



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Overbruggen, Opstellenbundel aangeboden aan prof.dr. J.G. Kuijl RA

Offeren, D.H. van; Verdoes, T.L.M.; Witjes, J.P.J.

Citation

Offeren, D. H. van, Verdoes, T. L. M., & Witjes, J. P. J. (2010). *Overbruggen, Opstellenbundel aangeboden aan prof.dr. J.G. Kuijl RA*. Raalte: A&W Uitgevers. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/16327>

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [Leiden University Non-exclusive license](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/16327>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

O V E R B R U G G E N

O V E R B R U G G E N

OPSTELLENBUNDEL

aangeboden aan

PROF. DR. J.G. KUIJL RA

bij zijn afscheid als hoogleraar Bedrijfseconomie
alsmede de fiscale comptabiliteit
aan de Faculteit der Rechtsgeleerdheid
van de Universiteit Leiden
op 17 december 2010

Redactie:
D.H. van Offeren
T.L.M. Verdoes
J.P.J. Witjes

ISBN 978-94-90957-02-5
NUR code 782

© 2010 De redactie van OVER BRUGGEN

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de redactie van OVER BRUGGEN.

Voor zover het maken van kopieën uit deze opgave is toegestaan op grond van artikel 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (art. 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de leden van de redactie te wenden.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photo print, microfilm or any other means without written permission from the author.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	7
Biografische notitie	9
Accountancy is leading in de fiscaliteit <i>Gérard Kampschöer</i>	11
Fiscale aanvaardbaarheid van de captive: a never ending story? <i>Alfred Oosenbrug</i>	15
Creatief boekhouden: voor de bank en door de bank? <i>Henk Langendijk</i>	33
Culture matters: het belang van cultuur voor accountants, controllers en auditors <i>Tjeu Blommaert</i>	47
IFRS-revolutie en niet-beursgenoteerde ondernemingen <i>Jos Blommaert</i>	57
Accountants, priesters en omgaan met risico's <i>Victor van Kommer</i>	69
De aangifte voor de vennootschapsbelasting <i>Gerard Frank (1932 - 2007)</i> <i>door Joop Witjes, Dick van Offeren en Tim Verdoes</i>	77
Van Analytics naar Crealytics: waarom Business Intelligence moet transformeren naar een bron van verbeelding <i>Ernst Verwaal</i>	81
Boekentips en smoking guns <i>Marcel Pheijffer</i>	91
Cultuur en ethiek: brug tussen regels en waarden <i>Erik Mouthaan</i>	101
De brug tussen principles en rules based accounting <i>Dick van Offeren</i>	111

Surprising developments in global accountancy education <i>Gert H. Karreman</i>	121
Nieuw insolventierecht: stilstand is achteruitgang <i>Peter Vos</i>	131
Markt versus onderneming: de bruggenbouwers van de (bedrijfs)economie <i>Tim Verdoes</i>	141
Bruggenbouwer bij uitstek <i>Jan Adriaanse</i>	165
Winstrealisatie bij onderhanden werk; een multidisciplinaire exercitie <i>Jurriën M. van der Heijden</i>	185
Winstbelasting binnen de fiscale eenheid <i>Joop Witjes</i>	195
Goodwill als brug tussen externe verslaggeving en ondernemingsfinanciering <i>Maaïke Lycklama à Nijeholt</i>	207
Limperg als bruggenbouwer? De verbinding tussen objectivistische en subjectivistische waardebegrippen <i>Jan Vis</i>	217
Over de auteurs en hun relatie met Hans Kuijl	229

Woord vooraf

Het is in academische kring een goede gewoonte een scheidend hoogleraar te eren en te verrassen met een *liber amicorum*. Medewerkers uit de directe kring van de hoogleraar vormen spontaan de redactie. Zij nemen het initiatief auteurs uit te nodigen om een bijdrage te leveren.

Het is de redactie bekend dat Hans met zijn promovendi een uiterst hartelijke band onderhoudt. Voor de redactie stond het daarom vast dat de promovendi het vriendenboek zouden vullen. Hans heeft het indrukwekkende aantal van twintig promovendi begeleid. En zelfs nu lopen nog verschillende projecten.

Alle promovendi reageerden, zonder uitzondering, enthousiast op het verzoek een artikel voor het *Festschrift* voor Hans te schrijven. Voor de buitenlandse promovendus bleken de communicatielijnen, in letterlijke en figuurlijke zin, te lang om tijdig een bijdrage te leveren. Daarom bestaat dit boek uit 19 bijdragen. Omdat één promovendus is overleden heeft de redactie, in overleg met de familie, besloten een artikel te schrijven dat aansluit bij het onderwerp van zijn proefschrift. Uit het kwalitatieve hoge niveau van de bijdragen blijkt dat allen een prestatie van formaat voor hun hooggeschatte promotor hebben geleverd. De artikelen zijn geplaatst in volgorde van de promoties.

De bijdragen geven een fraai overzicht van de breedte en diepte van het wetenschappelijke terrein dat Hans overbrugt. Recht en bedrijfswetenschappen zijn de pilaren. Binnen het recht zijn vooral fiscaal recht en vennootschapsrecht de gebieden waarop de bijdragen zijn geconcentreerd. Binnen de bedrijfswetenschappen zijn dat met name de vakgebieden accountancy, externe verslaggeving en financiering. Ook wordt aandacht geschonken aan economische theorieën.

Hans is erin geslaagd de brug te slaan tussen recht en bedrijfswetenschappen en ook tussen bedrijfswetenschappen en andere wetenschappen, zoals geneeskunde en wis- en natuurkunde en ook de kunsten. Daarom is overbruggen het thema van dit boek. De redactie heeft de schrijvers het thema medegedeeld, maar hen bij de invulling vrijgelaten. Sommige schrijvers benadrukken het recht, andere de bedrijfswetenschappen. Ook zijn er combinaties van verschillende vakgebieden. De auteurs hebben de vorm en omvang van de bijdrage in hoge mate zelf mogen bepalen. Daarmee komt de verscheidenheid van de achtergronden van de schrijvers in beeld. De redactie vraagt Hans, bij gelegenheid, de verschillende bijdragen te verbinden. Dat levert vast en zeker nieuwe inzichten op.

Verder kennen wij de passie van Hans voor het bouwen met Meccano en zijn kennis van de werken van Marten Toonder. Als we Meccanoconstructies combineren met Kwetal ontstaat het beeld van de bruggenbouwende breinbaas. Dan zou het boek over bruggen gaan.

Leiden, december 2010

Dick van Offeren

Tim Verdoes

Joop Witjes

Biografische notitie



Hans Kuijl is op 23 februari 1946 geboren in Nieuwer-Amstel. Tijdens zijn studie bedrijfseconomie aan de Vrije Universiteit te Amsterdam is hij leraar handels- en economische wetenschappen. Gedurende zijn accountancystudie is hij werkzaam bij de accountantsdienst van het Ministerie van Economische Zaken. Aansluitend daarop is hij in dienst getreden van de Rijksuniversiteit Leiden. In 1987 promoveerde hij op de dissertatie: “Winstbepaling in de tijd bij het kasstelsel”. In 1989 werd hij benoemd tot hoogleraar bedrijfseconomie alsmede de fiscale comptabiliteit in Leiden. In 1990 is hij tevens benoemd tot hoogleraar Externe berichtgeving aan de Rijksuniversiteit Limburg (Universiteit Maastricht). Zijn onderwijs en onderzoek bestrijken een breed gebied, dat kan worden getypeerd met de kernwoorden: bedrijfseconomie, externe verslaggeving inclusief belastingen in de jaarrekening, (inter)nationale ontwikkelingen in het accountantsonderwijs en forensische accountancy. Hij heeft twintig promovendi tot de promotie begeleid.

Hans aanvaardde de benoeming tot hoogleraar op 28 september 1990 met de oratie: “Geven en nemen, fiscale aspecten van de wetgeving op de jaarrekening in historisch perspectief”. Zijn afscheidsrede in Maastricht sprak hij uit op 21 oktober 2005 onder de titel: “De HBO-fraude, een terugblik op de Commissie Rekenschap”. Zijn afscheidsrede in Leiden houdt hij op 17 december 2010.

Voor het Koninklijk Nederlands Instituut van Registeraccountants (NIVRA) heeft Hans verschillende bestuurlijke functies vervuld. Hij was onder meer lid van het Algemeen Bestuur Onderwijs NIVRA (ABON) en het Examenbureau (EB). Als interim-directeur accountantsopleiding was hij in het bijzonder belast met de academisering van de buitenuniversitaire accountantsopleiding. In de ledenvergadering 2008 is hem de Oorkonde van Verdienste van het NIVRA uitgereikt, met name voor zijn langjarige inspanningen ten behoeve van het accountantsonderwijs.

Hans is sinds 2002 voorzitter van het bestuur Stichting Bureau Kredietregistratie (BKR) en lid en vicevoorzitter van het bestuur van het Nationaal Instituut voor Budgetvoorlichting (NIBUD).

In de jaren 2003-2005 was hij lid van de Commissie Vervolgonderzoek Rekenschap, geïnstalleerd door de Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. Deze commissie heeft onderzoek verricht naar wat later bekend is geworden als de HBO-fraude. In 2008 is hij door de Staatssecretaris van Justitie benoemd tot voorzitter van de Evaluatiecommissie Bureau Financieel Toezicht (BFT).

Verskillende visitatiecommissies van hogeronderwijsopleidingen hebben geprofiteerd van zijn kennis van en inzicht in het bedrijfseconomische, fiscaal-economische en accountancyonderwijs.

Ook dient te worden vermeld dat Hans ledensecretaris van het Meccano Gilde Nederland is.

1 Accountancy is leading in de fiscaliteit

Bedrijfseconomische keuzes in het jaarrekeningrecht blijken soms richtinggevend voor het fiscale recht

Gérard Kampschöer

1.1 Inleiding

Hans Kuijl is, zoals bekend, nagenoeg geheel zijn professionele leven werkzaam op het overgangsgedebiet tussen economie en recht. Meer concreet op het snijvlak van jaarrekeningrecht en fiscaal recht. Beide rechtsgebieden hebben gemeen dat zij putten uit dezelfde (inhoudelijk) bron; te weten de bedrijfseconomie. Als bedrijfseconoom voelt Hans Kuijl zich daardoor dan ook in beide rechtsgebieden als een vis in het water. Of in het geval van Hans als een kind in de Meccano-fabriek. Maar Hans is meer dan ‘alleen maar’ bedrijfseconoom; hij is ook nog registeraccountant. En het moet hem dan ook goed doen, dat de Hoge Raad recent heeft geoordeeld dat in bepaalde situaties het jaarrekeningrecht als rechtsgebied richtinggevend is aan het fiscale rechtsgebied.

1.2 De casus

Een onderneming houdt zich bezig met de verwerking van onder andere cacaobonen tot cacaoboter en cacaopoeder. De inkoop van de bonen gebeurt nagenoeg geheel op termijn. Ook de verkoop van de cacaoboter en cacaopoeder geschiedt nagenoeg geheel op termijn. Op het moment van het sluiten van de termijncontracten liggen daardoor de prijzen vast. Doordat de voorinkopen – bij gebrek aan toekomstige oogst – voortdurend achterlopen bij de voorverkoop heeft het bedrijf nagenoeg altijd een netto tekort aan cacao. Om dit (resterende netto) prijsrisico op cacao af te dekken sluit de onderneming, door middel van zogenaamde futures, termijncontracten af op de goederen(termijn)markt. Bedrijfseconomisch loopt de onderneming dan ook – zeker op langere termijn bezien – geen noemenswaardig prijsrisico op haar voorraden cacao.

Zoals bekend zijn in 2005 de International Financial Reporting Standards (IFRS) ingevoerd in het jaarrekeningrecht. Voor beursgenoteerde bedrijven als een verplichting voor de geconsolideerde jaarrekening en voor niet-beursgenoteerde vennootschappen als een mogelijkheid. Deze nieuwe regelgeving in het jaarrekeningrecht staat (allicht) los van de fiscale regelgeving; althans dat zou je verwachten. Maar recent is gebleken dat dit anders kan uitpakken.

Omdat de betreffende onderneming haar jaarrekening op basis van IFRS opstelde, kwam de vraag naar voren of deze (drie) termijnposities (te weten de voorinkoop-, voorverkoop- en futureposities) afzonderlijk dan wel in samenhang gewaardeerd zouden (moeten) worden. Op grond van IAS 39: Financiële instrumenten: opname en waardering is het toegestaan (maar zeker niet verplicht) om samenhangende (balans)posities ook in samenhang te waarderen en zo de hedge tot uitdrukking te brengen. IAS 39 stelt daarbij wel uitdrukkelijk een aantal criteria waaraan moet zijn voldaan om een dergelijke hedge-accounting te mogen toepassen. Een daarvan is dat de hedge een effectiviteit heeft tussen een bandbreedte van 80% en 125%. Dat wil zeggen dat een eventuele relatieve afwijking maximaal 20% mag bedragen. Waar IAS 39 dit relatieve afwijkingspercentage van 20% zelf weer (oorspronkelijk) vandaan heeft, is mij niet bekend. Wel weet ik dat er in de fiscaliteit geen vaststaand begrip bestaat dat een marge van 20% weergeeft. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld percentages als 10%

(‘bijkomstig’) en 30% (‘in belangrijke mate’) waarvan binnen de fiscaliteit wel algemeen gebruik wordt gemaakt.

Terug naar de casus. De betreffende onderneming had haar (goederen)prijsrisico’s feitelijk zodanig afgedekt dat deze op langere termijn tenderden naar nihil. Het was dan ook niet verwonderlijk dat de accountant akkoord ging met de keuze van de onderneming om deze drie posities in samenhang te waarderen in de jaarrekening. Hierdoor hadden deze posities – globaal gesproken – geen (positieve of negatieve) invloed op de commerciële resultatenrekening. Dit geheel in lijn met de bedrijfseconomische realiteit.

Fiscaal echter meende (de belastingadviseur van) de onderneming dat een andere gedragslijn mogelijk was. Fiscaal is het uitgangspunt dat elk contract in beginsel individueel wordt gewaardeerd en dat van een verplicht in samenhang waarderen van (grondstof)termijncontracten fiscaal geen sprake kan zijn. Fiscaal hoefden daardoor winsten die voortvloeiden uit de individuele waardering van een termijncontract, nog niet te worden genomen, terwijl verliezen uit dergelijke termijncontracten wel direct mochten worden genomen. Dit is de zogenaamde *asymmetrie* van goed koopmansgebruik.

In de fiscale literatuur was – naar mijn indruk – de heersende gedachte dat men niet gehouden was de norm uit het jaarrekeningrecht voor samenhangende waardering, fiscaal te volgen. Daardoor was in dit geval een samenhangende waardering fiscaal misschien wel toegestaan maar niet verplicht met als gevolg dat naar keuze van de onderneming alle ongerealiseerde verliezen wel direct ten laste van het fiscale resultaat konden worden gebracht en de ongerealiseerde winsten (nog) niet behoefden te worden verantwoord.

Verrassend was voor mij dan ook het arrest van de Hoge Raad van 10 april 2009, nr. 42 916, V-N 2009/18.19, in deze casus. De Hoge Raad is van oordeel dat ingeval sprake is van samenhang tussen de voorverkopen enerzijds en de voorinkopen en futures anderzijds het – tot goed koopmansgebruik behorende – realiteitsbeginsel verplicht tot samenhangende waardering indien het prijsrisico ‘in hoge mate’ beperkt is. Daarnaast werd expliciet onder woorden gebracht dat sprake is van een ‘in hoge mate’ beperkt prijsrisico indien op balansdatum te verwachten is dat de waardeontwikkeling van (in dit geval) de cacao, die begrepen is in de verschillende termijn(contract)posities, hoogstwaarschijnlijk zullen correleren binnen een bandbreedte van 80 tot 125 percent. Blijkbaar zijn er aan de genoemde *asymmetrie* van goed koopmansgebruik grenzen en is in een dergelijke situatie een symmetrische – in de zin van samenhangende – waardering geboden. Het gevolg hiervan is, dat de onderneming niet alle ongerealiseerde verliezen direct ten laste van de fiscale winst zal kunnen brengen zonder daarbij ook direct de ongerealiseerde winsten te betrekken.

Wat dit arrest naar mijn mening bijzonder maakt is het volgende. Ten eerste introduceert een ander rechtsgebied, te weten het jaarrekeningrecht in de vorm van het (internationale) IFRS, in een ander rechtsgebied, namelijk het (nationale) fiscale recht, een nieuwe norm: een relatieve afwijking van 20%. Dit terwijl deze rechtsgebieden in beginsel autonoom zijn. Ten tweede is de uitkomst enigszins bizar nu deze nieuwe norm uit het jaarrekeningrecht – die daar niet verplicht is maar slechts een samenhangende waardering toestaat – in het fiscale recht wel verplicht is.

1.3 Conclusie

Concluderend stel ik vast dat het jaarrekeningrecht op het vlak van hedge-accounting de weg lijkt te hebben geëffend voor het fiscale recht. Maar dat vervolgens fiscaal een beetje lijkt door te schieten door het direct maar verplicht te stellen in een dergelijke situatie.

Desalniettemin lijkt ontegenzeggelijk de 'accountancy de lead te hebben genomen in de fiscaliteit' op dit vlak. Dat zal Hans Kuijl als bedrijfseconoom én registeraccountant – en nagenoeg geheel zijn professionele leven werkzaam op het overgangsgebied tussen bedrijfseconomie en recht – ongetwijfeld veel goed doen.

2 Fiscale aanvaardbaarheid van de captive: a never ending story?

Alfred Oosenbrug

2.1 Inleiding

Niets zulke tegenpolen als juristen en wiskundigen. Als typische alfa's en bèta's ligt onderling onbegrip voor de hand. Op verzekeringsgebied kunnen juristen en (verzekerings)wiskundigen, ook wel actuarissen genoemd, echter niet om elkaar heen. Op fiscaal vlak geldt dit zelfs heel nadrukkelijk. Toen in de jaren tachtig van de vorige eeuw een promotieonderzoek naar de fiscale positie van levensverzekeraars in de steigers moest worden gezet, kon een bruggenbouwer bij uitstek dan ook niet worden gemist. En wie kon beter dan prof.dr. Hans (J.)G. Kuijl de onontbeerlijke brugfunctie vervullen tussen de fiscaal-juridische promotor prof.mr. Jan F.M. Giele en de actuariële promotor prof.drs. Walther C.A. Kok? Niet alleen vanwege zijn lidmaatschap van dat – toch ook enigszins juridisch onderlegde – gilde van andere cijferkunstenaars (dat der accountants), maar ook vanwege zijn persoonlijke eigenschappen, was juist hij geknipt voor die rol van bruggenbouwer tussen twee zo sterk uiteenlopende disciplines. En inderdaad kon het project met succes worden afgerond¹.

Wat tot op heden echter nog altijd *niet* is afgerond, is de uit diezelfde tachtiger jaren stammende discussie over de fiscale aanvaardbaarheid van de captive. Al vele – op uiteenlopende argumenten gebaseerde – procedures zijn sindsdien en tot in hoogste instantie gevoerd. Keer op keer werden deze zaken ten principale in het voordeel van de belastingplichtige beslecht. Desondanks bleef de kwestie opspelen. Recent heeft de Belastingdienst opnieuw en breed stelling genomen tegen structuren waarin een captive figureert.

Navolgend wordt een algemene schets gegeven van het doel en de betekenis van een captive² en wordt ingegaan op de eerder gevoerde procedures rond de captive. Vervolgens wordt de wijze waarop de fiscus zich thans tegenover de captive opstelt, onderworpen aan een kritische analyse. Besloten wordt met de conclusie.

2.2 Doel en betekenis van een captive

2.2.1 Definitie en varianten

In de meest zuivere vorm is een captive een (her)verzekeringsmaatschappij die zich uitsluitend richt op het (her)verzekeren van de eigen moedermaatschappij. Meestal is echter sprake van het tevens (her)verzekeren van risico's van met de moedermaatschappij verbonden maatschappijen (de groepscaptive).

¹ A. Oosenbrug, Levensverzekeraar en vennootschapsbelasting: de voorziening verzekeringsverplichtingen binnen de fiscale resultaatbepaling, Academisch proefschrift Rijksuniversiteit te Leiden, Gouda Quint bv, Arnhem 1993.

² Zie voor uitgebreide beschouwingen over captives: P.A. Bawcutt, *Captive insurance companies: establishment, operation and management*, Woodhead-Faulkner, Cambridge 1987.

Tekent de captive (ook) risico's van derden, dan is de captive onzuiver van aard. In beginsel kan het daarbij gaan om open market-captives, die (mede) risico's van echte derden tekenen³, of om multiple of gepoolde captives, waarin meerdere moedermaatschappijen participeren en waarbij tevens risico's van de andere moeders worden getekend.

2.2.2 Doel en functie

De oprichting van een captive dient ten principale ter verbetering van het risicobeheer binnen een (groep van) onderneming(en) en/of ter optimalisering van het in dat kader fungerende risicofinancieringsprogramma.

Via de captive kan het interne risicobeheer van de onderneming of de groep worden gecentraliseerd en geprofessionaliseerd. Daarnaast opent de captive mogelijkheden tot een meer efficiënte, een meer stabiele en/of een meer omvattende risicofinanciering. Besparingen op de te betalen verzekeringspremies kunnen mogelijk worden door een betere aansluiting met het eigen risicoprofiel en/of door het ontstaan van een rechtstreekse toegang tot de herverzekeringmarkt. Tevens kan via de captive alsnog dekking worden gecreëerd voor risico's die niet of niet tegen aanvaardbare condities zijn onder te brengen in de conventionele verzekeringsmarkt.

2.2.3 Betekenis van bijkomende fiscale overwegingen

Naast bedrijfsmatige overwegingen kunnen ook fiscale overwegingen een rol spelen bij de oprichting van een captive, zij het dat dit gewoonlijk een *afgeleide* rol zal zijn. De met een captive te behalen fiscale voordelen zijn immers ook te behalen door de betreffende risico's in de conventionele markt te verzekeren. Alleen bij onverzekerbare risico's leidt de captive tot het binnen bereik komen van anderszins niet te realiseren fiscale voordelen. In beginsel gaat het gewoonlijk en primair om een bedrijfsmatige afweging tussen conventioneel verzekeren en verzekeren bij een captive.

Is eenmaal besloten tot het oprichten van een captive, dan komt vervolgens de vraag omtrent de vestigingsplaats op. Bij dat afgeleide vraagstuk van de domiciliekeuze spelen fiscale overwegingen veelal wel hun rol mee, net als overwegingen op het vlak van de civiele en toezichtsrechtelijke regelgeving en op het vlak van de relevante infrastructuur en de politieke en economische stabiliteit. Overwegingen die net zo goed mede een rol spelen bij de domiciliekeuze door een conventionele (her)verzekeraar. Op fiscale gronden kan worden gekozen voor vestiging in een tax haven. Met dit laatste wordt niet meer gedaan dan dat gebruik wordt gemaakt van het algemeen geldende uitgangspunt, dat binnen de grenzen van de wet en de jurisprudentie mag worden gekozen voor de fiscaal voordeligste weg. In de casus van BNB 2006/114 is dit uitgangspunt nog eens – en heel specifiek binnen de onderhavige context – bevestigd (zie 2.3.5.2).

Desondanks woedt al enkele decennia lang de discussie over de fiscale (on)eigenlijkheid van de captiveconstructie. Al in 1985 leidde een sensationeel artikel in de Haagse Post over belastingfraude van een op Bermuda gevestigde captive van Philips tot Kamervragen⁴. In antwoord daarop kwalificeerde de Minister van Financiën de aan een captive betaalde premies als niet-aftrekbaar⁵, een standpunt dat overigens kort daarop werd afgewezen door de Hoge

³ Worden enkel risico's van derden getekend, dan is feitelijk *geen* sprake van een captive. Omdat de fiscus dergelijke zuivere (her)verzekeringsmaatschappijen in de lopende discussies desondanks toch aanmerkt als captives, wordt ook in deze bijdrage mede op dergelijke captives gedoeld.

⁴ F. Dekkers en T. van Dijk, Het zwarte licht, De Haagse Post, 19 januari 1985, p. 10-17. Vragen van de Tweede-Kamerleden Kombrink en Vermeend naar aanleiding van genoemd artikel als opgenomen in VN 1985/454.

⁵ VN 1985/454.

Raad (HR) (zie 2.3.2). Hierop en op de verder gespeeld hebbende en op de nog altijd spelende discussies rondom de captive, wordt navolgend ingegaan.

2.3 Processuele voorgeschiedenis

2.3.1 Algemeen

Sinds het begin van de tachtiger jaren van de vorige eeuw heeft de fiscus pogingen ondernomen om de fiscale acceptatie van de captive te bestrijden. Daarbij beriep de fiscus zich successievelijk op de volgende argumenten:

1. het aan een concernmaatschappij overdragen van risico's leidt niet tot een daadwerkelijke overgang van de desbetreffende risico's;
2. het binnen een captive houden van behaalde kostenvoordelen is onzakelijk, waardoor sprake is van een voor de belastingheffing te corrigeren winstverschuiving;
3. een captive kan vanwege een gebrek aan substance niet worden gezien als een zelfstandig opererende, bedrijfsmatige entiteit, waardoor sprake is van ter plaatse van haar hoofdkantoor verrichte – en dus aldaar belastbare – bedrijfsactiviteiten;
4. het feit dat de moedermaatschappij van een captive door haar belang in de captive automatisch (ook) haar belang behoudt bij de afwikkeling van de overgedragen risico's, maakt dat sprake is van *fraus legis*;
5. het belang in een captive kan niet worden gezien als een deelneming in de zin van artikel 13 Wet op de vennootschapsbelasting (Vpb) 1969 (oud).

2.3.2 Wel of geen overgang van risico's

2.3.2.1 Standpunt inspecteur

In de casus van HR 21 augustus 1985, nr. 22.929, BNB 1985/301, stelde de inspecteur zich (primair) op het standpunt, dat door de onderbrenging van risico's bij een eigen concernverzekeringsmaatschappij die risico's – economisch bezien – binnen de groep blijven. Daardoor zou in feite geen sprake zijn van het daadwerkelijk verzekeren van die risico's. Bovendien zou voor het daadwerkelijk verzekerd zijn van overgedragen risico's sprake moeten zijn van risicospreiding. Naar de mening van de inspecteur is dit niet het geval en staat er dus geen adequate verzekeringsprestatie tegenover de aan de captive betaalde premies, indien en voor zover die premies niet zijn aangewend voor de inkoop van herverzekeringsdekking. Daarmee is sprake van winstverschuiving en is het door de captive behaalde verzekeringsresultaat niet aan te merken als een per saldo betaalde netto verzekeringspremie, maar als een informele kapitaalstorting, aldus de inspecteur.

2.3.2.2 Oordeel Hof 's-Gravenhage

Hof 's-Gravenhage, 15 februari 1984, maakt korte metten met het betoog van de inspecteur. Een groepsverzekering die voldoet aan de daaraan te stellen eisen, is gelijk te stellen met een externe verzekering. Door het sluiten daarvan worden de risico's afgewenteld op de captive, die deze risico's voldoende heeft afgedekt, deels door deze zelf te verzekeren en deels door deze te herverzeker⁶. Mede gezien de verhouding tussen het eigen vermogen van de captive en de omvang van het niet-herverzekerde risico, valt niet in te zien dat de captive geen adequate verzekeringsprestatie heeft geleverd.

⁶ Ook in Hof 's-Gravenhage, 20 januari 2004, BK-02/00031 (zie 2.3.7.2), wordt geoordeeld dat de met een captive gesloten (her)verzekeringsovereenkomst ertoe leidt, dat feitelijk een overdracht van risico heeft plaatsgevonden.

2.3.2.3 Oordeel in cassatie

In zijn conclusie in de cassatiezaak zet AG Van Soest al direct fundamenteel en kort maar krachtig uiteen hoe de fiscale positie van de captive moet worden beoordeeld. Terecht stelt hij voorop⁷: “dat de realiteit van contractuele relaties tussen afzonderlijke rechtspersonen erkend moet worden, ook al bestaat tussen die rechtspersonen een concernverband. De wetgeving op de vennootschapsbelasting gaat immers uit van de afzonderlijke belastingheffing van afzonderlijke lichamen (zie HR 8 mei 1957, BNB 1957/208 met noot M.J.H. Smeets⁸; 7 maart 1962, BNB 1962/166 met noot J. Hollander). Zakelijke transacties tussen zulke lichamen moeten dan ook in beginsel voor hun winstberekening als gegeven worden aanvaard⁹. Dat spreekt in het bijzonder voor verzekeringsovereenkomsten; de omstandigheid, dat iedere vennootschap in beginsel voor haar eigen schulden aansprakelijk is, wordt immers erkend en geaccentueerd door de mogelijkheid risico’s bij een andere vennootschap onder te brengen.” Met andere woorden: de realiteit van een contractuele overdracht van risico’s tussen concernvennootschappen moet in beginsel (ook) fiscaal worden erkend.

Min of meer ten overvloede wordt nog expliciet toegevoegd, dat aan het feit dat sprake is van een daadwerkelijke overdracht van risico’s niet afdoet, dat het eigen vermogen onder omstandigheden onvoldoende zou kunnen blijken te zijn: “ook bij een onafhankelijke verzekeringsmaatschappij schiet de verzekering tekort, indien de schade zo groot wordt, dat zij de draagkracht van de verzekeringsmaatschappij overtreft.”¹⁰

In lijn met de standpunten van het Hof en de AG oordeelt de HR de opvatting onjuist, dat geen rekening zou moeten worden gehouden met binnen een concern overgedragen risico’s vanwege het binnen het concern blijven van die risico’s. Bij een zakelijke premiestelling moet het feit van de premiebetaling fiscaal worden geaccepteerd¹¹. Verder acht de HR het onder 2.3.2.2 beschreven oordeel van het Hof feitelijk en – mede gezien de omvang van het eigen vermogen ten opzichte van het niet herverzekerde risico – niet onbegrijpelijk.

2.3.3 (On)zakelijkheid van het binnen een captive houden van behaalde kostenvoordelen

2.3.3.1 Standpunt inspecteur

In de onder 2.3.2 besproken casus nam de inspecteur subsidiair het standpunt in dat de dankzij de captive behaalde kostenvoordelen in derdenverhoudingen zouden toekomen aan de verzekerden. Impliciet stelt de inspecteur dat het geheel van het door de captive behaalde verzekeringsresultaat voortkwam uit dergelijke kostenvoordelen. Het niet (volledig) aan de verzekerden doorgeven daarvan zou dan leiden tot het als onzakelijk moeten typeren van de binnen het concern vigerende verhoudingen.

2.3.3.2 Oordeel Hof ’s-Gravenhage

Hof ’s-Gravenhage volgt de inspecteur niet, maar houdt vast aan de normale regel dat de zakelijkheid van de transactie moet worden beoordeeld op basis van de door onafhankelijke derden gehanteerde tarieven. In beginsel mag daarbij worden aangenomen dat de litigieuze transactie (voldoende) vergelijkbaar is met door derde verzekeraars afgesloten transacties. Dit

⁷ Conclusie AG Van Soest bij HR 21 augustus 1985, nr. 22.929, BNB 1985/301, onderdeel b, r.o. 5.

⁸ Zie hierover tevens 2.3.5.3.

⁹ Zie ook zeer stellig Hofstra in zijn noot bij HR 21 augustus 1985, nr. 22.929, BNB 1985/301.

¹⁰ Conclusie AG Van Soest bij HR 21 augustus 1985, nr. 22.929, BNB 1985/301, onderdeel b, r.o. 7.

¹¹ HR 21 augustus 1985, nr. 22.929, BNB 1985/301, r.o. 4.1. Het oordeel dat de captive de overgenomen risico’s voldoende heeft afgedekt, acht de HR daarbij feitelijk en niet onbegrijpelijk en dus niet voor cassatie vatbaar.

is mogelijk slechts anders indien blijkt van “zeer grote” verschillen in de behaalde bedrijfsresultaten, hetgeen *in casu* niet het geval is, aldus nog steeds het Hof.

2.3.3.3 Oordeel in cassatie

AG Van Soest onderschrijft het door het Hof aangelegde criterium en acht het verder aan de feitenrechter te oordelen over het al dan niet voldoende soortgelijk zijn van de als referentiekader gebruikte (markt)transacties. Wel stelt de AG nog heel expliciet¹²: “Indien één verzekeringsmaatschappij op de markt uitzonderlijk lage kosten heeft, dan kan zij, economisch beschouwd, de verzekerden naar zich toe halen door juist een fractie lagere premies te berekenen dan de andere verzekeringsmaatschappijen. Zij handelt zakelijk als zij de uit haar lage kosten voortvloeiende winst nagenoeg geheel voor zich behoudt.”

Volgens de HR geven de oordelen van het Hof geen blijk van een onjuiste rechtsopvatting en zijn zij voor het overige feitelijk en niet onbegrijpelijk¹³.

2.3.4 Lokalisatie van de substance van de kernactiviteiten

2.3.4.1 Standpunt inspecteur

In de casus van HR 21 augustus 1985, nr. 22.930, BNB 1985/302, stelde de inspecteur zich primair op het standpunt, dat de werkelijke leiding van de captive in Nederland was gevestigd. Ten gevolge daarvan zou de captive in Nederland moeten worden aangemerkt als (binnenlands) belastingplichtige. Subsidiair en meer subsidiair werd gesteld dat de captive om de genoemde reden een vaste inrichting, dan wel een vaste vertegenwoordiger in Nederland had. Daarmee zou zij als buitenlands belastingplichtige (in Nederland) moeten worden aangemerkt.

Uitgangspunt is dat in Nederland gevestigde lichamen (binnenlands) belastingplichtig zijn voor de heffing van de vennootschapsbelasting¹⁴. Volgens vaste jurisprudentie is de plaats waar de feitelijke leiding zich bevindt in het algemeen bepalend voor de vestigingsplaats. Voor een buitenlands lichaam is aldus cruciaal dat daadwerkelijk vanuit het buitenland leiding wordt gegeven aan de ontplooiende kernactiviteiten, zonder dat sprake is van een harlekijnleiding. Daarnaast kunnen nog allerlei andere omstandigheden een rol spelen, zoals de plaats van boekhouding, kantoor en inschrijving in het handelsregister en de woonplaats van het merendeel van de directeurs en van de aandeelhouders.¹⁵ Uiteindelijk gaat het om de locatie van de reële economische aanwezigheid (substance).

In casu stelde de inspecteur dat de feitelijke leiding vanuit Nederland plaatsvond. Met het in Nederland lokaliseren van de reële economische aanwezigheid is dan sprake van het in Nederland (binnen- of buitenlands) belastingplichtig zijn van de captive. De inspecteur baseerde zijn stellingname onder meer op de (beperkte) personeelsomvang, het ontbreken van verzekeringskennis en -ervaring bij het personeel van de captive en de beperkte omvang van de organisatiekosten.

¹² Conclusie AG Van Soest bij HR 21 augustus 1985, nr. 22.929, BNB 1985/301, onderdeel c, r.o. 3.

¹³ HR 21 augustus 1985, nr. 22.929, BNB 1985/301, r.o. 4.2.

¹⁴ Art. 2, eerste lid, Vpb 1969.

¹⁵ P.H.J. Essers c.s., Fiscaal commentaar, Vennootschapsbelasting, Kluwer, Deventer 2008, Aantekening 2 bij Artikel 2. Zie de bijlage bij de conclusies van AG Overgaauw in HR 17 december 2004, nr. 39.713 t/m 39.716 en 39.718 t/m 39.721 voor een uitvoerige beschouwing over de vestigingsplaats van lichamen. Volgens noot 26 bij deze bijlage werd de term “harlekijnmanagement” geïntroduceerd door A. Nooteboom.

2.3.4.2 Oordeel Hof 's-Gravenhage

Hof 's-Gravenhage, 15 februari 1984, nr. 119/83, wijst het standpunt van de inspecteur in al zijn onderdelen af. Daarbij baseert zij zich onder meer op het naar Antilliaans recht opgericht en op de Antillen gevestigd zijn van de captive, het op Curaçao wonen van de directeur en zijn assistenten, het aldaar beschikbaar zijn van kantoorfaciliteiten en het aldaar verzorgd worden van de boekhouding en de jaarrekening en het aanwezig zijn van evenzeer voor de uitoefening van het verzekeringsbedrijf van belang zijnde kennis van het bedrijf van de verzekerden en van de aard van de te verzekeren objecten. Dat de personeels- en kantoorkosten – althans aanvankelijk – laag waren, acht het Hof geen reden aan te nemen dat de op Curaçao verrichte werkzaamheden slechts van geringe betekenis waren, omdat de kosten in het begin slechts gedeeltelijk en forfaitair zouden zijn doorbelast. Daarnaast acht het Hof het niet aannemelijk gemaakt dat een concernwerknemer in Nederland formele bestuursbevoegdheid over de captive bezat of voor haar vertegenwoordigingsbevoegd was, of zich meer dan incidenteel of meer dan voor de uitoefening van zijn concerntaak vereist was met de zaken van de captive heeft beziggehouden, dat de captive personeel of kantoorruimte in het hoofdkantoor ter beschikking stond, of dat de voor de captive optredende assurantiemakelaar moest worden aangemerkt als vaste vertegenwoordiger of vaste inrichting van de captive.

Al met al acht het Hof het niet aannemelijk gemaakt dat de reële economische aanwezigheid van de captive in Nederland moest worden gelokaliseerd.

2.3.4.3 Oordeel in cassatie

In cassatie concentreert de zaak zich op het door het Hof veronderstelde en door belanghebbende betoogde, dat sprake is geweest van een slechts gedeeltelijke en forfaitaire doorbelasting van de personeels- en kantoorkosten van de captive, aan de captive. AG Van Soest concludeert, dat het Hof aldus feitelijk heeft vastgesteld dat het geloof hecht aan de verklaring van belanghebbende en dat deze feitelijke vaststelling niet nog een uitdrukkelijke motivering behoeft.

In afwijking van de conclusie van de AG acht de HR het oordeel van het Hof dat het gestelde is komen vast te staan echter niet begrijpelijk, nu de inspecteur het gestelde gemotiveerd heeft bestreden¹⁶. Ten gevolge daarvan is dit oordeel niet naar de eis der wet met redenen omkleed. Vernietiging en verwijzing naar het Hof Amsterdam volgen.

2.3.4.4 Oordeel Hof Amsterdam na verwijzing

Na verwijzing richt het Hof Amsterdam, 24 april 1987, nr. 3779/85, BNB 1990/337, zich op het opnieuw in kaart brengen van het gehele feitencomplex. Op basis van de vastgestelde feiten acht het Hof het (opnieuw) niet aannemelijk dat de captive in Nederland is gevestigd of dat de werkelijke leiding ervan zich in Nederland bevindt. De captive is een naar Antilliaans recht opgerichte NV te Curaçao, waarvan de (lokale) directeur tot op zekere hoogte beslissingsbevoegd

¹⁶ Het vraagteken dat Hofstra in zijn noot bij dit arrest plaatst bij 's Hogen Raads overweging, berust op een onjuiste lezing van het arrest. Uit het gestelde volgt wel degelijk dat de inspecteur heeft betoogd dat “de niet doorberekende kosten toch geen substantiële bedragen kunnen zijn geweest”. Met het direct aansluitend gestelde, dat de kosten van de captive niet hoger (kunnen) zijn geweest, kan niet anders zijn bedoeld dan te zeggen dat deze niet hoger (kunnen) zijn geweest dan de (wel) doorbelaste kosten. Ook de stelling dat de inspecteur het argument van de gedeeltelijke doorberekening in de procedure onder zaaknummer 22.929 te zijnen gunste had gebruikt, berust op een misverstand. In casu ging het om de doorbelasting van door faciliterende bedrijven gemaakte kosten aan de captive. In de zaak met nummer 22.929 ging het om de doorberekening van kostenbesparingen door de captive aan haar verzekerden. Dit zijn onvergelykbare zaken.

en leidinggevend is. Desondanks wordt met name op verzekeringstechnisch terrein het beleid (in sterke mate) bepaald op concernniveau. Daardoor acht het Hof het *wel* aannemelijk dat een deel van de leiding wordt uitgeoefend op het Nederlandse hoofdkantoor. Derhalve is aldaar sprake van een vaste inrichting van de captive. Gezien het geheel van feiten en omstandigheden stelt het Hof de aan de vaste inrichting toe te rekenen winst op zo'n 75% van het behaalde resultaat.

Het eindresultaat is dus dat het werken met een captive fiscaal wordt gesanctioneerd, indien en voor zover de substance van de activiteiten zich bevindt ter plekke van de captive. Een op zichzelf logische uitkomst die op geen enkele wijze afbreuk doet aan de principiële aanvaardbaarheid van de – uiteraard organisatorisch zuiver opgezette – captive.

2.3.5 *Fraus legis*

2.3.5.1 *Standpunt inspecteur*

Nadat de belastingdienst in de captive-arresten uit 1985 en 1990¹⁷ in beginsel aan het kortste eind had getrokken, werd in de casus van HR 21 oktober 2005, nr. 40.539, BNB 2006/114, opnieuw stelling genomen tegen de captive. Primair en subsidiair valt de inspecteur daarbij feitelijk terug op de eerder ingenomen standpunten¹⁸:

1. de economische realiteit is dat geen sprake is van risico-overdracht, aangezien het resultaat van de captive direct van invloed is op de waarde van het belang in de captive, en
2. er is enkel sprake van een winstverschuiving, die haar oorsprong vindt in de aandeelhoudersrelatie met de captive.

Meer subsidiair wordt nu toegevoegd dat de captiveconstructie is opgezet met als doel het verijdelend van de Nederlandse belastingheffing door het uithollen van de belastinggrondslag, waardoor sprake is van *fraus legis*.

2.3.5.2 *Oordeel Hof 's-Gravenhage*

Met de captive-arresten is feitelijk al afgerekend met het primaire en het subsidiaire standpunt van de inspecteur (economisch gezien geen risico-overdracht en enkel door de aandeelhoudersrelatie geïnduceerde winstverschuiving, zie onder 2.3.2 en 2.3.3 vorenstaand). In lijn daarmee oordeelt het Hof 's-Gravenhage, 20 januari 2004, nr. BK-01/03627, terecht, dat met de gesloten herverzekeringsovereenkomst het risico is overgedragen aan de captive. Het Hof acht het aannemelijk dat het risico (her)verzekerbbaar was, terwijl het belastingplichtige vrij stond dit risico onder te brengen bij een derde, dan wel bij een groepsmaatschappij. Expliciet wordt nog toegevoegd, dat niet van belang is dat belastingplichtige als moedermaatschappij belang houdt bij het resultaat van de door haar dochter gesloten herverzekeringsovereenkomst. Terecht acht het Hof het laatste inherent aan de positie van aandeelhouder. Impliciet erkent het Hof hiermee dat uitgaande van de civielrechtelijke realiteit (de juridische zelfstandigheid van de dochter), de hoedanigheid van contractant met de captive niet kan worden vereenzelvigd met de hoedanigheid van aandeelhouder van de captive. Hét fundament van de *at arm's length*-doctrine is nu ook juist dat wordt geabstraheerd van het bestaan van de aandeelhoudersrelatie! Onder de *at arm's length*-toets wordt immers gedaan *alsof sprake is van een transactie met een derde*. Vraag is dan of de overeengekomen condities *onder die aannahme* als reëel zijn te beschouwen¹⁹. Ten overvloede merkt het Hof nog op, dat tevens in ogenschouw kan worden genomen dat de captive haar activiteiten later heeft uitgebreid tot andere partijen.

¹⁷ BNB 1985/301, BNB 1985/302 en BNB 1990/337.

¹⁸ Zie 2.3.2 respectievelijk 2.3.3.

¹⁹ Zie ook Van der Geld in zijn noot bij het onderhavige arrest, als aangehaald onder 2.3.5.3 navolgend.

Ook het beroep op *fraus legis* wijst het Hof af. Dat bij de oprichting en de keuze van de vestigingsplaats van de captive fiscale motieven een rol hebben gespeeld, brengt niet mee dat daarmee in *fraudem legis* is gehandeld. Binnen de grenzen van de wet en jurisprudentie mag de fiscaal voordeligste weg worden gekozen. Bovendien is de beslissing om een herverzekering af te sluiten bij een dochtermaatschappij een ondernemingsbeslissing, terwijl niet kan worden gezegd dat de transactie reële betekenis mist, waardoor daarmee niet is gehandeld in strijd met doel en strekking van de wet.

2.3.5.3 Oordeel in cassatie

Hoewel de staatssecretaris expliciet erkent dat sprake is van een verzekeringsovereenkomst²⁰, en ondanks het al duidelijke oordeel van de HR in BNB 1985/301²¹, wordt in cassatie opnieuw aangevoerd dat zich in economische zin geen risico-overdracht heeft voorgedaan. Annotator Van der Geld ontlokt dit (zelfs) de opmerking dat het daarmee gestelde “zeer curieus” is. Binnen de grenzen gesteld door het *at arm's length*-beginsel kan immers niet intraconcern worden ontzegd wat buitenconcern is toegestaan, waardoor het geponeerde in strijd komt met fundamentele uitgangspunten van het nationaal en internationaal belastingrecht, aldus Van der Geld.

In zijn betoog verwijst de staatssecretaris uitvoerig naar in de Verenigde Staten gewezen jurisprudentie. Onterecht wordt daarbij gesteld dat daaruit duidelijk naar voren komt, dat “bij een 100% captive-dochter geen sprake is van een reële verzekering”. Aldus wordt gesuggereerd, dat de Amerikaanse belastingdienst nog altijd uitgaat van de – inmiddels (geheel) door haar verlaten, maar door de staatssecretaris kennelijk nog (gedeeltelijk) aangehangen – *economic family theory*, waarin (onder andere) verzekering bij een 100% dochter niet als zodanig wordt aanvaard. In werkelijkheid draait de Amerikaanse doctrine op dit vlak echter niet (meer) om het aandelenbelang in de captive, maar om een beoordeling van uiteenlopende *facts and circumstances*²². Het meest opvallende – en tegelijk ook meest discutabele – element daarin betreft de eis van risicospreiding met derde partijen. Anders dan wordt gesuggereerd, speelde ook juist dit laatste een cruciale rol in de door de staatssecretaris aangehaalde zaak *Gulf Oil v. Commissioner*²³.

²⁰ De staatssecretaris verwijst ook zelf naar de uitkomst van de door de betrokken captive gevoerde procedure voor de assurantiebelasting, waarmee Hof Amsterdam, 20 januari 2004, nr. 98/5320, heeft geoordeeld dat de overeenkomst tussen de captive en de belastingplichtige kwalificeert als een verzekeringsovereenkomst.

²¹ In BNB 1985/301 volgt de HR de conclusie van AG Van Soest, nadat deze nadrukkelijk heeft gewezen op het aan de belastingheffing ten grondslag liggende uitgangspunt van afzonderlijke heffing van afzonderlijke lichamen (zie onder 2.3.2.3 vorenstaand).

Ook Van der Geld constateert in zijn noot bij deze zaak (met enige verbazing), dat een soortgelijke stelling al door Hof en HR is verworpen in BNB 1985/301. De stelling van de staatssecretaris dat dit een “geheel andere casus” betrof, komt nogal gekunsteld over. Hoewel de captive in BNB 1985/301 weliswaar geen dochter-, maar een zustermaatschappij was van de verzekerde werkmaatschappijen, maakten de laatste deel uit van een fiscale eenheid met de moedermaatschappij van de captive, terwijl het verzekeringsbeleid ook centraal vanuit de holding werd gemanaged. AG Van Soest spreekt ook van “belanghebbende en haar dochtermaatschappij”. Belangrijker is echter dat een eventuele nadere kwalificatie van de groepsrelatie tussen de captive en haar verzekerden noch in de overwegingen van het Hof, noch in die van de HR, ook maar enige rol heeft gespeeld. BNB 1985/301 is duidelijk algemeen van strekking. Ten slotte moet men zich ook afvragen hoe zinvol en valide het is om een kennelijk ongewenste constructie te bestrijden met een argument dat, indien gesanctioneerd, direct kan (en zal) worden ontkracht door de captive simpelweg onder een/de groepshoudstermaatschappij te hangen.

²² Zie hierover uitvoerig W.P. Elliott, *Captive insurance arrangements: a comprehensive update*, Tax notes international, 19 January 2004, p. 297 – 316, en W.P. Elliott, *A guide to captive insurance companies* (part 1), Journal of international taxation, April 2005.

²³ Daarnaast werd van cruciaal belang geoordeeld, dat de moedermaatschappij garanties had afgegeven voor de captive, waardoor feitelijk niet meer kon worden gesproken van werkelijke risico-overdracht.

In BNB 2006/114 kiest de staatssecretaris daarentegen (zeer) nadrukkelijk voor de eerder bedoelde economische benadering: “Voor de beoordeling of in economische zin daadwerkelijk risico is overgedragen dient haar gehele vermogen in beschouwing te worden genomen (...). Als gevolg van deze situatie is het in economische zin niet mogelijk om het risico op de dochter af te wentelen, omdat via de deelneming het risico binnen het vermogen van belanghebbende blijft (...). Het risico (...) komt op grond van de moeder-dochter verhouding als een verlies op de deelneming weer op het bordje van belanghebbende terecht.”.

In HR 8 mei 1957, nr. 12.931, BNB 1957/208, was nota bene juist nadrukkelijk (en terecht en met succes) bestreden, dat intercompanywinsten buiten beschouwing zouden mogen blijven *vanwege de tussen moeder en dochter bestaande economische eenheid*. Terecht stelde de inspecteur zich op het standpunt dat het gaat om de belastingplicht van de moedermaatschappij, die *niet* vereenzelvigd mag worden met het concern.

Het nu opeens wel willen omarmen van de economische benadering, staat overigens ook haaks op het bestaan van het instrument van de *fiscale* eenheid. Het bestaan daarvan onderstreept immers nog eens nadrukkelijk dat civielrechtelijk zelfstandige entiteiten in beginsel ook fiscaalrechtelijk als zodanig worden behandeld²⁴.

Zoals annotator Van der Geld opmerkt, is de HR “zo klaar” met het door de staatssecretaris gestelde. Simpelweg wordt volstaan met de constatering, dat het oordeel van het Hof dat geen sprake is van *fraus legis*, en dat de daaraan ten grondslag liggende oordelen, geen blijk geven van een onjuiste rechtsopvatting en, als verweven met waarderingen van feitelijke aard, voor het overige in cassatie niet op juistheid kunnen worden getoetst²⁵.

2.3.6 Wel of geen deelneming

2.3.6.1 Standpunt inspecteur

In de onder 2.3.5 besproken casus stelt de inspecteur tevens dat het belang in de captive niet onder de deelnemingsvrijstelling valt, terwijl dat belang op de voet van artikel 28b Vpb 1969 (oud) moet worden gewaardeerd tegen de waarde in het economische verkeer. Als gevolg daarvan zou het door de captive behaalde resultaat uiteindelijk toch nog leiden tot belastingheffing bij de moeder.

2.3.6.2 Oordeel Hof 's-Gravenhage

Volgens het Hof 's-Gravenhage kan niet worden gezegd dat de bezittingen van de captive (nagenoeg) uitsluitend uit beleggingen bestonden, waarmee het beroep op artikel 28b Vpb (oud) faalt. Ten overvloede voegt het Hof nog toe, dat het belang in de captive, gelet op de ondernemingsactiviteiten van de captive, geldt als een deelneming in de zin van artikel 13 Vpb (oud).

2.3.6.3 Oordeel in cassatie

In cassatie oordeelt de HR dat de oordelen van het Hof geen blijk geven van een onjuiste rechtsopvatting en, als verweven met waarderingen van feitelijke aard, voor het overige in cassatie niet op juistheid kunnen worden getoetst.

Door de invoering van nieuwe regels inzake de deelnemingsvrijstelling heeft het onderhavige onderdeel van BNB 2006/114 overigens haar belang verloren. Thans moet ofwel worden voldaan aan de *effective tax rate test* (onderworpenheid aan een effectieve belastingheffing van minimaal 10% naar Nederlandse maatstaven), ofwel aan de *asset test* (minder dan 50%

²⁴ In dezelfde zin: HR 8 mei 1957, nr. 12.931, BNB 1957/208.

²⁵ HR 21 oktober 2005, nr. 40.539, BNB 2006/114, r.o. 3.1.1.

aan vrije beleggingen). Zo niet, dan is sprake van een laagbelaste beleggingsdeelneming. De deelnemingsvrijstelling is dan niet van toepassing. Ook bij een deelneming in een captive zal uiteraard moeten worden voldaan aan de gestelde eisen om gebruik te kunnen maken van de deelnemingsvrijstelling.

2.3.7 *Nogmaals substance, risico-overdracht en fraus legis*

2.3.7.1 *Standpunt inspecteur*

In de onder 2.3.5 en 2.3.6 besproken casus van BNB 2006/114 trok de inspecteur ten strijde tegen de moedermaatschappij van de captive. Tegelijkertijd werd ook stelling genomen tegen de captive zelf, hetgeen uitmondde in de (parallel)procedure voor het Hof 's-Gravenhage van 20 januari 2004, nr. BK-02/00031²⁶. Hierin stelde de inspecteur (opnieuw) dat de captive in Nederland was gevestigd, dan wel in Nederland winst uit onderneming had behaald door middel van een vaste inrichting of een vaste vertegenwoordiger (zie 2.3.4 voor de eerder op grond daarvan gevoerde procedure). Daarbij betreft hij nu echter in feite het ontbreken van risico-overdracht-argument en het *fraus legis*-argument in zijn (verdere) onderbouwing van het substance-argument. “De werkelijke leiding van belanghebbende berust bij Y, nu bij haar het belang van de captiveconstructie is gelegen; belanghebbende is slechts een doorgeefluik”, aldus de inspecteur²⁷. En²⁸: “De keuze voor Z als vestigingsplaats is uitsluitend of vrijwel uitsluitend ingegeven door fiscale motieven.”.

2.3.7.2 *Oordeel Hof 's-Gravenhage*

Anders dan het Hof Amsterdam in BNB 1990/337 deed (zie 2.3.4.4), oordeelt het Hof 's-Gravenhage *in casu* dat *niet* aannemelijk is gemaakt, dat (de werkelijke leiding van) de captive in Nederland was gevestigd²⁹. Net als in de zaak tegen de moedermaatschappij (zie 2.3.5.2) acht het Hof het (ook) in dit kader niet van belang dat de moedermaatschappij als zodanig belang heeft behouden bij het financiële resultaat van de door de captive gesloten verzekeringsovereenkomsten. Dit is inherent aan de positie van aandeelhouder. Evenmin is van belang dat bij de keuze van de vestigingsplaats fiscale factoren mogelijk een beslissende betekenis hebben gehad (r.o. 6.3.5). Ten slotte is volgens het Hof ook geen sprake van een vaste inrichting in Nederland (r.o. 6.4 en 6.5.4).

Nu – anders dan in BNB 1990/337 – de substance van de ondernemingsactiviteiten ter plekke van de captive was gelokaliseerd, moet de civielrechtelijke realiteit ook fiscaal worden aanvaard. Impliciet wordt daarbij het feit van daadwerkelijke risico-overdracht (nogmaals) erkend en wordt een *de facto* beroep op *fraus legis* afgewezen. Feitelijk dus een herbevestiging dat er weinig valt af te dingen op de captiveconstructie, mits (uiteraard) is voldaan aan de algemeen geldende substance-vereisten.

2.4 Nieuwste visie van de Belastingdienst inzake captives

2.4.1 *Algemeen*

Recent heeft de Belastingdienst met opeenvolgende notities en in gesprekken met belastingplichtigen opnieuw en breed stelling genomen tegen structuren waarin een captive

²⁶ Daarnaast werd ook nog voor het Hof Amsterdam geprocedeerd inzake de heffing van assurantiebelaasting over de aan de captive betaalde verzekeringspremies (Hof Amsterdam, 3 maart 2000, nr. 98/5320).

²⁷ Hof 's-Gravenhage, 20 januari 2004, nr. BK 02/00031, r.o. 4.3.1.

²⁸ Hof 's-Gravenhage, 20 januari 2004, nr. BK 02/00031, r.o. 4.3.4.

²⁹ Hof 's-Gravenhage, 20 januari 2004, nr. BK 02/00031, r.o. 6.3.6.

figureert. Dit ondanks het feit, dat Van der Geld zich al bij BNB 2006/114 afvroeg of een en ander wel tot de bedoelde procedure had moeten leiden: “Hof en Hoge Raad zijn immers zeer duidelijk in hun beslissing, die me ook juist lijkt en voorspelbaar was”. Volgens de Belastingdienst zijn er echter nieuwe, steekhoudende argumenten die in de al gevoerde procedures nog niet of onvoldoende aan bod zijn geweest. Navolgend wordt ingegaan op de nu aangevoerde argumenten en op de vraag of die argumenten ook werkelijk nog niet – expliciet of impliciet – al aan de orde zijn geweest.

2.4.2 (On)zakelijkheid van de transactie

2.4.2.1 Inleiding

Het nieuwste standpunt van de Belastingdienst bestaat in de kern uit de stelling dat een (her)verzekeringsovereenkomst met een eigen captive een onzakelijke transactie is. Daarbij beperkt dit zich niet tot de (casuïstische) stelling dat sprake is van een onzakelijke premiestelling, maar strekt deze zich uit tot de algemene stelling dat *ten principale* sprake is van een onzakelijke transactie. Ongeacht de premiestelling zou de transactie op economisch rationele gronden *nooit* worden aangegaan. Als belangrijkste argumenten ter onderbouwing van dit (vergaande) standpunt worden genoemd:

- bij een captive is geen sprake van risicospreiding;
- een captive kan niet worden aangemerkt als een verzekeraar en
- een captive voegt geen waarde toe in het economisch verzekeringsproces.

Feitelijk zou de verzekeringsovereenkomst daarmee iedere reële betekenis missen.

2.4.2.2 Het gemis aan reële betekenis

Vormt een overeenkomst met een captive *ten principale* een onzakelijke transactie, die op economisch rationele gronden *nooit* zou worden aangegaan, dan kan het niet anders zijn dan dat die overeenkomst iedere reële betekenis mist. Dit standpunt is echter al bij herhaling – en tot in hoogste instantie toe – ingenomen en afgewezen³⁰. Het is dan ook – in de woorden van Van der Geld – “zeer curieus”, dat dit standpunt de facto opnieuw wordt ingenomen (zie 2.3.5.3). Gezien de vaste jurisprudentie op dit punt, moet de hernieuwde stellingname van de Belastingdienst tegen captives dan ook al bij voorbaat als in beginsel kansloos worden beschouwd in een eventuele procedure. Desondanks wordt volledigheidshalve en ten overvloede nog afzonderlijk ingegaan op de door de Belastingdienst aangevoerde – overigens nauw met elkaar verweven – nadere argumenten.

2.4.2.3 Het ontbreken van risicospreiding

Het nu door de Belastingdienst ingenomen standpunt lijkt zwaar te steunen op de aan Amerikaanse regels en jurisprudentie ontleende eis van risicospreiding³¹. Heeft de captive enkel van één onderneming (of een beperkt aantal ondernemingen) risico’s geaccepteerd, dan – en ook alleen dan – zorgt de captive niet voor (verdere) risicospreiding over meer verzekerden. Uiteraard is wel in die zin sprake van risicodiversificatie dat meerdere risico’s worden geaccepteerd.

In BNB 2006/114 heeft de staatssecretaris al uitgebreid gerefereerd aan de Amerikaanse regels en jurisprudentie (zie 2.3.5.3). Opvallend genoeg omarmt hij vervolgens de daarin

³⁰ BNB 1985/301 (zie 2.3.2), BNB 2006/114 (zie 2.3.5) en gerelateerde hofuitspraken, alsmede Hof ’s-Gravenhage, 20 januari 2004 (zie 2.3.7).

³¹ Zie daarover 2.3.5.3 en de daar opgenomen verwijzingen.

figurerende, maar nooit gesanctioneerde *economic family theory*³². De wel gesanctioneerde, maar – zeker in de Nederlandse context – discutabele eis van *risk distributing* (risicospreiding) wordt kort genoemd, waarna er direct afstand van wordt genomen, omdat deze moeilijk valt te rijmen met de omarmde economische benadering³³. AG noch HR slaan dan ook verder acht op dit argument. Wel wordt de bedoelde eis impliciet verworpen met het meer algemene oordeel, dat niet kan worden gezegd dat de herverzekeringsovereenkomst – ook zonder die risicospreiding – reële betekenis mist.

In de hofprocedure van BNB 1985/301 had de inspecteur overigens wel expliciet gesteld, dat de “risico’s in feite niet zijn verzekerd omdat V niet kan voldoen aan de in dit verband vereiste spreiding van risico’s.” Na verwerping daarvan door het Hof ’s-Gravenhage komt de staatssecretaris in cassatie op tegen dat oordeel. AG Van Soest concludeert daarover dat het ingestelde middel faalt, terwijl de HR het gevelde oordeel feitelijk en niet onbegrijpelijk oordeelt. Aan het laatste voegt de HR bovendien nog een eigen inhoudelijk accent toe (zie 3.2.3). Daarmee is de eis van risicospreiding niet alleen al in algemene zin, maar ook al heel specifiek verworpen.

Hof en HR hebben de eis van risicospreiding terecht verworpen als relevant criterium. In beginsel gaat het niet om de kenmerken van de captive, maar om de kenmerken van de overeenkomst. Wordt tegen betaling van premie een risico overgedragen, dan is in principe sprake van een verzekeringsovereenkomst. Analooq aan HR 8 september 2006, nr. 42.015, BNB 2007/104³⁴, kan worden gesteld: de verplichting tot het doen van verzekeringsuitkeringen verleent aan een verzekeringsovereenkomst het kenmerk van een verzekering. Onder verwijzing naar de uitspraak van Hof Amsterdam van 3 maart 2000, nr. 98/5320, erkent de staatssecretaris in BNB 2006/114 zonder meer dat de overeenkomst met de captive kwalificeert als verzekeringsovereenkomst.

Fiscaal moet het civielrechtelijke feit van het bestaan van de verzekeringsovereenkomst worden gevolgd, tenzij de overeenkomst reële betekenis mist (*fraus legis*). Enkel daarbij kunnen ook kenmerken van de captive zelf in beeld komen. Een dergelijk beroep op het ontbreken van reële betekenis en op *fraus legis* is echter al onderwerp geweest van BNB 2006/114. Zoals daaruit – en ook al uit BNB 1985/301 – volgt, schiet een eenzijdige focus op het element risicospreiding en dan nog slechts in de zin van risicospreiding tussen verzekerden, tekort als onderscheidend criterium bij de beantwoording van de vraag of sprake is van een reële betekenis hebbende overeenkomst (zie hierover verder 4.2.4).

Ook in ander verband is noch in wet- en regelgeving, noch in de (ruim voorhanden) jurisprudentie, noch in de praktijk (in Nederland) doorslaggevende betekenis toegekend aan de mate van risicospreiding in de bedoelde zin (of zelfs in ruimere zin). Zo zijn pensioen- en lijfrenteconstructies met een eigen pensioen-BV nimmer op die grond aangemerkt als

³² Zie hierover uitvoerig W.P. Elliott, *Captive insurance arrangements: a comprehensive update*, Tax notes international, 19 January 2004, p. 304 en 306/307.

³³ In de Amerikaanse jurisprudentie wordt dit spanningsveld tussen “the principle of risk distributing” (Helvering v. LeGierse, 1941) en “the principle that the legal separateness of corporations should be respected” (Moline Properties v. Commissioner, 1943) ook nadrukkelijk onderkend. Aldaar heeft dit geleid tot de wat halfslachtige uitkomst dat in een broeder/zuster-relatie wel sprake kan zijn van verzekeren, maar in een moeder/dochter-relatie niet (Carnation v. Commissioner, 1981, Humana Inc. v. Commissioner, 1989, Hospital Corporation of America v. Commissioner, 1997, en Kidde Industries Inc. v. The United States, 1997. Zie tevens voetnoot 21). Zoals gesteld, wordt het principe van de in beginsel zelfstandige fiscale positie van een aparte juridische entiteit volgens staande jurisprudentie in Nederland meer consequent gerespecteerd.

³⁴ “Die terugbetalingsverplichting verleent aan een geldverstrekking het kenmerk van een lening.”

onzakelijk of als van reële betekenis ontbloom³⁵. Recent is – in het kader van de heffing van successierecht – nog de situatie gesanctioneerd, waarin een particulier optrad als verzekeraar van uitsluitend één leven en wel zijn eigen leven³⁶. Van risicospreiding is dan zelfs *in geen enkel opzicht* sprake.

In dezelfde lijn ligt het door de HR in stand gelaten oordeel dat een directiepensioenlichaam “naar haar doelstelling en feitelijke activiteiten optreedt als een (zij het kleinschalige) levensverzekeringsmaatschappij”, “ook in het geval (...) waarin de pensioenverplichtingen slechts jegens één of enkele personen zijn aangegaan.” Op grond daarvan gelden voor een directiepensioenlichaam dezelfde fiscale (winstbepalings)regels als voor grootschalig opererende levensverzekeringsmaatschappijen³⁷.

2.4.2.4 Een captive is geen verzekeraar

De stelling dat een captive niet is aan te merken als een verzekeraar, is eigenlijk een uitvloeisel van de stelling dat niet wordt voldaan aan de eis van risicospreiding. Opnieuw is feitelijk sprake van een herhaling van zetten. Al in BNB 1985/301 beriep de staatssecretaris zich in cassatie op de stelling van de inspecteur, dat “deze risico’s in feite niet zijn verzekerd omdat V niet kan voldoen aan de in dit verband vereiste spreiding van risico’s. Tegenover de betaling van premies aan V staat naar mijn mening geen adequate prestatie van V *als verzekeraar* (acc.: auteur), voor zover deze premies niet worden aangewend voor herverzekering.”

Verzekeraar is hij die door het aangaan van een verzekeringsovereenkomst risico overneemt van zijn tegenpartij. Dit is slechts anders, indien de overeenkomst als schijnhandeling moet worden gekwalificeerd. Van het laatste is in beginsel geen sprake (zie 2.3.5, 2.4.2.2 en 2.4.2.3), terwijl in BNB 1985/301 ook al heel expliciet is geoordeeld, “dat met name niet valt in te zien dat V (...) geen adequate verzekeringsprestatie heeft geleverd.” Met het Hof is de HR van oordeel dat de captive de door haar geaccepteerde risico’s voldoende heeft afgedekt; deels door herverzekering en deels door deze zelf te verzekeren op basis van haar daartoe aangehouden eigen vermogen.

Wil een verzekeringsovereenkomst met een eigen verzekeraar niet verworden tot een schijnhandeling, dan moet de eigen verzekeraar uiteraard voldoende draagvlak hebben om het overgenomen risico te kunnen dragen³⁸. Zoals ook al uit vaste jurisprudentie volgt, is het echter een misvatting dat een dergelijk draagvlak enkel zou kunnen worden gecreëerd uit – van meerdere partijen – ontvangen premies. Ook herverzekering en de aanwezigheid van buffervermogen zijn voor de hand liggende en algemeen gangbare middelen om het benodigde draagvlak te creëren. Zeker na implementatie van de herverzekeringsrichtlijn gelden zelfs bij wet geregelde minimumnormen voor de solvabiliteit van een captive. Het is

³⁵ Bijvoorbeeld HR 24 oktober 2003, nr. 37.856, BNB 2004/112, en HR 14 april 2006, nr. 41.569. In BNB 2004/112 memoreert AG Groeneveld zelfs expliciet, dat niet-professionele verzekeraars van pensioen- en lijfrenteverplichtingen “een in beginsel onbepaalbaar risico” op zich nemen, doordat de Wet van de grote aantallen (abusievelijk heeft de AG het over de “wet van de grote getallen”) voor hen niet opgaat (r.o. 7.8). Ook Hofstra refereerde al in zijn noot bij HR 21 augustus 1985, nr. 22.929, BNB 1985/301, aan het feit dat zowel de jurisprudentie als de praktijk met betrekking tot pensioen-BV’s van één of enkele belanghebbenden weinig aanleiding geven zodanig essentiële betekenis toe te kennen aan de omvang van de risicospreiding.

³⁶ HR 11 juli 2008, nr. 43.547 en 43.527.

³⁷ HR 28 september 2001, nr. 36.430, BNB 2002/55.

³⁸ Daarnaast vervult een (her)verzekeraar veelal tevens een belangrijke functie op het vlak van het risicobeheer zelf. Het is ook niet ongebruikelijk dat een in financieel-statistische zin irrationeel te achten risico-overdracht toch plaatsvindt, juist om daarmee (op efficiënte wijze) toegang te krijgen tot kennis en ervaring op het vlak van het risicobeheer.

dan ook zonder meer onjuist dat het bij een (alleen) voldoende gekapitaliseerde en/of herverzekerde derde onderbrengen van risico's illusoir zou zijn.

2.4.2.5 Het ontbreken van toegevoegde waarde

Door het gebrek aan risicospreiding in de gestelde enge zin, kan een captive in de kern niet optreden als verzekeraar, aldus de Belastingdienst (zie 2.4.2.4). Daarmee is het tevens zo, dat een captive geen waarde toevoegt. De onhoudbaarheid van (ook) deze stelling volgt al uit het onder 2.4.2.4 vermelde.

De stellingname van de Belastingdienst lijkt echter niet (enkel) voort te komen uit het risicospreidingsargument, maar (tevens) uit de door de Belastingdienst betrokken stelling dat (her)verzekeren bij een captive niet leidt tot een lagere faillissementskans bij de verzekerde. Uitgaande van de (overigens *onjuiste*³⁹) veronderstelling dat (her)verzekering uitsluitend dient ter beperking van de faillissementskans, zou (ook) aldus sprake zijn van het ontbreken van toegevoegde waarde.

De stelling dat geen sprake is van een verlaging van de faillissementskans, is te herleiden tot het feit dat:

1. het schaderisico wordt vervangen door het risico van een herwaarderingsverlies (*impairment*) op de deelneming in de captive, indien en voor zover de opgekomen schaden blijven binnen de dekkingscapaciteit van de captive;
2. het schaderisico wordt vervangen door een debiteurenrisico, indien en voor zover de opgekomen schaden de dekkingscapaciteit van de captive te boven gaan.

Het tweede punt geldt niet specifiek in de verhouding met een captive, maar in elke (her)verzekeringsverhouding. Met het oordeel dat de captive van BNB 1985/301 de geaccepteerde risico's *voldoende* had afgedekt (zie ook 2.4.2.4, slot), is impliciet aanvaard dat – net als in een derdenverhouding – sprake mag zijn van een gedeeltelijke vervanging van het schaderisico door een debiteurenrisico. AG Van Soest concludeert in BNB 1985/301 bovendien heel expliciet: “ook bij een onafhankelijke verzekeringsmaatschappij schiet de verzekering tekort, indien de schade zo groot wordt, dat zij de draagkracht van de verzekeringsmaatschappij overtreft.”

Met het eerste punt wordt *de facto* weer teruggevallen op de *economic family theory*. Het gestelde gaat enkel op, indien de positie van verzekerde wordt vereenzelvigd met de positie als aandeelhouder. Bij het op zakelijkheid toetsen van een transactie gaat het er echter om dat wordt gedaan alsof sprake is van een transactie met een derde. In zo'n verhouding met een derde zal de met een captive gesloten overeenkomst wel degelijk van toegevoegde waarde zijn.

Zoals uit het voorgaande volgt, is ook dit beroep op de economische benadering en – meer in het algemeen – op een gemis aan reële betekenis al meerdere malen en tot in hoogste instantie afgewezen⁴⁰.

³⁹ Behalve de al eerder genoemde toegang tot de kennis en ervaring van de (her)verzekeraar, is het mitigeren van tussentijdse winstfluctuaties een belangrijke – en veelal zelfs de belangrijkste – reden om tot (her)verzekering over te gaan.

⁴⁰ Zo betoogde de staatssecretaris al (tevergeefs) in BNB 2006/114: “dat de overeenkomst met A geen wezenlijke verandering brengt in de vermogenspositie van belanghebbende en in verzekeringstechnische zin ook *geen toegevoegde waarde* heeft (acc.: auteur).”

2.4.3 Ten principale onzakelijk

2.4.3.1 Processuele achtergrond

Resumerend komt het nieuwste standpunt van de Belastingdienst erop neer, dat een overeenkomst met een eigen captive reële betekenis mist, nimmer met een derde zal worden aangegaan en dus ten principale een onzakelijke transactie is. Heel specifiek wordt nog (ten onrechte) de parallel getrokken met de casus van BNB 2004/265. *In casu* introduceert de HR het onderscheid tussen:

1. het onzakelijk zijn van de condities waartegen een transactie met een dochtermaatschappij is aangegaan en
2. het ten principale onzakelijk zijn van een dergelijke transactie.

In het eerste geval moet de winst van de moedermaatschappij (slechts) worden gecorrigeerd voor zover de overeengekomen condities onzakelijk moeten worden geacht. In het tweede geval is sprake van een handelen van de aandeelhouder als zodanig en dus van een handelen dat zich ten principale afspeelt in de kapitaalsfeer. Ligt een handeling ten principale in de kapitaalsfeer, dan dienen die handeling *én de gevolgen daarvan* geen invloed te hebben op de fiscale winst (r.o. 3.2).

Met BNB 2004/265 wordt in feite de bodemloze putlening-uitspraak van HR 27 januari 1988, nr. 23.919, BNB 1988/217, gegeneraliseerd én aangescherpt. In de laatste zaak bepaalde de HR over de kwalificatie van een intercompanylening, dat de regel dat de civielrechtelijke vorm in beginsel beslissend is voor de fiscale gevolgen, (mede) uitzondering lijdt in het geval dat een belastingplichtige op grond van zijn positie als aandeelhouder een geldlening verstrekt onder zodanige omstandigheden, dat hem reeds aanstonds duidelijk moet zijn geweest dat het ter leen verstrekte bedrag niet of niet ten volle zal kunnen worden terugbetaald (r.o. 4.4).

Met BNB 2004/265 opent de HR enerzijds de mogelijkheid tot het op andersoortige transacties dan leningen, te weten garantstellingen, toepassen van de geformuleerde uitzondering. Anderzijds wordt de regel aangescherpt, doordat expliciet wordt aangegeven dat onderscheid moet worden gemaakt tussen de in BNB 1988/217 bedoelde situatie van het ten principale onzakelijk zijn van de litigieuze handeling (het ontbreken van waarde moet aanstonds duidelijk zijn geweest) en een situatie van het (enkel) op grond van de gehanteerde condities onzakelijk – ergo niet *at arm's length* – zijn van de handeling (zie ook AG Van Kalmthout in zijn conclusie bij BNB 2004/265, r.o. 7.2 tot en met 7.7 en dan met name r.o. 7.2 en 7.3).

2.4.3.2 Handelen van de aandeelhouder als zodanig

In HR 12 december 2003, nr. 38.124, BNB 2004/265, gaat het om een bank die om niet afstand doet van door een dochtermaatschappij gegeven garanties voor een aan die dochtermaatschappij verstrekte lening. Logischerwijs oordeelt het Hof het zonder tegenprestatie laten vervallen van de garanties onzakelijk (r.o. 5.1.5). In cassatie gaat het nog enkel om de vraag of daardoor de handeling ten principale en met al haar gevolgen moet worden gezien als een informele kapitaalstorting, of dat kan worden volstaan met het als informele kapitaalstorting aanmerken van de *arm's length*-tegenprestatie die onder zakelijke omstandigheden zou zijn bedongen. Uiteindelijk oordeelt het Hof tot het laatste, omdat belanghebbende niet zou hebben gehandeld in haar kwaliteit van aandeelhouder als zodanig, welk oordeel de HR sanctioneert.

Hoewel bij het oordeel van Hof en HR de nodige kanttekeningen zijn te plaatsen⁴¹, lijkt een en ander er wel op te duiden dat niet te licht kan worden geoordeeld tot het ten principale onzakelijk zijn van een handeling⁴². Zie ook de conclusie van Van der Geld in zijn noot bij BNB 2004/265: “Als ik het goed zie dan reserveert de Hoge Raad de kwalificatie dat rechtshandelingen in de kapitaalsfeer zitten louter voor de gevallen waarin dergelijke rechtshandelingen onder deze condities zich redelijkerwijs niet laten denken tussen niet-gelieerde partijen. Hij rept in rechtsoverweging 3.2 immers van ‘slechts kan worden aangemerkt als een handelen van de aandeelhouder als zodanig ...’. Er is dan weinig ruimte voor het überhaupt duiden van rechtshandelingen als thuishorend in de kapitaalsfeer.”

Ook de staatssecretaris lijkt in BNB 2004/265 te onderkennen dat zware eisen gelden voor het ten principale als onzakelijk aanmerken van een handeling. Nadrukkelijk wordt betoogd, dat de litigieuze handeling nimmer tussen zakelijk handelende partijen zou hebben plaatsgevonden en ook nimmer voorkomt, zelfs niet tegen welke vergoeding dan ook. Zoals gesteld, wordt dit betoog (zelfs) onder de geschetste omstandigheden niet gevolgd door Hof en HR.

Het met het voorgaande vergelijken van het aangaan van een overeenkomst met een captive gaat volledig mank. De eventuele suggestie dat aan de uit de overeenkomst voortvloeiende (latente) vordering geen waarde toekomt, is zonder meer niet terecht, laat staan dat een en ander “reeds aanstonds duidelijk moet zijn geweest”. Volgens staande jurisprudentie is de stelling dat een overeenkomst met een captive reële betekenis mist, ook in beginsel onjuist. Daarmee staat vast, dat niet kan worden gesteld dat zo’n overeenkomst nimmer met een derde zou worden aangegaan (zie ook 2.4.2.4, slot, en 2.4.2.5, slot). Op grond daarvan kan er geen sprake van zijn, dat het aangaan van de overeenkomst *slechts* is aan te merken als een handelen van de aandeelhouder als zodanig. Bovendien is er geen enkele grond te veronderstellen, dat de uit de overeenkomst voortvloeiende rechten zullen worden prijsgegeven. Pas indien en voor zover dat wel het geval zou zijn, kan sprake zijn van het ten principale op onzakelijke gronden bevoordelen van de dochtermaatschappij. Zelfs indien de overeenkomst met de captive niet als een overeenkomst van verzekering zou kwalificeren (*quod non*), dan nog zal bij schade aanspraak worden gemaakt op de voldoening van de uit de overeenkomst voortvloeiende betalingsverplichting. Van het zonder

⁴¹ Zo leidt het Hof – onder referte aan de kwalificatiekwestie van BNB 1988/217 – haar oordeel in met de weinig relevante constatering, dat niet in geschil is dat de aan de garanties onderworpen leningen zowel civielrechtelijk als fiscaalrechtelijk ook daadwerkelijk als leningen moeten worden aangemerkt. Al meer relevant is de constatering dat voor wat betreft de *verstrekking van de garanties* sprake was van een zakelijke relatie. Op onnavolgbare wijze concludeert het Hof echter *daaruit*, dat “alsdan” slechts moet worden beoordeeld in hoeverre de winst moet worden gecorrigeerd voor een in zakelijke verhoudingen passende tegenprestatie (r.o. 5.2.2 en 5.2.3). Terecht merkt AG Van Kalmthout – met conclusie tot vernietiging en verwijzing – op, dat ‘s Hof’s motivering niets zegt over de vraag *in welke mate* belanghebbende (on)zakelijk handelde bij het prijsgeven van haar garanties (r.o. 7.7), alsmede dat onvoldoende duidelijk wordt of reeds het laten vervallen van de garanties als onzakelijk moet worden beschouwd, dan wel dat alleen het ontbreken van een adequate tegenprestatie het predicaat “onzakelijk” verdient (r.o. 7.3). Desondanks neemt de HR voetstoots aan, dat het Hof “kennelijk” ervan is uitgegaan dat ook het prijsgeven van de litigieuze garanties heeft plaatsgevonden “binnen het kader van” de geconstateerde zakelijke relatie, zodat belanghebbende ter zake van dat prijsgeven niet heeft gehandeld in haar kwaliteit van aandeelhouder als zodanig. Consequentie is dat elke handeling die kadert binnen een (oorspronkelijk) zakelijke relatie, kennelijk zonder meer niet ten principale onzakelijk kan zijn.

⁴² In HR 9 mei 2008, nr. 43.849, waarin wordt geoordeeld tot een vergelijkbaar handelen met de bedoeling het belang van haar aandeelhouder in die hoedanigheid te dienen, is bijvoorbeeld sprake van een vormgeving van een geldverstrekking die *iedere* zakelijkheid ontbeert. Zie tevens HR 8 september 2006, nr. 42.015, BNB 2007/104, waarin de HR ondanks (vergaand) onzakelijke voorwaarden en (grote, AG Van Ballegooijen heeft het zelfs over “volstrekte”) onzekerheid over de terugbetalingsmogelijkheden een geldverstrekking toch kwalificeert als een lening, omdat “het ten tijde van de geldverstrekking niet was te voorzien dat het *nimmer* tot terugbetaling zou komen (acc.: auteur).”

tegenprestatie, ten principale prijsgeven van rechten, c.q. van de betaalde premie, is ook dan *geen* sprake.

Al met al moet worden geconcludeerd, dat ook de vergelijking met BNB 2004/265 weer is terug te voeren tot de gedachte dat een overeenkomst met een captive reële betekenis mist⁴³. Zoals al bij herhaling is gesteld, is dit een onjuiste gedachte, hetgeen bovendien al in meerdere – en tot in hoogste instantie gevoerde – procedures is bevestigd.

2.5 Conclusie

Keer op keer blijken verzekeraars niet de meest kostenefficiënte en klantgerichte instellingen te zijn. De woekerpolisaffaire en de kwestie van de woekerpensioenen vormen wel heel schrijnende voorbeelden hiervan én van de wijze waarop commerciële verzekeraars zelfs dan nog en collectief enkel het eigen belang voor ogen houden. Ook in zijn algemeenheid zijn kostenefficiëntie, klantgerichtheid en service veelal ver te zoeken. Captives vervullen dan ook bij menig concern een wezenlijke rol om te kunnen komen tot kostenefficiënte en servicegerichte maatwerkoplossingen. Duidelijkheid over de fiscale positie van de captive is dan wenselijk.

Nu er geen reden is aan te nemen dat bij een captive geen sprake is van verzekeringen in de normale betekenis van het woord (BNB 1985/301, zie 3.2), of van een gemis aan reële betekenis (BNB 2006/114, zie 3.5), leidt het steeds opnieuw ter discussie stellen van de fiscale positie van de captive slechts tot maatschappelijke verspilling. De duidelijke en bij herhaling – en tot in hoogste instantie – bevestigde, staande jurisprudentie, lijkt immers weinig ruimte te bieden voor een opeens fundamenteel andere kijk op de fiscale aanvaardbaarheid van de captive. Wordt de uitbanning van de captive om welke reden dan ook wenselijk geacht, dan ware het beter die discussie (nu) te leggen waar hij (thans) hoort, te weten bij politiek en wetgever.

⁴³ Ook dit is niet nieuw, maar feitelijk een variant op het in BNB 2006/114 (*tevergeefs*) ingeroepen middel van de vergelijking met de – nauw aan BNB 2004/265 gelieerde – zaak van HR 27 januari 1988, nr. 23.919, BNB 1988/217: “dat een geldlening als kapitaalverstrekking moet worden aangemerkt indien naar de schijn sprake is van een lening, terwijl partijen in werkelijkheid een kapitaalverstrekking tot stand hebben willen brengen (...). In casu is naar de vorm, (...) naar de schijn, weliswaar sprake van een verzekeringsovereenkomst, in werkelijkheid beogen partijen kapitaal te verstrekken, dan wel een beleggingscontract te sluiten.”

3 Creatief boekhouden: voor de bank en door de bank?

Who is fooling who?

Henk Langendijk

3.1 Inleiding

Hans is een groot liefhebber van het forensische deel van de accountancy/juridische wetenschap. Veel van zijn publicaties, initiatieven en advieswerkzaamheden hebben zich bewogen op het snijvlak van accountancy, bedrijfseconomie en (fiscaal) recht.

Ook mag niet onvermeld blijven dat Hans mij als promotor uitstekend heeft begeleid bij het doen van (empirisch) onderzoek. Hans heeft zich laten kennen als een zeer planmatig man, die een promovendus de ruimte laat om zijn gedachten te ontwikkelen.

Vanuit mijn primaire werkkring (Nyenrode Business Universiteit en zijn rechtsvoorgangers NIVRA-Nijenrode en de NIVRA-opleiding) moet ook worden gemeld dat Hans in talloze functies een grote impact heeft (en heeft gehad) op het vormen van jonge registeraccountants. Zijn verdiensten op dat terrein zijn groot. Linde en Hans zijn voorts buitengewoon aangenaam gezelschap waar Cokkie en ik al vele malen congressen en bijzondere steden mee hebben mogen bezoeken. Het strekt mij dan ook tot eer om een bijdrage te mogen leveren aan een *Festschrift* ten honneure van Hans.

Boekhoudschandalen, creatief boekhouden, *creative accounting*, *fraudulent reporting*, *window dressing* zijn termen die Hans bekend in de oren klinken. Ik refereer hierbij aan een inventarisatie van begrippen, die wij samen hebben geschreven op dit terrein (Kuijl en Langendijk, 2001). Boekhoudschandalen zijn van alle tijden. Hierbij kan worden gedacht aan de Pincoffs-affaire in Rotterdam in 1879, waarbij een vooraanstaand ondernemer leiding gaf aan het vervalsen van de boeken (De Vries, 1985, p. 34-36; Langendijk, 2010).

Ook heden ten dage rijgt de ketting van verslaggevingsschandalen zich aan: Lernout & Hauspie, Baan, Enron, Worldcom, Parmalat, Ahold, Xerox en recent Econcern, Landis en Lehman Brothers.

In deze bijdrage zal ik de terminologie summier verwoorden en mij vooral richten op het smeulige karakter van boekhoudschandalen door middel van het beschrijven van de drie recente *cases*: Econcern, Landis en Lehman Brothers. Zoals bekend heeft Hans een zekere voorliefde voor de administratieve techniek. Daarom zal ik het gebruik van journaalposten niet schuwen. Tenslotte is er pas echt begrip van externe verslaggeving als de juiste journaalpost kan worden gemaakt! In paragraaf 3.2 wordt de thematiek van deze bijdrage verwoord. Paragraaf 3.3 geeft een beschrijving van de *case* Econcern. Paragraaf 3.4 gaat in op de Landis-affaire en paragraaf 3.5 geeft een korte beschrijving van *window dressing* bij de bank Lehman Brothers. Paragraaf 3.6 geeft een korte samenvatting van deze bijdrage.

3.2 Thematiek van deze bijdrage: rommelen met de cijfers voor de bank en door de bank

Door de financiële crisis zijn de convenanten in de leningsvoorwaarden van groot belang geworden voor ondernemingen. Worden de convenanten niet gehaald door ondernemingen, dan worden de condities door de bank aangescherpt. De bank eist frequenter financiële rapportages, berekent hogere rentepercentages of eist de lening zelfs acuut op.

Convenanten kunnen in twee typen worden ingedeeld:

- financiële convenanten in de vorm van een ratio (bijvoorbeeld: winst voor interest en belastingen dient minimaal gelijk te zijn aan vijf maal de netto interestlasten) of in de vorm van een absoluut getal (bijvoorbeeld: totaal bedrag opgenomen leenvermogen maximaal 200 miljoen euro)
- niet financiële convenanten in de vorm van gebeurtenissen of handelingen die niet of juist wel mogen voorkomen of mogen worden verricht (bijvoorbeeld een gebeurtenis die niet mag voorkomen: het aan syndicaatfinanciering uitstaande bedrag mag niet hoger zijn dan tachtig procent van de kredietverzekerde uitstaande debiteurenportefeuille).

Ondernemingsleidingen zijn zich terdege bewust van deze convenanten en kunnen creatief gaan boekhouden om aan deze convenanten optisch te voldoen. Econcern en Landis zijn gevalsstudies waarbij het één van de doelen van de leiding was om via creatief boekhouden te voldoen aan de convenanten zoals opgenomen in de leningsvoorwaarden van de banken. De financiële rapportages van banken (jaarrekeningen, halfjaarcijfers en kwartaalcijfers) worden beoordeeld door toezichthouders en *credit rating agencies*. Voor banken is het van groot belang een bepaalde solvabiliteit te tonen. Deze optische solvabiliteit geeft de ruimte weer om gelden te kunnen uitlenen. Creatief boekhouden kan worden aangewend om door een optisch hogere solvabiliteit te tonen meer te kunnen uitlenen (creatief richting toezichthouder) en een hogere kredietwaardigheid te suggereren (creatief richting *credit rating agencies*).

Bij Lehman Brothers staat centraal de *window dressing* om optisch een bepaalde solvabiliteit op balansdatum te kunnen rapporteren.

De bank is een belangrijke gebruiker van jaarrekeninginformatie en tussentijdse berichten van ondernemingen. Banken, op hun beurt, hebben de toezichthouder en de *credit rating agencies* als belangrijke gebruiker van hun jaarrekeninginformatie en tussentijdse berichten. Bij dit alles spelen ratio's die gehaald moeten worden of die niet mogen worden overschreden, een cruciale rol. Het devies is rommelen met de externe verslaggeving om meer te kunnen *inlenen* door ondernemingen en meer te kunnen *uitlenen* door banken. Deze thematiek wordt in deze bijdrage uitgewerkt met behulp van de gevalsstudies van de ondernemingen Econcern en Landis en de bank Lehman Brothers.

3.3 Econcern

Econcern gevestigd in Utrecht en zijn dochtermaatschappijen leverden unieke projecten en innovatieve producten en diensten voor duurzame energie. De missie van Econcern was het verzekeren van levering van duurzame energie voor iedereen (Econcern Financial Statements 2007, p. 9). In 2007 heeft Econcern zijn geografische spreiding gewijzigd van een Europese speler naar een wereldspeler. De totale groep bestond uit meer dan 230 dochtermaatschappijen in talloze landen. Het doel van het rommelen met de cijfers is het halen van de convenanten in de leningsvoorwaarden van een syndicaatslening, als ook het ondersteunen van een door de directie geformuleerde groeistrategie. Econcern wilde tussen 2007 en 2012 een groei van de geconsolideerde omzet laten zien van 400 miljoen euro naar 8 miljard euro (een groei van 2.000% in vijf jaar, sic).! Hier is een parallel te trekken met Ahold waar ook sprake was van een zeer sterke groeistrategie. Op enig moment moest de omzetgroei met creatief boekhouden en met *side letters* worden gestut (zie Langendijk, 2010).

Op 31 augustus 2007 heeft Econcern van zes grote internationale banken een syndicaatslening, groot 150 miljoen euro gekregen.

De volgende ratio's zijn opgenomen in de leningsvoorwaarden:

- a nettoschulden/EBITDA < 5
- b nettoseniorschulden/EBITDA < 3,5
- c EBIT/Interestlast > 3,5.

EBIT: winsten voor interest en winstbelasting;

EBITDA: winsten voor interest, winstbelasting en afschrijvingskosten;

Interestlast: rentelast toegerekend aan de desbetreffende periode;

Nettoschulden: rentedragende schulden minus liquide middelen.

Nettoseniorschulden: nettoschulden die met voorrang worden betaald.

Deze ratio's moeten op kwartaalbasis bij het syndicaat worden opgeleverd. Als zekerheid voor deze lening zijn de aandelen van een groot aantal dochtermaatschappijen van Econcern in onderpand gegeven aan het syndicaat. Maart 2008 rapporteerde Econcern dat per 31 december 2007 de ratio's zijn gehaald. Deze syndicaatslening moet april 2009 zijn terugbetaald aan het syndicaat (Econcern Financial Statements 2007, p. 27).

Agressief boekhouden in de jaarrekening 2007 van Econcern

Non-consolidatie van 100%-dochtermaatschappijen en waardering tegen marktwaarde van deze financiële activa in de geconsolideerde balans, alsmede verwerking van ongerealiseerde waardeinstijgingen als overige opbrengsten in de geconsolideerde winst- en verliesrekening. De bespreking is beperkt tot dit type creatief boekhouden. Econcern heeft ook nog de omzet kunstmatig vergroot door het creatief opvoeren van onderhanden werk. Hiertoe worden de relevante passages letterlijk aangehaald uit de jaarrekening 2007 van Econcern. Financial Statements Econcern 2007:

Accounting policies

1.3 Consolidation

"The companies in which Econcern holds a majority of the shares, but which are not part of Econcern core business are treated as ventures in a venture capital company and therefore not consolidated." (p. 9)

2.6 Financial assets

"Financial assets are initially valued at cost or lower market value.

