

Verkeerd advies

Drs. J.G. Groeneveld RA RV

Het onderscheid tussen goed en fout, tussen juist en verkeerd, kent geen duidelijk algemeen geldend criterium. Een adviseur kan in alle eerlijkheid van mening zijn goed te hebben geadviseerd, terwijl zijn cliënt 'ach en wee' roept en meent daartoe alle recht te hebben. Misschien hebben beiden gelijk, ieder op zijn manier. Vaak bestaat er meer dan slechts één waarheid. Klachtencommissies hebben het druk met dit soort gevallen. Het is de kunst om klachten te voorkomen. Beide partijen hebben daarin een eigen verantwoordelijkheid.

Beide partijen moeten de kans op een goed advies actief bevorderen. Goed advies komt niet uit de lucht vallen, ook niet als er bereidheid is om aanzienlijke facturen te betalen. In die zin kun je een goed advies niet eenvoudigweg kopen. Dat geldt voor een wijnadvies waarvan de sommelier zal zeggen dat het inderdaad om zeer gecompliceerde zaken gaat, en waarvan ik kan bedenken dat onder andere smaak, prijs, jaargetijde, moment van de dag, begeleidende hapjes, temperatuur, leeftijd van de consument en de fysieke omgeving een belangrijke rol spelen. Het zou denk ik verkeerd zijn om zonder hierover te zijn geïnformeerd telkens die ene Bourgogne uit dat goede jaar en van dat gerenommeerde wijnhuis aan te bevelen, hoe 'goed' die wijn ook is. Een goed advies steunt op belangrijke pijlers als samenwerking, informatie en expertise. Dit wil echter niet zeggen dat een eenzijdig of ondeskundig advies altijd slecht moet aflopen. Een financieel-economisch advies gaat 'per definitie' over geld en waarde. Een financieel-economisch advies is – met een understatement – nauwelijks minder gecompliceerd dan de wijnkeuze. Bovendien is het vaak van bijzonder groot belang. Dat laatste

niet alleen gemeten in aantallen miljoenen euro's, maar ook in relatie tot het belang van de desbetreffende problematiek voor de cliënt.

Geld lijkt zo eenvoudig. We kennen het allemaal. Toch: zelfs wanneer het alleen om geld gaat, kunnen emoties hoog opslaan. Maar financiële economie gaat om méér: het is geld én waarde. Waarde is betekenis. Betekenissen zijn persoonsgebonden en veranderlijk. Het zijn oorzaken van een interessant en gecompliceerd adviesterrein waar niet alleen met geld maar ook met mensen en hun omstandigheden moet worden 'gerekend'.

Waardoor ontstaat een verkeerd advies?

Een verkeerd advies is een verkeerd gegeven advies. Of het is verkeerd begrepen. Misschien is het verkeerd uitgevoerd. Het kan ook verkeerd zijn afgelopen. Maar het is pas echt een verkeerd advies als iemand dat vaststelt. En dat gebeurt heus niet altijd. Slechte adviezen blijven bij herhaling onopgemerkt en dan hebben zij de neiging zich te herhalen. Reden te meer om te proberen het meteen maar goed te doen. Ik noem een paar oorzaken waardoor het verkeerd kan gaan.

Risico en onzekerheid

Bij opvolging van het advies heeft de afloop niet het gewenste gevolg. Met de wijsheid achteraf zal allerlei advies niet goed blijken te zijn geweest. Soms kan worden bedacht dat de situatie niet was gedetermineerd. De geadviseerde succesvoorwaarde is nu eenmaal niet altijd een voldoende voorwaarde.

Abstractie

Bedacht zal moeten worden of een bepaald advies succesvol kan zijn en in welke mate, respectievelijk onder welke aanvullende voorwaarden. Veel ad-

vies zal op basis van abstractie worden gegeven. Een bekende vorm daarvan is de 'ceteris paribus'-veronderstelling: de rest van de wereld blijft zoals die is, alleen 'onze' variabele wordt instrumenteel gewijzigd. In feite wil dat zeggen dat de wereld niet anders op 'ons' gedrag reageert dan door de functie die het verband aangeeft tussen de onafhankelijke en de afhankelijke (doel)variabele zoals die in het advies is gehanteerd. Soms is voor zo'n reactie inderdaad enige tijd nodig. Advies dat van zulke reacties abstraheert, kan dan ook als 'korte termijn'-advies worden gekwalificeerd, hoewel het niet altijd zo zal zijn bedoeld.

