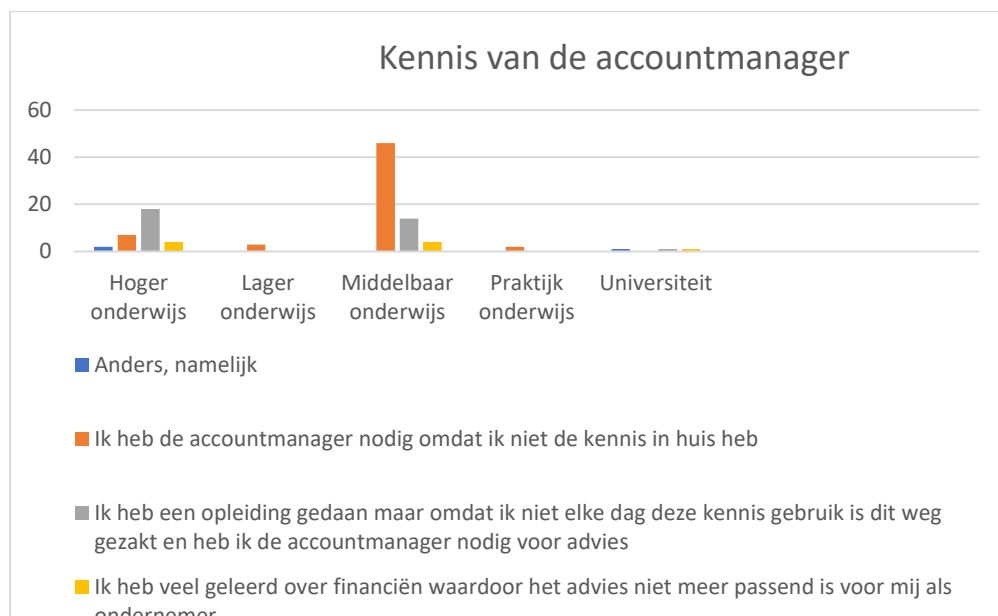
- Toenemende (fiscale) wet- en regelgeving
- Complexiteit heeft vooral te maken met winstgevendheid van het bedrijf
- Klein bedrijf, niet van toepassing
- Schaalvergroting is geen verdienmodel en moet ook niet geadviseerd worden
- Accountmanagers en specialisten zijn gespecialiseerd in complexe vraagstukken.



Figuur 17 complexiteit van vraagstukken in de toekomst on verband met opleidingsniveau van de ondernemer

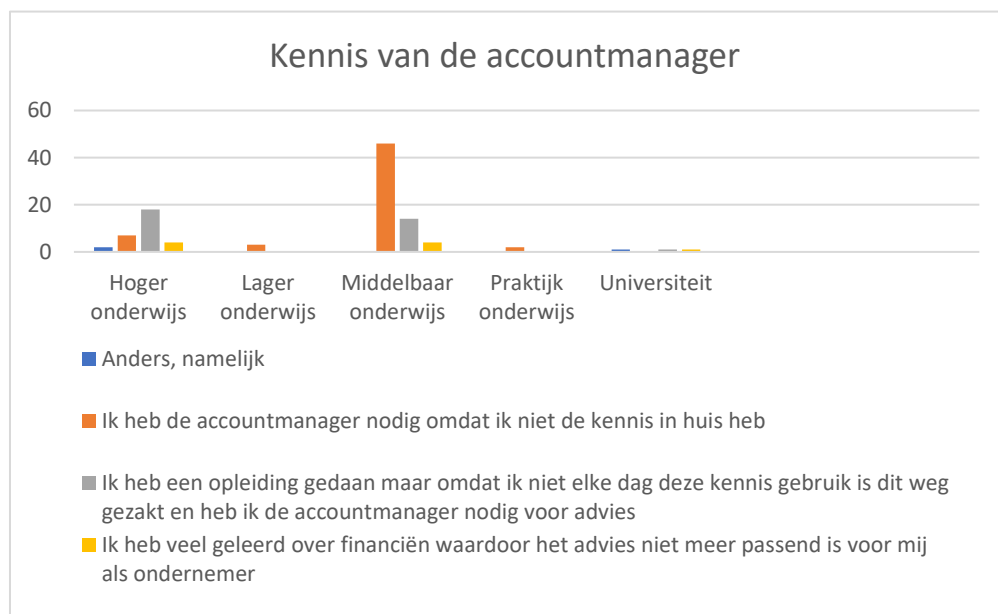
Ondernemers die een hogere of universitaire opleiding hebben gevolgd gaan vaker zelf vraagstukken op lossen, namelijk 12%. Ondernemers die een middelbare, lager of praktijkopleiding hebben gevolgd willen ook sparren met de adviseur, namelijk 6%. Daarnaast geven ondernemers aan dat het bedrijf veel tijd vraagt. Ondernemers met een middelbare- of een lagere opleiding hebben het drukker met hun bedrijf namelijk 37% tegen 33% van de ondernemers met een hogere opleiding zoals in figuur 17 te zien is.

3.1.4 Is de kennis van uw agrarisch accountmanager nog toereikend genoeg op financieel gebied of heeft u zelf deze kennis in huis door een opleiding of cursus?



Figuur 18 kennis van de accountmanager

In figuur 13 is te zien dat ondernemers vaak een middelbare of hogere opleiding hebben gevolgd. Ondanks de opleiding heeft 56% van de ondernemers de accountmanager nodig om vraagstukken op te lossen. In figuur 16 is te zien dat 31% van de ondernemers aangeeft dat de kennis van de opleiding door de jaren heen is weggezakt of niet toereikend is om complexere vraagstukken op te lossen. Ook omdat ondernemers nog druk zijn met de dagelijkse werkzaamheden zoals in figuur 16 is te zien. “Voor een ondernemer is het niet doenlijk om altijd op de hoogte te zijn van de meeste recente wet- en regelgeving”. Dit verwachten we wel van een accountmanager. Ondernemers willen daarnaast sparren, voorkomen van bedrijfsblindheid en een bredere perspectief met een kritische blik op het bedrijf.



Figuur 19 kennis van de accountmanager.

Uit figuur 19 blijkt dat 9% van de ondernemers aangeeft dat de kennis van de accountmanager niet meer toereikend is. Ondernemers met een hogere of universitaire opleiding hebben vaker de kennis in om huis om zelf vragen op te lossen. 6% van de ondernemers met een middelbare opleiding geeft ook aan dat de kennis van een accountmanager niet meer toereikend is. Bij hoger opgeleide ondernemers is dit 15%. Ondernemers met een hogere opleiding geven zelf aan te willen sparren met een adviseur.

3.1.5 Wilt u na de Covid-19 pandemie ook online contact houden of juist weer terug naar fysiek contact?



Figuur 20 contact met de accountmanager na de Covid-19 pandemie.

In maart 2020 is in Nederland het eerste geval van Covid-19 geconstateerd. Accountmanagers moeten hierdoor op een andere manier contact zoeken om advies te kunnen geven. Ondernemers hebben begrip voor de situatie. In figuur 20 is te zien dat 96% van de ondernemers begrijpt dat fysiek contact niet mogelijk is. Na de Covid-19 pandemie wil 61% van de ondernemers een combinatie van online- en fysiek contact met de accountmanager. Daarnaast is er een gedeelte van de ondernemers die graag terug wil naar fysiek contact omdat online gevoelig is voor storingen. De ondernemers die graag alleen maar fysiek contact willen zijn dan 46 jaar, namelijk 73%.

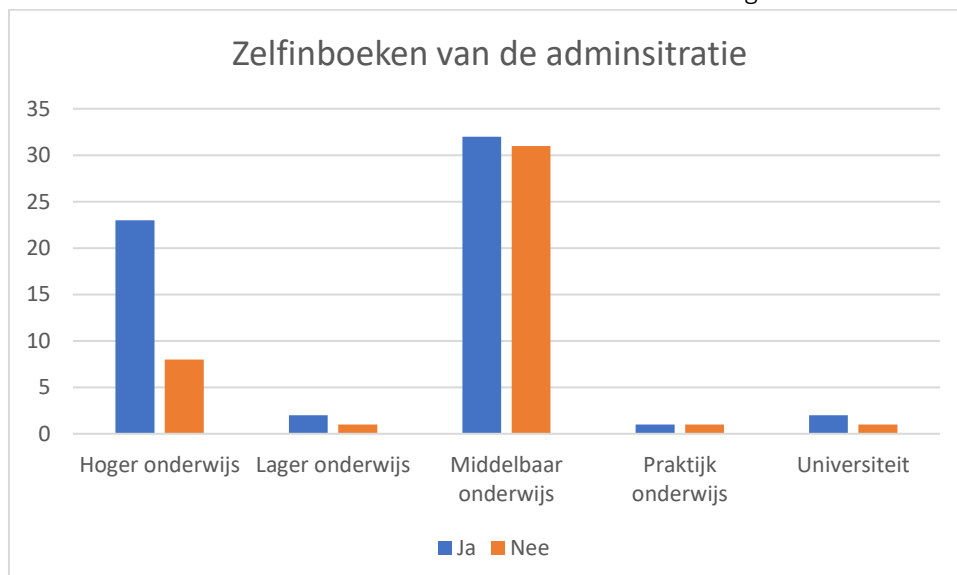
- 3.1.6 Heeft u liever een duurzame adviesrelatie met dezelfde agrarisch accountmanager waarin niet alleen het bedrijf centraal staat en tijd is voor u als ondernemer of een korte adviesrelatie waarin de inhoud van het advies van belang?



Figuur 21 adviesrelatie met de accountmanager

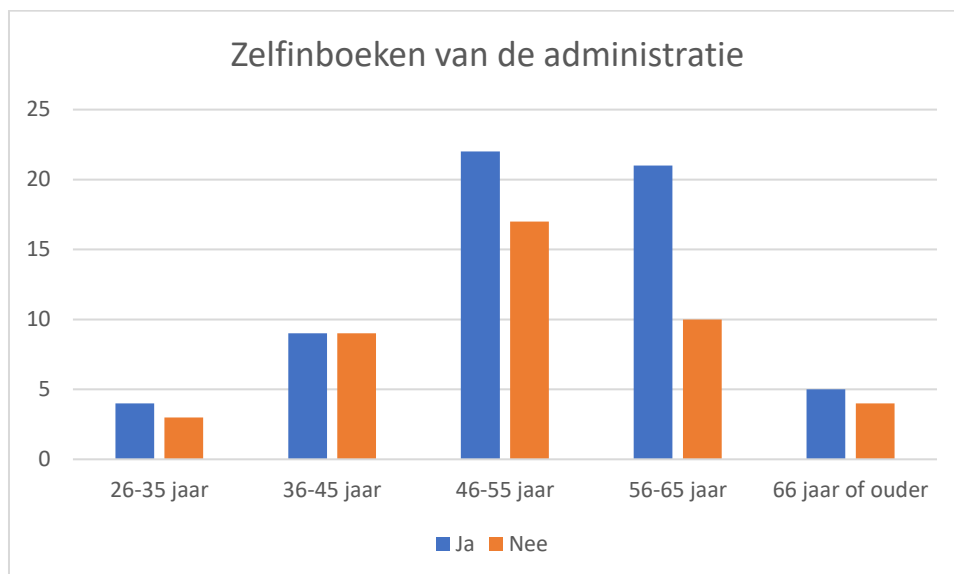
Het opbouwen van een adviesrelatie met klanten is belangrijk om de persoonlijkheid van de ondernemer goed te kennen. Hierdoor kan er ook daadwerkelijk beter ingegaan worden op de persoonlijkheid van de ondernemer omdat je al langer een adviesrelatie hebt. 96% van de ondernemers geeft aan dat een duurzame adviesrelatie belangrijk zoals te zien is in figuur 21. 4% van de ondernemers is het hier niet mee eens en heeft liever een korte adviesrelatie waarin de ondernemer makkelijk over kan stappen naar een andere als het niet bevalt.

- 3.1.7 Verwerkt u zelf administratie voor de btw-boekhouding?



Figuur 22 zelf inboeken van de administratie naar opleidingsniveau

In figuur 22 is te zien dat ondernemers met een hoger opleidingsniveau er vaker voor kiezen om zelf de administratie te doen. Ondernemers met een middelbaar opleidingsniveau doen ook vaak de administratie zelf verwerken maar 49% besteedt het ook uit aan het accountantskantoor.



Figuur 23 zelf inboeken van de administratie naar leeftijd van ondernemer

Het verband tussen de leeftijd van de ondernemers en het wel of niet zelf inboeken van de administratie is duidelijk zichtbaar. Vooral in de leeftijdscategorie van 55-65 jaar. In figuur 23 is te zien dat 68% van de ondernemers tussen de 55 en 65 jaar zelf de administratie verwerkt. Dit kan te maken hebben met de levensfase, interesse of opleidingsniveau. 15% van de ondernemers die nu niet zelf de administratie inboekt is dit de komende tien jaar wel van plan.

74% van de ondernemers doet het zelf verwerken van de administratie om meer inzicht te krijgen in de financiële cijfers van het bedrijf. De andere 26% van de ondernemers denkt een financieel voordeel te halen door zelf de administratie te verwerken. Gemiddeld is een ondernemer 1-3 uren per week bezig met het verwerken van deze administratie. 17% van de ondernemers is 4-6 uur per week bezig met het verwerken van de administratie, deze ondernemers hebben vaak ook nog de administratie op papier.

