

## XIII Adviezen van de accountant

*Peter Kasteleyn*

Dit artikel beschrijft de ervaringen van Dubois & Co. Registeraccountants, een middelgroot accountantskantoor in Amsterdam, bij de advisering van ondernemingsraden. Het behandelt achtereenvolgens de aard van de opdrachten, de adviesrol, de aanpak en de wijze van rapporteren.

### *Casus*

De bestuurder van een industriële onderneming presenteert een reorganisatieplan waarin 50 van de 150 FTE ontslag krijgen. De ondernemingsraad vraagt Dubois & Co. om een beoordeling (van de onderbouwing) van de adviesaanvraag.

Dubois & Co. beoordeelt de beschikbare informatie en spreekt met een aantal kernfunctionarissen in de onderneming. Een belangrijk uitgangspunt waarop de reorganisatie is gebaseerd, betreft een flinke verwachte daling van de omzet. Dubois & Co. meent dat de omzet inderdaad onder druk komt te staan, maar dat de huidige orderportefeuille nog redelijk gevuld is. Om die reden ziet zij nog geen aanleiding het reorganisatieplan direct uit te voeren en adviseert zij de ondernemingsraad de reorganisatie te voorkomen en in te zetten op:

- een nadere onderbouwing van de adviesaanvraag (de voorgenomen uitbesteding van een deel van de werkzaamheden, herziening van het verkoopbudget, een gedegen businessplan en de concretisering van een stelpost voor overige bezuinigingen);
- zo goed mogelijk inspelen op en afwachten van de marktontwikkelingen (in de termijn van een jaar);
- meewerken aan de bevordering van natuurlijk verloop.

De ondernemingsraad neemt de opmerkingen mee als standpunt en brengt het conceptadvies uit. De directie is het in eerste instantie oneens met het standpunt van de ondernemingsraad en laat dit ook duidelijk weten. Na een overlegvergadering besluit de bestuurder de adviesaanvraag in te trekken en mee te werken aan de initiatieven die de ondernemingsraad voorstelt.

Het blijkt een goed besluit te zijn de reorganisatie niet uit te voeren. De orderportefeuille blijft nog zeker een jaar goed gevuld en er moeten zelfs extra uitzendkrachten worden ingehuurd om de productie aan te kunnen.

Na een jaar wordt het marktperspectief inderdaad ongunstiger. Intussen is het reorganisatieplan veel beter onderbouwd, is er draagvlak voor het nemen van maatregelen en zijn er ca. 10 medewerkers door natuurlijk verloop vertrokken. De ondernemingsraad adviseert, na een nieuwe consultatie van Dubois & Co., positief op de nieuwe adviesaanvraag te komen tot een reductie van 25 FTE (met een aantal inhoudelijke voorwaarden).

## Aard van de opdrachten

Dubois & Co. Registeraccountants heeft in haar meer dan 30-jarig bestaan een groot aantal ondernemingsraden mogen ondersteunen. Bij grote en kleine bedrijven, beursgenoteerde ondernemingen, het mkb, not-for-profitorganisaties en (semi-)overheden. De vragen waarmee de adviseur geconfronteerd wordt, hebben vooral een bedrijfseconomische invalshoek. Ondernemingsraden vragen de bedrijfseconomisch adviseur om een second opinion van de onderbouwing van een voorgenomen reorganisatie. Als afgeleide ondersteunt Dubois & Co. de ondernemingsraad bij voornemens tot samenwerking, een fusie of overname of juist bij voorgenomen uitbestedingen of ontvlechtingen. Soms gaat het om de beoordeling van veranderingen in de financiering of de eigendomsverhoudingen. Vanuit de vraagstelling voor de adviseur kom je snel bij de strategie van de organisatie, de besluitvormingsstructuur, het toezicht of bij human resources.