If and when an active market valuation can be derived, financial assets are revalued to market value. An objective market valuation is deemed available when the financial fixed asset is subject to a transaction where third parties are involved. The revaluation is included in other revenues in the profit and loss account and subsequently added to the revaluation reserve. Annually, the market value is tested for potential impairment. Other financial assets (including securities), dedicated to serve the operations of the company permanently, are valued at the lower of cost and market value." (p. 12)

Onder 7: *Financial assets* wordt op p. 18 een mutatieoverzicht gegeven met als hoofd *Financial assets*. Hierbij worden de volgende kolommen onderscheiden: *Participations*, *Amounts due from participations*, *Other*, *Deferred tax asset* en *Total*.

Tevens worden de individuele *participations* met deelnemingspercentages gemeld en in bedrag met de vergelijkende cijfers van het vorig jaar. Van een van deze *participations* (Terra Nova Sarl) wordt gemeld dat dit belang in 2007 is geconsolideerd (was in 2006 als *participation* gemeld). Dochtermaatschappijen en grote andere kapitaalbelangen werden door de leiding van Econcern bestempeld als niet-kernactiviteit en daarom niet geconsolideerd.

Vervolgens werden deze financiële vaste activa tegen marktwaarde gewaardeerd. De marktwaarde werd gebaseerd op de verkoopprijs van een klein percentage van het totale aandelenbelang in een transactie met een derde partij.

Deze handelwijze heeft geleid tot een verbetering van de EBITDA van 53,5 miljoen euro in 2007 op een gerapporteerde EBITDA van 84,4 miljoen euro. De gecorrigeerde EBITDA zou 30,9 miljoen euro moeten zijn. De creatieve verbetering is 173%.

In 2006 is deze verbetering 35,4 miljoen euro op een gerapporteerde EBITDA van 35 miljoen. De gecorrigeerde EBITDA zou +/- 0,4 miljoen euro moeten zijn. Ook een grote creatieve verbetering. Het gaat derhalve om zeer materiële bedragen.

Een voorbeeld ter adstructie van de creatieve werkwijze.

Van een 100% dochtermaatschappij wordt door Econcern 10% van de aandelen verkocht tegen een marktwaarde van 15 miljoen euro. Boekwaarde van dit 10% belang op moment van verkoop is 5 miljoen euro. Gerealiseerde boekwinst 10 miljoen euro. Door waardering tegen marktwaarde van het resterende 90% belang wordt een ongerealiseerde boekwinst verantwoord van (marktwaarde 90% belang: 135 miljoen euro -/- boekwaarde 45 miljoen euro = 90 miljoen euro).

Zowel de gerealiseerde boekwinst (10 miljoen euro) als de ongerealiseerde boekwinst (90 miljoen euro's) worden in de winst- en verliesrekening verwerkt.

Journaalposten (in miljoenen euro's):

Bank	15	
Aan Financieel vast actief		5
Aan Overige opbrengsten		10
Financieel vast actief	90	
Aan Overige opbrengsten		90
Saldo winst/Overige reserves	90	
Aan Herwaarderingsreserve		90

NB: de 90 miljoen euro Overige opbrengsten is een non-cash item en direct te herleiden uit het kasstroomoverzicht dat op basis van de indirecte methode is opgesteld. Dit was ook het geval bij Econcern. Het is dan ook onbegrijpelijk dat het *audit committee* van Econcern dit niet heeft opgemerkt.

De vraag is: Is deze handelwijze conform de regels van BW 2, Titel 9 en de Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ)? Hiertoe moet deze handelwijze worden beoordeeld op basis van BW 2, Titel 9 en de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving die van kracht waren voor boekjaar 2007. Dat is de jaareditie 2006 van de Richtlijnen. Het antwoord luidt: Nee, in beginsel moeten volgens artikel 2:406 BW alle dochtermaatschappijen in de groep, andere groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop de rechtspersoon een overheersende zeggenschap heeft of andere rechtspersonen waarop hij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover hij centrale leiding heeft, worden geconsolideerd. Een onderscheid naar kern- en niet-kerndochtermaatschappijen kent BW 2, Titel 9 *niet*. Ook de Richtlijnen kennen in hoofdstuk 217: Consolidatie dit onderscheid niet. Een beroep op artikel 2:407 lid 1a, b en c BW is mogelijk. Dit houdt in non-consolidatie wegens te verwaarlozen betekenis, onevenredige kosten of te grote vertraging of aanhouden belang slechts ter vervreemding. Dit wordt door Econcern echter niet gedaan in de jaarrekening 2007. Ook lijkt het onlogisch om Econcern te beschouwen als een participatiemaatschappij die meerderheidsparticipaties

aanhoudt met een concrete exitstrategie, zodanig dat duidelijk is dat deze participaties slechts worden gehouden om ze te vervreemden op een volgens de exitstrategie gedefinieerd moment. In dat geval kan Econcern aanspraak maken op artikel 2:407 lid 1c, waarin is bepaald dat een belang niet behoeft te worden geconsolideerd wanneer het vanaf het moment van acquisitie wordt aangehouden ter vervreemding (zie ook Richtlijn 217.305). In ontwerp-Richtlijn 217.304a wordt overigens gesteld dat dit type belangen onder de vlottende activa moet worden opgenomen, hetgeen bij Econcern in de jaarrekening 2007 niet het geval is. De *non-core* belangen, die niet zijn geconsolideerd, zijn opgenomen als Financiële vaste activa. Op pagina 17 in de jaarrekening 2007 van Econcern wordt onder het hoofd *Equipment* gemeld dat: *“the changes in consolidation relates to entities previously consolidated in the financial statement, but now accounted for at fair market value under Financial Fixed assets.”* Hieruit kan worden geconcludeerd dat een beroep op artikel 2:407 lid c (belang aangehouden ter vervreemding) niet is gedaan door Econcern, omdat de *non-core* belangen in eerste instantie zijn geconsolideerd bij acquisitie.

De namen van de *non-core* belangen lijken te duiden op belangen die wel *core* zijn. Op p. 18 van de jaarrekening 2007 worden de volgende *meerderheidsbelangen* genoemd, die niet zijn geconsolideerd en tegen marktwaarde zijn gewaardeerd: Sol Holding AG 52% en Darwind Holding BV 67,22%.

De volgende *minderheidsbelangen* worden genoemd: Scirca Offshore Energy Ltd. 50%, Biomethanol Chemie Holding BV 48,79%, Koegorspolder CV 31,9 %, Duracar Holding BV 32,25% en Wuhan Xinguan OneCarbon Energy Development Co. Ltd 30%.

Het moge duidelijk zijn, dat deze namen duiden op activiteiten die een directe relatie hebben met de kernactiviteiten van Econcern.

Indien toch niet wordt geconsolideerd, komt waardering als afzonderlijk kapitaalbelang in beeld. Bij belangen boven 20% van het aandelenkapitaal ligt het in de rede om uit te gaan van een deelneming.

De kwalitatieve criteria voor een deelneming zijn (artikel 2:24c lid 1 BW):

- Kapitaalverschaffing voor eigen rekening; en
- Duurzame verbondenheid ten dienste van de eigen werkzaamheid.

Het wettelijk vermoeden van deelneming is indien 20% of meer van het geplaatste kapitaal wordt verschaft (artikel 2:24c lid 1 BW).

Aan het criterium kapitaalverschaffing voor eigen rekening wordt voldaan en ook aan het wettelijk vermoeden van deelneming wordt (ruimschoots) voldaan.

De volgende tekst lijkt te suggereren dat er sprake is van een deelneming: *Other financial assets (including securities), dedicated to serve the operations of the company permanently, are valued at the lower of cost and market value.*

Voor deze tekst worden de *participations* in de toelichting jaarrekening 2007 Econcern beschreven. Ergo, de *participations* lijken tevens ten dienste van de eigen werkzaamheden. Ook de term *participations* duidt hier overigens op (*participation* = deelname; medezeggenschap (ook in een bedrijf), Van Dale, 1996).

Ook het melden van *Amounts due from participations* duidt op deelnemingen (zie ook Richtlijn 214.603) waarin wordt gemeld dat vorderingen op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen, moeten worden gemeld.

Bij deelnemingen kan qua waardering en resultaatbepaling een onderscheid worden gemaakt tussen deelnemingen met *invloed* van betekenis op het zakelijke en financiële beleid en deelnemingen *zonder invloed* van betekenis op het zakelijke en financiële beleid.

Deelnemingen met invloed van betekenis worden gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde, zichtbaar eigen vermogen of kostprijs met vermogensmutatiemechanisme (zie artikel 2:389 BW). De resultaatbepaling bij de deelnemende rechtspersoon is dan het aandeel in het

resultaat deelneming. Deelnemingen *zonder invloed* van betekenis worden gewaardeerd tegen kostprijs of actuele waarde. De resultaatbepaling bij de deelnemende rechtspersoon is dan het *aandeel in het dividend van de deelneming.*

Bij waardering op actuele waarde van de deelneming wordt de ongerealiseerde waardestijging direct in een herwaarderingsreserve geboekt en *niet* via de winst- en verliesrekening en alsnog via saldo winst of overige reserves naar de herwaarderingsreserve geboekt.

Indien Econcern deze belangen beschouwt als duurzaam aangehouden effecten onder Financiële vaste activa komt paragraaf 214.4: Waardering overige financiële vaste activa in beeld. Dan moet de leiding tot de conclusie zijn gekomen dat deze belangen niet worden aangehouden ten dienste van de eigen werkzaamheden, hetgeen toch nauwelijks aannemelijk is te maken. Dit strookt ook niet met de tekst in de jaarrekening Econcern 2007 zelf, die suggereert dat er sprake is van deelnemingen.

Onder het hoofd Overige effecten wordt hierbij ingegaan op de waardering en resultaatbepaling omtrent deze belangen.

Als mogelijke categorie wordt genoemd:

- Aandelen of certificaten daarvan in het kapitaal van andere rechtspersonen die niet als deelneming zijn aan te merken.

Veelal zullen deze activa kunnen worden beschouwd als zelfstandige vruchtdraggers (Richtlijn 214.404).

Blijkbaar heeft Econcern deze belangen beschouwd als Overige effecten (zelfstandige vruchtdraggers) en niet als ten dienste van de eigen werkzaamheden. Als waarderingsgrondslag voor Overige effecten onder het hoofd Financiële vaste activa is verkrijgingsprijs of actuele waarde toegestaan (artikel 2:384 lid 1 BW). Waardeveranderingen van effecten die zijn gewaardeerd tegen actuele waarde en gepresenteerd onder financiële vaste activa kunnen volgens artikel 2:384 lid 7 BW direct in de winst- en verliesrekening worden opgenomen. Indien sprake is van niet-beursgenoteerde effecten moet op grond van artikel 2:390 lid 1 BW een herwaarderingsreserve worden gevormd. In het geval van Econcern was sprake van niet-beursgenoteerde effecten. In dit geval moet de boekwaarde en de actuele waarde van deze afzonderlijke op actuele waarde gewaardeerde (groepen van) activa worden gemeld in de toelichting (artikel 2:381b BW en Richtlijn 214.405). Bij toepassing van actuele waarde van deze effecten wordt gewaardeerd tegen marktwaarde (Richtlijn 214.405). Blijkens de verwerkingwijze van voornoemde meerderheids- en minderheidsbelangen in de jaarrekening 2007 van Econcern zijn deze belangen verwerkt als Overige effecten.

Darwind-deal

De verkoop van 10% van het aandelenkapitaal van Darwind door Econcern voor 30 miljoen euro aan de provincie Noord-Holland is ultimo september 2008 in de boeken verantwoord van Econcern. Het resterende belang (57%) is ultimo september 2008 opgewaardeerd naar 189 miljoen euro op basis van de marktwaarde van de verkoop van de voornoemde 10%. Volgens de jaarrekening 2007 van Econcern was de marktwaarde op de balans ultimo december 2007 van dit 67%-belang in totaliteit 7,5 miljoen euro.

Op 7 november 2008 worden de derdekwartalcijfers 2008, met inbegrip van de Darwind-deal, gepresenteerd aan de aandeelhouders en de banken. Deze resulteerden in een winst van 140 miljoen euro. De winst bestaat grotendeels uit de ongerealiseerde waardestijging van het resterende meerderheidsbelang (57%) in Darwind dat direct in de winst- en verliesrekening is verwerkt. Het contract met de provincie Noord-Holland met betrekking tot deze deal was echter nog niet getekend op 30 september 2008.

Op 15 december 2008 komt het *audit committee* van Econcern bijeen en is kritisch over de derdekwartalcijfers 2008. Op 19 december 2008 blijkt dat de derdekwartalcijfers 2008 zijn

opgepoetst om te voorkomen dat de financiële convenanten in de leningsvoorwaarden van het syndicaat niet worden gehaald. Deze convenanten moeten elk kwartaal worden aangeleverd bij het syndicaat. Begin november 2008 is een nieuwe CFO aangesteld die de Darwind-deal uit de derdekwartalcijfers van Econcern haalt. Ook de gedeponeerde jaarrekening 2007 van Econcern wordt door de nieuwe CFO intern gecorrigeerd. De winst wordt van 85 miljoen euro bijgesteld naar 30 miljoen euro (Eikelenboom en Schrijver, 2009).

Januari 2009 meldt ING namens het syndicaat dat Econcern de verplichting op de bankschuld niet is nagekomen.

Voorts blijkt Econcern verplichtingen te zijn aangegaan ter grootte van bijna 2 miljard euro voor de aankoop van gigantische hoeveelheden zonnecellen en windturbines.

Voorjaar 2009 valt het doek voor Econcern.

Het moge duidelijk zijn dat Econcern zonder non-consolidatie van zogenaamde non-core meerderheidsbelangen en het tegen marktwaarde waarderen van deze belangen, alsmede minderheidsbelangen op basis van de verkoop van een klein percentage van deze belangen niet aan de convenanten van het syndicaat zou hebben kunnen voldoen. De meerderheidsbelangen hadden moeten worden geconsolideerd en de minderheidsbelangen hadden als deelneming tegen nettovermogenswaarde, zichtbaar eigen vermogen of kostprijs met vermogensmutatiemechanisme moeten worden gewaardeerd en als resultaatbepaling het aandeel in het resultaat van de desbetreffende deelnemingen. Ook is het mogelijk om deze deelnemingen te waarderen tegen kostprijs of actuele waarde. Bij waardering tegen actuele waarde had de ongerealiseerde waardeestijging direct in de herwaarderingsreserve moeten worden opgenomen en niet in de winst- en verliesrekening. Het dividend had in dit geval als resultaat moeten worden verantwoord.

3.4 Landis

Landis is in 1991 als zelfstandige onderneming ontstaan en hield zich aanvankelijk in overwegende mate bezig met distributie van producten op het terrein van informatie en communicatietechnologie (ICT). In het jaarverslag 2000 beschrijft Landis zich zelf als een internationale onderneming die actief is als *full service* organisatie op de markt voor ICT. De kernactiviteiten van Landis bestaan uit het leveren van gespecialiseerde oplossingen, diensten en opleidingen op het gebied van netwerkinfrastructuren voor spraak-, data- en beeldtoepassingen, op internet gebaseerde applicatieplatformen en noodzakelijke beveiliging hiervan.

In 1998 ging Landis naar de beurs en vertoonde vanaf dat moment een zeer krachtige groei. De beursgang gaf toegang tot de kapitaalmarkt, waardoor overnames eenvoudig konden worden gefinancierd. Landis ontwikkelde haar doelstelling *“to become the leading value added networking distributor throughout Europe”*.

Deze doelstelling moest via autonome groei, maar vooral via (grote) overnames worden gerealiseerd. Volgens Van Andel en Dulack (2007, p. 12) werd daartoe een grote reeks van overnames gedaan en werd voor een totaal bedrag van 417 miljoen euro aan goodwill afgeboekt van het eigen vermogen in de periode 1999-2002.

In het derde kwartaal van 2000 werd door Landis een syndicaatslening aangetrokken van negen banken groot 175 miljoen euro. Dit werd in maart 2001 gevolgd door het aantrekken van een achtergestelde converteerbare lening van 45 miljoen euro, die op 1 oktober 2001 weer werd afgelost.

Het doel van het rommelen met de cijfers was het halen van de ratio's zoals opgenomen in de leningsvoorwaarden van de syndicaatslening groot 175 miljoen en het steunen van de beurskoers via hoge winsten en het daardoor mogelijk maken van overnames via betaling in aandelen.

De volgende ratio's zijn opgenomen in de leningsvoorwaarden van de syndicaatslening:

- Garantievermogen: minimaal 70 miljoen euro per ultimo 2000, minimaal 90 miljoen euro vanaf januari 2001 en minimaal 125 miljoen euro vanaf januari 2002;
- Gearing: nettotoleenpositie niet hoger dan 2,5 maal EBIT; *waiver* 30 juni 2001 en vervolgens niet meer dan drie maal EBIT;
- Interestdekkingsratio (EBIT minimaal gelijk aan vijf maal de netto interestlasten);
- Totaal bedrag opgenomen leenvermogen maximaal 200 miljoen euro;
- Het aan syndicaatsfinanciering uitstaande bedrag mag niet hoger zijn dan 80% van de kredietverzekerde uitstaande debiteurenportefeuille.

Garantievermogen: eigen vermogen plus achtergestelde converteerbare lening;

Waiver: toelaten door het syndicaat dat een bepaalde ratio (hier de gearing) niet wordt gehaald door een onderneming;

Nettotoleenpositie: bankkrediet minus liquide middelen plus liquide middelen beschikbaar uit de achtergestelde converteerbare lening

De bespreking is beperkt tot de grootste daden van creatief boekhouden in de wetenschap dat er nog vele andere soorten creatief boekhouden zijn toegepast (zie Van Andel en Dulack, 2007 en Van den Blink en Traas, 2009).

Jaarrekening Landis 1999

In 1999 werd Illion door Landis overgenomen voor de koopprijs van 60 miljoen euro. Het eigen vermogen van Ilion op overnamemoment was circa 20 miljoen volgens de overnamebalans. De afboeking goodwill van het Eigen vermogen bij Landis met betrekking tot deze overname was 63 miljoen euro. De afboeking goodwill is derhalve meer dan de koopprijs (sic). De afboeking had 40 miljoen euro moeten bedragen (60 miljoen euro minus 20 miljoen eigen vermogen Illion op overnamemoment). Er is derhalve 23 miljoen teveel afgeboekt van het Eigen vermogen als goodwill. Op deze wijze werden operationele verliezen direct via het eigen vermogen geboekt en niet via de winst- en verliesrekening met een groot positief gevolg voor de EBIT van Landis ultimo 1999. Zowel het personeel van Landis als de controlerend accountant heeft geen verklaring kunnen geven voor deze bizarre handelwijze (Raad van Tucht, 2010, alinea 5.14; Van den Blink en Traas, 2009, p. 118).

Bij de overname van Bergström in 1999 was door Landis bij overeenkomst bedongen dat de acquisitie alleen zou doorgaan indien met de crediteuren van Bergström een akkoord zou worden bereikt. Als gevolg van dit akkoord nam het bedrag aan Crediteuren op de overnamebalans van Bergström af. Landis heeft dit voordeel (3,8 miljoen euro) ten onrechte als buitengewone bate in haar eigen jaarrekening 1999 verwerkt. Deze 3,8 miljoen euro had op de overnamebalans moeten worden verwerkt en hierdoor zou een lagere goodwill zijn vastgesteld. Deze verwerking heeft geen impact op de EBIT van Landis, want buitengewone baten vallen buiten de EBIT. Uiteraard wordt wel het resultaat na belastingen 1999 van Landis gunstig beïnvloed.

De volgende presentatietruc die Landis hanteerde in 1999 had echter wel een directe impact op de EBIT. Als *buitengewone last* en dus buiten de EBIT werd in 1999 door Landis een post groot 5,8 miljoen euro opgenomen wegens onterecht opgenomen vorderingen uit hoofde van *rebates* en het opschonen van oude posten aan nog te ontvangen facturen. Deze post had ten laste van het resultaat uit *gewone* bedrijfsuitoefening moeten worden gebracht en derhalve moeten worden geboekt binnen de EBIT. Deze lasten vloeien voort uit gebeurtenissen die karakteristiek zijn voor het bedrijf van Landis en zijn niet het gevolg van gebeurtenissen, die zelden voorkomen.

Jaarrekening Landis 2000

In deze jaarrekening werd een bedrag van 6,2 miljoen euro voor het eerst geactiveerd als Aanloopkosten uit hoofde van verliesgevende trainings- en serviceactiviteiten onder het hoofd Overige vorderingen en overlopende activa. In het verleden werden deze kosten direct in de winst- en verliesrekening verwerkt. Volgens Richtlijn 210.105 moet het bij activering van deze kosten gaan om investeringen die bijdragen aan de verbetering van de toekomstkansen van nieuwe producten, diensten of markten. Zelf spreekt Landis over geactiveerde verliezen (zie Van den Blink en Traas, 2009, p. 125). Er wordt door Landis niet de indruk gewekt dat deze geactiveerde kosten in de toekomst worden terugverdiend. In ieder geval had, indien al aan de activeringscriteria was voldaan, deze aanloopkosten als immaterieel vast actief moeten worden beschouwd en had er een wettelijke reserve voor het hetzelfde bedrag moeten worden opgevoerd en worden toegelicht (zie artikel 2:365 BW en Richtlijn 210).

In boekjaar 2000 werden voorts operationele verliezen van Bergström groot 5,8 miljoen euro als nagekomen goodwill op het eigen vermogen van Landis afgeboekt. Deze lasten hadden in de winst- en verliesrekening van Bergström zelf als operationele last moeten worden verwerkt. Dit was wederom een creatieve boeking om de EBIT van Landis te verbeteren. De voorgenomen verkoop van DIT door Landis was onderdeel van de overname door Landis van Detron. In april 2000 was de letter of intent getekend inzake verkoop DIT aan haar management. In mei 2000 is overeenstemming bereikt over deze verkoop.

De overname van Detron door Landis vond plaats op 1 juli 2000. De aandelen DIT zijn op 11 juli 2000 overgedragen. De verkoopwinst was 4,9 miljoen euro. Deze is bij het bepalen van de goodwill van Detron niet in mindering gebracht, maar als buitengewone bate in de winst- en verliesrekening over boekjaar 2000 van Landis zelf verwerkt. Om het *juiste* effect op de EBIT te krijgen werd door Landis wederom de onterecht opgenomen vordering uit hoofde van *rebates* en het opschonen van oude posten aan nog te ontvangen facturen voor een bedrag van 6,4 miljoen euro als buitengewone last opgenomen en derhalve buiten de EBIT verwerkt. Ook dit bedrag had als gewone last moeten worden verantwoord. In maart 2001 is door Landis met twee Amerikaanse investeerders een achtergestelde converteerbare lening groot 45 miljoen euro overeengekomen. Deze lening is ten onrechte ultimo 2000 in de jaarrekening van Landis opgenomen.

De journaalpost in miljoenen euro's ultimo 2000 luidde:

Overige vorderingen	45	
Aan Converteerbare lening		45

Zowel de solvabiliteit als de liquiditeit werd daardoor ultimo 2000 te hoog weergegeven. De converteerbare lening viel binnen de definitie van garantievermogen. Slechts een deel van deze lening is daadwerkelijk door Landis opgenomen, 26,6 miljoen euro. Hiervan is 12,8 miljoen euro geconverteerd in aandelen Landis en 13,8 miljoen euro is door Landis op 1 oktober 2001 afgelost. Deze onverwachte aflossing leidde tot een vertrouwensbreuk met het bankensyndicaat. Op 8 maart 2001 schreef Landis aan het syndicaat: *“Please note that the Convertible is always subordinated to the current syndicated facility”* (Van Andel en Lulack, 2007, p. 27). In weerwil van deze brief wordt op 1 oktober 2001 – zonder toestemming van het bankensyndicaat - toch afgelost op deze converteerbare lening.

Debiteuren van Landis

In de leningsvoorwaarden van de syndicaatslening was het volgende opgenomen: (artikel 19.1) *“Consolidated Credit Insured Trade Receivables means, in respect of the Group, all trade receivables approved by the relevant credit insurance agency whose credit risk is*

insured by such agency adjusted by excluding all intra-Group receivables (Van den Blink en Traas, 2009, p. 148).

Door Landis werden echter alle debiteuren meegenomen bij het bepalen of aan ratio e. uit de leningsvoorwaarden van de syndicaatslening werd voldaan. Alleen de kredietverzekerde debiteuren mochten worden meegenomen. Niet verzekerd waren: een deel van de buitenlandse debiteurenportefeuille, de debiteuren inzake ex Detron-activiteiten, de Nederlandse System Integration-activiteiten en de debiteuren waarbij door Landis niet conform de verzekeringsvoorwaarden was gehandeld. Volgens Van den Blink en Traas (2009, p. 148) was slechts 48% á 52% van de debiteuren daadwerkelijk verzekerd.

Landis nam voorts in het debiteurensaldo ook vorderingen op leveranciers op. Dit betreft te ontvangen bedragen inzake retouren, marketingbijdragen, bonussen, etc.. Deze vorderingen op leveranciers vallen niet onder de definitie van *Trade receivables* (zie artikel 19.1 hiervoor vermeld).

Door deze manieren van creatief omgaan met de kredietverzekerde debiteuren door Landis werd voldaan aan ratio e. van de leningsvoorwaarden van de syndicaatslening.

Geconcludeerd kan worden dat Landis door het creatief verhogen van de EBIT, het garantievermogen en de hoogte van de kredietverzekerde debiteuren aan een aantal ratio's van het syndicaat bleef voldoen, terwijl dit in werkelijkheid niet het geval was. Tevens werd door het creatief oppeppen van de EBIT en het eigen vermogen een beter beeld geschetst naar de vermogensmarkt dan conform de werkelijkheid was.

3.5 Lehman Brothers

Lehman Brothers (Lehman) is een Amerikaanse grootbank die in 2008 failliet is gegaan. Deze bank heeft gebruik gemaakt van repurchase (repo) 105-transacties teneinde window dressing toe te passen met betrekking tot haar geconsolideerde balans. Deze balans werd per kwartaal en jaarlijks qua *leverage* (totale activa gedeeld door eigen vermogen) opgefleurd. Deze repo-transacties komen jaar en dag voor in de bancaire wereld. Een gewone repo-transactie is een overeenkomst waarbij de ene partij activa als onderpand geeft teneinde op korte termijn liquide middelen te verkrijgen, terwijl simultaan wordt overeengekomen om deze liquide middelen terug te storten en het onderpand weer terug te nemen op een bepaald moment in de tijd (Valukas, 2010, p. 750). Wanneer de repo afloopt stort de lenende partij de liquide middelen terug plus de overeengekomen interest of provisie en neemt het onderpand terug. Op deze wijze wordt in de korte termijn cash behoeften van financiële instellingen voorzien. Repo's zijn financieringstransacties; de als onderpand gegeven activa blijven op de balans staan van de lenende partij en de ontvangen liquide middelen verhogen het balanstotaal. De totale verplichtingen stijgen ook, omdat de lenende partij de ontvangen liquide middelen moet terugstorten.

In journaalposten wordt het volgende geboekt bij een normale repo-financieringstransactie:

Liquide middelen	95	
Interest of provisielast	5	
Aan Vlottende verplichtingen		100

De gevolgen voor de bruto- en nettoleverage zijn daardoor beperkt.

Brutoleverage is totale activa gedeeld door het eigen vermogen; nettoleverage is totale activa minus overeenkomsten met activa als onderpand gedeeld door het eigen vermogen.

Lehman beschouwde de repo 105-transacties echter niet als een *financieringsovereenkomst* maar als een *verkoop van activa*. De in onderpand gegeven activa worden gedurende de tijdsperiode van de repo van de geconsolideerde balans gehaald, ofschoon de verkopende

partij (Lehman) deze activa weer moet terugkopen op een tijdstip, dat zeer dicht na balansdatum ligt. Voorts behoeft in dit geval geen verplichting te worden opgevoerd om de ontvangen liquide middelen terug te betalen.¹ Er wordt derhalve geboekt:

Liquide middelen	95	
Boekverlies verkoop vermogenstitels/interest	5	
Aan Vermogenstitels		100

Het 105 karakter van de repo was gelegen in het feit dat Vermogenstitels voor 100 werden verkocht en dat daarvoor 95 als liquide middelen werd verkregen. Door de tijdsduur van enkele dagen van de repo resulteert een zeer hoge interest- of provisielast, die is geboekt als boekverlies. De tijdsduur van deze repo's 105 was zeven tot tien dagen. Deze verkooptransacties werden vlak voor balansdatum aangegaan en gevolgd door een daaraan gekoppelde terugkooptransactie vlak na balansdatum.

Als tweede stap werd vlak voor balansdatum met behulp van de ontvangen liquide middelen korte termijnverplichtingen afgelost. De journaalpost hiervan luidde:

Vlottende verplichtingen	95	
Aan Liquide middelen		95

Op deze wijze werd door Lehman het totaal van de activa verlaagd en daarmee werden ook de leverageratio's tijdelijk optisch verlaagd. Op het moment dat deze repo's 105 afliepen, leende Lehman geld om deze repo's 105 af te lossen en de verkochte vermogenstitels werden weer op de balans geplaatst. De activa en passiva kwamen daardoor vrijwel terug op hun oude niveau. De journaalpost hiervan luidde:

Vermogenstitels	95	
Aan Vlottende verplichtingen		95

Het ging om grote bedragen die via deze repo 105-truc van de geconsolideerde balans van Lehman verdwenen en vlak daarna weer opdoken in de boeken van Lehman.

Tabel 1: Effect van de verwerking van repo 105 overeenkomsten als verkooptransactie en niet als financieringsovereenkomst qua accounting op de nettoleverage van Lehman

Datum	Gebruik repo 105 (miljard \$)	Gerapporteerde nettoleverage (inclusief verwerking repo 105 als verkooptransactie)	Nettoleverage met verwerking repo 105 als financieringstransactie	Vershil in nettoleverage
4 ^e kwartaal 2007	38,6	16,1	17,8	1,7
1 ^e kwartaal 2008	49,1	15,4	17,3	1,9
2 ^e kwartaal 2008	50,4	12,1	13,9	1,8

Bron: Valukas, 2010, p. 748.

¹ In deze bijdrage wordt gesproken over repo 105-transacties in de wetenschap dat Lehman ook repo 108-transacties aanging. Voor overheidsspapier werd door Lehman repo 105-transacties aangegaan. Voor eigenvermogensvermogenstitels werd door Lehman repo 108-transacties aangegaan (zie Valukas, 2010, p. 755).

Volgens Valukas (2010, p. 760-761) was het ontvangen van liquide middelen op tijdelijke basis (zoals bij normale repo-transacties) niet het primaire doel van deze repo 105-transacties. Lehman had dezelfde financiering voor lagere kosten kunnen verkrijgen indien zij normale repo-transacties had aangegaan met dezelfde tegenpartijen en dezelfde activa.

Het primaire doel van Lehman van de repo 105-transacties in najaar 2007 en 2008 was om tijdelijk vermogenstitels van de balans te halen om lagere bruto- en nettoleverageratio's te tonen dan feitelijk het geval was. Al vanaf 2001 werden door Lehman repo 105-transacties aangegaan. Midden 2007 werden de bedragen echter dramatisch hoger.

De vraag is of Lehman volgens US GAAP deze repo 105-transacties als verkoop van activa mocht verwerken?

Leidend hierbij is *Financial Accounting Standard (FAS) 140: Accounting for Transfers and Servicing Financial Assets and Extinguishments of Liabilities*. FAS 140 geeft als criterium om een repo als een financieringsovereenkomst te kwalificeren dat de verkopende partij het actief mag terugkopen voor een prijs tussen 98% en 102% van wat de verkopende partij heeft ontvangen.

Dit gaf Lehman een opening om een repo 105-transactie (5% is ruim meer dan 2%) als een verkoop te verwerken in haar jaarrekening en kwartaalrapportages. Deze verkopen vlak voor balansmoment met terugkoop vlak na balansmoment werden niet toegelicht in de jaarrekening of kwartaalrapportages van Lehman. Volgens Valukas (2010, p. 754) meldde Lehman in haar jaarrekeningen en kwartaalrapportages dat alle repo-transacties als financieringsovereenkomsten waren verwerkt. Volgens Bushee (2010) lijkt deze werkwijze sterk op de *buy backs* van Enron. Hij noemt dit *round tripping*. Volgens Valukas (2010) was de intentie van Lehman om gebruikers te misleiden. Een e-mail van een leidinggevende van Lehman geciteerd door Valukas in zijn rapport (2010) spreekt over *window dressing* in dit kader. Conceptueel is wederom het failliet aangetoond van de *rules based*-benadering die US GAAP benadrukt.

De Financial Accounting Standards Board (FASB) heeft deze *loophole* recentelijk uit US GAAP verwijderd. In FAS 166: *Accounting for Transfers and Servicing Financial Assets – an amendment of FAS 140* is de 98%-102% test vervangen met een regel om de *intentie* van de repo in de jaarrekening en kwartaalrapportages weer te geven. De nieuwe regel geeft aan dat moet worden beoordeeld of er daadwerkelijk een overgang is van de belangrijke risico's en opbrengsten verbonden aan het actief. Indien dit niet het geval is, is de repo een financieringsovereenkomst en blijven de desbetreffende activa op de balans van de lenende partij. De FASB heeft op dit terrein gekozen voor een *principles based*-benadering en de *rules based*-benadering verlaten. De *bright line* (98%-102% test) is vervangen door een *principles based*-benadering van de daadwerkelijke intentie van de repo op basis van overgang van belangrijke risico's en opbrengsten verbonden aan het actief.

Hoe strakker de grenzen zijn geformuleerd in regelgeving, hoe groter de verleiding om constructies te verzinnen om deze grenzen te omzeilen en daardoor bepaalde verslaggevingsdoeleinden te bereiken.

Geconcludeerd kan worden dat Lehman naar de letter voldeed aan FAS 140. Naar de geest en oprechte bedoelingen van Lehman kan worden getwijfeld of aan US GAAP werd voldaan. Feitelijk was er sprake van een *buy back* waarbij geen verkoop van activa in het spel was.

3.6 Samenvatting

In deze bijdrage van het Liber voor Hans Kuijl zijn drie gevalsstudies de revue gepasseerd met als thema: Creatief boekhouden voor de bank en door de bank.

Bij de ondernemingen Econcern en Landis staat creatief boekhouden in dienst van het voldoen aan de leningsvoorwaarden (ratio's) van een syndicaat van banken. Op deze wijze

wordt de kredietverlening op kunstmatige wijze gezekeerd. Het is vooral een zaak van opvijzelen van de EBIT(DA).

Bij de grootbank Lehman wordt *window dressing* toegepast om de solvabiliteit optisch te verbeteren teneinde de toezichthouder en de *credit rating agencies* te coifferen.

De vraag komt dan ook op of het geen groot spel is met cijfers waarbij ondernemingen banken willen doen geloven dat zij aan bepaalde voorwaarden voldoen voor verkregen krediet en dat banken op hun beurt toezichthouders en *credit rating agencies* willen doen geloven dat zij een bepaalde solvabiliteit hebben waardoor zij hun kredietkraan verder kunnen open zetten.

Creatief boekhouden voor de bank en door de bank is het devies. *Who is fooling who?*

Literatuur

Andel, van W.J.M. en H. Dulack (2007), *Zeventiende verslag ex artikel 73A FW inzake faillissementen van Landis Group NV e.a.*, Utrecht.

Besluit actuele waarde.

Blink, van den L.P. en L. Traas (2009), *Verslag betreffende het door de Ondernemingskamer van het gerechtshof te Amsterdam bij beschikking van 30 oktober 2003 bevolen onderzoek inzake Landis Group N.V. en enige tot haar groep behorende maatschappijen*, Amsterdam.

Burgerlijk Wetboek Titel 9.

Bushee, B.J. (2010), Lehman's Demise and Repo 105: No Accounting for deception, *Knowledge@Wharton*, March 31.

Eikelenboom, S. en J. Schrijver (2009), Econcern knoeide met de cijfers, *Het Financieele Dagblad*, 5 september.

Eikelenboom, S. en J. Schrijver (2009), Niet de crisis of de politiek hebben Econcern de nek omgedraaid, maar opgeklopte winst en omzetcijfers. De ontmaskering van de groene hoogvlieger Econcern, *Het Financieele Dagblad*, 5 september.

Kuijl, J.G. en H.P.A.J. Langendijk (2001), Fraude in de financiële verslaggeving; een inventarisatie van begrippen en feiten, *Dossier 45 Fraude*, red. J.N. Bouwman, J.B. Huizink, W.J. Oostwouder en J.B. Wezeman, Elsevier: Amsterdam, pp. 37-43.

Langendijk, H.P.A.J. (2010), Chapter 15 Financial Accounting Scandals in the Netherlands, *Creative Accounting Fraud and International Accounting Scandals*, editor M. Jones, John Wiley: West Sussex (nog te verschijnen).

Raad van Tucht voor Registeraccountants en Accountants-Administratieconsulenten (2010), *Beslissing van 15 maart 2010 in de zaak met nummer 1295/07.43*, Den Haag.

Raad voor de Jaarverslaggeving (2006), *Richtlijnen voor de jaarverslaggeving voor grote en middelgrote rechtspersonen jaareditie 2006 van toepassing op verslagjaren die aanvangen op of na 1 januari 2007*, Kluwer: Deventer.

Valukas, A.R. (2010), *United States Bankruptcy Court Southern District of New York in the Lehman Brothers Holdings Inc., et al, Debtors, Chapter 11 Case No. 08-13555 (JMP) Report of Anton R.*

Valukas, Examiner, Volume 3 of 9, Section III.A.4: Repo 105, March 11.

Vries, de, J. (1985), *Geschiedenis der Accountancy in Nederland Aanvang en Ontplooiing, 1895-1935*, Van Gorcum: Assen

4 Culture matters: het belang van cultuur voor accountants, controllers en auditors

'Culture is more often a source of conflict than of synergy. Cultural differences are a nuisance at best and often a disaster.' Prof. Dr. Geert Hofstede

Tjeu Blommaert

4.1 Inleiding

Over bruggenbouwer gesproken. Prof. Dr. Hans Kuijl RA was en is voor mij nog steeds een zeer gewaardeerde bruggenbouwer. Geen statistische speculatieve hoogstandjes, geen diepgaande specialismen, hoewel ook niet vreemd, Hans dacht aan verbreding van zijn vakgebied. Ik duid dit vakgebied gemakshalve aan als 'accounting, auditing en control', in de breedste zin wel te verstaan, dus zowel de externe als de interne (financiële) berichtgeving vallen eronder als ook de interne en externe auditing. Hans vond dat zijn vakgebied een grotere dienst kon worden bewezen door meer de verbreding op te zoeken, meer de verbreding dan de verdieping en dus minder verdergaand specialisme. Deze laatste toenadering, toenemend specialisme gelardeerd met geavanceerde statistische analyses die alom de laatste decennia opgang deed en doet, bracht het vakgebied ver van de praktijk. Te ver wellicht. Klinisch onderzoek, windtunnelverkenning. Echter, het vakgebied manifesteert zich op drie domeinen: in het onderwijs, in de praktijk en in de wetenschap. Het was het geloof in deze drie-eenheid die Hans er maar steeds weer toe bracht de praktijk van alle bedrijfseconomische dag maar vooral niet te vergeten, laat staan te verafschuwen omdat deze niet wetenschappelijk zou zijn. De kracht van het vakgebied en daarmee de intrinsieke vooruitgang zit nou net in die drie-eenheid. Het zijn drie communicerende vaten die elkaar beïnvloeden en indien goed gebalanceerd elkaar in het bijzonder kunnen versterken. Praktijkvervreemding was en is voor Hans dan ook een ware zorg geweest, zijn zorgplicht voor zijn vakgebied ging dusdanig ver dat hij vanwege die benadering van vakverbreding in plaats van vakverdieping de welhaast onmogelijkste onderwerpen voor dissertaties onder zijn hoede nam. Zo was dat ook het geval met het onderwerp van mijn dissertatie: Additional Disclosure, Triple-entry en Momentum Accounting. Weinigen die er iets in zagen, niemand die er echt aan wilde beginnen, behalve Hans dan en ik zelf natuurlijk.¹ En Eric Melse heeft met zijn proefschrift hetzelfde thema adresseert, de spijker nog maar eens een harde tik op zijn kop gegeven. Zonder Hans zou Nederland twee dissertaties op dit onderwerp armer zijn. In ieder geval zou mijn persoonlijke carrière dan minder vleugels hebben gekregen. Om Hans te eren, te bedanken ook voor zijn bijdrage aan die drie-eenheid, nu bij zijn afscheid, wil ik een exposé voorleggen dat evenzeer verhandelt over bruggen bouwen, te weten de brug tussen het voornoemde vakgebied enerzijds en het vakgebied van (de organisatie)cultuur anderzijds.

4.2 Het belang van organisatiecultuur voor accounting, auditing en control

Los van de vraag van het wetenschappelijke gehalte van de data die onderliggend waren aan het boek *In Search of Excellence* (1982) van de McKinsey-veteranen Jim Peters en Bob Waterman², feit is dat er wereldwijd inmiddels zowat zeven miljoen exemplaren van dit boek

¹ Ik zou Prof. dr. Jan van de Poel te kort doen wanneer ik hem hier niet vernoem. Als leermeester heeft hij me altijd de juiste weg gewezen, kritisch, maar opbouwend.

² Het boek wordt thans gezien als een *afterthought*, het heeft dus geen generaliserende/voorspellende inhoud. Ruim een derde van de door Peters en Waterman als excellent aangemerkte ondernemingen was binnen vijf

zijn verkocht. Het is een van de meest verkochte managementboeken ooit. Bovendien stond met het verschijnen van dit boek organisatiecultuur voor eens en voor altijd op de bedrijfsagenda. Het systematische pleidooi van Peters en Waterman was dat organisaties vooral het gewenste bedrijfsresultaat behalen op basis van een bewust in stand gehouden sterke bedrijfscultuur. Dit bedrijfsresultaat heeft hierbij zowel een financiële als niet-financiële kant, tot deze laatste categorie behoren ook de *risico's* waaraan een organisatie zich – al dan niet bewust - blootstelt.

‘Cultuur’ kan worden beschreven als de gemeenschappelijke verstandhouding van de leden van en de belanghebbenden bij het bedrijf’ (Sanders en Neuijen, 1999). Geert Hofstede (1991) spreekt in dit verband veelzeggend van de *software of the mind*. En Edgar Schein (1992) stelt dat cultuur een patroon is van gedeelde basisaannames die een groep heeft geleerd bij het (succesvol) oplossen van problemen.

Een organisatiecultuur (*corporate identity*) kan de prestaties/resultaten van een onderneming danig beïnvloeden. Hierover is men het in de literatuur en ook in de praktijk dankzij en ondanks het boek *In Search of Excellence* inmiddels wel eens. Als zodanig is het ook voor accountants en bedrijfseconomen van belang gedegen kennis te nemen van het vakgebied organisatiecultuur. Dus niet als ‘daar moet je ook eens van gehoord hebben’ maar organisatiecultuur zou een basisplek moeten hebben in de betreffende curricula. Dit voorkomt dat cultuur achteraf over bepaalde business cases wordt geknipt en geplakt om aan te tonen dat men dit aspect niet vergeten is. Cultuur zou als een ontwerpvariabele moeten worden beschouwd, een dimensie derhalve die men in een vroeg stadium meeneemt als beslissingsvariabele. Bijvoorbeeld bij overnames en fusies, bij risicomangement, bij fraudebestrijding en bij strategische koerswijzigingen is kennis van de mogelijke invloed van cultuur van groot belang. En ook de grootste groeiregio's bevinden zich in omgevingen (zoals China, India, Brazilië, Korea, Oost-Europa) waar een fundamenteel afwijkende cultuur heerst dan in de westerse en meer ontwikkelde landen. Wil men kunnen meeprofiteren van de groei aldaar, dan is kennis van de cultuur in genoemde regio's geen overbodige luxe. Een aantal ondernemingen heeft het belang van cultuur inmiddels onderkend en bijvoorbeeld bij acquisities en fusies wordt *cultural fit* aan de voordeur meegenomen en gewogen gelijk *strategic fit* en *financial feasibility*. Organisatiecultuur is dus iets om serieus te nemen. Cultuur gaat over de vraag hoe mensen met elkaar omgaan. Deze omgangsvorm wordt alom in de betreffende organisatie geaccepteerd en gestimuleerd. Het betreft hier de *zachte of informele kant* van de omgangsvormen. Bijvoorbeeld over de vraag of mensen elkaar aanspreken op bepaald gedrag en op fouten of dat men dit oogluikend toestaat. En of men bijvoorbeeld experimenteren stimuleert en dus innovatief gedrag of dat men prefereert en/of afdwingt dat de mensen zich strikt aan de opgelegde regels en procedures houden. Door bewust te streven naar een bepaalde organisatiecultuur, waarbij men die cultuur in lijn heeft gebracht met de normen en waarden en van de onderneming, kunnen de prestaties van de organisatie worden verbeterd respectievelijk kunnen die prestaties duurzamer worden. Men kan daarom stellen dat er een Return on Culture (RoC) bestaat. In de afkorting RoC staat de C dan voor Capital zoals gebruikelijk maar deze heeft hier betrekking op het menselijk kapitaal anders dan de gebruikelijke (netto) materiële activa. Een homogene en consistente organisatiecultuur optimaliseert de snelheid van de onderlinge communicatie. Een half woord is dan vaak genoeg en er hoeft niet steeds weer tijd en

jaar na verschijnen van het boek in financiële problemen geraakt. En bijvoorbeeld General Electric scoorde heel laag in het onderzoek terwijl dit bedrijf als een van de weinige onderzochte ondernemingen duurzaam financieel uitstekend heeft gepresteerd. Peters heeft naderhand ook toegegeven dat de door hem gebruikte data min of meer *fake* waren.

energie te worden gestoken in het met elkaar tot overeenstemming komen over de situatie waarin en waaraan men gezamenlijk handelt (Tennekes en Wels, 1990). Door deze homogeniteit en consistentie in doen, laten en beoordeling van gedrag en resultaten kan ook de betrokkenheid van het personeel toenemen omdat de medewerkers een vorm van sociale identiteit wordt verschaft. Cultuur als vorm van standaardisatie draagt dan bij aan het reduceren van de onzekerheden bij de medewerkers hetgeen in iedere organisatie een niet te onderschatten factor van belang is.³

4.3 Archetypen voor organisatiecultuur; cultuurtypologie

Er bestaan diverse, noem het cultuursjablonen, waarmee de in een organisatie heersende cultuur (de IST) respectievelijk de daarbinnen wenselijk geachte cultuur (de SOLL) tastbaar kunnen worden gemaakt. Indien men beide posities visualiseert kan men in een enkele oogopslag zien op welke cultuurdimensie de grootste te overbruggen kloven liggen. Dan weet men derhalve ook precies op welk gebied van cultuur men zal moeten investeren om de omslag succesvol te kunnen doen zijn.⁴ Bijvoorbeeld bij een strategie van *operational excellence* behoort een in de kern wezenlijk andere organisatiecultuur dan wanneer het bedrijf zou kiezen voor een strategie als *customer proximity of product innovation*. Cultuur kent dynamiek wanneer men van de ene positie moet overstappen naar een andere, hoe moeilijk en tijdrovend dit proces van cultuurverandering ook zal zijn. In het volgende schema is illustratief kort samengevat hoe de organisatiecultuur primair het beste kan worden geconcretiseerd, daarbij de strategie van de organisatie als uitgangspunt nemend.

Strategie en Organiseatiecultuur

Strategie (Treacy/Wiersema)

Enkele ideaaltypische organisatiecultuur kenmerken

OPERATIONAL EXCELLENCE	Het verloop van een product is end-to-end geoptimaliseerd en gestroomlijnd om de kosten te minimaliseren. Activiteiten zijn gestandaardiseerd, vereenvoudigd, strak gecontroleerd en centraal gepland, waarbij weinig beslissingen worden overgelaten aan lager management. Hanteren van vaste normen voor het beheer, en de focus op transacties die snel worden vastgesteld en gecoördineerd. Een bedrijfscultuur die de efficiëntie belooft en inefficiëntie verafschuwt.
PRODUCT INNOVATION	Een losse, adhoc organisatiestructuur die voortdurend zal worden aangepast aan de nieuwe strategie en de ondernemingsplannen (nodig om te verkennen en nieuwe gebieden te benutten). Een bedrijfscultuur die de prestaties van de groep stimuleert, terwijl het opkomen van onverwachte ideeën wordt gestimuleerd vanuit een toekomstgerichte mentaliteit. Resultaatgericht managementsysteem dat het succes van een product beoordeelt en belooft, met de vrijheid om te experimenteren.
CUSTOMER INTIMACY/PROXIMITY	Een grote nadruk op het kernproces "solution development" (d.w.z. helpen van de klant om te begrijpen wat er nodig is), resultaat-beheer (ervoor te zorgen dat wat nodig is ook correct wordt uitgevoerd), en relatiebeheer. Een organisatiestructuur die de besluitvorming delegeert naar de mensen die het dichtst bij de klant staan. Een managementsysteem dat zich richt op een goed gekozen klantentype. Een bedrijf dat is ingesteld op specifieke maatregelen meer dan op algemene maatregelen en op goede lange termijn relaties met klanten.

Label 1 De invloed van strategie op de gewenste organisatiecultuur

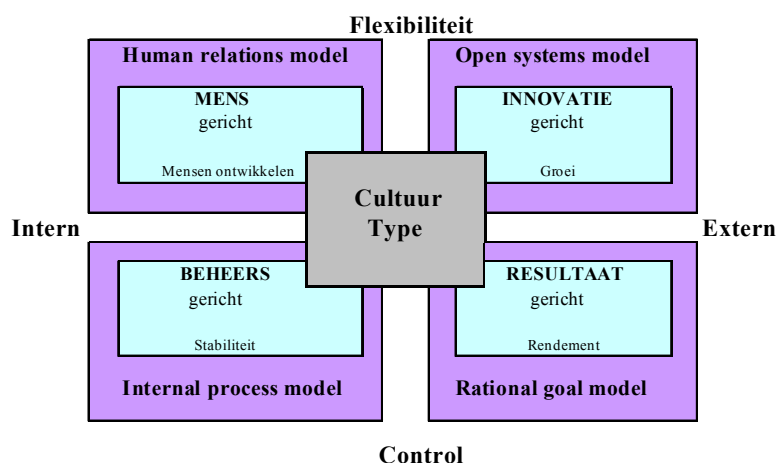
³ Over het algemeen kan men stellen dat iedere medewerker iets wil bijdragen, als hij of zij maar weet wat daarvoor gedaan moet worden.

⁴ Er bestaan inmiddels diverse onlinecultuurtests die men kan uitvoeren als een nulpuntsmeting: Waar staan we op dit moment als organisatie op het gebied van cultuur?

Tabel 1 suggereert dat bij bijvoorbeeld een strategische overstap van *operational excellence* naar *customer intimacy/proximity* de cultuur van de organisatie tevens gekanteld zal moeten worden wil de nieuwe strategie kans van slagen hebben.

De uitdaging van de nieuwe internationale business arena is dat een bedrijf het zich feitelijk niet meer kan permitteren niet op alle in tabel 1 genoemde drie strategische focal punten gelijktijdig in te spelen. Dit betekent dat de *survival zone* zoals die in 1995 door Robin Cooper werd beschreven, feitelijk achterhaald is. In de gedachte van de *survival zone* excelleert een bedrijf bij uitstek op een van de drie in tabel 1 genoemde strategische focal punten, een maximumpositie dus. Op de andere twee dimensies neemt het bedrijf dan vervolgens minimumposities in. De nieuwe (internationale) uitdaging in het kader van *value for money* en andere markteisen is dus dat een bedrijf op alle drie genoemde strategische dimensies gelijktijdig moet top-presteren. Voor de hierbij gewenste organisatiecultuur betekent dit derhalve dat er een smeltkroes moet ontstaan van *tight en lose*. *Tight* voor *operational excellence* en *lose* voor de innovatie. Dat zowel voor *operational excellence* centrale besturing nodig is, als een decentrale voor *customer intimacy*. Enzovoort. Feitelijk ontstaat hier een soort Yin-Yang-compositie waarbij elkaars tegenpolen worden beschouwd als complementair in plaats van tegenstrijdig.⁵ De tegenpolen zoals *tight en lose* vormen dan een onlosmakelijke eenheid, net zoals men een bal niet in de zon kan leggen zonder gelijktijdig ook een deel daarvan in de schaduw te leggen. Men moet derhalve meerdere dimensies tegelijkertijd accepteren en de ruimte geven opdat een organisatie zowel operationeel excellent als ultiem klantgedreven als innovatief kan worden respectievelijk kan zijn. Tabel 1 maakt overduidelijk welke uitdaging er bestaat op organisatiecultuurvlak indien een bedrijf in de internationale bedrijfsarena een duurzame waardevolle rol van betekenis wil spelen.

Het meest gebruikte basismodel om cultuur te typeren is wel dat van Quinn respectievelijk Cameron en Quinn en Quinn en Rohrbaugh. Hierin worden twee *competing values* gebruikt om een organisatiecultuur te kunnen typeren. Het gaat hierbij om de interne dan wel externe gerichtheid van een onderneming ten opzichte van de aard en intensiteit van de beheersing van de organisatie (flexibel ofwel relatief strak, *tight or lose*). Op basis van deze twee dimensies en de scores hierop kunnen wat betreft cultuur vier archetypen van organisaties worden onderscheiden. Zie tabel 2.



Tabel 2 Het competing values framework volgens Quinn respectievelijk Cameron en Quinn

⁵ Yin en Yang zijn Chinese begrippen, uit de Tao. Het zijn de twee tegengestelde en complementaire waarden waarmee het universum zich aan ons toont. Het zijn geen absolute polen zoals goed en slecht; beide waarden bestaan slechts in relatie tot elkaar.

Het interne proces model (kwadrant linksonder) betreft een *hiërarchische organisatiecultuur*. Het bedrijf wordt in belangrijke mate centraal aangestuurd waarbij er weinig of geen behoefte bestaat aan individueel initiatief (dus geen individuele sterren). Het volgen van de regels staat voorop. Het contact met de markt wordt door deze onoverzichtelijke en navelstarende organisatie wel eens verloren. Alleen bij stabiele markten/omgevingen en/of wanneer de organisatie het zich kan permitteren (bijvoorbeeld vanuit een patent bij een gewild product of in geval van een overheidsorganisatie) om in hoofdzaak vanuit push te denken, kan deze bureaucratische cultuur dienstig zijn. Het rationele doelen model (kwadrant rechtsonder) betreft een *marktgerichte organisatie*. Vaak is het een matrixorganisatie. Professionele vakgerichte competentie gaat voor de hiërarchische competentie, er is daarom weinig hiërarchie. De cultuur is flexibel en dynamisch en daardoor moeilijk bestuurbaar, vandaar ook de behoefte aan strakke formele *controls*. De organisatie is prestatiegericht. Bij het human relations model (kwadrant linksboven) staat de mens, het individu, voorop (iedereen is een ster; *mensgerichte cultuur*). Gemeenschappelijke interesses en gedeelde normen en waarden houden de cultuur bij elkaar. Het open systeem model is het meest geschikt voor innovatieve organisaties. Creativiteit en persoonlijk initiatief en ondernemerschap worden gestimuleerd en beloond. De leiding is innovatief en heeft een duidelijke visie. Een organisatieschema ontbreekt vaak (*adhocracy*).

Wanneer een bedrijf van bijvoorbeeld een beheersgerichte organisatie (waarin normaliter *finance en accounting* een stempel drukken) zich gezien de veranderende marktomstandigheden moet ontwikkelen richting een innovatieve organisatie, dan betekent dit dat op de cultuuras zowat een aardverschuiving moet plaatsvinden. De organisatiemedewerkers zullen moeten worden opgeleid en getraind. Vaak kan men niet verder met een deel van het bestaande personeel. Nieuwe medewerkers zullen van buitenaf worden gehaald om de cultuuromslag een *boost* te geven. Het is geen optie om bij dit soort koersomwentelingen cultuur te negeren. Gebeurt dat wel, dan is de nieuwe organisatie in de kiem gesmoord.

Andere modellen om cultuur te typeren zijn onder meer die van Trompenaars, Hampden en Trompenaars, van Harrison, en van Hofstede. Het model van Hofstede wordt hierna illustratief uitgewerkt waarbij het vooral gaat over de implicaties van deze typologie voor *accounting, auditing en control*.

4.4 Het model van Geert Hofstede nader uitgewerkt

Geert Hofstede heeft cultuur beschreven op internationaal/regionaal niveau, maar ook op organisatieniveau heeft hij dimensies benoemd waarmee individuele entiteiten voor wat betreft cultuur, kunnen worden beschreven. Op internationaal niveau hanteert Hofstede primair vier cultuurdimensies. Zie tabel 3 voor deze dimensies alsmede voor hun omschrijvingen.

PDI: maatschappelijke ongelijkheid, zoals de houding ten opzichte van gezag (heb je een gelijkheidsideaal of niet?); in welke mate wordt geaccepteerd dat de macht ongelijk is verdeeld en staat de autoriteit niet ter discussie (een hoge PDI betekent dat mensen zich makkelijk neerleggen bij het feit dat de macht ongelijk verdeeld is)	MAS: de gewenste rolverdeling tussen mannen en vrouwen: de maatschappelijke gevolgen van het geboren worden als jongen of als meisje; de man als jager en de vrouw als zorgster; kwantiteit (geld op basis van prestaties) en assertiviteit versus kwaliteit (op basis van goede relaties) en bescheidenheid; armoede is je eigen schuld
IDV: de verhouding tussen individu en groep; een cultuur is collectivistisch te noemen indien individuen opgenomen zijn in sterke hechte groepen die bescherming bieden in ruil voor onvoorwaardelijke loyaliteit.	UAI: manieren van omgaan met onzekerheid, zoals de wenselijkheid van het beheersen van agressie en het uiten van emoties; onzekerheid geeft vaak een onprettig gevoel; proberen vat te krijgen op de toekomst door het maken van formele regels, afspraken, wetten en technische ingrepen; weinig tolerantie voor afwijkend gedrag.

Tabel 3 Internationale cultuurdimensies volgens Hofstede

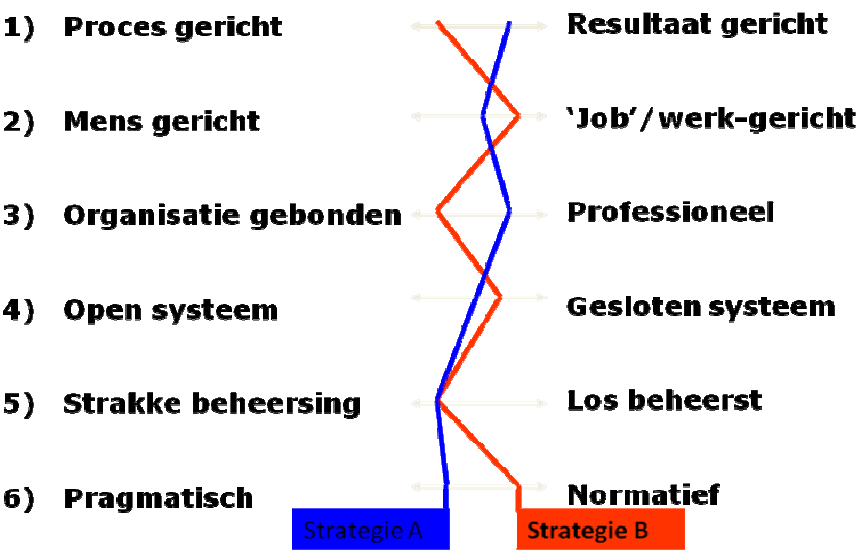
In de tijd heeft Hofstede nog twee dimensies toegevoegd: de *long-term orientation* (LTO) en de *indulgence index* (IDI). De LTO index heeft Hofstede toegevoegd met het opkomen van de Aziatische landen zoals China en India en de Arabische wereld. De invloed binnen deze culturen van het gedachtegoed van Confucius respectievelijk Ghandi is overduidelijk en ook de invloed hiervan op de LTO index. In deze culturen is het langetermijndenken stevig verankerd.⁶ Dit denken beïnvloedt de manier waarop mensen aldaar staan tegenover bijvoorbeeld lange termijn en korte termijn bedrijfseconomische aspecten (denk aan investeringsbeslissingen of bijvoorbeeld aan opties op aandelen met een *lock-up* van vijf jaar). Vrij recent heeft Hofstede de *indulgence index* toegevoegd. Deze dimensie staat tegenover de restraint index en gaat over de mate waarin de in een organisatie gewenste attitudes en gedragingen ook worden verlangd buiten de reguliere bedrijfstijd, dus in privétijd. Derhalve is de vraag in welke mate bepaalde organisatieaspecten doorwerken in de privésfeer van de werknemer. In organisaties waarvoor geldt respectievelijk meer zou moeten gelden gezag door gedrag dan gezag door macht (denk aan de Nederlandsche Bank (DNB), de Autoriteit Financiële Markten (AFM), politiecorpsen, kerkelijke organisaties en dergelijke) is dit een belangrijke culturele indicator.

⁶ Bijvoorbeeld het geloof in reïncarnatie.

Tabel 4 geeft een niet-limitatieve opsomming van enkele bedrijfseconomische aspecten die kunnen worden beïnvloed door de door Hofstede voorgestelde internationale culturele dimensies.

Power Distance Index	• Platte dan wel hiërarchische organisatiestructuur • Communicatie formeel dan wel informeel • Procedures volgen versus pragmatische • Management stijl (opdracht versus consensus)
Individualism Index	• Beloning(bonus), groep versus individueel • Belangenconflicten • Innovatie management • Professioneel versus hiërarchisch
Uncertainty Avoidance Index	• Risk Appetite • Form over substance ipv substance over form • Slack inbouwen in target setting • Omvang Corporate Requirements • Internal audit/compliance • Tight control/lose control • Sterke cultuur versus zwakke cultuur
Masculinity Index	• Transfer pricing op firm's length versus op koste basis • Assertheid versus verzorgend • Actien versus results controls • Gelijk hebben versus gelijk krijgen
Long-Term Orientation	• Stock options plan (lock-up) • Capital budgeting horizon • Investment appraisal, pay back • Belang van gezichtverlies • R&D (de omvang van de 'R' versus de omvang van de 'D')
Indulgence Index	• Werkplaats (self control versus sociale en formele control) • Vertrouwen versus wantrouwen • Strictheid van sociale normen en waarden (belief controls)
Tabel 4 Internationale cultuurdimensies volgens Hofstede en enkele mogelijke implicaties voor accounting, auditing en control	

Zoals gezegd, Hofstede heeft ook op organisatieniveau cultuurdimensies voorgesteld. Zie tabel 5.



Tabel 5 Organisatie cultuurdimensies volgens Hofstede en het visualiseren van cultuur 'gaps'

De posities op deze dimensies kunnen worden bepaald aan de hand van een aantal gerichte vragen. Aldus kan een nulpuntsmeting worden uitgevoerd. Vervolgens kan worden bepaald hoe het gewenste cultuurpatroon er dient uit te zien in de nieuwe situatie, bijvoorbeeld bij de nieuwe strategie. Op deze manier kunnen de belangrijkste cultuurverschillen worden gevisualiseerd en kunnen daaraan gerichte actieprogramma's worden gekoppeld (om te voorkomen dat men met hagel gaat schieten). Ook kan bijvoorbeeld een bedrijf dat een overname wil doen, zichzelf en de targetonderneming op deze manier afzetten om te bezien of de culturele afstanden tussen beide bedrijven niet al te groot zijn voor het doen slagen van de acquisitie.

Zoals beschreven bij de internationale cultuurdimensies van Hofstede kunnen vervolgens ook bij de organisatie cultuurdimensies van Hofstede mogelijke implicaties worden benoemd voor accounting, auditing en control. Een organisatie die bijvoorbeeld opschuift van normatief naar pragmatisch zal behalve de rechtmatigheid van de transacties ook de doelmatigheid moeten gaan bewaken. Of een organisatie die gaat bewegen van procesgericht naar resultaatgericht zal op haar managementdashboard (zoals een *balanced scorecard*) een aantal proces- en inputprestatieindicatoren moeten vervangen door outputprestatieindicatoren. Alleen door het volgen van deze systematische weg blijft *accounting, auditing en control* synchroon met de strategie en daarbij behorende optimale cultuur van de organisatie.

4.5 Tot slot

De cultuur van een organisatie wordt wel tot het DNA van de organisatie gerekend. Dit impliceert dat het veranderen hiervan een uiterst moeizaam proces kan zijn. Vaak kan worden waargenomen dat mensen en hun organisaties toch weer snel terugvallen in het oude, vertrouwde patroon.

Het lijkt erop dat mensen niet veranderingsgezind zijn.⁷ In dit verband is het nog van belang op te merken dat bedrijfscultuurstudies laten zien dat de persoonlijke stijl van de leider in belangrijke mate de cultuur van de organisatie bepaalt. Dit impliceert dat het verbeteren van attitudes en denk- en gedragsstijlen van leiders kan leiden tot positieve veranderingen bij de individuen door de gehele organisatie heen.

Deze korte uiteenzetting over het belang van cultuur voor accountants, auditoren en controllers moge duidelijk maken dat financieel specialisten cultuur niet (meer) kunnen negeren. Niet dat zij cultuuranthropologen of iets dergelijks zouden moeten worden, of cultuurspecialisten, maar het is wel degelijk van belang dat de culturele dimensie wordt meegenomen en meegewogen bij het ontwerp, het inrichten en het beoordelen van beheerssystemen. Bij veranderingstrajecten speelt cultuur vaak een doorslaggevende rol. Hierbij dient stelselmatig te worden nagegaan wat de nagestreefde verandering betekent op het gebied van de organisatiecultuur, opdat aan een *appropriate culture* kan worden gewerkt waarmee de kans van slagen van het veranderingstraject kan worden geoptimaliseerd.

De geschetste cultuurtypologieën kunnen worden gebruikt als sjablonen om een bestaande en een gewenste cultuurpositie te visualiseren. Daarmee kan worden helder gemaakt op welke culturele dimensie het meest moet worden geschakeld. Deze investering in cultuur zal vrijwel zeker voldoende vruchten afwerpen.

Het exposé moge ook hebben duidelijk gemaakt dat de meeste organisaties vandaag de dag niet meer met één heldere bedrijfscultuur kunnen volstaan. Er moeten gelijktijdig verschillende, op het eerste oog conflicterende, culturele dimensies worden geïnstalleerd wil

⁷ En toch kan men positief zijn in dit verband, want zo lang wij mensen kunnen beweren dat sommige diersoorten zijn uitgestorven omdat deze zich niet hebben aangepast aan veranderende omstandigheden, zijn wij mensen in ieder geval wel goed bezig.

men de kans van welslagen van de organisatie zo hoog mogelijk doen zijn. Verschillende ondernemingsstrategieën vereisen verschillende culturen. Verschillende business units vereisen verschillende culturen. Alleen al het inzicht in deze contingente toepassing van cultuur is van grote waarde.

Ik spreek de hoop uit dat deze bijdrage over het belang van cultuur in organisaties en daarmee het belang van cultuur voor accountants, auditoren en controllers op een dusdanige wijze is uiteengezet dat dit de geest benadert van de wijze waarop Prof. Dr. Hans Kuijl RA dit zou hebben gedaan. Alleen indien deze hypothese juist is, houd ik zijn levensmotto in leven: “Eens promotor, altijd promotor”.

Literatuur

- Cameron, K. en R. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, 2006
Cooper, R., *When Lean Companies collide*, 1995
Hampden-Turner, Ch. en F. Trompenaars, *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business* 1998
Handy, Ch.B., *Gods of Management: The Changing Work of Organisations*, 1995
Handy, Ch.B., *Understanding Organisations*, 1988
Harrison, L.E. en S.P. Huntington, *Culture matters; how values shape human progress*, 2000
Hofstede, G., *Allemaal andersdenkenden*, Uitgeverij Contact, 1991
Peters, J. en R. Waterman, *In Search of Excellence*, 1982
Sanders, G. en B. Neuijen, *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*, 1992
Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, 1992
Tennekes, J. en H. Wels, 'Organisatiecultuur: een antropologische benadering', *Mens & Organisatie*, 1990

5 IFRS-revolutie en niet-beursgenoteerde ondernemingen

Jos Blommaert

5.1 Inleiding

Esperanto in de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw: de wereldtaal die iedereen zou gaan spreken en verstaan. En elkaar beter verstaan betekent een wereld vol harmonie en zonder spanningen. Geen oorlogen, maar mensen die elkaar respecteren en liefdevol met elkaar één wereld delen.

Wat is daar van terechtgekomen? Wat is daar nog van over?

Van Kooten en De Bie verzorgden in die tijd een cursus Esperanto bij Teleac. Ze zaten op een onbewoond eiland, aangespoeld uit verschillende werelddelen. Ze konden elkaar niet verstaan en Esperanto was de enige manier om er samen iets van te maken. Een cursus vol buitengewone humor én in zwart-wit. Of had de Philips-TV van onze ouders geen kleuren? Ik heb jaren naar die cursus gezocht. Niets meer te vinden. Via via heb ik begrepen dat Hans de Clercq dat ook heeft gedaan. Het was het eerste wat hij deed toen hij ongeveer vier jaar geleden bij Teleac aan de slag ging. Volgens hem zijn de banden waarschijnlijk gewist. Een historische blunder? Maar ach, wie wil dat nog zien of er van horen?

International Financial Reporting Standards (IFRS) 35 jaar later: de taal die iedereen in de financiële wereld gaat spreken en verstaan. Financiële informatie in dezelfde taal is beter te vergelijken en leidt tot meer transparantie. Dus betere mogelijkheden om rendementen en risico's in te schatten, goed functionerende financiële markten en een efficiëntere verdeling van schaars kapitaal. Geen financiële crisissen, maar gestage economische groei en een wereld volop materiële welvaart.

Voor wie dat wil, hebben Esperanto en IFRS wel overeenkomsten. Maar als het om de acceptatie gaat, is er een belangrijk verschil. Met IFRS is het zoals met onze mobieltjes. Eerst wil niemand die dingen hebben, nu zijn ze niet meer weg te denken. Wie had tien jaar geleden kunnen bedenken dat omaatjes je in de trein opschrikken met Calling Elvis als ringtone?

In de nu volgende bijdrage wordt ingegaan op de ontwikkeling van die bijzondere financiële wereldtaal. Na een korte historische schets wordt de recent ontwikkelde IFRS voor niet-beursgenoteerde ondernemingen besproken en worden de mogelijkheden verkend om de standaard toe te passen in de Nederlandse context.

5.2 Korte historische schets: van één (voorschrift) naar heel veel

De eerste voorschriften voor externe financiële verslaggeving zijn in de Verenigde Staten ontstaan. Ze zijn een gevolg van de beurscrisis in 1929. De beurscrisis werd onder meer veroorzaakt doordat beleggers naar de effectenbeurs werden gelokt met gemanipuleerde cijfers over de financiële positie en resultaten. Toen men erachter kwam dat die prachtige cijfers niet klopten, stortte de beurs ineen. Dit leidde tot een economische wereldcrisis met rampzalige maatschappelijke gevolgen. In de Verenigde Staten werd daarom geroepen om meer toezicht op de effectenbeurs en duidelijke voorschriften voor externe financiële verslaggeving. Het toezicht op de effectenhandel is sindsdien in handen van de Securities and Exchange Commission (SEC) en het opstellen van voorschriften voor externe verslaggeving is momenteel het werk van de Financial Accounting Standards Board (FASB).

Voor het ontwikkelen van internationale voorschriften voor externe verslaggeving is in de jaren zeventig van de 20e eeuw het International Accounting Standards Committee (IASC) opgericht. Dit orgaan publiceerde standaarden om een bijdrage te leveren aan de verbetering en harmonisatie van bepalingen, grondslagen en procedures voor de jaarrekening. Het IASC

heeft standaarden opgesteld, die als International Accounting Standards (IAS) worden aangeduid. In 2001 heeft een belangrijke herstructurering van het IASC plaatsgevonden. Het comité werd vervangen door de International Accounting Standards Board (IASB). Deze Board bestaat uit veertien leden met verschillende achtergronden. Alle standaarden van de IASC zijn door de IASB overgenomen. De naam van nieuwe standaarden heeft de IASB aangepast. Deze worden International Financial Reporting Standards (IFRS) genoemd, terwijl de naam van de overgenomen standaarden hetzelfde is gebleven. Dus wordt verwezen naar de standaarden van de IASB met zowel IAS als IFRS. Dit kan verwarrend zijn. Zo bestaat er bijvoorbeeld naast een IAS 7 ook een IFRS 7, die over, Cash Flow Statements respectievelijk Financial Instruments: Disclosures gaan. Twee totaal verschillende onderwerpen dus. Nederland kende tot 1971 nauwelijks voorschriften voor externe financiële verslaggeving door ondernemingen. De Wet op de Jaarrekening van Ondernemingen veroorzaakte destijds een ware revolutie. Een wettelijk voorschrift werd vervangen door meer dan dertig nieuwe voorschriften.

De huidige voorschriften voor verslaggeving in Nederland zijn gebaseerd op de Vierde en Zevende EEG-Richtlijn. De Richtlijnen dateren uit de jaren zeventig van de vorige eeuw en vormen de basis voor wat de lidstaten in hun nationale wetgeving opnemen. In Nederland heeft dat gestalte gekregen in het Burgerlijk Wetboek, Boek 2 Titel 9. Deze titel vormt het raamwerk voor de externe verslaggeving. In de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving (Richtlijnen) wordt de nadere uitwerking en interpretatie hiervan vormgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ). De RJ omschrijft dit als 'het richting geven aan de jaarverslaggeving in Nederland'. Voor de Richtlijnen samen met Titel 9 wordt wel de term Dutch GAAP gebruikt.

Onder invloed van de internationale ontwikkelingen heeft ongeveer 35 jaar na de invoering van de Wet op de Jaarrekening van Ondernemingen een nieuwe revolutie plaatsgevonden. Sinds 2005 zijn beursgenoteerde ondernemingen verplicht hun geconsolideerde jaarrekening op te stellen op basis van IFRS en is er een einde gekomen aan de wildgroei van nationale verslaggevingsregels in de Europese Unie. Daarmee is een oude wens in vervulling gegaan om door harmonisatie een betere vergelijkbaarheid van jaarrekeningen te bereiken en meer transparantie op de Europese kapitaalmarkten te realiseren. Deze ontwikkeling gaat overigens verder dan Europa. In meer dan honderd landen mag of moet IFRS worden toegepast. Ook groeien IFRS en de Amerikaanse standaarden naar elkaar toe. Op de lange termijn zal dit mogelijk leiden tot een wereldstandaard voor verslaggeving.

In Nederland mogen op grond van artikel 2:362 lid 8 van het Burgerlijk Wetboek niet-beursgenoteerde ondernemingen vrijwillig IFRS gebruiken voor hun jaarrekening. Daarmee is IFRS een onlosmakelijk onderdeel geworden van de Nederlandse verslaggevingsregels. Tot nu toe is daar maar weinig gebruik van gemaakt. De meerderheid van de niet-beursgenoteerde ondernemingen in Nederland, maar ook in het buitenland, past vooral lokale verslaggevingregels toe. Dit komt vooral doordat IFRS zo omvangrijk en ingewikkeld is. Tot nu toe zijn er in totaal vijftig standaarden ontwikkeld. Een aantal standaarden is ondertussen aangepast, ingetrokken of vervangen; zie bijlage 1 voor de standaarden op dit moment. Iedere standaard behandelt een bepaald onderwerp (bijvoorbeeld IAS 7 gaat over het kasstroomoverzicht) of balanspost (bijvoorbeeld IAS 16 gaat over materiële vaste activa). Hoewel er verschillen zijn, heeft elke standaard vaak een zelfde structuur. Vaste paragrafen zijn meestal:

- Toepassingsgebied (*scope*): op welke transacties of ondernemingen heeft de standaard betrekking?
- Opname (*recognition*): wanneer moet een post worden opgenomen in de jaarrekening?
- Waardering (*measurement*): hoe moet een post worden gewaardeerd?

- Informatieverschaffing (*disclosure*): welke informatie moet worden opgenomen in de toelichting?
- Overgangsbepalingen (*effective date/transitional provisions*): vanaf welk boekjaar geldt de standaard en hoe moet de overgang worden gemaakt naar de nieuwe voorschriften?

De omvang van de standaarden varieert sterk. IAS 2 over voorraden is relatief kort (ongeveer zeven bladzijden), terwijl IAS 19 over pensioenvoorzieningen en IAS 39 over financiële instrumenten zeer uitgebreid zijn (meer dan honderd bladzijden). De totale omvang van IFRS bedraagt momenteel meer dan 2.800 bladzijden en is sinds 2010 verdeeld over twee boekdelen.

5.3 Hoofdpijnen IFRS SME

Niet-beursgenoteerde ondernemingen stellen hun jaarrekeningen op volgens lokale verslaggevingsregels. Deze voorschriften verschillen per land. De behoefte aan internationaal vergelijkbare informatie neemt echter toe. Dat komt doordat niet-beursgenoteerde ondernemingen steeds vaker opereren in een internationale omgeving met buitenlandse aandeelhouders en buitenlandse afnemers en leveranciers. Ook de kredietverlening door banken gebeurt steeds meer over de grenzen heen.

Bij de ontwikkeling van IFRS heeft de IASB zich in het begin vooral gericht op beursgenoteerde ondernemingen. Om meer uniformiteit in de verslaggeving van niet-beursgenoteerde ondernemingen te krijgen, heeft men in 2001 een project opgestart dat gericht is op *International Accounting Standard for Small Enterprises*. In 2004 is hierover een Discussion Paper gepubliceerd, gevolgd door een Exposure Draft in 2007. Na een uitgebreide discussie over de meest geëigende naam werd in 2009 uiteindelijk gekozen voor IFRS for SMEs. De ontwikkelde standaard, IFRS voor Small and Medium-sized Entities (SME), is een vereenvoudigde versie van IFRS, die vooral is bedoeld voor grote en middelgrote, niet-beursgenoteerde ondernemingen. De standaard is niet ontwikkeld voor de omvangrijke groep kleine ondernemingen, de zogenaamde micro-ondernemingen. De toevoeging SME is daarom enigszins ongelukkig gekozen en leidt vaak tot misverstand en onterechte kritiek.

Onder een micro-onderneming verstaat men een onderneming die op twee opeenvolgende balansdata aan minstens twee van de volgende criteria voldoet:

- een balanstotaal niet groter dan € 500.000
- een netto-omzet niet groter dan € 1.000.000
- een gemiddeld personeelsbestand niet groter dan 10 werknemers.

Voor deze ondernemingen heeft het Europees Parlement in maart 2010 een voorstel aangenomen ze vrij te stellen van de verplichting om een jaarrekening te publiceren. Doel van deze vrijstelling is het ondernemingsklimaat te verbeteren door het terugdringen van de administratieve lasten. Daarmee verdwijnen 5,4 miljoen ondernemingen (75%) van de Europese ondernemingen uit beeld. De doelgroep van de standaard blijft daardoor beperkt tot 1,8 miljoen ondernemingen, waarvan 21% klein, 3% middelgroot en 1% groot.

IFRS for SMEs (hierna: IFRS SME) moet een nieuwe impuls geven aan de uniformering van de financiële verslaggeving in de wereld. IFRS SME bestaat uit drie delen:

- de standaard, verdeeld in 35 secties, zie bijlage 2
- de *Basis for Conclusions*, waarin de achtergronden van de totstandkoming van de standaard worden beschreven
- een IFRS SME-voorbeeldjaarrekening en een *disclosure* checklist.

De eisen van IFRS SME zijn minder omvangrijk dan full IFRS, maar over de uitgangspunten voor de waardering en resultaatbepaling bestaat nauwelijks enige discussie. Door de gelijkschakeling van deze uitgangspunten is, ondanks alle goede bedoelingen, IFRS SME bijzonder ingewikkeld en is de toepassing ervan kostbaar. Door het bondige taalgebruik echter is IFRS SME gemakkelijker te hanteren dan full IFRS. Daarnaast is IFRS SME beperkt in omvang, ongeveer 15% van full IFRS. Maar veel paragrafen die ter verduidelijking in full IFRS zijn opgenomen, komen in IFRS SME niet voor. Daardoor is de interpretatie van bepaalde delen van de standaard lastig en niet eenduidig.

IFRS SME is gebaseerd op, maar staat overigens los van full IFRS. Alle onderwerpen die van belang zijn voor niet-beursgenoteerde ondernemingen worden behandeld en verwijzingen naar full IFRS zijn zoveel mogelijk vermeden. Onderwerpen die alleen van belang zijn voor beursgenoteerde ondernemingen, zoals *earnings per share*, worden niet behandeld. Echter, onderwerpen zoals hyperinflatie en *share-based payments* zijn wel in de standaard opgenomen.

IFRS SME biedt minder keuzes dan full IFRS. Zo is voor materiële en immateriële vaste activa alleen de kostprijsmethode toegestaan en is het niet mogelijk de actuele waarde toe te passen. Voor rentelasten geldt dat deze direct in de winst- en verliesrekening als kosten moeten worden genomen, ook in die gevallen waarin onder full IFRS (IAS 23) activering verplicht is. Vastgoedbeleggingen moeten tegen de *fair value* worden gewaardeerd, mits deze waarde redelijkerwijs is vast te stellen. De verplichte IFRS SME-grondslagen zijn in de praktijk veelal al lang gemeengoed en maken de onderlinge vergelijkbaarheid tussen ondernemingen groter.

Natuurlijk zijn er ook veel overeenkomsten met full IFRS. De concepten en principes van full IFRS, zoals begrijpelijkheid, relevantie, substance over form en vergelijkbaarheid gelden ook voor IFRS SME. Bovendien zijn veel grondslagen en uitgangspunten hetzelfde, bijvoorbeeld bij voorraden, leasing, vreemde valuta, hyperinflatie, overnames, vorderingen en voorzieningen. Uiteindelijk moeten beide standaarden leiden tot een jaarrekening die een *true and fair view* geeft en moet worden vermeld dat deze in overeenstemming is met de betreffende standaard. Maar er zijn ook veel verschillen, die ertoe leiden dat de IFRS SME eenvoudiger is. Naast de hiervoor genoemde verschillen, gaat het onder meer om het mutatieoverzicht eigen vermogen, de afschrijving op materiële vaste activa en immateriële vaste activa, de verwerking van goodwill, de toegezegd-pensioenregeling en op aandelen gebaseerde betalingen. Deze verschillen worden in het volgende kader kort beschreven.

Voorbeelden van verschillen tussen full IFRS en IFRS SME

Mutatieoverzicht eigen vermogen

Bij full IFRS zijn de winst-en verliesrekening en het mutatieoverzicht eigen vermogen twee afzonderlijke overzichten. Bij IFRS SME mogen onder bepaalde omstandigheden deze overzichten worden gecombineerd.

Materiële vaste activa

Bij de afschrijving op materiële vaste activa moeten onder full IFRS jaarlijks de restwaarde en levensduur worden beoordeeld en moet, indien dat noodzakelijk is, de afschrijving worden aanpast. Bij IFRS SME is dit alleen nodig als er indicaties zijn.

Immateriële vaste activa

Onder full IFRS moet een onderscheid worden gemaakt tussen immateriële vaste activa met en zonder bepaalde economische levensduur (*finite en indefinite useful lives*). Op immateriële vaste activa zonder bepaalde economische levensduur wordt niet afgeschreven en moet jaarlijks een impairmenttoets plaatsvinden. Bij IFRS SME wordt verondersteld dat immateriële vaste activa een bepaalde economische levensduur hebben en ze worden altijd afgeschreven.

Goodwill

Goodwill mag bij full IFRS niet worden afgeschreven. In plaats daarvan moet jaarlijks een impairmenttoets op goodwill plaatsvinden. Onder IFRS SME moet goodwill worden geactiveerd en afgeschreven en is een impairmenttoets alleen verplicht als er indicaties zijn.

Toegezegd-pensioenregelingen

Voor toegezegd-pensioenregelingen is onder full IFRS de Projected Unit Credit methode (PUC) verplicht. Als de benodigde informatie niet beschikbaar is, mag onder IFRS SME een alternatieve methode worden gekozen en wordt afgezien van toekomstige salarisstijgingen. De berekening dient ook maar een keer per drie jaar te worden gedaan.

Op aandelen gebaseerde betalingen

Bij op aandelen gebaseerde betalingen moet onder full IFRS de waardering plaatsvinden tegen de reële waarde van de verleende goederen of diensten of de reële waarde (dan wel intrinsieke waarde) van de verstrekte eigen-vermogensinstrumenten. Onder IFRS SME mag ook worden uitgegaan van afwijkende waarderingmethoden als er geen betrouwbare schatting mogelijk is van de reële waarde van de verleende goederen of diensten.

Er bestaat geen verplichting om terug te vallen op full IFRS indien een onderwerp niet in IFRS SME is geregeld. Alleen voor financiële instrumenten is er een verwijzing naar full IFRS. IFRS SME kiest hiermee voor een eigen koers. Dit wordt nog versterkt doordat aanpassingen in IFRS SME slechts eens in de twee of drie jaar plaatsvinden. Aanpassingen in full IFRS vinden jaarlijks plaats als gevolg van nieuwe standaarden, *improvements* of officiële interpretaties. Dit betekent dat veranderingen in full IFRS niet gelijktijdig worden verwerkt in IFRS SME. Daardoor zullen de verschillen tussen beide standaarden met het verstrijken van de tijd groter worden. Gevolg hiervan is dat kennis en ervaring met full IFRS per definitie niet wil zeggen dat men ook verstand heeft van IFRS SME. Ook de overgang van IFRS SME naar full IFRS is daardoor lastiger. Mogelijk komt er ook een omgekeerde beweging: vereenvoudiging van full IFRS op basis van IFRS SME waardoor de verschillen weer kleiner worden.

De hoofdstukken van IFRS SME zijn praktisch ingedeeld en er zijn een *disclosure* checklist en een voorbeeldjaarrekening beschikbaar. Daarom mag worden verwacht dat opstellers en gebruikers IFRS SME gemakkelijker zullen begrijpen en kunnen toepassen. Ook biedt IFRS SME enkele vereenvoudigingen die mogelijk kosten- en tijdbesparend werken. In de praktijk zullen internationaal opererende ondernemingen willen overstappen op de IFRS SME vanwege de efficiencyvoordelen van een standaard. Als de lokale jaarrekeningen van buitenlandse deelnemingen op basis van een wereldwijd stelsel van verslaggevingsregels worden opgesteld, zal dat de administratieve processen aanzienlijk vereenvoudigen. Eén set verslaggevingsregels in plaats van diverse afzonderlijke nationale regels en één gemeenschappelijke financiële taal, zal de administratieve lasten verminderen.

5.4 IFRS SME in Nederland

IFRS SME kent een aantal verschillen met de Nederlandse verslaggevingregels voor grote en middelgrote niet- beursgenoteerde ondernemingen. De meeste verschillen leiden echter niet tot strijdigheden. Zo heeft IFRS SME minder keuzemogelijkheden en moeten bijvoorbeeld materiële vaste activa altijd worden gewaardeerd tegen kostprijs. Waardering tegen actuele waarde is niet toegestaan. Veel andere verschillen hebben betrekking op de toelichting en er is slechts een beperkt aantal onderwerpen die strijdig zijn. Dat is logisch. De Richtlijnen van de RJ zijn namelijk voor een belangrijk deel gebaseerd op full IFRS en ook IFRS SME is een afgeleide van full IFRS. Maar desondanks zijn er tegenstrijdigheden. Voorbeelden hiervan zijn de verwerking van ontwikkelingskosten, de verwerking van deelnemingen, leningen en obligaties, negatieve goodwill, de presentatie van het vermogen en van gebeurtenissen na balansdatum. Voor een korte beschrijving van deze strijdigheden wordt verwezen naar het volgende kader.

Voorbeelden van strijdigheden tussen de Nederlandse verslaggevingsregels en IFRS SME

Ontwikkelingskosten

Ontwikkelingskosten worden op basis van de Nederlandse verslaggevingsregels onder bepaalde voorwaarden geactiveerd en afgeschreven. Volgens IFRS SME moeten deze kosten steeds in één keer ten laste van de winst- en verliesrekening worden gebracht.

Deelnemingen met invloed van betekenis

Deelnemingen met invloed van betekenis, moeten in de enkelvoudige jaarrekening van de deelnemende onderneming volgens de Nederlandse voorschriften worden gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde. Onder IFRS SME moet de waardering plaatsvinden tegen kostprijs of tegen reële waarde met waardeveranderingen via de winst- en verliesrekening. Ook moet, wanneer een deelneming door veranderingen in de aard van het belang een groepsmaatschappij wordt, volgens de Nederlandse voorschriften het bestaande belang niet worden geherwaardeerd. Onder IFRS SME wordt het bestaande belang geherwaardeerd tegen reële waarde en het verschil met de oorspronkelijke boekwaarde in de winst- en verliesrekening verwerkt. Bij de gedeeltelijke verkoop van een deelneming en een verlies van invloed van betekenis wordt volgens de Nederlandse voorschriften de laatst bekende nettovermogenswaarde als uitgangspunt genomen voor verdere verwerking tegen kostprijs of actuele waarde. Onder IFRS SME wordt in die situatie het resterende belang gewaardeerd tegen de reële waarde en wordt het verschil met de verkoopopbrengst in de winst- en verliesrekening verwerkt. Onder de Nederlandse verslaggevingsregels wordt eventuele goodwill van deelneming als afzonderlijke post binnen de immateriële vaste activa opgenomen. Bij IFRS SME is deze goodwill een onderdeel van het bedrag waartegen de deelneming wordt gewaardeerd.

Handelsportefeuille

Leningen en obligaties die tot de handelsportefeuille behoren worden volgens de Nederlandse verslaggevingsregels gewaardeerd tegen reële waarde en op grond van IFRS SME tegen geamortiseerde kostprijs. Beursgenoteerde gekochte leningen en obligaties die geen onderdeel uitmaken van de handelsportefeuille moeten volgens de Nederlandse voorschriften tegen reële waarde worden gewaardeerd met waardeverandering in de winst- en verliesrekening of in het eigen vermogen. Onder IFRS SME dient waardering tegen geamortiseerde kostprijs plaats te vinden.

Negatieve goodwill

De verwerking van de negatieve goodwill gebeurt op basis van de Nederlandse verslaggevingsregels als overlopende post voor zover er sprake is van toekomstige verliezen op niet-monetaire activa. Op basis van IFRS SME wordt negatieve goodwill onmiddellijk ten gunste van het resultaat gebracht. De waardering van immateriële vaste activa bij overname kan op grond van de Nederlandse voorschriften niet leiden tot ontstaan of verhoging van negatieve goodwill. Onder IFRS SME gelden deze beperkingen niet. Verwerking actieve latentie in verband met verliescompensatie gebeurt volgens de Nederlandse verslaggevingsregels via de goodwill en op grond van IFRS SME via het resultaat.

Belang van derden

Een belang van derden wordt volgens de Nederlandse voorschriften in de geconsolideerde balans na het eigen vermogen en onder IFRS SME binnen het eigen vermogen gepresenteerd. Voorzieningen worden onder de Nederlandse voorschriften geplaatst tussen eigen vermogen en vreemd vermogen en onder IFRS SME als onderdeel van de verplichtingen getoond.

Gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen na balansdatum worden onder de Nederlandse verslaggevingsregels vermeld in de overige gegevens en eventueel in het jaarverslag en onder IFRS SME in de toelichting.

De standaarden van de IASB zijn wel gezaghebbend maar hebben geen wettelijke status voor niet-beursgenoteerde ondernemingen. Het is dan ook de vraag of de strijdigheden het gebruik van IFRS SME in Nederland in de weg staan.