De belangrijkste bevindingen uit de resultaten:

Opleidingsniveau:

- Bedrijfsopvolgers van nu hebben gemiddeld een hoger opleidingsniveau dan de ondernemers van nu.

Accountmanager van de toekomst:

- Ondernemers met een hoger opleidingsniveau hebben een andere verwachting van een accountmanager in de toekomst.
- Ondernemers met een hoger opleiding-/ kennisniveau willen vaker sparren en dat de accountmanager kritisch meekijkt met de ondernemer over toekomstige ideeën.

Complexe vragen:

- Ondernemers hebben vaak geen tijd om complexe vraagstukken zelf op te lossen
- Toenemende wet- en regelgeving zorgt ervoor dat ondernemers niet de op hoogte kunnen blijven
- Accountmanagers en specialisten hebben kennis van complexe vraagstukken en kunnen die makkelijker oplossen
- Werken met personeel of automatisering van het bedrijf geeft een ondernemer meer tijd om complexere vraagstukken uit te zoeken. Hierdoor onderhoudt een ondernemer zijn kennis en kan een accountmanager zich meer richten op het adviesgesprek.
- Vier ondernemers uit tabel 13 gaan maximaal uitbreiden. Deze bedrijven hebben vaak meer ruimte om met personeel te werken. Ondernemers zullen nog veel alleen op het bedrijf werken waar er vooralsnog geen tijd is om complexe vraagstukken op te lossen.

Kennis van de accountmanager:

- Ondernemers met een hogere of universitaire opleiding hebben de kennis van een ondernemer minder nodig dan ondernemers met een middelbare opleiding.
- Ondernemers met een middelbare opleiding zitten vooral in de oudere leeftijdscategorie waardoor kennis minder belangrijk wordt in de toekomst
- Ondernemers geven aan dat op de hoogte blijven van de wet- en regelgeving lastig is.
- Ondernemers willen een adviseur die komt om te sparren
- De accountmanager kan een bredere kritische blik over het bedrijf geven.

Contact met de accountmanager in de toekomst:

- Ondernemers met een hogere opleiding werken met digitale programma's tijdens de opleiding. Hierdoor gaan meer ondernemers gebruik maken van online contact met de accountmanager om te sparren.
- Om emoties tijdens een adviesgesprek te kunnen opvangen is fysiek contact makkelijker. Uit de resultaten blijkt dat veel klanten hier ook weer voor open staat.

Adviesrelatie

- Een duurzame adviesrelatie zorgt ervoor dat een adviseur de ondernemers beter kent en daardoor ook gerichter advies kan geven.
- Ondernemers willen graag een duurzame adviesrelatie met de adviseur.

Zelf inboeken

- Ondernemers met een hogere opleiding doen vaak zelf inboeken
- Het opleidingsniveau stijgt waardoor ook het aantal mensen dat zelf inboekt stijgt.
- Doordat ondernemers in de toekomst meer werk overnemen hebben ondernemers meer tijd om met advies bezig te zijn.

3.2 Hoe of op basis waarvan, bepalen cursusleiders en coaches waartoe de agrarisch accountmanager wordt opgeleid?

Om antwoord te krijgen op de deelvraag zijn Lidy Thijsen en Paulien Hogenkamp van Hogenkamp Agrarische Coaching geïnterviewd. De geïnterviewden zijn actief in het opleiden van adviseurs en het geven van workshops over adviseren. De deelvraag 'Hoe of op basis waarvan, bepalen cursusleiders en coaches waartoe de agrarisch accountmanager wordt opgeleid?' is aan de geïnterviewde voorgelegd. Uit de coderingen zijn de volgende belangrijke woorden teruggekomen.

Tabel 24 Hoe bepaalt een cursusleider waar toe er wordt opgeleid

Hoe bepaalt een cursusleider waar toe er wordt opgeleid	aantal overeenkomst
Persoonlijkheid cursusleider	2
Ervaring	2
Zelfkennis	1
1 op 1 opleiden	1
Toekomstgericht	1

Lidy Thijsen

Lidy denk dat dat vooral te maken heeft met de persoonlijkheid van de cursusleider. Lidy komt uit het bedrijfsleven en heeft in allerlei branches gewerkt en dan kom je allerlei verschillende dingen tegen. Het is de ervaring die Lidy heeft uit vorige beroepen en daarnaast vindt Lidy het belangrijk om te kijken naar wat de toekomst vraagt. Het heeft niet veel zin om lessen te geven zoals ik altijd deed want de wereld zit in een gigantische transitie; nog nooit is alles zo snel veranderd, volgens Lidy. Tijdens de workshops die Lidy geeft wordt er altijd geanalyseerd, onderzocht en met mensen uit de praktijk gepraat om erachter te komen hoe de toekomst er uit zal zien en wat studenten nodig hebben om een goede adviseur te worden. Lidy vertelt uit een rapport van de branchevereniging van agrarisch accountants dat competenties en strategieën een belangrijkere rol spelen voor een accountmanager.

Lidy is als cursusleider niet volgend in de transitie naar meer advies. Lidy noemt het zelf 'ik sta vlak achter de kopploeg'. Lidy doet onderzoek naar nieuwe literatuur om de cursisten zo goed mogelijk op te leiden als adviseur voor de toekomst. Lidy is visioneer, dit betekent dat ze altijd de toekomst erbij pakt. Lidy is docent aan de Aeres en geeft workshops adviseren. Ze benadrukt wel dat leerlingen nog weinig les kregen in het vak adviseren behalve haar cursus bij de minor Agrarisch advies en accountancy. De Aeres Hogeschool en andere scholen houden zich aan de Dublin factoren en competenties, zoals beschreven staat in het competentiedossier van de Aeres. Aan de competenties, die belangrijk zijn binnen dit verdrag, moeten de Hogescholen zich houden. Het belangrijkste hierin is toekomstgericht zijn met competenties die houdbaar zijn in de toekomst. Het is dus niet alleen de interesse, maar ook de competenties vanuit school die uiteindelijk weer uit de Dublin factoren komen. Hier moet Lidy zich ook aan houden tijdens de lessen.

Paulien Hogenkamp

Paulien denk dat zelfkennis belangrijk is bij het opleiden van adviseurs voordat een cursusleider überhaupt een adviseur kan opleiden. Bij Hogenkamp Agrarische Coaching worden ook mensen opgeleid tot adviseur. Dit wordt altijd 1 op 1 gedaan omdat geen mens hetzelfde is. Volgens Paulien is het belangrijk dat een adviseur eerst zichzelf kent en leert kennen voordat een adviseur weet wat bij hem of haar past. Paulien geef als voorbeeld het team waar ze mee werkt. 'Als ik hier in het team kijk, is de ene veel confronterende dan de andere. De ene beukt er bovenop en de andere is veel zachter, liever en milder'. Om een adviseur goed op te leiden wordt vooraf al gesorteerd zodat de

coach ook bij de cursusleider past. Voor een adviseur moet het geen trucje worden of iets wat uit het boekje voorgelezen kan worden. Het moet in de persoon zelf zitten en vanuit die kennis, geeft Hogenkamp de adviesvaardigheden en competenties mee die nu en in de toekomst belangrijk zijn.

Daarnaast is Paulien zelf ook adviseur geweest hierdoor, waardoor Paulien de kennis in huis heeft. De kennis die Paulien daar heeft opgedaan wordt nog iedere dag gebruikt. Paulien vindt de wereld rondom de boer nog heel erg sturend in plaats van faciliterend. Dit betekent voor adviseurs nog te vaak dat door de kennis een boer het werk uit handen geeft aan de adviseur. Tijdens onze cursussen vertellen we de adviseurs en accountmanager dat 'we willen je wel helpen maar ik los het niet voor je op' dit betekent dat de boer meer zelf moet denken en de adviseur een sparringpartner is van de boer. Maar andersom willen we daar ook mee stimuleren dat een boer zegt 'denk eens met me mee in plaats van los het voor me op'. Bij Hogenkamp Agrarische Coaching wordt hier vooral op gestuurd. Een accountmanager kan daardoor een levenslange relatie met een ondernemer hebben omdat er respect is voor de denkwijze van de ondernemer. Door te sparren komt het echte probleem boven tafel en dat kan een collega uitwerken.

3.3 Welke adviesvaardigheden- en competenties in de transitie naar meer advies zijn belangrijk voor de ontwikkeling van een agrarisch accountmanager?

Op de deelvraag welke 'Welke adviesvaardigheden en competenties in de transitie naar meer advies zijn belangrijk voor de ontwikkeling van een agrarisch accountmanager?' is door de geïnterviewde verschillend gereageerd. De onderwerpen die bij alle geïnterviewden terugkwamen zijn.

Tabel 25 Adviesvaardigheden en competenties die nodig zijn in de transitie

Adviesvaardigheden- en competenties die nodig zijn in de transitie	Aantal overeenkomsten
Adviesvaardigheden- en competenties	4
Persoonlijkheid van de ondernemer	4
Kennis van de accountmanager	5
Cursussen	4

3.3.1 Adviesvaardigheden en competenties

Adviesvaardigheden en competenties worden belangrijker voor een accountmanager. De advies competenties en adviesvaardigheden die de geïnterviewden noemen zijn:

Tabel 26 Adviesvaardigheden en competenties

Adviesvaardigheden- en competenties die nodig zijn in de transitie	Aantal overeenkomsten
Samenwerken	1
Luistervaardigheden	
Doorvragen	2
Oprechte interesse	2
Toekomstgericht	2
Adviescompetenties	3
Zelfkennis	1

Samenwerken

Binnen een team kan een adviseur de moeilijke vraagstukken van klanten doorschuiven naar een collega, die er meer verstand van heeft en andersom ook. Maar ook bij adviesvragen en coaching kan het voor sommige ondernemers te snel gaan en is een ander persoon meer geschikt voor die klant (Paulien Hogenkamp, persoonlijke communicatie, 22 maart 2021).

Vragen van ondernemers worden complexer omdat de algemene kennis van een ondernemer ook hoger is. Een bedrijf dat zich ontwikkelt heeft andere vragen dan een bedrijf wat stil staat en geen opvolger heeft. Een accountantskantoor moet zich realiseren dat als een accountmanager niet in staat zijn adviesgesprekken te voeren, bedrijven met complexe vragen niet bij het kantoor blijven. De adviseur praat persoonsgericht met de ondernemer en neemt specialistische vraagstukken mee voor de fiscalisten, juristen en assistent adviseurs. De adviseur zorgt ervoor dat het team van specialisten werk heeft bij een ondernemer (Jan Breembroek, persoonlijke communicatie, 24 maart 2021).

Eddy noemt zichzelf een doorschuifluik waarbij een team zit van bedrijfskundige specialisten, juristen en fiscalisten die het werk aannemen en verwerken. Eddy vindt dat een adviseur van alles een beetje moet afweten dus: bedrijfskundig, fiscaal, juridisch en financieel. Hierdoor kan een adviseur sneller inspelen op adviesvragen en deze doorgeven aan de specialisten op kantoor (Eddy van Dijken, persoonlijke communicatie, 22 maart 2021).

Doorvragen

Om de echte vraag boven tafel te krijgen moet een adviseur vragen stellen met why, how en what. De meest accountmanagers gaan bij een boer langs met de gedachte, wat is er aan de hand? En hoe kan een adviseur die oplossen? Hierdoor loopt de adviseur het gevaar dat hij naar huis gaat met het oppervlakkige probleem omdat er niet is door gevraagd. De vraag is of een adviseur dan wel echt oprecht geïnteresseerd is in de ondernemer. Hij dient meer interesse te tonen en zich niet te storten op het probleem. Volgens Paulien is dit voor veel accountmanagers lastig omdat de adviseur zich in deze situatie kwetsbaar moet opstellen, terwijl een accountmanager gewend is om kennis over te brengen op klanten (Paulien Hogenkamp, persoonlijke communicatie, 22 maart 2021).

Oprechte interesse

Het belangrijkste van adviesvaardigheden vindt Paulien dat een adviseur oprecht luistert naar de klant. Oprechte interesse in de klant door de juiste vragen te stellen: Wat speelt er? Wat leeft er? Wat heb je zelf al onderzocht? Waar ben je zelf al tegen aan gelopen wat in jouw ogen niet functioneert en niet werkt? Dus echt trechteren. Wat is nou werkelijk de echte vraag? De vraag achter de vraag? Paulien noemt de adviseur van de toekomst een generalist. (Paulien Hogenkamp, persoonlijke communicatie, 22 maart 2021).

Wat belangrijker is voor een accountmanager, is om goed kunnen analyseren wat iemand zegt. Dat wat je hoort omzetten naar haalbare en praktische stappen voor een ondernemer om mee verder te gaan (Jan Breembroek, persoonlijke communicatie, 24 maart 2021).

Toekomst gericht

Lidy vindt dat een adviseur een bredere algemene ontwikkeling moet hebben om te weten hoe de landbouw er in de toekomst uit gaat zien. De landbouw en het landschap zijn in ontwikkeling en als je daar goed van op de hoogte bent, weet je beter hoe de toekomst er uit komt te zien (Lidy Thijsen, persoonlijke communicatie, 24 maart 2021).