De adviseurs zien geen grote veranderingen in de aard van de vragen in de afgelopen jaren. Dezelfde vragen komen in allerlei vormen terug. Zij zien hierbij een slinger van de klok: eerst gelden overnames, schaalvergrotingen en diversificatie van het aanbod als dé oplossing, later juist weer het afstoten van bedrijfsonderdelen en het teruggaan naar de kernactiviteiten.

Veel ondernemingsraden zijn inmiddels prima in staat de jaarrekening of de begroting te beoordelen en hierover een zinvol gesprek te hebben met hun bestuurder. Dit is een competentie die bij de ondernemingsraad aanwezig hoort te zijn. Bij ingewikkelde of ingrijpende financiële zaken heeft de ondernemingsraad behoefte aan specialistische bedrijfseconomische kennis. Een accountant kan die uitstekend leveren.

## Adviesrollen

In theorie is er een onderscheid tussen de coach en de adviseur. De coach begeleidt op de achtergrond, hoeft geen inhoudelijke kennis van het probleem te hebben en

richt zich vooral op het proces. De adviseur heeft juist aandacht voor de inhoud, beschikt over specifieke kennis en ervaring en geeft een advies over de oplossing (niet over het proces). In de vragen waarmee Dubois & Co. als adviseur geconfronteerd wordt, gaat het in de eerste plaats om de adviesrol, of beter nog de expertrol. Accountants zien dagelijks jaarrekeningen, financiële meerjarenplannen, ondernemingsplannen, investeringscalculaties en financieringsplannen. Het is voor een accountant, in zijn rol als adviseur, dan ook geen probleem zich in korte tijd de financiële positie en het financieel perspectief van een onderneming eigen te maken. De adviseurs dragen deze kennis van de onderneming over aan de ondernemingsraad. Mede op basis van het advies van de bedrijfseconomisch adviseur kan de ondernemingsraad een zinvol gesprek aangaan met de bestuurder en een reactie geven op de adviesaanvraag.

De adviseurs werken regelmatig samen met andere adviseurs of opleiders. Vanuit deze groep is er vaak behoefte aan een financiële expertrol. De accountant kan zich hier dan op richten, terwijl de andere adviseurs het adviesproces begeleiden, overlegvergaderingen voorbereiden en werken aan het advies. Ook worden bij grotere en ingrijpende adviesaanvragen juristen of andere experts benaderd.

Het advies van de adviseur houdt rekening met allerlei aspecten, zoals de belangen van werknemers, de relatie met vakbonden, de rol van raden van commissarissen of raden van toezicht of de verwachtingen dat de bestuurder de adviezen van de ondernemingsraad zal overnemen. Dergelijke aspecten benadrukken de coachende rol van de adviseur. De adviseur houdt in dat geval meer de spiegel voor. Op dit vlak helpt Dubois & Co. de ondernemingsraad door deel te nemen aan overlegvergaderingen of door mee te werken aan het schrijven van een advies.

De bestuurder kan gebaat zijn bij de externe advisering aan de ondernemingsraad. De adviesopdracht start meestal met een gesprek met hem over de aanpak, de informatievoorziening en de noodzakelijke betrokkenheid vanuit de onderneming. Dit schept onderling vertrouwen. Dankzij de ondersteuning van een financieel deskundige kan de vraagstelling van de ondernemingsraad over de cijfers van 'wat betekenen deze cijfers?' of 'zijn de plannen financieel goed onderbouwd?' meer op de achtergrond komen en de discussie vooral gaan over 'is dit het goede plan?' 'is het plan in deze vorm haalbaar?' en 'welke alternatieven zijn er?' Dit leidt tot een veel betere discussie over de kern van de zaak. Veelal is de bestuurder hierover enthousiast. Soms vindt hij de meer kritisch inhoudelijke vragen niet leuk.