Wanneer de Europese Unie de toepassing van de IFRS SME expliciet toestaat, is er natuurlijk geen probleem. Hier ligt dus een taak voor de Europese Unie. Als alle 27 landen binnen de Europese Unie IFRS SME toestaan, is dat ook een signaal voor de andere landen. De EU-landen zijn echter verdeeld over IFRS SME. Een aantal landen ziet geen directe noodzaak voor de uitbreiding van de internationale verslaggevingsregels en vindt de huidige voorschriften voldoende. Andere landen zoals Denemarken, Noorwegen en het Verenigd Koninkrijk, overwegen om IFRS SME op vrijwillige basis naast de eigen regelgeving in te voeren.

Zolang de Europese Unie en de Nederlandse wetgever IFRS SME niet expliciet toestaat, is het antwoord op de vraag of IFRS SME in Nederland kan worden toegepast, complexer.

Hiervoor is van belang of IFRS SME kan worden beschouwd als behorend tot de ‘normen die in het maatschappelijk verkeer als aanvaardbaar worden beschouwd’. In dat geval kan IFRS SME worden gebruikt in plaats van de Richtlijnen van de RJ. Men zou ook kunnen stellen dat IFRS SME in Nederland niet behoort tot de maatschappelijk aanvaardbare normen, zolang ze

formeel niet zijn erkend. Men dient van de wettelijke bepalingen af te wijken indien het inzicht in vermogen en resultaat dat vereist.

Een onderneming die kiest voor IFRS SME onder Titel 9, zal moeten voldoen aan de eisen van zowel Titel 9 als van IFRS SME. De onderneming zal, naast de informatie die IFRS SME voorschrijft, extra informatie in de jaarrekening moeten opnemen. Voorbeelden zijn het aantal werknemers, bestuurdersbeloningen en eventueel accountantskosten. Tevens moet men voldoen aan de wettelijke bepalingen met betrekking tot kapitaalbescherming, zoals de wettelijke reserves en de toelichting op het eigen vermogen.

5.5 Slot

Sinds 2009 is er een alternatief voor het kostbare full IFRS. IFRS SME stelt niet-beursgenoteerde ondernemingen in staat internationaal te communiceren met buitenlandse banken, investeerders, afnemers en andere belanghebbenden op basis van één financiële wereldtaal. Ook is het daardoor mogelijk om binnen een internationaal vertakte groep de financiële verslaggeving efficiënter op elkaar af te stemmen. Het succes zal uiteindelijk afhangen van de mate waarin IFRS SME wereldwijd wordt toegepast. Bij een bepaalde kritische omvang zullen opstellers en gebruikers meer mogelijkheden en voordelen zien en leidt IFRS SME mogelijk tot een nieuwe revolutie in verslaggevingsland.

Maar niet door iedereen wordt IFRS SME met gejuich ontvangen. Terecht, want ondanks alle goede bedoelingen is IFRS SME behoorlijk ingewikkeld en zijn er aanzienlijke kosten. Vraag is ook wat er in de toekomst gaat gebeuren. Blijft de omvang van de standaard beperkt en wordt de complexiteit minder? Nemen de verschillen met full IFRS toe, waardoor een gemakkelijke overgang niet mogelijk is? Wordt het een star en bureaucratisch systeem? Of wordt op passende wijze rekening gehouden met snel veranderende economische verhoudingen en informatiebehoeften van gebruikers? Waar niemand op staat te wachten is een standaard die alleen maar kosten veroorzaakt en nauwelijks bruikbare informatie oplevert. Het is ook belangrijk dat daarbij de Nederlandse belangen niet verloren gaan. Daarvoor is een orgaan nodig, dat vanuit Nederland voldoende invloed kan uitoefenen op de toekomstige ontwikkelingen en het onderhoud van IFRS SME.

Bijlage 1: Overzicht IFRS-standaarden

IFRSs:

- IFRS 1 First-time Adoption of International Financial Reporting Standards
- IFRS 2 Share-based Payment
- IFRS 3 Business Combinations
- IFRS 4 Insurance Contracts
- IFRS 5 Non-current Assets Held for Sale and Discontinued Operations
- IFRS 6 Exploration for and evaluation of Mineral Resources
- IFRS 7 Financial Instruments: Disclosures
- IFRS 8 Operating Segments
- IFRS 9 Financial Instruments

IASs:

- IAS 1 Presentation of Financial Statements
- IAS 2 Inventories
- IAS 7 Cash Flow Statements
- IAS 8 Accounting Policies, Changes in Accounting Estimates and Errors
- IAS 10 Events After the Balance Sheet Date
- IAS 11 Construction Contracts
- IAS 12 Income Taxes
- IAS 16 Property, Plant and Equipment
- IAS 17 Leases
- IAS 18 Revenue
- IAS 19 Employee Benefits
- IAS 20 Accounting for Government Grants and Disclosure of Government Assistance
- IAS 21 The Effects of Changes in Foreign Exchange Rates
- IAS 23 Borrowing Costs
- IAS 24 Related Party Disclosures
- IAS 26 Accounting and Reporting by Retirement Benefit Plans
- IAS 27 Consolidated and Separate Financial Statements
- IAS 28 Investments in Associates
- IAS 29 Financial Reporting in Hyperinflationary Economies
- IAS 31 Interests in Joint Ventures
- IAS 32 Financial Instruments: Presentation
- IAS 33 Earnings per Share
- IAS 34 Interim Financial Reporting
- IAS 36 Impairment of Assets
- IAS 37 Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets
- IAS 38 Intangible Assets
- IAS 39 Financial Instruments: Recognition and Measurement
- IAS 40 Investment Property
- IAS 41 Agriculture

Bijlage 2: Overzicht IFRS-SME

Section 1	Small and Medium-sized Entities
Section 2	Concepts and Pervasive Principles
Section 3	Financial Statement Presentation
Section 4	Statement of Financial Position
Section 5	Statement of Comprehensive Income and Income Statement
Section 6	Statement of Changes in Equity and Statement of Income and Retained Earnings
Section 7	Statement of Cash Flows
Section 8	Notes to the Financial Statements
Section 9	Consolidated and Separate Financial Statements
Section 10	Accounting Policies, Estimates and Errors
Section 11	Basic Financial Instruments
Section 12	Other Financial Instruments Issues
Section 13	Inventories
Section 14	Investments in Associates
Section 15	Investments in Joint Ventures
Section 16	Investment Property
Section 17	Property, Plant and Equipment
Section 18	Intangible Assets other than Goodwill
Section 19	Business combinations and Goodwill
Section 20	Leases
Section 21	Provisions and Contingencies
Section 22	Liabilities and Equity
Section 23	Revenue
Section 24	Government Grants
Section 25	Borrowing Costs
Section 26	Share-based Payment
Section 27	Impairment of Assets
Section 28	Employee Benefits
Section 29	Income Tax
Section 30	Foreign Currency Translation
Section 31	Hyperinflation
Section 32	Events after the End of the Reporting Period
Section 33	Related Party Disclosures
Section 34	Specialised Activities
Section 35	Transition to the IFRS for SMEs

Links en downloads

<http://www.iasb.org/IFRS+for+SMEs/IFRS+for+SMEs.htm>
<http://www.iasb.org/IFRS+for+SMEs/Training+modules.htm>
<http://www.iasb.org/NR/rdonlyres/DFF3CB5E-7C89-4D0B-AB85-BC099E84470F/0/SMEProposed26095.pdf>
<http://www.iasplus.com/dttdpubs/0911ifrsforsmesnlgaap.pdf>
http://www.accountant.nl/readfile.aspx?ContentID=60322&ObjectID=606171&Type=1&File=0000026698_IFRS_SME_toepasbaar_in_Nederland.pdf
<http://www.accountant.nl/Accountant/Dossiers/IFRS+SME/default.aspx>
<http://www.accountancynieuws.nl/actueel/vaktechniek/deel-2-verschillen-tussen-ifrs-sme-en-rj-een.75792.lynkx>
<http://www.pwc.com/gx/en/ifrs-reporting/ifrs-for-sme-pwc-pocket-guide.jhtml>
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/IFRS_light_voor_niet-beursgenoteerde_ondernemingen/\\$FILE/SHR%20NL%20Brochure%20IFRS%20A4%20fc%20290162%200709.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/IFRS_light_voor_niet-beursgenoteerde_ondernemingen/$FILE/SHR%20NL%20Brochure%20IFRS%20A4%20fc%20290162%200709.pdf)
http://www.kpmg.com/NL/nl/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/PDF/Audit/IFRS_Small_Medium.pdf
http://www.bdo.nl/pages/IFRS_for_SME.aspx
http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Netherlands/Local%20Assets/Documents/NL/Diensten/Accountancy/Jaarverslaggeving/nl_nl_is_ifrs_sme_toepasbaar_voor_nederl_niet-beursgenoteerde_ondernemingen.pdf

6 Accountants, priesters en omgaan met risico's

Victor van Kommer

Afgelopen week las ik in het NRC (vrijdag 25 juni 2010) het interview met de Britse schrijfster Fay Weldon die zei: *“Het is goed dat we Labour kwijt zijn, want het ergste was nog wel hun combinatie van de vrije markt en de maakbaarheidgedachte. Toen de muur viel, vluchtte vrijheid naar het oosten, en controle naar het westen. Vooral hier dreven we in hoog tempo af naar een strenge nanny state. Goed en kwaad werden door de regering bepaald en vastgelegd in wetten. Ondertussen kregen bankiers en bedrijven de vrije hand. Ons moreel besef is in de uitverkoop gedaan; daarom hebben we nu bewaking in plaats van moraal. Groot-Brittannië heeft meer bewakingscamera's dan ieder ander Europees land.”* Deze uitspraak kwam als geroepen omdat ik met hetzelfde vraagstuk worstel. Eigenlijk kan ik het vraagstuk herleiden tot de these waarom hebben wij ons samenzijn zo ingericht dat wij niet meer kunnen omgaan met risico's? In mijn vakgebied, dat betrekking heeft op het organiseren van de fiscaliteit, zijn begrippen *risk-assessment*, risicomangement, kritische succesfactoren en haalbaarheidsonderzoeken erg in zwang. Een paar begrippen uit het rijke vakjargon dat eerder aangeeft dat we risico's willen uitsluiten dan ermee om te gaan. Soms heb je een voorbeeld nodig om te illustreren wat je als schrijver nu precies wilt uitleggen. Zo kwam ik een aantal jaren geleden terug van een intercontinentale dienstreis en schakelde op de terugweg van Schiphol naar huis Radio 1 aan en hoorde het volgende interview dat betrekking had op het gebruik van apparatuur bij inkijkoperaties.

De interviewer stelt dat bij het sterilisatieproces van instrumentarium na een inkijkoperatie fouten kunnen worden gemaakt. De geïnterviewde medicus stelt dat dit in beginsel is uitgesloten en vervolgens verloopt het interview als volgt:

Interviewer: *“In beginsel uitgesloten betekent dus dat u geen 100% garantie kunt bieden?”*

Arts: *“Nee dat zeg ik niet. Ik zeg dat het vrijwel is uitgesloten.”*

Interviewer: *“U beweert dus dat er risico's kunnen optreden bij het sterilisatieproces?”*

Arts: *“Er kan natuurlijk altijd iets mis gaan en dat is inherent aan elk menselijk handelen.”*

Interviewer (heeft nu als een roofdier de gewonde prooi tussen de tanden): *“Er kan dus een infectie optreden?”*

Arts: *“Nou dat gaat mij te ver wat u beweert.”*

Interviewer: *“Kunt u uitleggen wat er theoretisch fout zou kunnen gaan?”*

Arts: *“De gebruikte apparatuur bij inkijkoperaties is zo klein en gedetailleerd dat er in de bewegende elementen een minuscuul stukje bindweefsel kan achterblijven.”*

Interviewer: *“U zegt dat er bij een inkijkoperatie een stuk bindweefsel van een andere patiënt in mijn lichaam kan komen?”*

Arts: *“Nou zeer zelden...maar dan is het wel gesteriliseerd bindweefsel.”*

Interviewer: *“U zei zoëven dat er wel eens iets misgaat met het sterilisatieproces?”*

Arts: *“(zucht.....)in hoge uitzondering zou dat kunnen plaatsvinden.”*

Interviewer: *“U zegt dat dit tot een infectie kan leiden?”*

Arts: *“Laat ik het zo verwoorden.....in 99,99% van de behandelingen en afhandelingen gaat het goed.... en in hoge uitzondering kan een uiterst miniem stukje bindweefsel achterblijven dat dan vrijwel zeker wordt gesteriliseerd.... waardoor de kans op infectie verwaarloosbaar is en mocht dit ooit optreden dan is dit zeer goed behandelbaar.”*

Interviewer: *“Je kunt er dus ziek van worden?”*

Arts: *“Door hier in de studie face to face met elkaar te spreken lopen we veel meer risico om ziek te worden.”*

Interviewer: “Ja maar daar gaat het hier niet over. U sluit niet uit dat bij een inkijkoperatie een infectie kan optreden?”

Arts: “Uitsluiten kan ik nooit iets in mijn vakgebied.”

Interviewer: “Ik mag dus stellen dat je ook AIDS kan krijgen van een inkijkoperatie? U kunt niet beweren dat de mogelijkheid niet bestaat?”

Arts: (zucht.... en zwijgen)

Interviewer: “Daarom begrijp ik zeer goed de wens van patiëntenorganisaties die ervoor pleiten dat het instrumentarium na elke operatie vervangen moet worden.”

Ik was verbijsterd. Meestal is reizen en wat tijdverschil goed om wat afstand te nemen tot je dagelijkse habitat. In dit interview was er geen enkele ruimte om zaken in een breder perspectief te plaatsen. Hoeveel levens zijn er niet gered met de moderne technieken van inkijkoperaties? Zonder computers geen RSI, zonder vliegtuigen geen crashes en zonder minderheden ook geen integratieproblemen. Kortom, elk maatschappelijk fenomeen heeft zijn eigen dimensie, uitdagingen en bedreigingen. In dit interview werd ook voorbijgegaan aan de oplopende kosten in de gezondheidszorg. Blijkbaar is het uitsluiten van het laatste opstakel letterlijk kosteloos. Het radio-interview illustreert de maatschappij die we met elkaar hebben gecreëerd. We willen zekerheid zelfs over die elementen die per definitie onzeker zijn. Het leven is immers een levensgevaarlijk experiment met altijd een dodelijke afloop.

Aan de maatschappelijke trend van uitsluiten van onzekerheden heeft de beroepsgroep van accountants zeker zijn bijdrage geleverd. Het is hier niet de plaats om de rol van de accountant eens flink te bekritisieren. Je kan hooguit stellen dat de accountant maximaal de ruimte heeft benut die het maatschappelijk klimaat heeft geboden. Van een politieagent mag je ook niet verwachten dat hij beweert dat de criminaliteit voorgoed is teruggedrongen. De reactie van de beroepsgroep na alle echecs rondom Worldcom, Ahold, Emron, Parmalat en Lehman Brothers is een natuurlijke reflex en haast een vanzelfsprekendheid dat men roept om de versterking van de rol van toezichthouders en om meer en effectievere regelgeving. Het fenomeen doet denken aan de uitroep van general William Westmoreland gedurende zijn opperbevel in Vietnam “we *can't win unless we expand the war*” terwijl hij stelselmatig zijn rapporten aan Washington te rooskleurig opfleurde over de vorderingen van zijn groeiende leger. Zijn demasqué was het Tet-offensief van januari 1968 waar de Vietcong Amerika trof in zijn zwakste zijde en de binnenlandse berichtgeving deed de rest. Westmoreland was de typische rechtshandhaver of toezichthouder en zijn verantwoording aan het Congres (28 april 1967) draaide om de volgende zinsnede. Bedenk hierbij dat deze tekst ook heden door een toezichthouder uitgesproken zou kunnen worden waarbij we alleen maar de begrippen Vietnam en communistische agressor hoeven te vervangen door Financiële Crisis en Bankiers. “*In evaluating the enemy strategy, he said, “It is evident to me that he believes our Achilles heel is our resolve ... Your continued strong support is vital to the success of our mission ... Backed at home by resolve, confidence, patience, determination and continued support, we will prevail in Vietnam over the Communist aggressor!”*

Het voordeel van een bijdrage als deze is, dat ik onbekommerd andere voorbeelden kan hanteren. De macht van de auteur is altijd dictatoriaal en hoeft zich geen zorgen te maken over acceptatie en inspraakprocedures. Een andere vergelijking die ik kan maken, is onze idee-fixe over veiligheid. Geen openbaar gebouw of ruimte is meer te betreden zonder identicatie, veiligheidspoortjes en bagagescan. Maar voelen we ons veiliger? In Zuid-Amerika krijg ik ook geen veilig gevoel met de grootste concentratie per vierkante kilometer van tralies en norse besnorde veiligheidsbeambten met een cijfermatig hoger kaliber aan de gordel dan IQ. Wat geeft dan wel een veilig gevoel? Dat is het vertrouwen dat het systeem voldoende

functioneert om risico's te onderkennen en afdoende af te handelen. De oude portier die vanuit zijn aquarium roept: “*Waar gaan we naartoe, want ik ken u niet*”, beantwoordt aan dit beginsel en wat het belangrijkste is, dat deze portier met deze korte opmerking aangeeft dat hij de organisatie kent achter de voordeur. Geen toezicht en controle zonder een adequate kennis van de bedrijfsprocessen en helaas ontbreekt het daar nogal eens aan.

Ik heb het gehad over risico's en de levenswijze om daarmee om te gaan. Het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) heeft ten behoeve van het Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke ordening en Milieubeheer (VROM) in 2003 een rapport uitgebracht met de titel “Nuchter omgaan met risico's”. Een zeer helder verhaal over de wenselijkheid en onwenselijkheid om risico's in beeld te brengen. Op pagina 22 geeft het rapport de begrenzings aan:

In het klassieke model van omgaan met risico's brengen wetenschappers kwantitatief en waardevrij de kansen op schade en verlies in kaart, waarna beleidsmakers in overleg met belanghebbenden vaststellen tot waar risico's nog maatschappelijk te aanvaarden zijn en waar en in welk tempo risico's teruggebracht moeten worden. Inmiddels is steeds duidelijker geworden dat onze kennis van de werkelijkheid, en dus ook de manier waarop risico's ontstaan, flinke beperkingen kent. () Omdat we het niet precies weten, zijn we maar voorzichtig. Kortom er zitten waarden verborgen in onze rekensommen.

Dit tekstgedeelte is een verademing in een tijdperk dat we het allemaal zo stellig denken te weten. Het RIVM zegt het met zoveel woorden; omdat we het niet zeker weten, verstoppen we onze onzekerheid (en daarmee angst voor het onbekende) in onze beweringen en in onze prachtige kengetallen. De rol van de toezichthouder is verworpen tot een handelaar in angst. De toezichthouder is te vergelijken met de priester in de katholieke kerk van de vijftiende en zestiende eeuw. De priester stond met zijn rug naar de gelovigen, de adel dienend die voor hem zat in de banken van het koor (dat al sedert mensenheugenis was afgesloten voor het gewone volk), een liturgie brabbelen van uiterst gebrekkig Latijn (omdat geen gelovige het kon controleren), vol van standaard rituelen en hel en verdoemenis predikend (dat begrepen de gelovigen weer wel door de intonatie van zijn stem) en de priester nam na afloop van de mis de biecht¹ af en liet zich goed betalen voor de absolutie en in financieel gunstige gevallen door het middel van de aflaat (indulgentia). De gelovige wil slechts een enkele uitspraak horen van zijn priester² en daarvoor wil hij alles verklaren, toelichten en verontschuldigen als hij maar de kern van het biechtsacrament verneemt: “*Ego te absolvo a peccatis tuis in nomine Patris et Filii et Spiritus Sancti. Amen*”. Heerlijk om in deze context de formulering van de accountantsverklaring over te nemen: “*Wij zijn van oordeel dat de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de grootte en de samenstelling van het vermogen op (datum) en van het resultaat over (jaar) in overeenstemming met in Nederland algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving en voldoet aan de wettelijke bepalingen inzake de jaarrekening zoals opgenomen in Titel 9, Boek 2 BW*”. De bestuurder van nu is de gelovige van vroeger en het gaat erom dat hij thuis (Raad van Commissarissen) kan komen met de absolutie in handen.

Maar goed toezicht betekent een advies over het gedrag van de gelovige of in onze tijd van de onderneming. We weten allemaal dat regels en standaarden noodzakelijk zijn maar ook leiden tot aangepast gedrag. Als we een gedragsverandering willen bewerkstelligen dan is het een

¹ Vastgelegd in de *Catechismus Catholicae Ecclesiae*.

² Een persoon die aan het seminarie zijn opleiding heeft gevolgd en van zijn bisschop de priesterwijding heeft ontvangen en door deze sacramentele wijding de bevoegdheid heeft te prediken en de heilige sacramenten toe te dienen, kortom een beroepsuitoefenaar die gecertificeerd is.

positieve ontwikkeling maar als het gaat om politiek correct gedrag, dan betreft het echter een schijnbare, cosmetische aanpassing en betalen we een hoge prijs door verstoppertje te spelen. Wat we eigenlijk willen is geen zekerheid over wat we zelf allang weten, maar een goed advies over de risico's die we lopen. Bij een arts schuiven we ook niet aan om, tegen betaling, te horen dat het een feit is dat we nu leven en het ook een feit is dat we op een gegeven moment dood gaan.

Wat zijn de begrenzingen van de risico's. Wederom geeft het RIVM rapport uit 2003 een helder overzicht:

Het begrip risico bestaat niet uitsluitend uit objectief meetbare eigenschappen van systemen; Risico is ook een sociaal construct, waarbij kwalitatieve, sociaal-psychologische eigenschappen de doorslag kunnen geven bij onze beoordeling ervan;

- Er bestaat dan ook geen universele maat voor het kwantificeren van risico's
- De keuze voor een maat impliceert altijd een keuze voor normatieve uitgangspunten, context en waarden
- Risico's kunnen daarom niet zo maar vergeleken worden.

Risicoschattingen zijn altijd in bepaalde mate onzeker; deze onzekerheid loopt evenwel sterk uiteen van inexactheid via onbetrouwbaarheid en onbepaaldheid tot absolute onwetendheid; Risico's zijn wel aan de hand van een beperkte set criteria te karakteriseren; vaak worden de volgende criteria genoemd:

- Waarschijnlijkheid
- Ernst en omvang van nadelige gevolgen
- Onzekerheid
- Alomtegenwoordigheid (schaal en ruimte en tijd)
- Persistentie
- Onomkeerbaarheid
- Latentietijd
- (On)billijkheid
- Vermogen om maatschappelijke onrust op te wekken. (pagina 29)

Het rapport vervolgt: Als risicomangers (overheid, industrie) louter en alleen op objectieve maten willen varen, dreigt toenemend onbegrip en irritatie. De betrokken burger kan zich niet vinden in de 'enge' technologische definitie (inkadering) van risicoproblemen, dus ook niet in de diagnose, niet in de beoordeling of beslisregels, laat staan in de voorgestelde maatregelen. Aan de andere kant lijkt een volledige democratisering van risicoanalyse en –management ook geen oplossing. Omvang van gezondheidsschade en doelmatigheid van risicoreductie zullen altijd de basis vormen in het omgaan met risico's in overheidsbeleid, ook als het om risico's gaat die het publiek op de een of andere manier niet aanspreken.

Barbara Majoor³ onderschrijft de conclusies van de parlementaire Commissie De Wit dat de accountant moet fungeren als kritisch klankbord van het management van een onderneming ten aanzien van de risico's die worden gelopen. Ze vindt dat de huidige regelgeving op dit punt te vrijblijvend en/of onvoldoende richtinggevend is en pleit daarom voor aanvullende wet- en regelgeving. Hierbij moet ik opmerken dat de reflex nog steeds hetzelfde is: meer regels in tijden van nood. Maar de bedoeling is goed. Ze is er een voorstander van dat er aanvullende regelgeving komt, die de externe accountant verplicht om met het bestuur aan tafel te zitten om de risico's die de onderneming bedreigen, te bespreken. Daarnaast moeten accountants over deze risico's verplicht schriftelijk rapporteren aan het bestuur en de Raad

³ Het Financieele Dagblad 3 juni 2010.

van Commissarissen. De huidige corporate governance regelgeving (CG) en de Wet Financieel Toezicht (Wft) geven slechts een bescheiden rol aan de externe accountant omdat niet expliciet wordt gevraagd te oordelen over de kwaliteit van het risicomanagement op het gebied van het financiële rapporteringsproces. Het belangrijkste argument dat wordt aangevoerd, is dat in een vroeg stadium wanneer de risicoanalyse wordt opgemaakt de discussie al plaatsvindt en niet retrospectief op het moment dat de jaarrekening wordt afgerond.

Ik ben geen accountant maar ik zou daar toch een en ander tegen in kunnen brengen:

- Aanwezig zijn bij de risicoanalyse gedurende de rit of deze wellicht mede helpen opstellen betekent ‘vieze handen krijgen’ of anders gezegd: hoe is het met de onafhankelijk gesteld van de accountant. Bij de Belastingdienst was dit ook altijd een punt van overweging bij de langdurige of zelfs permanente controle bij grote ondernemingen. Teveel meelopen kan de noodzakelijke afstand in gevaar brengen. Waarnemerschap tijdens de risicoanalyse betekent bij een professional al snel betrokkenheid en van daaruit kan engagement optreden en het creatief meedenken bij gewenste oplossingen
- De onafhankelijkheid is de laatste jaren in het geding. Anton Dieleman⁴ heeft het zelfs over onafhankelijkheid *in schijn* die flink kan afwijken van de onafhankelijkheid *in wezen*. De accountant moet nu eenmaal leven met de verdenking: wiens brood met eet, diens woord men spreekt
- En hoe zit het met de loden last van het beroepsgeheim (de plicht om te zwijgen over feiten en gegevens van derden, die iemand bij het uitoefenen van zijn beroep te weten is gekomen. Schending van het beroepsgeheim is strafbaar (art. 272 Wetboek van Strafrecht). Ik kan mij niet voorstellen dat bij interne risicoanalyse geen gegevens op tafel komen van derden. Gegevens die in de verslaglegging niet als zodanig naar voren komen. En hoe zit het met de melding? Alleen intern aan de Raad van Commissarissen? Of bij een bankinstelling aan de Autoriteit Financiële Markten of de Nederlandsche Bank?

Kortom: is de beroepsgroep nog wel onafhankelijk als men mee mag kijken maar met de eventueel alarmerende uitkomsten en alleen er intern iets mee mag doen? En wordt men dan geen onderdeel van de interne mores rondom planning, financiën en control?

Misschien is hier een brug te slaan. De eisen aan de interne managementrapportages mogen wel eens tegen het licht worden gehouden. Geen enkele financiële instelling lag doelbewust op koers om gevaarlijke kliffen te raken. Nee, de kapiteins en stuurmannen stonden geblinddoekt op de brug of waren zelfs in de goed gestoffeerde kombuis te vinden. Ze hadden geen flauw benul van hun koers en zwalkten op de ogenschijnlijk kalme zee mee met de koersloze vloot. Je kunt je afvragen of de geteisterde financiële instellingen wel een goede interne managementrapportage hadden met een signaalwerking voor mogelijke risico's. Van oorsprong kom ik uit de Belastingdienst en het Ministerie van Financiën. Deze organisaties hebben reeds vroeg in de jaren negentig managementsystemen opgezet die tijdig mogelijk onheil konden spotten. De gehele aanslagregeling en rechtshandhaving is gebaseerd op een financieel belang en fiscale risicoafweging. Weinig wordt aan het toeval overgelaten en diverse stakeholders worden op adequate informatie bediend. De aandacht die elke belastingplichtige krijgt, is vooraf bepaald en de politieke opdrachtgever kan op elk gewenst moment die informatie krijgen die van belang is voor de juiste managementafwegingen. De kritiek die de Belastingdienst zo nu en dan krijgt, is er aan te wijten dat de organisatie zo transparant is. De kritische lezer, zoals de volksvertegenwoordiging of de media, kunnen bij wijze van spreken, hun vragen of persberichten zo uit het jaar- of beheersverslag overschrijven.

⁴ In de Accountant, juni 2010.

Willen we iets leren van de recente financiële crisis dan zullen we een aantal lessen ter harte moeten nemen die departementale accountantsdiensten en de Algemene Rekenkamer allang toepassen. Vel een oordeel over het stelsel van interne managementrapportages, de interne controleprocedures en evaluatieprocessen. Niet vanuit de systematiek of het bestaat en vooral aan de financiële behoeften voldoet, maar of het systeem het management adequaat bijstaat in het laten afgaan van de juiste alarmsignalen.

In 1994 nam Arthur Andersen het initiatief om een flink aantal interne rapportages van bedrijven en overheidsinstellingen door te lichten. Naar aanleiding van dit initiatief startte de Belastingdienst met het project MIRABEL (Management Informatie Rapportage Analyse Belastingdienst) en gezamenlijk werden acht criteria getoetst voor een goede interne rapportage. De criteria zijn:

- 1 *Interne financiële rapportage*: vanzelfsprekend moet de interne managementinformatie uitsluitend geven over de inkomsten, uitgaven, kosten- batenanalyses, etc.
- 2 *Niet financiële informatie*: een weergave hoe de bedrijfsstrategie is uitgevoerd en hoe zich dit verhoudt met de kernprocessen en gerelateerde activiteiten
- 3 *Dynamiek*: nadat de resultaten zijn geanalyseerd zal er een beslissing moeten komen door het management welke acties geboden zijn. En bij een volgende rapportage zal men moeten kijken of deze acties zijn uitgevoerd en wat daarvan weer de effecten zijn. Dus een managementrapport bevat altijd een uitspraak van de bestuurders of ze met de gewenste resultaten eens zijn en zo niet welke consequenties daaraan worden verbonden
- 4 *Communicatie*: worden de resultaten gecommuniceerd met de organisatie? Wordt de rapportage verbonden aan de dagelijkse werkzaamheden van alle medewerkers waardoor ieder beseft dat men bijdraagt aan het geheel?
- 5 *Systeemondersteuning*: Worden de gegevens in de rapportages gevoed vanuit de ondersteunende systemen? Het gaat hier vooral om de niet-financiële informatie. Van belang omdat dat dan snel na afloop van een periode gerapporteerd kan worden en daardoor de rapportage actueel is
- 6 *Klantvriendelijk*: natuurlijk moet het rapport eenvoudig zijn te lezen. Heldere overzichten en vermelding op hoofdlijnen, zodat wordt voorkomen dat de rapportage een lijvig boekwerk vol met statistieken wordt
- 7 *Standaardisatie*: de rapportage is gebaseerd op een stelsel van vaste ijkpunten zodat er iets valt te vergelijken. De organisatie denkt na over strategische doelen en daarbij behorende kritische succesfactoren en performance indicatoren. De strategie dekt het totaal van activiteiten (een niet-limitatieve opsomming: financiële doelen, klanttevredenheid, kwaliteitsmanagement, personeelstevredenheid, optimale inzet personeel en benchmarking op cruciale vlakken)
- 8 *Integriteit*: de verstrekte informatie is betrouwbaar, volledig, juist en op tijd geleverd.

In 1995 werd de eerste Kordes-trofee⁵ uitgereikt voor het beste jaarverslag in de publieke sector. De Belastingdienst was de winnaar. Inmiddels is er veel meer literatuur verschenen over nut, werking en kwaliteit van goede managementinformatie. Waar het echter om gaat, is dat de accountant in zijn oordeelsvorming over de verslaglegging aandacht moet besteden aan de interne rapportages. Daarvoor moet hij zich verdiepen in het begrijpen van de essentie van de kernactiviteiten om deze in breder perspectief te plaatsen dan alleen in een financieel kader dat ook in tijd een beperkt perspectief is. Ik moet helaas bekennen dat teveel toezichthouders onvoldoende kennis hebben van de hoofdprocessen in een organisatie en de daaraan

⁵ Inmiddels overgenomen door Deloitte. De consultants J. Poot en A. de Waal uit die tijd waren de drijvende krachten bij Arthur Andersen om deze prijs tot stand te laten komen en waren ook de geestelijke vaders van deze criteria voor de interne managementrapportage.

verbonden risico's. Soms zijn het net celibataire priesters die een oordeel hebben over het huwelijksleven van hun kudde.

Ik kom aan het slot van mijn betoog. Daarvoor ga ik terug naar de periode 1994-1998 toen ik in mijn vrije tijd bezig was mijn proefschrift te voltooien. Als fiscalist mocht ik het genoeg beleven maandelijks mijn vorderingen met Hans Kuijl te bespreken. Het plezier van de proeve van wetenschappelijk werk lag niet in het voltooien van de afzonderlijke componenten, maar in de synergie en kruisbestuiving tussen de verschillende disciplines. Ik geloof er heilig in dat nieuwe ontwikkelingen altijd plaatsvinden op het snijvlak van verschillende expertisegebieden. De brug die we sloegen tussen fiscaliteit, accountancy, openbare financiën, overheidsbestuur, organisatiekunde en bedrijfsvoering heeft mij met andere inzichten verrijkt en daarvoor ben ik Hans dankbaar. En vandaar dat mijn bijdrage uitstapjes maakt naar de medische wereld, de katholieke kerk, het leven van een portier en de managementinformatie van de Belastingdienst om andere invalshoeken aan de accountancy toe te voegen.

7 De aangifte voor de vennootschapsbelasting

Gerard Frank (1932 – 2007) door Joop Witjes, Dick van Offeren en Tim Verdoes

Gerard Frank is de zevende promovendus van Hans. In overleg met zijn familie hebben wij een korte bijdrage aan het Liber geschreven. Wij blikken terug op zijn onderzoek en plaatsen zijn het binnen de huidige ontwikkelingen op fiscaal-bedrijfseconomisch terrein. Het onderwerp van zijn dissertatie “De aangifte voor de vennootschapsbelasting, een onderzoek naar de methode van bepaling van het voorwerp van de vennootschapsbelasting bij binnenlandse belastingplichtigen en de weergave daarvan in het aangiftebiljet” werd niet alleen ingegeven door zijn jarenlange ervaring met het vak Fiscaal Comptabele Toepassingen bij de Universiteit Leiden, maar past ook volledig binnen de leeropdracht van Hans, waar het gaat om de fiscale comptabiliteit. Voor Gerard was de afronding van zijn dissertatie een kroon op zijn actieve loopbaan. Hij voltooide zijn onderzoek op 31 maart 1999 met de openbare verdediging te Leiden.

Gerard geeft in zijn dissertatie aan, dat het invullen van het aangiftebiljet een vaak zeer bewerkelijke aansluiting tussen de vennootschappelijke en de fiscale jaarrekening noodzakelijk maakt. Hij constateert dat deze bewerkelijke aansluiting een belangrijke kostenpost voor het bedrijfsleven vormt. Zijn onderzoek was erop gericht na te gaan of een minder bewerkelijke aansluiting tussen het aangiftebiljet en de vennootschappelijke jaarrekening tot de mogelijkheden behoort. Hij heeft hiertoe de fiscale regelgeving (te beginnen bij het patentrecht 1819) met de daarbij behorende aangiften in historisch perspectief geplaatst, hetgeen heeft geresulteerd in een uniek document dat ons terugbrengt naar het begin van de negentiende eeuw en vanaf dat moment de ontwikkelingen in de wetgeving en aangiftebiljet nauwkeurig in kaart brengt. Hij heeft ook niet nagelaten veelvuldig te wijzen op punten waarbij in de tijd wetgeving en aangiftebiljetten niet of niet voldoende op elkaar aansluiten en als gevolg daarvan aanleiding gaven tot onnodig ingewikkelde aangiften. In zijn proefschrift zijn hiervoor diverse aanknopingspunten te vinden.

Zijn onderzoek heeft geleid tot het ontwerp van een aangiftebiljet dat nauw aansluit bij de vennootschappelijke jaarrekening en dat past bij het streven van de Belastingdienst naar lastenverlichting voor het bedrijfsleven. Gerard heeft zijn proefschrift kracht bijgezet door na voltooiing ervan actief deel te nemen aan periodiek overleg in diverse commissies bij de Belastingdienst ter verbetering van het aangiftebiljet vennootschapsbelasting.

Wij zijn nu ruim tien jaar verder en het lijkt dat het initiatief van Gerard navolging heeft gekregen. Momenteel lijken de inspanningen van de Belastingdienst om voor het bedrijfsleven tot lastenverlichting te komen in een stroomversnelling te zijn geraakt.

We hoeven hierbij maar te denken aan:

- 1 Werken aan winst
- 2 Horizontaal toezicht
- 3 Het Besluit fiscale waarderingsgrondslagen voor kleine rechtspersonen (het Samervalproject)
- 4 De Verkorte winstaangifte voor kleine rechtspersonen
- 5 De eXtensible Business Reporting Language (XBRL)

Ad 1: Het in 2006 door het Ministerie van Financiën aan de Tweede Kamer toegezonden wetsvoorstel had tot doel de vennootschapsbelasting aan te passen aan de huidige tijd. Als meest belangrijke onderwerpen kunnen worden genoemd¹:

- De verlaging tarief vennootschapsbelasting. Met deze verlaging beoogt de wet buitenlandse multinationals aan te sporen zich in Nederland te vestigen, of reeds in Nederland gevestigde buitenlandse multinationals voor Nederland te behouden. Het tarief voor de vennootschapsbelasting werd verlaagd tot 25,5 % met een opstarttarief voor de eerste € 25.000 van 20%
- De verlaging van het tarief dividendbelasting naar 15%. Door de dividendbelasting in overeenstemming te brengen met EU richtlijnen werd de ongelijke behandeling van binnenlandse en buitenlandse aandeelhouders van in Nederland gevestigde vennootschappen opgeheven
- De invoering van de groepsrentebox met eigen tarief
- De invoering van de octrooibox
- Renteaftrekbeperkingen
- Wijziging in de deelnemingsvrijstelling
- Fiscale eenheid (met verliesverrekening over de grens)
- Verliesverrekening
- Afschrijving op gebouwen inclusief ondergrond
- Afschrijving goodwill en andere bedrijfsmiddelen
- Waardering onderhanden werk en onderhanden opdrachten.

Ad 2: Horizontaal toezicht gaat in tegenstelling tot het voorheen gebruikelijke verticaal toezicht uit van wederzijdse samenwerking tussen de belastingplichtige (of zijn vertegenwoordiger) en de Belastingdienst. De uitgangspunten en kernbegrippen hierbij zijn wederzijds vertrouwen, transparantie, gelijkwaardigheid en erkenning van wederzijdse belangen. De Belastingdienst sluit met de belastingplichtigen of met de intermediairs van groepen belastingplichtigen in het Midden- en Kleinbedrijf convenanten af om het horizontaal toezicht in goede banen te leiden. Een convenant is hierbij een samenhangend stelsel van eisen of afspraken ter bewaking en beheersing van de kwaliteit van de aangifte. Een groot voordeel van horizontaal toezicht is het terugdringen van de toezichtlast. Het werk van de intermediair hoeft niet te worden overgedaan, waardoor het systeem zelfregulerend werkt. Een belangrijk aspect van horizontaal toezicht is het vooraf kenbaar maken van risicopunten en in overleg treden hierover door de belastingplichtige met de Belastingdienst. Hierdoor heeft de belastingplichtige ten aanzien van de aangifte zekerheid vooraf en wordt de capaciteit van de Belastingdienst efficiënter aangewend. Uiteindelijk zal de genoemde aanpak bij het bedrijfsleven tot het terugdringen van administratieve lasten moeten leiden.

Ad 3: In 2008 is het jaarrekeningrecht gewijzigd waarmee kleine rechtspersonen in de gelegenheid worden gesteld hun vennootschappelijke jaarrekening op te stellen gebaseerd op fiscale waarderingsgrondslagen. Het Besluit fiscale waarderingsgrondslagen² geeft, samen met de bijbehorende gebruikershandleiding, een nadere uitwerking omtrent het gebruik van de fiscale grondslagen. De achterliggende gedachte bij deze wijziging van het jaarrekeningrecht is het voorkomen van verschillen tussen de vennootschappelijke en fiscale jaarrekening bij

¹ Zie ook VPB 2007 Werken aan winst, modernisering van de vennootschapsbelasting, PriceWaterhouseCoopers.

² Besluit van 28 augustus 2008, houdende regels inzake toepassing van fiscale waarderingsgrondslagen in de jaarrekening van kleine rechtspersonen (Besluit fiscale waarderingsgrondslagen)

kleine rechtspersonen en daardoor de balansen en winst- en verliesrekeningen te kunnen laten samenvallen. Het Samenvalproject ontleent hieraan zijn naam³.

Ad 4: Op initiatief van de Belastingdienst loopt momenteel voor de jaren 2009 en 2010 een *pilot* waarbij voor kleine rechtspersonen het aantal bij de aangifte vennootschapsbelasting gestelde vragen wordt teruggebracht van ± 1600 naar ± 450 . Het behoeft geen betoog dat het doel van de verkorte winstaangifte, het realiseren van een belangrijke reductie van de administratieve lasten voor kleine rechtspersonen, binnen bereik ligt.

Ad 5: Een laatste ontwikkeling die wij in dit verband zouden kunnen noemen zijn de eXtensible Business Reporting Language (XBRL) toepassingen bij het beschikbaar stellen van informatie door het bedrijfsleven aan de overheid (waaronder de Belastingdienst), het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), de banken, enz.

Zonder enige twijfel heeft Gerard met zijn dissertatie en ook zijn werkzaamheden daarna bijgedragen aan de huidige initiatieven tot het bevorderen van het terugdringen van de administratieve lastenverlichting voor het bedrijfsleven.

³ Witjes J.P.J., Kuijl J.G., Offeren D.H van., Scholten J., Verdoes T.L.M. Knelpunten bij samenval: wet en aangifte vennootschapsbelasting vallen niet volledig samen, WFR, 139^e jaargang, 6870, 26 augustus 2010, pp. 1035 – 1044.

8 Van Analytics naar Crealytics: waarom Business Intelligence moet transformeren naar een bron van verbeelding¹

‘Imagination is more important than knowledge, because knowledge is limited, whereas imagination embraces the entire world’, Albert Einstein

Ernst Verwaal

8.1 Inleiding

In mijn dissertatie speelde de ontwikkeling van nieuwe bedrijfsinformatiesystemen een centrale rol. Een belangrijke les die Hans Kuijl, als promotor, mij heeft geleerd tijdens dit traject is dat bedrijfsinformatiesystemen allereerst een conceptuele basis hebben. Deze conceptuele basis is vervolgens de basis voor het proces van verzamelen, vastleggen en verwerken van gegevens en het rapporteren en interpreteren van deze informatie. In deze bijdrage stel ik centraal dat door de toegenomen beschikbaarheid van gegevens en de ontwikkeling van geavanceerde analysetechnieken, een gebrek aan conceptuele vernieuwing van strategische bedrijfsmodellen steeds meer een belemmering wordt voor het intelligent gebruik van de nieuwe mogelijkheden.

Bedrijfsinformatiesystemen zijn in de afgelopen tien jaar in veel bedrijven ontwikkeld naar systemen die ook wel worden aangeduid met *business intelligence*. Analytics is het onderdeel van *business intelligence* dat kan worden omschreven als het systematisch gebruik van gegevens, statistische en kwantitatieve analyses, verklarende en voorspellende modellen, met als doel om gegevens, beschikbaar te stellen, analyses te verrichten en rapporten samen te stellen (Davenport en Harris, 2007). Het doel van *analytics* is managers in staat te stellen om weloverwogen en op feiten gebaseerde beslissingen te nemen.

In de strategische managementliteratuur, hebben wetenschappers intensief van gedachten gewisseld over de waarde van *business intelligence* voor de strategie van het bedrijf. Van oorsprong richt de strategische managementliteratuur zich met name op het ontwikkelen van uitgebreide plannings- en analyseinstrumenten die de systematische analyse van de interne en externe bedrijfsomgeving mogelijk maken (Ansoff, 1965). Deze planmatige en analytische benadering van strategisch management wordt door diverse auteurs ook bekritiseerd. Zo wordt door sommigen gesteld dat deze systemen het gebruik van intuïtie en creativiteit kunnen belemmeren (Lens en Lyles, 1985; Mintzberg en Westley, 2001). Dit kan leiden tot verlamming van de besluitvorming ofwel *paralysis by analysis*. Meer recente theoretische inzichten in de strategisch managementliteratuur stellen bovendien dat de waarde van strategische bedrijfsmiddelen uiteindelijk afhankelijk is van de context waarin deze worden ontwikkeld en worden ingezet (Verwaal, Commandeur en Verbeke, 2009). Om succesvol te zijn moet *business intelligence* uiteindelijk zijn ingebed in specifieke industriele, institutionele of culturele factoren zodat deze de onderneming een unieke strategische positie kan verschaffen. Deze contextspecifieke kennis is veelal op subjectieve ervaring gebaseerd in plaats van op een gestandaardiseerde reeks van regels die zijn afgeleid van formele logica.

¹ Mijn dank gaat uit naar Nádia Castro de Carvalho (Research Associate, Erasmus Universiteit Rotterdam), Guido Fambach (Vice President Professional Services, Nedstat) en Prof. Dr. Harry. R. Commandeur (hoogleraar industriele economie, Erasmus Universiteit Rotterdam) voor hun waardevolle bijdrage aan dit artikel.

Business intelligence is daarom het meest effectief wanneer ze in staat is specifieke en unieke kennisbronnen te ontwikkelen die moeilijk imiteerbaar of toegankelijk zijn voor andere bedrijven (Sawka, Francis en Haring, 1996).

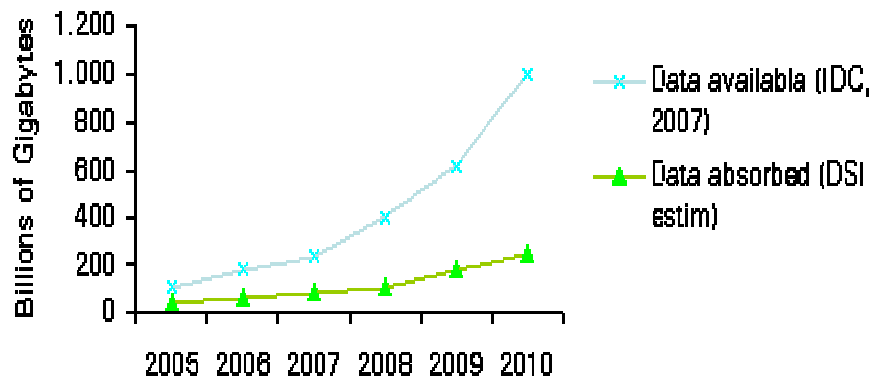
Porter (1996: 66) vat de essentie van competitief voordeel als volgt samen: “*differences in needs do not translate into meaningful strategic positions unless the best set of activities to satisfy them also differs. If that was not the case, every competitor could meet those same needs, and there would be nothing unique or valuable about that position*”. Kim en Mauborgne (2005) verdiepten deze fundamentele les van het strategieergebied door te laten zien dat uiteindelijk een duurzaam competitief voordeel vooral gebaseerd is op de creatie van een unieke nieuwe marktposities (zogenaamde blue oceans) en niet op de exploitatie of versterking van bestaande marktposities (zogenaamde red oceans). Voor het realiseren van deze unieke nieuwe marktposities is verbeelding de kritische succesfactor die uiteindelijk het succes van bedrijven bepaalt. Echter, verbeelding die niet is gekoppeld aan degelijke analyse zal mogelijk geen constructieve bijdrage leveren aan het succes van een onderneming. Bonabeau (2003) laat in zijn studie van intuïtieve beslissingen zien, dat beslissingen die niet zijn gebaseerd op degelijke analyse en bewijs een gelijk aantal goede en verkeerde uitkomsten zal produceren. Op grond hiervan concludeert hij dat bedrijven meer gebruik moeten maken van *evidence-based analytics* om zoveel mogelijk nadelige uitkomsten van ongegronde beslissingen te voorkomen. Het combineren van verbeelding en analyse is een van de meest fundamentele strategische uitdagingen voor ondernemingen in onze tijd.

Business intelligence moet het conventionele rationele managementmodel van analytics integreren met de creatieve denkwijze van op persoonlijke ervaring gebaseerde intuïtie en verbeelding van het management. In deze bijdrage zal ik een herdefiniëring van het concept *business intelligence* bespreken en enige barrières bespreken die organisaties moeten overwinnen om met succes deze radicale transformatie van de moderne onderneming te realiseren.

8.2 Data en dominante logica

Met de toenemende beschikbaarheid van gegevens is het allereerst belangrijk te beseffen dat het gebruik, de interpretatie en de analyse van gegevens alleen mogelijk is wanneer dit wordt gestuurd door een conceptualisering van de werkelijkheid. Zoals Immanuel Kant (1781) scherp heeft uiteengezet in zijn *Kritik der reinen Vernunft*, is zintuiglijke of intuïtieve ervaring van de omgeving onmogelijk zonder deze zelfopgelegde conceptualisering van onze werkelijkheid. Een idee met ingrijpende consequenties dat ook door de moderne neuropsychologie wordt bevestigd (Wind, Crook en Gunther, 2005). In de strategisch managementliteratuur wordt de zelfopgelegde conceptualisering van de werkelijkheid van Kant ook wel de dominante logica genoemd (Prahalad en Bettis, 1986; Bettis en Prahalad, 1995). Een belangrijke implicatie van dit idee voor *business intelligence* is dat de enorme hoeveelheden gegevens die beschikbaar zijn gekomen voor bedrijven, alleen effectief kunnen worden gebruikt als deze gegevens betekenis hebben voor de dominante logica van de onderneming. Figuur 1 laat een schatting zien van de toegenomen beschikbaarheid en opname van gegevens door bedrijven in de afgelopen jaren. Uit de resultaten van deze studie blijkt dat bedrijven in toenemende mate kunnen beschikken over miljarden gigabytes aan data. Tegelijkertijd is er echter ook een groeiende kloof tussen de gegevens die worden gebruikt en de gegevens die worden geabsorbeerd door bedrijven.

De conclusie die kan worden getrokken op grond van figuur 1 is dat bedrijven steeds minder in staat zijn om het toenemende potentieel van de beschikbare gegevens te gebruiken.



Figuur 1: De toenemende kloof tussen de beschikbare en geabsorbeerde gegevens (bron: Day et al. (2009))

Er zijn verschillende verklaringen voor het geringe gebruik van deze gegevens. Ten eerste is het mogelijk dat de gegevens niet goed zijn afgestemd met de dominante logica van ondernemingen. Bijvoorbeeld, de meeste van de nieuwe gegevens passen niet goed in de heersende marketing concepten zoals de gemiddelde consument die wordt ingedeeld in standaard marktsegmenten en consumenten profielen. Hoe gedetailleerd deze classificaties ook kunnen zijn, zij proberen de individuele klant in een hokje te duwen waarin hij of zij gereduceerd wordt tot anonieme gemiddelden of categorieën. Veel van de nieuwe beschikbare gegevens worden echter vastgelegd op het niveau van de unieke individuele klant door gebruik te maken van online bronnen, *customer loyalty* programma's, *point-of-sales* data en veel interne en externe bronnen die gedetailleerde informatie van individuele klanten vastleggen. Het grootste deel van de rijkdom van deze gegevens gaat echter verloren wanneer ze zijn samengevoegd in de anonieme gemiddelden en klassen van de dominante bedrijfsmodellen die door managers worden gehanteerd.

Om de rijkdom van de nieuwe beschikbare gegevens te kunnen herkennen en te gebruiken moeten bedrijven radicaal de basisconcepten van bestaande bedrijfsmodellen herzien en zich richten op de behoeften van unieke klanten in plaats van de anonieme gemiddelden en categorieën. Het zou een fundamentele reconceptualisatie vereisen door het management waarbij respect voor de individuele klant in de waardeketen centraal komt te staan in plaats van zijn huidige positie als anonieme bron van kortetermijnwinst. Veel van de gegevens die beschikbaar zijn over individuele klanten, zijn simpelweg niet verenigbaar met de huidige conceptualisatie of dominante logica die managers gebruiken bij het ontwerpen van bedrijfsmodellen en het nemen van beslissingen. Hierdoor is bij veel bedrijven de *business intelligence* niet in staat het potentieel van deze gegevens te herkennen en gaat veel potentiële waarde verloren voor individuele klanten. Bijvoorbeeld in de zorgsector waar de diagnose en behandeling van individuele patiënten veel moeilijker is in te schatten zonder het gebruik van de individuele gegevens. Met name bijzondere groepen patiënten en patiënten met meerdere klachten die extra gebaat zijn bij een individueel behandelingschema, is de fragmentatie en het onderbenutten van individuele patiëntgegevens direct te vertalen naar *inefficiency* en verlies van gezondheid en een daling van de levensverwachting. In de volgende paragraaf bespreek ik de invloed van de organisatie van gegevens op de reconceptualisatie van bedrijfsmodellen. Vervolgens sluit ik de bijdrage af met een aanzet tot herziening van het business intelligence concept.

8.3 De invloed van fragmentatie en aggregatie van data op business intelligence

Kaplan en Norton (2004) illustreren het specifieke probleem van *business intelligence*, wanneer zij stellen dat het grote probleem niet is dat strategieën moeten veranderen, maar dat daarmee ook de bedrijfsmodellen en managementsystemen moeten veranderen. Deze verandering kan alleen plaatsvinden als binnen de onderneming aan managers vrijheid wordt gegeven voor een intuïtieve en creatieve vorm van data-analyse. Fung, Fung, en Wind (2008) laten in hun onderzoek zien dat emotie vaak wordt onderschat als factor in het analyseproces, omdat emoties vaak strijdig zijn met de regels van de logica. Echter, onderzoek toont aan dat emoties vaak waardevolle kwalitatieve kennis bevatten die richting kan geven aan de conceptuele vernieuwing van bedrijfsmodellen. De interactie met een empirische benadering stelt grenzen aan de creativiteit, maar geeft ook richting en voorkomt het langdurig investeren in nieuwe ideeën met weinig potentie. Deze benadering van *bounded creativity* kan als het spiegelbeeld worden gezien van March's *bounded rationality* concept en vormt de basis van de constructieve verbeeldingskracht van de onderneming. In tegenstelling tot de gangbare idee dat emotie en intuïtie niet verenigbaar zijn met analyse, kan worden gesteld dat emotie en intuïtie door de begrenzing van empirische exploratie en toetsing juist een goede basis vormen voor een doelmatige en constructieve conceptuele vernieuwing van bedrijfsmodellen.

Er bestaan verschillende belemmeringen voor een goed functionerende creatieve *business intelligence* door het management. Hieronder worden de twee voornaamste belemmeringen besproken: fragmentatie en aggregatie.

Organisaties kunnen worden beschouwd als politieke systemen met belangen, conflicten en strijd om macht tussen de verschillende groepen en individuen (Crozier, 1964). Deze context is van belang voor *business intelligence* omdat dit onzekerheid en conflict kan veroorzaken en grenzen stelt aan de rationaliteit van routinematige informatieverwerking. Hierdoor fragmenteert de beschikbaarheid van gegevens die de basis vormt van effectieve analyse. De fragmentatie van de voor het bedrijf beschikbare gegevens en informatie kan veroorzaken dat de beslissers niet over de volledige informatie beschikt. Hierdoor is het uiteindelijke resultaat van de besluitvorming een moeilijk te voorspellen interactie tussen problemen, oplossingen en de belangen van de deelnemers en hun keuzes (March en Simon, 1993). Deze suboptimalisatie van *business intelligence* kan leiden tot onjuiste en ongefundeerde beslissingen.

Naast fragmentatie kan ook door aggregatie van gegevens belangrijke informatie verloren gaan voor de besluitvorming. Bij aggregatie worden ruwe gegevens gecombineerd uit meerdere metingen. De gegevens worden verzameld en uitgedrukt in samengevatte vorm, voor doeleinden zoals statistische analyse of rapportage in het *business intelligence*-systeem. De gegevens worden opgeslagen in een gegevensbank of data cloud. Vervolgens worden deze gegevens samengevoegd of bewerkt ten behoeve van verdere analyse. Het doel van geaggregeerde data is ondermeer om informatie over bepaalde groepen op basis van specifieke variabelen te verzamelen zoals demografie of het specifieke gedrag van klanten. De informatie over deze groepen kan vervolgens worden gebruikt voor de ontwikkeling van nieuwe producten of diensten. Bijvoorbeeld, een online website waarop kleren worden verkocht, kan betere aanbiedingen doen door ze af te stemmen op de leeftijd van de bezoekers van de website. Door de samenvoeging is het mogelijk dat belangrijke informatie die de besluitvorming heeft verbeterd, verloren gaat of niet meer zichtbaar is. Veel gegevens worden ex ante geaggregeerd door de bedrijven die de gegevens beheren of toegankelijk maken of zijn gestructureerd volgens de eisen van een paar invloedrijke bedrijven in de bedrijfstak. De

geaggregeerde gegevens verliezen daardoor flexibiliteit bij de rapportage en analyse en stellen grote beperkingen aan het herdefiniëren van het bedrijfsmodel.

Als bedrijven door fragmentatie of aggregatie geen volledige toegang meer hebben tot de ruwe gegevens zal dit de vrijheidsgraden van hun verbeelding bij analyse aanzienlijk beperken en daarmee het potentieel van creativiteit en verbeeldingskracht van *business intelligence*. Een voorbeeld hiervan is de paradox van Simpson (1951). De paradox van Simpson laat zien hoe een analyse misleidend kan zijn als een relevante variabele door fragmentatie of aggregatie niet kan worden ingebracht in de analyse. Het voorbeeld: Een marketingafdeling lanceert twee e-mailcampagnes: campagne A en campagne B. De beslissing welke campagne dient te worden voortgezet, wordt bepaald op grond van het conversiesuccespercentage. In het geaggregeerde overzicht van tabel 1, worden de resultaten van beide campagnes weergegeven. In de totaal kolom wordt het totaal aantal verzonden e-mails weergegeven. In de conversie kolom het aantal conversies en in de non-conversie kolom het aantal mails dat niet heeft geleid tot conversie.

Mailcampagne	Conversie	Non-conversie	Totaal	Succespercentage
A	21.100	900	22.000	95,9%
B	6.770	230	7.000	96,7%
Totaal	27.870	1.130	29.000	

Tabel 1. Succespercentages e-mailcampagnes

Op basis van dit overzicht kan de analist de conclusie trekken dat campagne B succesvoller is geweest dan campagne A. Het management kan op basis hiervan besluiten campagne B voort te zetten. Maar hoe valide is deze conclusie? Vanuit ervaring weet de analist wellicht dat verschillende campagnes verschillende conversiewaardes genereren. Als de intuïtie van de analist correct is, is het raadzaam om ook de analyse van de conversie uit te voeren op basis van de onderliggende waarden. Deze onderliggende waarden zijn beschikbaar in de ruwe of niet-geaggregeerde data. Het overzicht van het aantal conversies met lage waarde is weergegeven in Tabel 2:

Mailcampagne	Conversie	Non-conversie	Totaal	Succespercentage
A	6.850	150	7.000	97,9%
B	5.840	160	6.000	97,3%
Totaal	12.690	310	13.000	

Tabel 2. Succespercentages e-mailcampagnes conversies met lage waarde

Uit tabel 2 blijkt dat campagne A beter scoort dan campagne B in termen conversies met een lage waarde.

Als we de berekening maken voor de aantallen conversies met een hoge waarde vinden we:

Mailcampagne	Conversie	Non-conversie	Totaal	Succespercentage
A	14.250	750	15.000	95,0%
B	930	70	1.000	93,0%
Totaal	15.180	820	16.000	

Tabel 3. Succespercentages e-mailcampagnes met hoge waarde

Uit tabel 3 blijkt dat campagne A ook beter scoort dan campagne B in termen van conversies met hoge waarde.

Op het eerste gezicht mag dit resultaat tegenstrijdig lijken met de voorgaande analyse van de lage waarden en de analyse uit tabel 1. De verklaring voor deze bevinding is echter te vinden in de ruwe en niet-geaggregeerde gegevenstabellen zoals weergegeven in Tabel 4.

Mailcampagne	Hoge waarde	Lage waarde	Totaal	Hoge waarde ratio	Lage waarde ratio
A	15.000	7.000	22.000	68,2%	31,8%
B	1.000	6.000	7.000	14,3%	85,7%
Totaal	16.000	13.000	29.000		

Tabel 4. Succespercentages e-mailcampagnes totaal

Campagne A leidt tot meer hoge waarde conversies dan campagne B.

Dus als de analist gebruik zou maken van alle beschikbare gegevens zou hij de volgende analyse kunnen verrichten.

Campagne A:

Geaggregeerde data		Niet geaggregeerde data			
$\frac{95,9}{21.100} =$	$\frac{95}{14.250}$	x	$\frac{68,2}{15.000} +$	$\frac{97,9}{6.850} \times$	$\frac{31,8}{7.000}$
$\frac{22.000}{22.000} =$	$\frac{15.000}{15.000}$	x	$\frac{22.000}{22.000} +$	$\frac{7.000}{7.000} \times$	$\frac{22.000}{22.000}$

Campagne B:

Geaggregeerde data		Niet geaggregeerde data			
$\frac{96,7}{6.770} =$	$\frac{93}{930}$	x	$\frac{14,3}{1.000} +$	$\frac{97,3}{5.840} \times$	$\frac{85,7}{6.000}$
$\frac{7.000}{7.000} =$	$\frac{1.000}{1.000}$	x	$\frac{7.000}{7.000} +$	$\frac{6.000}{6.000} \times$	$\frac{7.000}{7.000}$

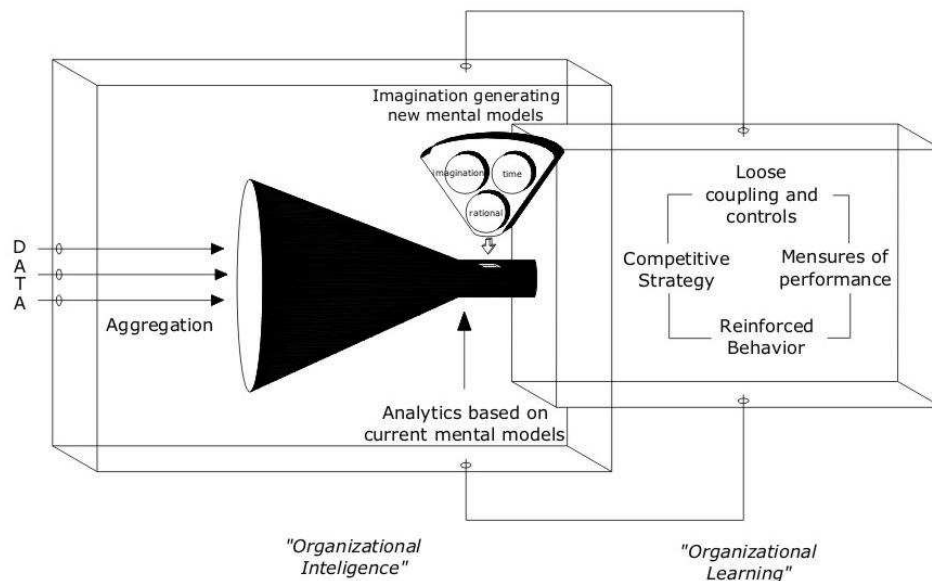
Tabel 5. Vergelijking van geaggregeerde en niet-geaggregeerde data

De bovenstaande vergelijking laat zien dat campagne A beter scoort dan campagne B in termen van conversies met hoge waarde (95% tegen 93%) alsmede met conversies van lage waarde (97,9% tegen 97,3%). Maar omdat A een groter aantal conversies met hoge waarde genereert (68,2%), wordt de overall score (95,9%) in de geaggregeerde tabel meer beïnvloed door zijn lagere volume (95%) in de conversies met een hoge waarde. Campagne B heeft tegelijkertijd minder volume in de conversies met een hoge waarde (14,3%) en daarom is de overall geaggregeerde score (96,7%) bepaald door het hogere volume in de conversies van lage waarde (85,7%).

Dit voorbeeld laat zien dat niet-geaggregeerde gegevens het management in staat kunnen stellen om ad-hoc analyses uit te voeren op verschillende niveaus van analyse en geeft business intelligence meer ruimte voor intuïtie en verbeelding waardoor het bedrijf een beter inzicht kan ontwikkelen en meer accurate en beter gefundeerde beslissingen kan nemen. Zoals de Simpson paradox laat zien, leidt beperking van de toegang tot data door aggregatie en fragmentatie van de gegevens tot beperking van de vrijheidsgraden. Hierdoor wordt het reconceptualisatie potentieel beperkt met als gevolg onjuiste en ongefundeerde managementbeslissingen. Momenteel wordt het potentieel van niet-geaggregeerde data

onvoldoende gebruikt voor de strategische herformulering van bedrijfsmodellen op managementniveau. Het gebruik beperkt zich vooral tot datamining door technisch specialisten die vaak onvoldoende geïntegreerd zijn met de strategische beleidsvorming van het bedrijf. Om dit potentieel toegankelijk te maken voor managers zijn applicaties nodig die deze data beschikbaar maken voor managers zonder dat gespecialiseerde technische kennis noodzakelijk is. Evenmin is het noodzakelijk dat analisten worden opgeleid in het verbinden van data-analyses met de strategische vernieuwing van bedrijfsmodellen. Vanzelfsprekend is het optimaal als aan beide voorwaarden in de organisatie wordt voldaan.

8.4 Crealytics: naar een nieuw business intelligence model



Figuur 2: Crealytics: Towards a new model of organizational intelligence (Castro de Cavalho and Verwaal, 2010)

Figuur 2 geeft een nieuw model van *business intelligence* weer, dat is gebaseerd op onderzoek van Castro de Cavalho en Verwaal (2010). Het model geeft aan dat, om ruimte te bieden aan werkelijke vernieuwing van bedrijfsmodellen, de organisatie vrijheid moet bieden aan constructieve verbeelding in *business intelligence*. Hiervoor dienen managers toegang te hebben tot zo volledig mogelijke gegevensbestanden op verschillende niveaus van aggregatie. Tevens dient de organisatie te voorzien in een leerproces dat de positieve rol van intuïtie en emotie erkent in het stimuleren van constructieve verbeelding. Het ontwerp van een dergelijke vorm van *business intelligence* vraagt om een *ambidextrous design* (Tushman en O'Reilly III, 1996). Dit betekent dat de organisatie tegelijkertijd plaats moet maken voor de tegenstrijdige ontwerpparameters *loose coupling and control* en *reinforced behavior*. Dit kan bijvoorbeeld plaatsvinden door het ontwerpen van gescheiden organisatie-eenheden zoals bijvoorbeeld wordt gedaan door Google Inc. Google organiseert zijn vernieuwing in specifieke eenheden Google Labs waar mensen van verschillende onderdelen in het bedrijf in een grote mate van vrijheid kunnen samenwerken aan het ontwikkelen van nieuwe ideeën. Deze nieuwe ideeën worden in een ongedwongen setting ontwikkeld en direct getoetst aan de realiteit door middel van online analyses van beschikbare gegevens. De verbeelding bij Google is daarmee gebonden aan analyse en empirische toetsing waardoor de verbeelding doelgericht en constructief wordt.

Nader onderzoek naar het *crealytics* model zal naast het organisatieontwerp diverse vragen moeten beantwoorden. In het bijzonder voor welke bedrijven deze organisatievorm het meest effectief is. Ook voor deze geavanceerde vorm van *business intelligence* geldt dat niet alle bedrijven hier baat bij zullen hebben. De beschikbaarheid van data lijkt een eerste voorwaarde voor de succesvolle implementatie van het model. Zonder de beschikbaarheid van data zal de investering in dergelijke geavanceerde *business intelligence* weinig resultaat voor de onderneming kunnen opleveren. De achterliggende gedachte is niet anders dan de verklaring van intelligentie in de evolutionaire biologie. Diersoorten met geringe baat bij intelligentie hebben in het algemeen ook een lage intelligentie omdat deze systemen veel energie vragen. Zonder een duidelijke functie is dit dus eerder nadelig dan voordelig voor de overlevingskansen van het organisme. Organisaties die veel investeren in intelligente systemen, maar deze onvoldoende kunnen gebruiken kunnen daardoor hun overlevingskansen verlagen (Aldrich, 1999). Daarnaast is de dynamiek van de omgeving een belangrijke variabele. Zonder verandering in de omgeving is er immers minder noodzaak om bedrijfsmodellen te vernieuwen. Ten slotte moeten organisaties in staat zijn om intern-organisatorische barrières te verminderen. Niet iedere organisatie is tot deze verandering bereid of in staat en dan is *crealytics* geen realistische optie.

De omgeving van veel bedrijven is data-intensiever en dynamischer aan het worden. Voor veel bedrijven is de transformatie naar nieuwe bedrijfsmodellen een noodzakelijke voorwaarde om te overleven. Onderzoek is daarom gewenst naar de noodzaak van de ontwikkeling van nieuwe mentale modellen in bedrijven en naar de voorwaarden die organisaties daarvoor moeten scheppen. Google laat zien dat een bedrijf in een complexe en dynamische omgeving ruimte moet maken voor de verbeelding van haar medewerkers om succesvol te zijn. De organisatie is hiermee zowel creatief als analytisch. Dit schept de condities om continu nieuwe mentale modellen te ontwikkelen, die de organisatie in staat stellen de mogelijkheden van verandering te realiseren.

Dit laatste brengt ons bij de kern van 'het citaat van Einstein, waarmee ik deze bijdrage ben begonnen. Het citaat geeft aan dat verbeelding een breder domein heeft dan kennis, maar het laat onvoldoende zien dat, zoals in het *crealytics* model is aangegeven, kennis en verbeelding in werkelijkheid geen onafhankelijke concepten zijn. Daarom wil ik deze bijdrage aan het Liber van mijn promotor graag afsluiten met een herformulering van het citaat van Einstein, dat meer recht doet aan de onderlinge verbondenheid van verbeelding en kennis.

Imagination is more important than knowledge, because the creation of new knowledge is not possible without imagination, and nothing is more trivial than static knowledge.

Literatuur

- Aldrich, H.E. 1999. Organizations evolving. London: Sage Publications.
- Ansoff, H.I. 1965. Corporate strategy. New York: McGraw-Hill.
- Bonabeau, E. 2003. Don't trust your gut. Harvard Business Review, 81(5):116-123.
- Bettis, A.R., and Prahalad, C.K. 1995. The dominant logic: Retrospective and extension. Strategic Management Journal, 16: 5-14.
- Davenport, T.H., and Harris, J.G. 2007. Competing on analytics: The new science of winning. Boston: Harvard Business School Press.
- Day, G.S., Schoemaker, P.J.H., and Snyder, S.A. 2009. Extended Intelligence Networks: Minding and Mining the Periphery; in Gunther, R.E., Wind, Y.J., and Kleindorfer, P.R. (Eds), The Network Challenge: Strategy, profit, and risk in an interlinked World. Upper Saddle River: Wharton School Publishing.
- Castro De Cavalho, N., and Verwaal, E. 2010. Strategy analytics: Gaining and sustaining competitive advantage from creative analytics. Working paper: Erasmus University Rotterdam.
- Crozier, M. 1964. The bureaucratic phenomenon. Chicago: Chicago University Press.
- Fiol, C.M., and Lyles, M.A. 1985 Organizational learning. Academy of Management Review, 10(4): 803-813.
- Fung, V., Fung, K.W., and Wind, J.Y. 2008. Competing in a flat world: Building enterprises for a borderless world. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Kant, I. 1781. Critique of pure reason. Translated by Norman Kemp Smith, London: Macmillan, 1929.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (2004). Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Boston: Harvard Business School Press.
- Kim, W.C. and Mauborgne, R. 2005. Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Boston: Harvard Business School Press.
- March, J., and Simon, H. 1993. Organizations. Oxford: Blackwell.
- Mintzberg, H., and Westley, F. 2001. Decision-making: It's not what you think. MIT Sloan Management Review, 42(3): 89-93.
- Prahalad, C.K., and Bettis, R.A. 1986. The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. Strategic Management Journal, 7(6): 485-501.
- Prahalad, C.K. 1983. Developing strategic capability: An agenda for top management. Human Resource Management, 22(3): 237-254.
- Porter, E.M. 1996. What is strategy? Harvard Business Review, 74(6): 61-78.
- Sawka, A.H., Francis, B.D., and Herring, J.P. 1996. Evaluating business intelligence systems: How does your company rate? Competitive Intelligence Review, 7(1): S65-S69.
- Simpson, E.H. 1951. The Interpretation of Interaction in Contingency Tables. Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological), 13(2): 238-241.
- Tushman, M.L. and O'Reilly, C.A. 1996. The ambidextrous organization: Managing evolutionary and revolutionary change. California Management Review, 38: 1-23.
- Verwaal, E., Commandeur, H.R., and Verbeke, W. 2009. Value creation and value claiming in strategic outsourcing decisions: A resource-contingency perspective. Journal of Management, 35(2): 420-444.
- Wind, J.Y., Crook, C., and Gunther, R. 2005. The power of impossible thinking: Transform the business of your life and life of your business. Upper Saddle River: Pearson Education.

9 Boekentips en smoking guns

Marcel Pheijffer

Na zijn emiritaat zal Hans Kuijl de nodige tijd overhouden (toch?). Daarom van mij in paragraaf 9.1 enige boekentips. Afkomstig uit de 31^{ste} *Detective- & Thrillergids* van het periodiek *Vrij Nederland*. Die gids is hét naslagwerk voor spannende boeken. Spanning, *cliffhangers* en een goed plot zijn belangrijke ingrediënten in dergelijke boeken. En *the smoking gun*, het ultieme bewijsmiddel, waaraan ik de titel en het onderwerp van mijn bijdrage ontleen.

Ik vervolg met een selectie vanuit mijn eigen boekenkast. Verwijs naar enige klassiekers op het gebied van de accountancy, creatief boekhouden en boekhoudschandalen. Met name die laatste boekentips zijn niet alleen voor Hans Kuijl bedoeld, maar voor eenieder die belangstelling heeft voor mijn vakgebied: forensische accountancy. In paragraaf 9.2 behandel ik enkele *smoking guns*. Ik eindig in paragraaf 9.3 met de zaak Paarlberg, betreffende een dorpsgenoot van Hans Kuijl.

9.1 Boekentips

A. Detective- & Thrillergids

Jens Lapidus: Snel geld

Als forensisch accountant heb ik een voorkeur voor de financiële kant van misdaad(bestrijding). Als FIOD-rechercheur onderzocht ik in het onderzoek naar de Surinaamse legerleiding drie jaar lang de geldstromen tussen Nederland en Suriname. Probeerde de legale en mogelijk illegale transacties van elkaar te scheiden. Daarbij kwam een corruptieschandaal in beeld waarbij onder meer betrokken waren: twee Nederlandse bedrijven, Surinaamse overheidsbedrijven en –functionarissen, Surinaamse politici en de legerleiding onder aanvoering van Desi Bouterse. Een contract voor de levering van hulpgoederen vormde een belangrijke smoking gun in het onderzoek.

De Zweedse strafrechtadvocaat Jens Lapidus schrijft in *Snabba cash* ofwel Snel geld ook over de met criminaliteit gepaard gaande geldstromen. Dit boek wijkt af van reguliere thrillers. Nu eens is de hoofdrol niet weggelegd voor een politieman, zoals bij Henning Mankell, of voor een journalist zoals bij Stieg Larsson. Lapidus schrijft zijn verhaal vanuit de ‘slechterik’, gebruikt straattaal. Daardoor wordt het realistisch. Hij schrijft over de Stockholmse onderwereld met opperbeas Radovan, maar ook over de hedonistische rijke jongelui die hun vertier zoeken in de wijk Stureplan, waar boven- en onderwereld elkaar voortdurend voor de voeten lopen. Wie is daar slecht? De rijke zakenlieden die zich op de decadente feesten laten plezieren door illegaal geïmporteerde hoertjes of de mensen die ze invliegen?

Philip Kerr: Als de doden niet herrijzen

In juridische onderzoeken moeten feiten en fictie van elkaar worden gescheiden. Net als percepties, meningen, van die feiten moeten worden onderscheiden. Dat vergt veel van de rechercheur, officier van justitie en rechter. Het gevaar is dat zij zich laten strikken door de gedachte dat het onderzoeksobject het heeft gedaan. Dat zij niet meer openstaan voor diens versie aangaande het onderzochte. Een versie die de juiste kan zijn, hoezeer je daar wellicht in aanvang van het onderzoek ook aan twijfelde. Hoezeer je ook door andere betrokkenen ten aanzien van je oordeelsvorming een andere kant op wordt gestuurd.

Philip Kerr is een meester in het realistisch opbouwen en neerzetten van zijn verhaal. In een interview met Vrij Nederland in 2009 zei hij dat hij zich uitput in onderzoek naar historische feiten om zijn boeken zoveel mogelijk reliëf te geven. Zijn thrillers draaien om Bernie Gunther, een humoristische cynische privédetective in het Berlijn van de jaren dertig. Dit jaar werd Kerr's *Als de doden niet herrijzen* verkozen tot VN-thriller van het jaar. Een boek dat aan alle spanningseisen voldoet, aldus de jury. Elk hoofdstuk zit goed in elkaar en eindigt met een *cliffhanger*, waardoor je het boek eigenlijk niet weg kunt leggen. Het speelt in het Berlijn van 1934, waar Hitler net aan de macht is. Bernie Gunther werkt als huisdetective in het meest prestigieuze hotel van Berlijn, het Adlon. Hij raakt betrokken bij moorden en wordt verliefd op een joods-Amerikaanse journaliste, die in haar krant Hitlers antisemitisme aan de kaak stelt om zo een Amerikaanse boycot van de Olympische Spelen in Berlijn (1936) te bewerkstelligen. Samen met haar stuit Gunther op wijdvertakte Duitse en Amerikaanse corruptie bij het realiseren van die Spelen. Auteur Kerr giet dit alles in een uitstekende plot en weet een uitermate beklemmend beeld op te roepen van de eerste jaren van het Derde Rijk.

Harlan Coben: Verzoeking

Crimineel gedrag wordt niet alleen vertoond door de *nuts, sluts & perverts* in onze maatschappij. Hoogopgeleiden, topmannen in het bedrijfsleven, vertonen regelmatig soortgelijk gedrag. De boekhoudschandalen aan het begin van deze eeuw, maar ook de recente crisis binnen de financiële sector hebben dat genoegzaam duidelijk gemaakt. Harlan Coben schrijft thrillers die stevast een hoge waardering krijgen. Het laatste boek, *Verzoeking*, handelt over een aantal keurige tieners. Jaargenoten die studeerden aan de universiteit van Princeton, maar die zonder uitzondering in het een of andere schandaal zijn verwickeld. Coben is een meester in het uitzetten van verschillende verhaallijnen die elk een spoor volgen om uiteindelijk allemaal te leiden tot die ene verrassende ontknoping. Hij sluit aan bij de actualiteit met onderwerpen zoals pedofilie, sensatiejournalistiek en witteboordencriminaliteit. Dat, en zijn mooie pen, maakt de verhalen van hem boeiend en levensecht.

Kathy Reichs: 206 Botten

Het afgelopen decennium heeft naast *The Sopranos* en al bestaande rechtbankdrama's zoals *Law & Order*, televisieseries zoals *Crime Scene Investigation (CSI)* en *Bones* opgeleverd. Die series hebben de (wetenschappelijke) belangstelling voor de forensische wetenschappen aangewakkerd. Met een opbloei van forensische opleidingen en instituten tot gevolg. Maar ook een opbloei van onderzoeksjournalistiek. Met fraaie boeken – die soms als een thriller lezen – zoals *De Prooi* (Jeroen Smit) en *De Vastgoedfraude* (Vasco van der Boon en Gerben van der Marel) tot gevolg.

Kathy Reichs schreef meer dan een dozijn boeken met Temperance Brennan in de hoofdrol. Voorts is de eerdergenoemde serie *Bones* gebaseerd op haar boeken. In *206 Botten* is de hoofdpersoon Brennan als slachtoffer bij een misdrijf betrokken. Samen met een rechercheur reconstrueert ze een aantal bizarre gebeurtenissen waarbij ze de dagen voor het misdrijf betrokken is geweest, maar waar ze zich niets meer van weet te herinneren. Het is een goed opgebouwd boek, leerzaam omdat het verhaal veel forensisch jargon kent. Dat is niet verwonderlijk voor wie weet dat Reichs forensisch antropoloog is.

Bob Mendes: Vuil Geld

Ik eindig mijn zoektocht in de Detective- & Thrillergids met een financiële thriller. Ik sla daarmee gelijk de brug naar mijn eigen boekenkast met daarin de L & H files van René de Witte, Luc van Aelst en Luc van Peteghem. Het is het verhaal – aldus de flaptekst – van de dramatische odyssee van Pol Hauspie en Jo Lernout, twee whizz kids, dappere ondernemers

die vanuit Vlaanderen een bedrijf opbouwden dat marktleider wilde worden op het gebied van taal- en spraaktechnologie. Door het faillissement van Lernout & Hauspie verdampte uiteindelijk 12 miljard euro. Het boek is een voorbeeld van gedegen en feitelijke onderzoeksjournalistiek.

Bob Mendes gaat in *Vuil Geld* echter een stap verder. Het is buitengewoon knap hoe hij bovenop de onwerkelijke werkelijkheid van allianties met Amerikaanse en Duitse geheime diensten, oplichting van goedgelovige beleggers, koersmanipulatie, belangenverstrengeling, schriftvervalsing, spookpostbusvennootschappen, inschakeling van internationale oplichters en vervalsing van boekhoudingen – met een dubieuze rol voor de accountants van KPMG – nog eens een stevige fictielaag legt.

B. Mijn boekenkast

Senaatsstudie: The Accounting Establishment

Als het gaat om het blootleggen van wefffouten in de structuur van het accountantsberoep, dan is de Amerikaanse Senaatsstudie *The Accounting Establishment* (1977) te karakteriseren als een *smoking gun* voor degenen die het accountantsberoep steviger willen reguleren. Het betreft een studie van bijna 1.800 pagina's, die op veel onderdelen – nu bijna 35 jaar later – geenszins gedateerd is. Ik werd geraakt door de titel die voor mij staat voor de misplaatste arrogantie van vele partners en bestuurders van accountantsorganisaties.

Maar ook de inhoudelijke analyse spreekt mij aan en heeft nog niets aan actualiteitswaarde ingeboet en is daarom het (her)lezen waard. Een belangrijk verschil ten opzichte van heden is wel dat toentertijd nog over de Big Eight werd gesproken:

'Public realization of defective accounting and auditing practices by 'Big Eight' firms has too often come only after investors, creditors, and others have suffered severe financial losses. Many examples of improper, faulty, and incomplete accounting and auditing practices have been brought to public attention.' en:

'The problems resulting from defective audits by 'Big Eight' firms derive in large part from their lack of independence as auditors. Information received by this subcommittee generally confirms that the first loyalty of these firms is to the managements of corporate clients who retain them and authorize payment of their fees.'

Richard Criscione: A.J. Briloff, a biography

Ik blijf even bij literatuur uit de oude doos. Abe Briloff is een voorvechter van *critical accounting*. Deze Amerikaanse hoogleraar durft kritiek te leveren, kwesties te benoemen en gaat de strijd aan met het *Accounting Establishment*. Bekende werken van hem zijn: *Unaccountable Accounting* (1969), *More debits than credits* (1976) en *The truth about corporate accounting* (1979). Deze boeken zijn niet makkelijk in Nederland verkrijgbaar. Dat ligt anders voor de door Richard Criscione geschreven biografie over Abe Briloff (2009). Voordeel van het lezen van dit boek is dat inzicht wordt verkregen in de persoon achter de boeken. Zijn leven, zijn denken en vooral ook zijn strijd met het *Accounting Establishment*. Toen laatstbedoelden zijn kritiek zat waren, werd gezocht naar een stok om hem te slaan. Hij werd voor de tuchtraad gedaagd wegens *ethics violations*. Een journalist – Floyd Norris van de New York Times – noemde het *'the dumbest ethics investigation ever initiated by a profession'*. Het speelde in 1996, toen werd gesproken over de Big Six. Een collega-hoogleraar van Briloff – Ron Mano, Weber State University – stelde: *'The Big Six have very*

little love for Abe'. Ik denk daar anders over: Abe Briloff is een held, iemand die een standbeeld heeft verdiend!

Het boek van Criscione is lezenswaardig. Ook vanwege de verhalen over de humor van Briloff. Die in 1972 de term 'bikini-accounting' introduceerde: *'A balance sheet is very much like a bikini bathing suit. What it reveals is interesting, what it conceals is vital.'* Ook deze woorden zijn anno 2010 nog actueel.

Over Enron

Ik heb veertien boeken over de ondergang van Enron in mijn bezit. Ik haal er drie aan die er inhoudelijk boven uit steken.

Ten eerste *The smartest guys in the room* (2003) van Bethany McLean en Peter Elkind. Het boek is geschreven door twee journalisten van *Fortune magazine*. Eigenlijk begon met een artikel van hen de ontmaskering van Enron. McLean schreef een bijdrage onder de veelzeggende titel: *How, exactly, does Enron make its money?*

Waar voornoemde journalisten nog over *smartest guys* spreken gebruikt Kurt Eichenwald, verslaggever van de New York Times, minder vriendelijke woorden: *Conspiracy of fools* (2005). Beide boeken leveren de smoking gun in de vorm van een beschrijving van een cultuur van cowboys, waarin grote risico's nemen de normaalste zaak van de wereld was. Evenals de creatie van een eigen werkelijkheid door boekhoudkundige trucs en malversaties. Het derde en beste boek over Enron verscheen in 2008, nadat het stof was neergedaald en de analyse kon worden afgerond. Het is geschreven door Harvard-hoogleraar Malcolm Salter en getiteld *Innovation corrupted. The origins and legacy of Enron's collapse*. Salter gaat een stuk verder en dieper dan in de andere boeken het geval is, door meer gebruik te maken van documenten die de gemankeerde cultuur binnen Enron inkleuren. Ondanks dat, is het een goed leesbaar boek waarin bovendien aanbevelingen worden gedaan om de kans op soortgelijke catastrofes in de toekomst te verminderen: *'These prescriptions relate to board oversight, financial incentives for executives, and, most important, the maintenance of ethical discipline when operating in the murky borderlands of the law. It was in this shadowed space that Enron's senior executives lost their way.'*

Overigens betreft een belangrijk bewijsmiddel in de Enron-zaak, een email van 20 januari 2002 van Sherron Watkins (Enron executive) aan Enron topman Kenneth Lay. Een belangrijke passage daaruit:

'I firmly believe that executive management of the company must have a clear and precise knowledge of these transactions and they must have the transactions reviewed by objective experts in the fields of securities law and accounting. I believe Ken Lay deserves the right to judge for himself what he believes the probabilities of discovery to be and the estimated damages to the company from those discoveries and decide one of two courses of action:
1. The probability of discovery is low enough and the estimated damage too great; therefore we find a way to quietly and quickly reverse, unwind, write down these positions/transactions.
2. The probability of discovery is too great, the estimated damages to the company too great; therefore, we must quantify, develop damage containment plans and disclose.
I firmly believe that the probability of discovery significantly increased with Skilling's shocking departure. Too many people are looking for a smoking gun.'

Overigens: ik sprak eerder over de Big Eight (1976) en de Big Six (1996). Post-Enron spreken we inmiddels over de Big Four.

Cynthia Cooper: Extraordinary Circumstances

In feite opereerde Sherron Watkins bij Enron als een klokkenluidster. Iets soortgelijks deed Cynthia Cooper bij Worldcom. Cooper, voormalig *Vice President* en hoofd *Internal Audit* van Worldcom, beschrijft in *Extraordinary circumstances* de stormachtige groei van Worldcom onder leiding van CEO Bernie Ebbers. Jarenlang verliep het scenario crescendo voor de telecomsector in Amerika en deze onderneming in het bijzonder. Groeicijfers van 15% en hoger waren geen uitzondering en werden de norm voor de ondernemingsleiding, beursanalisten en beleggers. Maar op enig moment werd het een onhaalbare norm. Dat was de aanleiding tot één van de grootste fraudes ooit, immers: *they had to hit the numbers*. Cynthia Cooper beschrijft de manier waarop medewerkers op het middenniveau van de organisatie werden gedwongen mee te werken aan frauduleuze boekingen en het maskeren daarvan. Zij geeft een treffende illustratie wat die medewerkers meemaakten, onder welke druk zij stonden en hoe zij ertoe kwamen hypotheekgedrag te vertonen: het kiezen voor het behoud van hun baan teneinde inkomsten veilig te stellen. Gedrag dat velen vertonen en dat best begrijpelijk, maar niet is goed te praten. Het betreft echter gedrag dat in ieder geval noch de interne of de externe accountant, noch de controller mag vertonen. Gedrag dat Cynthia Cooper zeker niet vertoonde. Zij beschrijft de tegenwerking die zij kreeg. Intern van betrokkenen zoals de directie en van de controller. Maar ook extern: van accountantskantoor Arthur Andersen, dat een ontoereikende controle had uitgevoerd. Worldcom werd binnen dit kantoor getypeerd als *a flagship client and a crown jewel of its firm*. De door Arthur Andersen ontvangen vergoedingen vormen de verklaring voor deze kwalificaties. Ondanks de tegenwerking zette Cynthia Cooper door. Ze ontrafelde de fraude. Ze verkreeg de status van klokkenluider. Ze werd door Time uitgeroepen tot persoon van het jaar 2002. Kortom: het boek is een *must read* voor studenten, interne en externe accountants, controllers en toezichhouders.

9.2 Smoking guns

Herkomst terminologie

Aan het begin van mijn bijdrage definieerde ik *the smoking gun* als het ultieme bewijsmiddel, het doorslaggevende bewijsstuk. Maar waar komt de term eigenlijk vandaan. *The answer is elementary, Watson*. Ja, inderdaad: Sherlock Holmes. Het verhaal *The Gloria Scott* (1893) van auteur Arthur Conan Doyle (zie Safire, 2003). Het verhaal gaat over een griezelige moord op een nep-kapelaan aan boord van een gevangenenschip: *'We rushes into the captain's cabin ... there he lay with his brains smeared over the chart of the Atlantic ... while the chaplain stood with a smoking pistol in his hand at his elbow'*.

Safire beschrijft dat de *term smoking gun* met name populair werd in de periode van de grote politieke schandalen in Amerika: *'The Watergate era coined or popularized Saturday night massacre, stonewalling, cover-up, dirty tricks, straight arrow, expletive deleted, third rate burglary, plumbers, Deep Throat, Big Enchilada, enemies list and my personal favorite, twisting slowly in the wind. That was when Doyle's smoking pistol, which had changed in occasional usage over 80 years to smoking gun, blazed its way into dictionaries'*.

Klassieke voorbeelden

Er zijn fraaie voorbeelden van *smoking guns*. In de Nederlandse context bijvoorbeeld de zogeheten *side-* en *control letters* in de Ahold-affaire. Het bekend worden van deze brieven maakte dat de consolidatieproblematiek bij Ahold in een ander daglicht kwam te staan. Voor zowel de rechtbank als het Gerechtshof stond het vast dat deze brieven in strijd met de

waarheid waren opgemaakt en dat er sprake was van een opzetje om derden waaronder de accountant te misleiden.

Bekend is ook de valselijk opgemaakte confirmatie van Bank of America in de Parmalat-kwestie. Hier bleek een document te zijn vervalst waaruit zou hebben moeten blijken dat een financieringsmaatschappij van Parmalat beschikte over een kleine 4 miljard euro aan financiële middelen. De vervalsing was evident: simpel plak- en knipwerk.

In de zaak van het Gemeentelijk Havenbedrijf Rotterdam speelden directeur Willem Scholten en Joep van den Nieuwenhuyzen een dubieuze rol. In een garantstelling werd onder meer het volgende afgesproken: ‘Als compensatie voor het nadeel dat RDM lijdt nu zij geen uitvoering kan geven aan haar voornemen de hiervoor bedoelde technologie aan Taiwan te leveren zal Gemeentelijk Havenbedrijf Rotterdam (GHR) zich op verzoek van RDM jegens schuldeisers van RDM en/of schuldeisers van groepsmaatschappijen van RDM garant stellen voor verplichtingen uit hoofde van geldleningen tot een minimumbedrag van € 100 miljoen.’ Een minimumbedrag van 100 miljoen euro is een open-einde regeling van ongekennde orde. Dat kan eenvoudig weg niet kloppen. Reden temeer dat Scholten terecht staat voor mogelijke corruptie.