Het is bij een lange-termijnperspectief als accountmanager. 'Kijk naar de palmboom op horizon waar een ondernemer naar toe wil en bedenk welke stap er morgen of volgend jaar gezet moet worden om daar te komen' (Jan Breembroek, persoonlijke communicatie, 24 maart 2021).

Advies vaardigheden

Het is belangrijk te weten dat door het gebruik van adviesvaardigheden men niet direct met een kant en klare oplossing komt, wat wel vaak wordt verwacht. Deze manier van adviesgeven noemt Lidy brandjes blussen en symptoombestrijding en lost niet het achterliggende probleem op, volgens haar. Adviestechnieken zijn op het gebied van communicatie de belangrijkste met technieken zoals LSD en andere technieken (Lidy Thijsen, persoonlijke communicatie, 24 maart 2021).

Het is voor een accountmanager niet alleen belangrijk om ervoor te zorgen wat boven tafel ligt maar ook wat er onder tafel ligt; het onderbuik gevoel wat mensen vaak hebben en daar moet je als adviseur ook opgericht zijn. De adviseur toont begrip naar de ondernemer en probeert vanuit die woede verder te vragen: wat wil ik op mijn bedrijf? Wat betekent dat? Hoe kan ik met regelgeving, die er is, zo goed mogelijk uit de voeten? Of moet ik stoppen als ondernemer? (Jan Breembroek, persoonlijke communicatie, 24 maart 2021).

Onbewust denkt Eddy wel bezig te zijn met adviesvaardigheden zoals open vragen te stellen: wie, wat, hoe? Door onbewust bekwaam te zijn worden de adviesvaardigheden onbewust gebruikt en wordt er tijdens een adviesgesprek niet geforceerd. Maar het is geen argument volgens Eddy want soms is er geen tijd om een adviesgesprek aan te gaan omdat er veel vragen over de jaarrekening gaan (Eddy van Dijken, persoonlijke communicatie, 22 maart 2021).

Advies competenties

'Vroeger tijdens een functioneringsgesprek hadden we het meer over de productiviteit van een ondernemersadviseur. Tegenwoordig speelt competentie beheersing een grotere rol tijdens het functioneringsgesprek.' (Alies van Veelen, persoonlijke communicatie, 22 april 2021).

De competenties die een adviseur moet beheersen in de toekomst zijn (Lidy Thijsen, persoonlijke communicatie, 24 maart 2021):

- Onderzoekend,
- Analyserend zijn
- Gesprekstechnieken beheersen
- Communicatief vaardig
- Een adviseur moet visioneer zijn, dit betekent weten wat er in de wereld speelt.
- Bedrijfskundig onderlegd
- Zelfkennis
- Weerstand kunnen weerstaan
- Onderhandelen
- Adviesfases
- Algemene kennis
- Omgevingsgericht werken

De competenties die bij Eddy van Dijken een rol op kantoor spelen zijn:

- Kwaliteit
- Adviserende rol
- Productiviteit.

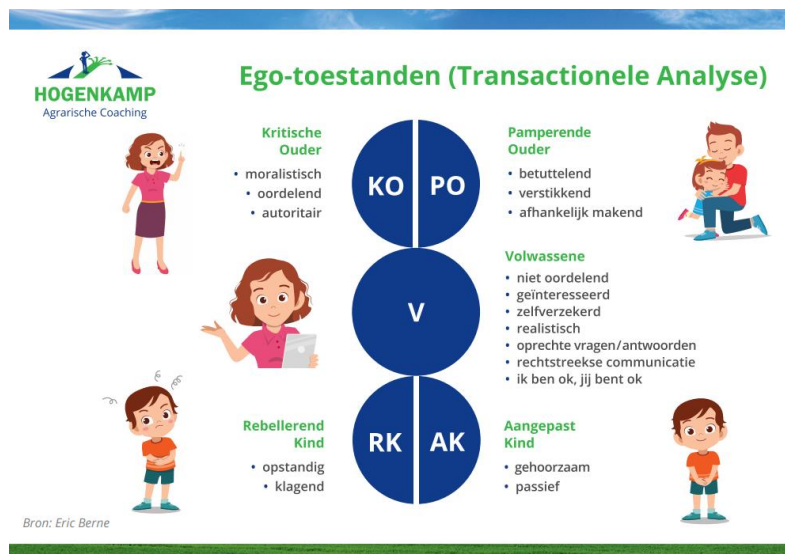
De competenties die Eddy belangrijk vindt nu en in de toekomst zijn:

- Klantgericht werken
- Inlevingsvermogen

- Houding
- Jezelf presenteren
- Persoonlijk informatiebeheer.

Elk persoon is anders, dit kan te maken hebben met de persoonlijkheid maar ook met de opvoeding. Dit is ook voor een adviseur zo. De manier van advisering vormt een klant, zegt Paulien. Het ultieme is om zoals in afbeelding 22 in de volwassenrol te handelen naar klanten. Paulien vertelt dat ze hiermee het eigenaarschap wil stimuleren bij een klant. Hierdoor komt een adviseur meer in de rol als sparringpartner/ volwassene en geen pamperaar. De klant moet hierdoor meer zelf doen in plaats van dat alles wordt voorgekauwd. Een accountmanager verandert naar een adviseur volgens Paulien. Hierbij zet een accountmanager de vraag centraal 'ik wil je wel helpen, maar ik los het niet voor je op'. Een adviseur moet de competenties beheersen als sparringpartner:

- Zelfverzekerd
- Discreet
- Integer
- Realistisch zijn als sparringpartner
- Sociaal advies competenties
- Persoonlijk advies competenties



Afbeelding 27 werkvorm transactionele analyse (Paulien Hogenkamp, persoonlijke communicatie, 22 maart 2021)

Zelfkennis

Voordat een adviseur een ondernemer kan adviseren moet een adviseur zichzelf eerst goed kennen. Dus eerst kijken Wat ben ik voor type mens? Waar voel ik me goed bij? Waar wordt ik blij van? En waar ben ik goed in? Op basis daarvan kan een adviseur beslissen welke adviezen echt bij hem of haar passen (Paulien Hogenkamp, persoonlijke communicatie, 22 maart 2021).

3.3.2 Persoonlijkheid van de ondernemer

Jan Breembroek

Jan Breembroek benadrukt het belang van de persoonlijkheid van de ondernemer tijdens een adviesgesprek. Ten eerste hoe een accountmanager een gesprek begint met een ondernemer. Een klant die meer resultaatgericht is, heeft met een accountmanager een ander gesprek dan met iemand die zeer analytisch is. Ten tweede, de onderwerpen die besproken worden tijdens een gesprek met de accountmanager. Onderwerpen zoals bedrijfsopvolging, samenwerken tussen de ondernemer en de opvolger en wat zijn de verwachtingen van elkaar? Als dat duidelijk is, dan valt het uiteindelijke advies wel op zijn plaats, volgens Jan.

Coachend adviseren is hierbij heel belangrijk omdat de ondernemer centraal gezet wordt tijdens een gesprek. Tijdens een gesprek gaat het dan over de ondernemer en niet over het bedrijf. Het bedrijf is een hulpmiddel om geld te verdienen voor de accountmanager. Dit betekent ook dat een adviseur de ondernemer aan het werk zet. Bijvoorbeeld door de ondernemer de belangrijkste punten van het gesprek op te laten schrijven in plaats van jijzelf als adviseur. Dat scheelt tijd, maar zorgt er ook voor dat een ondernemer meer kan met het advies.

Alies van Veelen

Countus hanteert een driehoek voor ondernemersadviseurs zoals te zien is in afbeelding 22. Deze wordt aan klanten voorgelegd tijdens een adviesgesprek. In het midden staat de klant met de ondernemersadviseur, als eerste contactpersoon. Vervolgens wordt vanuit het midden het adviesgesprek gestart. Heel duidelijk is te zien, dat het begint bij de ondernemer en dat het bedrijf een hulpmiddel is om adviesvragen binnen te krijgen. Het adviesgesprek start ook met mensgerichte vragen: wat wil je als ondernemer? Waar word je enthousiast van? Wat drijft jou? Weke plannen heb je voor de toekomst? Wil je misschien meer vrije tijd of meer tijd aan je gezin spenderen? Wat speelt er in de familie? Is er een bedrijfsopvolger? en wat wil je nou echt als ondernemer? Vervolgens omgevingsgerichte vragen over: Wat is er mogelijk in de omgeving van je onderneming? Moet je gaan uitbreiden of juist niet? Als laatste de financiële vragen: Geld, hoe ga je het financieel aan elkaar breien? Hoe doe je de financiële verslaggeving?



Afbeelding 28 Werkvorm van Countus (Alies van Veelen, persoonlijke communicatie, 22 april 2021).

Alies vindt de persoonlijkheid het belangrijkste tijdens een adviesgesprek en probeert ook om ondernemersadviseurs hiervan bewust te zijn. Voor een adviseur begint het gesprek bij de ondernemer omdat je daarmee ook weet wat de ondernemer wil en bijvoorbeeld welke fiscale aspecten hierbij komen kijken in de toekomst.

Eddy van Dijken

De persoonlijkheid van de ondernemer is niet alleen in een adviesgesprek belangrijk. Maar in een adviesgesprek komt de persoonlijkheid van de ondernemer wel meer naar voren. De mens achter de ondernemer moet een adviseur goed kennen en daar richting aan geven. Eddy denkt dat als je de ondernemer beter kent, een adviseur er beter achter komt waar de ondernemer naar toe wil, wat er bij de persoon past en waar de ondernemer een goed gevoel bij heeft. Hierdoor kan een adviseur ook tot een beter advies komen tijdens een gesprek. De persoonlijkheid van de ondernemer speelt volgens Eddy een grote rol tijdens een adviesgesprek.

Lidy Thijsen

Een accountmanager heeft mensenkennis nodig om een ondernemer beter te begrijpen. De accountmanager moet sociale gesprekstechnieken en competenties beheersen om ook echt die te begrijpen, zegt Lidy. Dat betekent dat je niet meer voor een standaardoplossing naar de boer gaat, zegt Lidy. Maar door gesprekstechnieken te gebruiken kom je als adviseur verder dan het oppervlakkige probleem wat de ondernemer vaak schetst. Ook moet een adviseur kunnen meedenken met de ondernemer over: Missie, visie, waar willen we staan? Waar wil je als agrariër staan en hoe kan de adviseur daarbij helpen?

3.3.3 Kennis van de accountmanager

Paulien Hogenkamp

De kennis van een ondernemer is minder belangrijk in de toekomst, volgens Paulien. Paulien denkt dat oprechte aandacht en interesse zeer belangrijk zijn. De adviseur en de ondernemer zijn gelijk in opleidings- en kennisniveau. Een ondernemer hoeft maar te googelen en krijgt tientallen mogelijkheden. Een adviseur hoeft niet meer de kennis te brengen, want dat kan de ondernemer vaak zelf al wel vinden. Paulien benoemt ook de kracht van whatsapp groepen waardoor ondernemers makkelijk met collega-ondernemers kunnen overleggen. Het is voor een adviseur makkelijk om het te hebben over dat stukje kennis waar de adviseur verstand van heeft. Dit is veilig voor de adviseur want daar zal de ondernemer de adviseur niet op pakken. De ondernemer zit volgens Paulien niet te wachten op de kennis van de adviseur.

Lidy Thijsen

De accountmanager moet een sparringpartner van de ondernemer worden omdat de ondernemer hoger opgeleid is. De ondernemer weet zelf meer waardoor de ondernemer de adviseur niet nodig heeft voor algemene kennis. Een accountmanager moet weten wat de ondernemer nu en in de toekomst wil. Het aanpassen van de strategie van accountmanagers om kennis niet te etaleren maar juist in gesprek te gaan met de ondernemer over de ondernemer zelf.

Jan Breembroek

De kennis van een accountmanager wordt anders gebruikt tijdens een gesprek. Maar, zegt Jan Breembroek, als een adviseur geen kennis heeft van de sector dan verloopt het gesprek moeilijker. De kennis wordt niet minder belangrijk, want je moet je als adviseur thuis voelen in de sector van de ondernemer. Dan is kennis over het agrarisch bedrijf zeker van belang. De kennis van een accountmanager is wel van belang om voldoende inhoudelijke kennis over onderwerpen te hebben. Toen Jan begon te werken in de jaren tachtig waren er veel adviseurs gericht op de kennis omdat de adviseur wist hoe het zat. Sinds de komst van internet gaan ondernemers zelf op zoek naar oplossingen door te googelen, want je kan alles vinden. Hierdoor is de rol van een adviseur veranderd. De kennis is een voorwaarde, maar het is niet cruciaal. Een adviseur moet voor een ondernemer van toegevoegde waarde zijn en het gevoel geven dat de ondernemer er wat mee opschiet.

Eddy van Dijken

De kennis en het opleidingsniveau van ondernemers in de agrarische sector wordt hoger. Eddy denkt dat zijn kennis nog steeds toereikend is voor ondernemers en dat de adviseur nog steeds boven de ondernemer staat. Een agrarisch ondernemer weet meer van het boerenvak dan van het van accountancy en Eddy verwacht dat dat niet snel zal veranderen.