Consistentie en correspondentie

Een advies zit niet goed in elkaar. Het advies is niet goed geconstrueerd, respectievelijk de waarden daarin zijn niet goed bepaald. In feite gaat het bij de constructie en invulling om eigenschappen als consistentie van het adviesmodel en correspondentie van het model met de probleemsituatie. In beginsel draagt de adviseur zorg voor de consistentie van zijn model. Adviseur en cliënt zorgen samen voor voldoende correspondentie. De zorg van de cliënt bestaat er uit dat hij (desgevraagd) goede informatie geeft. De adviseur geeft aan welke gegevens hij gebruikt en welk adviesmodel door hem wordt toegepast. Vanzelfsprekend motiveert hij zijn keuze.

Communicatie

Een advies moet goed worden begrepen. De cliënt moet zich inspannen om zijn begrip (of het gebrek daaraan) duidelijk te maken aan de adviseur. Misverstand kan noodlottig zijn voor het succes van een advies. Goede communicatie is van groot belang. De cliënt toont soms het begrip dat hij niet heeft in plaats van dat hij zich laat kennen. De adviseur moet daar op zijn

bedacht en nagaan of hij goed wordt begrepen. Zeker mag hij zijn cliënt niet intimideren. Het eigen jargon van de adviseur mag de cliënt niet isoleren.

Geweekt vertrouwen

Het is van belang dat de reikwijdte van het advies wordt aangegeven. Welke **beperkingen gelden? Hoe zeker is de uitkomst?** Ook hier heeft de cliënt naast de adviseur een taak. De adviseur moet de opdracht pas aanvaarden wanneer zij past binnen het raam van zijn kennis en ervaring. Hij moet zich richten op het belang van de cliënt. Het eigen belang van de adviseur mag daarmee niet strijdig zijn anders dan in de adviesvoorwaarden is aangegeven. Zodra toch afwegingen met andere belangen nodig zijn, moet dit naar voren worden gebracht. In wezen gaat het om voorwaarden van onafhankelijkheid en deskundigheid.

Selectie

De cliënt staat voor de taak om een goede adviseur te selecteren. De correlatie tussen prijs en kwaliteit is zeker kleiner dan 1. Zo eenvoudig is het dus niet. Expertise is van groot belang. Specialisering speelt daarin een rol. Is het voor uw hoornvliestransplantatie voldoende dat iemand arts is en gaat u daarvoor naar die ene orthopeed die uw knie zo kundig heeft gerepareerd (aardige kerel die u bij iedereen aanbeveelt) of moet het door een oogarts worden gedaan? Is het voor de certificerende accountant inderdaad voldoende dat hij (ten minste) 20% van zijn tijd aan controle-opdrachten besteedt of moet het toch eigenlijk zijn dagelijks werk zijn? Advisering is 'people's business'. Vraag dus niet alleen naar het specialisme maar ook naar de specialist. Probeer haar/hem vooraf te ontmoeten. Neem als cliënt voldoende tijd voor het selectieproces.

Opdracht

Over de opdracht mag geen misverstand bestaan. Duidelijk moet zijn wie de opdrachtgever en wie de opdrachtnemer is en zorg desgewenst voor ondertekening. Leg de specifieke voor-

waarden voor de opdracht vast in termen van tijd en geld. Let op gedeponeerde voorwaarden. Kom een duidelijke omschrijving van de inhoud van de adviesvraag overeen.

Documentatie

Documentatie is voor cliënt en adviseur van groot belang. Het gaat niet alleen om de bewijsvoering. Documenten ondersteunen het advies in wording. Buiten de contact-uren met de adviseur kan de cliënt zich op basis van documenten bezinnen. Documenten zijn soms 'stepping stones' in het proces van advisering. Zij zijn mede aanleiding tot onderlinge afstemming.

Rapportage

Het rapport moet zijn gedateerd en ondertekend. Het rapport moet aansluiten op de verstrekte opdracht. In het rapport 'moet' de opdracht worden herhaald. Uitsluitend een uitkomst als antwoord op de opdracht zal vaak te mager zijn. Juist door aan te geven welke beperkingen in acht moeten worden genomen, welke uitgangspunten gelden, welke veronderstellingen zijn gemaakt, welke gevoeligheid er is, welke gegevens zijn gehanteerd en welk model gemotiveerd is toegepast, krijgt het advies een context die voor adviseur en cliënt de gevaren van misverstand, ten onrechte gewekt vertrouwen en te algemene geldigheid veel kleiner maakt. Het rapport maakt ook duidelijk of de adviseur voor zijn advies instaat of juist gebruik maakt van escapes. De cliënt mag dus niet alleen op de slotconclusie – de uitkomst – afgaan. Een advies heeft binnen zijn beperkingen een integraal karakter.