De financiële crisis die we thans beleven, werd pas echt stevig na de val van Lehman Brothers. Er verscheen een lijvig rapport over van curator Valukas. Het gaat daarin onder meer om een klokkenluidersbrief. Lehman-accountant Ernst & Young repte daar intern als volgt over: *‘We are also dealing with a whistleblower letter, that is on its face pretty ugly and will take us a significant amount of time to get through. I am confident from what I have seen it shouldn’t result in any significant issues around financial reporting, but again there is a lot of work to do yet. This combined with some very difficult accounting issues around off-balance sheet items is adding stress to everyone.’* Enfin, de conclusie van de curator is helder: hij stelt in duidelijke taal dat Ernst & Young heeft gefaald. Letterlijk: *‘The examiner concludes that sufficient evidence exists to support colorable claims against Ernst & Young LLP for professional malpractice arising from Ernst & Young’s failure to follow professional standards of care with respect to communications with Lehman’s Audit Committee, investigation of a whistleblower claim, and audits and reviews of Lehman’s public filings.’*

En wat te denken van de zogeheten schaduwboekhouding van aannemer Koop Tjuchem, waarmee klokkenluider Ad Bos de bouwfraude aan de orde stelde? Het bleek hét bewijs op basis waarvan een parlementaire enquête en vele juridische procedures tegen bouwondernemingen zijn opgestart. Dit alles betekende het einde – althans dat wil de bouwwereld doen geloven – van een systeem van ondergrondse prijsafspraken en verrekeningen.

Steeds vaker kan belangrijk bewijs worden ontleend aan e-mailverkeer. Zo loopt er momenteel een onderzoek naar de verkoop van giftige producten door Goldman Sachs. Een handelaar van de bank, Fabrice Tourre, schreef de volgende e-mail aan zijn vriendin: *‘When I reckon that I had some input into the creation of this product (which by the way is a product of pure intellectual masturbation, the type of thing which you invent telling yourself: ‘well, what if we made a ‘thing’, which has no purpose, which is absolutely conceptual and highly theoretical and which nobody knows how to price?’) it sickens the heart to see it shot down in mid-flight...It’s a small like Frankenstein turning against his own inventor.’*

9.3 Tot slot: de zaak Paarlberg

Terug naar Hans Kuijl, woonachtig in Maarssen. De plaats waar zakenman Jan Dirk Paarlberg als kasteelheer resideert in ridderhofstad Bolenstein. Deze zakenman komt naar voren in het strafdossier in de afpersingszaak tussen Willem Holleeder en Willem Endstra. Hans Kuijl volgde deze zaak en dan met name de strafzaak tegen Paarlberg zelf, net als vele inwoners van Maarssen, met buitengewone belangstelling. Ik mocht in die strafzaak een rapport schrijven en moest als getuige voor de rechter verschijnen. Daar er nog een hoger beroep volgt kan en zal ik mij thans niet inhoudelijk over die zaak uitspreken anders dan te verwijzen naar het vonnis van de rechtbank Amsterdam (8 juni 2010). De belangrijkste beschuldiging in de zaak Paarlberg ziet op het witwassen door hem van de van afpersing van Endstra afkomstige geldbedragen, ter hoogte van ruim 17 miljoen euro. De rechtbank oordeelt daarover als volgt:

‘Verdachte wist dat deze bedragen van misdrijf afkomstig waren, maar heeft desondanks de bedragen verworven en voorhanden gehad. Daarmee heeft hij de criminele herkomst van het geld onttrokken aan het zicht van justitie. De door zijn mededader afgedwongen betalingen zijn door verdachte op een buitenlandse coderekening en twee bankrekeningen van aan hem gelieerde rechtspersonen ontvangen, waarbij de aard van de betalingen is verhuuld door daaraan valse betalingstitels te geven. Er is naar constructies gezocht om de werkelijke redenen van de tien betalingen door Endstra blijvend onzichtbaar te maken en de betalingen de schijn van legitimiteit mee te geven. Verdachte heeft zich actief bezig gehouden met het bijhouden en controleren van deze betalingen en het binnen enkele dagen doorboeken van de ontvangen gelden. Door aldus te handelen heeft verdachte de afpersing van Endstra gefaciliteerd. De rechtbank neemt tevens in aanmerking dat politie en justitie deze witwasconstructie slechts hebben kunnen traceren ten gevolge van de gewelddadige dood van Endstra. Pas toen zijn de door Endstra nagelaten stukken en de achterbankgesprekken boven tafel gekomen en kon naar aanleiding daarvan een strafrechtelijk onderzoek worden ingesteld.’

De rechtbank kwam tot het opleggen van een gevangenisstraf voor de duur van vier jaar en zes maanden. Maar welke *smoking guns* dienden er eigenlijk tot het bewijs? De rechtbank kent onder meer belangrijke waarde toe aan de zogeheten handgeschreven dagboek aantekeningen van Willem Endstra. Maar ook aan een door Willem Endstra afgelegde notariële verklaring. Daarnaast heeft Willem Endstra in de periode 2002-2004 gesprekken gevoerd met politierechercheurs van de Criminele Inlichtingen Eenheid (CIE). In deze gesprekken, die als de ‘achterbankgesprekken’ de geschiedenis zijn ingegaan, vertelt Endstra aan de CIE-rechercheurs onder meer dat hij wordt afgeperst door Willem Holleeder (W.H.) en dat hij geld betaalt aan nette partijen, die het geld vervolgens voor Willem Holleeder houden. De rechtbank neemt een aantal naar haar oordeel relevante onderdelen op van de gesprekken die Endstra (‘W’) voerde met medewerkers van de CIE (‘J’).

Het tweede achterbank gesprek

W: Ik heb precies opgeschreven hoe ik heb moeten betalen. Ik heb enorme bedragen moeten betalen.

J: Die betalingen van U gaan via gerenommeerde bedrijven?

W: Ja. Het staat bij anderen en daar is [W.H.] ook dominant aanwezig en die mensen hebben zogenaamd dat geld, maar het is niet van hen. Die worden onder druk gezet om daaraan mee te werken. Die weten dat het van mij komt. Dat zijn eigenlijk normale, nette mensen allemaal, maar die worden onder druk gezet.

Het vierde achterbankgesprek

W: Ik kreeg vannacht om 01.30 uur weer visite. Een beetje onder druk houden, noemen ze dat. [W.H.] en [betrokkene 1]. Ik moest betalen. Als ik dat niet deed, dan wist ik het wel... Ze hebben een bedrag vastgesteld van enige miljoenen, dan zou ik ervan af zijn. Ik moet 20 miljoen betalen. Ze persen me af, ze bedreigen me, ze willen me vermoorden. Ze verzinnen een probleem, dan gaan ze je helpen en daarna word je afgeperst. Ze hebben een aantal zeer nette mensen die ik ken, die worden als een soort stroman gebruikt en ik weet zeker dat ze dat niet vrijwillig doen.

Het vijfde achterbankgesprek

W: Vorige week zaterdag (10 mei 2003) is iemand die voor hem werkt, bij mij op kantoor geweest. Die heeft de harde schijf uit mijn computer gehaald. Ik moest een kabel van Schiphol naar Zandvoort kopen; daar moest ik 20 miljoen gulden voor betalen. Bleek dat het geen kabel was maar een holle buis. Ik zei: 'Ik moet gegevens hebben'. Dus heb ik een brief gestuurd naar een BV in het buitenland, dat ik informatie moest hebben over die kabel, dat ik het wilde kopen. Maar toen moest ik het geld op een andere manier betalen. Maar ik had dus brieven gestuurd. Die moest ik wissen. Toen kwam hij plotseling langs en heeft mijn harde schijf eruit gehaald. Hij zei: 'Ik moet die schijf eruit halen'.

Het zevende achterbankgesprek

W: Ik ben vandaag weer enige malen bedreigd met de dood. Ik moest betalen. 'Doodschieten als je dit en dat niet ...'. ([W.H.]) wilde 7 miljoen euro. Hij zei ook: 'Ik heb je gewaarschuwd, maar nu is het over'. Ik kreeg een briefje van hem, dat ik geld moest overmaken. Ik moest deze week betalen. Zeven miljoen wil hij over de bank overgemaakt hebben, naar een zakenrelatie van hem. En die man houdt het, bewaart het dan weer voor hem.

J: (Die man) kan toch wel in de tang zitten van ([W.H.]?)

W: Ik denk dat dat inderdaad het geval is.

([W.H.]) rijdt af en toe achter me aan. Hij is me de hele dag aan het intimideren.

Ik doe tegen hem niet bang. Hij zegt bijvoorbeeld: 'Je haalt de week niet'. Ik zeg: 'Dan ben ik toch nog vijftig geworden'.

Hij zei: 'Jij kan wel weggaan, maar je familie is nog hier, en je kinderen'. Mijn kinderen, mijn familie, alles wordt bedreigd.

[betrokkene 1] heeft mij hoogstpersoonlijk bedreigd, helemaal zwaarbewapend.

Het tiende achterbankgesprek

W: 'Ik moet nog een stukje betalen. Weer een bedreiging. Dat was in het Bosplan (de rechtbank begrijpt: het Amsterdamse Bos). [betrokkene 5] zei dat ik daar moest komen. Hij ([W.H.]) zei: 'Als je niet dat restje betaalt, vermoordt die ouwe [betrokkene 6] je binnen twee tellen; had je maar moeten betalen, straks lig je met een kaartje aan je teen in de vrieskist'. Dat was vorige week. Ik moet nog 7 miljoen euro betalen binnen twee weken. Ik heb gezegd: 'Ik kan dat niet betalen'. Ten eerste zou ik niet weten hoe ik dat moet doen, want er moet een titel voor zijn. Ten tweede heb ik het geld niet.'

Het elfde achterbankgesprek

'Twee weken geleden was Endstra in het buitenland toen [betrokkene 7] op zijn kantoor verscheen. Zij moest Endstra spreken omdat haar overleden man [betrokkene 8] zeven miljoen had uitstaan bij Endstra. Endstra is naar Nederland teruggekomen en heeft met [betrokkene 7] gesproken. Kort daarvoor kwam [W.H.] langs en zei dat Endstra [betrokkene 7] keurig en beleefd moest behandelen en dat er Joegoslavische vrienden om de hoek stonden. Daags na dit incident maakte Endstra een afspraak met [advocaat Endstra] op kantoor. Daar

aangekomen, was niet [advocaat Endstra] er, maar werd hij door [W.H.] meegenomen naar een kamertje. Daar is Endstra duidelijk gemaakt dat hij zeven miljoen moest betalen, doch niet aan [betrokkene 7] maar aan hem ([W.H.]). De termijn liep dinsdag a.s. af, maar is inmiddels met een week verlengd.

In de woning in IJmuiden is zes weken geleden ingebroken door middel van een valse sleutel. Endstra had daar een dossier met betrekking tot de praktijken van [W.H.]. Dit dossier is gestolen. [W.H.] maakt opmerkingen als: 'Ik weet meer dan je denkt.'

Het zijn citaten die niet misstaan in een detective of thriller. De gesprekken die Willem Endstra met de politie voerden zijn uitgewerkt en door twee journalisten in boekvorm uitgegeven: De Endstra-tapes. De tapes vormden een belangrijke *smoking gun* in de driehoek Holleeder-Endstra-Paarlberg. Korthedshalve verwijs ik naar het boek. Beste Hans: beschouw het als een laatste boekentip!

Literatuur

Cooper, C., Extraordinary circumstances, John Wiley, 2008

Criscione, R., Abraham J. (Abe) Briloff. A biography, Emerald Group Publishing Limited, 2009

Eichenwald, K., Conspiracy of fools, Broadway Books, 2005

McLean, B. en P. Elkind, The smartest guys in the room, Portfolio Penguin Group, 2003

Middelburg, B. en P. Vugts, De Endstra-tapes. De integrale gesprekken van Willem Endstra met de recherche, Nieuw Amsterdam, 2006

Safire, W., The way we live now. On language: the smoking gun, The New York Times, 26 januari 2003

Salter, M.S., Innovation corrupted. The origins and legacy of Enron's collapse, Harvard University Press, 2008

Subcommittee on reports, accounting and management, The Accounting Establishment, United States Senate, 31 maart 1977

Vrij Nederland, 31^{ste} Detective- & Thrillergids, juni 2010

Witte, R. de, L. van Aelst en L. van Peteghem, De L & H Files, Lannoo, 2001

www.rechtspraak.nl, LJN BM 7059, vonnis zaak Paarlberg, rechtbank Amsterdam, 8 juni 2010

10 Cultuur en ethiek: brug tussen regels en waarden

Erik Mouthaan

Woord vooraf

Toen ik in 1996 het plan had opgevat om een proefschrift te schrijven over corporate governance kreeg ik als reactie van één van mijn docenten: “moet je niet doen, dat is gewoon een hype waar niemand het over een paar jaar nog over heeft, maar als je dat dan toch per se wilt, dan moet je eens met Hans Kuijl gaan praten”. Zo ben ik in contact gekomen met Hans, die direct de mogelijkheden zag om de vakgebieden Recht, waarbij het toch vooral gaat over regels en Accountancy, het domein van de waarden, te verbinden. Onder zijn gedreven begeleiding is het proefschrift tot stand gekomen en ook daarna heeft Hans mij altijd gestimuleerd de verschillende vakgebieden te verbinden en een brug te slaan tussen de praktijk en het onderwijs. Dat Hans dit mogelijk heeft gemaakt beschouw ik als een voorrecht.

Het verbinden van regels en waarden is ook het thema van dit artikel. Een slechte formele governance is immers niet de belangrijkste oorzaak van de incidenten bij grote ondernemingen. Het is bovenal de menselijke factor die bepalend is voor de effectiviteit van het governancestelsel. Regels zonder waarden resulteren slechts in lege bureaucratie. Ondernemingen moeten daarom heel bewust en gestructureerd cultuur en ethiek binnen de organisatie sturen. Dit roept nieuwe vragen op voor de toekomst. Hoe kun je cultuur en ethiek effectief sturen? In welke mate betekenen ethiek en cultuur een risico voor de verslaggeving en het handelen van een organisatie? Hoe is eigenlijk de cultuur binnen de onderneming en welke rol speelt ethiek daarin? En vooral ook: hoe functioneer ik zelf?

Meer grip op het sturen van ethiek en integriteit betekent echter ook meer ruimte voor regelgevers om weer wat van de meest rigide governance-regelgeving los te laten en zo regels en waarden weer in balans te brengen. Dit vereist een multidisciplinaire aanpak. Het afscheid van Hans, bij uitstek een bruggenbouwer tussen verschillende disciplines, komt wat dat betreft dan ook veel te vroeg.

10.1 Inleiding

In de afgelopen decennia is de wereld complexer en instabieler geworden. Er zijn niet alleen meer risico's, ze hebben ook een ander karakter gekregen. Tegelijkertijd lijkt het erop dat de maatschappij steeds minder risico's accepteert. Zeker na grote incidenten neemt de aversie tegen risico's toe. Overheden spelen daarop in en proberen de maatschappij te beschermen tegen de impact van incidenten bij grote ondernemingen. Dat heeft geleid tot nieuwe regelgeving over governance.

Oplossingen worden met name gezocht in toenemende transparantie. Men wil weten wat er nu eigenlijk gebeurt binnen die organisaties, wat hun topmensen verdienen, hoe de controlemechanismen in elkaar zitten, welke risico's ze lopen en wat ze daaraan doen. De transparantie en de verslaggeving zijn juist op die punten enorm opgevoerd. Daarnaast is er veel aandacht voor de rol en de verantwoordelijkheden van de gatekeepers en dan vooral de commissarissen, externe accountants en analisten. Zij waren het immers die hebben verzuimd in te grijpen bij de bekende (boekhoud)schandalen.

Al die nieuwe regelgeving roept de vraag op of hiermee daadwerkelijk herhaling van incidenten wordt uitgesloten. Aan de hand van een analyse van de achterliggende oorzaken van de bekende incidenten wordt in dit artikel antwoord gegeven op deze vraag. In dit kader wordt in paragraaf 10.2 ingegaan op het Icarus-effect en het gedrag van zonnekoningen. Vervolgens worden in paragraaf 10.3 de invloed van de focus op aandeelhouderswaarde en de verdeling van het aandelenbezit besproken, gevolgd door een analyse van falende *gatekeepers* in paragraaf 10.4. Paragraaf 10.5 is geheel gewijd aan de Baringscase, die door meer recente boekhoudschandalen wat op de achtergrond is geraakt, maar nog altijd uiterst relevant is. Het nawoord, ten slotte, is opgenomen in paragraaf 10.6.

10.2 Het Icarus-effect en zonnekoningen

De huidige Amerikaanse corporate governanceregelgeving heeft zich primair ontwikkeld in drie golfbewegingen, elk volgend op een grote crisis. De eerste na de *panic of 1873* die ontstond na het instorten van het zakenimperium van Jay Cooke, de tweede na de beurskrach in 1929 en het instorten van het imperium van Samuel Insull in 1932 en de derde na het omvallen van Enron en WorldCom in 2002 (Skeel, 2005).

Bij de incidenten rondom Jay Cooke speelde ondermeer een overnamestrijd om Erie Railroad, waarbij sprake was van corruptie en het op grote schaal handelen met voorkennis door betrokken managers. Samuel Insull was een *business superstar* die in de jaren twintig van de vorige eeuw in hoog tempo (energie)bedrijven opkocht in de VS. De wankelende basis voor de financiering van al die transacties werd verhuuld door een ondoorzichtige structuur van (holding)vennootschappen. De Securities Acts van 1933 en 1934 volgden op de beurskrach van 1929 en de ondergang van Insull's imperium, die vergelijkbaar was met de ondergang van Enron. De Securities Acts introduceerden ondermeer nieuwe *disclosure*vereisten, antifraude bepalingen en de Securities and Exchange Commission (SEC) als toezichthouder. In reactie op het omvallen van Enron en WorldCom is de Sarbanes Oxley Act ingevoerd, die vooral eisen stelt aan het functioneren en de verantwoordelijkheden van de bestuurders en de belangrijkste *gatekeepers*: *non-executives*, *auditors* en analisten. De transparantie is vergroot door aanvullende *disclosure*vereisten.

Skeel heeft Amerikaanse incidenten geanalyseerd en geconcludeerd dat drie factoren aan de basis stonden van die incidenten. Hij spreekt in dat kader over het Icarus-effect, naar de Griekse mythologie waarin Icarus vleugels van was en veren kreeg van zijn vader. Hoewel hij was gewaarschuwd niet te dicht bij de zon te vliegen, kon Icarus het niet laten steeds hoger en hoger te gaan, tot de zon de was deed smelten en Icarus neerstortte. De drie factoren die samen het Icarus-effect vormen zijn volgens Skeel: *risktaking*, *competition* en *manipulation of the corporate form*.

Om de top te bereiken heeft een CEO in zijn carrière risico's moeten nemen. Daardoor is hij in het algemeen zelfbewust en ook genegen om risico's te nemen. Het nemen van risico's wordt bovendien aangemoedigd door beloning in opties. Die kennen immers alleen *upside* en geen *downside*: als de koers omlaag gaat heeft dat geen gevolgen voor de beloning, terwijl een koersstijging heel lucratief kan zijn. Succes trekt bovendien concurrentie aan, zolang er tenminste geen grote drempels zijn om toe te treden tot de markt. Die toenemende concurrentie kan er toe leiden dat nog grotere risico's moeten worden genomen om eerdere successen te herhalen. Een complexe organisatiestructuur, tenslotte, maakt het makkelijker om cijfers te manipuleren. Skeel heeft het in dit kader over *corporate smoke and mirrors*, resulterend in boekhoudschandalen als bij Cook, Insull, Enron en WorldCom.

Ook Cools (2005) zoekt de oorzaak van de bekende schandalen niet in slechte formele corporate governance. Hij noemt excessieve variabele beloning, het afgeven van irrealistische targets en zonnekoningengedrag van CEO's als de drie belangrijkste oorzaken van (boekhoud)schandalen. Cools concludeert dat bij de frauderende bedrijven vaak sprake is van gevierde helden, CEO's met een buitensporig grote populariteit in het zakenleven en daarbuiten: de zonnekoningen. Het grootste probleem van die zonnekoningen is dat ze geen tegenspraak dulden, aldus Cools. Daardoor verdwijnen de *checks and balances* en wordt de macht niet langer gecontroleerd. Narcistische leiders zouden bovendien hun gevoel voor grenzen verliezen waardoor ze, net als Icarus, te dicht bij de zon vliegen en uiteindelijk neerstorten.

Een van de belangrijke lessen uit de kredietcrisis is dat Icarus-effecten en zonnekoningengedrag niet exclusief zijn voorbehouden aan het topmanagement van de onderneming. Buitensporige prestatiebeloningen hebben risktaking op lagere niveaus aangewakkerd, met als *smoke and mirrors* zodanig complexe producten dat zowel hoger management als toezichthouders geen zicht hadden op de onderliggende risico's.

Inmiddels heeft nieuwe regelgeving in reactie op de kredietcrisis een vierde golf van regelgeving veroorzaakt, met name gericht op versterking van het toezicht op en de transparantie van, de financiële sector en het vergroten van de grip op deze sector door de overheid.

Zo heeft de Amerikaanse Senaat in mei 2010, in navolging van het Huis van Afgevaardigden, groen licht gegeven voor de grootste financiële hervorming sinds de Grote Depressie. De Senaat stemde met 59 tegen 39 stemmen voor het 1.500 pagina's tellende wetsvoorstel dat een herhaling van de financiële crisis moet voorkomen en verstrekkende gevolgen heeft voor de financiële sector.

Zo zullen grote banken verplicht worden een deel van hun lucratieve derivatenhandel af te splitsen in afzonderlijke entiteiten. Daarbij moeten de meeste derivatencontracten via een beurs en een clearinghuis worden verhandeld. Dit alles om de transparantie van de derivatenhandel en -posities te vergroten.

Er komt in het voorstel van de Senaat ook een nieuw financieel consumentenagentschap met regelgevende bevoegdheid binnen de Amerikaanse centrale bank. Dat agentschap moet misleidende praktijken in financiële producten, zoals hypotheekleningen en credit cards, voorkomen. Het voorstel voorziet bovendien in een mechanisme om grote kapseizende financiële instellingen te liquideren. Toezichthouders krijgen de bevoegdheid dergelijke instellingen over te nemen en in delen te verkopen. Dit ten koste van de aandeelhouders en mogelijk ook van de schuldeisers.

Het wetsvoorstel voorziet voorts in de oprichting van een overkoepelende raad die moet waken over het systeemrisico. De raad bestaat uit de minister van Financiën, de voorzitter van de centrale bank en verschillende toezichthouders. Zij moeten voorkomen dat zeepbellen ontstaan en dat instellingen te groot of too big to fail worden. De centrale bank wordt daarnaast bevoegd voor het toezicht op alle belangrijke instellingen. Ten slotte moeten hedge funds en private-equityspelers zich verplicht registreren bij de SEC.

10.3 De invloed van aandeelhouderswaarde en de verdeling van het aandelenbezit

Deakin en Konzelmann (2003) noemen de extreme aandacht voor aandeelhouderswaarde en in het verlengde daarvan de beurskoers van de onderneming, als de belangrijkste oorzaak van de incidenten bij vooral Amerikaanse ondernemingen. De golf van vijandige overnames in de jaren tachtig en de toenemende invloed van institutionele investeerders in de jaren negentig zorgden ervoor dat aandeelhouderswaarde een centrale plaats kreeg in de governance systemen van vooral de Angelsaksische landen, met als gevolg de introductie van aandelenopties in de beloning van bestuurders. Dit werd vooral door institutionele beleggers gezien als een goede manier om de belangen van bestuurders en aandeelhouders gelijk te trekken.

De ondergang van Enron zien Deakin en Konzelmann als het onvermijdbare gevolg van het primaat van de aandeelhouderswaarde. De druk om aandeelhouderswaarde te genereren was bij Enron immers extreem, vooral door de grote hoeveelheden aandelenopties die waren toegekend aan managers. Dit resulteerde in een uiterst agressieve expansie, die uiteindelijk de ondergang van Enron betekende.

Naast het primaat van de aandeelhouderswaarde speelt ook de verdeling van het aandelenbezit een belangrijke rol bij (boekhoud)schandalen. Coffee (2005) maakt in dit kader onderscheid tussen *dispersed ownership systems* en *concentrated ownership systems*. In een *dispersed ownership system* is er sprake van een sterke effectenmarkt, hoge verslaggevingstandaarden, grote handelsvolumes, een hoge mate van transparantie en een disciplinerende werking van de markt. Kenmerken van een *concentrated ownership system* zijn de aanwezigheid van controlerende (meerderheids-)aandeelhouders, een zwakkere markt en minder transparantie. Het verschil tussen beide systemen is vooral van belang voor het soort fraude.

In een *dispersed ownership system* zijn het de managers die, mede gedreven door een hoge beloning in aandelenopties, de resultaten manipuleren. Dit gaat uiteindelijk ten koste van de aandeelhouders. Onderzoeken als van het US General Accounting Office (GAO, 2002) en de Huron Consulting Group (2003) laat zien dat het aantal herzieningen van kwartaal- en jaarcijfers door Amerikaanse beursgenoteerde ondernemingen vanaf de tweede helft van de jaren negentig explosief is gestegen.

Het manipuleren van de beurskoers speelt een ondergeschikte rol bij fraudes in een *concentrated ownership system*. Daar zal eerder sprake zijn van machtsmisbruik en belangenverstrengeling, vooral in *related-party transactions*, door de controlerende aandeelhouder, dat ten koste gaat van de minderheidsaandeelhouders. De Parmalat-case is een voorbeeld van fraude in een *concentrated ownership system*. In totaal is bij Parmalat, over een periode van zo'n tien jaar, ruim 2 miljard euro onttrokken middels transacties waarbij aandeelhouders met een controlerend belang, de Tanzi-familie, waren betrokken.

Het primaat van de aandeelhouderswaarde is ook een belangrijke oorzaak van de kredietcrisis. Zo is de rode draad in het rapport van de Commissie Toekomst Banken (2009), dat de banken in hun afweging van de belangen van de klanten, de aandeelhouders, de werknemers en de samenleving waarin zij opereren, het primaat weer moeten gaan leggen bij het belang van de klant. Daarmee zullen de banken hun maatschappelijke rol weer beter gaan vervullen. Dit zal ook ten goede komen aan het belang van de werknemers en van de aandeelhouders. Het kan in de toekomst niet meer zo zijn dat winsten ten gunste van de aandeelhouders en de bestuurders komen en dat de rekening bij de belastingbetaler, de klant en de werknemer terecht komt. In dit opzicht is een fundamentele mentaliteitswijziging en heroriëntatie in het bankwezen nodig, aldus de Commissie Toekomst Banken.

10.4 De gatekeepers

Ferrarini en Giudici (2004) hebben de Parmalat-fraude in detail geanalyseerd en concluderen dat deze niet te wijten is aan gebrekkige wet- en regelgeving. Het probleem lag volgens hen veel meer bij gebrekkig toezicht. Zo was lange tijd onduidelijk welke onafhankelijke non-executive directors er in de board van Parmalat zaten. Dit zouden er volgens de jaarrekening twaalf zijn, op een totale board bestaande uit veertien directors. Toen in 2003 de namen van de leden van de board bekend werden, was echter onmiddellijk duidelijk dat er feitelijk geen onafhankelijke non-executives waren. Hoewel Parmalat hiermee niet voldeed aan de Italiaanse corporate governanceregels en dit niet in haar corporate governanceverslag vermeldde, werd niet door de beursautoriteiten ingegrepen.

Omdat er geen onafhankelijk non-executive directors waren, is bij Parmalat nooit sprake geweest van enig onafhankelijk toezicht op de management board. De externe accountants zijn bovendien niet in staat gebleken dit gebrek aan toezicht te compenseren. Twee accountants zouden zelfs actief aan de fraude hebben meegewerkt. Ten slotte bleken ook banken en juristen die meewerkten aan aandelenemissies van Parmalat, niet in staat om de problemen bij Parmalat aan het licht te brengen.

Falende toezichthouders spelen een rol bij fraudes in zowel *dispersed ownership systems* als in *concentrated ownership systems*. Van traditionele gatekeepers als commissarissen, of non-executives en externe accountants, maar ook analisten, kredietbeoordelaars en (investment)banken wordt verwacht dat zij signaleren als het mis dreigt te gaan met een onderneming. In werkelijkheid blijken deze toezichthouders echter lang niet altijd onafhankelijk te zijn van het (schijnbare) succes van de onderneming en verzaken zij daardoor maatregelen te treffen.

Toch is uit onderzoek gebleken dat er vaak wel degelijk signalen waren dat er een restatement en dus een koerscorrectie, op handen was. Vooral zogenaamde *short sellers* op de aandelenmarkt hebben hiervan geprofiteerd (Griffin, 2002 en Desai et al., 2004). Cools (2005) concludeert ondermeer dat in tijden van oplopende beurskoersen blijkbaar te weinig vragen worden gesteld door commissarissen, accountants, analisten en aandeelhouders. Hij spreekt in dit kader ook over het dilemma van de succesvolle CEO, die zijn president-commissaris, CFO en zelfs *moeder de vrouw* ontstijgt. De CEO ontglipt aan controle en het machtssevenwicht gaat daardoor wankelen, aldus Cools.

De kredietcrisis heeft op pijnlijke wijze nog een andere belangrijke tekortkoming in het toezicht op de banken aangetoond: gebrek aan kennis en ervaring om signalen juist te interpreteren.

Zowel in de hoogste managementlagen als bij de toezichthouders ontbrak het aan kennis en inzicht in producten die door de banken verhandeld werden. Bovendien werd vaak niet adequaat gereageerd op signalen dat er wel eens iets mis zou kunnen zijn. Kennis en ervaring van bestuurders en commissarissen van banken spelen daarom een belangrijke rol in diverse initiatieven en aanbevelingen in reactie op de kredietcrisis.

Toch is ook dit aspect zeker niet nieuw. Bijvoorbeeld in de Barings-case was sprake van gebrekkig toezicht, simpelweg omdat de toezichthouders onvoldoende begrip hadden van het soort transacties dat uiteindelijk tot de ondergang van de Barings Group leidde en werd er niet adequaat gereageerd op de talrijke *red flags*.

10.5 De Barings-case

Onderstaande analyse van de Barings-case is gebaseerd op het openbare rapport van de overheid van Singapore (Singapore Government, 1995). De Barings Group ging in 1995 ten onder door malversaties van Nick Leeson, één van haar handelaren. Leeson had, door ongeautoriseerde transacties op de derivatenmarkt in het Verre Oosten, een verlies veroorzaakt van zo'n 850 miljoen Engelse Pond.

Leeson kwam in 1989 in dienst bij Barings Securities Ltd (BSL) en begin 1992 diende hij een aanvraag in voor registratie als dealer bij de Securities and Futures Authority (SFA) in Engeland. Het SFA ontdekte dat Leeson een valse verklaring had gegeven over openstaande privé-schulden en stelde daaromtrent vragen aan BSL, waarop BSL de aanvraag introk. In april 1992 werd Leeson overgeplaatst naar Barings Futures in Singapore (BFS), waar hij, ondanks de problemen met de SFA, werd belast met de handel in futures.

De rol die Leeson in Singapore vervulde veranderde met de tijd. Oorspronkelijk handelde hij in opdracht van externe cliënten van andere Barings-maatschappijen (agency trading), later ging hij steeds meer voor risico van BFS handelen (*proprietary trading*). Tegen het eind van 1994 was Leeson verantwoordelijk voor een aanzienlijk deel van de winst van de Barings Group. Leeson's activiteiten betroffen primair arbitrage, transacties waarbij gebruik werd gemaakt van prijsverschillen tussen Singapore International Monetary Exchange (SIMEX) en de Tokyo of de Osaka Stock Exchange. Daarbij was het Leeson uitsluitend toegestaan gedurende een werkdag (gelimiteerde) ongedekte posities in te nemen. Dit soort transacties kent normaal gesproken relatief weinig risico en daardoor lage marges.

Vrijwel vanaf het begin van zijn handelen aan de SIMEX maakte Leeson gebruik van de door hem geopende rekening 88888. De transacties die op de rekening 88888 werden geboekt betroffen zeer hoge, ongedekte posities waarop verliezen werden geleden. De transacties werden overgeboekt van andere rekeningen van de Barings Group, waarbij op die rekeningen vaak kunstmatige winsten ontstonden. Gezien de aard en omvang van de posities op account 88888 zouden zelfs kleine marktbewegingen tot enorme verliezen kunnen leiden. Toen dit begin 1995 ook daadwerkelijk gebeurde, betekende dit de val van de gehele Barings Group.

Leeson had uiteraard middelen nodig om de verliezen en ongedekte posities (*margin deposits*) van de 88888-transacties te financieren. Deze middelen kwamen van andere Barings-maatschappijen. Vlak voor de val van Barings in februari 1995 had Leeson in totaal zo'n \$S 1,7 miljard van de Barings Group verkregen, zonder daarover verantwoording af te leggen. In het rapport van de Singaporese overheid worden enkele factoren genoemd die hieraan hebben bijgedragen.

Ten eerste onderging Barings destijds een reorganisatie, waarbij de Barings Investment Bank Group werd gevormd. Deze werd verantwoordelijk voor de activiteiten van Barings op het gebied van banking en securities. Bovendien bleek de matrix-managementstructuur van Barings in de praktijk niet te werken. Leeson werd geacht te rapporteren aan het lokale management van BFS en aan het productmanagement in Londen. Het lokale management ging er echter van uit dat Leeson verantwoordelijk was voor zijn eigen activiteiten en oefende daar geen toezicht op uit, terwijl het productmanagement in Londen zich op het standpunt stelde dat primair het lokale management verantwoordelijk was. Zo kon Leeson ongestoord zijn gang gaan, ondanks een rapport van Barings Internal Audit uit het derde kwartaal van 1994, waarin werd gesignaleerd dat Leeson de leiding had over zowel front- als backofficeactiviteiten. Leeson kon daardoor niet alleen vrij handelen, maar ook het

administratieve traject beïnvloeden en zo zijn fouten maskeren. In het rapport was overigens ook opgenomen dat het lokale management correctieve maatregelen zou nemen. Deze maatregelen zijn echter nooit geïmplementeerd.

Naast het falende toezicht in de matrix-structuur bleek ook het toezicht door het Asset & Liability Committee (ALCO) niet effectief. ALCO was verantwoordelijk voor het toezicht op risicovolle posities, handelslimieten, handelsresultaten en de allocatie van middelen. De hoge bedragen die aan BFS werden verstrekt, hadden ALCO tot nader onderzoek moeten aanzetten. Vaststaat alleen dat er een aantal besprekingen is geweest in januari en februari 1995 teneinde het verstrekken van middelen aan Leeson te structureren. Wel heeft ALCO op een gegeven moment de beslissing genomen Leeson te vragen zijn posities terug te brengen. Zo ver is het echter nooit gekomen.

Ook de afdeling Financial Controls faalde in haar toezicht. Deze afdeling had het bestaan van de rekening 88888 moeten ontdekken. Het management van deze afdeling was echter van mening dat haar taak niet verder ging dan het verstrekken van informatie aan de verantwoordelijke managers. Financial Controls heeft de financiering van Leeson's activiteiten nooit adequaat nagetrokken, aldus de rapporteurs. Toen de afdeling eind 1994 probeerde deze financieringsstromen in kaart te brengen, bleek dit een complexe exercitie te zijn, die nooit is afgerond.

Sommige van de middelen die Leeson gebruikte voor 88888-transacties kwamen van BSL, waar Leeson zijn carrière bij Barings was begonnen. Bij BSL waren deze gelden verantwoord als *loans to clients*. Van de afdeling Credit Control mocht dan ook worden verwacht dat de kredietwaardigheid van deze cliënten werd onderzocht, waarbij dan duidelijk zou zijn geworden dat er helemaal geen cliënten waren. Zo'n onderzoek heeft echter nooit plaatsgevonden.

Het productmanagement in Londen aanvaardde de door Leeson gerapporteerde hoge winsten zonder meer. Dit terwijl toch normaal gesproken de marges op de arbitrageactiviteiten, zoals die van Leeson, relatief laag zijn. Ook hier had het initiatief tot nader onderzoek moeten worden genomen.

Leeson heeft voortdurend onjuist gerapporteerd over de door hem afgesloten transacties, waarbij de exposure van de Barings Group veel te laag werd voorgesteld. Desondanks overschreden de gerapporteerde posities ruim de door de Bank of England gestelde limieten. Eind 1994 overschreed de totale *exposure* zelfs de *assets* van de Barings Group met zo'n 75%. Zowel de Bank of England als het senior management van Barings verzuimde echter resoluut in te grijpen, omdat er onduidelijkheid bestond over de definitie van de limieten. Bovendien had de Bank of England eerder ook niet ingegrepen en kreeg het senior management van de Barings Group daarom tijd om de zaken op orde te brengen.

Ondanks dat het senior management van Barings ontkent op de hoogte te zijn geweest van het bestaan van rekening 88888, zijn de rapporteurs van mening dat het management ten minste hiervan op de hoogte had moeten zijn en wel om de volgende redenen:

- de financiering van Leeson's activiteiten kwam hoofdzakelijk van andere Barings-maatschappijen. Leeson had beperkt andere mogelijkheden om aan geld te komen
- sinds 1993 wist BSL dat er een onbalans was tussen de verstrekte gelden en gerapporteerde transacties door afdelingen in het Verre Oosten. In de loop van 1994 werd duidelijk dat de problemen ontstonden in Singapore, bij BFS. Een afdoende verklaring

werd echter niet gevonden, terwijl het geregistreerde tekort begin 1995 snel opliep tot 320 miljoen Engelse Pond (eind 1994 100 miljoen Engelse Pond)

- hoewel Leeson de 88888-transacties buiten de *trading*-informatie (*trading feed*) had gehouden, was de volledige informatie ten aanzien van *margin-requirements* (*margin feed*) beschikbaar, waarin alle transacties voorkwamen. Dit document, van één pagina, had de tekorten direct kunnen lokaliseren en
- *Internal Audit* had in het derde kwartaal van 1994 al gerapporteerd dat Leeson te veel macht had, omdat hij de leiding had over zowel het *front*- als het *backoffice*. Leeson was daardoor in staat zijn eigen transacties te verantwoorden zoals hij dat wilde. Overigens merkte *Internal Audit* in haar rapport op dat de risico's van Leeson's positie werden beperkt, omdat de financiering van andere Barings-maatschappijen kwam. Zoals inmiddels bekend is, werkten deze controles niet.

In januari 1995 deed SIMEX navraag naar de posities van BFS, daarbij werd specifiek verwezen naar transacties op rekening 88888. BFS reageerde daarop met twee brieven. De eerste was opgesteld door Leeson zelf, maar verzonden door de financieel directeur van BFS, de tweede was opgesteld door de *group treasurer* van Barings en goedgekeurd door ALCO. In beide brieven werd verzekerd dat BFS haar verplichtingen zou nakomen.

Op de datum van de tweede brief, 10 februari 1995, was echter bij ALCO al bekend dat de middelen die BFS opvroeg uit hoofde van cliëntenposities, niet aansloten op de door BSL gerapporteerde ontvangsten van cliënten en dat Leeson zijn posities nog niet had teruggebracht. Desondanks gaf ALCO, zonder nader onderzoek, haar goedkeuring aan de tot SIMEX gerichte verklaring. Bovendien verstrekten Barings companies in de weken daarna opnieuw zo'n S\$ 1,1 miljard aan BFS.

Bij de controle van de jaarrekening van BFS in januari 1995 door de externe accountant, Coopers & Lybrand, kwam een verschil naar voren tussen de Yen-rekening volgens de administratie van BFS en een opgave van SIMEX, van zo'n S\$ 115 miljoen. Leeson kon dit verschil eerst niet verklaren en stelde dat het een transactie betrof waarbij BFS had bemiddeld. Toen deze verklaring, op verzoek van de financieel directeur van Barings, nader werd onderzocht, bleek het uiteindelijk om een ongeautoriseerde transactie van Leeson te gaan.

De Chief Executive Officer van Barings, Norris, ontmoedigde echter elk onafhankelijk onderzoek naar de omstandigheden waaronder deze transactie had plaatsgevonden. Bovendien nam Norris stappen om het feit voor de overige board-leden en het ALCO verborgen te houden en oefende hij druk uit op Coopers & Lybrand om het buiten de management letter te houden. Toen op 8 februari toch discussie in de ALCO-meeting volgde, stelde Norris dat het om een operationele of een boekingsfout ging. Norris verzuimde ook correctieve maatregelen ten opzicht van Leeson te nemen. In plaats daarvan ontving deze een aanzienlijke bonus over 1994 en werd het Leeson zelfs toegestaan zijn posities te vergroten. De rapporteurs merken daarbij op dat Norris er belang bij had de verliezen van rekening 88888 buiten de toch al tegenvallende resultaten van de bank te houden.

Op 17 februari 1995, één week voor de val van de Barings Group, werd opnieuw een tekort ontdekt bij BFS, nu van S\$ 215 miljoen. Group Treasury startte een onderzoek naar de reden voor Leeson's aanvragen voor additionele financiering, terwijl hij toch zijn positie zou afbouwen. Bovendien liet SIMEX weten actie tegen BFS te ondernemen in verband met schending van de beursregels. Onder deze omstandigheden vluchtte Leeson in de nacht van

23 februari 1995 uit Singapore met achterlating van een totaal van S\$ 2,2 miljard aan verliezen.

De Barings-case maakt bovenal duidelijk dat de menselijke factor uiteindelijk bepalend is voor de effectiviteit van het governancestelsel, hoe goed die structuur in opzet ook is. Binnen Barings werden, door de gehele organisatie heen, structureel verantwoordelijkheden ontweken, signalen genegeerd, essentiële controlemaatregelen niet uitgevoerd, corrigerende maatregelen verzuimd te nemen, kritische vragen niet gesteld en zelfs fouten toegedekt. Dit ondanks dat in opzet voldoende maatregelen waren getroffen om een fraude als die door Leeson te voorkomen en bovendien binnen een organisatie die zich terdege bewust moet zijn geweest van het reputatierisico van interne fraude. Culturele aspecten bleken echter zwaarder te wegen dan formele governance.

10.6 Tot slot

De in dit artikel besproken onderzoeken en de Barings-case laten zien dat een slechte formele governance vaak niet de belangrijkste oorzaak is van de incidenten bij grote ondernemingen. Het is bovenal de menselijke factor die bepalend is voor de effectiviteit van het governancestelsel. Het voldoen aan de recente *corporate governance* regelgeving is weliswaar een voorwaarde voor *good governance* maar biedt daarvoor zeker geen garantie. Regels zonder waarden resulteren slechts in lege bureaucratie. Ondernemingen moeten daarom heel bewust en gestructureerd de cultuur en ethiek binnen hun organisatie sturen. Deze constatering roept nieuwe vragen op voor de toekomst. Hoe stuur je op ethiek en cultuur binnen een organisatie? Hoe kun je integriteit managen? *Gatekeepers* zullen zich moeten afvragen in welke mate ethiek en cultuur een risico inhouden voor de verslaggeving en het handelen van een organisatie. Bovendien zullen ze wegen moeten vinden om vast te stellen wat nu eigenlijk de cultuur van de onderneming is en welke rol ethiek daarin speelt. Maar bovenal zal iedereen ook zijn eigen functioneren tegen het licht moeten houden.

Literatuur

- Coffee, J.C. jr., *A Theory of Corporate Scandals: Why the US and Europe Differ*, Oxford Review of Economic Policy nr 21, 2005
- Commissie Toezicht Banken, *Naar Herstel van Vertrouwen*, 2009
- Cools, K., *Controle is goed, vertrouwen nog beter*, 2005
- Couwenberg, P. en Haenen, H., *De regels en het spel*, 2007
- Deakin, S. en Konzelmann, S.J., *Corporate Governance after Enron: An Age of Enlightenment?*, Organization nr 10, 2003
- Denis, D.J., Hanouna, P. en Sarin, A., *Is there a dark side to incentive compensation?*, 2005
- Desai, H., Krishnamurthy, S. en Venkataram, K., *Do Short Sellers Target Firms with Poor Earnings Quality: Evidence from Earnings Restatements*, 2004
- Efendi, J., Sristava, A. en Swanson, E.P., *Why Do Corporate Managers Misstate Financial Statements: The Role of Option Compensation, Corporate Governance and Other Factors*, 2004
- European Corporate Governance Forum, *Statement of the European Corporate Governance Forum on the comply-or-explain principle*, Brussel, 2006
- Ferrarini, G. en Giudici, P., *Financial Scandals and the Role of Private Enforcement: The Parmalat Case*, 2004
- Griffin, P.A., *A League of Their Own? Financial Analysts' Responses to Restatements and Corrective Disclosures*, 2002

Huron Consulting Group, An Analysis of Restatement Matters: Rules, Errors, Ethics, 2003
Mouthaan, E.H.J., De verantwoordelijkheden van de audit commissie, MAB, maart 2006
Mouthaan, E.H.J., De verantwoordelijkheid voor het internal control system en het
rapporteren terzake, proefschrift Universiteit Leiden, 2000
Singapore Government, Report of the Inspectors of Barings Futures (Singapore) Pte Ltd, 1995
Skeel, D.A., Icarus and American Corporate Regulation, Business Lawyer nr 60, 2005
US General Accounting Office (GAO), Financial Statement Restatements: Trends, Market
Impacts, Regulatory Responses and Remaining Challenges, 2002

11 De brug tussen principles en rules based accounting

Dick van Offeren

11.1 Inleiding

Traditioneel is de Nederlandse bedrijfseconomie sterk economisch georiënteerd. Bedrijfseconomie is, in die visie, een onderdeel van de micro-economie. De Amsterdamse hoogleraar Limperg (1879-1961) is daarvan een typische exponent. Hij heeft zijn leer van de waarderings- en winstbepalingsvraagstukken gebaseerd op twee fundamentele uitgangspunten: arbeidsverdeling en continuïteit. Dit is een klassiek voorbeeld van *principles based accounting*.

Met de komst van de *Wet op de Jaarrekening van Ondernemingen* (WJO) en de *Beschouwingen naar aanleiding van de Wet op de Jaarrekening van Ondernemingen* (Beschouwingen), begin jaren zeventig van de twintigste eeuw, betreden de regels het domein van de externe verslaggeving. De micro-economische oriëntatie raakt op de achtergrond, terwijl de juridische oriëntatie veld wint. Deze ontwikkeling is niet alleen nationaal waarneembaar, maar ook internationaal.

Het beschreven tijdvak valt grotendeels samen met het werkzame leven van Hans Kuijl (1987, 347). Zijn onderzoeksbelangstelling, dat ligt het op het overgangsgebied tussen (bedrijfs)economie, accountancy en recht, biedt veel aanknopingspunten voor deze beschouwing.

Dit artikel is als volgt opgebouwd. De volgende paragraaf bespreekt de *accounting principles*. Daarna volgt een overzicht van de *accounting rules*. Vervolgens beoordeel ik *principles based accounting* en *rules based accounting*. Tot besluit wordt de brug geslagen tussen *principles based accounting* en *rules based accounting* door *concepts-based* richtlijnen.

11.2 Accounting principles

11.2.1 Inleiding

In deze paragraaf worden de *accounting principles* geïnventariseerd. De *principles* die zijn ontwikkeld in de nationale en de internationale literatuur, worden besproken. De *accounting principles* zijn in het bijzonder ontleend aan de literatuur die is verschenen tussen 1920 en 1970. Aanvullend wordt ingegaan op de grondbeginselen van externe verslaggeving zoals die in het Stramien voor de opstelling en vormgeving van jaarrekeningen (Stramien; ook bekend als Raamwerk) zijn gepresenteerd.

11.2.2 Nationaal

De bronnenselectie van de overweldigende Nederlandse literatuur over waardering- en winstbepalingsstelsels is subjectief. In deze beschouwing is ervoor gekozen terug te gaan naar het begin. De geschriften van Limperg (1964 en 1965) en Limperg/Groeneveld (1979) geven een duidelijk overzicht van de traditionele bedrijfseconomische *accounting principles*.

De klassieke Nederlandse bedrijfseconomie is vormgegeven door Limperg en zijn navolgers. Het verzameld werk, alsmede de geschriften van Limperg/Groeneveld (1979) zijn hiervoor mijn belangrijkste bronnen. De leer van de waarde en de winstbepaling van Limperg is

samengevat in Limperg/Groeneveld: Waarde, Winst en Jaarrekening. Zijn theorie kent twee fundamentele uitgangspunten: arbeidsverdeling en continuïteit (Limperg/Groeneveld, 1979, 59). Met arbeidsverdeling bedoelt Limperg de maatschappelijke arbeidsverdeling. Omdat een onderneming slechts dat deel van de totale maatschappelijke voortbrenging verzorgt waarin zij een comparatief voordeel kan behalen, ontstaat de maatschappelijke arbeidsverdeling. Het gevolg hiervan is dat ondernemingen goederen en diensten ruilen, dus inkopen en verkopen op een markt. De markttoets, de ruil, bepaalt of een onderneming winstgevend of verlieslatend heeft deelgenomen aan de maatschappelijke voortbrenging. Het bepalen van het ruilresultaat dient volgens Limperg in principe te geschieden op basis van de vervangingswaarde. Omdat een onderneming streeft naar continuïteit dient elke waardeestijging die noodzakelijk is om de continuïteit te waarborgen, buiten de winst te worden gelaten en aan het eigen vermogen, de herwaardering, te worden toegevoegd. Over de exacte invulling van deze theorie is een uitgebreide polemiek gevoerd. Deze polemiek is later bekend geworden als de *Schoonheidsgebrekendiscussie* tussen Van Muiswinkel, J.L. Meij en Van der Schroeff.

De Nederlandse wet, vanaf de WJO tot aan Boek 2 Titel 9 BW: De jaarrekening en het jaarverslag, kent een *principles* benadering. Artikel 2:362 BW verwijst naar ‘normen die in het maatschappelijk verkeer als aanvaardbaar worden beschouwd’. Bovendien kent dit artikel het suppletie- en derogatiebeginsel in het vierde lid. Dit houdt in dat, indien het inzicht dat vereist, aanvullende informatie dient te worden verschaft, respectievelijk dat van de gestelde regels dient te worden afgeweken. De normen staan centraal, de regels volgen.

Voor de concretisering van de normen heeft het georganiseerde bedrijfsleven het Tripartiete Overleg (TO), opgevolgd door de Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ) opgericht. Daarmee doen de regels hun intrede in Nederland.

11.2.3 Internationaal

Internationaal zijn er talloze beschouwingen verschenen over *accounting principles*. Elke selectie daarvan heeft iets willekeurigs. In deze paragraaf besteed ik aandacht aan twee Amerikaanse (Wolk et al., 2001 en Schipper, 2003) en twee Britse (Zeff, 2009 en Nobes, 2005) publicaties.

Wolk et al. (2001, 129-169) geven een overzicht van postulaten en principes zoals die in de Amerikaanse literatuur zijn ontwikkeld. *Postulates* zijn in hun visie uitgangspunten die betrekking hebben op de omgeving van het zakenleven. *Principles* zijn algemene uitgangspunten voor de verwerking en waardering van gebeurtenissen in de verslaggeving. Wolk et al. (2001, 139) vatten het overzicht van *postulates* en *principles* samen in een figuur, die hieronder in aangepaste vorm is opgenomen. Hieruit blijkt duidelijk de onderlinge samenhang tussen de *postulates* en *principles* en de daarmee verbonden basisconcepten.

Tabel 11.1 *Postulates en principles*: basisbegrippen die ten grondslag liggen aan de verslaggeving volgens historische kostprijs

POSTULATES	PRINCIPLES	
Going Concern Time Period Accounting Entity Monetary Unit	Input-Orientated Principles • General Underlying Rules of Operation 1. Recognition 2. Matching • Constraining Principles 1. Conservatism 2. Disclosure 3. Materiality 4. Objectivity (verifiability)	Output-Orientated Principles • Applicable to Users 1. Comparability • Applicable to Preparers 1. Consistency 2. Uniformity

Bron: Wolk et al. (2001, 139, aangepast)

Schipper (2003) levert een bijdrage aan de *principles based-rules based* discussie vanuit het perspectief van de Financial Accounting Standards Board (FASB). Zij stelt: “*To the extent U.S. GAAP is aimed at providing comparable, relevant, and reliable financial reporting, it is principles-based.*” (Schipper, 2003, 63). Dit is een duidelijke stelling, die zij evenwel niet verder onderbouwt. Daar kan tegenover worden gesteld, dat U.S. GAAP is uitgewerkt in gedetailleerde standaarden waardoor een *rules based* systeem is ontstaan.

In het Verenigd Koninkrijk dient de jaarrekening een *true and fair view* te verschaffen. De exacte betekenis hiervan is niet ondubbelzinnig aan te geven. Een illustratieve, anonieme uitspraak in dit verband luidt: “*I am an experienced auditor. I can tell by looking at the accounts whether they give a true and fair view. I can ‘sniff them’.*” (zie ook Zeff, 2009, 32). De Accounting Standards Board (ASB) heeft de *Statement of Principles for Financial Reporting* (1999) gepubliceerd. Dit is het Engelse *conceptual framework*, dat veel gelijkenis vertoont met het Stramien. De grondbeginselen zoals die in het Stramien zijn genoemd, zie hierna, ontbreken evenwel.

Nobes (2005, 33) bespreekt aan de hand van zes voorbeelden, zes *accounting principles*. De relatie tussen het onderwerp en het *accounting principle* is in tabel 11.2 samengevat.

Tabel 11.2 Koppeling van verslaggevingonderwerpen en accounting principles

TOPIC	EXISTING PRINCIPLE
• Leasing	• Transfer of substantially all risks and rewards
• Employee benefits	• Protect financial statements from volatility
• Financial assets	• Documented intentions of directors
• Government grants (IFRS)	• Matching
• Subsidiaries (U.S.)	• Ownership
• Equity accounting	• Significant influence

Bron: Nobes (2005, 33, gedeeltelijk)

11.2.4 Grondbeginselen in het Stramien

Het Stramien, opgenomen in de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (Richtlijnen), kent twee grondbeginselen: het toerekeningsbeginsel en het continuïteitsbeginsel. Bij het toerekeningsbeginsel worden de gevolgen van transacties en andere gebeurtenissen verwerkt wanneer zij zich voordoen (en niet wanneer geldmiddelen worden ontvangen of betaald) en worden zij in de administratie geboekt en in de jaarrekening verwerkt van de periode waarop zij betrekking hebben (Stramien, alinea 22).

Het toerekeningsbeginsel is in de praktijk geconcretiseerd in het realisatie- en het matchingbeginsel. Baten worden in de winst- en verliesrekening verwerkt, wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, verband houdend met een vermeerdering van een actief of vermindering van vreemd vermogen, heeft plaatsgevonden waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Dit betekent in feite dat verwerking van baten simultaan geschiedt met de verwerking van vermeerderingen van activa of verminderingen van vreemd vermogen. Lasten worden in de winst- en verliesrekening verwerkt, wanneer een vermindering van het economisch potentieel, verband houdend met een vermindering van een actief of vermeerdering van vreemd vermogen, heeft plaatsgevonden waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Dit betekent in feite dat verwerking van lasten simultaan geschiedt met de verwerking van een vermeerdering van vreemd vermogen of een vermindering van activa (Stramien, alinea's 92-94).

Toepassing van het continuïteitsbeginsel betekent dat de jaarrekening gewoonlijk wordt opgesteld in de veronderstelling dat de continuïteit van de onderneming is gewaarborgd en dat zij haar bedrijf in de afzienbare toekomst zal voortzetten. Aangenomen wordt dat de onderneming noch het voornemen heeft, noch in de noodzaak verkeert om te liquideren of de omvang van haar bedrijvigheid drastisch te beperken (Stramien, alinea 23).

11.2.5 Samenvatting

In deze paragraaf is een overzicht gegeven van de accounting principles zoals die in de literatuur zijn aangetroffen. Het is een veelheid aan begrippen. Het toerekeningsbeginsel en het continuïteitsbeginsel zijn principes waarover consensus bestaat. Verder geeft iedere bron zijn eigen concrete, specifieke invulling van grondbeginselen, postulates en principes. Over de nadere uitwerking van deze principes zijn de meningen verdeeld. De functie van de accounting rules is de principes voor specifieke toepassingen uit te werken.

11.3 Accounting rules

11.3.1 Inleiding

De praktijk van het opstellen, controleren en gebruiken van jaarrekeningen vraagt om regels voor de verslaggeving. Daarvoor zijn wet- en regelgeving ontwikkeld. Verschillende landen kennen hiervoor verschillende aanleidingen. Hierdoor verschillen de omvang en mate van detail sterk. In deze paragraaf concentreer ik mij op de nationale en internationale ontwikkelingen.

11.3.2 Nationaal

In Nederland is de WJO in 1971 ingevoerd. De WJO is het resultaat van jarenlange discussies over de hervorming van het vennootschapsrecht. De hervorming van het vennootschapsrecht is voorbereid door de commissie Verdam. Burgert, Timmermans en Joosten (1990) en ook Camfferman (2001) geven hiervan een duidelijk overzicht. In die tijd staat de vermaatschappelijking van de onderneming centraal. De ondernemingsleiding kan niet langer volstaan met het afleggen van rekening en verantwoording aan uitsluitend de eigenaren. De groep belanghebbenden bij de jaarrekening wordt ruimer gezien. Werknemers(organisaties), verschaffers van leningen, leveranciers, afnemers, overheidsorganisaties en -instellingen en ook het publiek in het algemeen worden tot de gebruikers van jaarrekeningen gerekend (Stramien, alinea 9).

In Nederland was er geen acute aanleiding om te komen tot wet- en regelgeving rondom de jaarrekening van ondernemingen. Het is meer het gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen. Hierin past een wet die terecht is gebaseerd op breed geformuleerde uitgangspunten. De basisgedachte hiervan klinkt nog steeds door in artikel 2:362 BW, eerste lid. Hierin is het doel van de jaarrekening omschreven als het verschaffen van inzicht in vermogen en resultaat volgens normen die in het maatschappelijk verkeer als aanvaardbaar worden beschouwd. De minister heeft bij de parlementaire behandeling van de WJO uitgesproken, dat hij van het georganiseerde bedrijfsleven verwacht dat zij een inventarisatie maakt van de maatschappelijk aanvaardbare normen. Het TO heeft die taak op zich genomen door Beschouwingen te formuleren. (Camfferman (2001, 25) signaleert vrijblijvendheid van de Beschouwingen). In 1982 zijn de werkzaamheden van het TO overgegaan op de RJ. De Richtlijnen genieten gezag bij opstellers, controleurs en gebruikers, zonder dat zij formele kracht hebben. De Richtlijnen hebben vooral professionele kracht.

De Nederlandse wetgeving betreffende de jaarrekening en het jaarverslag heeft sinds 1971 belangrijke veranderingen gekend. Vermeldenswaardig zijn hier de aanpassingen aan de Vierde en Zevende Richtlijn van de EEG in de jaren zeventig en tachtig van de twintigste eeuw en aan de International Financial Reporting Standards (IFRS) in 2005. Het uitgangspunt van de wet is gehandhaafd: de normen die in het maatschappelijk verkeer als aanvaardbaar worden beschouwd, blijven de bron voor inzicht in vermogen en resultaat. Wel is het speelveld door de invoering van IFRS voor beursgenoteerde ondernemingen in 2005 verkleind.

11.3.3 Internationaal

De internationale ontwikkelingen zijn gericht op bespreking van de wet- en regelgeving over externe verslaggeving in de VS en behandeling van de opkomst van de IASB.

In de VS is regelgeving van externe verslaggeving ontstaan naar aanleiding van de beurskrach van 1929. Veel jaarrekeningen bleken een te optimistisch beeld van vermogen en resultaat te geven, waardoor beleggers waren misleid. De roep om toezicht op de beurshandel alsmede om strenge en eenduidige verslaggevingsregels was luid. De *Securities and Exchange Commission* (SEC) is sedert 1934 bij wet belast met toezicht op de beurshandel en verantwoordelijk voor de inhoud van de *generally accepted accounting principles* (GAAP). Het Amerikaanse accountantsberoep heeft tussen 1934 en 1973 in verschillende commissies de taak op zich genomen de verslaggevingsregels te ontwikkelen. Sinds 1973 wordt deze taak vervuld door de van het accountantsberoep onafhankelijke Financial Accounting Standards Board (FASB). De FASB heeft zich vol overgave op deze taak gestort. De teller van de uitgebrachte *standards* staat medio 2010 rond de 160. Hoewel niet alle *standards* afzonderlijke verslaggevingsregels geven, sommige *standards* zijn samengevoegd of ingetrokken, blijft het een indrukwekkend aantal regels. Niemand weet hoeveel regels voldoende zijn (Scott, 2009, 466) waardoor wildgroei moeilijk is te voorkomen.

In 1973 hebben de beroepsorganisaties van accountants van negen landen, waaronder het Nederlands Instituut van Registeraccountants (NIVRA), het International Accounting Standards Committee (IASC) opgericht. Het doel van het IASC is te komen tot wereldwijde harmonisatie van verslaggevingsregels door het publiceren van International Accounting Standards (IAS). De eerste IAS worden gekenmerkt door veel keuzemogelijkheden. Hierdoor zijn zij acceptabel voor veel opstellers en controleurs, maar wordt het harmonisatiedoel niet bereikt. Sinds in 1989 het *Framework for the Preparation and Presentation of Financial*

Statements (in Nederland bekend als *Stramien* of *Raamwerk*) is gepubliceerd, zijn de keuzemogelijkheden in de IAS sterk beperkt.

In 2001 is de organisatiestructuur van het IASC sterk gewijzigd. Om misverstand te voorkomen is de naam veranderd in International Accounting Standards Board (IASB). Van belang hierbij is dat de directe relatie met de beroepsorganisaties van accountants is beëindigd. Hierdoor is een onafhankelijke, professionele regelgevende instelling ontstaan. De *standards* van de IASB worden IFRS genoemd. Bij de oprichting van IASB zijn de geldende IAS overgenomen. De bundel, waarin de geldende IAS en IFRS worden gepubliceerd, heeft een omvang van circa 2.800 pagina's. Begin 2010 zijn daarin de teksten opgenomen van negen IFRS en 24 IAS. Langzaam maar zeker worden de IAS vervangen door strengere IFRS.

Afwijken van de IFRS is niet geheel uitgesloten maar zal zich zelden voordoen. IAS 1 Presentatie van de jaarrekening, alinea 17 stelt in dit verband: "In de uitzonderlijke omstandigheden waarin het management tot de conclusie komt dat de naleving van een vereiste in een standaard of een interpretatie zo misleidend zou zijn dat dit in strijd zou zijn met het doel van de jaarrekening zoals uiteengezet in het *Raamwerk*, moet de entiteit op de in alinea 18 uiteengezette wijze van die vereiste afwijken, indien de relevante regelgeving een dusdanige afwijking vereist, of althans niet verbiedt." Alinea 18 bepaalt onder meer dat de titel van de standaard of interpretatie waarvan de rechtspersoon is afgeweken wordt vermeld. Voorts dient de aard van de afwijking te worden aangegeven en gemotiveerd. Ook dient de invloed van de afwijking op iedere post te worden gepresenteerd. Bovendien dient het management te verklaren dat de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de financiële positie, de financiële prestaties en de kasstromen.

Sinds 2002 werken FASB en IASB samen aan een gemeenschappelijke set van hoogwaardige verslaggevingsregels, het zogenaamde convergentieproject. De verwachting is dat de regeldruk voor Nederlandse ondernemingen hierdoor zal toenemen.

11.3.4 *Samenvatting*

Het invoeren van wet- en regelgeving voor externe verslaggeving kent verschillende aanleidingen.

De maatschappelijke ontwikkelingen van de jaren vijftig en zestig van de twintigste eeuw vormen, in mijn optiek, de aanleiding voor het tot stand komen van de WJO en de Beschouwingen en later de Richtlijnen in Nederland. Daarbij past kaderwetgeving die wordt uitgewerkt in Richtlijnen. De Richtlijnen hebben door hun gezag een belangrijke plaats verworven bij opstellers, gebruikers en controleurs van jaarrekeningen. Als het inzicht in vermogen en resultaat dat vereist wordt aanvullende informatie verstrekt, respectievelijk wordt van de wettelijke bepalingen, gemotiveerd en duidelijk toegelicht, afgeweken. De kern van wet- en regelgeving blijft dat de jaarrekening wordt opgesteld volgens normen die in het maatschappelijk verkeer als aanvaardbaar worden beschouwd.

De beurscrisis van oktober 1929 is de aanleiding voor het ontwikkelen van *U.S. GAAP*. Omdat het antimisbruikwetgeving is, passen daarbij strenge en strikte regels, waarvan niet mag worden afgeweken. De regels voor het opstellen van jaarrekeningen zijn algemeen aanvaard. Aanvullende informatie mag worden verstrekt, maar afwijken is verboden op straffe van intrekking van de beursnotering. Suppletie is wel, maar derogatie is niet toegestaan. De wens van internationale harmonisatie van de beroepsorganisaties van accountants is de aanleiding tot het formuleren van IAS. In de beginjaren kenden IAS veel alternatieve

verslaggevingsmogelijkheden. Sinds de wijziging van de organisatiestructuur worden de *standards* steeds dwingender. Het convergentieproject dat tot doel heeft IFRS en US-GAAP nader tot elkaar te brengen, zal naar verwachting de regeldruk voor Nederlandse ondernemingen doen toenemen.

11.4 Beoordeling van principles based accounting en rules based accounting

11.4.1 Inleiding

Hiervoor is het beeld van *principles based accounting* en *rules based accounting* geschetst. Het wordt nu tijd de rekening op te maken en de beoordeling van beide benaderingen te geven om vervolgens een weloverwogen conclusie te trekken. De kwalitatieve kenmerken van Stramien (alinea's 24-46) en *Statement of Financial Accounting Concepts 2* (Financial Accounting Standards Board, 1980) zijn hiervoor het uitgangspunt.

Begrijpelijkheid is volgens Stramien het essentiële kwalitatieve kenmerk. Relevantie en betrouwbaarheid zijn twee centrale kwalitatieve kenmerken die, in samenhang, het nut van de informatie voor de gebruiker bepalen. Vergelijkbaarheid wordt het vierde primaire kwalitatieve kenmerk genoemd. Materialiteit is een subkenmerk van relevantie. Getrouwe weergave en onpartijdigheid zijn subkenmerken van betrouwbaarheid. Tijdigheid van de informatieverstrekking en de afweging van nut en kosten zijn beperkingen bij het verstrekken van relevante en betrouwbare informatie. Het overzicht in *Statement of Financial Accounting Concepts 2: Qualitative Characteristics of Accounting Information* (Financial Accounting Standards Board, 1980, 20) geeft een hiervan enigszins afwijkende hiërarchie. De centrale kwalitatieve kenmerken van jaarrekeningen in beide *conceptual frameworks* zijn relevantie en betrouwbaarheid.

11.4.2 Beoordeling van principles based accounting

Principles based accounting kent enkele algemeen geformuleerde beginselen en laat de feitelijke toepassing over aan de opsteller van de jaarrekening. De jaarrekening wordt gecontroleerd door de accountant, die eveneens enkele algemeen geformuleerde beginselen toepast. Accountantscontrole toetst de betrouwbaarheid van de informatievoorziening.

Het voordeel hiervan is, dat opstellers van jaarrekeningen op basis van professionele oordeelsvorming relevante informatie aan gebruikers kunnen verschaffen. Professionele oordeelsvorming is het keurmerk van een echt beroep. Een mogelijk nadeel is dat transacties en gebeurtenissen die in wezen gelijk zijn, door verschillende opstellers van jaarrekeningen verschillend worden verantwoord. Dat is een beperking van de vergelijkbaarheid. Uitgebreide toelichting van de gemaakte verslaggevingskeuzen dient de begrijpelijkheid te bevorderen.

Een door Nobes (2005, 26) genoemd voordeel van *principles based accounting* is de verminderde mogelijkheid van winststuring door het structureren van transacties en gebeurtenissen. Immers, bij *principles based accounting* gaat de economische betekenis van een transactie boven de juridische vorm. Een voorbeeld hiervan is een sale and leasebanktransactie. Die zou bij *rules based accounting* zodanig kunnen worden gestructureerd dat er binnen de regels sprake is van operationele leaseback, terwijl uit het geheel der contractvoorwaarden tot financiële leaseback zou moeten worden geconcludeerd. Indien de transactie als operationele leaseback wordt geclassificeerd, kan er sprake zijn van een boekwinst. Indien de transactie als financiële leaseback wordt geclassificeerd, wordt onder geen voorwaarde een boekwinst verantwoord.

11.4.3 *Beoordeling van rules based accounting*

Rules based accounting is gebaseerd op een uitgebreide set van standards. De regels zijn voor ieder die zich erin verdiept begrijpelijk. Betrouwbare toepassing wordt afgedwongen door accountantscontrole. Omdat de regels voor iedere onderneming gelden, zullen ondernemingen die in overeenkomstige omstandigheden verkeren, op overeenkomstige wijze verslag doen van overeenkomstige transacties en gebeurtenissen. Voor de gemaakte verslaggevingskeuzen kan worden verwezen naar de desbetreffende regelgeving. Echter, het kritiekloos toepassen van een uitgebreide set van standaards verlaagt het niveau van de beroepsuitoefening van opstellers en controleurs van jaarrekeningen.

De voordelen van *rules based accounting* zijn door Nobes (2005, 26) afgeleid uit de publicaties van Schipper (2003) en Nelson (2003):

1. toename van vergelijkbaarheid tussen ondernemingen;
2. toename van de verifieerbaarheid voor accountants en toezichthouders en daardoor verminderde aansprakelijkheid;
3. vermindering van de discretionaire ruimte voor winststuring (maar een toename van winststuring door het structureren van transacties en gebeurtenissen);
4. toename van de communicatie van de bedoelingen van de regelgevers.

Vergelijkbaarheid is het kwalitatieve kenmerk van externe verslaggeving, zoals dat in Stramien en *Statement of Financial Accounting Concepts 2* voorkomt en door *rules based accounting* wordt bevorderd.

11.4.4 *Conclusie*

Tot de kern teruggebracht concludeer ik dat *principles based accounting* vooral is gekoppeld aan het kwalitatieve kenmerk relevantie en dat *rules based accounting* is gekoppeld aan de kwalitatieve kenmerken begrijpelijkheid, betrouwbaarheid en vergelijkbaarheid. Er is hier sprake van botsende beginselen in de externe verslaggeving, een verschijnsel waarop Hoogendoorn (1993) al eerder heeft gewezen.

11.5 De brug

De vraag is of er een brug kan worden geslagen tussen *principles based accounting* en *rules based accounting*.

Principles based accounting kent als belangrijkste tekortkoming dat er geen overeenstemming is over de afgrenzing van de *principles*. Zijn de *principles* beperkt tot de twee grondbeginselen van Stramien, toerekeningsbeginsel en continuïteitsbeginsel, of zijn ze meer omvattend en horen ook de praktische afspraken, zoals het realisatieprincipe, matching-principe en het voorzichtigheidsprincipe ertoe? Het voordeel is dat opstellers, niet belemmerd door regelgeving, relevante informatie kunnen verstrekken die past bij de specifieke omstandigheden. Accountantscontrole dient de betrouwbaarheid te waarborgen. Maar is die informatie in voldoende mate begrijpelijk en vergelijkbaar?

Rules based accounting kent als belangrijkste tekortkoming dat de regelgeving zonder beperkingen toeneemt. Als aan alle regels is voldaan en dat door accountants is gecontroleerd, dan is er sprake van begrijpelijke, betrouwbare en vergelijkbare informatieverschaffing. Maar is deze informatie voldoende relevant? Of worden de transacties en gebeurtenissen zodanig geconstrueerd dat binnen de regels de gewenste uitkomsten worden gerealiseerd?

Een actueel *conceptual framework* kan mijns inziens de brug slaan tussen *principles based* en *rules based accounting*. Het *conceptual framework* dient het doel van de jaarrekening en de *principles* te beschrijven en uit te werken. Begripsbepaling van de bouwstenen van de jaarrekening, overzichtelijke presentatie hiervan, algemene grondslagen van waardering en winstbepaling en toelichting hierbij nemen daarin naar mijn mening een prominente plaats in. Voor specifieke transacties en gebeurtenissen worden innerlijk consistente verslaggevingsregels afgeleid. De verslaggevingsregels dienen herleidbaar te zijn op de *principles*, zoals die in het *conceptual framework* zijn beschreven. Uitzonderingen hierop dienen zo veel mogelijk te worden beperkt. Ter voorkoming van de overheersing van de vorm boven de betekenis mogen de regels geen kwantitatieve grenzen (*bright-lines*) kennen. Suppletie en derogatie behouden in deze optiek een betekenis, onder de voorwaarde dat ze worden gemotiveerd, toegelicht en beoordeeld door de accountant.

In navolging van Maines et al. (2003) kunnen de volgende zes kenmerken van *concepts-based* richtlijnen worden genoemd:

1. Bij een *concepts-based* richtlijn is de economische betekenis van een transactie of gebeurtenis belangrijker dan de juridische vorm.
2. In een *concepts-based* richtlijn dient expliciet aandacht te worden gegeven aan de economische karakteristieken van een transactie of gebeurtenis.
3. Een *concepts-based* richtlijn dient een algemene bespreking te bevatten die de relatie tussen de economische karakteristieken en de verwerking in de jaarrekening ervan in kaart brengt. Het *conceptual framework* dient ervoor de presentatie en waardering aan te duiden.
4. In een *concepts-based* richtlijn kunnen kenmerkende voorbeelden worden gegeven om de bedoelingen in een praktische situatie te verduidelijken. De keuzes die bij de invoering moeten worden gemaakt zijn in deze context meer van praktische aard dan dat ze direct zijn af te leiden uit de richtlijn.
5. In een *concepts-based* richtlijn dienen begrippen zorgvuldig te worden gekozen. Om misverstand te voorkomen dienen de begrippen duidelijk en in onderlinge samenhang te worden omschreven.
6. In een *concepts-based* richtlijn dient een uitgebreide toelichting te worden opgenomen. Daarin dient aandacht te worden geschonken aan de economische karakteristieken van een transactie of gebeurtenis, de veronderstellingen die zijn gemaakt in het kader van de externe verslaggeving en dient ook aanvullende informatie te worden verstrekt om de economische achtergrond en de verslaggeving te doorgronden.

Samengevat komt het erop neer dat de definitie van jaarrekeningelementen, de verwerkingscriteria en de presentatie daarvan op de balans of de winst- en verliesrekening, de toe te passen waarderingsgrondslagen en de toelichting dienen te zijn gebaseerd op economische uitgangspunten die zodanig worden toegepast dat de jaarrekening nuttig is bij het nemen van economische beslissingen door de gebruikers. Kortom: *concepts-based* richtlijnen binnen het kader van de *decision usefulness*.

De conclusie is dat de brug tussen *principles based* en *rules based accounting* wordt gevormd door *concepts-based* richtlijnen. De *principles* hebben naar mijn mening een sterke bedrijfswetenschappelijke basis, de *rules* een sterke juridische basis. De eindconclusie kan niet anders zijn, dan dat de onderzoeksbelangstelling van Hans Kuijl nog grote uitdagingen biedt, voor (bedrijfs)economen, accountants en juristen.

Literatuur

- Accounting Standards Board (1999), *Statement of Principles for Financial Reporting*, ASB Publications, Milton Keynes.
- Burgert, R., C.W.A. Timmermans en H.F.J. Joosten (1990), *De jaarrekening nieuwe stijl, deel 1, Inleiding + wetteksten en EEG-richtlijnen*, zevende druk, Samsom, Alphen aan den Rijn.
- Camfferman, C. (2001), "De ontwikkeling van de externe verslaggeving in Nederland", in: M.N. Hoogendoorn, J. Klaassen en F. Krens, *Externe verslaggeving in theorie en praktijk*. Elsevier bedrijfsinformatie, 's-Gravenhage, pp. 10-27.
- Financial Accounting Standards Board (1980), *Statement of Financial Accounting Concepts No. 2 Qualitative Characteristics of Accounting Information*, Norwalk, Connecticut.
- Hoogendoorn, M.N. (1993), *Botsende beginselen in de externe verslaggeving*, Amsterdam University Press, Amsterdam, oratie.
- International Accounting Standards Board (2009), *International Financial Reporting Standards (Official pronouncements as issued at 1 January 2009)*, International Accounting Standards Board, Londen.
- Kuijl, J.G. (1987), *Winstallocatie in de tijd bij het kasstelsel*, Gouda Quint, Arnhem.
- Limperg, Th. (1964), *Bedrijfseconomie deel I, Algemene Inleiding tot de Bedrijfshuishoudkunde en leer van de waarde*, AE.E. Kluwer, Deventer.
- Limperg, Th. (1965), *Bedrijfseconomie deel VI, Leer van de accountantscontrole en van de winstbepaling*, AE.E. Kluwer, Deventer.
- Limperg, Th. en Groeneveld, G.L. (1979), *Waarde, Winst en Jaarrekening*, Kluwer, Deventer.
- Maines, L.A. (Chair), E. Bartov, P. Fairfield, D. E. Hirst, T. E. Iannacconi, R. Mallett, C. M. Schrand, D. J. Skinner, L. Vincent (principal author) (2003), AAA Financial Accounting Standards Committee, "Evaluating Concepts-Based vs. Rules-Based Approaches to Standard Setting", (commentary) *Accounting Horizons*, Vol. 17, No. 1, pp. 73-89.
- Nelson, M. W. (2003), "Behavioral Evidence on the Effects of Principles- and Rules-Based Standards", *Accounting Horizons*, Vol. 17, No. 1, pp. 91-104.
- Nobes, C. W. (2005), "Rules-Based Standards and the Lack of Principles in Accounting", *Accounting Horizons*, Vol. 19, No. 1, pp. 25-34.
- Schipper, K. (2003), "Principles-based accounting standards", *Accounting Horizons*, Vol. 17, No.1, pp. 61-72.
- Scott, W.R. (2009), *Financial Accounting Theory*, Pearson Prentice Hall, Toronto.
- Stramien voor de opstelling en vormgeving van jaarrekeningen, in: *Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving voor grote en middelgrote rechtspersonen* (jaareditie 2009). Raad voor de Jaarverslaggeving. Kluwer, Deventer.
- Wolk, H.I., M.G. Tearney en J.L. Dodd (2001), *Accounting theory – A conceptual and Institutional approach*, South-Western College Publishing (Thomson Learning), Cincinnati, Ohio.
- Internetbron:
- Zeff, S.A. ed. (2009), *Principles Before Standards, The ICAEW's 'N Series' of Recommendations on Accounting Principles 1942-1969*, ICAEW Financial Reporting Faculty, London, (www.icaew.com/frf).

12 Surprising developments in global accountancy education

Gert H. Karreman

12.1 Accountancy Education Research

This contribution to the Festschrift for Hans Kuijl¹ gives an overview of *Surprising Developments in Global Accountancy Education* over the first decade of the 21st century. It is based on connected research and developments projects that would not have been possible without the participation of a network of professionals and academics who were willing to share their expertise to enhance the international development of accountancy education.

The idea to undertake research into the classification of accountancy education became concrete in 1998 when Hans Kuijl agreed to act as PhD supervisor, *promotor* in Dutch, for the Global Accountancy Education (GAE) research study. Soon after, Ian Marrian² became co-supervisor for the PhD project and chair of the GAE International Steering Group.

This paper is organised as follows. Section 12.2, *Classification of Accountancy Education*, is based on the dissertation (Karreman, 2002) and summarises how global accountancy education can be classified. As predicted by Hans Kuijl, the 2002 GAE study became the foundation for further research into the global development of accountancy education. In Section 12.3, *Benchmarking of Accountancy Education*, stages of development of accountancy education in South-east Europe are compared with the situation in selected European Union (EU) countries. The commitment and participation of David Meyer³ and Bill Phelps⁴ were instrumental for the preparation of the Report on the Results of the Global Accounting Education Benchmarking (GAEB) Pilot Project (Phelps and Karreman, 2005). Section 12.4, *Development of Accountancy Education*, is based on the GAE 2007 study Trends in Global Accounting Education (Karreman et al. 2007) which identified major developments in the period 2000 – 2010 as an update of the GAE 2002 study. In Section 12.5, *Relative Position of Accountancy Education*, a comparison is made between the stage of development of accountancy education and of the accountancy sector as a whole. The comparison is based on the results of the Accountancy Development Index (ADI) Benchmarking International Standards of Transparency and Accountability (BISTA) project that was funded by the United States Agency for International Development (USAID) and conducted in partnership with CARANA Corporation, Leiden University and Royal NIVRA, the Dutch institute of certified accountants. In Section 12.6, *Conclusion*, the focus is on some overall observations about surprising developments that took place in global accountancy education over the last ten years and on their perceived relevance. Both the accountancy profession and accountancy education in the Netherlands owe thanks to Hans Kuijl for his contribution to the developments described in this paper.

¹ Prof. Dr. J.G. (Hans) Kuijl RA, Centre for Business Studies, Leiden University, The Netherlands.

² Prof. Ian F. Y. Marrian CA, University of Edinburgh, formerly Institute of Chartered Accountants of Scotland, United Kingdom.

³ A. David Meyer J.D. M.B.A., United States Agency for International Development, United States of America.

⁴ R. William (Bill) Phelps CFE CPA, CARANA Corporation, United States of America.

12.2 Classification of Accountancy Education

Research into the Impact of Globalisation on Accountancy Education (Karreman, 2002) took place in the period 1999-2002 at the European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM), in co-operation with the International Association for Accounting Education and Research (IAAER), major professional bodies and international accountancy firms, the Education Committee of the International Federation of Accountants (IFAC) and the International Accounting Standards Committee Foundation (IASCF).

The project resulted in the classification of accountancy education based on the analysis of professional qualification, education and training of 34 professional bodies in 25 countries. The research participants came from academic and professional institutes and together covered all relevant areas of expertise. The relevance of the results for professional applications and research was discussed during a major panel at the 9th IAAER World Congress in Hong Kong, November 2002. This event also marks the still ongoing co-operation with the IAAER which is complementary to the co-operation with IFAC.

The development of a conceptual model for the classification of accountancy education systems in various parts of the world is a key element of the GAE research project. Classification was chosen as an efficient way of describing and comparing different systems for accountancy education. Major changes in legislation, regulation, world trade and in the accountancy profession during the last decade and results of globalisation to be expected in the next period made it essential to develop a flexible model with well defined parameters, which in themselves are supposed to be constant in time, but allow systems of accountancy education to move from one state to another by changing the values of the parameters.

Country Characteristics	Accountancy Education	International Developments
• Cultural background • Legal system • Economic position • Higher education	• Professional qualification objective • Qualification standards, final examination of professional competence • Professional education • Practical experience • General education	• Standards • Guidelines • Directives

Table 1 Core Model of Accountancy Education

A review of accountancy education worldwide formed the basis for an overall analysis of the characteristics of accountancy education. The model for accountancy education is tested for relevance and interdependence of its variables. The resulting model is instrumental in the discussion of local and regional differences in accountancy education. Effectively a classification of accountancy education, with its elements of regulation, qualification, education and experience, can be described in four steps. The four steps identify the hierarchical levels of the classification model: regulation, final examination, professional education in combination with practical experience and education background.

The recommendations in the GAE study are based on the results of the research project in relation to a review of international developments. Attention is given to the scope and influence of international guidelines on accountancy education, the promotion of the

international development of accountancy education and the furtherance of mutual recognition and harmonisation. It is argued that co-operation between standard setters, the accountancy profession, universities and other institutes of higher education can be instrumental in advancing accountancy education in the setting of rapid international development and increasing demands on knowledge, skills, competences and professional values.

What is surprising in the GAE 2002 classification results?

At least four observations can be made from the research results that were not expected and that are significant for international development.

1. Contrary to expectations differences in systems for accountancy education can be explained by considering the economic position and legal system of the countries involved. Other factors like country size and cultural background do not discriminate between countries in the context of the GAE study. This is in itself an important argument for the relevance of one set of global International Education Standards, irrespective of the country background.
2. Data gathering for the GAE research study was addressed through sending out a questionnaire to selected experts with additional fact finding for example through interviews when necessary. Strangely enough and not expected it could be concluded that one-size-fits-all notwithstanding the differences between country educational systems. This conclusion seems to be supported by the experience with the IFAC Compliance Program⁵ that is now in operation.
3. Overall common law countries have higher professional self-regulation and lower government regulation than civil law countries. However, even at the beginning of this century, there already was evidence of convergence between the two systems as a result of international regulation. Most notably, as a result of EU regulation, the approaches in the United Kingdom and comparable Western EU countries are becoming more comparable.
4. Co-operation between stakeholders developed much quicker than was expected in 2002. Increasingly the International Education Standards (IES) of the International Accountancy Education Standards Board (IAESB) are accepted as the global standard for accountancy education with complementary standards for auditors that are mandatory in the European Union. Actual professional – academic co-operation in the implementation of the standards has increased beyond expectation as can be witnessed from the content of leading journals and the programmes of international conferences.

12.3 Benchmarking of Accountancy Education

Research into Benchmarking of Global Accounting Education took place in the period 2004 – 2005. The project was made possible by USAID. CARANA Corporation was the contractor for the project and had final responsibility towards USAID as the principle sponsor. CARANA formed an expert team for the project under the direction of CARANA and supervision of USAID.

The objective of the GAEB pilot project is to increase transparency and accountability in transition and developing countries by supporting the development of the accountancy profession. Working with professional accountancy bodies in the Balkans, a quantitative assessment tool was developed that measures how well an accountancy body prepares its members to possess both the capability and competency required by international standards. The results of the regional analysis and the assessment tool are included in the Report on the

⁵ <http://www.ifac.org/ComplianceProgram/>

Results of the GAEB Pilot Project (Phelps and Karreman, 2005). The participating South Eastern European Partnership on Accountancy Development (SEEPAD) member bodies received copies of the report with separate country reviews as the basis for regional and country action plans.

The benchmarking tool identifies the subjects necessary for the development of market-based institutional capacity in accountancy education in view of compliance with international standards, harmonisation and integration of economics. The main areas of interest are the position and responsibilities of the professional accountancy associations, the qualification requirements for accountants and auditors, professional education and practical experience. For each area multiple indicators are defined and compared with international benchmarks. The use of a self-assessment instrument promotes participatory evaluation of the present position of the participating countries and of the necessary steps towards an international compatible structure. External validation contributes to comparability and relevance. The use of indicators makes it possible to identify priorities and to measure progress over time.

The GAEB benchmarking approach is innovative in the following elements of its construction:

- benchmarking of accountancy education based on international education standards and classification with possible extension to other areas of professional development
- use of multiple indicators to identify priorities for future development and need for external support in a combination of self assessment and external validation
- regional applications in addition to applications in individual countries and
- global comparability and progress measurement over time.

As a result of the GAEB project a quantitative benchmarking methodology for accountancy education became available that is transferable throughout the world, identifies gaps and measures improvements. The present position of professional bodies and of their qualification, education and training requirements is compared with IFAC Standards and Guidelines and with relevant EU Directives. During the project, the benchmarking methodology was used to identify gaps between present practice and international standards and to monitor country progress along their transition path to sustainable development for countries in South-east Europe and Eurasia whose economic development is supported by USAID. A comparison was made with selected Northern Tier East Europe and EU countries.

The results of the GAEB initiative identify urgent and critical gaps in compliance with international standards. Working with international standard setters, donors, and other stakeholders to close these gaps will contribute to regional and global economic integration, increased trade and investment, better access to risk-based credit, and increased public and private sector confidence and trust in the accountancy profession and in the reliability and comparability of financial reporting and auditing.

Final results of the GAEB project became available mid 2005. Dissemination of results was promoted in meetings with SEEPAD as the regional professional organization and with the World Bank, the IAESB, and with the IAAER.

What is surprising in the GAE 2005 benchmarking results?

Benchmarking of accountancy education in South-east Europe took place in 2004 and 2005. At that time the IES that were used as benchmarks had just become mandatory. Introduction

of the IES has proven to be an important stimulus for major developments in the professional qualification, education and training of accountants and (as a result) auditors in the region. GAEB has shown that great differences exist between transition countries in South-eastern Europe but that in general a lot of work still has to be done. Priorities are programme development, practical training and assessment. On Accounting, Finance and Related Knowledge major progress with international support already has been achieved but gaps must be filled. In general the university programmes did not yet meet the IFAC requirements for Organisational and Business Knowledge. In most transition countries monitored and mentored practical training in a suitable professional environment is not yet available at the required level. Finally, assessment needs to be further developed to comply with both IFAC and EU requirements.

The most surprising conclusion is not that, although in varying degrees, a lot of work still has to be done. This is true in many regions and for many countries. Impressive and surprising is the amount of work that already had been done and the results that were achieved in many areas. Moreover, the results proved to be a good start for further development. Two examples are twinning projects of Royal NIVRA in the Netherlands with the professional bodies in Albania, Kosovo and Moldova and practical training sessions for the region organised in cooperation with major firms.

12.4 Development of Accountancy Education

GAE 2007 research into Trends in Global Accounting Education took place in 2006 with publication of the resulting study in 2007 (Karreman et al. 2007). Preliminary results of the GAE 2007 study were presented at the 2006 IAAER World Congress in Istanbul and covered a comparison of international and country developments during the period 2000 – 2006. The project resulted in an analysis of developments in accountancy education in the same group of 32 professional bodies in 25 countries that were selected for the GAE 2002 study. The comparison between countries covered:

- global coordination of accounting education
- standards and regulation; globalisation and convergence
- programme development; competence education in professional accounting and
- accelerating educational change.

The publication also contained updated summaries of systems of accountancy education in each country that was included in the study. An international group of editors and authors was responsible for the publication.⁶

The GAE 2007 publication shows an overall acceleration of change in accounting education. Major areas of change include the move from education guidelines to education standards, the introduction of a compliance regime, the general acceptance of the new regulation and, the most important of all, the professional academic partnerships that make the necessary change possible. Globalisation and convergence towards international standards are major issues for the continuing development of accounting education. One of the results of international cooperation is an increase in the mutual recognition of the qualifications of accountants and auditors. At the moment only the EU has a general system for the recognition of audit rights.

⁶ Editors and co-authors: Prof. Dr. John T. Ahern Jr., Prof. C. Mark Allison, Prof. Dr. Gert H. Karreman, Prof. Dr. J.G. (Hans) Kuijl, Prof. Ian F.Y. Marrian, Prof. Dr. Belverd E. Needles, R. William (Bill) Phelps CFE CPA.

Three out of four professional bodies indicate developments in regulation. The drive to cover international standards is both government driven and based on initiatives of professional bodies to modernise their governance structure. Public oversight on the accountancy profession also influences the regulation of professional qualifications. Almost all professional bodies in the study have changed or are changing their qualification standards. Qualification and licensing requirements for auditors have gained importance, even for professional bodies of accountants. Continuing Professional Development (CPD) requirements now are considered by many professional bodies as part of the qualification standards. Internal and external quality control is often strengthened. Across the range of countries competence based assessment gets increasing attention.

In general, development of accountancy education is consistent with the requirements of the IES without following their more detailed requirements. Increasingly graduate entry for professional education is introduced, while at the same time relevant parts of university programmes are recognised. Case studies and work shops get a more prominent position in a number of programmes. Almost all professional bodies are engaged in developing their systems of practical experience. Requirements are brought in line with international standards. Content is redesigned to comply with competence requirements for accountants and/or auditors. Recognition and supervision of employers as well as monitoring of trainees gets increased attention.

CPD is the one sector where a majority of professional bodies gives compliance with the IES as the most important driver of change. In the past period many professional bodies have introduced or extended mandatory CPD, sometimes depending on employment sector. At least for accountants and auditors in public practice mandatory CPD is now usual.

What is surprising in the GAE 2007 analysis of trends in global accounting education?

Maybe the most surprising observation from the study is the coherence between development areas and interests of the major stakeholders:

- international organisations
- governments
- accountancy profession and
- universities.

Major development and donor agencies include the World Bank, the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), USAID, and the United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). Governments as standard setters and regulators of public oversight define the statutory framework in which the accountancy profession operates. Regional organisations like the EU increasingly influence national legislation.

Professional bodies of accountants and auditors operate on global, regional and national levels. On a global level IFAC is committed to strengthening the position of the accountancy profession in the public interest. IFAC is supported by regional professional associations. Local professional bodies promote the actual development of the accountancy profession. They cooperate closely with their governments and with international organisations. Education and training are major objectives for most professional bodies. Increasingly academic and professional education for future accountants and auditors is made available together with universities and other providers of higher education.