Alies van Veelen

Een agrarisch ondernemer kan niet alles weten. Er komen zoveel wet- en regelgeving af op een ondernemer waarvan de complexiteit ook groter wordt. Daarnaast is het voor elke ondernemer weer anders omdat de bedrijfsvoering vaak niet gelijk is aan een collega agrarisch ondernemer. Alies denkt wel dat de agrarisch ondernemer door het hogere opleidings- en kennisniveau meer zelf gaan uitzoeken. Maar, ook al heeft een ondernemer HBO-denkniveau, voor zeer complexe vragen kan een adviseur helpen om een specialist in te schakelen. Alies denkt dat boeren ook behoefte hebben aan een gesprek met een specialist omdat het boeren bestaan best eenzaam kan zijn. De ondernemersadviseur kan naast de boer staan om te sparren over het onderwerp en een specialist is te schakelen bij complexe vragen. Een adviseur hoeft niet met algemene kennis naar een agrarisch ondernemer te gaan maar kan wel met een ondernemer sparren over complexe onderwerpen, zegt Alies.

3.3.4 Cursussen

Jan Breembroek

Voor accountmanagers is het bekend welke competenties een adviseur nodig heeft. Daarnaast worden cursussen georganiseerd voor medewerkers van Flynth. Accountmanagers ontwikkelen en beheersen hierdoor beter de adviesvaardigheden en adviescompetenties, volgens Jan. De cursussen gaan over onderhandelend en coachend adviseren en de persoonlijke ontwikkeling van de accountmanager. Als een accountmanager zelfkennis heeft, kan die ook beter een ondernemer begeleiden. De cursussen geven medewerkers meer inzicht in hun eigen functioneren en samenwerken met ander collega's.

Lidy Thijsen

Lidy vindt dat er op school meer gestuurd kan worden op advisering. Er zijn nog veel verbaasde gezichten van mensen tijdens de workshop. 'De workshop advisering is er door school een paar jaar geleden in gevlogen omdat er binnen de accountancy veel veranderd'. Eigenlijk zou de workshop advisering standaard als workshop binnen een studie gegeven moeten worden in plaats van alleen bij een minor. Lidy is van andere hogescholen gewend dat er advisering wordt gegeven en dat dit ieder leerjaar verder wordt opgebouwd. Dit betekent leerjaar 1 de basis, leerjaar 2 en leerjaar 3 weer een schepje er bovenop.

Alies van Veelen

Bij Countus is er een opleiding voor ondernemersadviseur. Countus is de enige in Nederland die hiervoor een opleiding heeft. Als de opleiding succesvol wordt afgerond worden de ondernemersadviseurs gecertificeerd in het landelijk register van ondernemersadviseurs. Een persoon wordt opgeleid tot ondernemersadviseur, hierbij spelen adviesvaardigheden een belangrijke rol. Een ondernemersadviseur gaat oefenen op het gebied van adviescompetenties en adviesvaardigheden, wat het belangrijkste is van de opleiding. Bij Countus kan een adviseur alleen ondernemersadviseur worden als de opleiding succesvol wordt afgerond. De opleiding duurt drie jaar. Als je je binnen Countus omhoog wil werken van assistent accountant, dan zijn er ook

vrijstellingen omdat financiële verwerking voor deze personen geen toegevoegde waarde heeft, zegt Alies. Bij Countus willen ze hun ondernemersadviseur niet in het diepe gooien maar baggage meegeven voor de toekomst. Countus heeft eigen cursusleiders die vanuit de strategie van Countus bepalen welke vaardigheden en competenties belangrijk zijn voor de ondernemersadviseur. Daarnaast is er altijd de mogelijkheid voor extra ondersteuning bij moeilijke gesprekken door een extern persoon, bijvoorbeeld een ondernemerscoach. Na de opleiding worden er geen extra cursussen gegeven om de adviesvaardigheden bij te spijkeren. Wel wordt er op de inhoud van het advies extra cursussen gegeven.

Eddy van dijken

Woldendorp BV doet volgens Eddy te weinig aan cursussen om mee te gaan in de transitie naar meer advies. De rol als ondernemerscoach vindt Eddy lastig en zou Eddy graag meer van leren. Hoe ga je als accountmanager het gesprek aan met de klant? Afgelopen herfst hebben we een cursus adviseren gehad en daar had het kantoor ook wat aan, vindt Eddy.

De belangrijkste bevindingen uit de resultaten:

Advies competenties voor de toekomst:

- Zelfkennis
- Algemene kennis
- Toekomstgericht
- Inlevingsvermogen
- Klantgericht werken
- Communicatief vaardig
- Onderzoekend
- Analyserend
- Integer
- Zelfverzekerd

Adviesvaardigheden- en competenties:

- Een accountmanager moet kunnen samenwerken binnen een team van specialisten. De accountmanager is degene die het advieswerk binnen haalt en doorgeeft aan de specialisten.
- Een accountmanager heeft de algemene kennis nog wel nodig om op hetzelfde niveau te staan als de ondernemer want die is ook hoger opgeleid. Maar belangrijker is om oprechte interesse te tonen in de ondernemer.
- Doorvragen en niet genoeg nemen met het oppervlakkige probleem. De echte adviesvraag ligt dieper. Het oppervlakkige probleem oplossen is brandjes blussen en dus maar van korte duur.
- Het onderbuikgevoel van mensen is vaak de angst waar een ondernemer voor weg loopt maar kan veel meer informatie geven over de persoon zelf. Wees als accountmanager daarop gericht.
- Open vragen stellen aan de ondernemer zodat de ondernemer de mogelijkheid heeft om te reageren en open antwoord te geven. De accountmanager en de ondernemer komen hierdoor op hetzelfde niveau.
- Stimuleren om de ondernemer meer zelf te laten doen. Het opleidingsniveau van de ondernemer stijgt, waardoor een ondernemer ook uitgedaagd moet worden tijdens het gesprek. Hierdoor is de accountmanager een sparringpartner die meedenkt met een hoger opgeleide ondernemer.
- Een accountmanager moet eerst zichzelf kennen voordat er goed advies gegeven kan worden.

Persoonlijkheid ondernemer:

- De persoonlijkheid van de ondernemer wordt belangrijker als er minder op inhoud wordt geadviseerd.
- Coachend adviseren zorgt ervoor dat het bedrijf een hulpmiddel is om adviesvragen binnen te krijgen voor de specialisten
- Door de persoonlijkheid van de ondernemer meer op de eerste plek te zetten staan de accountmanager en de ondernemer gelijk, want de ondernemer zit niet te wachten op kennis
- Mensenkennis is nodig om de ondernemer beter te begrijpen, algemene kennis heeft de ondernemer zelf wel opgebouwd met het volgen van een opleiding.

Kennis van de accountmanager:

- De kennis van een accountmanager wordt anders gebruikt, maar is nog wel van belang om adviesvragen op te vangen en door te geven.
- Het effect van internet wordt onderschat door accountmanagers. Ondernemers kunnen complexe vragen zelf uitzoeken met behulp van google. Maar niet alle ondernemers hebben de tijd om complexe vraagstukken op te lossen.
- De constant veranderende regelgeving voor ondernemers zorgt ervoor dat accountmanagers constant op de hoogte moeten zijn van de ontwikkelingen. Ondernemers kunnen niet naast het bedrijf, ook nog constant op de hoogte blijven.

Cursussen:

- Scholen kunnen meer workshops 'adviseren' geven om jonge ondernemers beter op te leiden tot adviseur
- Het verschilt per kantoor of er op advies wel of geen extra cursussen opleidingen worden gegeven
- Ondernemers kiezen voor een kantoor. Ondernemers die niet mee willen in de transitie naar meer advies gaan naar een ander kantoor, wat ook zichtbaar is in de enquête.

3.4 'Heeft u nog toevoegingen voor het onderzoek?'

De marges op het doen van de administratie worden steeds kleiner. Vroeger werd de winst gemaakt met het zelf doen van de boekhouding. De boekhouding wordt nu voor een paar honderd euro aangeboden. Het contact met de klant en adviesgesprek zorgen voor vragen waar een ondernemer hulp bij nodig heeft. Hiermee kan een accountantskantoor zijn specialisten aan het werk zetten (Jan Breembroek, persoonlijke communicatie, 24 april 2021).

Ondernemersadviseurs zijn niet meer declarabel. Dit betekent dat de ondernemersadviseur geen percentages of productiviteit hoeven te behalen en de aandacht volledig op de klant kunnen leggen tijdens een gesprek. Nu is het vaak tijdens een adviesgesprek nog dat ondernemers denken dat een adviseur de meter aan zet, als hij of zij de dam op rijdt. Hierdoor kan een ondernemersadviseur vaak niet de tijd nemen om echt in gesprek te gaan met die ondernemer (Alies van Veelen, persoonlijke communicatie, 24 april 2021).

De transitie naar meer advies gaat doorzetten. Door digitalisering is er minder werk en moet een kantoor op een andere manier omzet maken. De accountmanager zet tijdens een gesprek de ondernemer meer aan het denken. Hierdoor kan in een gesprek meer de diepte gezocht worden, waardoor het kleine stukje overblijft wat een collega/ specialist kan uitwerken. Er is meer respect voor elkaar tijdens een gesprek in plaats van dat de adviseur op de stoel van de ondernemer gaat zitten (Paulien Hogenkamp, persoonlijke communicatie, 24 april 2021).

De jaarrekening zal nog niet onderschikt zijn maar de nadruk op advies wordt wel steeds groter. Het werk van een accountmanager gaat wel veranderen naar meer advieswerk, waarbij het beheersen van adviescompetenties en vaardigheden steeds belangrijker wordt (Eddy van Dijken, persoonlijke communicatie, 24 april 2021).

4 Discussie

In hoofdstuk vier wordt de discussie van het onderzoek beschreven. De resultaten uit de enquête en de interviews worden vergeleken met de verwachtingen van auteur dat ondernemers met een hogere opleiding meer willen sparren met een adviseur. Doelstelling van het onderzoek is de verwachting van ondernemers met een hogere opleiding -/ kennisniveau van agrarische accountmanager duidelijk in beeld te krijgen. Daarnaast wordt duidelijk wat een agrarisch accountmanager moet doen om het advies aan te laten sluiten bij de wens van de ondernemer.

4.1 Onderzoeksmethoden

In het onderzoek zijn kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden gecombineerd om het onderwerp vanuit de meerdere kanten te kunnen onderzoeken. De twee methodes zijn: een enquête onder agrarisch ondernemers en interviews met accountskantoren, cursusleider en agrocoach.

De enquête is verstuurd naar alle agrarisch klanten van Woldendorp BV. Vooraf aan het onderzoek werd geschat dat het aantal klanten van Woldendorp 750 waren. Uiteindelijk is de enquête naar 609 klanten verstuurd. Van de 609 klanten hebben 114 klanten de enquête in gevuld. 99 respondenten hebben de enquête volledig afgemaakt. De enquête is gemaakt op de site Survey Monkey. Met deze site kon een volledig excel worden uitgedraaid van de antwoorden die ondernemers hebben gegeven. Hierdoor was het niet erg dat sommige ondernemers de enquête niet volledig hebben ingevuld.

De enquête is een goede onderzoeksmethode om in een korte periode veel meningen over een bepaald onderwerp te krijgen. De ondernemers hebben gemiddeld 5 minuten en 42 seconden over de enquête gedaan, geschat werd door de site op 4 minuten en 48 seconden. Dit betekent dat ondernemers de enquête zorgvuldig hebben ingevuld en ook de tijd genomen om zelf iets in te vullen als de meerkeuzevragen niet toereikend waren.

Voor een volgend onderzoek over de transitie van een accountmanager naar advies moeten vragen eventueel duidelijker geformuleerd worden. Bijvoorbeeld: “Verwerkt u zelf de administratie?”. Dit kan beter zijn: ‘Boekt u zelf de facturen voor de btw-boekhouding in?’. Hierdoor kunnen vragen verkeerd geïnterpreteerd worden waardoor. Daarnaast is de enquête alleen verspreid onder klanten van Woldendorp. Hierdoor kan de verwachting van een adviseur eenzijdig zijn.

De interviews met accountskantoren, cursusleider en agrocoach zijn voornamelijk online afgenomen met het programma Microsoft teams. Eén interview is fysiek afgenomen. Met de geïnterviewden is ruim van te voren een afspraak gemaakt om een interview te doen. In de mail is duidelijk aan gegeven waar het onderzoek over ging en wat er tijdens het interview wordt gevraagd. Vooraf aan het interview is de lijst met vragen uitgeprint zodat niks kon worden vergeten.

Doordat de interviews online waren opgenomen was het transcriberen van de interviews makkelijker. Het letterlijk overnemen van de interviews was meer werk dan vooraf gedacht. Daarnaast kostte het coderen van de interviews ook meer tijd dan gedacht. De auteur heeft het interview gemarkeerd en in verschillende onderdelen op gedeeld. Als het gecodeerde onderwerp voor komt in het interview werd dat gemarkeerd. Het aantal keren dat het onderwerp voor komt in het interview is genoteerd in de tabel.

Het literatuuronderzoek is soepel verlopen. Het onderwerp advies is door andere onderzoekers ook als vaker onderzocht waardoor er ook meerdere literatuuronderzoeken beschikbaar waren.

