

Advies aan DGA's

# Goed adviseren vergt kennis, kunde en rechte rug

Joost Groeneveld RA RV

Adviseren lijkt zo eenvoudig. Iemand vraagt iets en je geeft daarop antwoord. Of iemand vraagt niets en daaruit leid je af dat hij iets over het hoofd ziet. Een antwoord op die niet-uitgesproken vraag heet ongevraagd advies. Het antwoord is een wegwijzer – ten minste een baken – waarop de klant zijn actie afstemt. Voor de adviseur is dat wel een akelige verantwoordelijkheid. Stel je voor dat het desondanks – of juist daardoor – verkeerd gaat. Dan kan hij aansprakelijk worden gesteld. Daarvoor moeten de algemene voorwaarden van de adviseur hem vrijwaren.

**EN DAN** ook nog het feit: 'de klant is altijd zelf verantwoordelijk voor wat hij doet'. Vandaar misschien dat de wereld vol adviseurs zit.

## Selectie

Op de klant rust de plicht om een goede adviseur uit te zoeken. De vraag is hoe een klant vaststelt of hij een goede adviseur heeft? Aan hem het volgende advies:

- zie niet op tegen de moeite van een selectieproces;
- zoek bevestiging voor de goede reputatie van de adviseur;
- bepaal de match tussen het probleem en het deskundigheidsgebied van de adviseur;
- stel zijn onafhankelijkheid vast;
- laat de adviseur vertellen, ook dingen die je al weet;
- ga na hoe de adviseur het probleem stelt;

- geef als klant niet bij voorbaat aan hoever de eigen kennis reikt;
- laat uitleggen wat hij adviseert; blijf betrokken bij het adviestraject;
- raak niet op de verkeerde manier onder de indruk (namedropping; vakjargon; intimidatie);
- vraag eens een second opinion.

## Acceptatie

Omgekeerd moet de adviseur niet elke opdracht aannemen. Hij moet ten minste vaststellen dat:

- er geen belangenverstremming ontstaat;
- de opdracht binnen zijn deskundigheidsgebied valt;
- beroepsregels niet gaan conflicteren;
- zijn onafhankelijkheid gewaarborgd blijft; hij mag niet afhankelijk zijn van de opdracht, niet van de acceptatie daarvan en niet van de wijze waar-

op zij wordt uitgevoerd; dus ook geen ongepaste cadeautjes;

- terzijde van de vooraf overeengekomen fee eigen belangen van de adviseur geen rol spelen;
- resultaat-afhankelijke fees niet het eigen belang van de adviseur op de voorgrond zullen stellen;
- hij naar zijn eigen professionele beoordeling in staat zal zijn om goed te adviseren;
- ook de adviseur zich kan laten bijstaan en vragen om een second opinion.

Mocht in de loop van het adviesproces toch één van deze omstandigheden ontstaan, dan moet de adviseur alsnog onverwijld zijn opdracht teruggeven.

'Nee' zeggen is vaak moeilijk. Des te moeilijker is het voor de adviseur die in de verleiding wordt gebracht van een lucratieve en vaak ook boeiende opdracht. De opdrachtgever vraagt het. De adviseur wil het. Dus 'ja'. Integriteit wordt in zulke gevallen ingevuld met grote inzet van de adviseur. Maar dat is van het goede niet genoeg. En van het niet zo goede is het te veel.

## Identiteit opdrachtgever

Om tegen een (beoogde) klant 'nee' te kunnen zeggen, moet de adviseur eerst weten wie zijn klant is. In het geval van een DGA (= directeur-grooot-aandeelhouder) is dat niet altijd vanzelfsprekend. De DGA is als directeur gebonden aan het bedrijf met een bedrijfsbelang, en als grootaandeelhouder betreft het een privé-belang. Zolang

zich tussen die twee sferen geen belangentegenstelling voordoet, lijkt het niet uit te maken. Maar als bijvoorbeeld in de gemeenschappelijke boedel van het scheidende echtpaar een onderneming zit, botsen de belangen vaak heftig. Het is noodzakelijk dat de adviseur en de belanghebbenden de plaats van de adviseur kennen.

Nog verwarrender kan het worden als er meer DGA's zijn. In het Midden- en Kleinbedrijf is dat geen uitzondering. Een belangenconflict kan zich dan binnen de onderneming afspeelen. Een adviseur moet dus ook 'nee' kunnen zeggen omdat:

- een bepaalde vraag niet in de eerder afgesproken adviesrol past;
- conflicthantering niet specifiek zijn kennis- en ervaringsgebied is;
- een goed advies inhoudt dat hij 'nee' zegt.