The GAE 2007 study has identified five major areas of development for the professional qualification, education and training of accountants and auditors.

- A. Global Coordination of Accounting Education
- B. Standards and Regulation
- C. Globalisation and Convergence
- D. Programme Development
- E. Competence Education in Professional Accounting

The importance of the development areas can be different for the stakeholders on a scale from highly important (++) to highly unimportant (--). The negative scores have been considered but are not applicable for stakeholders in this specific area of interest.

International organisations focus on global perspectives, have a keen interest in standard setting and support local developments. The primary objective for governments is standard setting and enforcement often in the context of global or regional requirements. The accountancy profession on global, regional and local levels is involved in all areas. Universities show an interest in academic and professional programmes for accounting.

Relative Priorities	A	B	C	D	E
I. International organisations	++	++	++	+	0
II. Governments	0	++	+	0	0
III. Accountancy profession	++	++	++	++	++
IV. Universities	0	0	0	++	++

Table 2 Relative Priorities for the Development of Accountancy Education

12.5 Relative Position of Accountancy Education

The ADI research initiative had as its general objective to provide for the first time a simple, comprehensive quantitative summary about a country's accountancy environment and its adoption and implementation of accounting and auditing standards and best practices. It is envisioned to assist stakeholders as they strive toward furthering country financial sector growth by:

- understanding a country's current performance and progress over time as it works to adopt and implement financial sector international standards and best practices;
- helping to identify strategic imperatives for technical assistance activities; and
- aiding in the analysis of impact and outcomes of financial sector reform initiatives.

The results of the ADI pilot project were presented during a MEASURE⁷ conference at Royal NIVRA, September 2009. Follow up work on capacity building and performance measurement is now conducted by UNCTAD.

The overall objective of the ADI is to support capacity building. In its present form the design of the pilot ADI is based on consideration of the USAID *Accounting Value Chain and Non-governmental Organisation (NGO) Sustainability Index*, the World Bank *Integrated Capacity Development Plan*, the IFAC *Statements of Membership Obligations (SMOs)*, and the OECD *Corporate Governance Principle V*. Based on internationally-recognized standards and best practices, the ADI framework has eight pillars which represent a country's accountancy environment:

⁷ Measuring Country Level Accountancy Performance and Progress Over Time.

The pillars of the ADI include subject areas as accounting and auditing standards compliance, corporate governance, institutional capacity and sustainability, statutory framework and ethics. The overall pillar structure is flexible and can be changed to include new developments or even to add new pillars to broaden the focus of performance measurement.

Milestones were selected for each pillar. Mapped to the milestones are indicators measuring not only the level of adoption, but also the level of implementation of the milestones – a key component for thoroughly understanding accountancy development. Pillars, milestones and indicators were arranged in a questionnaire format to facilitate data gathering.

Of specific interest for this paper is the relative position of accountancy education in the overall development of the accountancy profession world wide. The ADI methodology can be used to compare the relative adoption and implementation of the milestones of the education pillar and to compare education with the other pillars.

What is surprising in the comparison of accountancy education with the overall development of the accountancy profession?

Although it certainly should not come as a surprise, it is still good to note that accountancy education has now taken its place as one of the important pillars for the global development of the accountancy profession. This is witnessed by the fact that IFAC has established the independent IAESB. Other independent Boards established by IFAC are the International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB), the International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA), and the International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB).

The IFAC SMOs cover the standards of the Boards mentioned above and the International Financial Reporting Standards (IFRS) of the International Accounting Standards Board (IASB). In general the countries that are included in the ADI pilot can be categorised in three groups: High Adoption/High Implementation, Moderate Level Adoption/ Moderate Level Implementation, Low Adoption/Low Implementation. The country scores confirm that adoption of standards precedes their implementation.

Based on international standards and best practices 75 per cent of the countries in the ADI pilot have incorporated substantial improvements in their accounting and auditing education, certification and CPD over the last three years. This shows a commitment to continuous change, which for over 60 per cent of the countries is marked as not urgent indicating a well controlled process.

The ADI pillar for Professional Education has the second highest rank mean score for adoption and implementation compared with other pillars. The only pillar with a higher rank is the pillar for Professional Accountancy Association Institutional Capacity. The relative position of accountancy education is particularly interesting as the IES are applied as benchmarks on the country level and not only for the professional associations for which they are applicable according to IFAC SMO 2.

12.6 Conclusion Remarks

It is interesting to make some observations about surprising developments that took place in accountancy education during the last decade. They can be compared with the drivers of change that were identified in the GAE 2002 study: “the influence of international accounting and auditing standards on accountancy education, international recognition and reciprocity as a result of World Trade Organization (WTO) and General Agreement on Trade in Services (GATS), the demand for assurance services and other changes in the work environment, the impact of information technology” (Karreman, 2002, p. 25).

In the Vision 2020 study of the Institute of Chartered Accountants in Australia (ICA Australia, 1998) (Karreman 2002, p. 26) unrelenting competitive pressure and the impact of information and communications technology were identified as the primary drivers of change. According to Vision 2020 the globalisation of business shows global capital markets and financial services, electronic commerce, elimination of trade barriers, the likely emergence of a universal currency and language and an increasing need of harmonized standards. Information management skills will become increasingly important, as more easily interpreted information will be demanded with business seeking professionals who can source, authenticate, synthesise and interpret data obtained from multiple sources.

The observations in the Vision 2020 study still seem to be a fair evaluation as background for the following concluding remarks on accountancy education:

- Globalisation effected accountancy education much more quickly than expected by the author ten years ago. Not only have IES been established they are also widely accepted as the global benchmark.
- More and more all stakeholders, including international institutions, governments, the accountancy profession and educational institutes, are aware of the importance of accountancy education and the need to cooperate.
- There is clear evidence of continuous development of accountancy education in countries with different legal systems and economic position. In this the focus is more and more on competences which are based on knowledge and skills.
- It is surprising to notice the amount of development that has already taken place in developing and transition countries with limited resources. Further well directed support from external partners in many cases is necessary to obtain sustainable results.

There are, again according to the author, at least two areas that require more attention. The first is Information Technology. In the GAE 2002 and 2007 studies little overall progress in this field is shown. The second is international recognition of qualifications to promote labour force mobility. Further progress can and should be made as national systems for accountancy education converge to IES.

Traditionally the accountancy profession in the Netherlands is actively involved in international cooperation. This is still true as for example is witnessed by the participation of Royal NIVRA in the Common Content project.⁸ Not only can the Netherlands make an important contribution to international development, much can also be learned that will benefit the Netherlands. This is sometimes overlooked. Hans Kuijl, the recipient of this festschrift over the years made an important contribution to bridge the gap between national and international developments and to support mutual beneficial synergy.

⁸ <http://www.commoncontent.com>

Literature

Common Content, <http://www.commoncontent.com>

ICA Australia, (1998), *Vision 2020*, Institute of Chartered Accountants of Australia, Sydney

IAESB, International Education Standards, <http://www.ifac.org/---/>

IFAC Compliance Program, <http://www.ifac.org/ComplianceProgram/>

Karreman, G.H., (2002), *The Impact of Globalisation on Accountancy Education*,

International Accounting Standards Committee Foundation, London

Karreman, G.H. et al. (2007), *GAE 2007, Trends in Global Accounting Education*, Royal

NIVRA, Amsterdam

Phelps, R.W. and Karreman, G.H. (2005), *Report on the Results of the Global Accounting Education Benchmarking Pilot project*, CARANA Corporation, Washington

13 Nieuw insolventierecht: stilstand is achteruitgang

Peter Vos

13.1 Inleiding

Bedrijven in financiële moeilijkheden worstelen met het probleem hoe te overleven als de onderneming daadwerkelijk insolvent dreigt te worden en reorganisatie noodzakelijk is. De Faillissementswet dateert van het eind van de 19^e eeuw en voorziet niet in een reorganisatietraject. Een belangrijke lacune in het vigerende faillissementsrecht is het ontbreken van een doorfinancieringsplicht voor banken voor bedrijven die wel levensvatbaar zijn. Het is nog steeds ter discretie van de bank of zij een krediet continueert of opzegt. Van bescherming in rechte is in dat opzicht nauwelijks sprake.

Molengraaff heeft destijds nauwelijks kunnen bevroeden dat zijn meesterwerk de tand des tijds zou doorstaan. Zelf was hij namelijk van mening dat het recht voordurend in de loop der tijd verandert.¹

Tegen het eind van de vorige eeuw is het insolventierecht in Groot-Brittannië, Frankrijk, Duitsland en België ingrijpend herzien.² In Nederland wordt sinds 1985 over vernieuwing van het faillissementsrecht gesproken. Er zijn in de afgelopen decennia verschillende commissies werkzaam geweest en zijn wetsvoorstellen gedaan. Tot ingrijpende herziening is het echter niet gekomen.

Dit gegeven brengt mij tot de volgende probleemstelling.

Op welk vlak is er in het economische verkeer behoefte aan herziening van het insolventierecht en in hoeverre is dat door de verschillende commissies onderkend; zijn er oorzaken aanwijsbaar waarom de voorstellen van de verschillende commissies niet tot wetwijzigingen hebben geleid?

Ik sta stil bij wat bedrijfseconomisch gezien de kern van het probleem is in het vigerende faillissementsrecht, namelijk het ontbreken van een bancaire doorfinancieringsplicht voor bedrijven met overlevingskansen. Ik verduidelijk waarom in Nederland de vernieuwing van het insolventierecht tot nu toe niet van de grond is gekomen en refereer hierbij aan de oplossing die ik in mijn promotieonderzoek van 2003 heb aangereikt.

Eerst ga ik kort in op de historie met betrekking tot de pogingen tot vernieuwing en besteed aansluitend in een afzonderlijke paragraaf bijzondere aandacht aan de meest recente poging van de zijde van de commissie-Kortmann: Voorontwerp Insolventiewet. Vervolgens betrek ik daarbij de problematiek van kredietopzegging en sluit af met een samenvatting en enige conclusies.

13.2 Korte geschiedenis van het insolventierecht in Nederland

De Nederlandse Faillissementswet dateert van 1893 en is in 1896 in werking getreden. In Titel I is het faillissement geregeld. Titel II behandelt de surseance van betaling. Titel III is ingevoerd in december 1998 en betreft de schuldsanering natuurlijke personen en wordt

¹ Molengraaff, p.36.

² Vos, 2007, p. 362 ev..

aangeduid als de WSNP: Wet schuldsanering natuurlijke personen. Kenmerk van het Nederlandse faillissementsrecht is dat crediteurenbescherming centraal staat.

Medio jaren tachtig van de vorige eeuw ontstonden in Nederland de eerste initiatieven tot herziening van het faillissementsrecht. Bekend zijn de voorstellen van de commissie-Maas van februari 1985³ en het rapport van de commissie-Mijnssen van oktober 1989.⁴ De voorstellen van de commissie-Maas waren een initiatief van de Vereniging Handelsrecht en voorzagen in een ontwerp herstellwet: Wet reorganisatie en herstel van ondernemingen, de WRHO. Een wet die voorzag in de mogelijkheid van het kunnen continueren van bedrijven in financiële problemen. Dit wetsvoorstel stuitte op sterke weerstand van de banken. De minister van Justitie installeerde vervolgens in mei 1986 een nieuwe commissie onder leiding van prof. mr F.H.J. Mijnssen. De commissie-Mijnssen kwam in 1989 tot een rapport met vergaande voorstellen met betrekking tot surseance van betaling. Opnieuw was er felle tegenstand van de zijde van de banken, neergelegd in een Minderheidsnota van het commissielid mr B.H.Croon. Het duurde tot 27 april 1994 alvorens de staatssecretaris van Justitie met een reactie op de voorstellen van de commissie-Mijnssen kwam, bekend staand als de brief van staatssecretaris aan de Tweede Kamer (Kamerstukken II 1993/94, 23 400 VI, nr. 36). De voorstellen die in deze brief waren vervat, konden de toetst der kritiek met name van de rechtspraak niet doorstaan.

Het honderdjarig bestaan van de Faillissementswet in 1996 deed de discussie weer verlevendigen. Impulsen kwamen vooral van de Insolad-leden in het *Tijdschrift voor Insolventierecht*. Het duurde evenwel tot begin 1999 alvorens de wetgever met initiatieven kwam. Van die zijde werd de herziening van het faillissementsrecht verheven tot een Marktwerving, deregulering en wetgevingskwaliteit (MDW)-project. Dit project moest voorzien in de modernisering van de Faillissementswet in twee fasen. In de eerste fase zou het onderwerpen betreffen die niet controversieel werden geacht en die zonder nader onderzoek tot wetgeving zouden moeten kunnen leiden. De tweede fase was bedoeld voor onderwerpen waarvoor diepgaander onderzoek nodig werd geacht, zoals de positie van de kapitaalverschaffers, leveranciers en het personeel.

De eerste fase van het MDW-project heeft geleid tot een wetsvoorstel aan de Tweede Kamer op 22 juli 2000. Kritiek vanuit de wetenschap en vanuit de rechtspraak, alsmede de kritiek die doorklonk in het advies van de Raad van State, heeft er toe geleid dat de parlementaire behandeling werd opgeschort en de minister van Justitie in samenwerking met de minister van Economische Zaken in maart 2001 besloot tot het openen van een maatschappijbrede discussie via een website, gevolgd door een openbare hoorzitting in mei 2001. De resultaten van deze twee acties waren weinig hoopgevend. Kortmann noemde de uitkomst “een hutspot van items die al of niet geregeld zouden kunnen worden”.

In oktober 2001 bracht de MDW-werkgroep Modernisering Faillissementsrecht haar eindrapport uit, waarmee de tweede fase zijn afsluiting vond. De werkgroep kwam tot de volgende kernaanbevelingen:

- a. behoefte aan een *early warning* systeem bij betalingsonmacht
- b. bij de surseanceaanvraag toetsing door de rechter van eventuele kredietopzegging aan maatstaven van redelijkheid en billijkheid
- c. met spoed en voorrang voortzetten van de behandeling van wetsvoorstel 22 942 inzake het fiscale bodemrecht

³ Commissie Maas.

⁴ Commissie Mijnssen.

- d. het verleggen van een arbeidsmarkttoets in geval van surseance van de directeur van het CWI, (thans UWV WERKbedrijf) naar de rechter die de surseanceaanvraag behandelt, ter beoordeling van collectief ontslag.

De werkgroep adviseerde de behandeling van wetsvoorstel (Wv) 27 244, ondanks de kritiek van verschillende zijden, voortvarend door te zetten en binnen een periode van twee jaar na vaststelling van het regeringsstandpunt de op te stellen wetgeving bij de Tweede Kamer in te dienen.

Van het aangekondigde diepgaand nader onderzoek in de tweede fase komen we in het rapport slechts de opmerking tegen dat met deze uitkomsten rekening is gehouden. Opmerkelijk is dat ten aanzien van de positie van de kapitaalverschaffers, in casu die van banken, de werkgroep tot de slotsom kwam dat het ontwikkelen van nieuwe en zelfstandige criteria voor het doen voortbestaan of toekennen van kredieten na verlening van de surseance moest worden ontraden. Zij beperkte daaromtrent tot de vermelding dat het aan de rechter is om eventuele kredietopzegging te toetsen aan de redelijkheid en billijkheid.

De minister van Justitie heeft in zijn brief aan de Tweede Kamer van 3 december 2001 vrijwel het gehele voorstel van de werkgroep overgenomen, zij het dat eerst het Centraal Planbureau zou worden verzocht de economische en budgettaire effecten van de voorstellen van de werkgroep in kaart te brengen. De minister kondigde aan dat een nota, naar aanleiding van het verslag van de werkgroep en de nota van wijzigingen inzake Wv 27 244, op korte termijn bij de Tweede Kamer zal worden ingediend. Het wetsvoorstel haalde de Tweede Kamer maar struikelde in de Eerste Kamer.

Dit resultaat deed de minister in 2003 besluiten de commissie-Kortmann in te stellen die zich zou moeten buigen over een algehele herziening van het insolventierecht. Deze keer werd er bewust voor gekozen de banken niet in de commissie zitting te laten nemen. Op 1 november 2007 heeft de commissie haar voorontwerp aangeboden aan de minister van Justitie, Hirsch Ballin.⁵

13.3 Voorontwerp Insolventiewet

Het voorontwerp voor een Insolventiewet van de commissie-Kortmann is een algehele herziening van de Faillissementswet. Beoogd wordt de Faillissementswet in zijn geheel te vervangen door de Insolventiewet. Er is geen nadrukkelijk onderscheid meer gemaakt tussen surseance van betaling en faillissement en daarmee is er ook geen nadrukkelijk onderscheid meer tussen bewindvoerder en curator. De WSNP is voorts in de Insolventiewet opgegaan. Wel is een nieuw fenomeen geïntroduceerd: de ‘stille bewindvoering’. De problematiek van doorfinanciering is echter buiten beeld gebleven. Daarmee is de kern van de problematiek van bedrijven in financiële moeilijkheden, namelijk binnen een wettelijk kader te kunnen reorganiseren, nog steeds zonder perspectief gebleven. Vastgesteld kan worden dat de commissie-Kortmann voorbij gegaan is aan mijn voorstellen, zoals die zijn neergelegd in mijn dissertatie van 2003, om van de Faillissementswet een drieluik te maken: reorganisatie, surseance en faillissement.

Goed beschouwd brengt het voorontwerp Insolventiewet geen ingrijpende herzieningen. Banken zijn nog steeds niet gelukkig met de voorstellen met name waar het gebruiks- en vergoedingsrechten betreft en de positie van separatisten. Het voorontwerp Insolventiewet ligt

⁵ Voorontwerp Insolventiewet.

sinds 1 november 2007 in de wachtkamer van Den Haag. Vooralsnog ziet het ernaar uit dat dit voorontwerp geen kracht van wet zal krijgen.

De belangrijkste voorgestelde veranderingen op bedrijfseconomische gebied, zal ik hier kort duiden:

- a. de insolventieprocedure
- b. de afkoelingsperiode
- c. gebruiks- en vergoedingsrechten
- d. positie van de separatisten
- e. stille bewindvoering.

ad a. De insolventieprocedure

Het doel van de insolventieprocedure is de tegeldemaking van het vermogen van de schuldenaar en de verdeling van de opbrengst onder de gezamenlijke schuldeisers of tot sanering van de schulden van de schuldenaar (art. 1.1.2). Als de schuldenaar een onderneming heeft, wordt deze zoveel mogelijk behouden. Met ander woorden: de crediteurenbescherming blijft centraal staan. In feite staat dit op gespannen voet met het behoud van een onderneming. Verder valt op dat het verschil tussen surseance van betaling en faillissement verdwijnt. Er is één gefaseerde insolventieprocedure, waar de ene fase als vanzelf in de andere fase overgaat: van behoud van de onderneming tot liquidatie. Er is geen onderscheid meer tussen curator en bewindvoerder; alleen de term bewindvoerder wordt nog gehanteerd. Natuurlijke personen (WSNP) op één hoop gooien met ondernemingen lijkt mij geen gelukkige keuze. Daar was nu juist, vanwege de eigen problematiek, zo mooi een afzonderlijke titel voor ingeruimd in de vigerende Faillissementswet.

Insolventieverklaring kan worden verzocht op grond van het feit dat de schuldenaar in de toestand verkeert dat hij heeft opgehouden te betalen of dat redelijkerwijs is te voorzien dat hij niet zal kunnen voortgaan met het betalen van zijn opeisbare schulden (art. 2.2.1). Niet alleen de bestuurder maar ook een crediteur kan insolventie aanvragen (art. 2.2.2). Dit laatste is nieuw; dat kan nu alleen bij aanvraag van faillissement. Wellicht kan dit ertoe leiden dat er eerder insolventie wordt aangevraagd; de crediteur kan het in ieder geval afdwingen.

Zelf heb ik in 2003 voorgesteld de insolventieprocedure in werking te zetten gelijktijdig met de melding van betalingsonmacht bij de fiscus.⁶ Dat lijkt mij een objectieve maatstaf.

Crediteuren kunnen aanvragen van insolventie aanwenden als drukmiddel om betaling af te dwingen, zoals dat thans gebeurt met een faillissementsaanvraag. Dat zou volgens mij geen goede zaak zijn.

De insolventieverklaring wordt uitgesproken indien uit summierlijk onderzoek van feiten en omstandigheden blijkt dat het verzoek gegrond is. De schuldeiser moet aantonen dat hij een vorderingsrecht heeft. Voorts dient summierlijk te blijken dat de schuldenaar jegens hem in verzuim is en redelijkerwijs is te voorzien dat de schuldenaar niet zal kunnen voortgaan met het betalen van zijn opeisbare schulden. Aldus wordt de schuldeiser mijn inziens te gemakkelijk toegelaten tot een insolventieverzoek. Als de schuldenaar zelf insolventie aanvraagt, zou hij naar mijn mening meer moeten overleggen dan ‘summierlijke’ informatie. Als de aanvraag niet meer en minder is dan het inluiden van een liquidatie, prima. Maar gaat het om het behoud van de onderneming, dan is er meer gewenst, zoals het overleggen van een liquiditeitsbegroting en een overlevingsplan.

ad b. De afkoelingsperiode

Vanaf de insolventieverklaring geldt direct een afkoelingsperiode (art. 3.6.3). Deze geldt voor een termijn van één maand en kan tot maximaal drie maanden worden verlengd. Thans moet

⁶ Vos 2003, p. 433 ev..

de afkoelingsperiode nog door de rechtbank worden bepaald. De lengte ervan is twee maanden met de mogelijkheid van verlenging met nog eens twee maanden. De fiscus kan tijdens de afkoelingsperiode niet overgaan tot executie van zaken waarop bodembeslag was gelegd; de rechter-commissaris kan evenwel anders beslissen. De bewindvoerder is bevoegd verpande zaken die binnen één maand voor het verzoek tot insolventieverklaring in de macht van de pandhouder of een derde zijn gebracht, op te eisen. Ditzelfde geldt voor zaken die onder eigendomsvoorbehoud zijn geleverd (art. 3.6.6).

ad c. Gebruiks- en vergoedingsrechten

Als de onderneming geheel of gedeeltelijk wordt voortgezet, heeft de bewindvoerder tijdens de afkoelingsperiode het recht tot gebruik, verbruik en vervreemding van goederen waarop pandrecht of eigendomsvoorbehoud rust (art. 3.6.4). Echter, alleen voor zover dit past binnen de normale bedrijfsuitoefening. Dit is thans geldende rechtspraak, maar zou nu een wettelijke status krijgen. Diegene die op die wijze schade lijdt, heeft recht op een vergoeding die de benadeelde zoveel mogelijk in de positie brengt als er geen afkoelingsperiode zou hebben gegolden. Deze vordering is een boedelvordering. Slechts de rechter-commissaris kan op verzoek bepalen dat er voor die vordering zekerheid moet worden gesteld.

ad d. Positie van de separatisten

In art. 3.6.7 is bepaald dat pand- en hypotheekhouders hun rechten uitoefenen alsof er geen insolventie was. Dit principe blijft onveranderd. Wel worden in dit artikel twee uitzonderingen op deze regel gemaakt.

- De afkoelingsperiode blijft onverminderd werken.
- Bij voortzetting van de onderneming of een onderdeel daarvan is de bewindvoerder bevoegd tot tegeldemaking van met pandrecht en hypotheekrecht bezwaarde goederen.

Het gaat om verpande goederen die zich in de macht van de schuldenaar bevinden, of die door de bewindvoerder zijn opgeëist. Dit laatste is nieuw, zoals hiervoor is aangegeven.

ad e. Stille bewindvoering

Nieuw in de insolventiewet is, zoals gezegd, de mogelijkheid tot stille bewindvoering. Windt⁷ illustreerde, tijdens de discussiedag: Naar een nieuwe faillissementswet? Het Voorontwerp Insolventiewet, d.d. 22 januari 2008 te Amsterdam, de verschillende verschijningsvormen van een stille bewindvoerder op pakkende wijze.

1. De kameleon
2. De maatschappelijke verklikker
3. De zetbaas van de schuldeisers
4. De bedrijvendokter
5. De communicator en
6. De schietschijf.

ad 1. De kameleon

Zoals gezegd is er geen onderscheid meer tussen een bewindvoerder tijdens de surseance en een curator tijdens het faillissement. Er is nu sprake van één procedure waarbij de ene fase vanzelf in een andere fase kan overlopen, waarbij de bewindvoerder dan vanuit een andere positie moet optreden.

Eenzijds moet hij de belangen van de gezamenlijke schuldeisers behartigen (crediteurenbescherming). Anderzijds moet hij ook bezien of de onderneming geheel of gedeeltelijk kan worden voortgezet. Hij moet de oorzaak van de insolventie onderzoeken en

⁷ Mr. M. Windt is partner bij Houthoff Buruma en was één van de sprekers op de discussiedag.

binnen drie weken verslag uitbrengen aan de schuldeiserscommissie en de rechter-commissaris. Met andere woorden, hij zal financieel-economisch onderzoek moeten doen of er gesaneerd kan worden, of dat er geen uitzicht meer is en moet worden geliquideerd (art. 4.2.9). Voortzetting van de onderneming is het primaire uitgangspunt. Het lijkt mij echter een hele opgave om binnen drie weken zicht te hebben of voortzetting mogelijk is. Er moet dan wel in heel korte tijd een volledig reorganisatieplan op tafel komen. Of de traditionele bewindvoerder, meestal een advocaat, daartoe is geëquipeerd, is maar de vraag.

ad 2. De maatschappelijke verklikker

Als de bewindvoerder een redelijk vermoeden heeft dat er fraude is gepleegd, of men zich schuldig heeft gemaakt aan een poging of voorbereiding daartoe, of dat men daaraan heeft deelgenomen, meldt hij dat aan de rechter-commissaris (art. 4.2.14). Dit kan leiden tot aangifte en strafrechtelijke vervolging.

ad 3. De zetbaas van de schuldeisers

De primaire taak van de bewindvoerder is het opkomen voor de belangen van alle schuldeisers. Hij kan ook enige bescherming bieden tegen de preferente crediteuren, zoals het blokkeren van het executierecht van de fiscus op bodemzaken en het recht van gebruik, verbruik en vervreemding van verpande zaken. Hij informeert hen periodiek over voortgang van zaken (art. 4.2.13). Belangrijke beheersdaden kondigt hij vooraf aan (art. 4.2.3). Als de omvang of de aard van de boedel daartoe aanleiding geeft, kan de rechtbank een schuldeiserscommissie benoemen (art. 4.4.1). Deze commissie houdt toezicht op het bestuur van de boedel en dient de bewindvoerder van advies (art. 4.4.2). De bewindvoerder vraagt toestemming aan de commissie als hij de onderneming of een deel daarvan wil voortzetten (art. 4.2.3a). Met andere woorden, hij staat dan onder toezicht van een commissie uit hun midden. Dit zal met name aan de orde zijn bij grotere ondernemingen en bij complexe situaties. Door de nieuw regel van verdeling tussen de preferente en concurrente schuldeisers zal de bewindvoerder ook vaker iets hebben uit te keren.

ad 4. De bedrijvendokter

Geheel nieuw is de regeling in Titel 7 Voorzieningen buiten insolventie. Daarin is de mogelijkheid geopend, dat een schuldenaar zijn schuldeisers een akkoord buiten insolventie kan aanbieden als hij in grote liquiditeitsproblemen verkeert. Dit is de toestand waarin hij niet kan voortgaan met het betalen van zijn opeisbare schulden (art. 7.1.1). De rechtbank kan in dat geval een stille bewindvoerder benoemen. De schuldenaar kan ook zelf om stille bewindvoering verzoeken (art. 7.2.1).

De akkoorddrempels bij het onderhandse akkoord zijn laag: met gewone meerderheid van stemmen, tezamen ten minste de helft van het bedrag vertegenwoordigend dat in geval van insolventie zou zijn uitgedeeld. Ook kan een dwangakkoord worden opgelegd als de helft van de schuldeisers heeft voorgestemd of als de verwerping van het akkoord is veroorzaakt door onredelijk stemgedrag (art. 7.1.17).

De aansprakelijkheid van bestuurders wordt aangescherpt. Wie in betalingsproblemen zit en geen insolventieprocedure start, wordt hoofdelijk aansprakelijk voor de schulden die vervolgens ontstaan (art. 8.1). Hiervan wordt verwacht dat het een belangrijke prikkel voor de bestuurder zal zijn om zelf stille bewindvoering aan te vragen.

Het belang van het zelf aanvragen van stille bewindvoering zijn de rechten die daardoor ontstaan om orde op zaken te stellen, zoals:

1. de automatische afkoelingsperiode van een maand
2. het recht goederen te gebruiken en verbruiken tegen redelijke vergoeding

3. mogelijkheid sleutelpersoneel via de rechter-commissaris in een doorstart te houden aan een concurrentiebeding (art. 3.4.4)
4. de mogelijkheid zich van wurgcontracten te bevrijden (art. 3.4.8)
5. gebruikmaken van waardevolle overeenkomsten
6. opschortings-/beëindigingsverboden (3.4.2) en
7. geen doorfinancieringsplicht.

De schuldenaar verliest met de benoeming van de stille bewindvoering het bestuur over de onderneming (art. 4.4.1). De bewindvoerder is belast met het bestuur (art. 4.2.1), tenzij de schuldenaar als medebewindvoerder wordt benoemd. In dat geval zijn ze gezamenlijk bevoegd te handelen.

ad 5. De communicator

Op de bewindvoerder rust de plicht telkens na afloop van drie maanden verslag uit te brengen aan de schuldeiserscommissie en de rechter-commissaris (art. 4.2.13) en moet hen van de nodige inlichtingen voorzien (artt. 4.3.1 en 4.4.5). Een belangrijke taak is in dit kader een onderzoek naar de oorzaken van insolventie en het onderzoeken van de mogelijkheid van gehele of gedeeltelijke voortzetting van de onderneming. Binnen drie weken moet hij aan hen verslag uitbrengen (art. 4.2.9). Dit laatste is wel een zeer korte termijn en betekent, zoals eerder vermeld, dat de stille bewindvoerder financieel-economisch goed geëquipeerd moet zijn.

De bewindvoerder heeft verder de volgende taken:

1. hij wint advies in over de wijze van vereffening en uitdelingen (art. 4.4.7)
2. hij geeft kennis wanneer hij ingaat tegen het advies van de schuldeiserscommissie, met het oog op bezwaar bij rechter-commissaris (art. 4.4.7 lid 3)
3. hij stelt beperkt gerechtigden in kennis van voornemen verkoop in bedrijfsvoortzetting (3.6.9 lid 3)
4. hij kondigt schikkingen en verkoop activa zeven dagen tevoren bij de schuldeisers aan (art. 4.2.3)
5. hij informeert buitenlandse crediteuren onverwijld (art. 4.2.8).

Als het gaat om het aanvragen van stille bewindvoering lijkt mij de aanwezigheid van een doorstartscenario op het moment van aanvragen van levensbelang. De communicatie met de huisbankier zal de hoogste prioriteit hebben. Als die niet meegaat in een gehele of gedeeltelijke voortzetting, of dat op andere wijze in de financieringsbehoefte is voorzien, is de stille bewindvoering kansloos te achten.

ad 6. De schietschijf

De stille bewindvoerder verkeert in een kwetsbare positie. Binnen drie weken na de insolventieverklaring moet hij verslag uitbrengen aan de schuldeiserscommissie en de rechter-commissaris over de oorzaken ervan en over de mogelijkheid van gehele of gedeeltelijke voortzetting.

Dat betekent dat hij in heel korte tijd inzicht moet hebben in de overlevingskansen en onder welke voorwaarden continuering mogelijk wordt geacht. Er zal inzicht moeten zijn in de verwachte exploitatieresultaten en de liquiditeitsontwikkelingen. Dat zal geen eenvoudige taak zijn en het zal niet moeilijk zijn het gepresenteerde onder vuur te nemen.

De hele gang van zaken rond de insolventieprocedure ligt nog niet vast. Er komt een Insolventieraad die richtlijnen kan vaststellen over de toepassing van deze wet (art. 1.1.7). Verder is het de bedoeling dat er een eigen tuchtrecht komt voor bewindvoerders.

Een lastig aspect is dat de bewindvoerder als bestuurder in de stille periode hoofdelijk aansprakelijk kan worden ex art. 2:248 BW als een onderneming afglijdt naar een faillissement en kan worden gesteld dat dit (mede) aan hem is te wijten. Het zal niet de bedoeling van de wetgever zijn dat de bewindvoerder op deze wijze kan worden afgeschoten. Een reparatie van het voorontwerp Insolventiewet valt op dit vlak te verwachten.

Het is opvallend dat omtrent doorfinanciering niets is geregeld. Daar ligt juist de crux van het kunnen overleven bij een reorganisatie. Ik heb in 2003 gepleit voor een doorfinancieringsplicht voor levensvatbare bedrijven op zodanige wijze dat de zekerheidspositie van de bank niet verslechtert. Als aanvullende kredieten nodig zijn voor de doorstart, dan kan daarvoor een staatsgarantie worden verleend.⁸ Op die wijze zou kunnen worden voorkomen dat bedrijven onnodig failleren. Dat zou pas echte crediteurenbescherming zijn. Zolang op dit vlak geen wettelijke regeling komt, is elke vernieuwing van het insolventierecht gedoemd te mislukken. Het aanvragen van insolventie met het oog op reorganiseren en doorstart, zal niet meer en minder zijn dan wat het nu is: het voorportaal van faillissement.

13.4 Kredietopzegging

Het ontbreken van een wettelijke doorfinancieringsplicht, betekent dat banken nog steeds een vrijbrief hebben om kredieten naar eigen goeddunken op te zeggen. In het voorontwerp Insolventiewet blijft zelfs de problematiek van doorfinanciering geheel onbesproken. Kredietopzegging is vrijwel altijd fataal voor de continuïteit van een onderneming. Als er geen substitutie wordt gevonden, zal de onderneming haar betalingsverplichtingen niet meer kunnen nakomen. Surseance van betaling biedt geen soelaas omdat die alleen de concurrente crediteuren treft. Crediteuren zullen alleen nog willen doorleveren als er contant wordt betaald of als er zekerheid wordt gesteld. Voorts zullen afnemers doorgaans geen vertrouwen meer hebben in de onderneming en zullen de verkopen stagneren. Het vinden van een andere bankier zal bij financiële moeilijkheden nauwelijks meer lukken nu er nog maar drie grote marktpartijen over zijn: ABN-AMRO, ING en Rabobank. De solvabiliteitsplicht voor banken ingevolge Basel II zal banken zelfs uitnodigen geen risicovolle kredieten te accepteren. Veeleer zullen banken nog kritischer worden bij hun eigen probleemkredieten en trachten die uit de kredietportefeuille te elimineren. Kortom, het lot van bedrijven in financiële moeilijkheden is geheel in handen van de banken.

Bij toetsing in rechte of een kredietopzegging rechtmatig is, zijn een niet-uitputtende opsomming van negen criteria door het Gerechtshof Arnhem in 2003 geformuleerd.⁹ De criteria van het Hof zijn in feite het in één arrest samenvatten van criteria die sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw in de rechtspraak waren ontwikkeld, met name in uitspraken in kort geding. In de rechtsgang zijn de criteria van het Hof als leidend te beschouwen.

1. De duur, de mate van exclusiviteit, de omvang en de ingewikkeldheid en het verloop van de kredietrelatie
2. Een aanmerkelijke afname van de kredietwaardigheid en/of aanmerkelijke toeneming van het bancaire risico, waarbij met name van belang zal zijn of er voldoende dekking door zekerheid bestaat dan wel kan worden verleend en de mate van waarschijnlijkheid of en in welke omvang deze zal blijven bestaan (alles te stellen op liquidatiewaarde)

⁸ Vos, 2003, p. 419 e.v.

⁹ Gerechtshof Arnhem 2003.

3. Het gedrag en de betrouwbaarheid van de kredietnemer, alsmede de mate en de tijdigheid waarmee hij de bank op de hoogte stelt en heeft gesteld van alle voor de kredietrelatie relevante omstandigheden
4. Of en in welke mate de kredietnemer toerekenbaar is tekortgeschoten, bijvoorbeeld door structurele en/of ruime overschrijding van de kredietlimiet
5. De kans dat de onderneming van de kredietnemer, al of niet na reorganisatie of doorstart, zal overleven en de mate waarin de kredietnemer een reorganisatie heeft opgestart
6. Welke termijn de kredietnemer krijgt om een andere bankier te vinden en welke ernstige financiële problemen voor de kredietnemer zullen ontstaan indien hij zijn financieringsbehoefte niet op korte termijn elders kan onderbrengen
7. De wijze van besluitvorming van de bank voorafgaand aan de kredietopzegging en de wijze waarop overleg is gevoerd met de kredietnemer en of en in welke mate de bank de kredietnemer heeft gewaarschuwd
8. Of de bank door haar eigen gedragingen, zoals het toelaten van overschrijding van de kredietlimiet, verwachtingen heeft gewekt
9. Andere maatschappelijke belangen, waaronder het voortbestaan van werkgelegenheid.

Het is niet helder of deze criteria cumulatief gelden of afzonderlijk zijn bedoeld. In de opsomming ontbreekt een belangrijk juridisch criterium namelijk dat de opzegging ook moet voldoen aan eisen van redelijkheid en billijkheid. Juist hierin moet vaak juridisch de grondslag worden gevonden voor het onrechtmatig opzeggen van de kredietrelatie. Helaas zijn advocaten onvoldoende financieel-economisch geschoold om dit, voor kredietnemers waardevolle criterium te benutten en zijn zij zich zelfs niet eens bewust van het belang hiervan. Het gevolg is dat in rechte deze invalshoek niet of nauwelijks van de zijde van de kredietnemer wordt aangevoerd en onderbouwd. Ook het juridische criterium van proportionaliteit wordt in het arrest niet met zoveel woorden genoemd. Dit houdt in dat de kredietverlening in redelijke verhouding moet staan tot de gestelde zekerheden. Contractueel leggen banken daaromtrent niets vast en blijft dit criterium geheel ter discretie van de bank. In de praktijk betekent kredietopzegging dan ook vrijwel altijd dat de onderneming afglijdt naar faillissement. Ook wet- en regelgeving biedt een kredietnemer nauwelijks bescherming. Voor een nadere uiteenzetting over de validiteit en effectiviteit van de negen genoemde criteria, alsmede de gevolgen van de kredietcrisis voor bedrijven in financiële moeilijkheden, verwijs ik naar de tweede druk van mijn dissertatie.¹⁰

De behoefte aan herziening van het insolventierecht ligt bedrijfseconomisch gezien op de noodzaak van een wettelijk kader voor reorganisatie van bedrijven in financiële moeilijkheden. De kern van de zaak is de doorfinancieringsplicht van de zittende bankier(s) voor bedrijven met overlevingskansen.

13.5 Samenvatting en conclusies

In het economische verkeer ligt de behoefte aan herziening van het insolventierecht op het vlak van de doorfinancieringsplicht van de zittende bankier(s) bij bedrijven in financiële moeilijkheden die overlevingskansen hebben. De commissie-Maas en de commissie-Mijnssen hebben dat nadrukkelijk onderkend en daaromtrent voorstellen gedaan. Fel verzet van banken heeft ertoe geleid dat niets is terechtgekomen van de voorstellen van deze commissies. Een volgende poging, de commissie-Kortmann in 2003, lijkt ook op niets uit te lopen. Deze commissie ging geheel voorbij aan de noodzaak van een wettelijke regeling met betrekking tot de doorfinanciering bij stille bewindvoering. Ondanks het ontbreken van een

¹⁰ Vos, 2009.

doorfinancieringsplicht kwamen de banken toch in verzet. Het verzet betrof voornamelijk hun positie als separatist, in het bijzonder met betrekking tot de gebruiks- en verbruiksrechten inzake tot zekerheid voor het krediet strekkend onderpand. Sinds het uitbrengen van het voorontwerp Insolventiewet van de commissie-Kortmann in november 2007, heerst er een volledige windstilte in Den Haag. Het ziet ernaar uit dat ook dit wetvoorstel geen kracht van wet zal krijgen. De banken hebben tot nu toe alle voorstellen tot verbetering van de positie van de kredietnemers weten tegen te houden. De stilstand van de noodzakelijke vernieuwing in het insolventierecht betekent *de facto* een achteruitgang.

Literatuur

Commissie-Kortmann, 'Voorontwerp Insolventiewet', november 2007 [voorontwerp Insolventiewet].

Rapport Commissie-Maas, De vergadering van de Vereeniging 'Handelsrecht' over 'De in haar continuïteit bedreigde onderneming', 1983 [commissie-Maas].

Rapport Commissie-Mijnssen, oktober 1989 [commissie-Mijnssen].

Molengraaff, W.L.P.A., Molengraaff Bundel, samengesteld door het Molengraaff Instituut voor Privaatrecht te Utrecht, Zwolle: W.E.J. Tjeenk Willink 1978.

Vos, P., Kredietopvraging en insolventierisico, (dissertatie Leiden) Kluwer Deventer 2003. [Vos 2003]

Vos, P., Kredietopvraging en insolventierisico, tweede druk, Kluwer Deventer 2009.[Vos 2009]

Arresten:

Gerechtshof Arnhem, 18 februari 2003, 1999, 724, JOR 2003, 267.

14 Markt versus onderneming: de bruggenbouwers van de (bedrijfs)economie

Een gelaagde wetenschapstheoretische benadering met behulp van complexe adaptieve systemen: “Everything is connected”¹

Tim Verdoes

14.1 Inleiding

“The Powers of Ten” is een documentaire die aan de hand van een beginbeeld – een picknickend paar aan een meer – uitzoomt met een factor 10; terugkeert met een factor 10 en vervolgens inzoomt met dezelfde factor. Het is een weg die wordt afgelegd tussen 10^{-16} en 10^{24} met een aaneenschakeling van diepe en verre lagen die zicht geven in de enorme diversiteit in de ruimte en op het niveau van de kleinste elementen van de materie. Het levert een fascinerend en wisselend perspectief op van de ruimte waarin wij leven. Elk niveau opent wisselende perspectieven, die nieuwe eigenschappen openbaart. Op enkele van deze 10-machten vindt het leven op aarde plaats. Ook dat leven openbaart zich op uiteenlopende manieren. In de serie “Life” van de BBC vindt een duizelingwekkende aaneenschakeling plaats van levensvormen die strategieën hebben ontwikkeld om te overleven. Deze diversiteitexplosie is terug te voeren op de Cambriëse periode (of biologische Big Bang). Een andere duizelingwekkende ontwikkeling is die van de mens die leeft op de korst van de aarde die ons, “ons dagelijks brood geeft” (Heilbroner, 1987). Deze laatste “oerknal” vond plaats met de publicatie van “The Wealth of Nations” van Adam Smith. Smith benadrukte onder andere specialisatie, maar was onduidelijk over de entiteit waarbinnen dit moest plaatsvinden: de markt of de onderneming.

Wat ligt ten grondslag aan het empirische en logische ontwerp van systemen, zoals de ruimte, melkwegstelsel, ecologie van de aarde, cel, ontwikkeling van embryo naar mens, hersenen, samenleving, economie, markt en onderneming en de menselijke afspiegeling daarvan in de vorm van (alledaagse) kennis en de ((bedrijfs)economische) wetenschap? Het antwoord kan worden gevonden via inzichten van Complexe Adaptieve Systemen (CAS). Via dergelijke inzichten d(w)aal ik af van de fysische, biologische naar de sociale evolutie, om vervolgens te gaan naar de economie en de verhouding markt-onderneming. Dit is een aaneenschakeling (en overbrugging) van inzichten als hiërarchie, complexiteit, modulariteit, emergente eigenschappen, specialisatie en diversiteit. Economische principes kunnen ook van invloed zijn op de “wetenschappelijke organisatie”. Dezelfde principes zijn op verschillende niveaus te herkennen. CAS fungeert hierbij als overbruggende verb(l)indende schakel en maakt het mogelijk te switchen tussen kennistheoretische niveaus.

Het bestaan (de verklaring) van de onderneming is nauw verbonden met wetenschapstheoretische problemen op het niveau van de ontologie, epistemologie en de methodologie. Dit heeft zijn weerslag op wetenschapsgebieden die zijn geclusterd rondom de onderneming als ervaringsobject die zich kenmerken door een enorme diversiteit waardoor de vraag rijst of de bedrijfseconomie “an sich” nog wel bestaat. Het antwoord is ja, maar in de vorm van een complex adaptief (wetenschappelijk) systeem.

Met deze bijdrage maak ik ook de brug naar mijn proefschrift. In 2005 heb ik verslag gedaan van een zoektocht door de economische kosmos (Verdoes, 2005). Dit leidde tot een

¹ Charles en Ray Eames, in “The Powers of Ten”.

metaforische compositie van de (bedrijfs)economie. Niveauverschillen in de vorm van merkwaardige hiërarchieën en verstrengelde lussen stonden daarin centraal. Er bestaat een cluster van begrippen, concepten en methoden waaruit economische wetenschappers kunnen putten, maar die zich niet altijd goed tot elkaar verhouden. De economische wetenschap – daarin onderscheidt deze wetenschap zich niet van andere wetenschappen – bevat paradoxen. Het paradoxale is dat de theorie en de reële wereld zich niets van deze paradoxen aantrekken, de natuur, economie en de economische wetenschap “werken”. Het betekent niet dat ik sceptisch ben over wetenschappelijke kennis, maar wel dat er steeds beperkingen aan kleven. “Reductionism and relativism (of nog extremer scepticism) are two sides of the same coin². “Science is unified by reduction” (Ziman, 2001, 321-327); “It is the simplification of nature, and of human cognition as naturally evolved, that actually makes scientific research possible.” (Ziman, 2001, 326). De natuur, de mens en de wetenschap “reduceren”, maar ook de markt en de onderneming. Juist door te reduceren treedt vooruitgang op. De stelling die in dit essay wordt verdedigd is dat ook wetenschap kan worden voorgesteld als een CAS, evenals de markt en de onderneming (waarin kennisprocessen plaatsvinden). Steeds is sprake van een evoluerend open systeem, hoewel de wetenschappelijke methode – door haar modulaire opbouw, specialisaties en de vorming van nieuwe vakgebieden – meer specifiek en gesloten van aard is. Globale orde kan ontstaan uit lokale wanorde en diversiteit; flexibiliteit gaat samen met een stringente structuur op een lager niveau. Het bijzondere is dat economische principes ook een rol spelen bij de inzichten van CAS, dit is de economische organisatie van de wetenschap. De ontwikkeling van de theorie van CAS “leent” namelijk op haar beurt belangrijke economische inzichten als concurrentie, specialisatie, samenwerking en handelende agenten van de economie, maar ook de systeemtheoretische inzichten van Smith in de vorm van de “invisible hand” (Boon, 1983, Holland, 1995). Is sprake van een efficiënte (modulaire) inrichting, specialisatie en concurrentie in de zoektocht naar kennis? Reductie is hierbij het sleutelwoord want maakt modulariteit, diversiteit en specialisatie mogelijk.

Principes en inzichten uit de (economische) wetenschap kunnen in verband worden gebracht met de (economische) wetenschap zelf. Is hierbij sprake van wetenschappelijke (met(a)efficiëntie of (met(a)rationaliteit? (zie voetnoot 12). Is rationele (nee volgens Hume) kennis (nee volgens Kant) mogelijk? Wetenschappelijke kennis wordt veelal vereenzelvigd met “true justified belief”. Hierachter gaat een constellatie of cluster van dieperliggende wetenschapsfilosofische veronderstellingen schuil^{3 4}. De kracht daarvan is dat tegenstrijdigheden worden verbloemd doordat er veel gemeenschappelijke basiselementen zijn te onderkennen. Dit brengt tevens met zich mee dat slechts dit gehele cluster kan worden verworpen of vervangen. Dit is een variant op een door Quine aangestipt dogma van het empirisme, namelijk het gebruik van hulphypothesen. Wetenschap is (mede daardoor) conservatief, weinig vernieuwend, grensverleggend en niet altijd origineel. Kennis kan een resource, maar ook een constraint zijn; een core competence kan verzanden in een core rigidity (protective belt of een paradigma). De wetenschap neemt small steps, de ontwikkeling wordt in sterke mate bepaald door haar interne structuur, maar omwentelingen zijn mogelijk; de ontwikkeling in de wetenschap kan worden voorgesteld door punctuated equilibria.

² Kennisvorming is zowel de belangrijkste bron, als het belangrijkste probleem van de economie. Kennis en informatie zijn tegelijkertijd de metabron en de metaschaarste. In mijn proefschrift (Verdoes, 2005) heb ik dat laatste ook metalus, of metabeperking genoemd.

³ Zie voor een duizelingwekkende weergave Bartley (1988, 1-45); tot de voornaamste rekent hij reductionisme, determinisme en positivisme. Deze komen terug in de bespreking van interne cognitieve structuren van ondernemingstheorieën in Nightingale (2008): reductionisme, determinisme en essentialisme.

⁴ “...it is often hard to tell what a particular’s writers position really is, since it oscillates in a certain way.” (Bartley, 1988, 9).

Complexe adaptieve systemen zijn een uitweg uit de eerder door mij beschreven lussen. Wetenschap is of kan worden voorgesteld als een complex adaptief systeem, net zoals de fysische en biologische natuur, alledaagse kennis en de relatie onderneming en de markt. Kennisproblemen op het niveau van de onderneming en markt zijn verbonden met wetenschapstheoretische problemen. In de volgende paragrafen d(w)aal ik af via de natuur en CAS, de wetenschap, alledaagse kennis, de economische wetenschap en markt versus onderneming.

14.2 Complexe adaptieve systemen: een inleiding

Wat hebben New York, het immuunsysteem, het centraal zenuwstelsel, onze hersenen en ecosystemen met elkaar gemeen? Volgens Holland (1992, 19) bevatten deze verschijnselen gemeenschappelijke kenmerken. “All of them involve great numbers of parts undergoing a kaleidoscopic array of simultaneous reactions. They all seem to share three characteristics: evolution, aggregate behavior and anticipation”. Deze systemen vertonen “coherence under change”. Dergelijke systemen ontstaan door adaptatie: “adaptation builds complexity”. CAS zijn: “systems with multiple elements adapting or reacting to the patterns these elements create.” (Arthur, 1999, 107). Holland (1995, 10) beschouwt CAS “... as systems composed of interacting agents described in terms of rules. These agents adapt by changing their rules as experience accumulates.” Aangezien de omgeving van een adaptieve agent veelal bestaat uit andere adaptieve agenten is de omgeving of context voortdurend aan verandering onderhevig. Er is geen overkoepelende regel die het systeem beheerst. Het geaggregeerde resultaat “emerges” door de interactie van de agenten (een term die Holland “leent” van de economie). De uitkomsten van het systeem zijn dan ook niet optimaal of efficiënt, want er is geen gegeven einde.

Holland gebruikt de metafoor van het immuunsysteem waarin het gevecht tussen antilichamen en antigenen plaatsvindt. Hoe detecteert het immuunsysteem haar vijanden en weet zij haar eigen identiteit vast te stellen? Het is niet mogelijk om een draaiboek op te stellen van alle indringers; het aantal varianten is oneindig en aan verandering onderhevig. Een dergelijke “single rule” benadering is niet uitvoerbaar en nauwelijks veranderbaar, het opstellen van het draaiboek zou veel tijd vergen en te veel opslagruimte vereisen⁵. Ook is onduidelijk hoe een dergelijk systeem zich kan ontwikkelen. Hiertegenover stelt Holland een hiërarchisch cluster van parallelle regels; “a distributed system” als gevolg van de “emergence of default hierarchies” (zie voor de ontwikkeling hiervan, hierna). CAS zijn opgebouwd uit een aantal basiselementen die kunnen worden onderverdeeld in eigenschappen en mechanismen:

- **Aggregation**
Dit komt op twee manieren voor. Enerzijds in het simplificeren van complexe entiteiten in categorieën die het mogelijk maken nieuwe “scènes” te ontleden in bekende categorieën, anderzijds in de aggregatie van de interacties.
- **Tagging**
Letterlijk is dit etiketteren of labelen. Dit maakt het mogelijk om onderscheid aan te brengen in ogenschijnlijke symmetrieën. Als voorbeeld geeft Holland het aanbrengen van een stip op één van de biljartballen. Tags maken selectieve interactie mogelijk en staan aan de basis van filtering, specialization en cooperation en de hiërarchische structuur. “Tags almost always define the network by delimiting the critical interactions, the major

⁵ En ook de toetsing is moeilijk, er kunnen geen delen worden uitgelicht, slechts het totaalbeeld (het gehele bouwwerk) wordt verworpen; een vorm van naïeve falsificatie. Hoe kan evolutie bij een dergelijke “alles-of-niets” benadering werkzaam zijn?

connections.” (Holland, 1995, 23). “Ultimately, tags are the mechanism behind hierarchical organization.” (Holland, 1995, 15).

- Nonlinearity
De uitkomst van het systeem is niet additief – dat wil zeggen louter een optelsom van de deelresultaten.
- Flows
Er is sprake van een continue stroom in het netwerk. Hierdoor kunnen multiplier en recycling effecten optreden.
- Diversity⁶
Diversiteit is geen toeval, maar een structureel kenmerk van CAS. Het voortbestaan van een agent hangt af van zijn aanpassing aan de context die voor een belangrijk deel wordt geschapen door andere agenten. Elke nieuwe soort/aanpassing opent nieuwe mogelijkheden (niches). “Each new species opens still newer possibilities for interaction and specialization, with still further increases in diversity. The diversity in CAS is the product of progressive adaptations.” (Holland, 1995, 29).
- Internal models
Soms wordt dit aangeduid met schema. Dit is een mechanisme voor anticipatie en leervermogen. Het interne model elimineert details zodat er patronen in de complexe invoer worden aangebracht.
- Building blocks
Complexe situaties worden ontleed in componenten die zorgdragen voor een regelmatig patroon in een complexe omgeving: “Building blocks thus give a system a capacity for transferring previous experience to new situations.” (Holland, 1992, 22). Stel dat we een gezicht ontleden in tien factoren, die elk tien varianten omvatten. Het aantal gezichtsvarianten is dan 10^{10} (tienmiljard) het fascinerende is dat slechts een klein aantal basisregels een ongekeerde variatie en complexiteit kan bevatten en daarmee flexibiliteit aan de top kan creëren. (Holland, 1998). Schaken en muzieknotatie vereisen slechts weinig regels, maar de verschijningsvormen zijn onbepaald⁷. “If model making, broadly interpreted, encompasses most of scientific activity, then the search for building blocks becomes the technique for advancing that activity.” (Holland, 1995, 36).

Waar komen bovenstaande eigenschappen of mechanismen vandaan? Is daar een Kantiaans a priori element voor nodig? Het antwoord is nee, evolutionaire krachten spelen een rol bij de vorming van deze concepten; een idee dat terugkomt bij de evolutionaire epistemologie van Popper en meer expliciet van Campbell. Het is bij het ontdekken en testen van kennis (in de vorm van regels of binaire strings) dat de tendens van algemene regels naar een algemeen-specifiek-hiërarchisch cluster van regels ontstaat als gevolg van de eenvoud (en rationaliteit en efficiëntie) waarmee deze regels kunnen worden ontdekt en getest. Holland redeneert intuïtief, soms speculatief, maar ook (statistisch-mathematisch) logisch in zijn afleiding van het ontstaan van hiërarchische systemen met behulp van binaire strings. Dergelijke inzichten staan ook aan de basis van het wetenschappelijk bedrijf. Het is een beschrijving van de ontwikkeling van een complex adaptief (kennis)systeem; “evolution is essentially a knowledge process” (Bartley, 1988, 23). Het gaat niet om het efficiënt zijn, maar efficiënt zijn in het efficiënter worden. “The system balances exploration (acquisition of new information and capabilities) with exploitation (the efficient use of information and capabilities already

⁶ De tendens is van zeer algemene regels naar een hiërarchisch cluster van algemene en specifieke regels. In deze paragraaf komt dat op twee manieren aan de orde.

⁷ “Nature can produce complex structures in simple situations, and can obey simple laws even in complex situations.” (Goldenfield en Kadanoff, 1999, 87).

available)”⁸ (Holland, 1992, 26). Is dit niet het kernprobleem bij het (wetenschappelijk) ondernemen?

Holland onderscheidt drie stappen in de afleiding: Een “performance system, credit assignment en rule discovery”. Een agent (een term die hij “leent” van de economie) wordt omschreven als een verzameling van “message-processing rules”. In het performance system worden de capabilities van een agent beschreven; een agent is een verzameling message producing rules (in de vorm van “IF (condition) ... then (action)”. Dat kan zijn een detector (die omgevingsinformatie filtert), de omzetting van een regel, of een effector (die berichten omzet in acties). Het systeem bevat mogelijkheden tot parallelle schakelingen waarbij verschillende delen tegelijkertijd actief zijn (ook concurrerende, tegenstrijdige delen, omdat in het proces de regels nog geen specifieke betekenis hebben).

De vraag is waar deze regels vandaan komen en hoe zij worden aangepast. De regels bevatten competing hypotheses, die niet op hun interne consistentie worden beoordeeld, maar op hun externe correspondentie. Als een hypothese faalt, verdwijnt deze naar de achtergrond en maakt plaats voor alternatieve hypothesen. Het testen en confirmeren van hypothesen staat centraal. Concurrentie vindt plaats door aan een cluster van regels een bepaalde strength toe te kennen; dit is de credit assignment. Holland gebruikt hiervoor de metafoor van de economische concurrentie. Hoe beter een regel (deel uitmakend in de regelketen) bijdraagt aan de prestaties van een agent, des te sterker de rol van deze regel is bij volgende beslissingen. Holland veronderstelt dat algemene en specifieke regels strijden om voorrang, maar hoe specifieker de regel (hoe meer posities in de binaire string relevant zijn) hoe hoger de (potentiële) strength ervan⁹. Algemene regels – default rules – zijn relatief eenvoudig te ontdekken en te testen. Specifieke regels doen zich minder vaak voor – zijn moeilijker te ontdekken en te testen – dan de algemene regels¹⁰. Geleidelijk wordt het interne model van de agent (dat aanvankelijk bestaat uit algemene regels) aangevuld met specifieke regels. Hierdoor ontstaat een “default hierarchy”: een mix van algemene en specifieke regels die om voorrang strijden. Een probleem daarbij is hoe in een keten van regels de kracht van de

⁸ Wat gebeurt er met informatie als algemene regels langzaam veranderen in een hiërarchisch geclusterd stelsel van algemeen-specifieke regels? Langlois (1984, 30-33) onderscheidt (in navolging van Knight) risico en onzekerheid (parametric en structural uncertainty), of imperfect parametric en imperfect structural information. Alleen de laatste staat volgens Langlois aan de basis van de onderneming. Paulos (1999, 168-169) maakt onderscheid tussen informatie-inhoud en informatiecomplexiteit; het eerste concept is gebaseerd op inzichten van Shannon (dit is het gebruikelijke concept dat de mate van verrassing meet die nog in een “entiteit” aanwezig is), het tweede op de inzichten van Chaitlin (die de algoritmische informatie-inhoud meet van datgene dat al is onthuld). De informatie-inhoud neemt veelal af, de informatiecomplexiteit neemt veelal toe. Hiertussen kan een bepaald evenwicht bestaan dat (in navolging van Zurek) fysische entropie wordt genoemd. Het modulair opdelen kan de complexiteit verminderen. Dit is een variant op het inzicht van Heisenberg dat kennis over het systeem het systeem zelf (in dit geval door het modulair opdelen ervan) kan veranderen.

⁹ Hij adstrueert dat met een voorbeeld waarbij een kikker de algemene regel hanteert om te vluchten als zich een bewegend object in de nabijheid bevindt, maar juist nadert als hij additionele informatie krijgt dat het een klein object is. Deze regels lijken tegenstrijdig, maar er bestaat toch een symbiose tussen deze twee. Elke keer als het object klein is, wint niet alleen de specifieke regel aan kracht, maar wordt ook het verlies van de eerste (algemene) beperkt. De twee regels gezamenlijk bieden belangrijke voordelen voor de kikker dan elk van de regels afzonderlijk.

¹⁰ Stel dat er 100 mogelijke posities zijn in een binaire string. Als slechts 1 positie relevant is, bestaan er 200 mogelijke condities, die binnen korte tijd kunnen worden uitgeprobeerd en snel kunnen worden getest. Als alle 100 posities relevant zijn, bestaan er 2^{100} condities; het volledig uitvoeren hiervan is ondoenlijk. Dit lijkt op het probleem van de complete markt, of de complete (onbeperkte rationaliteit). Algemene condities worden ook frequenter getest. In het geval van 1 positie wordt deze in de helft van alle gevallen getoetst, elke toename van de condities verlaagt de toetskans met een factor half.

afzonderlijke regels wordt bepaald (dat gebeurt door middel van “implicit parallelism” op grond van het “genetic algorithm”, zie hierna). “Can crossing over and mutation implement such judgments automatically?”

Tot nu toe vindt selectie plaats uit een gegeven verzameling van regels maar deze verzameling verandert. De laatste stap is hoe een agent nieuwe plausibele regels kan ontwikkelen die in de default hierarchy kunnen worden opgenomen. Een component die consistent in krachtige regels is opgenomen is een logische kandidaat bij het vormen van nieuwe regels. Holland introduceert hiervoor het begrip schema (building block); een regel die slechts bepaalde posities op de binaire string gebruikt. Regels met een bovengemiddelde sterkte worden vaker gecombineerd, maar het precieze “cross over” punt is random. De sterkte van de regels kan worden weergegeven als een landschap waarvan we (veelal) lokale toppen proberen te bereiken. (Dat N-K landscape komt hierna eveneens aan de orde bij de inzichten van Kauffman). Er kunnen echter erg veel schemata ontstaan. Hoe kan evolutie de gemiddelde sterkte en de individuele sterkte van alle schemata berekenen? Crossover en point mutation geven het antwoord in de vorm van “genetic algorithms”. De centrale vraag is wat er gebeurt met de building blocks als deze mechanismen worden geïntroduceerd; het ontstaan van een default hierarchy is onvermijdelijk.

De lengte van de schemata – dit is de afstand tussen de twee uiterste relevante punten op de binaire string – speelt een essentiële rol. Hoe korter de lengte hoe kleiner de kans op verstoringen door recombinaties (en mutaties). De korte bovengemiddelde schemata zijn het eenvoudigst te ontdekken en kunnen snel worden getest omdat deze minder varianten kennen (naar analogie van de ontwikkeling van een default hierarchy, zie hiervoor). Afbakeningen beperken de interacties. Ondanks het feit dat er zeer veel schemata bestaan, kunnen deze door middel van implicit parallelism snel worden getest omdat deze weinig varianten kennen¹¹. De tweede reden dat crossovers geen langere schemata verstoren is dat deze op hun beurt weer kunnen zijn opgebouwd door combinatie van simpele schemata. Deze hiërarchische opbouw vermindert het ontwrichtende effect van crossover. Mutatie “reopens the search”; het is te beschouwen als een “insurance policy” omdat voorheen onmogelijke condities kunnen worden onderzocht en getest. Maar deze mutaties komen sporadisch voor en kunnen beperkt blijven tot specifieke schemata. Evolutie vindt plaats op verschillende niveaus en “remembers combinations that increase fitness. Evolutions continually innovates, but at each level it conserves the elements that are recombined to yield the innovations.” (Holland, 1995, 80-81). De complex hiërarchische opbouw van kleine modulaire geclusterde regels die door middel van tags zijn verbonden, is volgens Holland onvermijdelijk. Het gecombineerde effect staat bekend als “implicit parallelism” en is het gevolg van de “genetic algorithm”. Het is de oplossing voor het probleem van het toetsen van de “building blocks” door de gehele string. “The genetic algorithm does implicitly what is infeasible explicitly. Implicit parallelism is the ability to manipulate large numbers of schemata implicitly through the explicit manipulation of a relatively small numbers of strings”. (Holland, 1995, 78-79).

Fitness ontstaat door adaptatie van de individuele agenten en vloeit voort uit de interactie met andere zich aanpassende agenten. Diversiteit is onvermijdelijk als gevolg van de niches die steeds opnieuw ontstaan door adaptatie. De speldenfabriek die Smith als illustratie opvoert heeft geen a priori fitness, de fitheid “must emerge from the context.” (Holland, 1995, 98). Is de onderneming niet als een specifieke module of building block te beschouwen; een

¹¹ Hiervoor is nodig dat een schema weinig relevante posities bevat waarmee het aantal relaties tussen elementen beperkt blijft. Een modulaire, hiërarchische structuur (door Kauffman aangeduid met patches) speelt hierin een belangrijke rol.

specifiek afgebakend kennissysteem? Tags beperken het aantal interacties, zij staan aan de basis van specialisatie en coöperatie. “Tags acquire this role because the adaptive processes that modify CAS select for tags that mediate useful interactions and against tags that cause malfunctions.” (Holland, 1995, 23). Zijn deze tags niet het equivalent van markten die zorgen voor uitwisseling tussen ondernemingen? Markten en ondernemingen co-evolueren.

Holland (1995, 88) geeft aan dat zijn beschrijving meer betrekking heeft op de “information produced” en niet op “extracting information from the environment”. Heiner (1983) heeft in dat kader een verhandeling geschreven over de invloed van de complexiteit op systemen. Onzekerheid leidt juist tot rigiditeit en daarmee tot voorspelbaarheid. Dit leidt hij af door rekening te houden met de kans op succes, de betrouwbaarheid van de informatie en de kosten van het afwegen van alternatieven. Het is voor een agent in het algemeen rationeel¹² om zich af te schermen van bepaalde informatie door deze te filteren op de kritische aspecten ervan. Volledige flexibiliteit door alles in beschouwing te nemen (en ter discussie te stellen) leidt tot chaos en hoge kosten met weinig kans op voordelen. Reduceren en vereenvoudigen – bijvoorbeeld door een hiërarchische modulaire structuur – zijn nodig om te overleven. “Thus, it is in the limits to maximizing that we will find the origin of predictable behavior.” (Heiner, 1983, 561). Hij illustreert deze inzichten op een breed terrein. De rigiditeit kan echter ook de betrouwbaarheid van het systeem aantasten in het geval van complexe omgevingen. Flexibiliteit kan worden verkregen doordat een aantal van de componenten zich ontwikkelt als componenten van een groter systeem “which enables them to reliably guide more complex behavior of a larger system.” In een hiërarchisch systeem zijn de latere stages “governed by successively more flexible rules.” (Heiner, 1983, 583).

Vehkavaara (1998) trekt dit door naar de informatie- en kennisaspecten van evolutie. Hij onderkent vier “nested hierarchies of knowledge storing (or memory).”¹³ When organisms adapt to the (changing) environment, they have to adapt in different time scales and this may be one cause why new levels of organization emerge. Environmental knowledge of an organism must not only be stored in a stable form (in genes), but there must also be a mechanism to update it”. De behoefte tot snellere aanpassingen leidt tot “more and more complex hierarchical (phenotypic) organizations.” (Vehkavaara, 1998, 2010-211).

Volgens Simon (1996, hoofdstuk 8) “nature loves hierarchy, and all nature is organized in levels”. Hij illustreert dit aan de hand van twee horlogemakers¹⁴ - Hora en Tempus – die op verschillende wijze een horloge dat bestaat uit 1.000 onderdelen assembleren. Bij Hora leidt elke verstoring tot het tenietgaan van het hele werk. Tempus daarentegen deelt het ontwerp op in modules van 10 onderdelen die hij vervolgens samenvoegt in eenheden van 100, en vervolgens van 1.000. Verstoringen leiden in het laatste geval slechts tot een zeer klein verlies aan activiteiten. De modulaire hiërarchische benadering biedt dan ook belangrijke voordelen. Simon (1996, 197-204) spreekt over “near decomposability of systems”. Deze modulaire

¹² De vraag is hoe dergelijk gedrag moet worden geïnterpreteerd in termen van rationaliteit. Langlois (1986, 227) spreekt van nonrational (arationeel) gedrag, maar dit kan tegelijkertijd worden beschouwd als metarationeel gedrag. In dezelfde zin kan het in ogenschouw nemen van de kenmerken (en de statistische eigenschappen daarvan) van het (adaptieve) systeem bij het nemen van beslissingen leiden tot a- efficiënte uitkomsten (Langlois, 1984, 35), maar ook deze kunnen tegelijkertijd worden getypeerd als meta-efficiënte uitkomsten.

¹³ Een idee dat is terug te voeren op Lorenz en Campbell, een oplossing voor het Kantiaanse a priori probleem.

¹⁴ Horloges spelen vaker een rol in de discussie over de voordelen van het systeemontwerp en de achterliggende kracht ervan. Het speelt in de discussie tussen Darwin en Paley en ook Dawkins heeft daar een verhandeling over geschreven: the blind watchmaker. In paragraaf 14.7 wordt nogmaals een “horlogemaker” opgevoerd.

structuur kenmerkt zich door dichte “intracomponent linkages” en minder sterke “intercomponent linkages”.

Kauffman verstrekt hiervoor een meer theoretische basis. Zijn idee is dat selectie niet de enige bron van orde is (“we the unexpected”), maar dat selectie “has always acted on systems that exhibit spontaneous order.” (“we the expected”). Emergente eigenschappen liggen (mede) aan de basis van orde. Kauffman (1995, 51) noemt dit “free order”. “Life is the natural accomplishment of catalysts in sufficiently complex (dissipative) nonequilibrium chemical systems”. Een autokatalytisch proces ontstaat als elementen in een netwerk in toenemende mate met elkaar zijn verbonden. Voorbij een bepaalde dichtheid (“phase transition”) in de verbindingen ontstaat een autokatalytische verzameling. Diversiteit speelt hierbij een belangrijke rol. Maar een levend systeem kan alleen voortbestaan als er een compromis bestaat tussen malleability en stability. Hoe wordt bereikt dat kleine veranderingen de structuur niet laten ineenstorten? Evolutie werkt immers veelal via geleidelijke aanpassingen (afgewisseld met soms grote schokken, de punctuated equilibria). Een belangrijke eis voor het ontstaan van orde is het aantal verbindingen. Een netwerk bestaat uit een aantal elementen (N) en het aantal verbindingen tussen deze elementen (K). Kauffman (1998, 83) past voor het weergeven van de verbindingen Booleaanse functies toe en vraagt zich af: “Whence cometh the order?” Deze verschijnt plotseling als het aantal verbindingen daalt onder een kritiek niveau¹⁵. Netwerken met zeer dichte verbindingen vertonen een chaotisch beeld, maar netwerken met weinig verbindingen zijn te statisch. “Complex systems exist on, or in the ordered regime near, the edge of chaos because evolution takes them there.” (Kauffman, 1998, 90).

Kauffman hanteert hiervoor de metafoor van de landscapes, met toppen en dalen die bovengemiddelde en benedengemiddelde uitkomsten weergeven. Evolutie “krijgt alleen een kans” als de NK-landscapes niet random zijn maar in een beperkte mate ruig met lokale toppen (“Correlated fitness Landscapes”)¹⁶. Kauffman noemt twee mogelijke beperkingen waarbij selectie geen complexe systemen kan assembleren: “catastrophic change in behavior” en een “error catastrophe”. Wanneer het landschap random is, kan de hoogste top alleen worden gevonden door alle mogelijkheden na te gaan. Evolutie vereist dan ook een bepaalde vorm van zelforganisatie. Hoe hoger K – hoe meer connecties – hoe ruiger het landschap met meer lokale pieken. Maar hoe hoger K – hoe lager de lokale pieken, de rate of improvement vermindert dan exponentieel¹⁷. K moet zich in een bandbreedte bevinden: “Evolution tunes the ‘Knob’¹⁸. “Thus there appears to be a limit on the complexity of a genome that can be assembled by mutation and selection. Self-organization may be the precondition of evolvability itself.” (Kauffman, 1998, 184-185). Evolutie is geen trial-and-error, het is gestuurde trial-and-error.

¹⁵ Dit is een eerste resultaat op basis van één subsysteem. In latere hoofdstukken wordt dit aspect omgedraaid als de subsystemen in een onderlinge samenhang worden betrokken. Er is dan sprake van de co-evolutie of de evolutie van de co-evolutie.

¹⁶ Holland beperkt het aantal mogelijkheden in termen van de input, Kauffman in termen van de output. Beiden nemen in ogenschouw wat de kosten van het zoeken en opslaan van informatie zijn en wat de slaagkans is van de evolutionaire vooruitgang.

¹⁷ Dat maakt het ook mogelijk dat een nieuwe eenvoudige soort met een hoge piek plots voor een omwenteling zorgt.

¹⁸ Er bestaan allerlei mechanismen om deze afstemming te bewerkstelligen; bijvoorbeeld specifieke Booleaanse functies, en de mate waarin uitkomsten kunnen verspringen. Hoe vaker de uitkomst van een Booleaanse functie bij een 0 of een 1 ligt hoe kleiner de kans dat deze bij een andere input verspringt.

Tot nu toe is uitgegaan van een soort (specie). Maar soorten leven niet in isolement, maar treden met elkaar in contact. Alle soorten passen zich aan en daardoor co-evolueren zij (net zoals een onderneming en een markt). Diversiteit en aanpassingen scheppen steeds nieuwe niches. De overlevingskansen van een soort worden niet alleen door de interne verbindingen bepaald, maar ook door de relaties met andere soorten. Naast de intensiteit van de relaties binnen het systeem (K), bestaan er relaties tussen systemen en een aantal andere systemen waarmee het systeem in contact staat (C). Deze laatstgenoemde verbindingen kunnen het (reële of wetenschappelijke) landschap van een systeem op zijn kop zetten. Hoe hoger K, en hoe lager C en S, hoe beter het speelveld gehandhaafd blijft en ruig is. Maar hoe hoger K, hoe lager de pieken komen te liggen. “Breaking large systems into patches (modules) allows the patches to coevolve with one another.” (Kauffman, 1998, 258). Doen de wetenschap, de onderneming en de markt niet hetzelfde? Wetenschap moet reduceren want kan niet alles tegelijkertijd in beschouwing nemen en ter discussie stellen. Een modulair hiërarchisch systeem kan de complexiteit verminderen en er ontstaan betere mogelijkheden tot specialisatie en toetsing omdat er dan minder varianten zijn. Wetenschapsgebieden, markt en onderneming co-evolueren. Ook wetenschap is (of laat zich typeren als) een complex adaptief systeem. Dit is het onderwerp van de volgende paragraaf.

Volgens Kauffman (1998, 90) hebben “systems capable of complex behavior a decided survival advantage”. Helaas blijft onbesproken waarin die voordelen zijn gelegen. Voordelen van een hiërarchisch modulair (complex adaptief) systeem kunnen zijn:

- Het opdelen van een regel vermindert de complexiteit en maakt specialisatie mogelijk.
- Niet alles wordt steeds tegelijkertijd ter discussie gesteld; er vindt geen naïeve toetsing plaats.
- Niet alle mogelijkheden hoeven te worden gecontroleerd; toetsing en de kans op het vinden van betere combinaties vindt hierdoor sneller plaats.
- Tijds- en geheugenruimtebesparing doordat niet alle mogelijkheden in een draaiboek hoeven te worden vastgelegd.
- Herbergt adaptatie met coherentie.
- Flexibiliteit op een hoger niveau.
- Niet te veel conflicten door modulaire opbouw.
- Geen chaotisch gedrag en chaotische resultaten zodat evolutie kan plaatsvinden.

Het belangrijkste nadeel lijkt te zijn dat het globale optimum niet wordt bereikt, maar dit is een spel in een hooiberg en vereist dat alle mogelijkheden worden nagelopen. Algemene nieuwe krachtige rules kunnen zorgen voor (Copernicaanse) omwentelingen (punctuated equilibria). In werkelijkheid verlopen ontwikkelingen veelal zeer geleidelijk. De kracht van de wetenschap is gelegen in het op modulair niveau opereren, de waarheid is dan het emergente effect van deze modules. Dit lost ook twee centrale dogma's of problemen op van de wetenschap - rationaliteit en kennis - door deze op een hoger niveau (de ontwikkeling of evolutie van de wetenschap zelf) te bezien. Rationaliteit en kennis zijn twee dogma's van de Westerse filosofie.

14.3 Wetenschap als complex adaptief systeem

“De meest opmerkelijke ontdekking die ooit door wetenschappers is gemaakt, is de wetenschap zelf.” (Jacob Bronowski¹⁹). Aanvankelijk hadden “wetenschappers” geen idee dat zij wetenschap bedreven. Vanuit individuele inspanningen heeft de wetenschap zich ontworsteld aan geestelijke en autocratische dogma’s (maar vervangen door haar eigen empirische en logische dogma’s, protective belts en paradigma’s). De wetenschappelijke kennis is langzaam “naar boven komen drijven”²⁰. Wat is wetenschappelijke kennis²¹, waarin is die kennis belichaamd en wat is de stand van de wetenschap of de “body of knowledge”? Ook wetenschap kenmerkt zich door een duizelingwekkende diversiteit aan methoden, bronnen en specialisaties. Geen enkele wetenschapper is in staat dat exact aan te geven – een Homo universalis²² bestaat niet (meer). Sommige wetenschappelijke specialisaties lijken zo ver te zijn doorgeslagen en lijken zodanig specifiek en gedetailleerd, dat de gedachte opkomt dat het weinig meer voorstelt (en daardoor wellicht niet meer wetenschappelijk zou zijn). Maar deze extreme specialismen, diversiteit en arbeidsdeling in de wetenschap zijn heel goed verklaarbaar in termen van complexe adaptieve systemen. Aanpassingen lokken specialismen en diversiteit uit, als gevolg hiervan ontstaan er voortdurend nieuwe wetenschappelijke niches (Champion, 1989); gelijk als in de biologie en de economie²³.

Volgens de Britse filosoof Whitehead is de hele Westerse filosofie niet meer dan een serie voetnoten bij Plato; hij omschreef kennis als “true justified belief”. Met deze uitspraak is de hedendaagse wetenschappelijke kennis nog steeds doordrenkt (Bartley, 1988, 9-11). Aan wetenschap kleefde een logische (interne) en/of een empirische (externe) component. Het is het spiegelbeeld van een interne anticipatie (theorie, model of representatie) aan de externe werkelijkheid. De vraag is of beide onafhankelijk plaatsvinden zijn en wat de oorsprong ervan is. Beide gaan gepaard met problemen. Problemen van logische aard zijn bijvoorbeeld terug te voeren op de stelling van Gödel; de empirische problemen zijn terug te voeren op de Duhem-Quine these²⁴. Toetsing vindt plaats op basis van een verzameling van concepten en veronderstellingen; er zijn altijd hulphypothesen in het geding. Daarnaast is atheoretische waarneming niet mogelijk. Is rationele kennis mogelijk? Nee volgens Hume (rationeel) en Kant (kennis). Hume is van mening dat kennis alleen kan worden gevormd door observaties, maar dat we causale relaties niet kunnen waarnemen. Volgens Kant is er een a priori element van waaruit we de wereld waarnemen. Het “adagium true justified belief” herbergt deze visies. Deze problemen zijn ook tot uitdrukking gekomen in de weergave van CAS in de vorige paragraaf. In complexe systemen is het niet mogelijk om volledig te zijn, waardoor de werkelijkheid in building blocks wordt ontleed waardoor er een cluster aan regels ontstaat.

¹⁹ Onder andere bekend van de BBC-serie “The Ascent of Man”.

²⁰ Met soms onbedoelde effecten; aanvankelijk was het doel het openen van het “Boek der natuur” (God had zich – volgens Augustinus; ook op een andere manier geopenbaard: in de schepping van de natuur). Maar door wetenschappelijk onderzoek werd het boek der natuur langzaam ondergraven. Emergente (onbedoelde) effecten spelen in de wetenschap (en de werkelijkheid) een belangrijke rol. Daarnaast speelt in de wetenschap serendipiteit (door toeval een niet gezochte vondst doen) een rol.

²¹ Ook over wat kennis tot wetenschappelijke kennis maakt bestaat geen eenduidigheid. Meestal wordt dat ingevuld door een opsomming van kenmerken: wetenschappelijke kennis is gegrond, systematisch en intersubjectief. In de hierna volgende benadering van Campbell is dat onderscheid geheel vervaagd.

²² Dit was wel het geval in de periode van het ontstaan van de wetenschap. Maar in deze fase ging het – in de gedachtegang van Holland (1995) - om het ontwikkelen van de algemene regels.

²³ En als bij de stelling van Gödel, een toevoeging van een extra axioma levert weer andere (onvolledigheids)problemen op.

²⁴ Maar bijvoorbeeld ook in het onzekerheidsprincipe van Heisenberg op detailniveau (dit leidt tot een “epistemological paradox, that where knowledge is an essential part of the system, knowledge about the system changes the system itself.” (Boulding, 1966, 8) en de relativiteitstheorie van Einstein op supermacroniveau.

Individuele buildings blocks winnen aan kracht als zij deel uitmaken van (het cluster van) regels die hun waarde in de praktijk hebben bewezen.

Volgens Campbell (1988) draagt de vorming (“cognogenesis”) van wetenschappelijke kennis dezelfde kenmerken als selectie in de natuur. Wetenschap is te beschouwen als een natuurlijk systeem, dus gebaseerd op hetzelfde selectiemechanisme: “Adaptiveness is knowledge.” Hij noemt zijn benadering evolutionaire epistemologie (en de grondlegger ervan Popper). Volgens Campbell kan de vorming van wetenschappelijke kennis worden voorgesteld door een VSR (Variation, Selection, en Retention)-proces. Het overbrengingsmechanisme (waarin de kennis “blijft hangen” en zorgt voor anticipatie op nieuwe gegevens) is een “vicarious process”. Kennisvorming kan worden voorgesteld als een “nested hierarchy of vicarious knowledge processes, including vision, thought, imitation, linguistic instruction and science.” (Campbell, 1988, 89). Hij synthetiseert de sociologische, psychologische en epistemologische aspecten van het proces van kennisvorming; het gaat niet zozeer om de semantiek van wetenschappelijke kennis.²⁵ Het probleem is echter het ontbreken van een duidelijke (normatieve) maatstaf van wetenschappelijke kennis. Christensen en Hooker (1999) zijn van mening dat de tekortkoming van deze benadering is dat de interne cognitieve structuur niet wordt benadrukt (in de geest van Kauffman, dat de gratis orde van complexe systemen ontbreekt). Organizational constraints and capacities zijn cruciaal voor een goed begrip van evolutie en kennisvorming: “theory laden or guided is a central expression of science’s cognitive power, not an epistemic defect.” (Christensen en Hooker, 1999, 245). Kennis is zowel een bron als een beperking.

Bartley bekritiseert de “mainstream (true justified belief)” wetenschappelijke benadering die hij aanduidt als “presentationalism”. Deze benadering herbergt vele thema’s, zoals reductionisme, determinisme en positivisme. De doctrine bestaat uit een network of epistemological, logical and methodological arguments, dat ertoe leidt dat zij “find themselves trapped in a web woven of such assumptions”. (Bartley, 1988, 12-13). Ook wetenschap “stelt er geen prijs op” alles tegelijk ter discussie te stellen, een dergelijke “voor eens en altijd”-benadering ondergraaft de vooruitgang, is wanordelijk en is geen economische²⁶ wijze van wetenschap bedrijven. Een bepaalde structuur, organisatie of robuustheid is noodzakelijk voor vooruitgang (of een evolutionaire ontwikkeling). Er bestaat een vaag cluster van achterliggende ideeën die zichzelf versterken omdat zij gemeenschappelijk elementen vormen van soms tegenstrijdige benaderingen (Champion, 1989). Deze vage grenzen maken sfeerovergangen mogelijk, waardoor steeds nieuwe wetenschappelijk niches ontstaan. Padafhankelijkheid komt niet alleen voor in de theorie, maar ook over de theorie.

Ook Boon (1983) heeft een zoektocht ondernomen naar de “list der wetenschap”, waarin variatie en selectie een belangrijke rol spelen. Waarheid is daarin niet het doel maar het onbedoelde effect van wetenschap. In feite is wetenschap een hiërarchisch opgebouwd variatie- en selectieproces waarin geleidelijk en in meerdere stappen globale orde en vooruitgang tot stand komen. Kennis is een onbedoeld product van individueel handelen; de bedoelingen en de intenties zijn niet voldoende om de eigenschappen van kennis op globaal niveau te verklaren (Boon, 1983, 43). De ideeën van Smith van de invisible hand worden toegepast op de “wetenschappelijke markt” (net als in de theorie van de complexe adaptieve

²⁵ Ook in de economie bestaan inzichten die meer de structuur benadrukken (Neoklassieken) dan het proces (Oostenrijkers).

²⁶ Volgens Boland (1981, 1035) “Metaphysical statements are necessary because we cannot explain everything.” Juist niet alles ter discussie stellen - ceteris paribus in de wetenschap – levert vooruitgang op.

systemen). Waarheid is een emergent verschijnsel. Een emergent verschijnsel staat ook aan de basis van de economie.

Die hiërarchische verstrengeling van wetenschappelijke activiteiten (of kennisvorming in het algemeen) is ook te vinden in de arbeidsverdeling binnen de wetenschappen. Volgens Anderson (1972) bevat wetenschap een hiërarchische structuur doordat zich op elk niveau nieuwe emergente eigenschappen voordoen (als gevolg van de “twin difficulties of scale and complexity”). De reductionistische benadering waarin alles tot een verzameling van fundamentele wetten wordt teruggebracht, is niet houdbaar. Fysische wetenschappen zijn niet fundamenteeler dan sociale wetenschappen. Naast de organisatie van de wetenschapsgebieden, heeft ook elk wetenschapsgebied zelf een hiërarchische opbouw of een interne structuur. Volgens Ziman (2003, 1628) is “the plurality of science itself an emergent feature of the natural order.” De demarcatie tussen fysische, biologische en sociale wetenschappen is arbitrair. De fysische, biologische en sociale²⁷ wereld zijn hiërarchisch gelaagd, bevatten elementen en verbindingen, building blocks en een “methodological modularity”. Hodgson (1993) ziet in een dergelijke hiërarchische opbouw, zelfs een methode van “bringing life back to economics”.

Wat zijn de gemeenschappelijke elementen van de verschillende wetenschappen? Bestaat er een “unity of science”? Gallagher en Appenzeller (1999, 79) signaleren een “hard, practical (dit lijkt een tegenstelling, TV) issue: how the different fields of science relate to each other.” Er zijn vier gemeenschappelijke elementen die de brug vormen tussen de wetenschappen: systeem, selectie, pluralisme en reductie.

Volgens Boulding (1956) vormt “General systems theory - the skeleton of science”. “Each field of knowledge has to find its appropriate method, depending on the nature of the system”. Boulding ontwikkelt een “system of systems”; een gelaagde hiërarchische rangschikking van systemen waarmee wetenschappen zijn uitgerust, met elk hun unieke eigenschappen. Volgens Von Bertalanffy (1951) is “General system theory: a new approach to unity of science”. “All sciences (...) are concerned with systems.” Het tweede aspect is het testen of toetsen van deze systemen; een evolutionair proces. Het derde aspect is de specialisatie of het pluriforme karakter die in het verlengde ligt van de modulariteit. Enerzijds door de erkenning dat elk niveau zijn eigen eisen aan kennisvorming stelt: “The metaprinciple of plurality itself; any discourse of diversity is itself unifying.” (Hodgson, 1993, 249) anderzijds dat er voordelen zijn te behalen door te specialiseren. Uit de lokale aanpak komt de globale wetenschappelijke orde naar boven²⁸. Deze diversiteit weerspiegelt enerzijds de diversiteit van het reële systeem dat de wetenschap afbeeldt, maar anderzijds dat specialisatie, aanpassing en selectie nieuwe wetenschappelijke niches mogelijk maakt. De eerder aangehaalde economische aspecten van CAS zorgen ook voor een economisch getinte organisatie van de wetenschappen, omdat deze lokale problemen deel uitmaken van een groter geheel dat in evolutionair opzicht wetenschappelijke niches vormt. Ziman (2001, 189) noemt dit “problem areas – the local intellectual arena’s where knowledge claims are disputed”. Dit maakt een betere toetsing, concurrentie, originaliteit en specialisatie mogelijk, maar nu op het niveau van de theorie. Het

²⁷ Het verschil tussen fysische, biologische en sociale wetenschappen is menselijk gedrag: “This adds a layer of complication that is not experienced in the natural science.” (Arthur, 1999, 107).

²⁸ Maar die globale orde is vaag, waarbij het enerzijds lijkt alsof “we know more and more about less and less.” (Gallagher en Appenzeller, 1999, 79), maar anderzijds is “emergence: much coming from little.” (Holland, 1998, 1).

overkoepelende aspect is echter reductie, “science is unified by reduction”²⁹ (Ziman, 2001, 321-327). “Science is the search for simplicity, a search for methods to efficiently store information or data compression.” (Colander, 2000, 2). “Advances in theoretical science have often been based on finding useful compact descriptions of a phenomenon of interest. The reduced description does not capture all the features of the phenomenon, just those that are fundamentally relevant.” (Kauffman, 1998, 18). “Methodological debates in science have been, in large part, debates about alternative strategies to compress data.” (Colander, 2000, 2). “Reduction is necessary, inevitable and desirable, what is contentious is not reductionism per se, but its scope and content (Hodgson, 1993, 235)³⁰. Science krijgt daarmee trekken van modelbouw: “Model making, broadly interpreted, encompasses most of scientific activity.” (Holland, 1995, 36). “A reductionist research strategy has an inbuilt bias towards the inclusion of certain types of relations and the exclusions of others”. (Hodgson, 1993, 243). “The task of science is to make use of the world’s redundancy to describe that world simply.” (Simon, 1996, 210). Wetenschap is reducerend van aard, modulair, divers, systematisch en kent selectiecriteria, kenmerken die CAS ook bevatten.

Ziman (1978, 2001) heeft twee verhandelingen geschreven over de structuur van de wetenschap. De volgende citaten ondersteunen het idee dat wetenschap (als afspiegeling van CAS) zelf als een CAS kan worden voorgesteld. “Theories are schematic (...) they simplify the world they are applied to. Theories are very like maps (...). Scientific theories can often be mapped as abstract networks. Science is minutely subdivided into a nested hierarchy of specialties, paradigms and disciplines. Change is an unpredictable, irreversible historical process. The general evolutionary property of science is its adaptive fit. Evolutionary reasoning is a vital tool of metascientific analysis.” (Ziman, 2001, 282-287). “The scientific culture is not systematically directed towards the construction of a global map of knowledge. The projects, procedures, instruments, epistemic criteria and putative discoveries of specialized research communities are not coordinated in advance, are often incompatible, and are only rendered partially coherent by later social structuration and codification. What results is more like intercalated brickwork, a cobbled-up net, a fish skin of overlapped scales, a many stranded cable, or a much repaired clinker-built ship than say, an extremely long error-corrected sentence about the whole cosmos.” (Ziman, 2001, 322). “The text-book description of a physical science fails to do justice to the network of interrelated models, experiments, concepts, techniques, instruments, materials, properties etc. that constitute the corpus of knowledge. Our confidence in any particular element of this science ... is deeply embedded in our consciousness of a multitude of related facts and opinions.” (Ziman, 1973, 39-40). De waarheid, of justified belief, is een emergente uitkomst van een complex adaptief (wetenschap)systeem.

²⁹ Naast reductie zijn deductie en inductie belangrijke uitgangspunten in de wetenschap. Hodgson (1993) voegt hier (in navolging van Peirce) nog een ander uitgangspunt aan toe: abductie. Dit is het hanteren van metaforen waardoor inzichten van het ene vakgebied kunnen “overspringen” naar een ander vakgebied. Modulaire structuren maken dit eenvoudiger; het is het toepassen van de inzichten van Schumpeter (“Neue Combinationen”), maar dan in de theorie. In deze bijdrage “springen” economische en wetenschapstheoretische principes (op basis van inzichten van CAS). Hodgson (1993, 21) geeft aan dat dit ook is gebeurd met de inzichten over evolutie. De inzichten van Darwin zijn in belangrijke mate beïnvloed door de (economisch getinte) inzichten van Malthus. In een later stadium zijn deze biologische inzichten weer overgesprongen naar de economie.

³⁰ Reductionisme en holisme reduceren beide, namelijk van onderaf en van bovenaf. “Nature can produce complex structure even in simple situations, and can obey simple laws even in complex situations.” (Goldenfeld en Kadanoff, 1999, 87).