4.2 Discussie naar aanleiding van de resultaten

In het literatuuronderzoek bleek dat jonge ondernemers hoger opgeleid zijn dan ondernemers van 45 jaar of ouder. In het literatuuronderzoek wordt verwezen naar een onderzoek van 2013 waar in 21% van de ondernemers jonger dan 35 jaar volledig opgeleid was. Uit de resultaten blijkt dat 64% van de ondernemers tussen de 25 en 45 jaar een hogere of universitaire opleiding heeft gedaan. Terwijl dit bij de ondernemers van 46 jaar of ouder maar 22,8% is. Bedrijfsopvolgers van nu zijn hoger opgeleid dan de ondernemers van nu. Dit betekent voor de transitie een lastige situatie want de ondernemers van nu vragen nog kennis van een accountmanager terwijl de jonge ondernemers meer willen sparren met een accountmanager.

Het aantal ondernemers in de leeftijdscategorie van 46-55 jaar is het hoogst. De verwachting van deze ondernemers van een accountmanager is anders dan van een jonge ondernemer. De verwachting was dat ondernemers de algemene kennis van een accountmanager niet meer nodig hebben omdat een ondernemer dit makkelijk kan opzoeken op internet. Uit de resultaten blijkt dat ondernemers de kennis van een accountmanager nodig hebben. Ondernemers hebben het te druk met het agrarisch bedrijf. Daarnaast hebben ondernemers moeite met het bijhouden van de wet- en regelgeving die vaak verandert. De helft van de ondernemers geeft aan de kennis van een accountmanager niet in huis te hebben. Terwijl de geïnterviewde aan geven dat de kennis van een accountmanager een minder grote rol gaat spelen in de transitie naar meer advieswerk. Er is wel een verschil te zien tussen de keuzes die ondernemers met een hogere opleiding en een middelbare opleiding maken. 12% van de ondernemers met een hogere of universitaire opleiding geeft aan dat de kennis van de accountmanager niet meer toereikend is. Tegenover 6% van de ondernemers met een middelbare of lagere opleiding. Dit betekent dat de kennis van een adviseur de komende twintig jaar voor ondernemers van 46 jaar of ouder met een middelbare opleiding nog toereikend is. Maar het aantal ondernemers met een middelbare opleiding daalt en dus ook de kennis minder toereikend is.

De ondernemers met een hoger of universitaire opleidingsniveau geven aan meer zelf te willen doen in de boekhouding. Dit zorgt er voor dat een accountmanager zich meer kan richten op het advies. Hier hoort een duurzame adviesrelatie bij om een klant echt te kunnen begrijpen. 96% van de ondernemers wil een duurzame adviesrelatie met de accountmanager.

De accountmanager zit in een transitie naar meer advieswerk. Door cursussen of een opleiding proberen accountmanagers om adviescompetenties- en vaardigheden te beheersen. Cursusleiders leiden deze accountmanagers op hun eigen manier. Het geven van cursussen is gebaseerd op eigen ervaringen uit het bedrijfsleven. Een cursusleider of agrocoach heeft een bepaalde verwachting van de toekomst van een adviseur en speelt hier op in. Vooraf doen cursusleiders onderzoek, wordt dit geanalyseerd en gesproken met mensen uit de praktijk. De praktijk ziet de transitie gebeuren en weet wat er ontbreekt om een passend advies te kunnen geven. Een levenslange relatie met een ondernemer is het belangrijkste waar nu op wordt gestuurd door cursusleiders. Cursusleiders zien dat ondernemers hoger opgeleid zijn en adviseurs moeten hierin ook mee veranderen. De adviseur zitten niet meer in de sturende rol maar faciliteren ondernemers en sparren met ondernemers. Cursusleiders en agrocoach moeten hun ogen en oren open houden om in te kunnen spelen op de ontwikkelingen. Het verschilt per accountantskantoor of er al actief wordt deelgenomen aan cursussen. In het literatuuronderzoek werd er vanuit gegaan dat accountmanager nog weinig beheersen maar uit de resultaten blijkt dat sommige kantoren al voorop lopen in de transitie.

De adviescompetenties die de geïnterviewde aan geven komen gedeeltelijk overeen met de adviescompetenties uit de literatuur maar geven ook nieuwe inzichten. Met name de adviescompetenties: toekomst gericht, visioneer, integer en zelfkennis. Dit zijn persoonlijke adviescompetentie. De competentie visioneer is weten wat er in de wereld speelt. Als adviseur is het van belang om op de hoogte te zijn van alle wet- en regelgeving om advies vragen tijdens een gesprek op te kunnen vangen. Maar ook toekomst gericht om met een ondernemer naar de toekomst te kijken en vanuit daar adviesvragen binnen te halen.

De adviesvaardigheden die in het literatuuronderzoek zijn beschreven zijn een onderdeel van de adviesvaardigheden die de geïnterviewde noemen. Samenwerken met een team van specialisten. De adviseur als generalist die van alles kennis heeft om adviesvragen binnen kan halen. Om die adviesvragen bij een hoger opgeleide ondernemer binnen te halen moet de accountmanager oprecht geïnteresseerd zijn in de ondernemer. LSD technieken zijn bekend in het literatuur onderzoek maar spelen ook een belangrijke rol om door te vragen. Met LSD kan een accountmanager achter het oppervlakteprobleem komen. De accountmanager neemt niet meer de rol in als 'pamperaar' waarbij de ondernemer achter over kan leunen tijdens een advies gesprek. Maar juist de ondernemer aan het werk zetten tijdens het gesprek.

De persoonlijkheid van de ondernemer speelt een grotere rol voor de accountmanager. Het bedrijf is een hulpmiddel om adviesvragen binnen te halen voor de specialisten. In het literatuur onderzoek komt de persoonlijkheid van de ondernemer ook naar voren met de niveaus van persoonlijk functioneren. De geïnterviewde spreken naast het persoonlijk functioneren ook over de persoonlijkheid van de ondernemer, dit komt duidelijk naar voren.

De keuze van een ondernemer bepaald of de transitie naar meer advieswerk door zet. Als ondernemers bij accountantskantoren weg gaan omdat daar de transitie naar meer advieswerk wordt in gezet. Dan zal de transitie langer duren. Des al niet te min moeten accountantskantoren die willen blijven overleven wel zorgen dat adviescompetenties- en vaardigheden worden beheerst.

5 Conclusies en aanbevelingen

Het laatste hoofdstuk van het onderzoek is de conclusie met aanbevelingen voor agrarisch accountmanagers. Het doel van het onderzoek is de verwachting van ondernemers met een hogere opleiding -/ kennisniveau van agrarische accountmanager duidelijk in beeld te krijgen. Daarnaast wordt duidelijk wat een agrarisch accountmanager moet doen om het advies aan te laten sluiten bij de wens van de ondernemer.

Het opleiding -/ kennisniveau van agrarische ondernemers neemt toe. Ondernemers hebben meer kennis door de gevolgde opleiding, cursus of informatie op internet. Daarnaast is er een verschuiving bij accountantskantoren naar meer advieswerk. Het werk van accountantskantoren verschuift of gaat verschuiven door digitalisering. Ondernemers kunnen meer zelf doen in de boekhouding. De omzet voor accountantskantoren komt niet meer van de boekhouding maar advieswerk. Accountmanager moeten hiervoor de juiste adviesvaardigheden- en adviescompetenties beheersen. Hoe ver is de transitie naar meer advieswerk voor accountantskantoren?, Wat verwachten ondernemers? En zijn de accountmanagers klaar om volledig over te gaan in de verschuiving naar advieswerk?

Wat verwacht een agrarisch ondernemer met een hoger opleidings-/ kennis niveau in de toekomst van een accountmanager?

64% van de agrarische ondernemers tussen de 25 en 45 jaar heeft een hoger agrarische opleiding gedaan van de respondenten. Deze ondernemers verwachten van een agrarisch accountmanager: een sparringpartner die kritisch mee kijkt over het bedrijf over toekomstige ideeën, een duurzame adviesrelatie en ondernemers verwachten vaker online contact te hebben in combinatie met fysiek contact. Ondernemers met een hogere of universitaire opleiding hebben zelf meer kennis. Ondernemers hebben de kennis van de adviseur nodig omdat ondernemers geen tijd hebben voor complexe vraagstukken of omdat de kennis van een opleiding is weggezaakt.

Hoe of op basis waarvan, bepalen cursusleiders en coaches waartoe de agrarisch accountmanager wordt opgeleid?

Cursusleiders bepalen op basis van eigen ervaringen en toekomst verwachting hoe een agrarisch accountmanager wordt opgeleid. Cursusleiders en coaches doen onderzoek, analyseren en spreken met mensen die in de praktijk werken. Cursusleiders en coaches houden oren en ogen open om ontwikkelingen op te vallen in de transitie naar advieswerk.

Welke adviesvaardigheden- en competenties in de transitie naar meer advies zijn belangrijk voor de ontwikkeling van een agrarisch accountmanager?

De adviescompetentie die belangrijk zijn in de transitie naar meer advieswerk zijn: zelfkennis, toekomst gericht, integer en visionair. Een accountmanager kent zichzelf en kan hierdoor met een vooruitziende blik advies op de ontwikkelingen die er in de wereld zijn. Het advies van de accountmanager richt zich mee op de persoonlijkheid van de ondernemer. Waardoor verder wordt gevraagd dan het oppervlakteprobleem en een accountmanager vanuit daar adviesvragen mee neemt. De accountmanager kan beheerst samenwerken met specialisten binnen een team die adviesvragen uitwerkt voor de ondernemer. Een ondernemer met een hoger opleidings-/ kennisniveau wordt meer aan het werk gezet.

'Hoe geeft een agrarisch accountmanager in de toekomst een advies wat aansluit bij het hoger opleidings-/kennis niveau van de agrarisch ondernemer?'

Een accountmanager kan verschillende dingen doen om in de toekomst een advies te geven wat aansluit bij het hogere opleidings-/ kennis niveau van een agrarisch ondernemer.

Aanbevelingen voor een agrarisch accountmanager:

- Het beheersen van de sociale en persoonlijke adviescompetenties. De accountmanager moet eerst zichzelf kennen voordat de accountmanager een passend advies kan geven aan een ondernemer.
- Het beheersen van de juiste adviesvaardigheden. Een accountmanager kan goed samenwerken met specialisten binnen een team.
- Een accountmanager gebruikt gesprekstechnieken om de vraag achter het oppervlakteprobleem naar boven te halen.
- Een accountmanager laat een ondernemer met een hoger opleidings-/ kennis niveau meer doen tijdens een adviesgesprek. Cursusleiders leidden accountmanager op tot adviseurs die zeggen: 'ik wil je als accountmanager wel helpen maar ik los het niet voor je op'.
- Een duurzame adviesrelatie opbouwen met de ondernemer zorgt voor een beter adviesgesprek. De accountmanager kent de persoonlijkheid van de ondernemer uit de relatie waardoor de accountmanager weet wat de ondernemer wil in de toekomst.
- Een accountmanager is toekomstgericht en weet wat er in de wereld speelt.
- Jonge ondernemers willen sparren met een accountmanager en oudere ondernemers hebben vaak nog de kennis van een accountmanager nodig. De accountmanager moet aanvoelen welke manier van advies voor een ondernemer geschikt is. De accountmanager moet kunnen schakelen tussen de verschillende ondernemers.
- Het volgen van cursussen om adviesvaardigheden- en competenties te beheersen is noodzakelijk in de transitie naar meer advies.
- Meer in de rol gaan staan als sparingpartner van de ondernemer. De hoog opgeleide agrarisch ondernemer wil sparren met een accountmanager en een kritische blik over het bedrijf.

Aanbevelingen voor een vervolgonderzoek:

- Een enquête voor ondernemers door heel Nederland over de transitie naar meer advieswerk waarbij de kans groter is dat jonge ondernemers reageren.
- Een enquête voor ondernemers door heel Nederland over de transitie naar meer advieswerk bij meerdere accountantskantoren om verschillende meningen van ondernemers in beeld te krijgen over advies.
- Welke ontwikkeling maakt een ondernemer in de keuze voor een accountantskantoor.
- Welke adviesvragen gaan zorgen voor meer 'meer omzet uit advies' voor accountantskantoren?