### Voorbeeld: onjuiste identificatie opdrachtgever

Een echtpaar is niet slechts met elkaar getrouwd. Zij zijn ook firmanten in een V.O.F. Met het oog op opvolging werd een jonge medewerker uitgenodigd om tot de V.O.F. toe te treden. Dat is gebeurd. Na enkele jaren informeert de jonge firmant hoe de opvolging overigens zal gaan. In dit kader vraagt deze junior om de jaarrekeningen over de afgelopen jaren. Er zit wat scheef. Aangenomen moet worden dat de winst niet correct is bepaald. De accountant weigert junior de jaarrekeningen te verstrekken onder het motto dat junior – in aanwezigheid van deze accountant – naar aanleiding van zijn verzoek om informatie door senior uit de V.O.F. is ontslagen. Dat laatste is onmogelijk, maar de poging daartoe zou het resultaat kunnen zijn van een eerder onjuist advies van de accountant. Hoewel de accountant desgevraagd aangeeft de accountant van de vennootschap te zijn, beschouwt hij kennelijk de senior-partner als zijn klant. En de jaarrekeningen kunnen duidelijk maken dat senior met medeweten van de accountant op onjuiste wijze is overbedeeld.

### Kwaliteit en onafhankelijkheid

Als er een onvoldoende-goed advies wordt gegeven, maakt de adviseur zich kwetsbaar. Bijvoorbeeld doordat con-

tra-expertise zijn 'onvoldoende' aan het licht brengt. Om tegenover zijn opdrachtgever niet door de mand te vallen, moet hij gaan recht praten wat krom is: want 'eens gezegd, blijft gezegd'. Daar komen nogal wat procedures uit voort. Wanneer de adviseur gedurende het adviesproces het letterlijk beter gaat weten, moet hij niet halsstarrig vasthouden aan wat hij in een eerdere fase nog niet beter wist. Ook de klant is gediend met een goed advies, in plaats van dat wordt vastgehouden aan een eerder advies dat niet aan de te stellen kwaliteitseisen bleek te voldoen.

### Voorbeeld: halsstarrigheid

In een echtscheiding moet de onderneming worden gewaardeerd. De adviseur van partij 1 stelt de waarde op € 2 miljoen, namelijk € 1,5 miljoen voor het onroerend goed en € 0,5 miljoen voor de stille reserve. Vermoedelijk heeft de adviseur hiermee willen aangeven dat de rentabiliteitswaarde – inderdaad – nihil was. Maar om de intrinsieke waarde te realiseren, zou de onderneming huur moeten gaan betalen of het onroerend goed zou moeten worden verkocht met liquidatie als logisch gevolg. De onderneming was niet in staat om huur te betalen en liquidatiekosten zouden de liquidatieopbrengst vrijwel geheel tenietdoen. Conclusie: in werkelijkheid en ondanks de aanwezigheid van het onroerend goed is de onderneming (vrijwel) niets waard. Deze procedure loopt inmiddels al een aantal jaren.

### Deskundigheid

Ondeskundig advies is een oorzaak van veel ellende. Mede hierom doet een DGA er goed aan om bij oplopende moeilijkheden toch zeker eens de kwaliteit van het eerder ontvangen advies door een derde te laten beoordelen. Conflicten kosten energie, emotie, tijd en geld. Waar mogelijk moeten ze worden vermeden of bijgelegd.

### Voorbeeld: ondeskundigheid

Twee adviseurs moeten in een conflict tussen 3 DGA's de waarde bepalen van de aandelen in een vennootschap. Zij maken onder andere de fout dat de schuld van de moeder-vennootschap aan de dochter-vennootschap wél van de uitkomst wordt afgetrokken, maar de vordering van de dochter op de moeder (inter-

company: het gelijke bedrag) wordt niet bijgeteld. Daarmee wordt de door hen berekende waarde tot 20% gereduceerd: € 500.000 in plaats van € 2.500.000. In de conceptfase worden zij hierop gewezen, maar zij passen hun rapport niet aan. Na 5 jaar procederen worden nieuwe deskundigen aangesteld.

### (On)partijdigheid

Waarom is het toegeven van vergissingen, fouten, misverstanden zo moeilijk? Optreden bijvoorbeeld als partijdeskundige wil niet zeggen dat de adviseur de kwaliteit van zijn werk niet meer hoeft te verantwoorden. Daarin schuilt nu juist de onafhankelijkheid die hij ook als partijdeskundige nodig heeft. De adviseur verkoopt zijn integriteit, onafhankelijkheid en deskundigheid in de kwaliteit van zijn advies. Maar hij ruilt ze niet in voor een fee. De uitkomst is niet te koop. Hij adviseert naar beste weten.

### Adviesplan

Lang niet altijd hoeft het hele advies-traject te worden doorlopen. In overleg kunnen al vooraf momenten worden bepaald waarop wordt bepaald of advisering moet worden voortgezet of gestaakt. Dat zal afhangen van de uitkomsten van het onderzoek tot op zo'n moment. Zo wordt de adviseur gedwongen tot het opstellen van een onderzoeksplan en tot vroegtijdig overleg met de opdrachtgever. Zo'n plan lijkt het onderzoek al bij voorbaat duurder te maken, maar in feite is het de premie die wordt betaald voor de 'reële opties' die op deze manier in het plan worden ingebouwd. En het draagt in hoge mate bij aan duidelijkheid. Het onderzoek kan worden teruggekoppeld naar het plan.