Aan filosofen en wetenschappers worden positieve eigenschappen toebedacht. Volgens Plato dient een regent wijsgeer te zijn, volgens Bacon is kennis macht, volgens Descartes bestaat alleen de denkende mens (“ik denk dus ik besta”), maar ook bij Smith vervullen filosofen en wetenschappers een belangrijke rol. Weerspiegelt het economisch systeem – met markten en ondernemingen – als modulaire modelbouw en tags tussen de modules – ook niet de inzichten van de groei van de kennis, gelijk de natuur en wetenschapsvorming in het algemeen?

14.4 Alledaagse kennis als complex adaptief systeem

“Human knowledge is the result of the interaction of the human brain (an extraordinary biological structure, want ook een emergent verschijnsel), artifacts, and the real world.” (Boulding, 1981, 93). Knowledge results from the interaction of internal and external messages, dat bekend staat als “testing”. Know-how onderscheidt zich van know-that, een onderscheid dat is aangebracht door Ryle en door Polanyi tacit knowledge wordt genoemd. Van Ryle is ook het bekende aforisme: “efficient practice precedes the theory of it.” Maar omgekeerd kan worden gesteld dat “niets zo praktisch is als een goede theorie” (een uitspraak die veelal wordt toegeschreven aan de sociaal psycholoog Lewin).

“Knowledge is a general term referring to the content of all the long term memory/representations humans possess, while know-how refers to bits of knowledge related to the use of technology”. Know-how is “the wide range of techniques and understandings human societies have acquired over the years that enable them to meet their wants.” (Nelson en Nelson, 2002, 721, Nelson, 2003, 909). “Learning – whether in the organism or in the organisation – is a matter of self-organization, that is, of the creation of structure.” (Langlois en Garrouste, 1997, 289). Kennis vereist een bepaalde mate van structuur, orde, systeem of organisatie.

Alledaagse kennis wordt onderscheiden van informatie en gegevens, maar de relatie tussen deze concepten is zeer complex: “We cannot regard knowledge as simply the accumulation of knowledge in a stockpile, even though all messages that are received by the brain may leave some sort of deposit there. Knowledge must itself be regarded as a structure, a very complex and frequently quite loose pattern, (...) with its parts connected in various ways by varying degrees of strength. Messages are continually shot into this structure: some of them pass right through its interstices (...) without effecting any perceptible change in it. Sometimes messages “stick” to the structure and become part of it (...). Occasionally, however, a message which is inconsistent with the basic pattern of the mental structure, but which is of a nature that it cannot be disbelieved hits the structure, which is then forced to undergo a complete reorganization”. (Boulding in Langlois en Garrouste, 1997, 288).

Knowhow kent dezelfde eigenschappen als wetenschappelijke kennis³¹: “It is multifaceted, variegated, hierarchical layered and a hybrid mix. Modern technologies are known simultaneously at several different levels”. (Nelson en Nelson, 2002). Ook alledaagse kennis kent een modulaire, geclusterde hiërarchische en hybride opbouw. “Technology and what has come to be called science have much in common. Both are systems of knowledge. Science and technique co-evolve.” (Nelson en Nelson, 2002, 729). “The analogy between science and technology is impressionistic.” (Dosi, 1982, 158). Dosi (1982) spreekt over “technological paradigms”; de interne cognitieve structuur van kennis is van invloed op “technological

³¹ Ook hierbij doemen dezelfde vragen op als bij de bespreking van wetenschappelijke kennis (paragraaf 14.3): wat is het, waarin zetelt het en wat is de stand van de alledaagse kennis? Dezelfde vragen doemen op bij de verhouding tussen de markt en de onderneming (zie paragraaf 14.6).

trajectories”. Nightingale (2008) is van mening dat de theorie van de onderneming ook een interne cognitieve structuur kent.

“It is clear that humans possess an astounding amount of effective know how. Humans invoke and simultaneously call on a variety of different types of knowledge in many different kinds of real world settings.” (Nelson en Nelson, 2002, 720-721). Als voorbeeld geven zij aan hoeveel soorten kennis (ook die is belichaamd in apparaten) samenkomen bij een hartoperatie. Volgens Nelson (2003) ligt de “uneven evolution in know how” aan de mogelijkheden om te reduceren; sociale wetenschappen hebben het daarbij moeilijker vanwege de extra laag (menselijk gedrag).

Ook alledaagse kennis is of kan worden voorgesteld als een complex adaptief systeem dat zich ontwikkelt en aanpast. “Modern humans possess an astounding amount of effective “know-how”; technique and knowledge that allow us to do things that early humans – much less non-human animals – could not dream of doing.” (Nelson en Nelson, 2002, 719)³². Adam Smith was zich – gedurende de eerste industriële revolutie - terdege bewust van de rol van kennis (technological advance) in de creatie van de Wealth of Nations, zoals in zijn beroemde speldenfabriek. Hij is de eerste die min of meer systematisch heeft gewezen op vooruitgang als gevolg van know how en het belang daarbij van arbeidsverdeling, specialisatie en markten. Hij heeft nog meer bijzondere inzichten (zoals eerder aangegeven) ontwikkeld die in de economische organisatie van de wetenschappen zelf zijn terug te vinden.

14.5 De economie en de economische wetenschap als complex adaptieve systemen

“Sinds de mens zijn loopbaan op aarde begon, heeft hij geworsteld met het probleem van zijn voortbestaan, niet als enkeling, maar als onderdeel van een sociale groep. Dat hij nog steeds bestaat, is een bewijs, dat hij in staat is gebleken, dit probleem op te lossen; dat er nog steeds honger heerst, zelfs onder de rijkste aller volkeren, bewijst echter, dat zijn oplossing op zijn best partieel is geweest.” (Heilbroner, 1987, 20). De mens moet het doen - terugkerend naar de “Powers of Ten” – met maar een “paar powers of ten” van onze aardkorst. Economie is “... the study of the social relations and processes governing the production, distribution and exchange of the requisites of human life.” (Hodgson, 1993, 8). De strijd om het voortbestaan van de menselijke soort speelt al eeuwen; aanvankelijk werd samenwerking afgedwongen door traditie en autoritair gezag. Langzaam voltrekken zich wijzigingen in de maatschappelijke ordening waarbij de samenleving haar voortbestaan verzekerde door de enkeling toe te staan, precies te doen wat hem goeddunkt omdat krachten werkzaam zijn die ervoor zorgen dat “het werk wordt gedaan.” (Heilbroner, 1987, 22). Het onderzoek naar die krachten heeft de economie losgeweekt van ethische of sociale criteria. Er is sprake van een co-evolutie in de maatschappelijke ontwikkelingen en de reactie van de economische wetenschap daarop³³. Adam Smith’s Wealth of Nations is niet origineel; wel de gedachte aan de economie als kosmos of systeem (Hodgson, 1993). Adam Smith is een “man of system”,

³² “De drang naar weten is misschien de sterkste evolutionaire kracht die in mensen leeft.” (De Wilde, 1998, 14). Maar de uitkomsten maken een mens niet altijd gelukkiger: “Niks weten is een soort geluk” (Goldschmidt in de Volkskrant, 13-12-2008).

³³ Net zoals filosofische benaderingen en reacties sterk worden beïnvloed door het tijdsgewricht. “Er is sprake van een wederkerige relatie: (lokale) levensomstandigheden bepalen de filosofie, filosofie bepaalt de levensomstandigheden (Russell, 2006, 17)”. Deze “local situations are historically emergent”. “Our scientific knowledge takes the form of a narrative, meaningful and causal in spirit but with many unexpected incidents and accidents along the way. Is that what is called “history” on the other side of the campus?” Geschiedenis is een belangrijk onderdeel van kennisvorming: “We do not deduce our lives: we live them.” (Ziman, 2003, 1632).

een “complexity theorist, and a man with a Sante Fe Vision” (Koppl in Colander, 2000, 104), maar ook de “first post-Newtonian thinker en onderkenner van positieve feedback en padafhankelijkheid (Boulding, 1991, 10)³⁴. Ook komen in zijn beroemde boek ideeën voor die als voorlopers zijn aan te beschouwen voor de agency theorie en de informatie-asymmetrie. Zo beschouwd kan - in navolging van het idee volgens Whitehead wat betreft de ontwikkeling van de filosofie na Plato - de verdere ontwikkeling in de economische wetenschap worden beschouwd als het aanbrengen van voetnoten bij Smith.

Het ontstaan van de economie (of de economische wetenschap) is gelegen in het onderkennen van de externe, emergente effecten of unintended consequences van het individuele handelen. Hierbij treedt een ander verklaringsprincipe van het menselijk handelen op de voorgrond: de “propensity to truck, barter and exchange”. De mens wordt geleid door een “invisible hand to promote an end which was no part of his intentions”. Niet de intenties staan centraal, maar de consequenties ervan; als gevolg van het lostrekken van moraal ethische beschouwingen, heeft de economische wetenschap zich aan haar haren uit het moeras getrokken. Het is niet toevallig dat een dergelijke beschouwing uitermate relevant is in een meer vercommercialiseerde samenleving.

Naast de rol van de invisible hand speelt de invloed van division of labor, specialization and the extent of the market een belangrijke rol. Boulding (1991, 11) betreurt het dat we niet Smith’s volgende inzicht hebben gevolgd: “that production originated essentially in a genetic process of know-how increased by human learning, which is then able to select, transport, and transform materials into the shape of product, economics might be further along than it is today.” Het is de vraag of economie een toepassingsgerichte wetenschap is, het is in ieder geval de wetenschap van de toepassingen. Kennis en informatie zijn de belangrijkste bron van de vooruitgang. “Knowledge and capability is the prime source and the one that defines all others. Information is the basic, yet abstract resource.” (Cleveland, 1982, 34). De mensheid bewoont nog steeds dezelfde aardkorst, maar is in staat nieuwe bronnen en toepassingen aan te boren. “Resource is a property of things – a property that is the result of human capability. (De Gregori, 1987). Al eeuwen moet de mensheid het op de aardkorst doen met “hetzelfde materiaal”. “There is no such thing as a new material. There are, however, new resources. Resources are not; they are created, the use of resources (in een open systeem, TV) is resource creating. The process of becoming is one that is as much as ideational as material.” (De Gregori, 1987, 241). Kennistheoretische problemen zijn tegelijkertijd de bron en de beperking van de mogelijkheden; net zoals reductie tegelijkertijd realisme en positivisme maar ook scepticisme met zich meebrengt (Ziman, 2001, 321-327). “Economics is about the role of information in resource allocation. All economic problems are reducible to problems of information.” Kay, 1984, 1). Maar tegelijkertijd geldt dat: “Knowledge is our most powerful engine of production; it enables us to subdue Nature and force her to satisfy our wants.” (Marshall, 1920, IV.1.2). “Incomparably greatest among human resources is knowledge. It is because it is the mother of all other resources.” (Mitchell in DeGregori, 1987, 1243). De economie begeeft zich door de noodzakelijke reductie tussen realisme en relativisme of scepticisme. Kennis en informatie zijn te beschouwen als de metabron, maar tegelijkertijd als de bron van de metaschaarste. Deze uitspraak bevat een (kennistheoretische) lus; namelijk de twee kanten van de uitspraak van Ziman dat “Science is unified by reduction”. “In general we face the problem of having too little information and too much.” (Hodgson, 1988, 109). Efficiëntie en rationaliteit zijn geen universele begrippen in een complex open hiërarchisch

³⁴ Smith (1904) maakt ook melding van de veroorzakers van de improvements: “Philosophers or men of speculation whose trade it is not to do any thing, but to observe anything, and who upon that account, are often capable of combining together the power of the most distant and dissimilar objects”.

economisch systeem dat evolueert. De markt en de onderneming zijn kennis- en informatiesystemen die co-evolueren. Het gaat er niet zozeer om, om efficiënt te zijn, maar om efficiënt te zijn in het efficiënter worden (en dat gaat modulair wetenschappelijk gepaard met het veronderstellen dat “iets” efficiënt is).

De economie en de economische wetenschap zelf zijn emergente verschijnselen (het onbedoelde gevolg van een streven naar gewin). Het systeem dat in die wetenschap wordt afgebeeld kan ook als een complex adaptief systeem worden beschreven waarin de invisible hand meer concreet kan worden aangeduid. (Kochugovindan en Vriend, 1998). “ (...) the invisible hand finds the best solution if the coevolving system of patches is in the ordered regime near the transition of chaos.” (Kauffman, 1998, 264).

Markten en ondernemingen spelen in het proces van kennisverwerving en kennis uitbaten een belangrijke rol. Smith's beroemde speldenfabriek beantwoordt echter niet een belangrijke vraag: “There is more of a mystery to the origin of the pin factory. It helps our understanding not at all, to assign a high a priori fitness to the pin factory. That fitness must emerge from the context”. (Holland, 1995, 97-98). Bovendien is Smith vrij vaag of specialisatie in een onderneming of niet moet plaatsvinden; wat zijn “the organizational consequences?” (Langlois, 2001, 1). Markt en onderneming zijn twee mechanismen in de maatschappelijke arbeidsverdeling; zij maken het mogelijk om de kennisvorming over de toepassingen modulair te kunnen opdelen. Markt en onderneming co-evolueren. Arbeidsverdeling, specialisatie en diversiteit in de economische kosmos werkt volgens hetzelfde principe als het eerdere inzicht van Holland “how adaptation builds complexity”. Markt en onderneming zijn twee CAS; in dergelijke systemen zijn economische principes (van wetenschapsvorming) terug te vinden, deze kennistheoretische problemen spelen weer een belangrijke rol in de ondernemingstheorie.

14.6 De (theorie van de) onderneming en markt als complex adaptieve systemen

Als een reiziger – weer terugkerend naar the “Powers of Ten” – vanuit Mars naar de aarde zou reizen; wat zou hij dan waarnemen, markten of ondernemingen? “A visitor from Mars would likely observe the ‘Ubiquity of organizations’ and more likely find organizational economy a more fitting description than ‘market economy’ for much of the developed world.” (Simon in Kay, 2008, 1221). “Of the enormous number of transactions in an economy, only a tiny fraction of them take place in what literally can be described as a market.” (Auerbach, 1988, 122). Maar: “the distinction between market transactions and non-market exchange is difficult to draw.” (Hodgson, 1988, 175). “Unfortunately, economists have not only shown a general negligence in defining the market, but also they have been extremely cavalier in their use of the term.” (Hodgson, 1988, 175). “... firms and households, they exist – they are entities. Markets, on the other hand, are largely figures of speech in economics”. (Auerbach, 1988, 122). “For too long, ‘the market’, has been taken for granted”. (Hodgson, 1988, 173).

Ondernemingen bestaan in allerlei soorten en maten. Hoeveel ondernemingen bestaan er? Dat is niet bekend, bronnen van de Kamer van Koophandel (KvK) en het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) geven verschillende cijfers (Stel en Diepenhuis, 2004). De grootste groep - eenmanszaken, zelfstandigen en zzp-ers - veroorzaakt de meeste problemen³⁵. Machlup (1967) somt 21 “concepts of the firm” op. Maar het probleem van het niet bestaan van een universele definitie geldt ook voor andere termen, bijvoorbeeld de term paradigma waarvan

³⁵ En niet in het minst doordat deze groep volgens de benadering van Coase (1937) niet als een onderneming wordt getypeerd, omdat Coase de werkgever-werknemer verhouding benadrukt (Kay, 2008, 1211).

24 verschillende betekenissen in Kuhn zijn aangetroffen (Kay, 2008, 1214). Ook een begrip of definitie reduceert, kiest voor de meest relevante eigenschappen. Juist in “het gemak” waarmee die begrippen worden gehanteerd, is de kracht van de wetenschap gelegen, het is een soort *ceteris paribus* in de theorie zodat we eenvoudiger aspecten kunnen combineren en uitwisselen zonder alles ter discussie te stellen. Het is een vorm van wetenschappelijke efficiëntie, of economische organisatie van de wetenschappen. Ook markten bestaan in allerlei soorten en maten. Economen zien in theorie overal een markt³⁶ in, net als ondernemers in de praktijk. “Remarkably, definitions of the market in the economic literature are not easy to find.” (Hodgson, 1988, 172). “In Coase’s article, the strong implication exists that the economy is so naturally endowed with markets.” Als er mogelijkheden tot uitwisseling bestaan, dan ontstaat de markt tenzij transactiekosten dit verhinderen. Dahlman (1979) heeft dit uitgangspunt bekritiseerd (1979): “the idea of transaction costs has become a catch-all phrase for unspecified interferences with the price system”. Volgens Dahlman (1979) zijn deze transactiekosten te reduceren tot informatiekosten.

Markten en ondernemingen kunnen beide als een emergent verschijnsel³⁷ worden beschouwd. “If it (de markt, TV) were the result of deliberate design this mechanism would have been acclaimed the greatest triumph of the human mind.” (Hayek, 1945). Er is ook sprake van een emergent firm (Kay, 1984). Markten kunnen als een CAS worden voorgesteld (Markose, 2005) net als ondernemingen (Boisot en Child, 1999).

Coase was de eerste die zocht naar de bestaansreden van de onderneming³⁸. Daarvoor was om de aanbodzijde van de economie weer te geven wel sprake van een “representative firm”. Coase zag een rol weggelegd voor de transactiekosten die contracterende partijen moeten maken. Een onderneming (een hiërarchie!) heeft een voordeel ten opzichte van de markt (het geaggregeerde van marktpartijen) omdat zij raamcontracten kan sluiten zodat niet steeds opnieuw contracten hoeven te worden opgesteld.

In de transactiekostentheorie is de onderneming (“Visible hand”) een alternatief van de markt. Door verschillende auteurs (Auerbach, Kay, Hodgson) is erop gewezen dat de impliciete aanname is dat er (al) markten zijn. Vooral het bestaan van de markt wordt bekritiseerd: “Can a rich array of markets exist without organisations to generate them?” Firms have been at the same time devices for the avoidance of the market system, as well for its extensions.” (Auerbach, 1988, 120). Hodgson (1988, 179) stelt zich de vraag: “Why do markets exist?” De functie van markten is juist gelegen in het verlagen van de door Coase aangegeven kosten. “All the reasons that are cited by Coase to explain why market arrangements are more costly than the firm, serve perfectly well as reasons why the market is less costly than atomized exchange.” (Hodgson, 1988, 181). Ook Kay (2008, 1214) geeft aan dat transactiekosten kunnen leiden tot tegenstrijdige antwoorden: “falls in transaction costs may not just help create new markets, they can also help to create firms”. Veelal worden ondernemingen geassocieerd met innovatie en dynamiek. In de benadering van Coase is de

³⁶ En niet alleen dat, zij dichten die markten ook bijzondere kenmerken toe, zoals perfectie, compleetheid en efficiëntie.

³⁷ Bedrijfshistorie speelt hierbij een fundamentele rol. Bijzonder leerzaam is bijvoorbeeld het moeilijke ontstaan van Shell, maar ook de vooruitgang toen een afvalproduct (benzine) door de opkomst van de automarkt het hoofdproduct werd. Wie kon vermoeden dat Nokia (een hout- een papieronderneming) uit zou groeien tot een speler op de wereldmarkt voor telefonie? Ook de ontwikkeling van een onderneming herbergt emergente verschijnselen.

³⁸ Hoewel kwalitatief economisch onderzoek weinig wordt gewaardeerd, is het ironisch dat de inzichten van Coase tot stand zijn gekomen door een rondgang langs Amerikaanse concerns en interviews met bestuursleden.

conclusie eigenlijk negatief: hoe meer ondernemingen er zijn, hoe slechter de markten werken.

De algemene regel van de transactiekosten is zeer “reducerend” – het universele thema van de wetenschap. Vraag bestuurders waarom ondernemingen bestaan en niet één van hen zal het antwoord geven: “om de transactiekosten te verlagen”. Vanaf 1937 (er wordt wel gesproken over B.C. en A.C., “before and after Coase”) wordt de onderneming als een zelfstandige entiteit beschouwd, die haar eigen problemen kent. De onderneming wordt als een aparte wetenschappelijke module aangemerkt binnen de economische organisatie van de (economische) wetenschap. Deze algemene regel (default rule), heeft daarna specifieke invullingen gekregen en heeft geleid tot meer specifieke modules met specialisaties die zich vervolgens hebben afgescheiden tot min of meer zelfstandige modules die zich weer verder hebben ontwikkeld. Zo heeft Williamson de transactiekostentheorie nader gespecificeerd en geoperationaliseerd. Van belang hierbij is dat “Williamson’s synthesis linked the elements of Coase, and Alchian and Demsetz, to a series of specific institutional elements first analysed by the historian Chandler.” (Auerbach, 1988, 120).³⁹ De theorie van de onderneming is daarna tot volle wasdom gekomen. Door deze aanpassingen is een hiërarchisch modulair wetenschappelijk netwerk ontwikkeld, vergelijkbaar met de “default hierarchy - adaptation builds complexity” – in Holland (1995). Ook binnen de vakgebieden in de bedrijfseconomie heeft zich een verdergaande specialisatie voorgedaan; waarbij nieuwe vakgebieden tot ontwikkeling zijn gekomen die geleidelijk aan een min of meer zelfstandig vakgebied zijn geworden en zich weer verder hebben ontwikkeld. Het is het modulair opdelen van en specialiseren in kennis theoretische problemen van het “verschijnsel onderneming” in de wetenschap zelf.

Volgens Nightingale (2008, 533-535) bestaat er ten aanzien van de “theory of the firm” een “nested hierarchy of interconnected ideas. Theories that might initially seem unrelated can be linked by a hierarchy of shared assumptions”. Deze gedeelde veronderstellingen maken het mogelijk om efficiënter wetenschap te bedrijven omdat wetenschappers niet steeds alle concepten dienen te rechtvaardigen. De keuze tussen “realism and relativism is a false one”. Nightingale onderscheidt drie niveaus in de interconnected body of theoretical and practical understanding: metafysica (causaliteit, in de vorm van determinisme, reductionisme en essentialisme⁴⁰), epistemologie en theorie. Hij zet twee extreme posities neer in de vorm van “Mr Optimizer” en “Mr Sceptic”. Hij deelt op basis hiervan negen benaderingen⁴¹ in, toont aan wat hun gelijkenis is en waar de afwijkingen in zijn gelegen. De eerste twee benaderingen zijn de transactiekosten en de resource based benadering, de laatste benadering is die van de bedrijfshistorie. Deze nieuwe varianten, specialisaties en diversiteit in het onderzoek naar de bestaansreden, de grenzen en de interne organisatie van een onderneming zijn een normaal verschijnsel van een zich evoluerend complex adaptief (ondernemingstheoretisch) systeem.

Markten en ondernemingen co-evolueren. Dit blijkt uit verschillende publicaties waarin elementen van theorieën worden geïntegreerd. “Transaction costs and capabilities are intertwined” (Jacobides en Winter, 2005). Heterogene capabilities en transactiekosten bepalen in samenhang of er verdere specialisatie plaatsvindt. Zij integreren vele inzichten en lichten dit toe met behulp van de Amerikaanse hypotheekindustrie en de Zwitserse horloge-industrie.

³⁹ Williamson combineerde verschillende “building blocks” en maakte ook gebruik van bedrijfshistorische gegevens. Ook in dit geval heeft kwalitatief onderzoek een belangrijke rol gespeeld bij de totstandkoming van het paradigma van de economische organisatie.

⁴⁰ Dit voert terug naar de conclusies van Bartley (1988) die in paragraaf 14.4 aan de orde zijn gekomen.

⁴¹ Fransman (1994) deelt ondernemingstheorieën in op basis van information, knowledge and vision.

Ook transactiekosten veranderen in de tijd. Volgens Baldwin en Clark (2003) ontstaan transacties door de modulaire structuur van de system of production. Jacobides (2003) is van mening dat “organizational unbundling” (het afsplitsen van modules) markten doet ontstaan. De historische samenhang laat zich ook benaderen door de evolutie van de co-evolutie in termen van “Beyond markets and hierarchies” (Lamoreaux e.a., 2003).

Markten en ondernemingen staan in een dialectische verhouding tot elkaar, een onderneming is een alternatief van de markt, schepper van de markt, speler op de markt en kan op de markt worden verhandeld. Ondernemingen zijn enerzijds onderhevig aan de tucht van de markt, maar anderzijds op zoek naar het gat in de markt. Het is een fascinerend schouwspel: “the emergent plurality is itself an emergent feature of the natural order. The multiplicity of different scientific languages is not a sign of inadequate research effort: it is a direct reflection of the multiplicity of intelligible aspects of the natural world.” (Ziman, 2003, 1628).

14.7 Over modelbouw, Meccano en postzegels verzamelen

Het thema van deze bundel is “overbruggen”. Uit deze bundel blijkt de veelzijdigheid van de door Hans begeleide promotieonderwerpen. Beroemd zijn zijn beredeneerde inhoudsopgaven en zijn spreadsheets om het promotieproces te begeleiden. Dit is modelbouw in optima forma. Zoals eerder aangegeven is dat een fundamenteel aspect van wetenschap bedrijven. “Model building is the art of selecting those aspects of a process that are relevant to the question being asked. As with any art, this selection is guided by taste, elegance, and metaphor; it is a matter of induction, rather than deduction. High science depends on this art.” (Holland, 1995, 146). Modelbouw is een universele wetenschappelijke benadering waarmee je bruggen kunt bouwen, zoals met Meccano, een hobby van Hans. Met Meccano kun je dus wetenschappelijke bruggen bouwen. Hans als model- of bruggenbouwer is een complex adaptief systeem!

Soms schiet de Meccano-benadering te kort. Primo Levi verhaalt over “Liefde en Meccano”. Op elfjarige leeftijd was hij verliefd geworden op Lidia. Maar Lidia schonk haar hart aan zijn vriend Carlo. De grondslag van zijn vriendschap met Carlo was gelegen in Meccano; Carlo had rijkere ouders en had de beschikking over de fabelachtige doos 6. De dubbele liefde voor Lidia en Meccano leidde tot een voor de hand liggende gevolgtrekking: Lidia verleiden door middel van Meccano. Samen met de weinig geïnteresseerde Carlo wilde hij iets unieks bouwen: een klok (alweer een horloge). Het bouwwerk zag er niet uit, maar had tenminste een slinger die het ook nog deed. Primo kreeg een gevoel van triomf toen hij zijn werkende slinger aan Lidia presenteerde; maar zij sabelde hem hardhandig neer met de volgende opmerking: “Waar dient dat ding voor?” Zij toonde het bouwwerk geen blik waardig. Veel meer belangstelling had zij voor een enveloppe van cellofaan. Het was haar ten overstaan van iedereen gegeven door Carlo, en bevatte een serie postzegels van Nicaragua. Ondanks de opmerking van Lord Rutherford dat “all science is either physics, or stamp collecting” – brengt modelbouw je niet altijd verder. Ik verzamel postzegels...

Literatuur

- Anderson P.W., 1972, More is different, *Science*, 393-396.
- Arthur W.B., 1999, Complexity and the economy, *Science*, 107-109.
- Auerbach P., 1988, *Competition, the economics of industrial change*, Basil Blackwell, Oxford.
- Baldwin C.Y. en Clark K.B., 2003, Where do transactions come from?, Working paper, Harvard Business School.
- BBC, 2009, *Life* (DVD)
- Bertalanffy von L., 1951, General systems theory: a new approach to unity of science, *Human Biology*, 302-313.
- Boisot M. en J. Child, 1999, Organizations as adaptive systems in complex environments: the case of China, *Organization Science*, 237-252.
- Boon L., 1983, *De list der wetenschap, variatie en selectie: vooruitgang zonder rationaliteit*, Amboboeken, Baarn.
- Boulding K.E., 1956, General systems theory – the skeleton of science, *Management Science*, 197-208.
- Boulding K.E., 1966, The economics of knowledge and the knowledge of economics, *American Economic Review*, 1-13.
- Boulding K.E., 1981, Human knowledge as a special system, *Behavioral Science*, 93-102.
- Boulding K.E., 1987, The epistemology of complex systems, *European Journal of Operational Research*, 110-116.
- Boulding K.E., 1991, What is Evolutionary Economics?, *Journal of Evolutionary Economics*, 9-17.
- Campbell D.T., 1988, Blind variation and selective retention in creative thought as in other knowledge processes, in Radnitzky en Bartley, 1988, 91-114.
- Campbell D.T., 1988, Evolutionary Epistemology, in Radnitzky en Bartley, 1988, 47-89.
- Champion R., 1989, Evolutionary epistemology, rationality and the sociology of knowledge (ed. Radnitzky en Bartley), boekbespreking, *Metascience*, 1-4.
- Christensen W.D. en C.A. Hooker, 1999, The organization of knowledge: beyond Campbell's evolutionary epistemology, *Philosophy of Science*, 237-249.
- Cleveland H., 1982, Information as a resource, *The Futurist*, 34-39.
- Coase R.H., 1937, The nature of the firm, *Economica*, 386-405.
- Colander D. (ed.), 2000, *The complexity vision and the teaching of economics*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Dahlman C., 1979, The problem of externality, *Journal of Law and Economics*, 141-162.
- De Gregori T.R., 1987, Resources are not; they become: an institutional theory, *Journal of Economic Issues*, 1241-1263.
- De Volkskrant 13-12-2008
- DeWilde P., 1998, Niet-weten, Hypothese, *NWO-blad voor de wetenschap*, 14-15.
- Dosi G., 1982, Technological paradigms and technological trajectories, *Research Policy*, 147-162.
- Eames R. en C. Eames, 1968, *The Powers of Ten*, TV documentaire.
- Fransman M., 1994, Information, knowledge, vision and theories of the firm, *Industrial and Corporate Change*, 713-757.
- Gallager R. en T. Appenzeller, 1999, Beyond reductionism, *Science*, 79.
- Goldenfeld N. en L.P. Kadanoff, 1999, Simple lessons from complexity, *Science*, 87-89.
- Hayek von F., 1945, The use of knowledge in society, *American Economic Review*, 519-530.
- Heilbroner R.L., 1987, *De filosofen van het dagelijks brood*, Muusses, Groningen/Purmerend.
- Heiner R.A., 1983, The origin of predictable behavior, *American Economic Review*, 560-595.

Hodgson G.M., 1988, *Economics and institutions, a manifesto for modern institutional economics*, Basil Blackwell, Oxford

Hodgson G.M., 1993, *Economics and evolution, bringing live back to economics*, Ann Arbor, The University of Michigan Press, Michigan.

Holland J.H., 1992, *Complex Adaptive Systems*, Daedalus, 17-30.

Holland J.H., 1995, *Hidden order, how adaptation builds complexity*, Basic Books, New York.

Holland J.H., 1998, *Emergence*, Oxford University Press, Oxford.

Jacobides M.G. en S.G. Winter, 2005, The co-evolution of capabilities and transaction costs: explaining the institutional structure of production, *Strategic Management Journal*, 395-413.

Jacobides M.G., 2003, *How do markets emerge? Organizational unbundling and vertical disintegration in mortgage banking*, working paper, London Business School.

Kauffman S., 1995, *At home in the universe, the search for the laws of self-organization and complexity*, Oxford University Press, Oxford

Kay N.M., 1984, *The emergent firm, knowledge, ignorance and surprise in economic organization*, The MacMillan Press Ltd, London.

Kay N., 2008, Reappraising the nature of the firm: the role and influence of lexical and structural ambiguity, *Organization Studies*, 1209-1226.

Kochugovindan S. en N.J. Vriend, 1998, Is the study of complex systems going to solve the mystery of Adam Smith's "invisible hand"?, *The Independent Review*, 50-66.

Lamoreaux N., D. Raff en P. Temin, 2003, Beyond markets and hierarchies, towards a new synthesis of American business history, *American Historical Review*, 404-433.

Langlois R. en P. Garrouste, 1997, Cognition, redundancy, and learning in organizations, *Economics of Innovation and New Technology*, 287-299.

Langlois R.N., 1984, Internal organization in a dynamic context: some theoretical considerations, in M.J. Jussawalla en H. Ebenfield (eds.), *Communication and Information. Economics: new perspectives*, Elsevier Science Publishers B.V., North Holland, 23-49.

Langlois R.N. (ed), 1986, *Economics as a process*, Cambridge University Press, Cambridge.

Langlois R.N., 2001, *The vanishing hand: the changing dynamics of industrial capitalism*, Paper, University of Connecticut.

Levi P., 1985, *Liefde en Meccano*, Libris Boekhandels.

Machlup F., 1967, Theories of the firm, marginalist, behavioral, managerial, *American Economic Review*, 1-33.

Markose S.M., 2005, Computability and evolutionary complexity: markets as complex adaptive systems (cas), *The Economic Journal*, 159-192.

Marshall A., 1920, *Principles of Economics*, <http://econlib.org>.

Nelson K. en R.R. Nelson, 2002, On the nature and evolution of human know-how, *Research Policy*, 719-733.

Nelson R.R., 2003, On the uneven evolution of human know-how, *Research Policy*, 909-922.

Nightingale P., 2008, Meta-paradigm change and the theory of the firm, *Industrial and Corporate Change*, 533-583.

Paulos J.A., 1999, *Er was eens een getal, wiskunde en alledaagse werkelijkheid*, Uitgeverij Bert Bakker, Amsterdam.

Radnitzky G. en W.W. Bartley (eds.), 1988, *Evolutionary Epistemology, rationality, and the sociology of knowledge*, Open Court, La Salle, Illinois.

Russell B. 2006, *Geschiedenis van de westerse filosofie*, Servire, Utrecht/Antwerpen

Simon H.A., 1996, *The science of the artificial*, The MIT Press, Cambridge.

Smith A., 1904, *The Wealth of Nations*, <http://econlib.org>.

Stel A. en B. Diepenhuis, 2004, *Aantallen ondernemers en ondernemingen, een bronnenonderzoek*, EIM.

- Vehkavaara T., 1998, Extended concept of knowledge for evolutionary epistemology and for biosemiotics: hierarchies of storage and subject of knowledge. In *Emergence, Complexity, Hierarchy, Organization*, George L. Farré and Tarkko Oksala (eds.), Espoo: The Finnish Academy of Technology.
- Verdoes T.L.M., 2005, *Naar een metaforische compositie van de (bedrijfs)economie; een zoektocht door de economische kosmos*, Dissertatie, Universiteit Leiden
- Ziman J., 1978, *Reliable science, an exploration of the grounds for belief in science*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Ziman J., 2001, *Real science, what it is, and what it means*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Ziman J., 2003, *Emerging out of nature into history: the plurality of the sciences*, *Philosophical Transactions of the Royal Society*, 1617-1633.

15 Bruggenbouwer bij uitstek

Noodzakelijke competenties voor turnaround professionals in beeld

Jan Adriaanse

15.1 Inleiding

Zowel in tijden van economische voorspoed als in tijden van recessie bestaat in de maatschappij en in het wetenschappelijke debat aandacht voor ondernemingen in zwaar weer. Soms breed uitgemeten in de media – denk bijvoorbeeld aan General Motors, DSB bank, The Entertainment Group, Kroymans en Lehman Brothers – vaak echter wat meer verborgen. Niet in de laatste plaats, in elk geval in de maatschappij, door het stigma dat aan financiële moeilijkheden, insolventie en faillissement lijkt te kleven.

De vraag wat nou eigenlijk wel of niet een onderneming in zwaar weer is lijkt op zichzelf niet zo interessant. Wel is het van eminent belang er vroegtijdig achter te komen wanneer en op welke wijze moet worden ingegrepen. Een bankier zal ongetwijfeld geneigd zijn bij de eerste signalen van verslechtering het dossier naar de zogenoemde afdeling “Bijzonder Beheer”¹ over te dragen om daarmee een proces op gang te brengen van intensieve monitoring. Een ondernemer zal misschien juist geneigd zijn de problemen in eerste instantie te bagatelliseren en niet fundamenteel in de organisatie in te grijpen. Achter de wolken schijnt immers de zon. Een strategieconsultant of beursanalist zal op basis van gesignaleerde technologische ontwikkelingen, activiteiten bij de concurrentie en veranderende klantbehoeften wellicht vroegtijdig de noodklok luiden. Hoe ziet bijvoorbeeld een willekeurig filiaal van een winkelketen in cd's, games en dvd's er over vijf jaar uit? Of de markt voor geprinte boeken? En wat zal de invloed van *video on-demand* en *on-line streaming* op de videotheek om de hoek maar ook webwinkels in boeken, video's en muziek zijn? Welke strategie wordt bij deze bedrijven uitgedacht om op deze nieuwe ontwikkelingen in te spelen? Is sprake van een normale vorm van strategisch ondernemerschap, en daarmee stapsgewijze aanpassing van de strategie, of is nu al sprake van een enorme *strategic gap* waardoor noodzakelijkerwijs en schoksgewijs aanpassingen moeten plaatsvinden om weer “in de pas te lopen met wat de omgeving vereist” (*strategic fit*).² Anders gezegd, is een *mild dose of turnaround medicine* noodzakelijk of is reeds *rapid recovery* onontkoombaar waarbij traditionele managementtechnieken onder hoge druk worden toegepast?³ Volgende vraag daarbij is welke aanpak gekozen dient te worden. Hoe red je, met andere woorden, een onderneming in (dreigend) zwaar weer? Welke aandachtsgebieden zijn er en welke competenties dienen turnaround professionals - bijvoorbeeld turnaround managers, accountants, juristen, consultants – diensgevolge te bezitten?⁴ Deze vragen staan centraal in deze bijdrage.

Allereerst zal de probleemstelling worden weergegeven waarna het begrip (corporate) turnaround beknopt wordt uitgediept. Vervolgens zullen resultaten van een uitgevoerde

¹ Er bestaan in de praktijk veel verschillende benamingen voor de afdelingen binnen banken die zich toelagen op intensief beheer en toezicht op klanten die in zwaar weer zijn dan wel dreigen te geraken. Voor uitgebreide beschrijvingen van de rol van banken in relatie tot ondernemingen in zwaar weer, zie onder andere Vos (2003) en Adriaanse (2005).

² Zie Wissema (2001) p. 35-37.

³ Zie Slatter & Lovett (1999) p. xiv.

⁴ Het begrip turnaround professional vat ik ruim op. Ook een ondernemer of manager die zelfstandig – derhalve zonder hulp van buiten – een turnaround doorvoert kan worden gezien als een turnaround professional.

literatuurstudie naar de praktijk van turnaround management in beeld worden gebracht. Er is daarbij gefocust op aandachtsgebieden en noodzakelijke acties die moeten worden ondernomen om een turnaround te realiseren. Multidisciplinariteit, ik verklap dit alvast, is daarbij het sleutelwoord. Voor de ontvanger van dit *Liber Amicorum* zal dit waarschijnlijk als muziek in de oren klinken. Bruggen bouwen tussen vakgebieden, evenals tussen theorie en praktijk, typeert het werk van Hans Kuijl bij uitstek. Zijn bijzondere interesse voor ondernemingen in zwaar weer en turnaround management lijkt dan ook niet meer dan een logisch gevolg hiervan.

15.2 Probleemstelling

De geformuleerde probleemstelling voor deze bijdrage luidt: welke aandachtsgebieden en concreet te nemen acties worden in de literatuur onderscheiden voor de aanpak van een turnaround? En welke competenties (kennis en kunde) dient een turnaround professional vervolgens te bezitten om deze succesvol door te voeren?

Met deze bijdrage hoop ik een bijdrage te leveren aan het academische en maatschappelijke debat aangaande ondernemingen in zwaar weer in het algemeen en turnaround management in het bijzonder. Ook hoop ik hiermee een aanzet te geven tot verdere professionalisering van de turnaround management praktijk in Nederland. De uitkomsten kunnen (verdere) onderbouwing en nieuwe inzichten verschaffen voor de invulling van academische en vakopleidingen op dit vlak.

15.3 Corporate turnaround

Dit artikel is gebaseerd op een literatuurstudie naar zogenoemde *corporate turnarounds* (afgekort: turnarounds). In zijn intrigerende artikel ‘Some Recommendations For Improved Research on Corporate Turnaround’ omschrijft Pandit dit fenomeen als volgt:

*“A corporate turnaround may be defined simply as the recovery of a firm’s economic performance following an existence-threatening decline. The decline may occur over several years although there are situations when extraordinary events occurring over a shorter period of time can place a firm in peril. A successful recovery, in its most subdued form, may involve mere survival with economic performance only just acceptable to the firm’s various stakeholders. On the other hand, in its most positive form, the recovery may lead to the firm achieving sustainable, superior competitive positions in its chosen areas of activity.”*⁵

Interessant aan deze beschrijving is dat het proces van *turnaround* (of *recovery*) hierin niet louter wordt uitgedrukt in *economic performance* – dat wil zeggen in termen van winstgevendheid – maar ook in termen van *competitive position*, ofwel concurrentiekracht. In die zin wordt het verval en herstel van economische prestatie gezien als het gehele proces waarbinnen een onderneming afglijdt van sterk concurrerend naar zwak presterend, tot en met verliesgevend en bijna failliet waarbij de perceptie en verwachting van verschillende belanghebbenden verder ook nog bepalend is voor de mate van succes. Dit alles nog los van de genoemde tijddimensie. Een studie uit 2005 van het Duitse strategisch adviesbureau Roland Berger (zie ook verder) toont bijvoorbeeld aan dat bijna 71% van de door hen onderzochte ondernemingen in crisis te laat heeft ingegrepen; gemiddeld werd 16 maanden te

⁵ Pandit (2000) p. 32.

laat gereageerd. Slechts 29% van de ondernemingen greep al bij het ontstaan van strategische problemen in, 54% bij winstproblemen (winst was drastisch gedaald dan wel omgeslagen in verlies) en 17% deed pas werkelijk iets bij een ontstane liquiditeitscrisis. Kenmerkend is verder dat in deze studie onderscheid wordt gemaakt tussen een *strategic crisis*, *earnings crisis* en *liquidity crisis*. Waarbij strategic crisis als volgt werd omschreven:

*“ In a strategic crisis, a company will, among other things, continue to focus on shrinking markets, underestimate new competitors, keep core products that have long surpassed the zenith of the product life cycle, and ignore changes in customer behavior patterns. Failure to implement measures counteracting the crisis, sooner or later results in progression to the results/earnings crisis, and depending on the liquidity reserves available and negative cash flow, soon advances to a liquidity crisis.”*⁶

Wat is dan een goede kandidaat voor een *turnaround* of *recovery*, of anders gezegd, wat is eigenlijk exact het object van studie als het gaat om ondernemingen in zwaar weer? Ik volg daarbij in beginsel Pandit's suggestie, uit het bovenstaande voortkomende, dat:

*“(...) turnaround candidates are firms who's very existence is threatened unless radical action is taken and successful recovery cases demonstrate improved and sustainable environmental adaption.”*⁷

Dit sluit ook aan bij de hiervoor weergegeven typering van de drie crisissituaties.

15.4 Onderzoeksaanpak

Onderstaand wordt verslag gedaan van de literatuurstudie die ten behoeve van deze bijdrage is uitgevoerd. Ik heb er voor gekozen een selectie te maken van tien boeken over turnaround management die zowel in de Nederlandse als internationale literatuur met regelmaat worden geciteerd. De boeken zijn daarnaast vrijwel allemaal gebaseerd op uitgebreid case study-, literatuur- en/of interviewonderzoek. In onderstaande tabel zijn de titels en schrijvers opgesomd, evenals de door hen gehanteerde onderzoeksmethoden.⁸ De alfabetisch gekozen nummering [1-10] dient later in deze bijdrage als verwijzing naar de specifieke titels.

Nr.	Schrijver(s)	Titel boek	Onderzoeksmethode(n)
1	Arpi & Wejke	International Turnaround Management. From crisis to revival and long-term profitability	60 cases en 6 diepgaande cases studies
2	Bibeault	Corporate Turnaround. How managers turn losers into winners	97 interviews
3	Blatz, Kraus & Haghani (red.) [Roland Berger]	Corporate Restructuring. Finance in times of crisis	> 1.500 cases ⁹

⁶ Blatz, Kraus & Haghani (2006) p. 77-79.

⁷ Pandit (2000) p. 37.

⁸ Voor volledige beschrijvingen van de titels wordt verwezen naar de literatuurlijst bij deze bijdrage.

⁹ Roland Berger heeft op basis van meer dan 1.500 uitgevoerde herstructureringsprojecten een turnaround aanpak ontwikkeld. Deze methode wordt in de bijdrage geanalyseerd.

Nr.	Schrijver(s)	Titel boek	Onderzoeksmethode(n)
4	Chatterji & Hedges	Loan workouts and debt for equity swaps. A framework for successful corporate rescues	Anekdotisch en een diepgaande case study
5	Davis & Sihler	Financial Turnarounds. Preserving Enterprise Value	20 case studies
6	Platt	Principles of Corporate Renewal	Anekdotisch met voorbeelden en literatuuronderzoek
7	Slatter, Lovett & Barlow	Leading Corporate Turnaround. How leaders fix troubled companies ¹⁰	80 interviews met turnaround practitioners
8	Sopers	Turnaround Management. Het saneren van ondernemingen in moeilijkheden [dissertatie]	Literatuuronderzoek en 4 case studies
9	Zimmerman	The Turnaround Experience. Real-world lessons in revitalizing corporations	16 case studies
10	Van der Zwan, Paauwe & Van Dorp	Uit het dal. Turnaround Management in Nederland	18 case studies

Ten behoeve van beantwoording van de probleemstelling is in de boeken gezocht naar omschrijvingen van noodzakelijk te ondernemen acties om een onderneming in zwaar weer te redden. Daartoe zijn allereerst de doelstellingen van de boeken bestudeerd, en vervolgens is gezocht naar de beschreven *best practice* methode van aanpak. In bijlage 1 is een tabel opgenomen met synopsissen van de gevonden doelstellingen. In bijlage 2 zijn synopsissen te vinden van de gevonden beoogde methoden. Geprobeerd is om in de bijlagen zoveel mogelijk letterlijk te citeren. Ten behoeve van de leesbaarheid zijn soms echter eigen bewoordingen gebruikt waarbij vanzelfsprekend zo dicht mogelijk bij de originele tekst is gebleven. Verder zijn de teksten, indien niet origineel Nederlandstalig, vertaald en zijn paginaverwijzingen weergegeven.

Nadat de boeken op de genoemde onderdelen in kaart waren gebracht zijn per titel de te ondernemen acties als zogenoemde “*to do's*” geformuleerd. Er is derhalve een vertaalslag gemaakt van gevonden omschrijvingen naar concreet door de turnaround professional te ondernemen stappen. Vervolgens zijn vergelijkbare uitspraken van de verschillende schrijvers gegroepeerd - waarbij sommige uitspraken in verband met meerdere bedoelingen op verschillende plekken zijn geplaatst - en verwoord in een generieke onderscheidende verzamelnaam voor de actie. Bijvoorbeeld als volgt. In drie boeken [boek 4, 7 en 8] wordt specifiek en met zoveel woorden genoemd dat indien noodzakelijk bedrijfsonderdelen/activiteiten moeten worden afgestoten. Dit wordt aldus als volgt gerapporteerd, waarbij de gekozen verzamelnaam vanzelfsprekend zoveel mogelijk de lading van de specifieke genoemde “*to-do*” omschrijvingen dekt:

Actie	Specifieke omschrijving(en)	Aantal
Stoot activiteiten af	Stoot bedrijfsonderdelen en activa af [4] Desinvesteren en reduceer de activa [7] Maak een principiële keuze voor afstoting (liquidatie, faillissement of verkoop) [8]	3

¹⁰ De theorievorming in dit boek bouwt voort op Slatter & Lovett (1999).

Per actie wordt ook steeds het aantal boeken genoemd waarin daarover iets specifiek in de beoogde aanpak is terug te vinden. Hiervan lijkt de suggestie uit te gaan dat hoe vaker genoemd hoe belangrijker. Hoewel dat op zichzelf niet bij voorbaat onjuist is maak ik wel een voorbehoud dat het aantal bestudeerde boeken beperkt is. Het is dan ook uitdrukkelijk niet de bedoeling een prioritering aan te brengen in mate van belangrijkheid; de studie is veeleer inventariserend bedoeld. Wel geven veelgenoemde aandachtsgebieden/acties een indruk van het relatieve belang dat geciteerde schrijvers er, op basis van hun onderzoek, aan hechten.

Nadat alle omschrijvingen/acties waren gegroepeerd, en verwoord in een verzamelnaam, zijn algemene categorieën voor de verzamelingen van acties geformuleerd. Deze benamingen sluiten zo veel mogelijk aan bij bestaande namen van aandachtsgebieden en gerelateerde curriculumvakken in de bedrijfskunde, waarbij enige inhoudelijke overlap soms echter onvermijdelijk bleek. De geformuleerde categorieën betreffen achtereenvolgens (in willekeurige volgorde):

Categorieën aandachtsgebieden turnaround management	
A	Strategie
B	Marketing
C	Informatievoorziening
D	Financieel management
E	Leiderschap
F	Organizational behaviour
G	Operations management
H	Communicatie

In de volgende paragraaf worden de resultaten per categorie weergegeven.

15.5 Verslag resultaten literatuurstudie

In de categorie Strategie zijn zes actiegebieden geformuleerd.

A Strategie

Actie	Specifieke omschrijving(en)	Aantal
Focus op duurzame concurrentiepositie en -kracht	Focus niet alleen op kostenbesparingen maar creëer een duurzaam concurrentievoordeel om daarmee de onderneming ook op lange termijn levensvatbaar te houden [1] Krijg [snel] inzicht in de concurrentiepositie van de onderneming [2] Focus enerzijds op overleving op korte termijn maar focus tegelijkertijd op herstel van concurrentiekracht [3] Analyseer de concurrenten en hun concurrentiekracht (onderscheidend vermogen) zodat de onderneming een eigen onderscheidend vermogen kan creëren [6] Versterk de strategische positie en optimaliseer de interne organisatie [8] Oriënteer op activiteiten voor de ontwikkeling van de organisatie na de sanering [8]	5
Vergroot aanpassingsvermogen aan omgeving	Reageer sneller op vraag en veranderingen in de omgeving [7] Fixeer op markten met potentie [9] Zorg dat de onderneming tijdens en na de turnaround zo is ingericht dat zij in staat is zich steeds aan te passen aan voortdurende verandering in de omgeving [10]	3

Actie	Specifieke omschrijving(en)	Aantal
Definieer duidelijke kernactiviteit	Focus op kerncompetenties [5] Verklein de organisatie [5] Bezie in welke business de onderneming werkelijk actief is ergo wat de marktvraag is waar de onderneming in voorziet dan wel zou moeten voorzien [6] Herdefinieer de kernactiviteiten van de onderneming [7] Herfocus product-markt combinaties [7] Houd steeds in de gaten, en bepaal, wat de werkelijke kernactiviteiten van de onderneming zijn [10]	4
Definieer een heldere visie, missie en strategie	Herzie het business statement van de onderneming en maak een blauwdruk voor de toekomst [1] Focus op het strategische niveau (structuur en processen, management, human resources, product portfolio, markt en klanten, concurrentiepositie) [3] Verander strategische focus [7]	3
Maak een transformatieplan op basis van nieuwe strategie	Maak een strategisch en [meer tactisch] transformatieplan om de onderneming te veranderen en de turnaround doelstellingen te bereiken [1]	1
Onderzoek samenwerkings-mogelijkheden	Ga indien noodzakelijk fusies of joint-ventures aan [4]	1

De benoemde actiegebieden geven aan dat ondernemingen in zwaar weer voor een belangrijk deel in de problemen zijn gekomen door onvoldoende gerichtheid op veranderingen in de omgeving. Veranderingen die bijvoorbeeld zijn ingegeven door trends en technologische ontwikkelingen maar ook door het gedrag van concurrenten en veranderende voorkeuren van klanten. Een heldere visie en missie formuleren, evenals meer focus op onderscheidendheid ten opzichte van concurrenten blijken dan ook belangrijke aandachtsgebieden in een turnaround.

In de categorie Marketing zijn vijf actiegebieden geformuleerd.

B Marketing

Actie	Specifieke omschrijving(en)	Aantal
Verbeter marketing- en verkoopfunctie	Versterk de marketingfunctie van de onderneming [4] Verbeter de marketing middels marketingonderzoek, klantwinstgevendheid analyse, een nieuwe (retail)strategie, nieuwe businessmodellen en productontwikkeling [5] Verbeter verkoop- en marketing [7] Stem verkoop en productie effectief op elkaar af [10]	4
Focus op kernactiviteiten	Bezie in welke business de onderneming werkelijk actief is ergo wat de marktvraag is waar de onderneming in voorziet dan wel zou moeten voorzien [6] Herfocus productmarkt combinaties [7] Houd steeds in de gaten, en bepaal, wat de werkelijke kernactiviteiten van de onderneming zijn [10]	3
Focus op duurzaam concurrentievoordeel	Focus niet alleen op kostenbesparingen maar creëer een duurzaam concurrentievoordeel om daarmee de onderneming ook op lange termijn levensvatbaar te houden [1] Focus op onderscheidende elementen van producten [9]	2

Actie	Specifieke omschrijving(en)	Aantal
Focus op productkwaliteit en -innovatie	Verbeter de kwaliteit van producten [7] [9] Focus op het verbeteren van de effectiviteit van de onderneming als een lage kosten producent van meer en meer gedifferentieerde kwaliteitsproducten [9] Focusseer op betrouwbaarheid en prestaties [9] Zet in op innovatie [9]	2
Focus op producten met potentieel verkoopvolume	Voer alleen een turnaround door als er zicht is op potentieel hoge verkoopvolumes [2]	1

Uit de onderzochte titels blijkt dat het marketing- en verkoopapparaat van ondernemingen in zwaar weer veelal verbetering behoeft. Ook hier dient daarbij nadruk te liggen op onderscheidendheid, maar dan in het bijzonder ten aanzien van te leveren producten en diensten. Kwaliteit, innovatie en prijsbeleid zijn daarbij belangrijke factoren evenals de keuze van juiste product-marktcombinaties.

In de categorie Informatievoorziening zijn drie actiegebieden geformuleerd.

C Informatievoorziening

Actie	Specifieke omschrijving(en)	Aantal
Verbeter informatiesysteem	Verbeter de informatiestructuur en informatiestroom in de onderneming [1] Krijg inzicht in de financiële kracht van de onderneming [2] Verbeter het management informatiesysteem [4] [5] [7]	5
Implementeer monitor- en controlesystemen en verbeter toezicht	Implementeer snel adequate [financieel gedreven] controle systemen om in het vervolg zo snel mogelijk bedreigingen in beeld te hebben [1] Verbeter de corporate governance van de onderneming en zorg voor effectievere monitoring en controle. Ben daarbij bewust van het feit dat met name financiers hier gevoelig voor zijn [4] Verbeter financiële rapportage- en controlesystemen [5] [7] Monitor omgeving en organisatie met het oog op eventuele aanpassingen van de maatregelen [8] Monitor omgeving en organisatie ten behoeve van voortgangscontrole en strategische planning [8]	5
Onderzoek fraude	Ga ook op zoek naar mogelijke fraude [6]	1

Het uitgangspunt is hier dat een turnaround alleen kan slagen wanneer de juiste financiële en kwalitatieve informatie aanwezig is, en er vervolgens ook daadwerkelijk op wordt gestuurd. Ook het interne en externe toezicht behoeft veelal aandacht.

In de categorie Financieel management zijn twaalf actiegebieden geformuleerd.

D Financieel management

Actie	Specifieke omschrijving(en)	Aantal
Realiseer herfinanciering	Focus op het financiële niveau (bezittingen, kapitaal) [3] Voer een financiële herstructurering door [4] Breng risicodragend kapitaal in [5] Verbeter de vermogenspositie enerzijds en de winstgevendheid anderzijds [7] [8]	5
Stoot activa af	Focus op het financiële niveau (bezittingen, kapitaal) [3] Verkoop activa (om cash te genereren) [4] [7] [5]	4

Actie	Specifieke omschrijving(en)	Aantal
Bezuinig op overhead	Verlaag overheadkosten [4] [5] [7] [9]	4
Doe aan cash management	Focus in een turnaround alleen op positieve cash flow [2] Verbeter cash management of voer het in [5] [7]	3
Reduceer directe kosten	Breng directe kosten omlaag [4] [7] Breng kostenstructuur weer in lijn [met omzet] [10]	3
Stoot activiteiten af	Stoot bedrijfsonderdelen en activa af [4] Desinvesteer en reduceer de activa [7] Maak een principiële keuze voor afstoting (liquidatie, faillissement of verkoop) [8]	3
Prognoseer en budgetteer	Stuur de onderneming in een turnaround op basis van vooraf vastgestelde beoogde resultaten en kapitaalbehoeften [3] Voer prestatie-indicatoren in, stem marketingbudgetten beter af, en eis budgetdiscipline [5] Stel mijlpalen ongeacht excuses en omstandigheden [6] Maak pro forma begrotingen en bepaal aan de hand daarvan om te investeren of om een (deel)markt te verlaten [6]	3
Rationaliseer voorraad	Verbeter voorraadbeheer [5] [9]	2
Investeer	Bepaal hoeveel (extra) investeringen op korte termijn nodig zijn [6] [7]	2
Realiseer overbruggings-financiering	Zorg ervoor dat in de [nabije] toekomst voldoende financiering ter beschikking is [7]	1
Doe aan outsourcing	Besteed uit (om kosten omlaag te brengen en te flexibiliseren) [7]	1
Focus op verhogen brutomarges	Focus op het operationele niveau (verkoop, brutomarges, kosten) [3]	1

Een belangrijke doelstelling van turnaround management, zo blijkt uit deze tabel, is om zoveel mogelijk liquiditeit vrij te maken om op korte en middellange termijn te kunnen overleven. Dit dient gedaan te worden door rationalisatie van directe operationele kosten, bezuinigingen in overhead, eenmalige opbrengsten, evenals door aan budgettering te doen.

In de categorie Leiderschap zijn zes actiegebieden geformuleerd.

E Leiderschap

Actie	Specifieke omschrijving(en)	Aantal
Leidt directief	Zorg voor een verlichte dictator om de nodige veranderingen door te voeren [1] Maak een [operationeel] implementatieplan die zonder mededogen [ruthless] en met kracht [determination] wordt uitgevoerd. [1] Maak een geïntegreerd business plan dat 'top-down' wordt uitgevoerd [3] Verander de stijl van leidinggeven [5] Focus op correctieve maatregelen door het management [zelf] te nemen en neem controle over [7] Voer de geplande wijzigingen in de organisatie door [8] [9]	6
Neem snel drastische maatregelen	Implementeer snel een set drastische maatregelen [1] Zorg ervoor dat de doorlooptijd van een turnaround maximaal 24 maanden is [3] Doe aan turnaround management wanneer er nog voldoende tijd	5

Actie	Specifieke omschrijving(en)	Aantal
	is en bronnen voor handen zijn [6] Neem (snel) een besluit ten aanzien van de handhaving, versterking of vervanging van het topmanagement [8] Zorg voor snelle eerste successen [10]	
Ga effectief met personeel om	Ga effectief om met human resources [2] Stimuleer actieve participatie van werknemers [2] Ontsla incompetent medewerkers [6] Zorg voor commitment in de organisatie [7] Zorg voor nieuwe voorwaarden en condities voor het personeel [7] Herwin vertrouwen van werknemers [10]	4
Faseer opbouw van de turnaround	Pak een turnaround in vier fasen aan: 1) status analyse, 2) een concept analyse, 3) het gedetailleerde herstructureringsconcept en de 4) implementatiefase [3] Stel een reorganisatieplan op [8] Maak tijd, geld en managementcapaciteit vrij voor de planontwikkeling [8] Creëer ruimte, tijd, geld en managementcapaciteit voor de ontwikkeling van een reorganisatieplan [8] Stel een projectteam samen om de besluitvorming voor te bereiden [8] Voer niet al te grote veranderingen in één keer door [9]	3
Stabiliseer crisis en bouw aan de toekomst	Focus op het afwenden van dreigende discontinuïteit op korte termijn en het bevorderen van het herstel van de onderneming op langere termijn [8] Manage de onmiddellijke crisis en krijg controle over de situatie [7]	2
Onderzoek de werkelijke onderliggende problemen	Identificeer allereerst de onderliggende bedrijfsproblemen [4] Oriënteer op de oorzaken van de problematiek, op de oplossingsmogelijkheden en op het besturingsvraagstuk [8]	2

Belangrijke taak voor turnaround professionals is het directief en snel nemen van drastische maatregelen. De werkelijke oorzaken van de problemen dienen vlot boven water te komen en vervolgens dient systematisch en integraal te worden ingegrepen. Een sterke leider is nodig om de noodzakelijke veranderingen teweeg te brengen.

In de categorie Organizational behaviour zijn vijf actiegebieden geformuleerd.

F Organizational behaviour

Actie	Specifieke omschrijving(en)	Aantal
Verander cultuur	Zie er op toe dat medewerkers de cijfers niet ter eigen gewin manipuleren [1] Doorbreek verdedigende attitudes van medewerkers om daarmee samenwerking intern te verbeteren [1] Creëer een klimaat van optimisme [2] Verander de bedrijfscultuur en werk aan het moreel van de werknemers [5] [8] Herstel motivatie en creativiteit [10]	5
Versterk management	Stel steeds de vraag wat doen we verkeerd en wat kunnen we beter doen? [6] Evalueer het leiderschap in de organisatie en focus daarbij op de sterktes en zwaktes van de hoogste leiding (CEO) [6] Zorg dat de juiste kennis en kunde aanwezig is [7]	3

Actie	Specifieke omschrijving(en)	Aantal
	Zorg voor stabiel management met ervaring in de bedrijfstak en dat technische kennis heeft [9]	
Doorbreek bestaande manier van werken	Interne voorkeuren en tradities dienen ondergeschikt te worden gemaakt aan veranderingen in markten en behoeften van klanten, evenals druk van concurrenten [1] Verander structureel de manier van werken [7] Signaleer de problemen vroeg en maak iedereen bewust van de noodzaak tot handelen [8] Verbeter de interne communicatie[7]	3
Verander management-posities	Ga op zoek naar nieuwe eigenaren [5] Zet professionele adviseurs van buiten de onderneming in [5] Laat het zittende management vertrekken, verander sleutelposities en laat nieuw, ervaren en gezaghebbend management aantreden [5] [7] [10]	3
Voer prestatiebeloning in	Voer prestatiebeloning in c.q. verbeter het systeem [5] Geef het management de juiste prikkels en beloningen tijdens het traject [6]	2

In een turnaround dient aandacht te worden besteed aan de bedrijfscultuur. Pessimisme, gebrek aan veranderzin en motivatie dienen volgens de schrijvers onder meer te worden aangepakt. Een cultuur van optimisme, anders en harder werken, evenals creativiteit is nodig om de onderneming te doen overleven.

In de categorie Operations management zijn de volgende vijf actiegebieden geformuleerd.

G Operations management

Actie	Specifieke omschrijving(en)	Aantal
Verbeter efficiëntie van de processen	Zorg voor competitief materiaal. Anders gezegd, zorg dat het productieproces qua efficiëntie en ouderdom vergelijkbaar is met die van concurrenten [2] Verhoog de efficiëntie van het productieproces [4] Verander structureel de manier van werken [7] [9] Breng productiviteit op peil [10] Stem verkoop en productie effectief op elkaar af [10]	5
Zorg voor operationele excellentie	Focus op operationele aspecten [4] Repareer de onderliggende business (maak operationele activiteiten zo snel mogelijk winstgevend) [7] Focus op het verbeteren van de effectiviteit van de onderneming als een lage kosten producent van meer en meer gedifferentieerde kwaliteitsproducten [9]	3
Innoveer	Voer ontwikkelingsactiviteiten uit voor een structureel herstel van de onderneming [8] Zet in op innovatie [9]	2
Verbeter sourcing	Zorg ervoor dat (beoogde) markten, grondstoffen en medewerkers tegen concurrerende kosten bereikbaar zijn voor de onderneming [2]	1
Verbeter organisatie-structuur	Verbeter de organisatiestructuur van de onderneming [4]	1

Operationele processen dienen efficiënter te worden ingericht waarbij de focus moet liggen op tegen zo laag mogelijke kosten produceren, in combinatie met de juiste prijs-kwaliteitverhouding. Innovatie is een onderdeel van dit proces.

In de categorie Communicatie zijn zes actiegebieden geformuleerd.

H Communicatie

Actie	Specifieke omschrijving(en)	Aantal
Communiqueer systematisch met schuldeisers	Presenteer een systematische aanpak voor onderhandse akkoorden met schuldeisers [4] Communiqueer met stakeholders en werk samen met leveranciers en verhuurders [5] Breng communicatie op gang [7] Initieer informeel overleg over voorwaarden waaronder stakeholders bereid zijn mee te werken aan de sanering [8] Overleg en onderhandel met diverse stakeholders over het reorganisatieplan [8] Maak het tijdschema bekend voor de planontwikkeling en de daarop volgende onderhandelingen [8]	4
Werk aan vertrouwensherstel	Werk aan herstel van vertrouwen bij de schuldeisers en andere stakeholders. Zorg ook voor vertrouwen tussen de schuldeisers onderling [4] [7] Doe aan stakeholder management en zorg ervoor dat hun support niet verdwijnt dan wel dat het terugkomt [7] Verbeter [ook] de communicatie met belangrijke externe stakeholders om het verloren vertrouwen te herstellen [8] Herwin vertrouwen van financiers [10]	4
Neem reputatie van de onderneming en sociale impact ontslaggrondes in acht	Onderneem op tijd actie en houdt rekening met de sociale impact van ontslaggrondes, en in het algemeen de reputatie van de onderneming. Laat dit echter geen excuus zijn voor trage besluitvorming of het vooruitschuiven van moeilijke beslissingen [4] Herwin vertrouwen van werknemers [10]	2
Respecteer individuele belangen	Neem “fair play” in acht ten aanzien van werknemers, crediteuren, leveranciers en klanten [9]	1
Overtuig schuldeisers van levensvatbaarheid	Ben er van bewust dat een financiële herstructurering alleen slaagt indien de schuldeisers er van overtuigd zijn dat de onderliggende bedrijfsoperaties en ondernemingsstructuur succesvol worden gereorganiseerd [4]	1
Handel respectvol	Zorg voor een sterk ethisch besef [9] Handel volgens het principe van “fair play” [9]	1

Een belangrijke voorwaarde voor het welslagen van een turnaround ligt op het vlak van vertrouwensherstel en betere interne en externe communicatie (stakeholder management) waarbij respect en fair play conform de geciteerde onderzoeken succesfactoren zijn.

Samenvattend geeft de literatuurstudie het volgende geaggregeerde beeld van aandachtsgebieden.

Geaggregeerd beeld aandachtsgebieden en acties in turnaround management			
Strategie	Marketing	Informatievoorziening	Financieel management
Focus op duurzame concurrentiepositie en kracht	Verbeter marketing- en verkoopfunctie	Verbeter informatiesysteem	Realiseer herfinanciering
Vergroot aanpassings-vermogen aan omgeving	Focus op kernactiviteiten	Implementeer monitor- en controlesystemen en verbeter toezicht	Stoot activa af
Definieer duidelijke kernactiviteit	Focus op duurzaam concurrentie-voordeel	Onderzoek fraude	Bezuinig op overhead
Definieer een heldere visie, missie en strategie	Focus op productkwaliteit- en innovatie		Doe aan cash management
Maak een transformatieplan op basis van nieuwe strategie	Focus op producten met potentieel verkoopvolume		Reduceer directe kosten
			Stoot activiteiten af
			Prognosticeer en budgetteer
Rationaliseer voorraad			
Investeer			
Onderzoek samenwerkings-mogelijkheden			
			Doe aan outsourcing
			Focus op verhogen brutomarges
Leiderschap	Organizational behaviour	Operations management	Communicatie
Leidt directief	Verander cultuur	Verbeter efficiëntie van de processen	Communiceer systematisch met schuldeisers
Neem snel drastische maatregelen	Versterk management	Zorg voor operationele excellentie	Werk aan vertrouwens-herstel
Ga effectief met personeel om	Doorbreek bestaande manier van werken	Innoveer	Neem reputatie van de onderneming en sociale impact ontslagrondes in acht
Faseer opbouw van de turnaround	Verander management-posities	Verbeter sourcing	Respecteer individuele belangen
Stabiliseer crisis en bouw aan de toekomst	Voer prestatiebeloning in	Verbeter organisatie-structuur	Overtuig schuldeisers van levensvatbaarheid

Geaggregeerd beeld aandachtsgebieden en acties in turnaround management			
Onderzoek de werkelijke onderliggende problemen			Handel respectvol

Op basis van dit geaggregeerde beeld zal in de volgende paragraaf op het tweede deel van de probleemstelling worden ingegaan.

15.6 Competenties in beeld

Onderstaand volgt een tabel waarin op basis van de gevonden categorieën/actiegebieden inhoud wordt gegeven aan noodzakelijke competenties voor de turnaround professional. Ik bedoel daarmee noodzakelijk ontwikkelde kennis en kunde die in elk geval in hoofdzaken bij hem of haar aanwezig moet zijn. Wat betreft de inhoud heb ik het verplichte MBA-curriculum van Harvard Business School (HBS)¹¹ als uitgangspunt genomen en in de verschillende geformuleerde categorieën aansluiting gezocht bij vakbeschrijvingen hierbinnen. Op deze wijze wordt een vertaalslag gemaakt – vanzelfsprekend inventariserend en in hoofdlijnen - van noodzakelijk te hebben kennis naar concrete onderwijsinhoud. De keuze voor Harvard Business School is hierbij niet willekeurig. Binnen dit instituut wordt veel onderzoek gedaan naar en onderwijs verzorgd op het vlak van turnaround management.

In de onderzochte literatuur voor deze bijdrage wordt relatief weinig gesproken, in elk geval niet expliciet, over te nemen stappen op het gebied van het recht. Dit lijkt te verklaren door de doelstelling van de meeste boeken, namelijk het onder andere vóórkomen van gerechtelijke reorganisatietrajecten. Op basis van mijn eigen onderzoek en ervaring acht ik evenwel kennis op dit gebied noodzakelijk, met name wanneer de turnaround plaatsvindt “in de schaduw van de wet”, namelijk in het licht van dreigend faillissement. Ik heb dan ook een categorie/competentie toegevoegd, te weten Recht [I]. Dit omvat alle noodzakelijke juridische kennis voor de turnaround professional.

De weergegeven inhoud van het HBS-curriculum is vrij vertaald, evenwel zo dicht mogelijk bij de oorspronkelijke beschrijvingen. Een en ander dient gelezen te worden in de trant van: “het hebben of verkrijgen van kennis en kunde op het gebied van: (...)”.

Categorieën competenties		Inhoud op basis van curriculum Harvard Business School
A	Strategie	(...) Concurrentievoordeel creëren en behouden. Superieure waarde creëren voor klanten door optimale producten en functionele activiteiten voor hen te ontwikkelen respectievelijk te ontplooiën. Balanceren van kansen en risico's in een dynamische omgeving waarin de aantrekkelijkheid van een bedrijfstak en de concurrentiepositie van een onderneming steeds onder druk staan. Globalisering, kannibalisering en netwerkmogelijkheden. Positionering ten opzichte van concurrenten.
B	Marketing	Het nemen van marketingbeslissingen in de context van algemene bedrijfsdoelstellingen. Elementen van de marketing mix – productbeleid, distributie, communicatie, prijsbeleid – controleren om winstgevend behoeften van klanten te bevredigen.

¹¹ Zie www.hbs.edu.

Categorieën competenties		Inhoud op basis van curriculum Harvard Business School
		Creëren en bouwen van merken ("branding").
C	Informatie-voorziening	Financiële rapportages en externe verslaggeving. Theorie van accounting en controle. Het nemen van beslissingen op basis van financiële informatie. Governance systemen ten behoeve van verantwoordelijk gedrag van ondernemingen
D	Financieel management	Principes van ondernemingsfinanciering. Investeringsbeslissingen. Waarderingsvraagstukken. Risicoanalyse.
E	Leiderschap	Visieontwikkeling en draagvlakcreatie. Het managen van prestaties van medewerkers. Productiviteit van medewerkers. Motiveren van medewerkers. Juridische, ethische en economische verantwoordelijkheden van leiders van organisaties
F	Organizational behaviour	Ontwerpen van effectieve organisaties om superieure prestaties te realiseren. Groepsdynamica en cultuur.
G	Operations management	Procesanalyse. Integratievraagstukken. Productontwikkeling. Informatietechnologie. Technologie en productieprocesstrategie.
H	Communicatie	Waarde creëren door effectief onderhandelen. Onderhandelingstheorieën en concepten.
I	Recht	Faillissementsrecht. Informeel reorganisatie versus formele reorganisatie. Fiscaal recht in relatie tot insolventie. Arbeidsrecht. Ondernemingsrecht. Aansprakelijkheidsrecht [bestuurdersaansprakelijkheid; wanbeleid]

De in deze bijdrage weergegeven aandachtsgebieden en curriculumindeling bieden een gefundeerd en onderbouwd vertrekpunt voor (verdere) kennis- en curriculumontwikkeling aangaande turnaround management. Voor academische en professionele opleiders, evenals turnaround professionals zelf, biedt het inzicht in de succesfactoren van turnaround management maar het geeft ook concrete handvaten. Turnaround professionals moeten vakgebieden combineren en problemen integraal aanpakken. Problemen vanuit verschillende gezichtspunten bezien en begrijpen, en dan de juiste aanpak kiezen. Zij dienen bruggenbouwers te zijn. En niet bang om van de ene naar de andere kant te lopen, en weer terug. Kritische zelfreflectie is daarbij evenzeer van groot belang. Ook, of liever juist, bij spelers die al jarenlang actief zijn en "het kunstje wel kennen".

Bijlage 1

Nr.	Synopsissen beschreven doelstellingen
1	Doelstelling is een overzicht te geven van de systematische en snelle implementatie van een set drastische maatregelen om een onderneming in zwaar weer te redden. [achterflap]
2	Dit boek heeft als doelstelling om inzicht te geven in hoe inzicht te krijgen in de financiële kracht en concurrentiepositie van een onderneming in zwaar weer, evenals het omgaan met human resources. Hoe om te gaan met niet-productieve werknemers, divisies, dochtermaatschappijen en niet-winstgevende producten, evenals het anders inzetten van assets, en het terugbrengen van overheadkosten en voorraden, maar ook hoe een klimaat van optimisme kan worden gecreëerd en actieve participatie van werknemers in de turnaround. [achterflap]
3	De belangrijkste doelstelling (...) is om altijd op de overleving op korte termijn te focussen en tegelijkertijd de concurrentiekracht te herstellen. [pagina 7]
4	Belangrijkste doelstelling is om een systematische aanpak te presenteren voor onderhandse akkoorden met schuldeisers waarbij voldaan wordt aan de eisen van een complexe, gesofisticeerde en wereldwijde omgeving. De focus ligt op financiële aspecten van onderhandelingen over akkoorden (workouts) echter financiële en operationele herstructureringsgerelateerde onderwerpen worden ook beschreven [pagina 6-7]
5	Het leren van de essentiële eigenschappen die nodig zijn om een financiële turnaround te managen, of beter, om te voorkomen [voorwoord]
6	Dit boek beschrijft drie paradigma's: 1) corporate transformation, 2) turnaround management en 3) crisis management. 1) Corporate transformation vindt plaats wanneer een onderneming, zelfs een gezonde, zichzelf de vraag stelt – wat doen we verkeerd? – Wat kunnen we beter doen? 2) Turnaround management vindt plaats wanneer een onderneming met een groot probleem zit maar nog voldoende tijd en bronnen [lees: kapitaal] heeft voor een oplossing. 3) Crisis management vindt plaats wanneer een onderneming bijna aan het eind van haar bestaan is [pagina 4-6]
7	Belangrijkste doelstelling van het boek is het in kaart brengen welke correctieve maatregelen management moet nemen om herstel te bereiken in een turnaround situatie [pagina 3]
8	Het doel (...) is succesfactoren te identificeren met betrekking tot de sanering van ondernemingen in moeilijkheden. Belangrijkste kenmerken van zo'n reorganisatie [turnaround] kunnen worden omschreven als: (...) het afwenden van dreigende discontinuïteit en het bevorderen van het herstel van de onderneming. Hierbij gaat het met name om het versterken van de strategische positie, het optimaliseren van het functioneren van de interne organisatie en het verbeteren van de vermogenspositie en de winstgevendheid. (...) Bovendien is ook vaak een verandering van de bedrijfscultuur noodzakelijk om de overleving op langere termijn veilig te stellen. (...) Verder is het moreel van de werknemers aangetast en hebben belangrijke externe stakeholders het vertrouwen in de onderneming verloren. [pagina 7 en 25 e.v.]
9	De doelstelling [van het boek] is om aan te tonen dat een succesvolle turnaround strategie focust op het verbeteren van de effectiviteit van de onderneming als een lage kosten producent van meer en meer gedifferentieerde kwaliteitsproducten. Het gaat daarbij om leiders die zich richten op operationele processen, een sterk ethisch besef hebben en fair play spelen in de omgang met werknemers, crediteuren, leveranciers en klanten [voorwoord]

Nr.	Synopsissen beschreven doelstellingen
10	Doelstelling is het leveren van een bijdrage aan inzichten en opvattingen terzake van turnaround management in Nederland. Hoe valt te verklaren dat een onderneming zo kan wegzakken dat alleen een geforceerde ommekeer nog uitkomst bieden kan? Hoe kan een onderneming het hoofd bieden aan complexe situaties die bovendien aan voortdurende verandering onderhevig zijn? Wat blijkt onder die omstandigheden de kern van de onderneming uit te maken? [pagina 4 en achterflap]

Bijlage 2

Nr	Synopsissen van beoogde aanpak turnaround proces
1	Een turnaround bestaat uit drie fasen te weten: a) een acute overlevingsfase, b) een kostenbesparingen- en herstelfase, c) de implementatie van een blauwdruk voor de toekomstige fase. (...) Het creëren van een levensvatbare onderneming met een duurzaam concurrentievoordeel vraagt meer dan alleen kostenbesparingen. Wat nodig is, is een herzien business statement en/of een blauwdruk voor de toekomst van de onderneming. Ook is een strategisch en [meer tactisch] transformatieplan nodig om in kaart te brengen hoe de onderneming te veranderen en de turnaround doelstellingen te bereiken. Verder is een [operationeel] implementatieplan nodig die zonder mededogen [ruthless] en met kracht [determination] wordt uitgevoerd. Verder dient de informatiestructuur en informatiestroom in de onderneming te worden verbeterd. Interne voorkeuren en tradities dienen ondergeschikt te worden gemaakt aan veranderingen in markten en behoeften van klanten, evenals druk van concurrenten. Om de noodzakelijke veranderingen door te voeren is een verlichte dictator nodig, die zo snel mogelijk na de turnaround moet worden vervangen door een toegewijde leider met dito midden management. Verder dienen snel adequate [financieel gedreven] controle systemen te worden opgezet om in het vervolg zo snel mogelijk bedreigingen in beeld te hebben. Ten aanzien van rapportagesystemen dient niet alleen aandacht te worden besteed aan de technische maar ook aan de psychologische aspecten. Anders gezegd, er moet op worden toegezien dat medewerkers de cijfers niet ter eigen gewin (om bijvoorbeeld de baan te behouden) manipuleren. Ook dienen verdedigende attitudes van medewerkers te worden doorbroken, om daarmee samenwerking intern te verbeteren. [pagina 23 e.v.]
2	De voorwaarden voor een succesvolle turnaround ontstaan wanneer op de volgende aandachtsgebieden wordt gefocusseerd: Positieve cash flow. Geen winst, alleen cash na alle kosten van tenminste één dollar. Potentieel hoge verkoopvolumes. Er moet een kans zijn op voldoende verkoopvolume. Competitief materiaal. Het productieproces moet qua efficiëntie en ouderdom vergelijkbaar zijn met die van concurrenten. Bereik- en inzetbaarheid. Markten, grondstoffen en medewerkers moeten tegen concurrerende kosten bereikbaar zijn voor de onderneming. Inzicht in recente en toekomstige veranderingen. Nieuw materiaal, nieuwe producten, het vertrek en/of pensioen van sleutelpersonen, nieuwe regels. Zaken die niet in financiële overzichten staan maar ze wel beïnvloeden [pagina 116-117]
3	De aanpak van een turnaround plan geschiedt in vier fasen, te weten 1) status analyse, 2) een concept analyse, 3) het gedetailleerde herstructureringsconcept en de 4) implementatiefase. De 1e stap betreft een onderzoek op financieel (bezittingen, kapitaal), operationeel (verkoop, brutomarges, kosten) en strategisch niveau (structuur en processen, management, human resources, product portfolio, markt en klanten, concurrentiepositie). In stap 2 en 3 wordt het herstructureringsconcept gevormd waarin

Nr	Synopsissen van beoogde aanpak turnaround proces
	een financieel, operationeel en strategisch plan wordt uitgerold in een geïntegreerd business plan dat ‘top-down’ zal worden uitgevoerd en gestuurd op basis van vooraf vastgestelde beoogde resultaten en kapitaalbenodigdheden. In de implementatiefase wordt een onderscheid gemaakt in maatregelen die meteen invloed hebben op de resultaten en liquiditeit [2-6 weken], project management [2-6 weken], change management gericht op verandering van de organisatie waaronder de cultuur [6-24 maanden], en zogenoemd “aktie management” gericht op het aanbrengen van controlemechanismen [6-24 maanden]. [De beoogde doorlooptijd van een turnaround is derhalve maximaal 24 maanden]. [pagina 7 e.v.]
4	Om een financiële crisis van een onderneming op te lossen is het belangrijk dat allereerst de onderliggende bedrijfsproblemen worden geïdentificeerd. Daarenboven, wanneer de tekortkomingen van de onderneming zijn ontdekt, dan zal het financiële herstructureringsproces, evenals de herstructurering van de bedrijfsactiviteiten methodisch dienen te worden aangepakt om de beoogde doelstellingen te bereiken [pagina 9 e.v.]. De belangrijkste aandachtsgebieden bij herstructureringen zijn: operationele (of project gerelateerde) herstructurering gefocuseerd op de efficiëntie en concurrentiekracht van de individuele business units van de onderneming. Een herstructureringsprogramma op dit gebied zal bestaan uit verhoging van de efficiëntie van het productieproces, het terugbrengen van directe kosten en overhead, het versterken van de marketingfunctie en het ontwerpen van een beter management informatiesysteem. Herstructurering van de ondernemingsstructuur [corporate restructuring] is gericht op het in lijn brengen van de activiteiten van de onderneming met de financiële en managementcapaciteit ervan, evenals de doelstellingen van de stakeholders. Activiteiten betreffen bedrijfs- en activa-afstoting, fusies, joint-ventures en verbeteringen in de organisatiestructuur van de onderneming. Financiële herstructurering zal worden overeengekomen met schuldeisers op basis van de plannen van de onderneming ten aanzien van de herstructurering van de bedrijfsoperaties en de ondernemingsstructuur. Het succes van financiële herstructurering hangt grotendeels af van het succes van deze activiteiten. Verbeterde corporate governance en effectievere monitoring en controle zijn ook belangrijke aandachtsgebieden in elke turnaround. Met name ook vanuit het perspectief van de financiers van de onderneming. Ook de sociale impact en de reputatie van de onderneming en betrokken financiers (banken) verdient aandacht. Wel dient daarbij steeds bedacht te worden dat de basis van succes altijd een commercieel levensvatbare onderneming is. Dit betekent dat op tijd actie ondernemen altijd van het grootste belang is. Ontslag van werknemers is niet altijd te voorkomen, en moet ondanks aanzienlijke druk van belanghebbenden worden doorgevoerd indien nodig om de onderneming levensvatbaar te krijgen. [p. 115-117] Een kritiek aandachtsgebied naast de onderliggende commerciële problemen is de relatie met de schuldeisers. Zowel onderling als met de onderneming. Schuldeisers moeten de onderneming en haar management kunnen vertrouwen [p. xvi]
5	De schrijvers onderscheiden in hoofdlijnen vijf elkaar versterkende turnaround methoden. Deze betreffen: 1) Crisis turnaround management, waarin de volgende acties/aandachtsgebieden centraal staan: cash management, het reduceren / te gelde maken van activa, communicatie met stakeholders en samenwerking met leveranciers en verhuurders. 2) Reorganisatiemethoden via: formele of informele reorganisatie, nieuwe eigenaren en/of nieuw management. 3) Strategisch turnaround management, waarbij de volgende actie/aandachtsgebieden centraal staan: focus op kerncompetenties, verkleinen van de organisatie, marketing (marketing research, klant-winstgevendheid analyse, nieuwe

Nr	Synopsissen van beoogde aanpak turnaround proces
	(retail)strategie, nieuwe businessmodellen, productontwikkeling). 4) Financieel management, waarbij de volgende acties/aandachtsgebieden centraal staan: afstemming met marketing, invoeren van prestatie-indicatoren, budgetdiscipline, verbetering van voorraadbeheer, terugdringen van overheadkosten, verbetering van informatiesystemen, inbreng van risicodragend kapitaal en financiële rapportage- en controlesystemen. 5) Human Resource management, waarbij de volgende acties/aandachtspunten centraal staan: verandering in cultuur en leiderschapsstijl, prestatiebeloning, en het inzetten van professionele adviseurs van buiten de onderneming. [pagina 46 e.v.]
6	De schrijver begint met de evaluatie van het leiderschap in de organisatie. Besluit wat het probleem is en welke kennis en kunde nodig is om het probleem op te lossen, daarbij dienen de sterktes en zwaktes van de hoogste leiding (CEO) geëvalueerd te worden en moeten mijlpalen worden vastgesteld ongeacht excuses en omstandigheden. Ook dienen incompetent medewerkers ontslagen te worden. Vervolgens moet de huidige strategie geëvalueerd worden. Er moet bezien worden in welke business de onderneming nu echt actief is [in de praktijk weten ondernemingen vaak niet precies in welke marktvraag ze voorzien dan wel zouden moeten voorzien]. De concurrentie dient geanalyseerd te worden en hun concurrentiekracht (onderscheidend vermogen) dient in beeld te worden gebracht. Verder dient bepaald te worden hoeveel extra investeringen op korte termijn nodig zijn. Maak pro forma begrotingen en bepaal aan de hand daarvan om te investeren of om een (deel)markt te verlaten. Bij dit laatste dient bezien te worden of dit via verkoop, fusie of liquidatie wordt gedaan. Als er voldoende bronnen zijn aan te boren (lees: kapitaal voorhanden is) en er voldoende leiderschapscapaciteit is bepaal dan het tijdspad voor het herstel. Als er geen bronnen zijn, en leiderschap is onvoldoende, besluit dan om te fuseren, (vrijwillig) te stoppen of faillissement aan te vragen. Ga ook op zoek naar mogelijke fraude. Geef het management ook juiste prikkels en beloningen tijdens het traject. [pagina 163 e.v.]
7	In dit boek worden vier doelen omschreven die in elke turnaround dienen te worden nagestreefd: 1) controle over de situatie krijgen en het managen van de onmiddellijke crisis, 2) het herwinnen van vertrouwen bij de stakeholders, 3) het repareren van de business (operationele activiteiten winstgevend maken), 4) ervoor zorgen dat in de [nabije] toekomst voldoende financiering ter beschikking is. De essentiële ingrediënten voor een turnaround kunnen als volgt worden weergegeven: 1) Crisis stabilisatie, waarbij de volgende acties/aandachtsgebieden centraal staan: controle nemen, cash management, verkoop activa, financiering op korte termijn veiligstellen, een eerste stap in kostenreductie. 2) Nieuw leiderschap, waarbij de volgende acties/aandachtsgebieden centraal staan: verandering van CEO, verandering van ander senior management. 3) Stakeholder management/support, waarbij het volgende aandachtsgebied centraal staat: communicatie op gang brengen. 4) Strategische focus, waarbij de volgende acties/aandachtsgebieden centraal staan: het herdefiniëren van de kernactiviteiten van de onderneming, desinvesteren en het reduceren van activa, het herfocussen van product-marktcombinaties, bezuinigen, outsourcen en investeren. 5) Verandering van de organisatie, waarbij de volgende acties/aandachtsgebieden centraal staan: structurele veranderingen in de manier van werken, verandering van sleutelpersonen, verbeterde interne communicatie, het verkrijgen van commitment en ervoor zorg dragen dat de juiste kennis en kunde aanwezig is, nieuwe voorwaarden en condities voor het personeel. 6) Kritische procesverbeteringen, waarbij de volgende acties/aandachtsgebieden centraal staan: verbeterde verkoop en marketing, kostenreductie, kwaliteitsverbeteringen, snellere reactie op vraag en veranderingen in de omgeving, verbeterde informatie- en controlesystemen. 7) Financiële herstructurering,

Nr	Synopsissen van beoogde aanpak turnaround proces
	waarbij de volgende acties/aandachtsgebieden centraal staan: herfinanciering en verkoop van activa (om daarmee cash te genereren). [pagina 20 e.v.]
8	Signalering. Signalering van de problemen en bewustwording van de noodzaak tot handelen. Oriëntatie op de oorzaken van de problematiek, op de oplossingsmogelijkheden en op het besturingsvraagstuk. Voorbereiden van het vrijmaken van tijd, geld en managementcapaciteit voor de planontwikkeling. Aankondiging van nader onderzoek naar de problematiek. Aanpak van het besturingsvraagstuk. Besluitvorming ten aanzien van de handhaving, versterking of vervanging van het topmanagement. Creëren van ruimte, tijd, geld en managementcapaciteit voor de ontwikkeling van een reorganisatieplan. Samenstellen van een projectteam om de besluitvorming voor te bereiden. Verdere oriëntatie op de oorzaken van de problematiek en op de oplossingsmogelijkheden. Informeel overleg over voorwaarden waaronder stakeholders bereid zijn mee te werken aan de sanering. Crisismaatregelen. Probleemanalyse en planontwikkeling. Finale analyse van de oorzaken van de problematiek. Informeel overleg over voorwaarden waaronder stakeholders bereid zijn mee te werken aan de sanering. Principiële keuze voor afstoting (liquidatie, faillissement of verkoop) Opstellen van het reorganisatieplan. Bekendmaking van het tijdschema voor de planontwikkeling en de daarop volgende onderhandelingen. Crisismaatregelen. Oriëntatie op activiteiten voor de ontwikkeling van de organisatie na de sanering. Overleg en onderhandeling. Overleg en onderhandeling met diverse stakeholders over het reorganisatieplan. Aanbrengen van eventuele wijzigingen in het reorganisatieplan en autorisatie. Bekendmaking van het conceptreorganisatieplan. Crisismaatregelen. Oriëntatie op activiteiten voor de ontwikkeling van de organisatie na de sanering. Implementatie. Doorvoeren van de geplande wijzigingen in de organisatie. Monitoring van omgeving en organisatie met het oog op eventuele aanpassingen van de maatregelen. Voorbereiden van activiteiten voor de ontwikkeling van de organisatie na de sanering. Wederopbouw. Monitoring van omgeving en organisatie ten behoeve van voortgangscontrole en strategische planning. Uitvoeren van ontwikkelingsactiviteiten voor een structureel herstel van de onderneming. [p. 247e.v]
9	Het raamwerk voor een succesvol turnaround proces bestaat uit drie hoofdbestanddelen: 1) Een lage kosten bedrijfsvoering. Een operationeel proces dat op lage kosten is gebaseerd. De focus ligt hierbij op: operationele efficiëntie, een efficiënte voorraad en een bescheiden overhead. 2) Productdifferentiatie. De focus dient te liggen op: onderscheidende elementen van producten, betrouwbaarheid en prestaties, de kwaliteit van het product, en markten met potentie. 3) De juiste turnaround organisatie (leiderschap). Dit betekent dat het leiderschap: focust op het operationele proces, voor een stabiel management zorgt, ervaring heeft in de bedrijfstak, technische kennis heeft, inzet op innovatie, niet al te grote veranderingen in één keer doorvoert, en handelt volgens het principe van “fair play”. [Pagina 263]
10	Als voorwaarde voor het welslagen van een turnaround dient een onderneming allereerst een gezonde marktpositie te hebben. (...) een turnaround blijkt bij uitstek geschikt om een kostenstructuur die uit het spoor geraakt is weer in lijn te brengen, een productiviteit die onder het nulpunt gezakt is weer op peil te krijgen, om verkoop en productie weer effectief op elkaar af te stemmen, om motivatie en creativiteit die verloren gegaan zijn weer te herstellen. (...) Verder is de veronderstelling gewettigd dat de slaagkansen van een turnaround door een gunstige conjunctuur toenemen. (...) Vertrek van het zittende management en aantreden van nieuw management blijkt een (...) voorwaarde te zijn om alle betrokkenen achter de plannen van de turnaround te

Nr	Synopsissen van beoogde aanpak turnaround proces
	krijgen. (...) Het nieuwe management moet over de ervaring en het gezag beschikken om respect te kunnen afdwingen en op herstel gericht beleid effectief ter hand te kunnen nemen. (...) Het optreden van het nieuwe management moet er vanaf het begin op gericht zijn om het vertrouwen te winnen van werknemers en financiers (....). De verslechtering moet op betrekkelijk korte termijn tot staan worden gebracht. (...) de eerste successen moeten vrij snel zichtbaar zijn. [pagina 60 e.v.]