## Aanpak

Het verdient aanbeveling dat de ondernemingsraad de adviseur zo snel mogelijk benadert als zich een adviesaanvraag voordoet waarbij behoefte is aan ondersteuning. De aanpak van Dubois & Co. bij adviesopdrachten voor ondernemingsraden gaat volgens een vast stramien:

1. overleg met de ondernemingsraad over de vragen van de or, de aanpak van de ondersteuning, de gesprekspartners;
2. gesprek met de bestuurder en informatie opvragen bij de bestuurder (of de controller);
3. gesprekken voeren met een aantal kernfunctionarissen (in relatie tot de adviesvraag);
4. een conceptrapport (of presentatie) voorbereiden voor de ondernemingsraad;
5. bespreken bevindingen met de ondernemingsraad;
6. aanpassen en definitief uitbrengen van het rapport.

In veel gevallen wordt het rapport of een conceptadvies besproken in een overlegvergadering tussen ondernemingsraad, bestuurder en de adviseur.

In de adviesaanpak worden, naast een inzicht in de cijfers, gesprekken gevoerd met een aantal kernfunctionarissen van de onderneming. Het is daarbij goed zowel voorstanders als critici van het voorgenomen besluit te spreken. Dit helpt de adviseur bij zijn afwegingen over het advies. Afhankelijk van de wensen van de ondernemingsraad voeren de adviseurs deze gesprekken, zonder dat hierbij leden van de ondernemingsraad aanwezig zijn. De geïnterviewde kan geneigd zijn meer vrijuit te spreken als er geen leden van de ondernemingsraad bij betrokken zijn. Accountants hebben volgens hun eigen gedragsregels een geheimhoudingsplicht. Geheimhouding vergt wel afspraken met de geïnterviewden. Als de adviseurs niets mogen doen met de informatie uit het gesprek, dan heeft het gesprek immers weinig zin. Soms zijn er wel leden van de ondernemingsraad bij de gesprekken aanwezig. Het voordeel hiervan is dat de geïnterviewde geen halve waarheden kan verkondigen die gemakkelijk kunnen worden weerlegd door de leden van de ondernemingsraad.

Een andere belangrijke speler bij reorganisaties is vanzelfsprekend de vakbond. De vakbond heeft een eigen informatiebehoefte en wil inzicht in nut en noodzaak van de maatregelen die de bestuurder voorstelt voordat het sociaal plan is afgerond. De vakbond pleegt ook eigen interventies. De adviseur overlegt met de ondernemingsraad over de planning van het onderzoek in relatie tot het uit te brengen advies en de onderhandelingen van de vakbond. Het is vanuit de ondernemingsraad, noch vanuit de vakbond wenselijk dat een van beide partijen eerder dan de andere partij tot overeenstemming met de bestuurder komt over het voorgenomen besluit.

## Rapportage

De rapportage voor de ondernemingsraad heeft ten doel de bevindingen van de adviseur te beschrijven. De adviseurs richten zich daarbij vooral op de kritische kanttekeningen die er zijn. Het heeft weinig zin te beschrijven wat er allemaal goed is

(gegaan). Het gaat om de punten waarover discussie noodzakelijk is. Dat helpt de ondernemingsraad. Als de ondernemingsraad het wenselijk acht, wordt (een deel van) de rapportage aan de bestuurder verstrekt om een vruchtbare overlegvergadering mogelijk te maken.

Uiteraard hebben adviezen vooral betrekking op een bepaalde adviesaanvraag. Daarop moet immers antwoord worden gegeven. In veel situaties zal het advies betrekking hebben op de langere termijn. Het advies zal randvoorwaarden benoemen die uitgewerkt moeten worden of voorstellen bevatten voor de noodzakelijke informatievoorziening naar de ondernemingsraad.

Er zijn situaties waarbij Dubois & Co. langjarig adviseur is van ondernemingsraden. Er ontstaat dan een permanente adviesrelatie over allerlei (financieel-economische) onderwerpen. In de meeste gevallen wordt Dubois & Co. echter gevraagd bij een of een aantal opeenvolgende reorganisaties.