Bibliografie

Wetenschappelijke bronnen:

- Ass, S. v., Wolters, J. (2011) *Het coaching methoden boek* (1^e druk). Amsterdam: Boom Nelissen.
- Baarda, B. (2019) *Dit is onderzoek!: handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek*. (Derde Druk). Groningen: Noordhoff uitgevers BV.
- Bergevoet, R. H. M. (2005) *Entrepreneurship of Dutch dairy farmers*. Wageningen: Wageningen University, 28. (Proefschrift) <https://edepot.wur.nl/19289>
- Berkhout, P., Doorn, A. v., Geerling- Eiff, F., Meulen, H. v. d., Tacken, G., Venema, G., Vogelzang, T. (2019) *De landbouw en het landelijk gebied in Nederland in beeld* (2019-058). Wageningen Economic Research: Wageningen. Geraadpleegd op 9 februari 2021, van <file:///C:/Users/Wilko%20Lenting/Downloads/de-landbouw-en-het-landelijk-gebied-in-nederland-in-beeld.pdf>
- Doolaar, A., Mollema, J., Kuijten, A., Schouwenaar, E., Tijmstra, R., Tummers, M., . . ., Willems, P. (2018) *De APA-richtlijnen uitgelegd* (2^e editie). Geraadpleegd op 8 februari 2021, van https://www.auteursrechten.nl/files/auteursrechten/2019-03/De%20APA-richtlijnen%20uitgelegd_november%202018.pdf
- Fielke, S., Bruce, T., Jakku, E. (2019) *Digitalisation of agriculture knowledge and advise networks: A state-of- the- art review*. CSIRO Land and Water, 2-4. <https://doi-org.aeres.idm.oclc.org/10.1016/j.agry.2019.102763>
- Grit, R., Gerritsma, M. (2019) *Competent adviser: Professioneel aan het werk!* (4^e druk). Geraadpleegd op 8 februari 2021, van <http://web.a.ebscohost.com/aeres.idm.oclc.org/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzIOMzI1MjFfX0FOO?sid=5bda921b-ac71-40be-85e6-4a6bf1fcb6e4@sdv-sessmgr02&vid=0&format=EB&rid=1>
- Hoogland-Gramsbergen, Y., Molen, H. v. d. (2017) *Gesprekken in organisaties* (Zesde druk). Geraadpleegd op 11 februari 2021, van <https://www.managementboek.nl/code/inkijkexemplaar/9789001875275/gesprekken-in-organisaties-yvonne-gramsbergen-hoogland.pdf>
- Kortstee, H., Wel, M v. d., Schaafsma, S., Wesselink, M., Visschers, R., Geven, S., Bouma, R., . . ., Jong, R. d. (2009) *Van onbewust onbekwaam naar onbewust bekwaam*. (2009-38) Den Haag: LEI Wageningen UR. Geraadpleegd op 8 februari 2021, van <https://library.wur.nl/WebQuery/wurpubs/fulltext/7713>
- Itzchakov, G., Grau, J. (2020) *High-quality listening in the of COVID-19: A key to better dyadic communication for more effective organisations*. Department of Human Services: University of Haifa, 2-3. <https://doi-org.aeres.idm.oclc.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100820>
- Nathans. H (2005) *Adviseren als tweede beroep* (3^e herziende druk). Deventer: Kluwer
- Zee, K.I. v. d. (2000) *Boekbesprekingen van: H.A Hoekstra & E. van Sluijs, 1999: management van competenties: het realiseren van HRM* (Tweede druk). GITP, Van Gorcum. <https://research.rug.nl/en/publications/boekbesprekingen-van-ha-hoekstra-amp-e-van-sluijs-1999-management>

Betrouwbare bronnen:

Bemmel, N. (2020, 28 mei) *7 trends in accountancy 2020*. Geraadpleegd op 8 februari 2020, van <https://www.nextens.nl/toekomst-van-het-vak/7-trends-in-accountancy-2020/>

Cate, P. t. (Z.D) *Inhouse cursussen*. Geraadpleegd op 12 februari 2021, van <https://www.tencate-interact.nl/meer-omzet-uit-advies-inhouse.html>

CBS (2021, 13 januari) *Geen bedrijfsopvolger voor meer dan zestien duizend boerderijen*. Geraadpleegd op 8 februari 2021, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2021/02/geen-bedrijfsopvolger-voor-meer-dan-16-duizend-boerderijen>

CBS (z.d.) *Statline*. Geraadpleegd op 25 februari 2021, van <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/81302ned/table?fromstatweb>

Consultancy.nl (2015, juli 27) *Acht competenties van succesvolle organisatieadviseurs*. Geraadpleegd op 25 februari 2021, van <https://www.consultancy.nl/nieuws/10832/acht-competenties-van-succesvolle-organisatieadviseurs>

Dellen, L. v. (2020, 26 oktober) *Agrovision en Accon Avm bundelen krachten voor optimalisatie Mifas Online*. Geraadpleegd op 8 februari 2021, van <https://aconavm.nl/nieuws/agrovision-en-accon%E2%96%A0avm-bundelen-krachten-voor-optimalisatie-mifas-online/>

Galen, M. v. (2019, 18 juni) *Wat hebben OMA, NIVEA en LSD met elkaar te maken?* Geraadpleegd op 26 februari 2021, van <https://www.interact.nu/inspiratie/wat-hebben-oma-nivea-en-lsd-met-elkaar-te-maken>

Geerlink, M. (z.d.) *Accountant als adviseur*. Geraadpleegd op 15 februari 2021, van <https://www.profilink.nl/kennisbank/beroepsinformatie/accountant-adviseur/>

Groot, M. d. (2004) *Adviseur/ consultant*. Geraadpleegd op 8 februari 2021, van <http://www.carrieretijger.nl/beroep/economie-management/generalistisch/adviseur-consultant>

Hilhorst, C. (2020, april 2020) *Coronacrisis heeft positieve uitwerking op digitalisering en productiviteit*. Geraadpleegd op 10 februari 2021, van <https://www.nyenrode.nl/nieuws/n/coronacrisis-heeft-positieve-uitwerking-op-digitalisering-en-productiviteit>

Kas, J. (2020, 8 augustus) *Bedrijfsadviseur helpt boer om aan de juiste knop te draaien*. Geraadpleegd op 8 februari 2021, van <https://www.rd.nl/artikel/868903-bedrijfsadviseur-helpt-boer-om-aan-de-juiste-knop-te-draaien> (wetenschappelijk?)

Intodrives (z.d.) *Theorie*. Geraadpleegd op 9 februari 2021, van <https://intodrives.nl/theorie/>

Mostert, H. (2010) *Informatie en tips voor het voeren van goede gesprekken*. Geraadpleegd op 26 februari 2021, van <https://docplayer.nl/6824359-Informatie-en-tips-voor-het-voeren-van-goede-gesprekken-1.html>

Nieuwenhuis, M.A. (2017) *Kennis is er om te delen, niet om te bezitten*. Geraadpleegd op 25 februari 2021, van https://123management.nl/0/040_mensen/a400_mensen_02_competentiemanagement.html

Streekproefcalculator.com (z.d.) *Steekproefcalculator*. Geraadpleegd op 18 februari 2021, van <http://www.steekproefcalculator.com/steekproefcalculator.htm>

Stevens, J. (z.d.) *Competenties voor de adviseur*. Geraadpleegd op 25 februari 2020, van <https://www.desteven.nl/persoonlijke-ontwikkeling/adviesvaardigheden/competenties-adviseur>

Voskuilen, M. (2020, 25 oktober) *Bedrijfsstructuur: lichte daling aantal bedrijven in 2019*. Geraadpleegd op 10 februari 2021, van <https://www.agrimatie.nl/SectorResultaat.aspx?subpubID=2232§orID=2243&themalD=2286&indicatorID=3049>

Worldsreporter.org (z.d.) *Kwalitatief versus kwantitatief onderzoek*. Geraadpleegd op 18 februari 2021, van <https://www.worldsupporter.org/nl/chapter/40213-samenvatting-analysis-qualitative-research-boeijs>

Interviews:

Thijssen, L. (2021, 24 maart). (Lenting, interviewer)

Dijken, E. v. (2021, 22 maart). (Lenting, interviewer)

Breemenbroek, J. (2021, 24 maart). (Lenting, interviewer)

Veelen, A. v. (2021, 22 maart). (Lenting, interviewer)

Hogenkamp, P. (2021, 22 maart) (Lenting, interviewer)

Bijlage I: Enquête onder agrarisch ondernemers

1. Wat voor soort bedrijf heeft u?
 - a. Akkerbouw
 - b. Melkvee
 - c. Pluimvee
 - d. Varkens
 - e. Vleeskalveren
 - f. Geiten
 - g. Schapen
 - h. Overig
 - i. Tuinbouw
 - j. Sierteelt
 - k. Anders, namelijk:
2. Heeft u een opvolger voor het bedrijf?
 - a. Ja, de opvolger zit in het bedrijf
 - b. Ja, er is een potentiële opvolger
 - c. Misschien, de opvolger twijfelt nog
 - d. Nee, er is geen opvolger
 - e. Ik ben de opvolger sinds vijf jaar of korter
 - f. Anders, namelijk:
3. In welke provincie is uw bedrijf gevestigd?
 - a. Groningen
 - b. Friesland
 - c. Drenthe
 - d. Overijssel
 - e. Flevoland
 - f. Gelderland
 - g. Noord-Holland
 - h. Zuid-Holland
 - i. Zeeland
 - j. Noord-Brabant
 - k. Limburg
4. Wat is uw strategie voor de toekomst?
 - a. Het bedrijf maximaal uitbreiden
 - b. Optimaliseren van het huidige bedrijf
 - c. Verbreden met een neventak
 - d. Ik laat het bedrijf zoals het nu is
 - e. Stoppen
 - f. Ik groei elk jaar in kleine stapjes
5. Verwerkt u zelf administratie voor de btw-boekhouding?
 - a. Ja
 - b. Nee
6. Heeft u binnen tien jaar de ambitie om administratie zelf te gaan verwerken?
 - a. Ja
 - b. Nee
7. Is de overweging om zelf administratie te verwerken uit financieel oogpunt of om meer inzicht te krijgen in de financiële cijfers?

- a. Financieel voordeel
 - b. Meer inzicht in de financiële cijfers
 - c. Anders, namelijk:
8. Is uw huidige administratie digitaal of op papier?
- a. Digitaal
 - b. Papier
 - c. Anders, namelijk:
9. Hoeveel tijd in uren kost het u per week om zelf administratie te verwerken?
- a. 1-3 uren per week
 - b. 4-6 uren per week
 - c. 7-9 uren per week
 - d. 10 of meer uren per week
10. Heeft u tijdens de Covid-19 pandemie online contact gehad met uw agrarisch accountmanager?
- a. Ja
 - b. Nee
11. Bent u tevreden over de begeleiding van uw agrarisch accountmanager tijdens de covid-19 pandemie?
- a. Ja, ik heb begrip voor de situatie en begrijp dat fysiek contact niet mogelijk is
 - b. Nee, ik wil alleen fysiek contact met mijn accountmanager
12. Wilt u na de Covid-19 pandemie ook online contact houden of juist weer terug naar fysiek contact?
- a. Online contact bevalt goed
 - b. Alleen voor korte gesprekken willen we onze accountmanager online spreken
 - c. Met online contact kan ik niet duidelijk maken wat ik bedoel
 - d. Fysiek contact, online heeft vaak storingen of werkt niet goed
 - e. Anders, namelijk:
13. Welke digitale platforms wilt u blijven gebruiken?
- a. Skype
 - b. Microsoft teams
 - c. Join.me
 - d. Andere, namelijk:
14. Hoelang heeft u al dezelfde agrarisch accountmanager bij uw huidige administratie kantoor?
- a. 1-5 jaar
 - b. 6-10 jaar
 - c. 11-15 jaar
 - d. 16 jaar of langer
15. Heeft u liever een duurzame adviesrelatie met dezelfde agrarisch accountmanager waarin niet alleen het bedrijf centraal staat en tijd is voor u als ondernemer of een korte adviesrelatie waarin de inhoud van het advies van belang?
- a. Duurzame adviesrelatie waarbij de accountmanager ons bedrijf kent
 - b. Korte adviesrelatie want als het niet goed is wil ik makkelijk kunnen overstappen naar een andere accountmanager.
 - c. Anders, namelijk:
16. Is de kennis van uw agrarisch accountmanager nog toereikend genoeg op financieel gebied of heeft u zelf deze kennis in huis door een opleiding of cursus?

- a. Ik heb veel geleerd over financiën waardoor het advies niet meer passend is voor mij als ondernemer.
 - b. Ik heb de accountmanager nodig omdat ik niet de kennis in huis heb
 - c. Ik heb een opleiding gedaan maar omdat ik niet elke dag deze kennis gebruik is dit weg gezakt en heb ik de accountmanager nodig voor advies.
 - d. Anders, namelijk:
17. Hoe ziet u de rol van een agrarisch accountmanager in de toekomst?
- a. Het advies van de agrarisch accountmanager moet bij een hogere opleidings-/ kennis niveau passen
 - b. Door digitalisatie kan een ondernemer zelf een jaarrekening uitdraaien over dertig jaar en is het advies van een agrarisch accountmanager overbodig
 - c. De kennis en ervaring van de agrarisch accountmanager is toereikend en heb ik als boer niet
 - d. Ik wil met een agrarisch accountmanager kunnen sparren over oplossingen die ik voor een probleem op het bedrijf het bedacht
 - e. Anders, namelijk:
18. Op welke manier wilt u geadviseerd worden in de toekomst?
- a. Eén adviseur die op alle gebieden van het bedrijf advies kan geven, een allround bedrijfsadviseur
 - b. Van elk bedrijf een eigen bedrijfsadviseur, de adviseur is een specialist van het product.
 - c. Ik heb in de toekomst alleen een externe adviseur nodig waarmee ik kan sparren over een probleem.
 - d. Anders, namelijk:
19. Agrarisch bedrijven worden groter en hebben complexer bedrijfsstructuren of vraagstukken. Verwacht een groeiende ondernemer meer van een accountmanager?
- a. Doordat mijn bedrijf groter is dan de gemiddelde bedrijfsgrootte in Nederland is mijn opleidings-/kennis niveau niet toereikend
 - b. Ik heb geen tijd voor administratie omdat het bedrijf zelf veel tijd vraagt, hierdoor laat ik de accountmanager meer uitzoeken
 - c. Omdat ik boven de gemiddelde bedrijfsgrootte van Nederland heb ik medewerkers daardoor heb ik zelf tijd om vraagstukken op te lossen
 - d. Anders, namelijk:
20. In welke leeftijdscategorie zit u?
- a. 25 jaar of jonger
 - b. 26-35 jaar
 - c. 36-45 jaar
 - d. 46-55 jaar
 - e. 56-65 jaar
 - f. 66 jaar of ouder
21. Wat is uw opleidingsniveau?
- a. Universiteit
 - b. Hoger onderwijs
 - c. Middelbaar onderwijs
 - d. Lager onderwijs
 - e. Praktijk onderwijs
 - f. Geen opleiding
 - g. Anders, namelijk:

22. Was dit een agrarische opleiding?

- a. Ja
- b. Nee
- c. Gedeeltelijk

23. Wat is uw geslacht?

- a. Man
- b. Vrouw
- c. Dat zeg ik liever niet

Bijlage II: Interview met accountantskantoor

1. Omvang kantoor/ aantal accountmanagers?
2. Welke rol spelen competenties op uw kantoor?
3. Weten agrarische accountmanagers bij u op kantoor welke competenties ze moeten beheersen? Wordt dit besproken tijdens een functioneringsgesprek?
4. Wordt er bij u op kantoor gebruik gemaakt van adviesvaardigheden?
5. Wat is de verwachting van agrarisch accountmanager op kantoor met betrekking op advies?
6. Worden er op kantoor cursussen of workshops gevolgd om gespreksvaardigheden of competenties te ontwikkelen?
7. Wordt de verandering/ verschuiving naar meer advieswerk herkend op kantoor?
8. Zijn agrarisch accountmanagers bij u op kantoor zich er bewust van dat er een transitie gaande is van controlewerk naar advieswerk?
9. Wordt er op het kantoor al gewerkt aan de transitie van inhoud van het werk naar meer advieswerk?
10. Wordt in deze transitie de persoonlijkheid van de ondernemer belangrijker?
11. Is de transitie voor jullie kantoor versneld door Covid-19?
12. Wordt bij een relatie met een klant ook naar de persoonlijkheid van de klant gekeken?
13. Hoe speelt het kantoor in op een hoger opgeleide boer?
14. Hoe kan de kennis van een agrarisch accountmanager nog toereikend zijn voor een hoger opgeleide boer?
15. Welk percentage van de agrarische ondernemers bij u op kantoor doet zelf administratieve werkzaamheden?
16. Op welke manier wordt er tijdens de Covid-19 pandemie contact gelegd met klanten?
17. Hebben accountmanager na de Covid-19 pandemie weer fysiek contact met ondernemers?
18. Van welke online platforms wordt er gebruik gemaakt om contact te hebben met klanten tijdens de covid-19 pandemie?
19. Worden er ook eigen advies hulpmiddelen ontwikkelt?
20. Wat is de volgende stap voor het kantoor in de transitie?
21. Hoe wordt er binnen het kantoor voor gezorgd dat medewerkers op een andere manier worden ingezet in de toekomst?

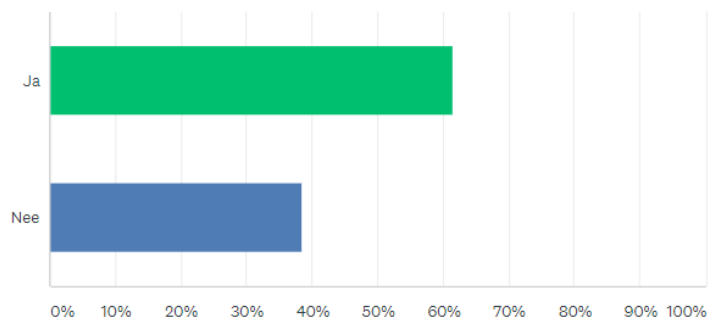
Bijlage III: Interview agrocoach en cursusleider

1. Is er verschil tussen een bedrijfsadviseur en een agrarisch accountmanager in advieswerk?
2. Welke adviesvaardigheden zijn van belang?
3. Zorgt het beheersen van adviesvaardigheden en competenties voor een effectiever adviseringsgesprek?
4. Welke valkuilen heeft een agrarisch accountmanager tijdens een adviesgesprek?
5. Sinds wanneer is de verschuiving naar meer advieswerk bezig in de accountancy?
6. Merkt u dat accountkantoren meer vragen hebben over deze verschuiving?
7. Heeft de Covid-19 pandemie ook effect op de transitie?
8. Is er een toename in het aantal aanvragen voor cursussen sinds de Covid-pandemie?
9. Zijn agrarische accountmanagers onbewust onbekwaam of bekwaam?
10. Welke competenties zou een agrarisch accountmanager moet beheersen?
11. Welke adviescompetenties gaan een grotere rol spelen?
12. De kennis die agrarische accountmanagers hebben, is die na de transitie nog belangrijk?
13. Zit de kennis die agrarische accountmanagers de afgelopen jaren veel gebruikt hebben in de weg tijdens een goed advies gesprek?
14. Waarom zijn duurzame adviesrelaties belangrijk na de transitie?
15. Speelt de persoonlijkheid van de ondernemer een grotere rol?
16. Welke redenen zijn er om nog niet in de transitie mee te gaan?
17. Is een adviseur/ accountmanager nog wel een agrarisch accountmanager of meer een gesprekspartner van de boer?
18. Er wordt gesproken over het oppervlakte probleem. Wat is de functie van adviesvaardigheden hierin?
19. Zijn accountantskantoren die nu de transitie inzetten te laat?
20. Welke accountantskantoren lopen voorop in het gebruiken van adviesvaardigheden, competenties en digitalisering met nieuwe advies producten?
21. Welke rol speelt de kennis-/ opleidingsniveau van een ondernemer voor een agrarisch accountmanager?
22. Hoe weten cursusleiders en agrocoaches op welke inhoud er getraind moet worden om aan te sluiten bij de wensen adviseurs/ondernemers?
23. Zijn cursusleiders leidend of volgend in de verschuiving van een agrarisch accountmanager?

Bijlage IV resultaten van de uitgewerkte vragen

Verwerkt u zelf administratie voor de boekhouding?

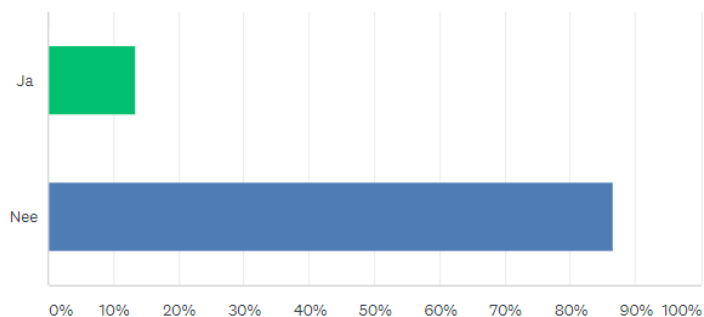
Beantwoord: 114 Overgeslagen: 2



ANTWOORDKEUZEN	REACTIES
Ja	61,40% 70
Nee	38,60% 44
TOTAAL	114

Heeft u binnen tien jaar de ambitie om administratie zelf te gaan verwerken?

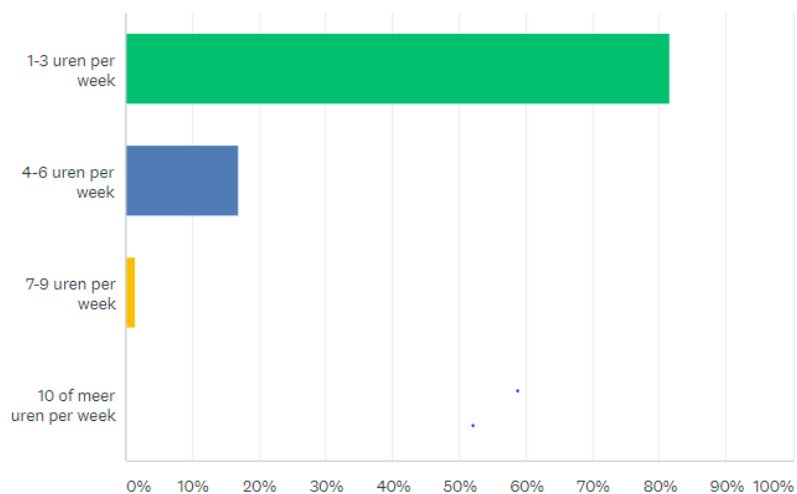
Beantwoord: 45 Overgeslagen: 71



ANTWOORDKEUZEN	REACTIES
Ja	13,33% 6
Nee	86,67% 39
TOTAAL	45

Hoeveel tijd in uren kost het u per week om zelf administratie te verwerken?

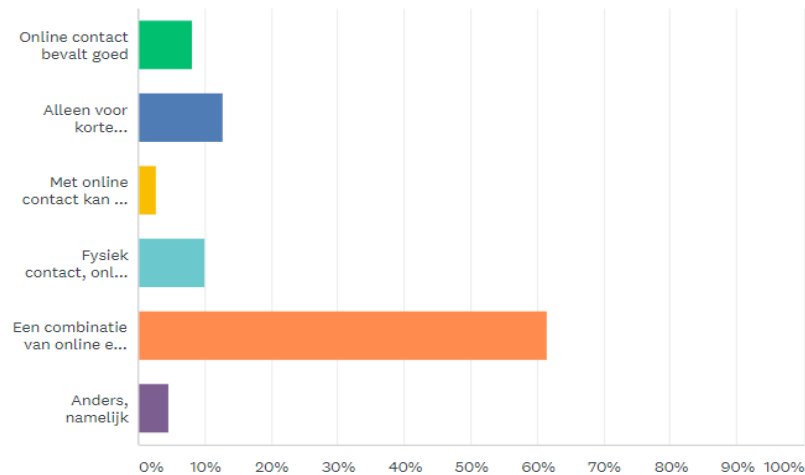
Beantwoord: 71 Overgeslagen: 45



ANTWOORDKEUZEN	REACTIES
▼ 1-3 uren per week	81,69% 58
▼ 4-6 uren per week	16,90% 12
▼ 7-9 uren per week	1,41% 1
▼ 10 of meer uren per week	0,00% 0
TOTAAL	71

Wilt u na de Covid-19 pandemie ook online contact houden of juist weer terug naar fysiek contact?

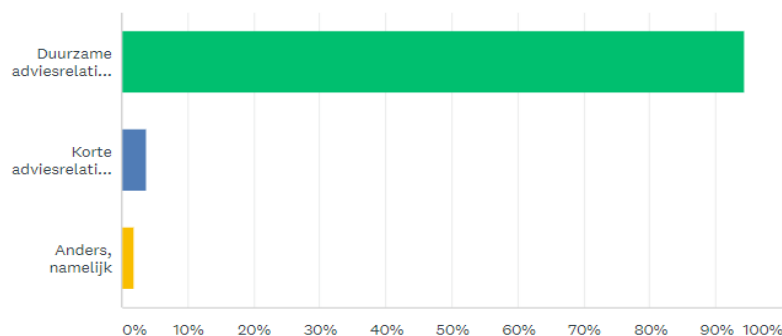
Beantwoord: 109 Overgeslagen: 7



ANTWOORDKEUZEN	REACTIES	
▼ Online contact bevalt goed	8,26%	9
▼ Alleen voor korte gesprekken willen we onze accountmanager online spreken	12,84%	14
▼ Met online contact kan ik niet duidelijk maken wat ik bedoel	2,75%	3
▼ Fysiek contact, online heeft vaak storingen of werkt niet goed	10,09%	11
▼ Een combinatie van online en fysiek contact na de pandemie	61,47%	67
▼ Anders, namelijk	4,59%	5
Reacties		
TOTAAL		109

Heeft u liever een duurzame adviesrelatie met dezelfde agrarisch accountmanager waarin niet alleen het bedrijf centraal staat en tijd is voor u als ondernemer of een korte adviesrelatie waarin de inhoud van het advies van belang is?

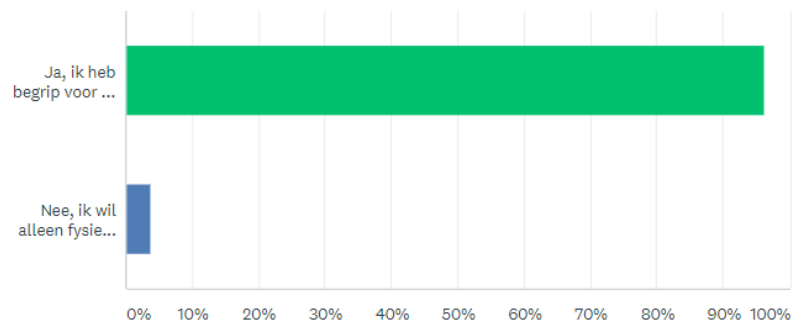
Beantwoord: 106 Overgeslagen: 10



ANTWOORDKEUZEN	REACTIES	
▼ Duurzame adviesrelatie waarbij de accountmanager ons bedrijf kent	94,34%	100
▼ Korte adviesrelatie want als het niet goed is wil ik makkelijk kunnen overstappen naar een andere accountmanager	3,77%	4
▼ Anders, namelijk	1,89%	2
Reacties		
TOTAAL		106

Bent u tevreden over de begeleiding van uw agrarisch accountmanager tijdens de Covid-19 pandemie?