Literatuur

- Adriaanse, J.A.A., Restructuring in the Shadow of the Law. Informal Reorganisation in the Netherlands (diss. Leiden), Kluwer, Deventer, 2005
- Arpi, B., Wejke, P., International Turnaround Management. From crisis to revival and long-term profitability, Macmillan Press, London, 1999
- Bibeault, D.B., Corporate Turnaround. How managers turn losers into winners, McGraw-Hill Book Company, New York, 1982 (herdruk 1998)
- Blatz, M., K.J. Kraus, S. Haghani (red.), Corporate Restructuring. Finance in Times of Crisis, Springer, Berlin/Heidelberg, 2006
- Chatterji, S., P. Hedges, Loan workouts and debt for equity swaps, A framework for successful corporate rescues, John Wiley & Sons, New York, 2001
- Davis, H.A., Sihler, W.W., Financial Turnarounds. Preserving enterprise value, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2002
- Pandit, N.R., Some Recommendations For Improved Research on Corporate Turnaround, in: M@n@gement, Vol. 3, No. 2, 2000
- Platt, H., Principles of Corporate Renewal, The University of Michigan Press, Michigan, 2001
- Slatter, S., D. Lovett, Corporate Turnaround, managing companies in distress, Penguin Books, London, 1999
- Slatter, S., D. Lovett, L. Barlow, Leading Corporate Turnaround. How leaders fix troubled companies, John Wiley & Sons, Chichester, 2006
- Sopers, J.M.M., Turnaround Management. Het saneren van ondernemingen in moeilijkheden, Stenfert Kroese, Leiden, 1992
- Vos, P., Kredietopvraging en Insolventierisico. Overlevingskansen van bedrijven in financiële moeilijkheden en de Faillissementswet (diss. Leiden), Kluwer, Deventer, 2003
- Wissema, J.G., De Kunst van Strategisch Ondernemerschap, Stenfert Kroese, Groningen/Houten, 2001
- Zimmerman, F.M., The Turnaround Experience. Real-world lessons in revitalizing corporations, McGraw-Hill, New York, 1991
- Zwan, A. van der, J. Paauwe, B. Van Dorp, Uit het dal. Turnaround Management in Nederland, Scriptum, Schiedam, 1991

16 Winstrealisatie bij onderhanden werk; een multidisciplinaire exercitie

Jurriën M. van der Heijden

16.1 Bruggen bouwen

Verslaggeving van onderhanden projecten in opdracht van derden richt zich met name op winstverantwoording en balanswaardering. Zo ook in het fiscale recht (vennootschaps- en inkomstenbelasting). Daarbij zijn verschillende dimensies te onderkennen met raakvlakken met andere disciplines en vakgebieden. Het fiscale recht heeft onder meer een sterke correlatie met het – algemene - civiele recht, de vennootschapsrechtelijke (commerciële) jaarverslaggeving en waarderingstheorieën.

Onderhanden projecten in opdracht van derden wordt in het fiscale jargon aangeduid met onderhanden werk. Ik gebruik deze terminologie hierna door elkaar. Anders dan bij halffabricaten in algemene zin (nog geen gereed product) is bij onderhanden werk in opdracht van een derde naast waardering ook winstrealisatie een relevant aandachtspunt. Overigens is de fiscale thematiek omtrent onderhanden opdrachten (dienstverlening) sterk gerelateerd aan onderhanden werk. In deze bijdrage besteed ik evenwel niet expliciet aandacht aan dienstverlening als zodanig.

Het leerstuk van de verslaggeving van onderhanden werk en onderhanden projecten in opdracht van derden in de fiscale aangifte respectievelijk de vennootschapsrechtelijke jaarrekening, ligt mij na aan het hart: een mooi onderwerp met een enorme dimensie en gelaagdheid. Bij Hans ontdekte ik een vergelijkbare betrokkenheid bij dit onderwerp. Al jaren terug heeft hij zijn licht laten schijnen op de thematiek van onderhanden projecten in opdracht van derden voor de vennootschapsrechtelijke jaarverslaggeving, zoals in het standaardwerk Externe verslaggeving in theorie en praktijk. Richtte Hans zich in zijn publicaties daarover op de vennootschapsrechtelijke jaarverslaggeving, zijn interesse voor dit thema is aanmerkelijk breder. Het schrijven van mijn proefschrift Winstrealisatie bij onderhanden werk volgens goed koopmansgebruik bij Hans was dan ook een logische stap. In mijn dissertatie heb ik vanuit het fiscale recht (goed koopmansgebruik) de invloedsferen en raakvlakken van de fiscale verslaggeving over onderhanden werk met het civiele recht, waaronder het vennootschapsrecht, in kaart gebracht.

Hans Kuijl is te typeren als een bruggenbouwer, zoals hij ook elders in deze uitgave is gekarakteriseerd. Dat ziet ook zeker op zijn wetenschappelijke belangstelling en inbreng waarmee hij verschillende vakgebieden met elkaar verbindt, zoals tijdens het schrijven van mijn proefschrift.

In deze bijdrage ga ik in op de verbindingen die bestaan of bestonden tussen de vennootschapsrechtelijke jaarverslaggeving, het (algemeen) civiele recht en het fiscale recht. Daarbij richt ik mij met name op projectontwikkeling en bouw van vastgoedobjecten. In paragraaf 16.2 schets ik in grote lijnen de verbindingen tot 2007 tussen de beleving van winstrealisatie in het fiscale recht en de vennootschapsrechtelijke jaarverslaggeving en ook het (algemeen) civiele recht. Daarbij was sprake van een zeker evenwicht. Vervolgens ga ik in paragraaf 16.3 in op de invoering van artikel 3.29b Wet Inkomstenbelasting (IB) 2001. Een opmerkelijke bepaling over de waardering van onderhanden werk en onderhanden opdrachten op de fiscale balans. Invoering van deze bepaling leidde tot verstoring van het evenwicht tussen de verschillende disciplines. Daardoor ontstond ook verwarring over de gebruikte terminologie en de reikwijdte van de wettelijke regeling. Deze verwarring werd recentelijk overigens mede gevoed vanuit het civiele recht en de vennootschapsrechtelijke

jaarverslaggeving. In paragraaf 16.4 ga ik vervolgens in op het begrip onderhanden werk en in paragraaf 16.5 kom ik tot een leidraad voor de fiscale duiding van vastgoedprojecten. In paragraaf 16.6 volgen enkele afsluitende opmerkingen.

16.2 Evenwicht tot 1 januari 2007

Tot 1 januari 2007 was sprake van een zeker evenwicht tussen winstrealisatie bij onderhanden werk volgens de fiscale en vennootschapsrechtelijke wet- en regelgeving. Want, hoewel sinds de jaren negentig van de vorige eeuw in de vennootschapsrechtelijke jaarverslaggeving de *winstverantwoording* primair aansluit bij de voortgang van de werkzaamheden (percentage-of-completion-method), is artikel 2:384 BW bepalend voor winstrealisatie. Daarin is bepaald dat winsten slechts worden genomen, voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. De betekenis van winstrealisatie voor de vennootschapsrechtelijke jaarverslaggeving is evenwel beperkt. Het verschaffen van inzicht in het vermogen en resultaat vanwege onderhanden projecten vraagt met name om informatie over de performance. Bij langlopende projecten is het onder meer van belang inzicht te verkrijgen in de voortgang van de werkzaamheden en in de beheersing van de kosten. Voor onderhanden projecten in opdracht van derden is in de vennootschapsrechtelijke verslaggeving daarom op basis van artikel 2: 362 lid 4 BW het accent gelegd bij, wat ik zou willen noemen, voortschrijdende performancemeting. Niet langer staat de winstrealisatie aan het einde van het project centraal, maar de winstverantwoording gedurende de uitvoering ervan. Dat doet aan de invulling van winstrealisatie evenwel niets af.

In verband met onderhanden projecten in opdracht van derden (onderhanden werk) is fiscaal met name *winstrealisatie* relevant. De belastingheffing voor de vennootschaps- en inkomstenbelasting is geënt op winstrealisatie. Wanneer welke winst in aanmerking moet worden genomen, werd tot 1 januari 2007 slechts bepaald door goed koopmansgebruik: een open norm die in laatste instantie wordt vastgesteld door de Hoge Raad. Goed koopmansgebruik biedt ondernemers een zekere vrijheid bij de winstneming, maar stelt daarbij ook grenzen. Het uiterste tijdstip waarop de winst vanwege onderhanden werk in de fiscale aangifte moet worden verantwoord, is in principe bereikt zodra vanwege verrichte werkzaamheden een onvoorwaardelijke aanspraak op vergoeding is ontstaan bij de opdrachtnemer. De opdrachtgever weet vanaf dat moment dat hij de vergoeding zal moeten voldoen. Het uiterste moment van winstneming is in ieder geval bereikt bij de levering van een goed, de oplevering van een werk of het verrichten van een dienst. Het beschreven evenwicht tot 2007 werd ondersteund vanuit het civiele recht, een belangrijke basis van goed koopmansgebruik. Zo is bij ruiltransacties de bedoeling van partijen voor de fiscale duiding van de feiten van belang. Deze zal veelal uit overeenkomsten blijken. Voor overeenkomsten van aanneming van werk en van koop geldt het principe van 'gelijk oversteken'. Daarmee wordt bedoeld dat de opdrachtnemer allereerst zijn prestatie moet leveren voordat hij van de opdrachtgever kan verlangen de tegenprestatie te voldoen. Oftewel heeft de opdrachtnemer slechts een onvoorwaardelijke aanspraak op vergoeding door de opdrachtgever nadat hij de werkzaamheden heeft verricht of laten verrichten waarop deze aanspraak betrekking heeft. Voor verkoopovereenkomsten geldt een vergelijkbare regeling.

16.3 Invoering van artikel 3.29b Wet IB 2001 op 1 januari 2007

De grondslag van onderhanden werk

Vanaf 1 januari 2007 heeft artikel 3.29b Wet IB 2001 kracht van wet. Lid 1 van dit artikel luidt: De waardering van onderhanden werk wordt gesteld op het gedeelte van de overeengekomen vergoeding voor het aangenomen werk, dat is toe te rekenen aan dat onderhanden werk. In lid 2 wordt vervolgens bepaald: Het eerste lid is van overeenkomstige toepassing met betrekking tot onderhanden opdrachten.

In de bepaling wordt een regel gegeven voor de waardering van onderhanden werk. Daarmee is impliciet de verantwoording van winst geregeld. Zonder in te gaan op de wijze waarop de vergoeding in de tijd moet worden toegerekend, wijd ik hierna enkele opmerkingen aan de reikwijdte van artikel 3.29b.

In algemene zin kan worden gesteld dat met de invoering van artikel 3.29b het beschreven evenwicht in terminologie en systematiek tussen de fiscale en vennootschapsrechtelijke verslaggeving is verstoord. De verhouding tussen de verschillende disciplines in verband met onderhanden werk is gewijzigd. Artikel 3.29b is primair een budgettaire maatregel in het kader van de Wet Werken aan Winst (2007). Deze wet bevatte verschillende regelingen vóór ondernemers maar moest worden gefinancierd dóór ondernemers, onder meer door toepassing van artikel 3.29b. De winst moet volgens deze bepaling meer dan tot 2007 was vereist voortschrijdend worden verantwoord. Daartoe sluit artikel 3.29b aan bij de winstverantwoording volgens de hoofdregel van de vennootschapsrechtelijke jaarrekening (*percentage-of-completion-method*).

Met de invoering van artikel 3.29b bleef artikel 3.25 Wet IB 2001: De in een kalenderjaar genoten winst wordt bepaald volgens goed koopmansgebruik, met inachtneming van een bestendige gedragslijn die onafhankelijk is van de vermoedelijke uitkomst. De bestendige gedragslijn kan alleen worden gewijzigd indien goed koopmansgebruik dit rechtvaardigt. De winstrealisatie volgens goed koopmansgebruik onderging door invoering van de nieuwe bepaling geen wijziging. Wel ontstond de vraag wat de reikwijdte van artikel 3.29b ten opzichte van artikel 3.25 is. De rechtstitel waaruit het onderhanden werk voortspuit, is volgens de fiscale wetgever voor artikel 3.29b relevant. Immers, deze bepaling ziet op onderhanden werk uit aangenomen werk. Onderhanden werk dat voortkomt uit een gesloten koopovereenkomst, kwalificeert blijkbaar niet voor toepassing van artikel 3.29b. Uit de parlementaire geschiedenis volgt geen eenduidige afbakening tussen beide wettelijke bepalingen.

Na de civielrechtelijke verkenning ga ik in op recente ontwikkelingen onder International Financial Reporting Standards (IFRS).

Civielrechtelijke bespiegelingen over koop of aanneming van werk

Onderhanden werk in opdracht van een derde is te typeren als productie op order. Dat betekent dat na de ontvangst van de opdracht, het goed nog geproduceerd moet worden. Daarbij is vanaf 2007 de rechtsgeldige titel voor de fiscale winstverantwoording de bepalende factor geworden. Komt het onderhanden werk voort uit koop of aanneming van werk? In het eerste geval is goed koopmansgebruik bepalend voor de winstrealisatie, in het tweede geval artikel 3.29b.

Aangenomen werk refereert aan aanneming van werk. Titel 7.12 BW bevat een regeling over deze bijzondere overeenkomst. Aanneming van werk wordt als volgt omschreven:

Aanneming van werk is de overeenkomst waarbij de ene partij, de aannemer, zich jegens de andere partij, de opdrachtgever, verbindt om buiten dienstbetrekking een werk van stoffelijke aard tot stand te brengen en op te leveren, tegen een door de opdrachtgever te betalen prijs.

Aan onderhanden werk kan ook een andere rechtstitel ten grondslag liggen, zoals koop. Ook

koop is een bijzondere overeenkomst: Koop is een overeenkomst waarbij de een – verkoper – zich verbindt een zaak te geven en de ander – koper – zich verbindt om daarvoor een prijs in geld te betalen (artikel 7:1 BW).

De civielrechtelijke scheidslijn tussen beide begrippen is niet eenduidig bepaald. Grosso modo zou ik de essentie van een koopovereenkomst willen omschrijven als het ter beschikking stellen van de zaak aan de koper. Het ter beschikking stellen van de zaak aan de afnemer vormt ook bij aanneming van werk het uiteindelijke doel van de overeenkomst maar daarbij is de arbeid van de opdrachtnemer cruciaal. Deze arbeid is bij aanneming van werk doorslaggevend voor het uiteindelijke product dat wordt geleverd.

De (overwegende) bedoeling van partijen is doorslaggevend voor de kwalificatie van overeenkomsten. Het feitencomplex is daarbij relevant. In algemene bewoordingen zou ik de volgende grove afbakening willen maken. Bij een koopovereenkomst fungeert de verkoper als bemiddelaar tussen de fabrikant en de koper. De verkoper is populair gezegd een dozenschuiver. Hij schuift het product van de één naar de ander zonder als zodanig waarde toe te voegen aan het product zelf. De kernactiviteit van de verkoper is het verkopen van het product.

Ook bij aanneming van werk is de verkoop door de opdrachtnemer cruciaal. Maar onderwerp van de overeenkomst is daarnaast zijn arbeid met betrekking tot het product zelf. Het gaat dan niet alleen om de bemiddeling tussen fabrikant en afnemer, maar ook om de productwaarde die de opdrachtnemer creëert door zijn arbeid. Deze waardecreatie vormt een nadrukkelijk onderdeel van aanneming van werk.

Dit onderscheid volgt bijvoorbeeld bij de fabricage van een auto. Daarbij schets ik twee transacties. De eerste is een standaardverkoop waarbij een autodealer in december van enig jaar een standaardauto verkoopt. Als de verkochte auto nog moet worden geproduceerd (productie op order), plaats de dealer bij de fabrikant een order. Er ontstaat onderhanden werk. De titel die aan dit werk ten grondslag ligt, is een koopovereenkomst. Want afgezien van de keuze van de kleur en standaardaccessoires, staat de vormgeving en uitvoering van de auto op voorhand vast. De dealer bemiddelt als het ware tussen fabrikant en koper zonder als zodanig door zijn arbeid waarde toe te voegen aan de auto. Dat is anders bij de tweede transactie waarin een koper bij een andere autoverkoper een unieke uitvoering van een auto besteld. De gevraagde unieke vormgeving en uitvoering van de auto vragen om een gerichte inzet van arbeid. De arbeid die nodig is om deze auto te realiseren en van invloed is op de waarde van de auto, is cruciaal. Er is sprake van aanneming van werk.

Vergelijkbare afbakeningsvraagstukken doen zich in de praktijk onder meer ook voor bij vastgoedprojecten. Hoe moet bijvoorbeeld een overeenkomst worden gekwalificeerd voor de ontwikkeling en bouw van een nieuw kantoorpand ten behoeve een derde? Als van aanvang af in opdracht van de opdrachtgever wordt gewerkt, is sprake van aanneming van werk. In de praktijk zal die situatie zich niet zo vaak voordoen. Voor een ontwikkelaar is het veel lucratiever aan een belegger een ontwikkeld kantoorpand aan te bieden met afgesloten huurcontracten. De waardeontwikkeling van het beleggingsproduct (kantoorpand met huurcontracten) komt dan met name de ontwikkelaar toe. In deze variant ontwikkelt de projectontwikkelaar het project aanvankelijk voor eigen rekening en risico en wordt het na verkoop aan een vastgoedbelegger (af)gebouwd, al dan niet door een derde. De waardecreatie van het project vindt in de ontwikkelingsfase plaats, niet zozeer in de bouwfase (in het jargon ook wel enigszins denigrerend aangeduid als stenen stapelen). De ontwikkelfase wordt veelal bij verkoop afgesloten. Het is dan de vraag welk type contract de projectontwikkelaar met de belegger afsluit: koop of aanneming van werk. Naar mijn mening is ook dan sprake van aanneming van werk, omdat de waardecreatie door arbeid van de projectontwikkelaar - zowel

in de ontwikkelfase als in de bouwfase - nog steeds een overheersende factor in de overeenkomst is. Overigens is het feit dat de ontwikkelaar niet zelf bouwt, maar door een derde laat bouwen, voor de kwalificatie niet doorslaggevend. De projectontwikkelaar is immers degene die de waardecreatie heeft geregisseerd. Bovendien heeft hij, ook bij de bouw door een derde, de verplichting voor de totstandkoming van het kantoorpand op zich genomen. Hij is dan ook primair aansprakelijk ten aanzien van de belegger, mocht het pand uiteindelijk niet aan de belegger kunnen worden (op)geleverd, ondanks zijn verhaalsmogelijkheden op de bouwer. De bouwer bouwt namens de ontwikkelaar het pand (af).

Overigens is nog de vraag of het van belang is vanuit wiens optiek de kwalificatie van een overeenkomst wordt beoordeeld. Want of het vraagstuk koop of aanneming van werk vanuit de optiek van de opdrachtnemer/verkoper of de opdrachtgever/koper wordt gezien, kan tot een verschillende kwalificatie leiden. Het gaat de opdrachtgever/koper immers om de verkrijging van het product. Daarbij zal hij niet zozeer onderscheid in delen van het product maken. Illustratief is bijvoorbeeld de koop van een nog te bouwen woning door een particulier door middel van een (standaard)koop-/aannemingsovereenkomst. De overeenkomst met een koop en een aanneming van werk-deel kwalificeert civielrechtelijk als een gemengde overeenkomst. In HR 14 augustus 2009, BNB 2009/241 sprak de Hoge Raad voor de fiscale duiding evenwel van in economisch opzicht onverbrekkelijk samenhangende delen. Voor de fiscale behandeling moesten de twee te onderscheiden delen (te leveren grond en bouw van de woning) als één geheel worden beschouwd. Vanuit de optiek van de koper gezien een logische conclusie, maar vanuit de optiek van de verkoper/opdrachtnemer niet zonder meer. De juridische realiteit is daarbij van belang. Bij transport van de grond voor aanvang van de bouwwerkzaamheden gaat de eigendom met alle gevolgen van dien over van de ene partij naar de andere. Het feit dat een deel van de overeengekomen prestatie(s) op dat moment nog niet is voltooid, doet daar niets aan af.

Vanuit de optiek van de opdrachtnemer/verkoper is het de vraag of sprake is van één geheel of van verschillende delen. Daarbij is het concrete product of project van belang. Worden werkzaamheden voor een deel bijvoorbeeld uitbesteed aan een derde (onderaanneming), neemt dat deel voor de beheersing en aansprakelijkheid een andere plaats in zijn onderneming in. De hiervoor aangehaalde (standaard)koop-/aannemingsovereenkomst bestaat vanuit de optiek van de opdrachtnemer/verkoper dan ook uit ten minste twee delen.

Voor zover sprake is van een gemengde overeenkomst, kan per deel de civielrechtelijke kwalificatie worden bepaald. Voor de fiscale verwerking zou daarbij kunnen worden aangesloten. Met de kanttekening dat de fiscale rechtsvinding tot een zelfstandige conclusie over de fiscale duiding komt. Het arrest BNB 2009/241 is in dit verband illustratief. Ook is het de vraag welke fiscale conclusie moet volgen als geen eenduidige civielrechtelijke kwalificatie van de overeenkomst kan worden gegeven.

Vennootschapsrechtelijke invalshoek volgens IFRS

Bij projectontwikkelaars en bouwers die volgens IFRS rapporteren, ontstond discussie over de toepassing van International Accounting Standard (IAS) 11 *Construction contracts* en IAS 18 *Revenue*. Met name bestond onduidelijkheid over de reikwijdte van deze verslaggevingsrichtlijnen bij vastgoedprojecten. Volgens IAS 11.3 is sprake van een *construction contract* als een contract specifiek is overeengekomen (onderhandeld) voor de bouw van een object of combinatie van gerelateerde objecten. De vraag is wanneer een contract specifiek overeengekomen is. De beantwoording van deze vraag is relevant, want als daar van sprake is, is IAS 11 leidend voor de verwerking van het contract in de jaarrekening (voortschrijdende winstverantwoording). Maar voldoet een contract daar niet aan, geldt IAS

18 met in beginsel uitgestelde winstverantwoording tot gevolg. Deze afbakening gaf in de praktijk problemen. In juli 2008 heeft de International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC) in uitspraak IFRIC 15 *Agreements for the Construction of Real Estate* meer duidelijkheid gegeven wanneer een constructie volgens IAS 11 en wanneer volgens IAS 18 moet worden verwerkt. Na de Europese goedkeuring van IFRIC 15 in juli 2009 is de interpretatie van toepassing op boekjaren die aanvangen na 31 december 2009.

Uitgangspunt voor IFRIC 15 is dat voor zover transacties in identificeerbare delen kunnen worden onderscheiden, per deel getoetst moet worden of IAS 11 of IAS 18 van toepassing is (IFRIC 15.12). Dat betekent dat als grond separaat van de opstal wordt geleverd, de verwerking per deel moet worden vastgesteld. Dat betekent dat de verwerking anders plaatsvindt dan de Hoge Raad voor goed koopmansgebruik heeft bepaald in verband met een (standaard)koop-/aannemingsovereenkomst (BNB 2009/241; onderdeel 3.2 hiervoor).

IAS 18 is vervolgens van toepassing als kopers slechts in beperkte mate het contract kunnen beïnvloeden. Het gaat dan in essentie om de verkoop van goederen. In beginsel leidt toepassing van deze richtlijn dan tot winstneming bij (op)levering.

Deze regeling is bijvoorbeeld van toepassing bij de bouw van een appartementencomplex op grond die met dat doel is aangekocht. Van een specifiek onderhandeld contract is dan geen sprake, omdat de kopers van de appartementen nauwelijks invloed op de constructie ervan hebben.

Bij toepassing van IAS 18 kan overigens sprake zijn van voortschrijdende opbrengstverantwoording, namelijk als tijdens de uitvoering van het project overdracht plaatsvindt van economische voordelen, risico's en zeggenschap (IAS 18.14).

Deze variant kan van toepassing zijn als grond is aangekocht voor de bouw van verschillende woningen. Zodra de overeenkomst is gesloten, wordt normaliter de grond getransporteerd. Daarmee wordt de koper eigenaar van de grond voordat de bouw van de woning is voltooid. Tijdens de bouwfase gaan de belangrijkste voordelen en risico's over naar de koper van de woning.

Bij een specifiek onderhandeld contract – dat wil zeggen dat de koper de mogelijkheid heeft alle structurele elementen te beïnvloeden – geldt IAS 11. Dit betekent dat de opbrengsten naar rato van de voortgang worden verantwoord, mits de winst op een verantwoorde wijze bepaalbaar is.

Deze omschrijving ziet bijvoorbeeld op het geval waarin een koper een kantoorpand laat verwezenlijken volgens zijn eigen wensen. Als na het sluiten van de overeenkomst de grond juridisch wordt geleverd, is sprake van de verkoop van een goed (IAS 18.14). Vervolgens is IAS 11 bepalend voor de verwerking van de bouw van het kantoorpand vanwege de mogelijkheid van de koper alle structurele kenmerken van het kantoorpand te beïnvloeden.

Met IFRIC 15 zijn belangrijke onduidelijkheden over de toepasbaarheid van IAS 11 en IAS 18 voor de vennootschapsrechtelijke jaarverslaggeving weggenomen, maar nog niet alle. Met name de duiding van de feiten kan in de praktijk tot discussies leiden.

16.4 Onderhanden werk op de fiscale balans

Fiscale balans

De fiscale balans staat in dienst van de winstbepaling. Daarbij geldt als uitgangspunt dat elke extra euro vermogen aan het eind van een boekjaar ten opzichte van het begin van het boekjaar in beginsel belastbare winst is. De fiscale balans geldt derhalve als een winstbepalende balans. De balans is een overzicht van uitstel- en anticipatieposten. Indien en voor zover opbrengsten en kosten niet thuis horen in het jaar waarin zij opkomen, worden zij

door het opvoeren van activa en passiva aan andere tijdvakken toegerekend. De historische kosten gelden daarbij als aanknopingspunt voor de waardering.

Onderhanden werk

Van onderhanden werk is volgens goed koopmansgebruik sprake, indien en voor zover kosten zijn gemaakt die na balansdatum nog een waarde vertegenwoordigen voor de onderneming en winst op dat onderhanden werk nog niet als gerealiseerd in aanmerking is of moet worden genomen. In mijn proefschrift heb ik de volgende omschrijving binnen goed koopmansgebruik opgenomen (Van der Heijden, 2006, paragraaf 4.6.1):

- a. elk project of deel van een project dat door een ondernemer in opdracht en voor rekening van een derde wordt uitgevoerd en
- b. dat op balansdatum in het kader van de winstbepaling bij de opdrachtnemer (aannemer) nog niet als gereed wordt aangemerkt
- c. en volgens goed koopmansgebruik nog niet als gereed moet worden aangemerkt.

Bij winstneming op onderhanden werk vindt (voor het geheel of een gedeelte) een vermogensomzetting plaats van onderhanden werk in een vordering of liquide middelen. Onderhanden werk is een transitorische post op de balans met als doel een juiste toerekening van kosten en opbrengsten aan de onderscheiden jaren.

Artikel 3.29b maakt een inbreuk op de beschreven systematiek van goed koopmansgebruik. De bepaling bevat een waarderingsvoorschrift voor onderhanden werk. Volgens dit voorschrift wordt onderhanden werk niet gewaardeerd op kostenbasis maar moet de vergoeding (opbrengst) worden toegerekend aan de jaren. Bovendien is voor winstneming geen vermogensomzetting vereist. Na winstneming is volgens artikel 3.29b op de fiscale balans nog steeds sprake van onderhanden werk. Door tussentijdse winstneming gedurende de uitvoering van een project wordt winst geactiveerd op de fiscale balans. Artikel 3.29b verhoudt zich niet goed met het karakter van de fiscale winstbepalende balans zoals hiervoor bij goed koopmansgebruik is beschreven. Winstneming bij de (op)levering van een werk bijvoorbeeld past niet binnen artikel 3.29b.

De invoering van artikel 3.29b Wet IB 2001 vanaf 1 januari 2007 vraagt om een aangepaste definitie van onderhanden werk. De praktijk heeft daarmee geworsteld. Onder meer dit punt heeft in 2009 geleid tot een inhoudelijke afstemming in de Regeling Uitwerking waardering onderhanden werk, afgesloten tussen de Belastingdienst en de branches bouw, installatietechniek en de metaalsector. In deze regeling wordt – los van praktische elementen die in de regeling zijn opgenomen - primair aangesloten bij het begrip werk: Van een ‘werk’ is sprake als werkzaamheden voortvloeien uit een overeenkomst van aanneming van werk (art. 7:750 BW). Als dat in zijn branche gebruikelijk is dan mag een ondernemer desgewenst ook werkzaamheden die een deel vormen van een overeenkomst van aanneming van werk aanmerken als een ‘werk’. Van onderhanden werk is volgens de Regeling sprake als voldaan wordt aan de volgende definitie: elk werk dat op balansdatum nog niet kan worden afgesloten. Wanneer een ondernemer kiest voor het splitsen van een werk in delen (...) dan is er bij het gereed komen van zo’n deel in zoverre geen sprake meer van onderhanden werk.

Ter vergelijking vermeld ik hier de definities die in de Richtlijn voor de jaarverslaggeving (Richtlijn) 221.105 Onderhanden projecten zijn opgenomen voor een onderhanden project in opdracht van derden, een aanneemcontract en een regiecontract.

Een onderhanden project in opdracht van derden (hierna aangeduid als onderhanden project) is een project dat is overeengekomen met een derde, voor de constructie van een actief of

combinatie van activa waarbij de uitvoering zich gewoonlijk uitstrekt over meer dan één verslagperiode.

En vervolgens: een aanneemcontract is een overeenkomst waarbij de uitvoering van een onderhanden project geschiedt tegen een vaste prijs, soms met prijsclausules, als volgt nader te onderscheiden in:

- contracten met een vaste prijs voor het gehele project;
- contracten met een vaste prijs voor gepresteerde eenheden binnen het gehele project (het zogenaamde '*bill of quantity*'-systeem).

Een regiecontract is een overeenkomst waarbij de uitvoering van een onderhanden project geschiedt op basis van een vergoeding voor alle of van op bepaalde wijze gedefinieerde kosten, vermeerderd met een bepaald percentage of met een vast bedrag.

Ook hieruit blijkt de verwevenheid van terminologie uit de verschillende disciplines.

Uiteindelijk is voor verwerking in de vennootschapsrechtelijke jaarrekening een economische benadering bepalend.

16.5 Verwerking in de fiscale balans

Bij de fiscale rechtsvinding moet voor de verwerking van transacties in eerste instantie worden uitgegaan van de beschreven civielrechtelijke en vennootschapsrechtelijke overwegingen. Binnen de bestaande fiscale wet- en regelgeving volgt de fiscale duiding. Er is sprake van zelfstandige rechtsvinding. Het is dan de vraag hoe fiscaal met de winstverantwoording bij bijvoorbeeld vastgoedprojecten moet worden omgegaan.

In algemene zin is in mijn beleving fiscaal de vraag van belang of de contractant (opdrachtnemer/verkoper) met name te vergelijken is met een winkelier die een product verkoopt zonder aan dat product als zodanig waarde toe te voegen. Als daarvan sprake is, zal in de regel sprake zijn van koop, waardoor artikel 3.29b geen toepassing vindt. De verkoper krijgt een vergoeding voor de verkoop, maar voegt als zodanig geen waarde toe aan het product zelf. De verkoper is in wezen een bemiddelaar tussen fabrikant en koper.

Als de contractant (opdrachtnemer/verkoper) daarentegen door arbeid waarde aan het product zelf toegevoegd, zal naar mijn mening na verkoop (voor voltooiing) veeleer sprake zijn van aanneming van werk. Ten opzichte van koop moet de opdrachtnemer niet alleen de opdracht verkrijgen (verkoop), maar tevens waarde van het product (mee) creëren. Het is daarvoor niet van belang of de opdrachtnemer de feitelijke werkzaamheden om het product tot stand te brengen (geheel) zelf uitvoert of (deels) door een ander laat uitvoeren. In beide gevallen komt zijn waardecreatie (door de vormgeving en/of uitwerking) de opdrachtnemer toe. Het is in dat verband voor de fiscale kwalificatie overigens niet zozeer van belang of de opdrachtnemer /verkoper de werkzaamheden voor of na de verkoop uitvoert.

Het zwaartepunt van de werkzaamheden van de opdrachtnemer/verkoper ten opzichte van het te verkopen object is uiteindelijk doorslaggevend voor de fiscale verwerking (functionele analyse).

Bij de ontwikkeling van een kantoorgebouw leidt het bovenstaande tot de volgende conclusie. De waarde van een te ontwikkelen kantoorgebouw wordt bepaald door de contante waarde van de toekomstige netto-geldstromen (inclusief de eindwaarde). Als een projectontwikkelaar voor eigen rekening en risico een project opstart en daarvoor onder meer het juridische kader, de vergunningen, de bouw en de verhuur van het gebouw regelt, creëert deze projectontwikkelaar voor zijn product (te exploiteren kantoorgebouw) waarde. Deze waardecreatie komt hem toe. Op 18 augustus 1998 oordeelde de Hoge Raad in BNB 1998/385 in dezelfde zin. Bij verkoop van het project zal hij zich deze waardecreatie ook voorbehouden. Bij verkoop van het 'gebouw in wording', is artikel 3.29b van toepassing. Er is sprake van een aangenomen werk in de zin van artikel 3.29b.

16.6 Afsluitende opmerkingen

De verwerking van onderhanden werk in de fiscale of vennootschapsrechtelijke jaarrekening levert in de praktijk veel vragen op. Met artikel 3.29b Wet IB 2001 heeft de wetgever een lastige bepaling voor de praktijk ingevoerd. De Regeling Uitwerking waardering onderhanden werk van februari 2009 bevat handvatten voor de praktijk. Voor de vennootschapsrechtelijke jaarrekening is met de invoering van IFRIC 15 sinds juli 2008 meer duidelijkheid verkregen voor toepassing van IFRS. Voor boekjaren die aanvangen na 31 december 2009 moet deze regeling worden toegepast.

De verschillende disciplines beïnvloeden de vormgeving en verwerking van contracten in de praktijk. Toch lijken knelpunten steeds weer op een eigen wijze per discipline en vakgebied te worden opgelost. Daardoor ontstaan weer nieuwe knelpunten. Voor een daadwerkelijke stap voorwaarts op het gebied van de fiscale en vennootschapsrechtelijke jaarverslaggeving voor de praktijk, is een overkoepelende aanpak vanuit de verschillende disciplines en vakgebieden noodzakelijk. Dat vraagt om het leggen van meer onderlinge verbindingen en verbindingsofficieren, zoals Hans, om die tot stand te brengen.

Literatuur

Belastingdienst, brancheorganisatie Bouwend Nederland, brancheorganisatie Uneto-VNI, brancheorganisatie FME CWM (2009), Regeling Uitwerking waardering onderhanden werk
Zie: www.belastingdienst.nl

(<http://www.belastingdienst.nl/zakelijk/veranderingen2010/veranderingen2010-09.html>)

Heijden J.M. van der (2006), Winstrealisatie bij onderhanden werk volgens goed koopmansgebruik (diss. Leiden), Kluwer, Deventer

International Financial Reporting Interpretations Committee (2008), IFRIC 15; Agreements for the construction of real estate, London

17 Winstbelasting binnen de fiscale eenheid

Joop Witjes

17.1 Inleiding

De fiscale comptabiliteit staat momenteel sterk in de belangstelling. We hoeven hierbij maar te denken aan initiatieven van het Ministerie van Financiën op dit terrein, zoals het zogenoemde Samenvaalproject, horizontaal toezicht en de verkorte winstaangifte. De fiscale comptabiliteit heeft mijn belangstelling, een belangstelling die ik deel met Hans Kuijl. Bij de keuze van het onderwerp voor deze bijdrage heb ik mij hierdoor laten inspireren.

Tot op heden is in de literatuur in bescheiden mate aandacht besteed aan de verwerking van winstbelasting binnen de fiscale eenheid¹. Enerzijds begrijpelijk, omdat, ongeacht de wijze van verrekening van de winstbelasting aan de deelnemers aan de fiscale eenheid, de geconsolideerde jaarrekening in alle gevallen leidt tot een identieke opstelling. Anderzijds mag niet uit het oog worden verloren, dat de respectievelijke afzonderlijke jaarrekeningen van de deelnemers aan de fiscale eenheid bij de verschillende wijzen van verrekening van de winstbelasting grote verschillen kunnen laten zien, waarbij de balansen en winst- en verliesrekeningen niet in alle gevallen het inzicht tonen dat op grond van Richtlijn voor de jaarverslaggeving (Richtlijn) 272 Belastingen naar de winst mag worden verwacht. Dit kan belangrijke gevolgen hebben als, om welke reden dan ook, deelnemers aan de fiscale eenheid tussentijds de deelname aan de fiscale eenheid (moeten) beëindigen².

De vraag dient zich aan of de Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ) met Richtlijn 272.803 met betrekking tot de verrekening van winstbelasting binnen de fiscale eenheid niet *te veel* ruimte laat, waardoor het met Richtlijn 272 beoogde inzicht geweld kan worden aangedaan. Ter beantwoording van deze vraag wordt in paragraaf 17.2 de bestaande regelgeving met betrekking tot verrekening van winstbelasting met de deelnemers aan de fiscale eenheid behandeld. In paragraaf 17.3 wordt ingegaan op de verhouding tussen de consolidatiekring en de fiscale eenheid en de gevolgen van de verrekening van winstbelasting voor de respectievelijke afzonderlijke winst- en verliesrekeningen van de deelnemers aan de fiscale eenheid. In paragraaf 17.4 volgt een evaluatie van de varianten voor verrekening van winstbelasting binnen de fiscale eenheid. Nadat in paragraaf 17.5 aandacht is besteed aan de verliesverrekening binnen de fiscale eenheid, worden in paragraaf 17.6 aanbevelingen gedaan om te komen tot een beperking van het aantal toegestane varianten bij verrekening van winstbelasting binnen de fiscale eenheid.

17.2 Regelgeving

De RJ staat bij de verwerking van winstbelasting in de jaarrekening vier methoden toe voor de verrekening van winstbelasting met de deelnemers aan de fiscale eenheid. Opmerkelijk hierbij is, dat waar de RJ voor de enkelvoudige jaarrekening gedetailleerd voorschrijft hoe met de verwerking van winstbelasting in de balans, winst- en verliesrekening en in de toelichting dient te worden omgegaan, ten aanzien van de afzonderlijke jaarrekeningen van de deelnemers aan een fiscale eenheid de regie uit handen wordt gegeven.

¹ In volgorde van publicatie hebben in de vorige eeuw Tempelaars, van Utteren, van der Wel en van Hoepen aan dit onderwerp aandacht besteed.

² Deelname aan de fiscale eenheid is immers vrijwillig, op verzoek van de betrokken rechtspersonen, maar ook bij faillissement zal de betrokken rechtspersoon een vennootschappelijke jaarrekening moeten kunnen overleggen die het juiste inzicht niet in de weg staat.

In Richtlijn 272.803 worden vier mogelijkheden onderscheiden:

- I- de situatie waarbij het hoofd van de fiscale eenheid de volledige belastinglast of -bete van de fiscale eenheid verantwoordt. De belastinglast of -bete wordt in dit geval niet verrekend met de gevoegde dochters, wat uit de toelichting op de jaarrekening van de dochters dient te blijken;
- II- de belastinglast of -bete wordt met de gevoegde dochters verrekend op basis van hun vennootschappelijke resultaten. Hierbij wordt in de winst- en verliesrekening van de dochters wel een belastinglast of -bete opgenomen, maar op de balans van de dochters komen géén latenties voor;
- III- de belastinglast of -bete wordt met de gevoegde dochters verrekend op basis van hun fiscale resultaten met inachtneming van een toerekening van de voordelen van de fiscale eenheid aan een of meer deelnemers aan de fiscale eenheid. Waar nodig wordt er enkelvoudig een voorziening latente belastingen opgenomen, waarvan uit de toelichting moet blijken, dat het een voorziening jegens de moeder betreft;
- IV- de moedermaatschappij verrekent de belastinglast of -bete met de dochtermaatschappijen als waren deze zelfstandig belastingplichtig. Moeder treedt jegens de dochters op als 'fiscus'. Ook hierbij dient waar nodig bij de dochters enkelvoudig een voorziening voor belastinglatenties jegens de moeder te worden opgenomen.

In het vervolg van deze bijdrage zal blijken dat de afzonderlijke winst- en verliesrekeningen en balansen van de deelnemers aan de fiscale eenheid niet bij alle genoemde varianten tot het gewenste inzicht leiden.

17.3 De verhouding tussen de consolidatiekring en de fiscale eenheid

De consolidatiekring kan voor wat betreft de omvang volledig overeenstemmen met de fiscale eenheid. Ook al voldoen rechtspersonen aan alle voorwaarden voor deelname aan een fiscale eenheid, dan nog is het voorstelbaar dat de consolidatiekring en fiscale eenheid niet samenvallen, als gevolg van de keuzevrijheid van rechtspersonen met betrekking tot deelname aan een fiscale eenheid. De volgende mogelijkheden worden onderscheiden:

- A. De consolidatiekring valt samen met de fiscale eenheid:
 - 1. De consolidatiekring en fiscale eenheid zijn congruent
 - 2. De consolidatiekring bestaat uit twee of meer fiscale eenheden, waarbij alle deelnemers aan de fiscale eenheden deel uitmaken van de (enige) consolidatiekring
 - 3. De fiscale eenheid bestaat uit twee of meer consolidatiekringen, waarbij alle groepsmaatschappijen deel uitmaken van de (enige) fiscale eenheid.
- B. De consolidatiekring is uitgebreider dan de fiscale eenheid
- C. De consolidatiekring is beperkter dan de fiscale eenheid.

Bestaat er congruentie³ tussen consolidatiekring en fiscale eenheid, dan blijven de problemen bij de verrekening van winstbelasting beperkt tot het maken van een keuze uit het al of niet doorberekenen van deze winstbelasting met de betrokken deelnemers aan de fiscale eenheid en, indien wordt gekozen voor verrekening, uit de *wijze waarop* deze verrekening plaatsvindt.

³ Van congruentie is sprake indien respectievelijk qua omvang en aantal deelnemers aan de consolidatiekring en de fiscale eenheid het aantal consolidatiekringen en het aantal fiscale eenheden volledig met elkaar overeenstemmen.

Anders wordt het indien er geen congruentie bestaat⁴. Hierbij kan, naast de genoemde keuzemogelijkheden, het probleem ontstaan, dat de te betalen of te vorderen vennootschapsbelasting met betrekking tot de fiscale eenheid wordt opgenomen in de jaarrekening van het hoofd van een beperktere of uitgebreidere consolidatiekring. Zowel bij congruentie als bij het ontbreken daarvan kunnen latenties, afhankelijk van de gekozen variant, bij het hoofd van de fiscale eenheid worden opgenomen, terwijl de oorzaak van deze latenties bij de overige deelnemers kan zijn gelegen. In die situatie is toelichting in de jaarrekening hieromtrent op zijn plaats. Bovendien kunnen resultaten uit deelnemingen als gevolg van de gekozen wijze van verrekening van winstbelasting bij de moedermaatschappij gelijktijdig zowel vóór als ná winstbelasting worden verantwoord.

Ter illustratie volgt een voorbeeld waarbij wordt ingegaan op de verwerking van winstbelasting met het al of niet verrekenen van de winstbelasting met de deelnemers aan de fiscale eenheid in alle genoemde situaties. Om hierbij de gedachte te kunnen bepalen wordt gebruik gemaakt van de winst- en verliesrekeningen van een moedermaatschappij (M) met drie 100% (klein)dochters (A, B en C)⁵.

Uitgangspunt zijn de winst- en verliesrekeningen vóór verwerking van de winstbelasting. Bij de beoordeling van de varianten voor verrekening van winstbelasting binnen de fiscale eenheid wordt, overeenkomstig Richtlijn 272, ervan uitgegaan dat een winst- en verliesrekening een belastinglast of –bate dient te tonen die mag worden verwacht op basis van het behaalde (eigen) resultaat vóór belastingen waarbij rekening wordt gehouden met eventuele overige tijdelijke verschillen. Om te voorkomen dat aanvullende toelichting in de jaarrekening van het groepshoofd noodzakelijk wordt, genieten bovendien die varianten de voorkeur waarbij latente belastingen worden opgenomen op de balans van de rechtspersoon waar ook de oorzaak voor het ontstaan van de latentie is gelegen.

De respectievelijke winst- en verliesrekeningen vóór belastingen luiden als volgt⁶:

WV-rekening M			WV-rekening A			WV-rekening B			WV-rekening C		
KV	80,0	OV	200,0	KV	55,0	OV	115,0	KV	75,0	OV	100,0
		RD	60,0			KST	45,0		KST	40,0	
WS	180,0			WS	60,0	WS	-20,0		WS	20,0	
	260,0		260,0		115,0		115,0		100,0		100,0

Bij de verwerking van de winstbelasting dient rekening te worden gehouden met verschillen tussen de vennootschappelijke en de fiscale jaarrekening:

- dochter A heeft fiscaal een lagere kostprijs verkopen van 20 als gevolg van belastbare tijdelijke verschillen
- dochter A heeft goederen geleverd aan dochter C met een opbrengst van 15 en een kostprijs van 5, terwijl de desbetreffende goederen zich op balansdatum nog bij dochter C op voorraad bevinden
- dochter C kent fiscaal een bijtelling van 4 als gevolg van een overig tijdelijk verschil.

⁴ Ook kan sprake zijn van situaties waarbij de consolidatiekring en de fiscale eenheid, zoals in noot 3 beschreven, overeenstemmen, waarbij echter, of de fiscale eenheid uit twee of meer fiscale eenheden bestaat (meerdere subsystemen), dan wel de consolidatiekring uit twee of meer subsystemen bestaat terwijl de fiscale eenheid niet is opgesplitst.

⁵ Afhankelijk van de situatie kunnen dochters B en C afwijkende rollen vervullen.

⁶ De betekenis van de in de winst- en verliesrekeningen gebruikte afkortingen luidt als volgt:

KV: Kostprijs verkopen OV: Opbrengst verkopen VPB: Vennootschapsbelasting

RD: Resultaat deelnemingen WS: Winstsaldo KST: Kosten

NB: Afhankelijk van de situatie kan het winstsaldo (WS) zowel vóór als ná belastingen zijn opgenomen.

Er hebben geen dividenduitkeringen plaatsgevonden, waardoor fiscaal geen resultaten uit deelnemingen voorkomen⁷. Carry back en carry forward zijn van kracht en worden waar mogelijk toegepast. Voor alle ondernemingen geldt hetzelfde fiscale regime, waarbij wordt uitgegaan van een tarief voor de vennootschapsbelasting van 25%.

In de paragrafen 17.3.1, 17.3.2 en 17.3.3 worden de relaties tussen de in het voorbeeld voorkomende ondernemingen beschreven, zowel voor zover de consolidatiekring overeenstemt met de fiscale eenheid, als in de situatie waarin consolidatiekring en fiscale eenheid niet overeenstemmen. Hierbij wordt verwezen naar de respectievelijke uitwerkingen in de bijlage. In paragraaf 17.4 worden de varianten geëvalueerd.

17.3.1 De consolidatiekring komt overeen met de fiscale eenheid (A)

(A.1) De consolidatiekring en fiscale eenheid zijn congruent

In deze situatie maken de moedermaatschappij (M) met haar dochters A, B en C zowel deel uit van de (enige) consolidatiekring als van de (enige) fiscale eenheid.

De verrekening van de winstbelasting geeft bij deze veronderstelling de volgende winst- en verliesrekeningen, waarbij de toegevoegde Romeinse cijfers (I, II, III en IV) corresponderen met de in paragraaf 17.2 opgenomen varianten voor verrekening van winstbelasting:

A, 1, I: Het hoofd van de fiscale eenheid verantwoordt de volledige belastinglast of –bate (I)

WV- rekening M				WV-rekening A				WV- rekening B				WV- rekening C			
KV	80,0	OV	200,0	KV	55,0	OV	115,0	KV	75,0	OV	100,0	KV	40,0	OV	100,0
								KST	45,0			KST	40,0		
VPB	46,0	RD	60,0					WS	-20,0			WS	20,0		
WS	134,0			WS	60,0										
	260,0		260,0		115,0		115,0		100,0		100,0		100,0		100,0

Berekening van de belastinglast (M): 25% van de vennootschappelijke resultaten van 180 (M, A, B, C) aangevuld met het overig tijdelijke verschil van 4 (C) = 46. Resultaten uit deelnemingen worden bij M als resultaten vóór belastingen opgenomen. De belastinglast van de consolidatiekring bedraagt 46.

A, 1, II, III, IV: Verrekening van de winstbelasting op basis van de vennootschappelijke resultaten van de gevoegde dochters (II); Op basis van de fiscale resultaten van de gevoegde dochters (III); Verrekening van de winstbelasting alsof dochters zelfstandig belastingplichtig zijn (IV)

WV- rekening M				WV-rekening A				WV- rekening B				WV- rekening C			
KV	80,0	OV	200,0	KV	55,0	OV	115,0	KV	75,0	OV	100,0	KV	40,0	OV	100,0
								KST	45,0			KST	40,0		
VPB	30,0	RD	44,0	VPB	15,0			VPB	-5,0			VPB	6,0		
WS	134,0			WS	45,0			WS	-15,0			WS	14,0		
	244,0		244,0		115,0		115,0		100,0		100,0		100,0		100,0

Berekening van de belastinglast (M): 25% van het eigen resultaat 120 = 30. Resultaten uit deelnemingen worden bij M als resultaten ná belastingen opgenomen.

⁷ Fiscale resultaten uit deelnemingen hebben geen invloed op de belastingdruk in het voorbeeld. In het voorbeeld bestaat er bij de Moedermaatschappij een permanent verschil in de winstreconciliatie van -60. Dividenduitkeringen door de dochtermaatschappijen verminderen dit permanente verschil, maar vullen het permanente verschil weer aan tot -60 met de deelnemingsvrijstelling.

Berekening van de belastinglast (A): 25% van het eigen resultaat $60 = 15$.

Berekening van de belastinglast (B): 25% van het eigen resultaat $-20 = -5$.

Berekening van de belastinglast (C): 25% van 20 het eigen resultaat aangevuld met het overig tijdelijke verschil van $4 = 6$.

De belastinglast van de consolidatiekring bedraagt 46.

(A.2) De consolidatiekring bestaat uit meer dan één fiscale eenheid, waarbij alle deelnemers aan de fiscale eenheden deel uitmaken van de (enige) consolidatiekring

De consolidatiekring bestaat uit de moedermaatschappij met haar dochters A en C en kleindochter B. De moedermaatschappij (M) vormt nu met dochter A een fiscale eenheid, evenals dochter C met kleindochter B.

De enkelvoudige winst- en verliesrekeningen vóór verwerking van winstbelasting geven het volgende beeld:

WV-rekening M				WV-rekening A				WV-rekening B				WV-rekening C			
KV	80,0	OV	200,0	KV	55,0	OV	115,0	KV	75,0	OV	100,0	KV	40,0	OV	100,0
		RD	60,0					KST	45,0			KST	40,0		
WS	180,0			WS	60,0			WS	-20,0			WS	0,0	RD	-20,0
	260,0		260,0		115,0		115,0		100,0		100,0		80,0		80,0

De verrekening van de winstbelasting geeft bij deze veronderstellingen de volgende winst- en verliesrekeningen:

A, 2, I: Het hoofd van de fiscale eenheid verantwoordt de volledige belastinglast of -bate (I)

WV-rekening M				WV-rekening A				WV-rekening B				WV-rekening C			
KV	80,0	OV	200,0	KV	55,0	OV	115,0	KV	75,0	OV	100,0	KV	40,0	OV	100,0
		RD	59,0					KST	45,0			KST	40,0		
VPB	45,0			WS	60,0			WS	-20,0			VPB	1,0	RD	-20,0
WS	134,0				115,0		115,0		100,0		100,0	WS	-1,0		80,0
	259,0		259,0										80,0		80,0

Berekening van de belastinglast (M): 25% van de vennootschappelijke resultaten van 180 (M, A) = 45. Resultaten uit deelnemingen worden bij M gelijktijdig zowel vóór als ná belastingen opgenomen.

Berekening van de belastinglast (C): 25% van de vennootschappelijke resultaten 0 (C, B) aangevuld met het overig tijdelijke verschil van 4 (C) = 1. Resultaten uit deelnemingen worden bij C vóór belastingen opgenomen.

De belastinglast van de consolidatiekring bedraagt 46.

A, 2, II, III, IV: Verrekening van de winstbelasting op basis van de vennootschappelijke resultaten van de gevoegde dochters (II); Op basis van de fiscale resultaten van de gevoegde dochters (III); Verrekening van de winstbelasting alsof dochters zelfstandig belastingplichtig zijn (IV)

WV-rekening M				WV-rekening A				WV-rekening B				WV-rekening C			
KV	80,0	OV	200,0	KV	55,0	OV	115,0	KV	75,0	OV	100,0	KV	40,0	OV	100,0
		RD	44,0					KST	45,0			KST	40,0		
VPB	30,0			VPB	15,0			VPB	-5,0			VPB	6,0	RD	-15,0
WS	134,0			WS	45,0			WS	-15,0			WS	-1,0		
	244,0		244,0		115,0		115,0		100,0		100,0		85,0		85,0

Berekening van de belastinglast (M): 25% van het eigen resultaat $120 = 30$. Resultaten uit deelnemingen worden bij M opgenomen ná belastingen ($45 - 1 = 44$).

Berekening van de belastinglast (A): 25% van het eigen resultaat $60 = 15$.

Berekening van de belastinglast (B): 25% van het eigen resultaat $-20 = -5$.

Berekening van de belastinglast (C): 25% van 20 het eigen resultaat aangevuld met het overig tijdelijke verschil van 4 = 6. Resultaten uit deelnemingen worden bij C opgenomen ná belastingen (-15).

De belastinglast van de consolidatiekring is 46.

(A.3) *De fiscale eenheid bestaat uit meer dan één consolidatiekring, waarbij alle groepsmaatschappijen deel uitmaken van die (enige) fiscale eenheid*

De fiscale eenheid bestaat nu uit ondernemingen die afkomstig zijn uit twee consolidatiekringen. De eerste consolidatiekring bestaat uit de moedermaatschappij met dochter A, de tweede consolidatiekring bestaat uit C, als hoofd van de consolidatiekring met dochter B.

De enkelvoudige winst- en verliesrekeningen vóór verwerking van de winstbelasting geven het zelfde beeld als de hiervoor getoonde winst- en verliesrekeningen onder paragraaf 17.3.1 (A2).

De verrekening van de winstbelasting geeft bij deze veronderstelling de volgende winst- en verliesrekeningen:

A, 3, I: Het hoofd van de fiscale eenheid verantwoordt de volledige belastinglast of -bete (I). In deze situatie wordt de belastinglast per consolidatiekring opgenomen (zie ook paragraaf 17.3.1 (A.3))

WV- rekening M				WV-rekening A				WV- rekening B				WV- rekening C			
KV	80,0	OV	200,0	KV	55,0	OV	115,0	KV	75,0	OV	100,0	KV	40,0	OV	100,0
								KST	45,0			KST	40,0		
VPB	45,0	RD	60,0					WS	-20,0			VPB	1,0	RD	-20,0
WS	135,0			WS	60,0							WS	-1,0		
	260,0		260,0		115,0		115,0		100,0		100,0		80,0		80,0

Berekening van de belastinglast (M): 25% van de vennootschappelijke resultaten van 180 (M, A) = 45. Resultaten uit deelnemingen worden bij M als resultaten vóór belastingen opgenomen.

Berekening van de belastinglast (C): 25% van de vennootschappelijke resultaten 0 (C, B) aangevuld met het overig tijdelijke verschil van 4 (C) = 1. Resultaten uit deelnemingen worden bij C als resultaten vóór belastingen opgenomen.

De belastinglast van de twee consolidatiekringen gezamenlijk bedraagt $45 + 1 = 46$.

A, 3, II, III, IV: Verrekening van de winstbelasting op basis van de vennootschappelijke resultaten van de gevoegde dochters (II); Op basis van de fiscale resultaten van de gevoegde dochters (III); Verrekening van de winstbelasting alsof dochters zelfstandig belastingplichtig zijn (IV)

WV- rekening M				WV-rekening A				WV- rekening B				WV- rekening C			
KV	80,0	OV	200,0	KV	55,0	OV	115,0	KV	75,0	OV	100,0	KV	40,0	OV	100,0
								KST	45,0			KST	40,0		
VPB	30,0	RD	45,0	VPB	15,0			VPB	-5,0			VPB	6,0	RD	-15,0
WS	135,0			WS	45,0			WS	-15,0			WS	-1,0		
	245,0		245,0		115,0		115,0		100,0		100,0		85,0		85,0

Berekening van de belastinglast (M): 25% van het eigen resultaat $120 = 30$. Resultaten uit deelnemingen worden bij M als resultaten ná belastingen opgenomen.

Berekening van de belastinglast (A): 25% van het eigen resultaat $60 = 15$.

Berekening van de belastinglast (B): 25% van het eigen resultaat $-20 = -5$.

Berekening van de belastinglast (C): 25% van 20 het eigen resultaat aangevuld met het overig tijdelijke verschil van 4 = 6. Resultaten uit deelnemingen worden bij C als resultaten ná belastingen opgenomen.

De belastinglast van de twee consolidatiekringen gezamenlijk bedraagt $45 + 1 = 46$.

Naar mijn mening is het in deze situatie niet mogelijk dat het hoofd van de fiscale eenheid de volledige belastinglast of -bate van de fiscale eenheid verantwoordt (A,3,I). De fiscale eenheid bestaat immers uit twee consolidatiekringen die elk afzonderlijk tot publicatie van de jaarrekening gehouden zijn. Zou het hoofd van de fiscale eenheid de volledige belastinglast of -bate verantwoorden, dan zou de consolidatiekring waar het hoofd van de fiscale eenheid geen deel van uitmaakt geen belastinglast of -bate in de (geconsolideerde) jaarrekening opnemen.

17.3.2 De consolidatiekring is uitgebreider dan de fiscale eenheid (B)

Indien niet alle deelnemers aan de consolidatiekring deel uit maken van de fiscale eenheid, wordt voor het verwerken van de belastinglast en de analyse van het al of niet verrekenen van de winstbelasting met de deelnemers aan de fiscale eenheid het voorbeeld als volgt aangepast.

De moedermaatschappij (M) en de dochters A, B en C vormen de consolidatiekring en met uitzondering van dochter C een fiscale eenheid. De winst- en verliesrekeningen vóór verwerking van de winstbelasting geven hetzelfde beeld als in paragraaf 17.3 (A.1). Binnen de consolidatiekring vindt wél eliminatie plaats van ongerealiseerde intercompanywinst, binnen de fiscale eenheid niet. Dochter C maakt immers geen deel uit van de fiscale eenheid. De verrekening van de winstbelasting geven bij deze veronderstellingen de volgende winst- en verliesrekeningen:

B, I: Het hoofd van de fiscale eenheid verantwoordt de volledige belastinglast of -bate (I)

WV-rekening M				WV-rekening A				WV-rekening B				WV-rekening C			
KV	80,0	OV	200,0	KV	55,0	OV	115,0	KV	75,0	OV	100,0	KV	40,0	OV	100,0
								KST	45,0			KST	40,0		
VPB	40,0	RD	54,0									VPB	6,0		
WS	134,0			WS	60,0			WS	-20,0			WS	14,0		
	254,0		254,0		115,0		115,0		100,0		100,0		100,0		100,0

Berekening van de belastinglast (M): 25% van de vennootschappelijke resultaten 160 (M, A,B) = 40. Resultaten uit deelnemingen worden bij M gelijktijdig als resultaten vóór en ná belastingen opgenomen.

Berekening van de belastinglast (C): 25% van het eigen resultaat 20 aangevuld met het overig tijdelijke verschil van 4 (C) = 6. De belastinglast van de consolidatiekring bedraagt 46.

B, II, III, IV: Verrekening van de winstbelasting op basis van de vennootschappelijke resultaten van de gevoegde dochters (II); Op basis van de fiscale resultaten van de gevoegde dochters (III); Verrekening van de winstbelasting alsof dochters zelfstandig belastingplichtig zijn (IV)

WV- rekening M				WV-rekening A				WV- rekening B				WV- rekening C			
KV	80,0	OV	200,0	KV	55,0	OV	115,0	KV	75,0	OV	100,0	KV	40,0	OV	100,0
								KST	45,0			KST	40,0		
VPB	30,0	RD	44,0	VPB	15,0			VPB	-5,0			VPB	6,0		
WS	134,0			WS	45,0			WS	-15,0			WS	14,0		
	244,0		244,0		115,0		115,0		100,0		100,0		100,0		100,0

Berekening van de belastinglast (M): 25% van het eigen resultaat 120 = 30. Resultaten uit deelnemingen worden bij M als resultaten ná belastingen opgenomen.

Berekening van de belastinglast (A): 25% van het eigen resultaat 60 = 15.

Berekening van de belastinglast (B): 25% van het eigen resultaat -20 = -5.

Berekening van de belastinglast (C): 25% van 20 het eigen resultaat aangevuld met het overig tijdelijke verschil van 4 = 6. Resultaten uit deelnemingen worden bij C als resultaten ná belastingen opgenomen.

De belastinglast van de consolidatiekring bedraagt 46.

17.3.3 De consolidatiekring is beperkter dan de fiscale eenheid (C)

Deze situatie doet zich onder andere voor, indien de moedermaatschappij (M) met de dochterondernemingen A en B een consolidatiekring vormt, terwijl vennootschap C geen deel uitmaakt van de groep. De fiscale eenheid wordt nu gevormd door de moedermaatschappij (M) met zowel vennootschap A, B als C. De winst- en verliesrekeningen vóór verwerking van de winstbelasting tonen hetzelfde beeld als in paragraaf 17.3 (A.1).

De door dochter A op C behaalde winst is in deze situatie geen ongerealiseerde intercompanywinst en behoeft niet te worden geëlimineerd. Dochter C maakt immers geen deel uit van de consolidatiekring. De verrekening van de winstbelasting geeft bij deze veronderstellingen de volgende winst- en verliesrekeningen:

C, I: Het hoofd van de fiscale eenheid verantwoordt de volledige belastinglast of –bate (I)

WV- rekening M				WV-rekening A				WV- rekening B				WV- rekening C			
KV	80,0	OV	200,0	KV	55,0	OV	115,0	KV	75,0	OV	100,0	KV	40,0	OV	100,0
								KST	45,0			KST	40,0		
VPB	46,0	RD	60,0												
WS	134,0			WS	60,0			WS	-20,0			WS	20,0		
	260,0		260,0		115,0		115,0		100,0		100,0		100,0		100,0

Berekening van de belastinglast (M): 25% van de vennootschappelijke resultaten van 180 (M, A, B, C) aangevuld met het overig tijdelijke verschil van 4 (C) = 46. Resultaten uit deelnemingen worden bij M als resultaten vóór belastingen opgenomen. De belastinglast van de consolidatiekring bedraagt 46.

C, II, III, IV: Verrekening van de winstbelasting op basis van de vennootschappelijke resultaten van de gevoegde dochters (II); Op basis van de fiscale resultaten van de gevoegde dochters (III); Verrekening van de winstbelasting alsof dochters zelfstandig belastingplichtig zijn (IV)

WV- rekening M				WV-rekening A				WV- rekening B				WV- rekening C			
KV	80,0	OV	200,0	KV	55,0	OV	115,0	KV	75,0	OV	100,0	KV	75,0	OV	100,0
								KST	45,0			KST	5,0		
VPB	30,0	RD	44,0	VPB	15,0			VPB	-5,0			VPB	6,0		
WS	134,0			WS	45,0			WS	-15,0			WS	14,0		
	244,0		244,0		115,0		115,0		100,0		100,0		100,0		100,0

Berekening van de belastinglast (M): 25% van het eigen resultaat $120 = 30$. Resultaten uit deelnemingen worden bij M als resultaten ná belastingen opgenomen.

Berekening van de belastinglast (A): 25% van het eigen resultaat $60 = 15$.

Berekening van de belastinglast (B): 25% van het eigen resultaat $-20 = -5$.

Berekening van de belastinglast (C): 25% van 20 het eigen resultaat aangevuld met het overig tijdelijke verschil van $4 = 6$. Resultaten uit deelnemingen worden bij C als resultaten ná belastingen opgenomen.

De belastinglast van de consolidatiekring bedraagt 46.

17.4 Evaluatie van de varianten voor doorbelasting van winstbelasting binnen de fiscale eenheid

Bij het niet verrekenen van winstbelasting met de deelnemers aan de fiscale eenheid waarbij de moedermaatschappij(en) de volledige belastinglast of -bate van de groep verantwoord(t)(en) (variant I in paragraaf 17.2), tonen de winst- en verliesrekeningen in alle besproken situaties een belastingdruk die niet is gebaseerd op de, met eventuele overige tijdelijke verschillen gecorrigeerde, vennootschappelijke resultaten. Bestaat de consolidatiekring uit twee fiscale eenheden (zoals in paragraaf 17.3.1 (A2)), dan neemt de moedermaatschappij in haar enkelvoudige winst- en verliesrekening slechts de belastinglast of -bate op van de fiscale eenheid bestaande uit moeder en dochter A. Het eventuele resultaat van dochter C (inclusief het resultaat van kleindochter B) wordt door de moeder als resultaat na belastingen opgenomen⁸, als gevolg waarvan op de winst- en verliesrekening van de moedermaatschappij gelijktijdig resultaten uit deelnemingen zowel vóór als ná belastingen kunnen voorkomen.

Is de consolidatiekring uitgebreider dan de fiscale eenheid (paragraaf 17.3.2), dan worden de resultaten uit deelnemingen bij de moedermaatschappij vóór belastingen opgenomen waar het gaat om deelnemers aan de fiscale eenheid en ná belastingen voor de overige deelnemingen. In de situatie dat de consolidatiekring beperkter is dan de fiscale eenheid (paragraaf 17.3.3) worden de resultaten uit deelnemingen bij variant I bij de moedermaatschappij vóór belastingen opgenomen.

Teneinde het inzicht te verruimen schrijft de RJ in deze situaties voor, om in de winst- en verliesrekening van de moedermaatschappij de belastinglast toe te rekenen aan haar eigen activiteiten en aan de activiteiten van de dochters⁹.

Bij de varianten II, III en IV komen de in de bijlage opgenomen winst- en verliesrekeningen in alle situaties overeen. Alle winst- en verliesrekeningen tonen bij deze varianten een belastinglast of -bate die is gebaseerd op het (eigen) resultaat van de betreffende onderneming. De resultaten uit deelnemingen worden bij de varianten II, III en IV ná belastingen opgenomen. Worden ook de balansen van de ondernemingen in de evaluatie betrokken, dan blijkt dat bij variant II de latente belastingschuld als gevolg van het belastbare tijdelijke verschil niet bij dochter A, maar bij het hoofd van de groep op de balans verschijnt. De oorzaak voor de latentie is evenwel bij dochter A gelegen. Bij de varianten III en IV wordt de latente belastingschuld wel bij dochter A verantwoord. Deze varianten genieten dan ook de voorkeur.

De wijze van verrekening van winstbelasting binnen de fiscale eenheid is, in tegenstelling tot bij de afzonderlijke winst- en verliesrekeningen, niet van invloed op het samenstellen van de

⁸ In het uitgewerkte voorbeeld ontbreekt het resultaat ná belastingen van dochter C bij de moeder omdat dit resultaat nihil is.

⁹ Richtlijn 272.805.

geconsolideerde winst- en verliesrekening. Opmerkelijk is dit niet, omdat bij consolidatie de mogelijke verschillen als gevolg van de wijze van verrekening van winstbelasting door eliminatie worden opgeheven.

Is de consolidatiekring beperkter dan de fiscale eenheid (C), dan kunnen resultaten van deelnemingen die niet in de consolidatie zijn betrokken, in de geconsolideerde winst- en verliesrekening ná belastingen zijn opgenomen.

17.5 Verliesverrekening bij de fiscale eenheid

De fiscale wetgeving biedt ondernemingen de mogelijkheid geleden verliezen te verrekenen met in het vorige boekjaar behaalde winsten (achterwaartse verliesverrekening of carry back). Voor zover geen gebruik kan worden gemaakt van de carry back bestaat de mogelijkheid fiscale verliezen te verrekenen met toekomstige winsten (voorwaartse verliesverrekening of carry forward)¹⁰. Daarnaast bestaat de mogelijkheid binnen een fiscale eenheid verliezen horizontaal te compenseren. De fiscale eenheid wordt voor de vennootschapsbelasting aangeslagen op basis van het gevoegde resultaat, waarbij een fiscaal verlies van een deelnemer aan de fiscale eenheid horizontaal wordt verrekend met positieve resultaten van de overige deelnemers. Een interessant vraagstuk dat bij verliesverrekening wordt opgeroepen is de toerekening van de belastingbaten binnen de fiscale eenheid. Van Hoepen (1993, p. 331) stelt zich op het standpunt, dat de verdeling van de belastingbaten over de deelnemers aan de fiscale eenheid bij verliescompensatie een kip-of-ei vraagstuk is.

“Men kan zich op het standpunt stellen dat het voordeel van verliescompensatie wordt veroorzaakt door:

- het verlies van de verlieslijdende deelnemer(s)*
- de winst van de winstgevende deelnemer(s)*
- het feit dat de moedermaatschappij als (nagenoeg) 100% aandeelhouder de fiscale eenheid heeft tot stand gebracht.”*

Dit kip-of-ei vraagstuk kan naar mijn mening worden voorkomen door elke deelnemer aan de fiscale eenheid een belastinglast of –baten te laten verantwoorden die is gebaseerd op haar (eigen) vennootschappelijke resultaat. Dit zou inhouden, dat het voordeel als gevolg van verliesverrekening wordt toegerekend aan de verlieslijdende deelnemer(s). Hierbij wordt ervan uitgegaan dat de verlieslijdende deelnemer zelfstandig in staat is (of zal zijn) zijn verlies te compenseren. Horizontale verliescompensatie binnen de fiscale eenheid in een eerder stadium dan het zelfstandig verrekenen van het verlies door de verlieslijdende deelnemer, leidt in deze opvatting slechts tot een rentevoordeel voor de (overige) deelnemers. Een bijkomend voordeel bij deze verwerking is, dat de schijn van paulianeus handelen wordt voorkomen.

17.6 Aanbevelingen

In deze bijdrage is nagegaan of de wijze van verrekening van winstbelasting met de deelnemers aan de fiscale eenheid, zoals in Richtlijn 272.803 is opgenomen, beperkingen oplevert voor de informatieverschaffing ten aanzien van de belastingdruk en de eventuele latente belastingen. Dit is onderzocht bij:

- een voor, wat betreft de omvang, volledige overeenstemming tussen consolidatiekring en fiscale eenheid (paragraaf 17.3.1)

¹⁰ De carry forward is sinds 1 januari 2007 beperkt tot 9 jaar.

- een consolidatiekring die uitgebreider is dan de fiscale eenheid (paragraaf 17.3.2) en
- een consolidatiekring die beperkter is dan de fiscale eenheid (paragraaf 17.3.3).

Daartoe is een voorbeeld uitgewerkt waarvan de gegevens en uitgangspunten in paragraaf 17.3 zijn opgenomen. Uit het voorbeeld blijken twee wijzen van verrekening van winstbelasting met de deelnemers aan de fiscale eenheid geen beperkingen op te leveren ten aanzien van de informatieverschaffing. Dit is het geval bij een verrekening op basis van de fiscale resultaten (III) en bij een verrekening waarbij de moedermaatschappij de winstbelasting met de dochtermaatschappijen verrekent als waren zij zelfstandig belastingplichtig (IV). Wordt de winstbelasting met de deelnemers aan de fiscale eenheid verrekend op basis van hun vennootschappelijke resultaten (II), dan tonen de afzonderlijke winst- en verliesrekeningen wel de gewenste belastinglast of –bate, echter de voorziening latente belastingen wordt hierbij tot uitdrukking gebracht bij het hoofd van de fiscale eenheid en niet bij de deelnemer die de latentie veroorzaakt. De afzonderlijke balansen tonen bij variant II dan ook niet de gewenste informatie zoals geformuleerd in de uitgangspunten in paragraaf 17.3. De hierbij gewenste en noodzakelijke extra toelichting kan worden voorkomen door de keuze te laten vallen op de varianten III en IV. Deze beide varianten laten bij de respectievelijke ondernemingen een verwerking van winstbelasting zien die ook zou moeten worden gevolgd wanneer zij geen deel van een groter geheel zouden uitmaken. Het voordeel hiervan is, dat te allen tijde vergelijkende cijfers beschikbaar zijn, indien ondernemingen in de toekomst zelfstandig moeten publiceren, mochten zij, om welke reden dan ook, geen deel meer uitmaken van de fiscale eenheid, de consolidatiekring of beide. Met deze bijdrage pleit ik dan ook voor het beperken van de keuzevrijheid ten aanzien van de verrekening van winstbelasting binnen de fiscale eenheid en uitsluitend verrekening van winstbelasting met gevoegde dochters toe te staan op basis van hun fiscale resultaten (III), dan wel verrekening met dochtermaatschappijen als waren deze zelfstandig belastingplichtig (IV).

Literatuur

- Hoepen, M.A. van, 1993, Fiscale eenheid en jaarrekening, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 67^e jaargang, p. 325 – 334.
- Raad voor de Jaarverslaggeving, Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, jaaredities 1998 – 2008, Stichting voor de Jaarverslaggeving, Kluwer.
- Scholten, J., 2008, Lastenverlichting, fiscale grondslagen en flexibilisering van het BV-recht, Enkele jaarrekeningtechnische aspecten, *Onderneming & Financiering*, p. 25 – 45.
- Tempelaars, J.J.M., 1985, Fiscale eenheid en de belastingen naar het resultaat in de jaarrekening, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde*, 59^e jaargang, p. 180 – 185.
- Utteren, A.C. van, 1985, Fiscale eenheid en de belastingen naar het resultaat in de jaarrekening (een reactie), *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde*, 59^e jaargang, p. 388 – 391.
- Wel, F. van der, 1989, Fiscale eenheid, groep en jaarrekening, *Weekblad voor Fiscaal Recht*, nr. 5860, p. 337 – 346.
- Witjes, J.P.J., 2008, *Disclosure van Winstbelastingen naar de winst in de Jaarrekening, Naar een intracomptabele verwerking van de aangifte vennootschapsbelasting*, dissertatie Universiteit Leiden, A&W Uitgevers, Raalte.

18 Goodwill als brug tussen externe verslaggeving en ondernemingsfinanciering

Maaïke Lycklama à Nijeholt

18.1 Inleiding

In dit artikel wordt nagegaan of de bij bedrijfscombinaties gerapporteerde goodwill een brug vormt tussen de vakgebieden externe verslaggeving en ondernemingsfinanciering. Overnemende ondernemingen dienen de overgenomen activa en passiva van de doelwitten te waarderen tegen reële waarde. Zorgt deze waarderingswijze - tezamen met een aantal andere wijzigingen in de regelgeving van de verslaggeving van bedrijfscombinaties - ervoor dat de in de externe verslaggeving geïmplementeerde accounting goodwill toegroeit naar het in de ondernemingsfinanciering gehanteerde economische goodwillbegrip?

Dit artikel is gedeeltelijk gebaseerd op mijn proefschriftonderzoek naar goodwill en waardecreatie van overnames. Hans was één van mijn promotoren. De expertise van Hans is externe verslaggeving, terwijl mijn deskundigheid de ondernemingsfinanciering betreft. De bij overnames gerapporteerde goodwill vormde daarmee een prachtig gemeenschappelijk onderwerp, gevoed uit beide disciplines.

De opbouw van dit artikel als volgt. Allereerst worden de uitgangspunten van de vakgebieden externe verslaggeving en ondernemingsfinanciering uiteengezet. Hier worden ook de onderzoekstromingen van de externe verslaggeving in kaart gebracht. Aangegeven wordt welke stroming daarbinnen raakvlakken heeft met ondernemingsfinanciering. Vervolgens wordt uiteengezet wat onder *fair value accounting* wordt verstaan. Ook wordt aandacht besteed aan de overige gewijzigde regelgeving met betrekking tot de verslaggeving van bedrijfscombinaties. Beargumenteerd wordt hoe *fair value accounting* en de overige wijzigingen in de verslaggevingregelgeving de accounting goodwill nader tot de economische goodwill brengen en daarmee, in theorie, een brug slaan tussen externe verslaggeving en ondernemingsfinanciering. Gebaseerd op de onderzoeksgegevens van het proefschriftonderzoek wordt vervolgens nagegaan of *fair value accounting* en de overige wijzigingen in de verslaggevingregelgeving de in de jaarverslaggeving vermelde betaalde goodwill daadwerkelijk dichterbij de economische betekenis, zoals die binnen ondernemingsfinanciering wordt gehanteerd, hebben gebracht. Het artikel sluit af met conclusies.

18.2 Externe verslaggeving en ondernemingsfinanciering

De vakgebieden externe verslaggeving en ondernemingsfinanciering besteden beide ruime aandacht aan de financiële prestaties van ondernemingen en aan bedrijfswaarderingen. De wijze waarop zij de prestaties meten verschilt echter sterk.

Externe verslaggeving

Externe verslaggeving concentreert zich op financiële prestaties in het verleden. De onderneming legt verantwoording af over het gevoerde beleid met winstcijfers en financiële ratio's. Deze financiële prestaties worden gemeten over een afgebakende verslaggevingperiode van bijvoorbeeld één jaar. Via toerekeningprincipes worden de

opbrengsten en kosten aan bepaalde perioden toegekend.¹ Uitgaven aan materiële vaste activa worden geactiveerd en in de vorm van afschrijvingskosten gelijkmatig verdeeld over de perioden waarop zij betrekking hebben. Op deze manier wordt een eerlijk/weloverwogen beeld verkregen van de financiële prestaties van een onderneming in de verslaggevingperiode. De getoonde winstcijfers, activa en passiva zijn boekhoudkundige begrippen. De balans geeft de boekwaarde van de onderneming weer.

Ondernemingsfinanciering

Het vakgebied ondernemingsfinanciering beoordeelt de financiële prestaties van een onderneming op basis van toekomstverwachtingen. Verwachte waardecreatie is hierbij het sleutelwoord. Gebruikmakend van de verwachte toekomstige kasstromen² en van de vermogenskostenvoet wordt nagegaan of de onderneming waarde creëert. De gehele verwachte looptijd wordt in beschouwing genomen, of anderszins een goed in te schatten tijdshorizon. Hierdoor kan er worden gerekend met kasstromen. Een toerekeningprincipe is dan niet nodig. De tijdswaarde van geld speelt een rol. Bij deze beoordelingswijze van de financiële prestaties is er sprake van onzekerheid: de toekomstige kasstromen kunnen niet met zekerheid worden vastgesteld. De hoogte van de vermogenskostenvoet, waarmee wordt gerekend, geeft een indicatie van het risico.

Ook aandelenkoersen zijn gebaseerd op verwachtingen. Om die reden wordt de marktwaarde van de onderneming, zoals die blijkt uit vermenigvuldiging van de aandelenkoers met het aantal uitstaande aandelen, als een waardevolle graadmeter van de ondernemingsprestatie beschouwd. Het buitengewone rendement op aandelen geeft informatie over de verwachte waardecreatie van het handelen van het management. De neo-klassieke uitgangspunten zijn hierbij dat de financiële markten perfect zijn en dat economische individuen rationeel handelen.

Onderzoek externe verslaggeving

Externe verslaggevingonderzoek kan in drie hoofdstromingen worden ingedeeld. De eerste stroming onderzoekt de *stewardship* functie van externe verslaggeving. De jaarrekening van een onderneming wordt dan beschouwd als een manier om de ondernemingsleiding te evalueren voor haar beheersing van de financiële middelen van de onderneming. In deze onderzoekstroming wordt onderzocht welke concepten van waarde en winst het meest geschikt zijn om de prestaties van de ondernemingsleiding te meten. De tweede onderzoekstroming bestudeert de informatiefunctie van externe verslaggeving voor het nemen van beslissingen. Binnen het onderzoek naar de informatiefunctie van externe verslaggeving worden drie richtingen onderscheiden:

- onderzoek naar de bruikbaarheid van externe verslaggevingcijfers voor formele beslissingsmodellen³
- onderzoek naar het gedrag van individuen als reactie op de externe verslaggevingcijfers
- onderzoek naar het gedrag van een groep gebruikers als reactie op de externe verslaggevingcijfers.

De derde onderzoekstroming is gebaseerd op de *positive accounting theory*. Deze theorie verklaart de keuze van bepaalde waarderings- en winstberekenningsmethoden in de externe verslaggeving van ondernemingen.

¹ Voorbeelden zijn het realisatieprincipe en het matchingprincipe.

² Van de onderneming of van projecten binnen de onderneming.

³ Men kan hierbij denken aan het door Altman (1968) ontwikkelde Z-score model dat dient als voorspeller van een faillissement.

Het onderzoek naar het gedrag van een groep gebruikers als reactie op de externe verslaggevingcijfers (tweede stroming, derde richting) koppelt externe verslaggeving aan ondernemingsfinanciering. Het uitgangspunt in deze richting van onderzoek is dat externe verslaggevingcijfers van een onderneming informatie geven aan de aandelenmarkt over het al dan niet investeren in de aandelen van de onderneming. Gebaseerd op die veronderstelling wordt het verband tussen externe verslaggevingcijfers en aandelenkoersen onderzocht. Externe verslaggevingcijfers worden gekoppeld aan marktwaardebegrippen uit de ondernemingsfinanciering. Ball en Brown (1968) en Beaver (1968) staan aan de basis van dit onderzoek, dat ook wel *market based accounting research* wordt genoemd. Deze onderzoekstroming komt echter niet met een maatstaf waarin de vakgebieden externe verslaggeving en ondernemingsfinanciering samenkomen.

18.3 Fair value accounting bij bedrijfscombinaties: goodwill als brug tussen accounting en finance?

Sinds een aantal jaren is de discussie rondom *fair value accounting* weer opgelaaid.⁴ In deze paragraaf wordt aangegeven wat onder fair value accounting wordt verstaan en wat een mogelijk effect van fair value accounting en van de overige wijzigingen in de verslaggevingregelgeving op de bij overnames gerapporteerde goodwill is.

Fair value accounting en goodwill

Bij fair value accounting wordt een actief of een verplichting gerapporteerd tegen reële waarde (*fair value*). De *United States Generally Accepted Accounting Principles* (US GAAP) en de *International Financial Reporting Standards* (IFRS) definiëren reële waarde als het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een verplichting kan worden afgewikkeld tussen goed geïnformeerde, tot een transactie bereid zijnde partijen. Er mag daarbij geen sprake zijn van liquidatie: de bedrijfsactiviteiten worden gecontinueerd. Directe aanleiding voor de vernieuwde aandacht voor fair value accounting is de gewijzigde regelgeving rondom de waardering van financiële instrumenten.⁵ Deze financiële instrumenten dienen tegen reële waarde te worden gerapporteerd.⁶ Waardering tegen reële waarde brengt de vakgebieden externe verslaggeving en ondernemingsfinanciering dichter bij elkaar. Op de balans verschijnen dan immers marktwaarden of marktconforme waarden in plaats van boekwaarden. Deze marktwaarden zijn vaak gebaseerd op verwachte toekomstige kasstromen, de techniek die veel wordt gehanteerd bij ondernemingsfinanciering.

De bedrijfscombinaties (*business combinations*) vormen een verslaggevingsterrein waar fair value accounting sinds enige tijd over de hele linie dient te worden doorgevoerd. Het gaat daarbij om fusies en overnames tussen beursgenoteerde ondernemingen in de Verenigde Staten (US GAAP) en in de Europese Unie (IFRS). Beursgenoteerde overnemende ondernemingen moeten de overgenomen activa, passiva en overige verplichtingen waarderen tegen de reële waarde. Het verschil tussen de koopprijs en de reële waarde van de overige

⁴ Het begrip fair value komt echter al veel langer voor in de regelgeving. De eerste vermelding van fair value werd al in 1939 in de Amerikaanse regels (US GAAP) gedaan. In IFRS wordt fair value genoemd vanaf 1982. Zie ondermeer Camfermann en Van der Wel (2003) en Ter Hoeven (2006).

⁵ Zie IAS 32 Financial Instruments (1995), IAS 32R (2003) en IFRS 7 Financial Instruments: disclosures (2005), IAS 39 Financial Instruments: Recognition and Measurement (1998), IAS 39R (2003 en 2004), IAS 39R Amended (2008 en 2009). Zie voor de Verenigde Staten SFAS 133 Accounting for Derivative Instruments and Hedging Activities en SFAS 161 Disclosures about Derivative Instruments and Hedging Activities—an amendment of FASB Statement No. 13 (2008).

⁶ De waardering van materiële vaste activa en voorraden lijkt voorlopig in het voordeel van historische kostprijsbepaling te zijn beslecht.

activa minus de passiva en de overige verplichtingen wordt door de overnemende onderneming aangemerkt als goodwill.⁷ De aldus bij een overname gerapporteerde goodwill kan een brugfunctie tussen de vakgebieden externe verslaggeving en ondernemingsfinanciering vervullen. Een aantal overige wijzigingen in de verslaggevingregelgeving draagt hier verder aan bij.

Wijzigingen regelgeving en goodwill

Naast de hierboven genoemde verplichte waardering van overgenomen activa en passiva tegen reële waarde, hebben nog andere wijzigingen in de regelgeving omtrent de verslaggeving van bedrijfscombinaties plaatsgevonden die mogelijk effect hebben op de bij een overname gerapporteerde goodwill.

Allereerst vereist de nieuwe regelgeving⁸ dat alle bedrijfscombinaties op dezelfde manier dienen te worden verantwoord, namelijk gebruikmakend van de *purchase method*. Het is niet langer mogelijk dat de afzonderlijke balansen van de twee ondernemingen die samengaan simpelweg bij elkaar op worden geteld tegen boekwaarde (*pooling of interests*). Eén van de ondernemingen dient te worden aangewezen als de overnemende onderneming en de ander als de doelwitonderneming. Verder is de regelgeving omtrent de afzonderlijke rapportering van overgenomen identificeerbare immateriële vaste activa aangepast. Hierdoor wordt naar verwachting een lager percentage overgenomen immateriële vaste activa verantwoord onder goodwill. In plaats daarvan worden deze overgenomen immateriële vaste activa afzonderlijk op de balans vermeld. Daarnaast heeft de regelgeving rondom de *impairment test* tot gevolg dat jaarlijks en op ieder ander moment waarop daartoe aanleiding is, de boekwaarde van goodwill wordt vergeleken met de reële waarde ervan, waarbij de reële waarde is gebaseerd op de contante waarde van de toekomstige incrementele kasstromen die voortvloeien uit de acquisitie. Goodwill zal worden afgewaardeerd zodra blijkt dat de reële waarde van goodwill lager is dan de boekwaarde ervan. Dit heeft tot gevolg dat als er teveel voor de overname is betaald, of indien achteraf blijkt dat de overnemende onderneming de overwinsten van de overname overschat heeft, dit bestanddeel van de goodwill wordt afgewaardeerd (een bijzondere waardevermindering). De afschrijvingscomponent van goodwill komt te vervallen.

Van accounting goodwill naar economische goodwill?

Goodwill wordt op verschillende manieren gedefinieerd. Een veel voorkomende omschrijving van goodwill is dat het de contante waarde van de toekomstige overwinsten weergeeft, die de overnemende onderneming door de overname verwacht te realiseren. Deze benadering van goodwill wordt wel het economische goodwillbegrip genoemd. Zij vloeit voort uit het vakgebied ondernemingsfinanciering. Daarnaast kan goodwill worden beschouwd vanuit het verslaggevingperspectief. Goodwill wordt dan gedefinieerd als het verschil tussen de overnameprijs en de boekwaarde van de over te nemen onderneming. Men spreekt dan van accounting goodwill.

In theorie is de door overnemende ondernemingen gerapporteerde betaalde goodwill door fair value accounting en de overige wijzigingen in de verslaggevingregelgeving, een kernachtiger begrip geworden dat potentieel informatie bevat over de verwachte waardecreatie van de overname. Als de nieuwe regelgeving door ondernemingen in de verslaggeving wordt nageleefd, wordt meer informatie over de betaalde goodwill gegeven en zal het accounting

⁷ Zie voor de Verenigde Staten SFAS 141 (2001) en thans SFAS 141 (2007). Zie voor de Europese Unie IFRS 3 (2004) en thans IFRS3R (2008).

⁸ Voor de Verenigde Staten SFAS 141 (2001) en SFAS 142 (2001) en voor de Europese Unie IFRS 3 (2004), IAS 36 (2004) en IAS 38 (2004).

goodwillbegrip naar het economische goodwillbegrip toegroeien.⁹ Goodwill vervult dan een brugfunctie tussen externe verslaggeving en ondernemingsfinanciering. Het is het element dat beide vakgebieden samenbrengt.

18.4 Beschrijving empirisch onderzoek en uitkomsten

Deze paragraaf beschrijft het onderzoek naar het effect van fair value accounting en de overige gewijzigde verslaggevingregelgeving op de bij overnames gerapporteerde goodwill. Daarin wordt nagegaan of de door de overnemende ondernemingen onder de nieuwe regelgeving gerapporteerde betaalde goodwill informatie bevat over de waardecreatie van de overname voor de bedrijfscombinatie. Anders geformuleerd: heeft de nieuwe regelgeving de in de jaarverslaggeving vermelde betaalde goodwill (*accounting goodwill*) dichter bij zijn economische betekenis (*economische goodwill*) gebracht, waarin goodwill wordt beschouwd als de contante waarde van de toekomstige overwinsten? Het beschreven onderzoek en de onderzoeksresultaten zijn afgeleid uit mijn proefschriftonderzoek naar goodwill en waardecreatie van overnames. Voor meer details verwijs ik graag naar het proefschrift zelf.

Deze paragraaf bespreekt eerst de dataverzameling. Daarna worden de twee delen van het onderzoek besproken.

Dataverzameling

Het onderzoek richt zich op fusies en overnames tussen beursgenoteerde ondernemingen in de Verenigde Staten van Amerika (VS), waarop de verslaggevingregels van de VS (US GAAP) van toepassing zijn. De focus ligt op de Amerikaanse situatie, aangezien de gewijzigde US GAAP eerder is ingevoerd in de VS dan de veranderde IFRS in de Europese Unie (EU). Hierdoor waren de goodwilldata van de VS onder toepassing van de gewijzigde regelgeving eerder beschikbaar.