Enkele gevolgen van verkeerd advies

Het zou een misverstand zijn om te denken dat een slecht advies altijd als slecht wordt ervaren. De cliënt kan soms bijna 'per definitie' de kwaliteit van het advies niet beoordelen. Op het adviesterrein ligt meestal niet zijn eigen expertise. Een mogelijkheid is om advies over het advies te vragen.

Soms heeft de cliënt een eigen belang bij wat 'technisch' een slecht advies is.

Casus 1

Enige tijd geleden werd ons gevraagd een waarderingsrapport van commentaar te voorzien. Het rapport bevatte het advies omtrent de waarde van de onderneming in een maatschap die zou worden gesplitst. Op grond van onze analyse moesten wij vaststellen dat het een slecht rapport was. Onze cliënt ging naar de adviseur van de maatschap met een aantal van onze kritiekpunten. Diens reactie was dat het wél een goed advies was en dat hij elk jaar in een groot aantal gevallen op deze wijze adviseerde. Daarmee was het advies voor ons het spreekwoordelijke topje van de ijsberg. Kennelijk werd door anderen een soortgelijk advies wél geaccepteerd.

Voor hem zou het dan een passend advies kunnen zijn onder de voorwaarde dat de tegenpartij het advies niet op waarde schat. Onderschatting speelde letterlijk en figuurlijk een rol in de volgende casus. Remedie: neem als tegenpartij een eigen adviseur.

Casus 2

Bij een echtscheiding moesten aandelen worden gewaardeerd die tot de gemeenschappelijke boedel behoorden. Tot de activa van de vennootschap behoorde een behoorlijk belang in de onderneming waarin de echtgenoot directeur was. De waardebeoordeling van de aandelen gebeurde door een adviseur van de onderneming. Misschien wilde hij zijn broodheer wel helpen. Kennelijk maakte hij de inhoud van zijn advies ondergeschikt aan de veel te lage uitkomst. Het feit dat ik dit kan schrijven, impliceert dat die opzet is mislukt. Bij dit alles lijdt de adviseur ook schade aan zijn eigen reputatie.

Een verkeerd advies leidt tot schade. Tegenstellingen worden verscherpt. Tijd gaat verloren. Er treedt stagnatie op, bijvoorbeeld omdat investeringen worden uitgesteld zolang geen oplossing wordt bereikt. Advieskosten lopen nodeloos hoog op. Daarnaast ontstaat er ergernis, teleurstelling, woede, verbittering, verharding en escalatie. Nog één voorbeeld.

Casus 3

Een partij wil van een bevriende relatie diens onderneming overnemen. Scherpe onderhandelingen worden niet nodig geacht. Zij blijven liever vrienden. De koper is bereid om f 80 miljoen te betalen en denkt daarmee best een royaal bod te doen. Groot is de verrassing als de verkoper f 100 miljoen vraagt. Er ontstaat enige discussie. Daarin komt naar voren dat de verkoper zich baseert op de waardebeoordeling door zijn adviseur. De WACC (weighted average cost of capital) daarin bedraagt 8%. Al gauw rijst het vermoeden dat de weging in de WACC is gebeurd op basis van boekwaarden in plaats van economische waarden. De verkoper meent een zeer goed advies te hebben gekregen en weigert die uitleg te aanvaarden. De vertrouwde commissaris aan verkoperszijde wordt ingeschakeld, maar ook hij loopt stuk op het verkeerde advies. Tijd gaat voorbij. Er worden kosten gemaakt. Aandeelhouders willen er de brui aan geven. Er wordt literatuur gekopieerd. Men raadpleegt een hoogleraar. En dan blijkt dat de WACC inderdaad onjuist is vastgesteld. De transactie gaat alsnog door voor f 80 miljoen. Een 'binnenzak' foutje door gebrek aan expertise blaast hier wel bijna een overname op.

Ik heb veel geleerd van Barbara Tuchman. In haar boek *The March of Folly*

staan meer oorzaken waardoor dingen verkeerd gingen en gaan. Daartoe be-

hoort haar bevinding dat als beleid eenmaal is aanvaard en uitgevoerd, alle volgende activiteit een poging wordt om het te rechtvaardigen. Dat lijkt mij behalve op beleid ook van toepassing op advies.

We zagen al dat verkeerd advies de neiging heeft zich te herhalen. Verkeerd advies heeft ook de neiging om zich in stand te houden. Daarom moet het van meet af aan goed zijn.

Drs. J.G. Groeneveld RA RV is directeur Wingman Business Valuators BV te Dordrecht/Leidschendam.