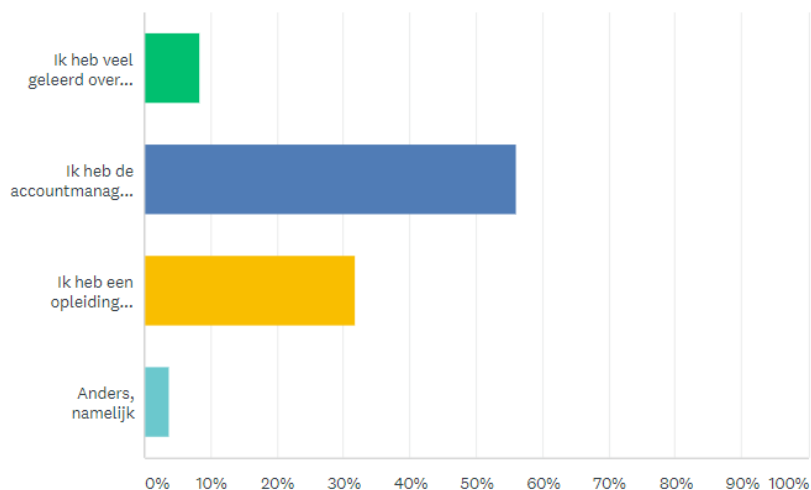
Beantwoord: 107 Overgeslagen: 9



ANTWOORDKEUZEN	REACTIES
Ja, ik heb begrip voor de situatie en begrijp dat fysiek contact niet mogelijk is	96,26% 103
Nee, ik wil alleen fysiek contact met mijn accountmanager	3,74% 4
TOTAAL	107

Is de kennis van uw agrarisch accountmanager nog toereikend genoeg op financieel gebied of heeft u zelf deze kennis in huis door een opleiding of cursus?

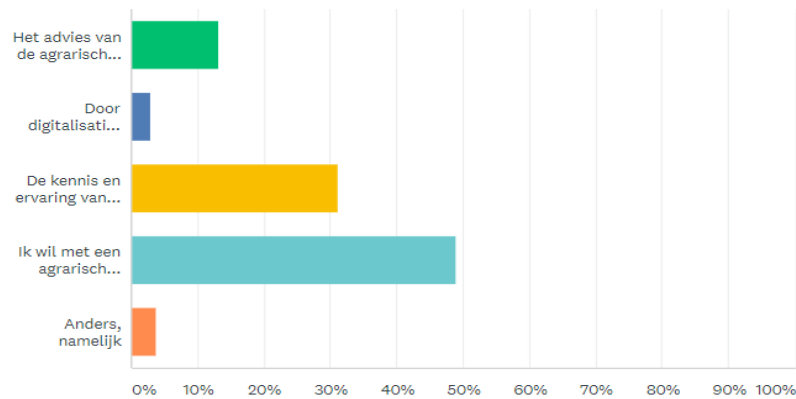
Beantwoord: 107 Overgeslagen: 9



ANTWOORDKEUZEN	REACTIES
Ik heb veel geleerd over financiën waardoor het advies niet meer passend is voor mij als ondernemer	8,41% 9
Ik heb de accountmanager nodig omdat ik niet de kennis in huis heb	56,07% 60
Ik heb een opleiding gedaan maar omdat ik niet elke dag deze kennis gebruik is dit weg gezakt en heb ik de accountmanager nodig voor advies	31,78% 34
Anders, namelijk	3,74% 4
TOTAAL	107

Hoe ziet u de rol van een agrarisch accountmanager in de toekomst?

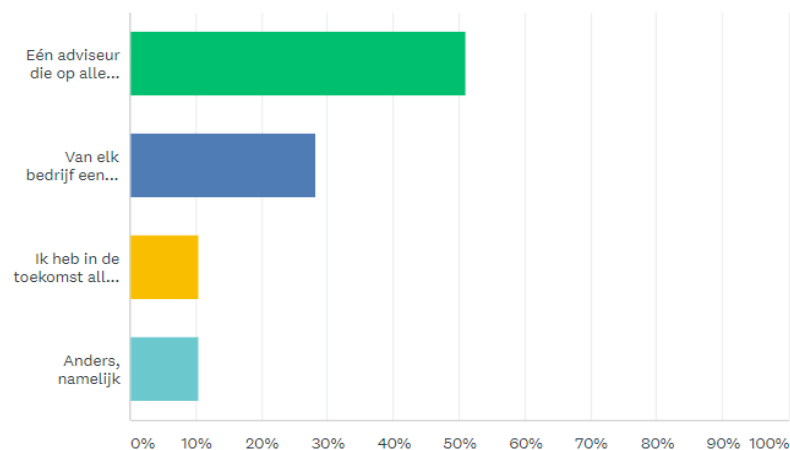
Beantwoord: 106 Overgeslagen: 10



ANTWOORDKEUZEN	REACTIES
▼ Het advies van de agrarisch accountmanager moet bij een hogere opleidings-/ kennis niveau passen	13,21% 14
▼ Door digitalisatie kan een ondernemer zelf een jaarrekening uitdraaien in de toekomst en is het advies van een agrarisch accountmanager overbodig	2,83% 3
▼ De kennis en ervaring van de agrarisch accountmanager is toereikend en heb ik als boer niet	31,13% 33
▼ Ik wil met een agrarisch accountmanager kunnen sparren over oplossingen die ik voor een probleem op het bedrijf heb bedacht	49,06% 52
▼ Anders, namelijk	Reacties 3,77% 4
TOTAAL	106

Op welke manier wilt u geadviseerd worden in de toekomst?

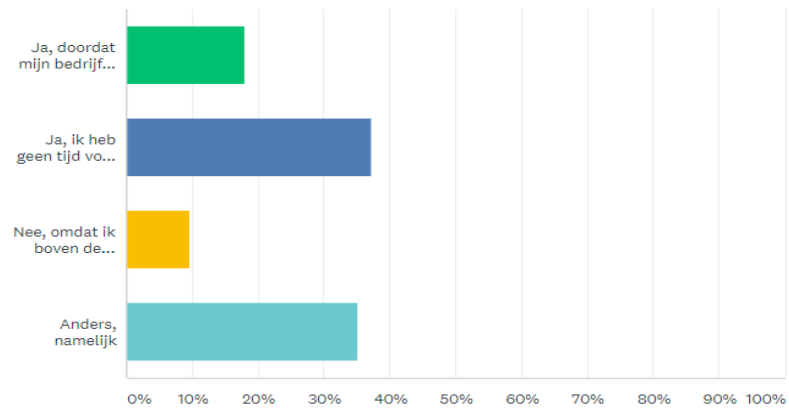
Beantwoord: 106 Overgeslagen: 10



ANTWOORDKEUZEN	REACTIES
▼ Eén adviseur die op alle gebieden van het bedrijf advies kan geven, een allround bedrijfsadviseur	50,94% 54
▼ Van elk bedrijf een eigen bedrijfsadviseur, de adviseur is een specialist van het product	28,30% 30
▼ Ik heb in de toekomst alleen een externe adviseur nodig waarmee ik kan sparren over een probleem	10,38% 11
▼ Anders, namelijk	Reacties 10,38% 11
TOTAAL	106

Agrarisch bedrijven worden groter en hebben complexer bedrijfsstructuren of vraagstukken. Verwacht een groeiende ondernemer meer van een accountmanager?

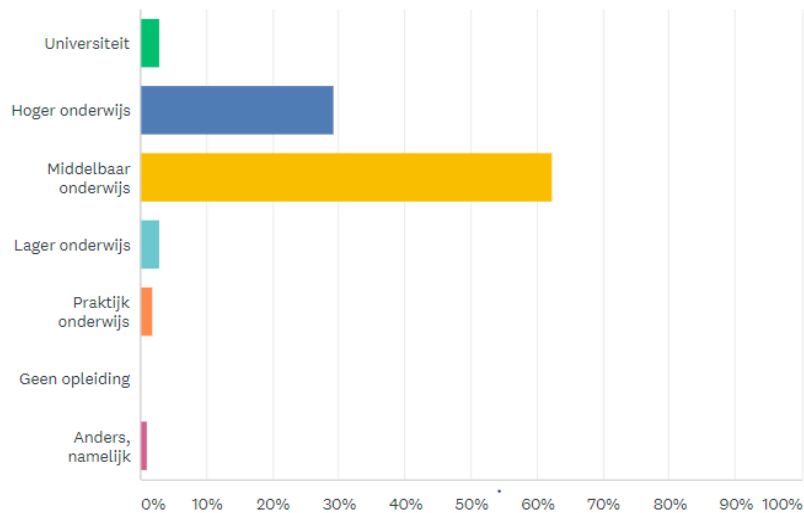
Beantwoord: 105 Overgeslagen: 11



ANTWOORDKEUZEN	REACTIES
▼ Ja, doordat mijn bedrijf groter is dan de gemiddelde bedrijfsgrootte in Nederland is mijn opleidings-/kennis niveau niet toereikend	18,10% 19
▼ Ja, ik heb geen tijd voor administratie omdat het bedrijf zelf veel tijd vraagt, hierdoor laat ik de accountmanager meer uitzoeken	37,14% 39
▼ Nee, omdat ik boven de gemiddelde bedrijfsgrootte van Nederland zit heb ik medewerkers op het bedrijf daardoor heb ik zelf tijd om vraagstukken op te lossen	9,52% 10
▼ Anders, namelijk	Reacties 35,24% 37
TOTAAL	105

Wat is uw opleidingsniveau?

Beantwoord: 106 Overgeslagen: 10



ANTWOORDKEUZEN	REACTIES
▼ Universiteit	2,83% 3
▼ Hoger onderwijs	29,25% 31
▼ Middelbaar onderwijs	62,26% 66
▼ Lager onderwijs	2,83% 3
▼ Praktijk onderwijs	1,89% 2
▼ Geen opleiding	0,00% 0

Checklist Schriftelijk Rapporteren

Naam: _____ Klas: _____ Datum: _____
 Titel verslag: _____

Nadat je je verslag/rapport hebt gecontroleerd met behulp van deze checklist, voeg je deze toe als bijlage. Zonder de checklist vindt er geen beoordeling plaats.

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!

1. Het taalgebruik:

- ☐ Bevat niet meer dan drie grammaticale, spel- en tyfouten per duizend woorden*
- Bij meer dan drie fouten per duizend woorden is het rapport/verslag afgekeurd!**
- ☐ Heeft een adequate interpunctie*
- ☐ Is afgestemd op de gekozen doelgroep (juiste stijl)*
- ☐ Laat een zakelijke en actieve schrijfstijl zien*
- ☐ Bevat geen persoonlijke voornaamwoorden*

2. Het rapport/verslag:

- ☐ Is ingebonden (hard copy)*
- ☐ Is vrij van plagiaat* (zie examenreglement)

3. De omslag:

- ☐ Bevat de titel
- ☐ Vermeldt de auteur(s)

4. De titelpagina/het titelblad:

- ☐ Heeft een specifieke titel*
- ☐ Vermeldt de auteur(s)*
- ☐ Vermeldt de plaats en de datum*
- ☐ Vermeldt de opdrachtgever(s)*

5. Het voorwoord:

- ☐ Bevat de persoonlijke aanleiding tot het schrijven van het rapport/verslag
- ☐ Bevat persoonlijke bedankjes (persoonlijke voornaamwoorden toegestaan)

6. De inhoudsopgave:

- ☐ Vermeldt alle genummerde onderdelen van het rapport/verslag*
- ☐ Vermeldt de samenvatting en de bijlage(n)
- ☐ Is overzichtelijk
- ☐ Heeft een correcte paginaverwijzing

7. De samenvatting:

- ☐ 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

8. De inleiding:

- ☐ Is hoofdstuk 1*
- ☐ Nodigt uit tot lezen
- ☐ Beschrijft het onderzoekskader*
- ☐ Beschrijft de probleemstelling*
- ☐ Vermeldt het doel*

- ☐ Geeft informatie over de gevolgde onderzoeksmethode*
- ☐ Geeft kort de inhoud per hoofdstuk van het rapport/verslag weer*

9. De (opmaak van de) kern:

- ☐ Bestaat uit genummerde hoofdstukken, paragrafen 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*
- ☐ De tabellen zijn (door) genummerd en hebben een passende titel*
- ☐ In de tekst zijn er verwijzingen naar figuren en/of tabellen*
- ☐ De tekst bevat verwijzing naar de desbetreffende bijlage(n)
- ☐ De pagina's zijn genummerd*
- ☐ De pagina's hebben een aantrekkelijke opmaak

10. De discussie:

- ☐ Bevat een vergelijking met relevante literatuur
- ☐ Geeft de valide argumentatie weer
- ☐ Bevat een kritische reflectie op de eigen bevindingen

11. De conclusies en aanbevelingen:

- ☐ De conclusies zijn gebaseerd op relevante feiten
- ☐ De aanbevelingen zijn gebaseerd op relevante feiten
- ☐ Bevatten geen nieuwe informatie*

12. De bronvermelding:

- ☐ In de tekst is conform de geldende APA-normen* (zie intranet)

13. De literatuurlijst:

- ☐ Is opgesteld conform de geldende APA-normen* (zie intranet)

14. De bijlagen:

- ☐ Zijn genummerd
- ☐ Zijn voorzien van een passende titel
- ☐ Bevatten geen eigen analyse