Voorafgaand aan het goodwillonderzoek heeft een uitgebreide dataverzameling plaatsgevonden. Data zijn verzameld uit bestaande databases, maar ook handmatig, door zorgvuldige bestudering van de toelichtingen op de jaarrekeningen van de overnemende ondernemingen. Daarnaast zijn *time series* berekeningen uitgevoerd om de voor het onderzoek vereiste data over buitengewone rendementen op aandelen te verkrijgen. Deze data zijn verkregen uit het databestand CRSP. De aanvankelijke steekproef van fusies en overnames is afkomstig van het databestand SDC Platinum. Daaruit zijn fusies en overnames tussen beursgenoteerde ondernemingen in de VS geselecteerd, waarop de verslaggevingregels van de VS (US GAAP) van toepassing zijn en die zijn aangekondigd en gerealiseerd tussen respectievelijk januari 1997 en december 2000 (tijdsperiode 1997-2000, voordat de gewijzigde regelgeving van kracht werd) en januari 2002 en december 2005 (tijdsperiode 2002-2005, na de invoering van de gewijzigde regelgeving). Informatie over betaalde goodwill, overgenomen immateriële vaste activa en overnameprijzen zijn verkregen door nauwkeurige analyse van de toelichtingen op de jaarrekeningen in de jaarverslagen van de overnemende ondernemingen (10-K *forms*). Deze jaarverslagen kunnen digitaal worden geraadpleegd in het depot van United States Securities and Exchange Commission (SEC), de Amerikaanse toezichthouder van de effectenbeurzen (EDGAR *filings and forms*). Het

⁹ De regelgevende instanties FASB (US GAAP) en IASB (IFRS) lijken dit voor ogen te hebben gehad toen zij de nieuwe regelgeving formuleerden. Zo definieert IFRS 3 goodwill als de toekomstige economische voordelen voortvloeiend uit activa die niet individueel kunnen worden geïdentificeerd en apart kunnen worden vermeld.

uiteindelijke databestand omvatte 488 observaties: 222 in tijdsperiode 1997-2000 en 266 in tijdsperiode 2002-2005. Voor het onderzoek met betrekking tot tijdsperiode 2002-2005 zijn verder gegevens verkregen uit het databestand Compustat.

Onderzoek naar invloed nieuwe regelgeving op verslaggeving goodwill

Het onderzoek naar goodwill beslaat twee delen. In het eerste deel van het onderzoek wordt nagegaan of de nieuwe regelgeving daadwerkelijk van invloed is geweest op de verslaggeving over goodwill. Daartoe zijn de betaalde relatieve goodwillbedragen in overnames die zijn aangekondigd en gerealiseerd in tijdsperiode 1997-2000 (voor invoering van de nieuwe regelgeving) vergeleken met gerapporteerde betaalde goodwill in overnames die zijn aangekondigd en gerealiseerd in tijdsperiode 2002-2005 (na invoering van de nieuwe regelgeving). Er is onderzocht of de gewijzigde regelgeving effect heeft gehad op de verslaggeving over betaalde goodwill: hebben de veranderingen in de verslaggeving over fusies en overnames in de VS geleid tot de presentatie van een meer kernachtig goodwillbegrip, blijkens een lager percentage dat de betaalde goodwill deel uit maakt van de overnameprijs? Allereerst zijn de betaalde relatieve goodwillbedragen in de twee verslaggevingperioden (1997-2000 en 2002-2005) met elkaar vergeleken. De betaalde goodwillbedragen worden daarbij uitgedrukt als percentage van de betaalde overnamesommen. De bedrijfstak waarin de doelwitonderneming actief is kan van invloed zijn op de hoogte van de betaalde goodwill en zo een vertekenend beeld geven. Om die reden houdt het onderzoek rekening met het effect van de bedrijfstak van de doelwitonderneming (classificaties naar dienstverlening of technologie) op de betaalde goodwill.

Ten tweede is nagegaan of de vermelding van informatie over immateriële vaste activa afzonderlijk van betaalde goodwill (zoals beoogd in de nieuwe regelgeving) bijdraagt tot een relatief lager bedrag aan betaalde goodwill. Hierbij wordt tevens onderzocht of onder de gewijzigde regelgeving relatief vaker melding wordt gemaakt van immateriële vaste activa anders dan betaalde goodwill.

Ten derde is de verslaggeving door de overnemende ondernemingen van de overgenomen immateriële vaste activa in meer detail doorgenomen. De relatieve omvang van de betaalde immateriële vaste activa tussen de twee verslaggevingperioden (1997-2000 en 2002-2005) is vergeleken en de opbouw van de posten is bestudeerd. Ook bij de vergelijking van de relatieve omvang van de betaalde immateriële vaste activa wordt rekening gehouden met het effect van de bedrijfstak van de doelwitonderneming op deze omvang.

Ten vierde is aan de hand van regressies van relatieve goodwillbedragen het gezamenlijke effect van nieuwe regelgeving, de afzonderlijke vermelding van immateriële vaste activa en de bedrijfstak van de doelwitonderneming op goodwill bestudeerd.

De onderzoeksresultaten tonen aan dat na de invoering van de nieuwe regelgeving een veel hoger percentage van de overnemende ondernemingen melding maakt van gekochte goodwill. Verder komt uit het onderzoek naar voren dat in de periode na de invoering van de nieuwe regelgeving het relatieve bedrag van betaalde goodwill lager is dan in de periode ervoor. Een andere onderzoeksuitkomst is dat wanneer ondernemingen in hun verslaggeving afzonderlijk melding maken van overgenomen immateriële vaste activa anders dan betaalde goodwill, de relatieve omvang van de betaalde goodwill lager is. Het percentage meldingen van overgenomen immateriële vaste activa anders dan goodwill is in de periode voor invoering van de nieuwe regelgeving lager dan in periode erna. Een opmerkelijk onderzoeksresultaat is dat, wanneer er in de tijdsperiode 1997-2000 melding wordt gemaakt van overgenomen

immateriële vaste activa, de relatieve omvang ervan hoger uitkomt dan in tijdsperiode 2002-2005. Sommige van de in de tijdsperiode 1997-2000 als overgenomen immateriële vaste activa opgevoerde posten blijken onder de gewijzigde regelgeving niet toegestaan (*workforce*) of mogen slechts onder strikte voorwaarden worden opgenomen (*in-process research and development*). Deze bevindingen duiden erop dat de gewijzigde regelgeving mogelijk tot meer consistentie in de afzonderlijke vermelding van immateriële vaste activa heeft geleid.

De analyse van het gezamenlijke effect toont aan dat de nieuwe regelgeving en de afzonderlijke vermelding van overgenomen immateriële vaste activa beide de betaalde goodwill negatief beïnvloeden. Concluderend kan worden gesteld dat de bovengenoemde resultaten aantonen dat de gewijzigde regelgeving de verslaggeving over goodwill krachtig heeft beïnvloed. Goodwill is een veel kernachtiger begrip geworden. Deze onderzoeksresultaten kunnen een indicatie zijn dat als gevolg van de nieuwe regelgeving het accounting goodwillbegrip naar het economische goodwillbegrip is toegegroeid. Dit vraagt om verder onderzoek van betaalde goodwill in de periode na invoering van de nieuwe regelgeving: kan betaalde goodwill worden gehanteerd als informatiebron over waardecreatie, naast meer gebruikelijke maatstaven voor waardecreatie zoals buitengewoon rendement op aandelen?

Onderzoek naar goodwill als informatiebron van waardecreatie

In het tweede deel van het onderzoek wordt nagegaan of goodwill onder de nieuwe regelgeving informatie bevat over de verwachte waardecreatie van de overname.

Om dit na te gaan is eerst een literatuurstudie gedaan naar overnametheorieën die een verklaring geven voor de bij overnames betaalde goodwill en zijn de uitkomsten van het eerder empirisch onderzoek naar deze overnametheorieën bestudeerd. Hieruit blijkt dat de uitkomsten van veel onderzoeken de efficiëntietheorie ondersteunen. Deze luidt dat overnames plaatsvinden om aandeelhouderswaarde te creëren. De nieuw te vormen bedrijfscombinatie zal productiever zijn dan de afzonderlijke ondernemingen bij elkaar opgeteld. Dit komt door financiële en operationele synergievoordelen en verbeterde aansturing van de doelwitonderneming. Deze verwachte voordelen worden weergegeven door de voor de overname betaalde goodwill. Daarnaast ondersteunen de uitkomsten van de eerdere onderzoeken ook andere overnametheorieën die het buitengewoon rendement op aandelen verklaren. Zo wordt onder meer de empirebuildingtheorie door de uitkomsten van eerdere onderzoeken ondersteund. Deze theorie stelt dat overnames worden gepland en uitgevoerd door het management van de overnemende onderneming om zo zijn eigen belang in plaats van dat van zijn aandeelhouders na te streven. Het management is bereid een hoge prijs voor het doelwit te betalen. Andere determinanten die volgens de eerdere onderzoeksuitkomsten de betaalde goodwill kunnen beïnvloeden zijn de onderhandelingsposities van de overnemende onderneming en de doelwitonderneming en een verkeerde waardering van de overnemende onderneming of van de doelwitonderneming door de aandelenmarkt. In lijn met de uitkomsten van de literatuurstudie naar overnametheorieën worden daarom in dit onderzoek naar goodwill als maatstaf van waardecreatie naast de efficiëntietheorie ook de andere overnametheorieën in beschouwing genomen. Karakteristieken van de overnametheorieën worden getest op goodwill. Goodwill neemt dus de plaats in van buitengewoon rendement op aandelen als afhankelijke variabele. Het tweede onderzoek is uitsluitend gericht op de overnames die plaatsvonden in tijdsperiode 2002-2005, na invoering van de nieuwe verslaggevingregelgeving.

Het onderzoek naar betaalde goodwill als maatstaf voor waardecreatie van overnames is uitgevoerd in drie stappen. Allereerst zijn correlaties uitgevoerd tussen de voor de overnames betaalde goodwill bedragen en de buitengewone rendementen op de aandelen van de overnemende onderneming, de doelwitonderneming en de combinatie van beide rondom de overname-aankondiging. Vervolgens zijn in bivariate analyses de karakteristieken van waardecreërende overnames alsmede de karakteristieken van de andere overnametheorieën gecorreleerd met de aan goodwill betaalde bedragen. Voor wat betreft de dummy variabelen zijn er afzonderlijke t-tests op goodwill uitgevoerd. Ten slotte zijn multivariate regressies van betaalde goodwill op deze karakteristieken uitgevoerd. De betaalde goodwill is daarbij de verklarende variabele.

Uit dit tweede onderzoek komt naar voren dat de betaalde goodwill onder het nieuwe regime duidelijk elementen van waardecreatie bevat: karakteristieken van waardecreërende overnames hebben een positief effect op betaalde goodwill. Vooral verwachte financiële synergie en operationeel voordeel (zoals schaalvoordelen) hebben een positief effect op de betaalde goodwill. Echter ook andere factoren, zoals de onderhandelingspositie van de overnemende onderneming en het doelwit en empirebuilding van het management van de overnemende onderneming blijken van invloed te zijn op het bedrag van betaalde goodwill.

18.5 Conclusies

De onderzoeksresultaten geven aan dat de gewijzigde regelgeving inderdaad het accounting goodwillbegrip nader tot het economische goodwillbegrip heeft gebracht, waarin goodwill wordt beschouwd als de contante waarde van de verwachte overwinsten die voortvloeien uit de acquisitie. Fair value accounting en de overige gewijzigde verslaggevingregelgeving met betrekking tot bedrijfscombinaties en immateriële vaste activa lijken eraan bijgedragen te hebben dat de bij een overname gerapporteerde gekochte goodwill informatie verschaft over de verwachte waardecreatie van de overname. De onderzoeksuitkomsten ondersteunen de aanname dat de bij een overname gerapporteerde goodwill mogelijk een brugfunctie tussen de vakgebieden externe verslaggeving en ondernemingsfinanciering vervult.

Literatuur

- Altman, E.I. (1968), Financial ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy, *Journal of Finance*, vol. 23, no. 4, 589–609
- Backhuys, J. (2005), Welke Fair Value is Fair?, *Controllers Magazine*, oktober, 46-49
- Ball, R. en P. Brown (1968), An Empirical Investigation of Accounting Income Numbers, *Journal of Accounting Research*, vol. 6, no. 2, 159-178
- Beaver, W.H. (1968), The Information Content of Annual Earnings Announcements, *Journal of Accounting Research*, vol. 6, no. 3, 67-92
- Beaver, W.H. (2002), Perspectives on Recent Capital Market Research, *The Accounting Review*, vol. 77, no. 2, 453-474
- Blommaert, J.M.J. en J.G. Kuijl (2003), Goodwillbepaling en – impairment, *Accounting*, vol. 107, no. 4, 4-9
- Blommaert, J.M.J. en B. Kamp (2007), Business Combinations, *Praktijkgids IFRS*, no. 10, Kluwer, Deventer, pp. 53
- Camfferman, C. en F. Van der Wel (2003), Reële waarde in de Regelgeving, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, no. 9, 379-386
- Henning, S.L., B.I. Lewis en W.H. Shaw (2000), Valuation of the Components of Purchased Goodwill, *Journal of Accounting Research*, vol. 38, no. 2, 375-386

- Hoeven, ter, R.L. (2006), De Zin en Onzin van Fair Value in de Jaarrekening-De Zoektocht naar Natuurlijke Breuklijnen in het Historische Kostprijsoppervlak, Oratie, Rijksuniversiteit Groningen, pp. 56
- Huijgen, C.A. (1996), Valuation of Purchased Goodwill: Economic and Accounting Approaches, Dissertatie, Rijksuniversiteit Groningen, pp. 165
- Lycklama à Nijeholt, M. P. (2010), Goodwill and Value Creation of Acquisitions, Dissertatie, Universiteit Leiden, pp. 242
- Rappaport, A. (1998), Creating Shareholder Value, second edition, Free Press, New York, pp. 205
- Watts, R.L. en J.L. Zimmerman (1990), Positive Accounting Theory: a Ten Year Perspective, The Accounting Review, vol. 65, no. 1, 131-156

19 Limperg als bruggenbouwer? De verbinding tussen objectivistische en subjectivistische waardebegrippen

Jan Vis

19.1 Inleiding

Waar de dwaas antwoordt, vraagt de wijze. Ook binnen de wetenschap geldt dat definitieve antwoorden nauwelijks bestaan. Verklaringen hebben niet zelden slechts een tijdelijk karakter. Voor de grote vragen des levens zijn de volgende woorden van Von Mises (2002, p. 54 en p. 125) nog volop van toepassing: “(...) *scientific research will never succeed in providing a full answer to what is called the riddles of the universe. It can never show how out of an inconceivable nothing emerged all that is and how one day all that exists may again disappear and the ‘nothing’ alone will remain. (...) Man’s place in that part of the universe about which we can learn something is certainly modest only.*”

Het lijkt derhalve verstandig belangrijke vragen steeds weer opnieuw te stellen. Niet alleen vragen met betrekking tot de oorsprong en teloorgang van ons universum maar ook de meer bescheiden vragen die voortvloeien uit het bestuderen van het menselijk handelen. De geschiedenis van het economisch denken is geen gesloten boek maar vormt voor iedere generatie onderhanden werk. In zijn voorwoord van *The Legacy of Max Weber* schrijft Ludwig Lachman (2007, p. vii-viii): “*The problems which thinkers of the past have attempted to solve may have solutions other than those they proposed, but which still elude us. A thinker may have dealt with a complex of facts and problems some of which are linked by threads of which he may have been unaware. From time to time therefore at least the major contributions must be subjected to re-examination.*”

19.2 Historische achtergrond

De belangrijkste vraag die economen zich moeten stellen luidt: ‘wat is waarde?’ Zonder goed begrip van hetgeen waarde inhoudt kan van zinrijke ruilhandelingen geen sprake zijn. In zijn, aan de Leidsche Hoogeschool verdedigde, proefschrift schrijft Joannes F.B. Baert (1858, pp. 156-158) aan het begin van het derde hoofdstuk: “Tot de belangrijkste vraagstukken, die de staathuishoudkunde verdeeld houden, moeten die van Rijkdom en Waarde gerekend worden. Een juist begrip van Waarde acht Stuart Mill van zoo groot gewigt, dat hij niet aarzelt te verklaren: “*that anything vague of misty in our conception of the theory of value creates confusions and uncertainty in everything else; the smallest error on that subject infects with corresponding error all our other conclusions.*” (...) De mensch is op de aarde zóó geplaatst, dat hij behoeften heeft, die voor eene onbegrensde uitbreiding vatbaar zijn. Gelijk de natuur van den mensch deels stoffelijk, deels onstoffelijk is, zijn zijne behoeften van ligchamelijken en van geestelijken aard. Zij zijn niet alle even dringend, en de laatste doen zich gewoonlijk eerst dan met aandrang gevoelen, wanneer die der eerste soort vervuld zijn. De vervulling der eerste ligchamelijke behoeften is zelfs de voorwaarde van ons bestaan. *Primo vivere, deinde philosophari.* Het streven alle mensen is gerigt naar de bevrediging der behoeften; dit is de voorname drijfveer hunner handelingen. Men tracht zijnen toestand te verbeteren, ten einde zijne behoeften ruimer te vervullen. Dit verlangen is den mensch door de natuur ingeplant”.

Uitgaande van de gedachte dat economie een ondeelbare wetenschap is, de economische handelingen van alle subjecten in alle door hen te vervullen economische functies dient door één theorie te worden verklaard, kan geen onderscheid worden gemaakt tussen algemene economie en bedrijfseconomie. Dat betekent dat de opvattingen over het begrip waarde zowel in de algemene als de bedrijfseconomie op hetzelfde fundament moeten rusten. In dit artikel zal het begrip economische waarde zoals dat door de aanhangers van de Oostenrijkse School wordt gehanteerd worden geconfronteerd met het waardebegrip dat door één van de grondleggers van de bedrijfseconomie in Nederland, Théodore Limperg (1879-1961), is geïntroduceerd. Volgens Boot (2005, p 141) was: “Limperg een zeer gedisciplineerd geleerde, die zijn theorieën sterk axiomatisch onderbouwde. Volgens Limperg houdt de economische wetenschap zich bezig met het onderzoek naar de werking van een onzichtbare macht, namelijk het economisch motief ‘hetwelk de mensen noopt om bij hun streven naar welvaart het economisch principe toe te passen (...) Maar niemand heeft die kracht ooit kunnen waarnemen, ze is langs de weg van de redenering gevonden. Vermelding ontleend aan Klant (1979).”

Voor sterk empirisch georiënteerde economen een lastig punt. Voor de deductief ingestelde aanhangers van de Oostenrijkse School echter een acceptabel uitgangspunt. Uit bovenstaand citaat blijkt ook dat Limperg kennelijk instemt met de gedachte dat de economische wetenschap een ondeelbare wetenschap is.

Hoewel veel Nederlandse economen de naam Limperg wel zullen kennen is het toch goed ons te realiseren wie Limperg was en welke rol hij binnen de bedrijfseconomie heeft gespeeld. Théodore Limperg werd op 21 december 1879 te Amsterdam geboren. Na de lagere school doorlopen te hebben, gaat hij naar de Openbare Handelsschool in zijn geboorteplaats. In 1897 slaagt hij voor het eindexamen. Een jaar later doet hij met succes mee aan de examens voor de M.O.-akte Boekhouden. In 1904 behaalt hij het accountantsdiploma van het Nederlands Instituut van Accountants. Op 17 december van hetzelfde jaar wordt hij als lid tweede klasse toegelaten. Limperg was tevens een pleitbezorger voor het instellen van universitair handelsonderwijs. In 1922 werd, mede door zijn bemoeienis, aan de gemeentelijke universiteit van Amsterdam de faculteit der Handelswetenschappen opgericht. In 1922 ook werd Limperg tot hoogleraar aan deze universiteit benoemd. Het voorgaande overziend valt het op dat Limperg zelf geen academische vorming heeft genoten, ook wordt duidelijk dat zijn wel genoten opleiding en ervaring, in 1901 trad hij als firmant toe tot de accountantsmaatschap Volmer & Co., zich veel meer in de comptabele dan in de economische sfeer heeft voltrokken. Ook Limperg zelf heeft kennelijk beseft dat hij op het gebied van de economie onvoldoende was opgeleid. Omstreeks de tijd van zijn benoeming tot hoogleraar heeft hij zich laten bijscholen door R. Kuyper (mede ontleend aan Trompert, 1988).

Overigens werd hij, als hoogleraar, in het begin niet erg enthousiast door zijn studenten onthaald. In een van de laatste passages van zijn afscheidscollege komt hij daar zelf op terug. Zijn studenten hadden vooral moeite met het feit dat Limperg zich vermat iets af te dingen op de theorieën van de Oostenrijkse en de daarmee verwante Amerikaanse School. Toch had Limperg naar eigen zeggen slechts bedenkingen tegen delen van die theorieën. Uit de nagelaten geschriften van Limperg blijkt op diverse plaatsen zijn kritiek, met name op het subjectieve karakter van het Oostenrijkse waardebegrip.

Nu is dat subjectieve karakter wel een van de fundamentele kenmerken van het waardebegrip uit de Oostenrijkse School. Volgens Trompert (1988) beschouwt Limperg de wereld vanuit een materialistische, Marxistische, wetenschapsopvatting. Deze sluit aan bij de opvattingen

van de zogeheten Klassieke economen, die in de productiefactor arbeid de verklaring voor waarde zagen. Deze opvatting leidt tot de merkwaardige conclusie dat overal waar wordt gewerkt, waarde ontstaat.

Uit de nagelaten geschriften valt op te maken dat Limperg heeft willen voortbouwen op het fundament dat door de Oostenrijkse School is gelegd. In deze bijdrage wordt onderzocht of Limperg in staat is geweest om met zijn waardeleer een brug te slaan tussen de opvattingen van de Klassieken en die van de aanhangers van de Oostenrijkse School.

19.3 De Klassieken en de Oostenrijkse School

Het jaar 1776 heeft binnen de economische wetenschap een speciale klank. In dat jaar verscheen van de hand van Adam Smith *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Door velen wordt dit boek beschouwd als het startpunt van de economische wetenschap. Hoewel deze opvatting niet houdbaar blijkt (Rothbard, 2006), is het duidelijk dat Smith een belangrijke rol heeft gespeeld bij het verder uitbouwen van de economische wetenschap. Hij wijst op het feit dat economische vrijheid een noodzakelijke voorwaarde is voor het laten ontstaan van welvaart. Naar het inzicht van Smith is een door vrijwillige arbeidsverdeling gedreven vorm van produceren de sleutel die de deur opent naar welvaart voor velen. Smith biedt echter geen samenhangende theorie die duidelijk maakt hoe consumenten en producenten gezamenlijk tot meer welvaart kunnen komen. De Klassieken dachten dat de productiekosten een verklaring vormen voor prijzen. Tot het ontwikkelen van een bevredigende waardetheorie zijn de Klassieken nooit gekomen. Daardoor blijft de vraag waarom mensen bereid zijn prijzen te betalen onbeantwoord. De tot de Klassieken behorende David Ricardo ziet de productiefactor arbeid als de verklarende variabele. “*The value of a commodity, or the quantity of any other commodity for which it will exchange, depends on the relative quantity of labour which is necessary for its production, and not on the greater or less compensation which is paid for that labour*” (Ricardo, 2004, p. 5). Door deze gedachtegang ontstaat een tegenstelling tussen produceren en de daaruit voortvloeiende inkomens waardoor de harmonieuze wereld van Smith aan de horizon verdwijnt. Dat is echter niet het enige probleem. De inzichten van de Klassieken vonden op het Europese continent geen warm onthaal. Het liberale Verlichtingsdenken van de Engelse economen staat haaks op hetgeen op dat moment binnen de Duitse Historische School wordt betoogd. Nationalisme en het beschermen van deelbelangen past niet bij vrijhandel en de gedachte dat alle mensen voor de wet gelijk zijn. Rond 1870 wordt de Klassieke School onder vuur genomen door auteurs wier namen later zouden worden verbonden met de zogeheten marginalistische revolutie. “Kenmerkend voor de nieuwe theorie is de subjectieve interpretatie”, schreef Hennipman (1945, p. 76). De behoeftebevrediging wordt gezien als doel van het economisch handelen en wordt tot uitgangspunt van de redenering gekozen. Vervolgens laat Hennipman de drie grondleggers, Menger, Jevons en Walras, zelf aan het woord.

“*Die theoretische Volkswirtschaftslehre beschäftigt sich (...) mit den Bedingungen, unter welchen die Menschen die auf die Befriedigung ihrer Bedürfnisse gerichtete vorsorgliche Tätigkeit entfalten*” (Menger). “*To satisfy our wants to the utmost with the least effort – to procure the greatest amount of what is desirable at the expense of the least that is undesirable – in other words, to maximise pleasure is the problem of Economics*” (Jevons). “*On est fondé à dire en principe qu’il opéra l’échange de manière à satisfaire la plus grande somme totale des besoins*” (Walras). “Het verschil met de premisse der klassieke theorie blijkt hier dus ten duidelijkste” (Hennipman).

Het jaar 1871 staat in het licht van het zogeheten marginalisme. Volgens Tieben (2009, p. 263) kan echter worden betwijfeld of de Oostenrijkers (Carl Menger wordt gezien als de grondlegger van de Oostenrijkse School) wel zo sterk marginalistisch denken. Het marginalisme is voor veel economen een rekentechniek. De Oostenrijkers spreken weliswaar veel over Grenznutzen, maar leggen dan vooral de nadruk op het nut. In navolging van Tieben kan beter worden gesproken over de subjectivistische revolutie. In ieder geval is duidelijk dat Menger, Jevons en Walras een eind hebben gemaakt aan de gedachte dat sprake zou kunnen zijn van een objectieve, op productiekosten gebaseerde, waardetheorie. Naar hun idee ontstaat vraag omdat subjecten een bepaald goed nuttig vinden bij het bevredigen van hun specifieke behoeften. Waarde ontstaat uit persoonlijke voorkeuren en de daaruit voortvloeiende vraag. Op lange termijn is alleen de door consumenten uitgeoefende vraag relevant. Harmonisch samenwerkende consumenten en producenten zijn derhalve geen utopie. De door consumenten uitgeoefende vraag bepaalt uiteindelijk de prijs van consumentengoederen. Op hun beurt bepalen deze welke productieve activiteiten zullen worden uitgeoefend. Daaruit ontstaan de inkomens voor de samenwerkende productiefactoren.

Uit het voorgaande blijkt duidelijk dat zonder nut geen waarde kan ontstaan. Nut en waarde zijn geen absolute begrippen. Als iemand reeds over veel dassen beschikt, is het marginale, additionele, nut van een nieuwe das gering. Tenzij de nieuwe das een behoefte kan vervullen, bijvoorbeeld een das voor een bepaalde gelegenheid, die nog niet door de reeds aanwezige dassen kan worden vervuld. Binnen de economische wetenschap is een objectieve classificatie van goederen (zoals dassen) ontoereikend voor verdere analyse. Een bepaalde das moet voor een bepaald subject een bepaald doel kunnen dienen. Zo blijkt dat de befaamde waardeparadox niet meer is dan een onjuist geformuleerde vraag. Onder bepaalde omstandigheden is water schaarser dan diamant, maar over het algemeen is dat niet het geval. Limperg ziet de Oostenrijkse waardeleer gegrondvest op de psychologie. “Wij achten dus het gebruik van de kwalificatie subjectief voor het algemene begrip van de economische waarde ondoelmatig en overigens elke kwalificatie van dien aard overbodig. De waarde is de kwantitatieve voorstelling van de betekenis van het goed; die betekenis kan nu eens door objectieve, dan weer door subjectieve elementen en ook door objectieve en subjectieve elementen gezamenlijk worden bepaald. (...) Wij zijn van oordeel, dat Von Böhm-Bawerk er niet in geslaagd is, het bewijs van de meetbaarheid van gevoelens en dus van het waardegevoel en de psychische waarde te leveren. Van de meetbaarheid, wel te verstaan, waarom het hier gaat: de meetbaarheid in absolute grootte. (...) En deze zienswijze versterkt ons ongunstig oordeel nopens de doelmatigheid van het begrip van de psychische waarde voor de economie, want het kwantitatieve begrip staat en valt met de meetbaarheid en een waardebegrip dat een onmeetbare waarde inhoudt wordt daardoor ondoelmatig. Weliswaar stellen de schrijvers die de meetbaarheid van de waarde ontkennen, de mogelijkheid van een vergelijking in dringendheid van de behoeften en daarmee van de opstelling van een waarderingsstaat, waarin de rangorde van de gewaardeerde middelen voor de bevrediging van de onderscheiden behoeften wordt vastgesteld, maar met dit ‘rangschikkende’ waardeoordeel alleen kunnen de problemen niet worden opgelost. (...) Het mechanisme van de prijsvorming leidt tot en eist stelligere uitspraken, het eist een kwantitatief waardeoordeel in optima forma” (Trompert, 1988, pp. 184-216). De kritiek van Limperg heeft vooral betrekking op het feit dat met het Oostenrijkse waardebegrip niet kan worden gerekend. “Men kan nog van een subjectieve waarde spreken voor de mens als consument, omdat voor de consument althans die subjectieve betrekking een rol speelt in zijn gedragingen. Maar voor de verklaring van de gedragingen van de producenten is zij absoluut onbruikbaar. (...) Het oordeel van de producent echter wordt niet, als dat van de consument, gebaseerd op innerlijke overwegingen

t.o.v. het goed, maar op uiterlijke overwegingen, op een nuchter rekensommetje.” (Trompert, 1988, pp. 184-216) Daarmee komen wij bij de belangrijke rol die ondernemers spelen binnen een op vrijwillige arbeidsverdeling gebaseerde samenleving.

19.4 Ondernemerschap, onzekerheid en risico

Uit de nagelaten geschriften van Limperg blijkt duidelijk dat hij weinig tot geen oog heeft gehad voor het belangrijke verschil tussen onzekerheid en risico. “Ondernemen is het aanvaarden van kwade en goede kansen van de produktie en het is juist om der wille van de goede kansen dat men erop belust is het ‘risico’ te aanvaarden en ook de kwade kansen voor zijn rekening te nemen” (Groeneveld, Deel 1, p.50). Volgens Limperg is: “Het risico dragen (...) geen afzonderlijke functie en er wordt geen vergoeding voor gegeven. Ware het wel zo, dan zou ook de grootte van het inkomen afhankelijk moeten zijn van de omvang van het risico, met dien verstande dat het inkomen groter zou moeten zijn naarmate het risico groter is. Dit alles wordt nog duidelijker wanneer men de zgn. ‘grensonderneming’ in beschouwing neemt. Het is duidelijk dat deze zgn. grensonderneming de grootste risico’s meebrengt, maar toch krijgt de grensondernemer het kleinste inkomen en wij zien het inkomen stijgen naarmate de onderneming verder van de grenspositie verwijderd is en het risico dus afneemt. Hieruit blijkt, dat de risicodracht geen afzonderlijke functie vormt en ook geen dienst is in economische zin en dat ze ook geen inkomen doet verwerven.” (Groeneveld, Deel 1, p. 51) Dit is een heroïsche uitspraak. Volgens Limperg is het dragen van risico geen dienst in economische zin en het is daarom ook niet terecht indien daar een inkomen tegenover staat. Limperg gebruikt de marginalistische inzichten op een zeer specifieke wijze. Ondernemers kunnen ex ante niet weten of zij dicht tegen de grens zullen eindigen. Het valt niet te ontkennen dat ieder economisch subject slechts beslissingen kan nemen op grond van onzekere verwachtingen. Als de afloop bekend is, valt de onzekerheid weg. Ook Limperg lijkt last te hebben van de vaak voorkomende verwarring tussen de beoordeling van een oordeel ex ante en de daarmee verbonden uitkomst (ex post).

Voor Limperg staat het vast dat continuïteit onverbrekelijk verbonden is aan arbeidsverdeling. “Van die wetten is er één die in belangrijkheid boven alle andere uitsteekt, nl. de wet der continuïteit, een wet die voortspuit uit de wet der arbeidsverdeling en daarmee zo onverbrekelijk samenhangt dat ze uit dien hoofde ook tot de primaire wetten zou kunnen worden gerekend” (Groeneveld, Deel I, p. 64). Het is daarom merkwaardig dat hij arbeidsverdeling niet lijkt te herkennen bij de verschillende rollen die ondernemers spelen. Was het lopen van risico al geen economische functie, ook het verschaffen van vermogen staat bij Limperg niet in hoog aanzien. “Maar wie is er die bij de winsten van de aandeelhouder, die zijn aandeel als beleggingspapier koopt, aan een scheppende kracht denkt als hij deze waarneemt bij het knippen van zijn dividendbewijzen?” (Groeneveld, Deel I, p. 51). Tot demagogie verworden normativiteit. Hoe verklaart Limperg dan de beloning die ondernemers toevalt? In paragraaf 18 van de Algemene Inleiding (Groeneveld, Deel I, p. 51) valt daarover het volgende te lezen. “Hoe is dan de ondernemers- of ondernemingspremie verklaarbaar? Om dit op te lossen vragen wij ons af wat de inhoud van de premie voorstelt. Zij houdt in het gunstige verschil tussen de offers welke de onderneming brengt voor de voortbrenging van de voor de ruil bestemde produkten, daaronder begrepen de arbeid van de persoonlijke (!) ondernemer en van de diensten van het eigen vermogen, en de opbrengst welke de onderneming bij die ruil ontvangt. De vraag is dus hoe wij kunnen verklaren, dat de onderneming een opbrengst ontvangt die de bovenbedoelde offers overtreft, en hoe wij verklaren dat dit voordeel niet aan alle ondernemingen in gelijke

mate toevalt” (Groeneveld, Deel 1, p. 51-52). Volgens Limperg zijn er “(...) twee algemene oorzaken voor het ontstaan van dit verschil aan te wijzen. Eén ervan is het bestaan van een monopolie of monopolioïde positie. (...) De tweede oorzaak is voor het onderhavige deel van onze problematiek belangrijker: de ondernemingen produceren en ruilen onder ongelijke voorwaarden en elke onderneming nu die onder gunstiger voorwaarden produceert en ruilt dan de grensonderneming, ontvangt een opbrengst boven haar offers. De ondernemerspremie valt dus toe aan alle ondernemingen welke voortbrengen en ruilen onder gunstiger voorwaarden dan de grensonderneming. Hoe gunstiger de voorwaarden waaronder geproduceerd en geruild wordt, des te groter de marge tussen kosten en opbrengst, des te groter de premie” (Groeneveld, Deel I, p. 52). Aan deze analyse is weinig Oostenrijks te ontdekken. Vooral de zinsnede dat de ondernemerspremie toevalt aan ondernemingen, is voor aanhangers van het methodologisch subjectivisme huiveringwekkend. De gedachtegang van Limperg wortelt stevig in de opvattingen van de Klassieken. Opbrengsten en kosten zijn op objectieve wijze vast te stellen en bepalend voor het bestaansrecht van ondernemingen. De ondernemer is alleen de dirigent van de samenwerkende productiefactoren en heeft, economisch gezien, voldoende aan de hem toevallende beloning voor arbeid en die voor het ter beschikking gestelde vermogen. Als sprake is van macht (monopolie) of van gunstiger voorwaarden kan een (tijdelijke) premie ontstaan. Voor Limperg is dat vooral de premie die ontstaat omdat de onderneming een voorsprong op de concurrenten veroverd door het doen van nieuwe vindingen. “Dit lijkt wel op de *neue Kombinationen* van Schumpeter, maar is toch essentieel verschillend. De kritische oorzaak van de in het bovenstaande geschetste premies ligt in de gunstiger voorwaarden. Wanneer er *neue Kombinationen* tot stand zijn gebracht die echter geen gunstiger voorwaarden hebben gecreëerd, blijft de premie achterwege. De aard van de voorsprongspremies maakt ook begrijpelijk, dat men in deze afslijtende premies in onderscheiding met blijvende premies risicopremies heeft willen zien. Immers, het nemen van een voorsprong op de concurrenten betekent inderdaad vaak het aanvaarden van een risico. (...) Maar – het zij nogmaals gezegd – dit is geen eenzijdig schadelijk risico waarvoor de maatschappij de onderneming beloont, zoals zij het de assuradeur (!) doet in de vorm van een assurantiepremie: het is een geheel van goede en kwade kansen en de premie wordt slechts genoten indien de voorsprong relatief gunstige voorwaarden voor de produktie en de ruil heeft geschapen.” (Groeneveld, Deel 1, p. 52-53)

Limperg ziet kennelijk geen belangrijke rol voor ondernemers. Geheel in de Klassieke sfeer is de onderneming niet veel meer dan een productie-eenheid die op zo efficiënt mogelijke wijze goederen ten behoeve van ruiltransacties voortbrengt. Limperg lijkt zelfs zo ver te gaan (Groeneveld, Deel I, p. 201) dat hij ondernemen als een productiefunctie beschouwt. Een enkele maal zal de ondernemer, volgens Limperg, de ondernemersfunctie moeten waarderen, met name indien hij zijn bedrijf wil verkopen. “Dan berekent hij op de grondslag van zijn nettowinsten (!) (...) de waarde van zijn bedrijf en daarin mag men ook zien de waardering van zijn ondernemersfunctie, omdat het bedrijf het orgaan is waarvan de ondernemersfunctie zich bedient en met behulp waarvan de ondernemerspremie wordt gevormd, welke de beloning voor die functie als productiefactor uitmaakt.” Ondernemerschap is echter geen productiefunctie noch een productiefactor.

Wat zegt de Oostenrijkse School over ondernemen en de daarbij behorende beloning?

Volgens Von Mises (1998, p. 582) hebben ondernemers een speciale kijk op de toekomst. Zij zien dingen die anderen kennelijk ontgaan. “*What distinguishes the successful entrepreneur and promoter from other people is precisely the fact that he does not himself be guided by what was and is, but arranges his affairs on the ground of his opinion about the future. He*

sees the past and the present as other people do; but he judges the future in a different way."

Het woord visie is niet zomaar tot cliché verworden. Binnen een op vrijwillige arbeidsverdeling gestoelde samenleving worden voortdurend beslissingen genomen. Deze kunnen worden verdeeld in beslissingen met en zonder ondernemende inslag. Voorbeelden van het laatste zijn: calculeren en maximaliseren. Kennelijk zijn middelen en doelstellingen gegeven en wat volgt, komt neer op een puur rekenkundige benadering. Dit past binnen een wereld die min of meer in evenwicht is. Binnen de economische wetenschap wordt nog steeds veel gebruik gemaakt van comparatieve statica: het vergelijken van twee evenwichtssituaties. Ondernemers staan echter voor de vraag hoe daadwerkelijk een betere positie en situatie kan worden bereikt. Hoe komen marktpartijen tot het aanpassen van hun plannen? De ondernemer ziet dat in de toekomst behoefte is aan bepaalde goederen en diensten en hij verwacht deze tegen een zodanige beloning te kunnen verkopen dat daar een positief resultaat uit volgt. De ondernemer schouwt de toekomst en durft het aan om op die basis in het heden te handelen. Ondernemers zijn niet wezenlijk verschillend van andere mensen, zij hebben alleen de eigenschap dat zij meer alert zijn dan anderen op het zich voordoen van mogelijkheden. Deze ondernemer kan louter worden voortgebracht door de markteconomie. In een planeconomie is de ondernemende functie van geen belang en zou deze verstorend werken. Een door reguleurs en bureaucraten opgesteld plan is daar voor het produceren en consumeren richtinggevend. Dan verdwijnt de voor ondernemers kenmerkende alertheid uit de samenleving. Door de afwezigheid van ondernemers blijven behoeften on vervuld.

De ondernemer wordt voor zijn inzet beloond. Die beloning, economische winst, is naar de opvattingen van de aanhangers van de Oostenrijkse School essentieel voor het bestaan van een op vrijwillige arbeidsverdeling berustende samenleving. De vraag doet zich wel voor wat precies het karakter van pure economische winst is. Volgens de Oostenrijkers is winst in ieder geval niet een op boekhoudkundige wijze bepaalde restpost (restinkomen) of premie voortvloeiend uit het benutten van productiefactoren. Voor het bestaan van economische winst is het noodzakelijk dat wordt gehandeld op basis van onzekere verwachtingen. Ook risico moet worden beloond, maar dit betreft een in beginsel te verkopen (denk aan verzekering en hedging) element. Zonder onzekerheid geen economische winst. Daarom fungeert economische winst ook als stimulus voor alertheid.

Het verschil met de opvattingen van Limperg is duidelijk. De factor tijd, noodzakelijk voor het laten ontstaan van veranderingen, speelt bij hem nauwelijks een rol van betekenis. Daarom ontgaat hem de specifieke rol die ondernemers spelen: handelen op basis van onzekere verwachtingen. Daaruit valt ook te verklaren dat het door Limperg ontwikkelde waardebegrip geen aansluiting vindt bij het Oostenrijkse waardebegrip.

19.5 Limperg over waarde

Zoals eerder gezegd blijkt uit het nagelaten werk van Limperg (Groeneveld, Deel I, pp. 146-167) dat aansluiting wordt gezocht bij het waardebegrip zoals dat in de Oostenrijkse School werd ontwikkeld. "Deze keuze vindt niet alleen haar grond in de doelmatigheid van het begrip, maar ook in de omstandigheid dat de evolutie van het begrip van de waarde met de grenswaardeleer in zekere zin tot een afsluiting is gekomen." Vervolgens betoogt Limperg dat geen sprake is van een algemeen aanvaard begrip maar dat de aloude begrippen van "(...) kosten- en arbeidswaarde voorgoed uit de economie schenen te zijn verdwenen, maar zover is het niet gekomen. Een aantal aanhangers van de beide andere begrippen gaf geen krimp; in het bijzonder hielden de socialistische economen veelal vast aan Marx' begrip van de arbeidswaarde." Volgens Limperg gaan de meeste economen uit van de nutswaarde en

blijft alleen het begrip arbeidswaarde zich nog, in enigszins ruime kring, handhaven. “Onder deze omstandigheden leent zich de grenswaardeleer bij uitstek voor de voor onze beschouwing gezochte aansluiting bij het verworven inzicht.” De indruk mag niet worden gewekt dat Limperg het eens is met de inhoud van het waardebegrip uit de Oostenrijkse School. De aansluiting betreft een praktisch punt, het ontlast Limperg van de taak “(...) om de talrijke algemene begrippen van de waarde, welke vóór het ontstaan van de grenswaardeleer en ook daarna zijn gevormd, op hun doelmatigheid te onderzoeken en met deze beperking achten wij onze arbeid in hoge mate gebaat.” De door Limperg te ontwikkelen definitie “(...) is een begrip van nutswaarde in de zin waarin de Oostenrijkse School in haar geheel dat begrip heeft ontwikkeld. D.w.z. in de zin waarin de school het nut heeft aangewezen als oorsprong van de economische waarde en in de zin waarin zij de grondslag van die waarde legt in de afhankelijkheid van het individu voor zijn welvaart van de beschikking over het bepaalde gewaardeerde goed.”

Limperg begint zijn analyse met de definitie die door de grondlegger van de Oostenrijkse School, Carl Menger, werd opgesteld. Menger heeft waarde gedefinieerd als: “*Die Bedeutung, welche konkrete Güter oder Güterquantitäten für uns dadurch erlangen, daß wir in der Befriedigung unserer Bedürfnisse von der Verfügung über dieselben abhängig zu sein uns bewußt sind.*” Limperg is van mening dat deze definitie te omslachtig is. Zijn bezwaar richt zich tegen het gebruik van het woord *konkrete* en de zinsnede betreffende het bewustzijn van de mens nopens de afhankelijkheid in de bevrediging van zijn behoeften. Het is interessant de Engelse vertaling van Mengers definitie te raadplegen. “*Value is thus the importance that individual goods or quantities of goods attain for us because we are conscious of being dependent on command of them for the satisfaction of our needs*” (Menger, p. 115). Het probleem dat Limperg signaleert met betrekking tot het woord concreet, in tegenstelling tot abstract, valt weg indien het Duitse *konkrete* op andere wijze wordt verstaan. Met betrekking tot het bewustzijn ontwikkelt Limperg de gedachte dat die toevoeging voor Menger essentieel is “(...) omdat hij de subjectieve aard van zijn waardebegrip heeft willen verankeren; inderdaad is de persoonlijke betrekking tussen het subject en het gewaardeerde object (...) de hoeksteen voor de waardeleer van de Oostenrijkse School, die al spoedig door de leden van die school en later algemeen als subjectieve waardeleer is gekenmerkt.” Limperg ontkent dat subjectiviteit de doorslaggevende factor vormt bij het vaststellen van de economische waarde. Hij gebruikt het volgende argument. “Ook wanneer het individu welks welvaart in het oog wordt gevat, op een zeker ogenblik de waarde van een object niet onderkent en daardoor dat object niet waardeert, is het mogelijk vast te stellen dat het goed betekenis heeft voor zijn behoeftenbevrediging in de door Menger aangegeven betrekking van afhankelijkheid in de welvaart. Die vaststelling kan bijv. geschieden op een later tijdstip, als het individu welks welvaart in het oog wordt gevat, achteraf tot het inzicht van die betekenis komt, zich achteraf daarvan bewust wordt; zou de betrokkene op het ogenblik waarop hij tot de onderkenning van de betekenis komt, dan niet tevens tot het inzicht zijn gekomen, dat het object reeds waarde voor hem had op het ogenblik waarop hij zich daarvan niet bewust was? Het antwoord op die vraag moet bevestigend luiden. En voor dat antwoord is zelfs niet beslissend de omstandigheid dat de onderkenning tenslotte (ook hier verwarring tussen ex ante en ex post, JV) toch, zij het vertraagd, een bewustwording is van het betrokken individu. Want de vaststelling van de omstandigheid dat een bepaald object waarde heeft voor een bepaald individu, kan ook door een ander geschieden, mits deze beschikt over de gegevens op grond waarvan degene voor wie hij een waardeoordeel velt, zelf het object zou waarderden.” Limperg voelt kennelijk zelf aan dat hier glad ijs wordt betreden. “Men begripe ons goed: wij bedoelen niet, dat die andere daarbij zijn oordeel over de betekenis van het object voor de bevrediging van zijn eigen behoeften in de plaats kan stellen van het oordeel van het individu

welks welvaart wordt in het oog gevat, noch ook, dat hij deze zijn oordeel in verband met diens welvaart kan opdringen; hij kan hem slechts tot het inzicht brengen, dat de waarde van het object aan zijn aandacht is ontsnapt. Als degene voor wie hij oordeelt zijn inzicht niet deelt, zijn oordeel verwerpt, dan blijkt inderdaad dat het object voor deze geen of een andere waarde heeft, maar, als deze door het hem medegedeelde oordeel tot nieuw inzicht is gekomen, dan blijkt de ander in staat geweest te zijn om voor hem het bestaan van de afhankelijkheid in de welvaart vast te stellen. En dan blijkt ook, dat het object waarde voor hem had voordat en dus zonder dat hij zich daarvan bewust was.” Uit bovenstaand citaat (Groeneveld, Deel I, p. 151) valt op te maken dat Limperg de essentie mist van de Oostenrijkse opvattingen.

Het is duidelijk dat voor de aanhangers van de Oostenrijkse School waarde een zogeheten ex ante begrip is. Economische waarde kan ex post niet worden vastgesteld. De naar een betere positie en situatie strevende mens handelt omdat hij verwacht door het handelen waarde toe te voegen. Als hij zich van die mogelijkheid niet bewust is, komt geen handeling tot stand; onbewuste waarde kan geen deel uitmaken van het economisch verkeer. Anderen kunnen niet meer dan op mogelijkheden wijzen, dat is echter wat anders dan waarderen. Derden kunnen wellicht ook aangeven hoe anderen onder bepaalde omstandigheden zullen handelen, maar van waarderen is geen sprake. Von Mises (1998, pp. 96-97) zegt het als volgt:

“Value is not intrinsic, it is not in things. It is within us; it is the way in which man reacts to the conditions of his environment. Neither is value in words and doctrines, it is reflected in human conduct. It is not what a man or groups of men say about value that counts, but how they act. (...) It is vain to speak of any calculation of values. Calculation is possible only with cardinal numbers. The difference between the valuation of two states of affairs is entirely psychical and personal. It is not open to any projection into the external world. It can be sensed only by the individual. It cannot be communicated or imparted to any fellow man.”

19.6 Subjectiviteit

Mensen voelen behoeften op verschillende plaatsen en tijden op verschillende wijzen. Voor het handelen is het relatieve belang van de op dat moment beschikbare (ook verwachte goederen zijn bij het kiezen beschikbaar) goederen voor de kiezende mens van belang. Mensen handelen ten einde hun positie en/of situatie te verbeteren. Daar slechts onder onzekerheid kan worden gehandeld moet sprake zijn van een verwachte verbetering. Op ieder moment kan hetzelfde goed voor dezelfde mens een ander belang, dus een andere waarde, vertegenwoordigen. Waarde is een mentaal begrip en bestaat uitsluitend in het menselijk bewustzijn. De aan goederen toegekende waarde heeft een volstrekt subjectief karakter: waarde is strikt persoonlijk. In een wereld zonder mensen bestaat geen waarde. Waarde hangt dus mede af van ervaring, kennis en wijsheid. De mens moet weten welke specifieke goederen voor zijn voortbestaan, welvaart en welzijn, een rol kunnen spelen. Dan volgt de vraag hoe die waarde kan worden gekend. Menger (pp. 131-132) komt tot de vaststelling dat economische subjecten voor het verkrijgen van de door hen gewenste goederen het daarbij behorende hogere nut willen verkrijgen door af te zien van goederen met een lagere nuttigheid. Later introduceerde de Oostenrijkse econoom Von Wieser het woord grensnut voor dit verschijnsel. Op basis van het bestaan van grensnut werd niet alleen de waardeparadox opgelost, maar kan ook de vreemde, door de Klassieken ingevoerde, splitsing tussen gebruikswaarde en ruilwaarde verdwijnen. Alleen waarde bestaat. Doordat twee

partijen waarden met elkaar ruilen komt een ruilverhouding tot stand en die ruilverhouding wordt vervolgens aangeduid met het woord prijs.

Door het werk van Menger en zijn volgelingen kan ook een belangrijke stap worden gezet in wat binnen de economische wetenschap wordt aangeduid met distributietheorie. In andere woorden: wat is het verband tussen de prijs van consumentengoederen en de prijs van de daarvoor benodigde productiemiddelen? Die vraag kan als volgt worden beantwoord: de waarde van consumentengoederen komt tot stand omdat consumenten voor hun welbevinden over dat goed willen beschikken. Het belang van de consument wordt als het ware toegewezen aan een goed. Voor het vervaardigen van dat goed zijn middelen nodig; producentengoederen of productiemiddelen. In de visie van de aanhangers van de Oostenrijkse School wordt nu het toegewezen belang van de consument doorgeschoven en gaat dat belang als attribuut werken voor de productiemiddelen. De conclusie is dan dat de waarde van de consumentengoederen de waarde van de productiemiddelen bepaalt. Naar de opvatting van de Klassieken en Limperg wordt de waarde van de consumentengoederen bepaald doordat voor de productiemiddelen een prijs moet worden betaald. Volgens subjectivistische opvattingen kan dat uiteraard niet waar zijn, omdat waarde niet bestaat omdat geld voor een goed wordt betaald, maar alleen omdat consumenten belang hechten aan het bezit van een bepaald goed. Het feit dat voor een dergelijk goed moet worden betaald, zal eerder als hinderlijk worden ervaren.

De waarde van productiemiddelen is afhankelijk van de verwachte waarde van de daarmee geproduceerde goederen. Productiekosten spelen dan geen rol bij het verklaren van de prijs van consumentengoederen. Kostprijzen bestaan economisch gezien niet. Wat in het dagelijks leven een kostprijs wordt genoemd, is niet anders dan de som van aan een product toegerekende uitgaven aan productiemiddelen. Verkopen onder de kostprijs is economisch gezien niet mogelijk. Het belang dat bepaalde toezichthouders hechten aan kostprijzen heeft, economisch gezien, geen sterk fundament. Overigens zou volgens Salerno (p. 89) een vervelend probleem ontstaan indien wel wordt uitgegaan van de gedachte dat productiekosten de waarde van een consumentengoed bepalen. Land en arbeid worden door de natuur verschaft en kennen geen productiekosten. Voor de Oostenrijkse waardetheorie vormt dat geen enkel probleem. Omdat ook hier geldt dat de waarde van land en arbeid wordt afgeleid van de waarde van de daarmee te produceren consumentengoederen. Pacht en loon kunnen alleen worden betaald indien consumenten bereid zijn om op basis van vrijwilligheid geld te betalen voor de vervaardigde goederen.

Het is belangrijk om nog eens te wijzen op de onmeetbaarheid van het nut (de waarde) van de marginale eenheid. Marginaal nut is een ordinale grootheid.

Binnen de Oostenrijkse School wordt gesteld dat zowel vraag als aanbod door persoonlijke motieven tot stand komen. Beide hebben een subjectivistisch karakter. Objectieve waardetheorieën zijn niet in staat het gedrag van mensen te verklaren. Waarde en prijs zijn verschillende grootheden en alleen onder uitzonderlijke omstandigheden aan elkaar gelijk. Daarom is het goed onderscheid te maken tussen waarderen en taxeren. Prijzen worden bepaald op basis van de waarde die mensen hechten aan het bezit van bepaalde goederen. Prijzen worden uitsluitend bepaald op basis van de waardeoordelen van handelende mensen. Prijzen komen niet tot stand door hetgeen mensen dromen of wensen. De voorkeuren van mensen zijn te herleiden uit wat daadwerkelijk wordt gekozen.

De subjectivistische waardetheorie strekt zich, zoals eerder opgemerkt, ook uit tot het karakter van de kosten. In de Oostenrijkse opvatting ontstaat waarde niet omdat kosten zijn gemaakt. De waarde staat los van de gemaakte kosten. Waarde kan alleen worden vastgesteld met het oog op de toekomst. Het is een *ex ante* begrip. Als een goed eenmaal is gemaakt, is de daadwerkelijke verkoop zonder kosten. Kosten komen alleen naar voren op het moment van het nemen van de beslissing. Daarop berust het begrip *opportunity costs*. De opbrengst die wordt gemist omdat een bepaalde handeling wordt uitgevoerd die het onmogelijk maakt om tegelijkertijd ook een alternatieve handeling uit te voeren. Dat betekent dat *opportunity costs* niet door derden zijn vast te stellen. Zij komen alleen in het bewustzijn van de beslisser voor en bestaan alleen voordat gevolg wordt gegeven aan het uitvoeren van de gekozen handeling. Kosten spelen slechts een rol bij het maken van de afweging. Zij verliezen hun betekenis zodra de beslissing wordt uitgevoerd, omdat op dat moment de alternatieve aanwending niet meer openstaat. Deze gedachtegang is voor de accountant Limperg volstrekt onaanvaardbaar.

19.7 Conclusie

Als kosten alleen langs subjectieve weg zijn te begrijpen, wat is dan het karakter van kosten zoals die voorkomen in budgetten en jaarrekeningen? In een budget wordt vastgelegd welke uitgaven naar verwachting moeten worden gedaan als een bepaalde keuze, bijvoorbeeld voor een investering, is gedaan. De afweging zelf is in het budget niet zichtbaar, omdat het onmogelijk is gematerialiseerde opbrengsten te meten van een project dat niet is gekozen. Als gevolg daarvan kan ook de jaarrekening geen inzicht geven in de economische opbrengsten en kosten. De jaarrekening laat alleen die opbrengsten en kosten zien, die het gevolg zijn van een gekozen activiteit. De afweging die aan het maken van de keuze vooraf is gegaan, is volstrekt onzichtbaar voor degenen die het beleid van de ondernemer moeten beoordelen. De traditionele jaarrekening heeft een beperkt economisch nut. De brug die Limperg dacht te slaan is niet voltooid. Dat toch richtingwijzers zijn blijven staan, wekt verwarring.

Literatuur

- Baert, F.F.B., Adam Smith en zijn onderzoek naar den Rijkdom der Volken, proefschrift, Leiden, Gebroeders Van der Hoek, 1858.
- Boot, A.W.A., De financieringstheorie na Limperg, MAB, april 2005, pp. 141-147.
- Groeneveld, G.L. (e.a. red.), Bedrijfseconomie Verzameld werk van Prof.Dr. Th. Limperg jr., Deventer, N.V. Uitgeversmaatschappij Æ.E.Kluwer, Deel I Algemene Inleiding tot de Bedrijfshuishoudkunde en Leer van de Waarde (1964); Deel II Leer van de Kostprijs (1968); Deel III Leer van de Financiering (1966); Deel IV Leer van de Externe Organisatie (1965); Deel V Leer van de Inwendige Organisatie (1965); Deel VI Leer van de Accountantscontrole en van de Winstbepaling (1965); Deel VII Leer van de Arbeidsvoorwaarden (1967).
- Hennipman, P., Economisch Motief en Economisch Principe, Amsterdam: N.V. Noord-Hollandsche Uitgevers Maatschappij, 1945.
- Klant, J.J., (1979), Grandeur en zwakte van een systeem, in: Reflecties op Limperg: opstellen over ontwikkelingen in onderneming, bedrijfseconomie en accountancy sinds de dertiger jaren, Kluwer, Deventer, pp. 33-42.
- Lachmann, L.M., The Legacy of Max Weber, Auburn: The Ludwig von Mises Institute, 2007.
- Menger, C., Principles of Economics, Auburn: The Ludwig von Mises Institute, 2007.
- Mises von, L., Human Action : A treatise on economics, Auburn: The Ludwig von Mises Institute, 1998.
- Mises von, L., The Ultimate Foundation of Economic Science : An Essay on Methods, New York: Foundation for Economic Education, 2002.

Ricardo, D., *The Principles of Political Economy and Taxation*, Mineola: Dover Publications, 2004.

Rothbard, M.N., *Economic Thought Before Adam Smith: An Austrian perspective on the history of economic thought*, Volume 1, Aldershot: Elgar, 2006.

Rothbard, M.N., *Classical economics: An Austrian perspective on the history of economic thought*, Volume 2, Aldershot: Elgar, 2006.

Salerno, J.T., Carl Menger: The Founder of the Austrian School, in: Holcombe, R.G., 15 *Great Austrian Economists* (pp. 71-100), Auburn: The Ludwig von Mises Institute, 1999.

Tieben, B., *The Concept of Equilibrium in Different Economic Traditions*, proefschrift, Amsterdam: Vrije Universiteit, 2009.

Trompert, K., *Een Amsterdamse lente: Honderd jaar Limperg 1879-1979*, Delft: Eburon, 1988.

Vis, J., *Ondernemend Waarderen: Waarderend Ondernemen – De subjectiviteit van het begrip economische waarde*, Apeldoorn: Maklu, 2010.

Over de auteurs en hun relatie met Hans Kuijl

Jan Adriaanse is verbonden aan Solvensys Restructuring Professionals te Den Haag en aan het Centrum voor Bedrijfswetenschappen van de Universiteit Leiden. Zijn expertise ligt op het terrein van bedrijven in zwaar weer, in het bijzonder "turnaround management". Hij studeerde Bedrijfskunde aan Nyenrode, Rechtsgeleerdheid aan de Universiteit Leiden en promoveerde in december 2005 in Leiden op het proefschrift "Restructuring in the Shadow of the Law. Informal Reorganisation in the Netherlands".

Jan over Hans

Jan heeft het grote genoegen gehad om ruim tien jaar intensief met Hans te mogen samenwerken, zowel op het gebied van onderwijs, management als onderzoek. Samen hebben we het land ook regelmatig afgestruind om te vertellen over onze visie op ondernemingen in zwaar weer. We hebben geschopt tegen bestaande opvattingen, geprovoceerd en soms ook gechoqueerd. Niet zelden hebben we flinke weerstand gevoeld. Maar we vonden, en vinden nog steeds, dat het nodig is. Ondernemingen in zwaar weer moeten worden gered buiten gerechtelijke kaders! Dat is en blijft het uitgangspunt. Hans, ik ben je zeer dankbaar en hoop dat we in de toekomst nog veel kunnen blijven samenwerken.

Jos Blommaert studeerde Handelswetenschappen in Tilburg. In 1995 promoveerde hij aan de Universiteit Maastricht op een onderzoek naar de informatieve waarde van de geconsolideerde jaarrekening. Sinds 1997 is hij hoogleraar Financial Accounting aan de Universiteit van Tilburg en momenteel werkzaam bij de TiasNimbas Business school van deze Universiteit. Tevens is hij hoogleraar Bedrijfseconomie aan de Universiteit Leiden, verbonden aan bureau vaktechniek van BDO in Tilburg en lid van de vaktechnische staf van de Raad voor de Jaarverslaggeving.

Jos over Hans

Eens promotor, altijd promotor! Dat heb je vaak gezegd en het is waar. Je was niet alleen mijn promotor bij de dissertatie, maar ook daarna. Het meest dankbaar en trots ben ik op onze samenwerking in het Centrum voor Bedrijfswetenschappen in Leiden. Ik heb je toen leren kennen als een buitengewoon knappe strateeg en politiek onderhandelaar die tegelijkertijd met veel ontzag voor alle betrokkenen de strategie tot in de kleinste details uitwerkt en uitvoert. Een strateeg met respect voor kleine details. Waar vind je die? Ik realiseer me dat je een dergelijke, buitengewone gave moet hebben voor Meccano. Je kunt wel fraaie dingen uitdenken, maar uiteindelijk moet je op basis van een passende strategie elk schroefje en boutje zelf in elkaar draaien. En je hebt niet alleen op je zolderkamer thuis prachtige kranen en bruggen gebouwd, maar ook in Leiden. Hans, het was prachtig om gedurende een reeks van jaren met je samen te werken. Ik hoop dat we samen met Linde en Els in de komende tijd nog schitterende wandelingen mogen maken langs de Vecht en in de Voerstreek.

Tjeu Blommaert studeerde MO-B Handelswetenschappen aan de Katholieke Leergangen te Tilburg. Hij promoveerde in 1994 op "Additional Disclosure; Triple-entry en Momentum Accounting". Sinds 1996 is Tjeu hoogleraar Bedrijfseconomie meer in het bijzonder Management Accounting en Control aan de Universiteit Maastricht. Tjeu is directeur/eigenaar van Blommaert Enterprise, waarvan onder meer uitmaken de Blommaert Business Academy en Blommaert Executive Search.

Tjeu over Hans

Mijn relatie met Hans is tijdens mijn promotietraject steeds van amicaal-kritische aard geweest. Waar dit normaliter nogal eens in een ‘knechten’ ontaardt, heeft Hans zijn opstelling steeds vanuit de professionaliteit en de persoon van de promovendus gekozen. Het borgen van de balans tussen inhoud van de promotie en de mens achter de promotie, maakte Hans mijns inziens tot een unieke promotor. Hij voelde perfect aan wanneer het een dan wel het ander even wat extra aandacht/energie nodig had om de combinatie succesvol af te kunnen ronden. Na mijn promotie zijn we elkaar nog maar sporadisch tegengekomen, wetende dat de goede persoonlijke band altijd genoeg profiel had om, wanneer nodig, elkaar op te zoeken en zaken aan elkaar voor te leggen.

Gerard Frank (1932 – 2007) studeerde voor de akte Nederlands M.O.-A aan de Stichting De Vrije Leergangen, Amsterdam en de School voor Taal- en Letterkunde, 's-Gravenhage. In 1985 behaalde hij als deeltijdstudent het doctoraal examen fiscaal recht aan de Rijksuniversiteit Leiden. Hij promoveerde in 1999 op “De aangifte voor de vennootschapsbelasting”. Gerard heeft veel functies vervuld. Hij heeft onder meer een handelsbedrijf geleid en is universitair docent aan de Rijksuniversiteit Leiden geweest.

Jurriën M. van der Heijden studeerde fiscale economie (cum laude), fiscaal recht en accountancy aan Universiteit van Tilburg. Hij promoveerde in 2006 op “Winstrealisatie bij onderhanden werk volgens goed koopmansgebruik”. Sinds 1990 is hij als accountant, fiscalist en vastgoedadviseur (Vastgoedkenniscentrum) werkzaam bij de Belastingdienst. Van der Heijden publiceert met regelmaat over fiscaaltechnische onderwerpen, participeert in vaktechnische commissies en projectgroepen, treedt op als docent en geeft lezingen. Van 1999 tot en met 2003 was hij als universitair docent verbonden aan de Universiteit Leiden, Faculteit der Rechtsgeleerdheid, afdeling Bedrijfseconomie en Forensische Accountancy.

Jurriën over Hans

Voor het grootschalige empirische onderzoek van de Belastingdienst naar de verschillen tussen de fiscale en de vennootschappelijke jaarrekening (eindrapport 1997), werden Hans en ik gevraagd de resultaten van dat onderzoek omtrent voorraden en onderhanden werk te becommentariëren. Daarmee werd de basis voor onze plezierige samenwerking gelegd. Deze werd nog geïntensiveerd na mijn aanstelling als universitair docent aan de Universiteit Leiden in 1999. De verschillende dimensies van onderhanden werk liggen mij na aan het hart en het leuke was dat ik bij Hans een vergelijkbare betrokkenheid ontdekte. Het schrijven van mijn proefschrift “Winstrealisatie bij onderhanden werk volgens goed koopmansgebruik” bij Hans was dan ook een logische stap. Dat verliep op een plezierige en constructieve wijze.

Gérard Kampschöer studeerde fiscaal en civiel recht alsmede bedrijfseconomie en accountancy aan de Rijksuniversiteit Leiden respectievelijk de Universiteit van Amsterdam. Hij promoveerde in 1992 op “Kwantitatieve aspecten van fiscale verliesverrekening en de consequenties voor de vennootschappelijke jaarrekening”. Sinds 1997 is Gérard gewoon (parttime) hoogleraar fiscale economie aan de Universiteit van Amsterdam en sinds 2000 is hij tevens gewoon (parttime) hoogleraar belastingrecht aan de Nyenrode Business Universiteit. Hij combineert al vele jaren zijn professoraten met een adviseursfunctie bij het wetenschappelijk bureau van PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs. Daarnaast verzorgt

hij de fiscale opleiding van de Rijksaccountants van de Belastingdienst en is hij tevens (plaatsvervangend) raadsheer bij de fiscale kamer van het Gerechtshof Arnhem.

Gérard over Hans

Hans heeft mij op uitstekende wijze als promotor begeleid. Gezien zijn aandacht voor het grensgebied van fiscaliteit en bedrijfseconomie was hij daarvoor een logische keuze. Hans en ik ontmoetten elkaar ook regelmatig in NIVRA-verband. Meer recentelijk sprak ik Hans in het kader van het onderzoek van de visitatiecommissie bij de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Universiteit van Amsterdam.

Gert H. Karreman studeerde Wis- en Natuurkunde aan de Rijksuniversiteit Leiden. Hij is in 2002 gepromoveerd op het proefschrift “The Impact of Globalisation on Accountancy Education”. Daarvoor was Gert Directeur Onderwijs, Koninklijk NIVRA (1979 – 1998) en Programma Directeur Koninklijk NIVRA – Universiteit Nijenrode (1993 – 1998). Gert was vervolgens medeonderzoeker en auteur van een benchmarking project betreffende de opleiding van accountants in Zuidoost-Europa. In 2006 is hij benoemd tot visiting professor van het Center for Global Accountancy Education, Benchmarking and Research van DePaul University (Chicago, USA). De laatste jaren zijn zijn activiteiten vooral gericht op het ontwikkelen van prestatie-indicatoren voor het accountantsberoep.

Gert over Hans

Gert heeft Hans dertig jaar geleden ontmoet toen Hans al betrokken was bij de ontwikkeling van het accountancyonderwijs in Nederland. Toen Gert in 1996 begon met het doen van onderzoek naar de internationale ontwikkeling van dit onderwijs, was Hans bereid als promotor op te treden. Als bruggenbouwer heeft Hans in belangrijke mate bijgedragen aan het overbruggen van de kloof tussen academische en professionele benaderingen van het accountancyonderwijs. Zijn liefde voor treinen en meccano daarentegen was niet altijd even bevorderlijk. Bij het bespreken van de laatste versie van het proefschrift bij het Institute of Chartered Accountants of Scotland in Edinburgh, naast het station, werd een aanzienlijk deel van de tijd besteed aan de passerende treinen met als hoogtepunt de Royal Scotsman. Vanzelfsprekend, en zoals van Hans mag worden verwacht, is het werk toch afgerond en wel op een manier die de basis was voor een hechte samenwerking die nog steeds bestaat.

Victor van Kommer studeerde fiscaalrecht aan de Universiteit Leiden. Hij promoveerde in 1988 op “Het Bedrijf Belastingdienst”. In 1984 trad hij in dienst van de Belastingdienst waar hij eerst werd opgeleid tot belastinginspecteur maar al snel zijn loopbaan vervolgde in de wereld van planning en control en organisatieontwikkeling met als laatste functie hoofd bedrijfsvoering van de FIOD. In het jaar 2000 werd hij hoofd Government Consultancy van het International Bureau of Fiscal Documentation en inmiddels is hij toegetreden tot de Raad van Bestuur en tevens directeur Kenniscentrum.

Victor over Hans

Het begon met een student assistentschap in 1982 waar de nadruk lag op het nauwgezet volgen en corrigeren van alle bijdragen voor *Belastingrecht in Cijfers*. Ik mocht het genoegen beleven om in deze periode samen met Hans en Henk van Dijk een boek te schrijven genaamd *Elementaire Balansanalyse*, waarvan ik het eerste exemplaar mocht ontvangen op de dag van mijn afstuderen. Een mooie geste van Hans die daarmee liet blijken dat hij zijn jongste medewerker het beste gunde. Na een decennium vervolgden wij onze samenwerking doordat

hij mijn toegewijde promotor was. Orde, regelmaat en de integriteit van de planning was het fundament onder dit promotieonderzoek. Ik heb mij daardoor gerealiseerd dat inspiratie komt met stug door buffelen en de dwang van zelfdiscipline. Een les waar ik nog steeds voordeel aan beleef. Hans symboliseert voor mij deze periode waar ik op zoek was naar structuur en opbouw. Maar meer nog is Hans voor mij de *prediker* van het ware kennismanagement waar delen, verbinden, inspireren, ondersteunen en soms doceren de enige management variabelen zijn.

Henk Langendijk heeft bedrijfseconomie gestudeerd aan de Universiteit van Amsterdam (1976). Hij promoveerde in 1994 op “De markt voor de wettelijk verplichte accountantscontrole in Nederland”. In 1997 is hij benoemd tot hoogleraar Bedrijfseconomie aan Nyenrode Business Universiteit en in 1999 volgde benoeming aan deze instelling tot hoogleraar Financial Accounting. In 2001 werd Henk benoemd tot hoogleraar Externe verslaggeving aan de Universiteit van Amsterdam. Voorts is hij redacteur van het Maandblad Accountancy en Bedrijfseconomie en lid van de Commissie Financiële Verslaggeving van de AFM.

Henk over Hans

Henk Langendijk kent Hans als een groot liefhebber van het forensische deel van de accountancy/juridische wetenschap. Veel van zijn publicaties, initiatieven en advieswerkzaamheden hebben zich bewogen op het snijvlak van accountancy, bedrijfseconomie en (fiscaal) recht. Ook mag niet onvermeld blijven dat Hans mij als promotor uitstekend heeft begeleid bij het doen van (empirisch) onderzoek. Hans heeft zich laten kennen als een zeer planmatig man, die een promovendus de ruimte laat om zijn gedachten te ontwikkelen. Vanuit mijn primaire werkkring (Nyenrode Business Universiteit en zijn rechtsvoorgangers NIVRA-Nijenrode en de NIVRA-opleiding) moet ook worden gemeld dat Hans in talloze functies een grote impact heeft (en heeft gehad) op het vormen van jonge registeraccountants. Zijn verdiensten op dat terrein zijn groot. Linde en Hans zijn voorts buitengewoon aangenaam gezelschap waar Cokkie en ik al vele malen congressen en bijzondere steden mee hebben mogen bezoeken. Het strekt mij dan ook tot eer om een bijdrage te mogen leveren aan een *Festschrift* ten honneure van Hans.

Maaïke Lycklama à Nijeholt studeerde Financiële Economie aan de Vrije Universiteit te Amsterdam (1994). Tijdens haar studie werkte zij enige jaren als student-assistent bij de vakgroep financiering van deze universiteit. Zij promoveerde in 2010 op “Goodwill and value creation of acquisitions”. Zij werkte als onderzoeksassistent op de afdeling aandelenresearch van de investeringsbank MeesPierson te Amsterdam. Deze functie combineerde zij met die van toegevoegd docent aan de Vrije Universiteit te Amsterdam. In 1995 trad zij in dienst van de Universiteit Utrecht. Zij behaalde daar haar basiskwalificatie onderwijs. In 2000 verruilde zij deze functie voor die van universitair docent bij het Centrum voor Bedrijfswetenschappen (CBW) van de Universiteit Leiden. Hans werd toen haar direct leidinggevende. Onder leiding van Hans en samen met andere collega's heeft zij vanuit het CBW mogen bijdragen aan het universiteitsbreed aanbieden van bedrijfswetenschappelijk onderwijs en aan het tot wasdom brengen van het Centrum. Daarnaast heeft Maaïke drie jaar deel uitgemaakt van de kerngroep Beginnelsen Accountancy en Financieel Management van NIVRA-Nyenrode, waarvan Hans voorzitter was. Hans begeleidde Maaïke als promotor bij haar proefschrift “Goodwill and Value Creation of Acquisitions”, dat zij op 12 mei 2010 als 19e Uijl en als eerste vrouwelijke Uijl verdedigde.

Maaïke over Hans

Het onderwerp “Brug” als rode draad door het boek is niet voor niets gekozen. Hans is een bruggenbouwer bij uitstek. Zonder al te lang te hoeven nadenken kan ik drie voorbeelden noemen die Hans als bruggenbouwer typeren. Het eerste voorbeeld vloeit voort uit mijn eerste ontmoeting met Hans. Dat was het sollicitatiegesprek dat ik tien jaar geleden met hem had. Het gesprek vond plaats in de Hugo de Grootstraat, de oude locatie van de Faculteit der Rechtsgeleerdheid. Ik zat op een bankje in een lange gang te wachten terwijl ik vanuit de andere kant van de gang Hans naderbij zag komen. Hij was al naar mij onderweg, maar vergat daarbij niet onderwijl de ene na de andere kamer binnen te glippen om de medewerkers kort over diverse zaken te spreken. Voor mij destijds een zeer interessant schouwspel en typerend voor Hans: op vaderlijke wijze saamhorigheid creëren. Hierdoor is er sprake van een grote mate van collegialiteit en eensgezindheid op de afdeling. Het tweede voorbeeld betreft Hans als strateeg. Ik heb Hans heel vaak horen zeggen: “Dat zie ik in een groter plan.” Als een schaker zet hij een plan op en de individuele schaakstukken spelen daarin allemaal een rol. Excel (voor Apple) is daarbij trouwens een voor Hans noodzakelijk hulpmiddel. Het derde voorbeeld betreft de brug die Hans legt tussen de wetenschap bedrijfseconomie en andere wetenschappen. Bedrijfseconomie en rechtsgeleerdheid vormen daarbij een zeer bekende en succesvolle combinatie. Maar ook bij andere wetenschappen, zoals bijvoorbeeld de bèta-wetenschappen, geneeskunde en theologie vervult Hans die brugfunctie vol overgave en uit overtuiging. Daarvan ben ik getuige geweest bij de gesprekken die ik samen met hem en andere CBW-collega’s mocht voeren met de verschillende faculteiten. Bijzonder aan Hans vind ik ten slotte dat hij, ondanks zijn drukke werkzaamheden, altijd tijdig, zeer grondig en zinvol op stukken reageert (dit zullen ook de andere Uijlen beamen) en dat hij bereid is om collega’s te laten meekijken en meewerken in zijn “keuken”. Zo leren de collega’s van hem. Ook dit is eigenlijk een brugfunctie. Ofschoon ik hoop dat Hans na zijn officiële emeritaat nog lang bij de afdeling en het CBW betrokken blijft, denk ik dat hij met deze werkwijze stevige funderingen voor nieuwe brugverbindingen heeft gelegd.

Erik Moutaen studeerde Accountancy bij het Koninklijk NIVRA en Nederlands Recht aan de Universiteit Leiden. Hij promoveerde in 2000 op “Corporate Governance; De verantwoordelijkheid voor het internal control system en het rapporteren terzake”. Hij is partner bij Tinseltown Investments en tevens als docent verbonden aan de Faculteit der Rechtsgeleerdheid, afdeling Bedrijfseconomie, van de Universiteit Leiden.

Erik over Hans

Toen ik in 1996 het plan had opgevat om een proefschrift te schrijven over ‘corporate governance’ kreeg ik als reactie van één van mijn docenten; “moet je niet doen, dat is gewoon een hype waar niemand het over een paar jaar nog over heeft, maar als je dat dan toch per se wilt, dan moet je eens met Hans gaan praten”. Zo ben ik in contact gekomen met Hans, die direct de mogelijkheden zag om de vakgebieden Recht en Accountancy met elkaar te verbinden. Onder zijn gedreven begeleiding is het proefschrift tot stand gekomen, en ook daarna heeft Hans mij altijd gestimuleerd de verschillende vakgebieden te verbinden en een brug te slaan tussen de praktijk en het onderwijs. Dat Hans dit mogelijk heeft gemaakt beschouw ik als een voorrecht.

Dick van Offeren studeerde economie aan de Universiteit van Amsterdam. Hij promoveerde in 2002 op “Geografische omzetsegmentatie in de jaarrekening”. Na een jaar werkzaam te zijn geweest in het bankwezen, is hij in 1979 bij de Universiteit van Amsterdam (UvA) in dienst getreden. Sinds 2004 is hij verbonden aan de Universiteit Leiden. Zijn onderwijs en onderzoek zijn gericht op financieel-economische vakgebieden, externe verslaggeving in het bijzonder. De resultaten van zijn onderzoek zijn gepubliceerd in nationale en internationale wetenschappelijke tijdschriften en in delen van boeken.

Dick over Hans

De eerste kennismaking met Hans was via zijn proefschrift in 1987. Daarna volgden de promoties van twee UvA-collega's bij Hans. Aansluitend op een feestelijke bijeenkomst ter gelegenheid van twee oraties en een afscheidsrede hebben Hans en ik over mijn promotie gesproken. Dankzij planning en control, alsmede vasthoudendheid en stimulans van Hans heb ik mijn proefschrift in Leiden verdedigd. De daarop volgende elevatie tot het Uijlengenootschap maakte deze gebeurtenis onvergetelijk. Hans is een ervaren procesbegeleider. Nooit ga je zijn kamer uit voordat de afspraak voor de volgende bijeenkomst is gemaakt. In 2004 ben ik toegetreden tot de boeiende Leidse afdeling van Hans. Zijn manier van managen en resultatenbereiken dwingen alom respect af.

Alfred Oosenbrug studeerde bedrijfseconomie (1983, cum laude), accountancy (1985) en EDP-accountancy (1985) aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en actuariële wetenschappen (1987) aan de Vrije Universiteit en de Universiteit van Amsterdam. Hij promoveerde in 1993 op “Levensverzekeraar en vennootschapsbelasting: De voorziening verzekeringsverplichtingen binnen de fiscale resultaatbepaling”. Na een carrière binnen de verzekeringsbedrijfstak maakte hij de overstap naar wetenschap en consultancy. Ruim tien jaar lang was hij onder andere bijzonder hoogleraar Economie van de financiële dienstverlening en bijzonder hoogleraar Verslaggeving financiële instellingen. Sinds 1995 is hij (tevens) consultant op het vlak van de financiële dienstverlening in brede zin. Daarnaast is Alfred Oosenbrug sinds 1995 General Counsel to the Firm, Financial Services Group, PricewaterhouseCoopers, en vervult hij diverse toezichthoudende functies.

Alfred over Hans

Alfred werd in 1985 door Hans aangenomen als avonddocent bij de vakgroep Belastingrechtelijke en notariële vakken van de Rijksuniversiteit te Leiden en volgde Hans later naar de sectie Bedrijfseconomie van de Universiteit Leiden. In 1993 promoveerde hij aldaar op een onderzoek naar de fiscale positie van levensverzekeraars in Nederland, waarbij Hans optrad als eerste promotor. Na zijn promotie werd hij benoemd tot bijzonder hoogleraar in Rotterdam, waarmee een eind kwam aan zijn Leidse tijd. Ook nadien bleef het Kuijliaanse adagium “eens promotor, altijd promotor” echter van toepassing.

Marcel Pheijffer (1967) studeerde accountancy (NIVRA) en rechten (strafrechtelijke afstudeerrichting, Universiteit Leiden). Hij promoveerde in 2000 (Universiteit Leiden) op het proefschrift ‘De forensisch accountant: het recht meester’. Hij is hoogleraar Accountancy aan Nyenrode Business Universiteit en hoogleraar Forensische Accountancy aan Universiteit Leiden. Hij was 18 jaar werkzaam bij de Belastingdienst, waarvan bijna 12 jaar bij het onderdeel Fiscale Inlichtingen- en Opsporingsdienst (FIOD). Hij was in de periode 2006-2008 lid van de International Auditing & Assurance Standards Board (IAASB) van de International Federation of Accountants (IFAC). Voorts schrijft hij een weblog op www.accountant.nl.

Marcel over Hans

De kennismaking met Hans herinner ik me nog goed. Het zal in 1994 zijn geweest. Ik moest nog afstuderen als accountant en was ook aanbeland in de laatste fase van mijn studie rechten. Voor beide studies moest ik een scriptie schrijven. Maar waarover? Het liefst een onderwerp waarmee ik middels één scriptie beide opleidingen zou kunnen afronden. En het moest ook nog passen bij mijn werk als rechercheur bij de Fiscale Inlichtingen- en Opsporingsdienst, de FIOD. In de periode dat ik over een onderwerp nadacht las ik *De Mare*, een uitgave van de Universiteit Leiden. Mijn oog viel op een interview met Hans. Hij verhaalde over het vakgebied forensische accountancy waarin recht en accountancy aan elkaar worden verbonden. Voor mij een schot in de roos. Helemaal toen mij bleek dat Hans mij zowel in het kader van de accountantsopleiding als de juridische opleiding zou mogen begeleiden. Maar zou hij dat willen? Ik trok de stoute schoenen aan en belde hem op. Ik kreeg een vriendelijke man aan de lijn. Belangstellend informeerde hij naar mijn achtergrond. De FIOD, dat vond hij wel interessant. Hij zag goede kansen om niet alleen recht en accountancy te verbinden, maar ook kansen om een brug te slaan tussen theorie en praktijk. Maar hij zag nog een kans: Ligt hier niet een mooi onderwerp voor een proefschrift in het verschiet? Vast wel, dacht ik, maar nu nog even niet. Eerst maar eens mijn studies afronden, daarna zou ik wel verder zien. Hans liet het tactisch rusten. Hij begon er weer over toen ik mijn scriptie had verdedigd en de tweede examinerator ook iets zag in het onderwerp forensische accountancy. Hij leidde het in via een tussenstap: Zullen we de scriptie samen ombouwen tot een boekje? Zo geschiedde. Ik was verguld en vereerd. Het proefschrift kwam er. Terwijl ik met de afronding bezig was, was Hans als wegvoorbereider bezig om een leerstoel in te stellen. Vrijwel direct na de verdediging van het proefschrift mocht ik mijn oratie uitspreken. Er werd over verhaald in *De Mare*. Ik kreeg de *nickname* ‘flitsprofessor’ toebedeeld. Met veel dank aan Hans: initiator, stimulator, coach en nog veel meer. Zoals hij mij tot het traject heeft ‘verleid’, zo ‘verleidde’ hij er op charismatische wijze velen. Een groot aantal van zijn promovendi is hoogleraar geworden. Dat zij en ik het zover hebben kunnen brengen is de grootste bijdrage van Hans aan het vakgebied accountancy en de wetenschap.

Tim Verdoes studeerde bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam (1989). Is in 2005 gepromoveerd op het proefschrift “Naar een metaforische compositie van de (bedrijfs)economie – een zoektocht door de economische kosmos”. Is sinds 1989 Universitair docent aan de Faculteit der Rechtsgeleerdheid van de Universiteit Leiden. Is momenteel lid van de kerngroep “Beginselen Accountancy” en “Financial Accounting Theory” van Nyenrode Business Universiteit. Interessegebieden zijn de fundamenteën van de (bedrijfs)economie en in het bijzonder de theorie van de onderneming. Publiceerde onder andere in *Filosofie in Bedrijf*, *Economisch Statistische Berichten*, *Tijdschrift voor Insolventierecht* en *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*.

Tim over Hans

Onze eerste ontmoeting vond plaats op 1 juni 1989. Ik was pas afgestudeerd. Een advertentie trok de aandacht van Karin: een bedrijfseconoom/universitair docent te Leiden. Ik werd op deze datum uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek. Dat verliep erg plezierig. ’s Avonds had Hans gebeld; ik was er niet en mocht de volgende dag ’s middags terugbellen. Van dat gesprek kan ik me niet veel herinneren. Wellicht was Hans wat lang van stof, maar veel waarschijnlijker is dat ik aan de buis gekluisterd zat: Erik Breukink reed in de roze trui in de Giro d’Italia. Toen ik na het lange gesprek de hoorn erop legde en Karin naar de uitkomst daarvan informeerde, zei ik: “Hè?..., oh ik geloof dat ik ben aangenomen...”. De volgende

dag was er een van grote teleurstelling: Erik Breukink verloor door een hongerklop (die ik zelf ook ettelijke keren heb mogen ervaren) de roze trui.

Velen zullen Hans typeren als een prima begeleider en een goede strateeg. Dat is hij ook. Hans is ook een man die zorgt voor een prettige en informele sfeer, een personenbinder. Ik ben, toen ik net in Leiden was begonnen, wel aangezien als een van de “kids van Kuijl”. De afdeling is in een bepaald opzicht een gezin waarin je je thuis voelt. Het is spijtig dat Hans ons huis gaat verlaten; de (k)Uijl vliegt uit.

Ernst Verwaal studeerde bedrijfskundige economie aan de Universiteit van Amsterdam. Hij promoveerde in 2000 op het onderwerp ‘Compliance Costs of International Business Transactions in the European Union’. Na zijn promotie ging hij werken bij de vakgroep Strategisch Management en Omgeving van de Rotterdam School of Management aan de Erasmus Universiteit en werkte als gastprofessor aan diverse universiteiten in Europa, Australië en Zuid-Amerika. Hij publiceert regelmatig in internationale tijdschriften zoals de Journal of International Business Studies, Journal of Common Market Studies, Strategic Change, Small Business Economics en de Journal of the Academy of Marketing Science en is lid van Editorial Board van de Journal of Global Commerce Research en de International Journal of Business Environment. Als onderzoeker en consultant werkte hij voor bedrijven als Royal Vopak, Unilever, ABN AMRO, ING, Philips, Metro, Siemens, KPN, BMW.

Ernst over Hans

Hans was eerste promotor van het proefschrift van Ernst. Tussen 1992 en 2000 werkten zij samen aan het onderwijs in de bedrijfseconomie en international management aan de Universiteit Leiden, de opleiding NIVRA-Nyenrode en de opleiding van de Federatie van Belastingadviseurs.

Jan Vis studeerde, in deeltijd, economie aan de Universiteit van Amsterdam (1987, cum laude). Hij promoveerde in 2010 op “Ondernemend Waarderen : Waarderend ondernemen”. Jan heeft aan het Post Universitair Centrum Limburg met grote onderscheiding het MBA behaald. Het (Belgisch) Instituut der Accountants schreef hem in 1986 in als accountant. In 1995 volgde beëdiging, door de Rechtbank te Dordrecht, als makelaar-taxateur in bedrijfsbelangen. De opleiding Gerechtelijk Deskundige van de Universiteit Leiden werd in 2005 met succes afgerond.

Hij is directeur bij Talanton Corporate Finance te Houten. Sinds 1988 is hij als (gast)docent verbonden aan de RSM Erasmus Universiteit. Op dit moment vervult hij als adjunct-professor Business Valuation en Value Based Management de rol van kerndocent aan de post-doctorale opleiding Business Valuation waarvan hij een van de grondleggers is. Hij vervult verschillende bestuursfuncties binnen stichtingen en verenigingen die zich bezighouden met financiën en waarderingvraagstukken.

Jan over Hans

Hans Kuijl heb ik eerst laat in mijn professionele leven ontmoet. Na enkele jaren te hebben rondgelopen met de gedachte een ‘unvollendete’ tot een goed einde te brengen, kwam ik in de zomer van 2008, op aanraden van Peter Vos, in contact met Hans. Na een uiterst plezierig verlopen eerste gesprek werden op kenmerkende wijze plannen gesmeed en een tijdlijn uitgezet. Met genoegen kan ik melden dat zowel opzet, daar is gelukkig veel aandacht aan besteed, als tijdlijn gedurende de uitvoering niet zijn verlaten. Geen afspraak gemist! Naast het bewaken van structuur en tijd is Hans een meester in het stellen van vragen die tot

nadenken stemmen. Hij overschrijdt daarbij met gemak de kunstmatige grenzen die aantonen dat de economische wetenschap te zeer is verkaveld; dat alles in een inspirerende en harmonieuze sfeer. Op het moment waarop dit wordt geschreven moeten de promotie en de inauguratie tot het Uijlengenootschap nog plaatsvinden. De voorbereidingen daartoe worden vanzelfsprekend even goed gestructureerd als het daaraan voorafgaande wetenschappelijke werk.

De samenwerking met mijn promotor, Hans Kuijl, heeft mij onder meer geleerd dat structuur leidt tot efficiency en dat de daardoor ontstane ruimte kan worden gevuld met het stellen van fundamentele vragen. Hans, het ga je goed.

Peter Vos studeerde van 1985 tot 1991 in deeltijd aan de Faculteit der Rechtsgeleerdheid van de Universiteit Leiden. Hij promoveerde in 2003 op “Kredietopvraging en insolventierisico”. Na zijn promotie heeft Peter zich ingespannen voor het ontwikkelen van leergangen van het Juridisch PAO (Post Academisch Onderwijs), onder andere de succesvolle leergang Gerechtelijk Deskundige. Hij is bestuurslid van de Stichting Landelijk Register Gerechtelijke Deskundigen (LRGD) en is tevens als Gerechtelijk Deskundige actief. Sinds 1 juni 2010 is Peter met pensioen.

Peter over Hans

In de zomer van 1998, met Hans gezeten op een zonnig terras in Frankrijk, kwam een docentschap ter sprake bij de afdeling Bedrijfseconomie. Voortvarend als Hans is, was in korte tijd en wel per 1 september 1998, een aanstelling geregeld bij de Universiteit Leiden. Binnen de afdeling Bedrijfseconomie gaf Hans alle ruimte aan persoonlijke ontplooiing. Er werd een belangrijke bijdrage geleverd aan onderwijsvernieuwing, zoals de afstudeerrichting Onderneming, Recht en Management. Onder de bekwame leiding van Hans kwam naast het onderwijs het promotietraject centraal te staan en leidde in 2003 tot de verdediging van het proefschrift Kredietopvraging en insolventierisico. In 2009 verscheen de tweede geheel herziene (handels)editie van deze dissertatie.

Joop Witjes studeerde voor de akten MO-Boekhouden en MO-Handelswetenschappen. Hij promoveerde in 2008 op “Disclosure van Belastingen naar de winst in de Jaarrekening”. Joop is werkzaam geweest als assistent-accountant, heeft sinds 1980 een eigen adviespraktijk hij was docent aan het Hazenkampcollege voor MEAO te Nijmegen. Vervolgens is hij in dienst getreden bij de Hogeschool Windesheim te Zwolle. In die periode is hij tevens enkele jaren als parttime docent bedrijfsadministratie verbonden geweest aan de Hogeschool Arnhem Nijmegen bij de eerste graads lerarenopleiding bedrijfseconomie. Vanaf 1998 is hij verbonden aan de afdeling Bedrijfseconomie en Forensische accountancy van de Faculteit der Rechtsgeleerdheid van de Universiteit Leiden. Hij publiceerde op het gebied van de fiscale comptabiliteit onder andere in het Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie, alsmede het Weekblad Fiscaal Recht. Hij is (mede-)auteur van studieboeken op bedrijfseconomisch en administratief gebied en de fiscale comptabiliteit.

Joop over Hans

Zo maar een advertentie in 1998 en zomaar een telefonische reactie daarop was het begin van een promotietraject met Hans als promotor en een docentschap aan de Universiteit Leiden. Aanvankelijk parttime en met ingang van 2000 fulltime. De lange reizen vanuit het Oosten werden ruimschoots gecompenseerd door de plezierige collegiale sfeer die Hans binnen de afdeling wist te creëren. Wat mijn promotie betreft, heeft Hans, zonder zich daarvan bewust te

zijn, ook letterlijk model gestaan als ‘dé promotor’. Het resultaat hiervan werd door mijn mede redactieleden van deze opstellenbundel goed genoeg bevonden om als blikvanger te dienen op de voorzijde van deze bundel. Het geeft mij niet alleen de mogelijkheid terug te *denken* aan, maar ook terug te *kijken* op een bijzonder aangename periode. Hans ik spreek de hoop uit dat jouw emeritaat dit ‘beeld’ niet wegneemt.