### Voorbeeld: fasering advies

Wanneer in het kader van een voorgenoemen overname van een onderneming een 'due diligence'-onderzoek wordt gedaan, kan meteen een heel onderzoek worden uitgevoerd. Het is ook mogelijk om in eerste instantie naar essentialia te zoeken. Denkbaar is dat indien de te verkopen onderneming niet over geldige, vereiste vergunningen beschikt, zonder verder onderzoek van de overname kan worden afgezien. Dat kan tot aanzienlijke besparingen leiden.

**Duidelijkheid**

Het adviesrapport moet voor de klant duidelijk zijn. Elementen daarin zijn de volgende:

- de identiteit van de opdrachtgever;
- de opdrachtformulering;
- de (algemene) voorwaarden van de adviseur (vrijwaringen);
- de beschikbare gegevens;
- de datum waarop het rapport is voltooid;
- het bereik van het advies;
- de keuze voor een bepaald adviesmodel en de verantwoording van die keuze;
- de uitgangspunten en veronderstellingen die van toepassing zijn;
- de toepassing van het model;
- de uitkomst;
- het advies.

Niet alle rapporten met deze elementen zijn duidelijk. Zelfs de jaarrekening, waarmee een ondernemer jaarlijks wordt geconfronteerd, is voor hem niet altijd duidelijk. Hij zal bijvoorbeeld denken dat zijn onderneming ten minste de boekwaarde van het eigen vermogen waard zal zijn.

**Voorbeeld: onduidelijkheid**

*Een vader wil zijn onderneming/aandelen verkopen aan zijn zoon. Deze zoon is al lang werkzaam in de onderneming. De zoon laat de economische waarde van de aandelen bepalen. De uitkomst is lager dan de boekwaarde. De zoon kan zijn ogen nauwelijks geloven. Hij moet zijn vader gaan vertellen dat de onderneming naar verwachting niet het geëiste rendement over het geïnvesteer-*

*de eigen vermogen gaat verdienen en dat de boekwaarde geen minimum-waarde is.*

**Vertrouwen en verantwoordelijkheid**

De DGA is vaak een ondernemer die op zelfstandige wijze zijn vak beoefent. Zijn 'core competence' is lang niet altijd het ondernemen, maar het zijn van een goed vakman. Ondernemen is niet altijd zijn lust en zijn leven. In zo'n situatie is de DGA vaak graag bereid als het ware 'blindelings' op zijn adviseur te vertrouwen. Dat klinkt voor een adviseur uitermate plezierig.

**'Tussen DGA en adviseur ontstaat – als het goed is – een boeiende relatie zonder principaal.'**

Hij kan daar misbruik van maken, bijvoorbeeld door zijn adviezen niet heel erg goed te beargumenteren en toe te lichten. Maar voor de goede adviseur is het een moeilijkheid er bij. Zijn advies moet zo mogelijk juist nog duidelijker zijn dan gewoonlijk al het geval is. Die situatie stelt juist bijzondere eisen aan de adviseur.

De adviseur wordt geacht met betrekking tot de gestelde vraag deskundig te zijn. Dat legt een bijzondere verantwoordelijkheid op hem. Van hem worden onafhankelijkheid, deskundigheid, duidelijkheid en onpartijdigheid geëist. Hij moet zelf zijn grenzen in acht

nemen. Hij moet 'nee' kunnen zeggen. Hij moet integer zijn en niet tegen beter weten in een verouderd standpunt handhaven. En hij moet weten wie hij adviseert. Maar vooral: wie niet!

Voor een goed advies zijn beide partijen verantwoordelijk. Van de DGA wordt verlangd dat hij de adviseur in diens rol tot zijn recht laat komen. Dat is eigen belang van de DGA. Hij moet de adviseur van goede informatie voorzien. Hij moet zijn doelstellingen tijdig kenbaar maken. Het advies moet hem als DGA in staat stellen om zelf een verantwoorde beslissing te nemen. De voorwaarde daarvoor is dat hij niet lukraak op het advies afgaat maar dat hij begrijpt wat hij doet en daardoor laat. Dat punt moet in goede samenwerking worden bereikt. Tussen DGA en adviseur ontstaat – als het goed is – een boeiende relatie zonder principaal. Zij zijn ieder op eigen wijze, met eigen beperkingen en eigen capaciteiten in hun eigen rol twee professionals die elkaar verder brengen. De DGA die zo'n adviseur treft mag zich gelukkig prijzen. Hetzelfde geldt voor de adviseur die zo'n DGA treft. En als het niet zo goed is? Dan begint het selectieproces van voren af aan. **An**



Drs. J.G. Groeneveld  
RA RV, directeur  
Wingman Business  
Valuators B.V., Breda  
joostgroeneveld@accountancynieuws.nl

**Alleen een Jaarrekening is niet genoeg!**

**PricewaterhouseCoopers en accountants doen het anders**

En u? Kijk op [www.visionplanner.nl/anders](http://www.visionplanner.nl/anders)