

In het publiek belang

Handvatten voor het wegnemen
van potentieel negatieve prikkels
bij het intreed- en uittreedsysteem

Inhoudsopgave

Samenvatting	4
Inleiding	6
Wat zijn de potentieel negatieve prikkels?	7
Oplossingsrichting	9
- Intreden	9
- Uittreden	9
- Beloning op kwaliteit	10
- Afscheid nemen van een partner	10
- Voor de sector	10
Slot	12
Samenstelling van de projectgroep	13
Aanvullend memo	14

Samenvatting

De projectgroep Goodwill heeft zich gebogen over het model waarbij intredende partners kapitaal dienen in te leggen om een aandeel te verkrijgen in de organisatie. En waarbij uitredende partners een uittreedsom krijgen. In het rapport van de werkgroep In het publiek belang wordt dit kort samengevat met het begrip 'goodwill'. De projectgroep Goodwill beschrijft in dit rapport de mogelijk negatieve prikkels van het systeem van intreed- en uittreedsommen. En de projectgroep geeft handvatten aan accountantsorganisaties om deze negatieve prikkels weg te nemen.

Opdracht

De opdracht aan de projectgroep Goodwill is verwoord in maatregel 3.7 van het rapport In het publiek belang. De opdracht luidt:

“De sector start een proces dat gericht is op geleidelijke uitfasering van het model waarbij toetredende partners kapitaal inleggen om een aandeel te verkrijgen in de organisatie (het 'goodwill model') binnen een redelijke termijn en met een passende overgangsregeling.”

Nadere guidance

In de periode van het uitwerken van alternatieven voor de intreed- en uittreedbetalingen heeft het NBA-bestuur, op verzoek van de Werkgroep niet-oob-accountantsorganisaties, nadere guidance gegeven aan de projectgroep Goodwill.

Kern van deze nadere guidance is:

- Breng de mogelijke potentiële negatieve prikkels van het op goodwill gebaseerde bedrijfsmodel op de kwaliteit in kaart.
- Geef uitsluitel over de verschillende mogelijkheden (onafhankelijk van het van toepassing zijnde bedrijfsmodel) om 'negatieve prikkels op de kwaliteit' van het 'goodwill-model' te voorkomen of te mitigeren.
- Ontwikkel alternatieve wegen als bovenstaand punt niet mogelijk blijkt te zijn.

Deze nadere guidance past overigens binnen de werkzaamheden van de projectgroep. De projectgroep was al bezig met het beschrijven van de potentieel negatieve prikkels.

Onderzoek

De projectgroep is de werkzaamheden gestart met een onderzoek naar het vóórkomen van intreed- en uittreedregelingen bij de betrokken accountantsorganisaties. Alle ca. 400 accountantsorganisaties zijn aangeschreven en gevraagd een online vragenlijst in te vullen. 139 Kantoren hebben aan dit verzoek voldaan, waarmee een representatieve uitkomst is behaald.

Conclusie van dit onderzoek is dat het intreed- en uittreedmodel nog belangrijk is voor accountantskantoren. Zeventig procent van de accountantskantoren met een AFM-vergunning beschikt over een dergelijk model. Een kwart van de kantoren geeft aan nooit een dergelijk model te hebben gehad. De overige respondenten hebben dit afgeschaft. Een van de uitkomsten van het onderzoek is ook dat bij 30 procent van de kantoren met een intreed- en uittreedmodel dit model ter discussie staat.

Potentiële negatieve prikkels

Gelijktijdig met het onderzoek heeft de projectgroep gekeken welke mogelijke negatieve prikkels aan een intreed- en uittreedsysteem verbonden kunnen zijn. De beschrijving hiervan is elders in het rapport te vinden.

Gesprekken met kantoren

Na afronding van het onderzoek heeft de projectgroep gesprekken gevoerd met kantoren die onlangs het intreed- en uittreedmodel hebben afgeschaft of daarmee bezig zijn. Doel van deze gesprekken was inzicht te krijgen in de overwegingen en de praktische uitvoering (inclusief obstakels). Op basis hiervan heeft de projectgroep een aantal voorbeelden uitgewerkt. Deze voorbeelden zijn door de projectgroep getoetst.

Afronding

Op basis van de verkregen informatie en de uitgewerkte voorbeelden heeft de projectgroep een oplossingsrichting geformuleerd voor kantoren die het intreed- en uittreedmodel gaan uitfaseren. Daarbij heeft de projectgroep bewust afgezien van het maken van een blauwdruk van het uitfaseringsproces.

Inleiding

De accountancysector heeft in het rapport 'In het publiek belang' haar plan voor verbetering van het accountantsberoep gepresenteerd. Het rapport omvat een veelheid aan maatregelen gericht op het creëren van een cultuur waarin kwaliteit een centrale rol moet spelen.

Deze focus op kwaliteit betekent onder meer het wegnemen van potentiële negatieve prikkels. Het rapport constateert dat het vragen van een intreesom ter verkrijging van winstrechten en de daaraan gekoppelde uittreesom tot dergelijke negatieve prikkels kan leiden. De hoogte van de intreed- en uittreesom is gerelateerd aan de omzet of winst. Dit systeem kan ertoe leiden dat het persoonlijke (financiële) kortetermijnperspectief prevaleert boven het kwalitatieve langetermijnperspectief van het kantoor. Met een intreesom is uitdrukkelijk niet bedoeld het inleggen van werkkapitaal. Werkkapitaal is immers een vast bedrag dat ingezet wordt door de accountantsorganisatie.

Wat zijn de potentieel negatieve prikkels?

Voor de toetreders

- Het bedrag dat voor toetreding nodig is, wordt geleend terwijl de terugverdiencapaciteit onzeker is. Dit kan een negatief effect hebben op het kwaliteitsdenken en op investeringen in kwaliteit. De partner moet immers wel een bepaald inkomen realiseren om aan de betalingsverplichtingen te kunnen blijven voldoen. Investeringen (in kwaliteit, rendabel op de langere termijn) kunnen een negatief effect hebben op de winst (en daarmee het inkomen) op korte termijn.

Voor de uittreder

- Een logisch onderdeel van dit bedrijfsmodel is dat de vertrekkende partner een uittreedsom krijgt, die bij zijn vertrek wordt vastgesteld op basis van de ondernemingswaarde op dat moment. Dit kan beperkend werken op de kwaliteitsfocus op de lange termijn. De uittrede partner kan het streven naar winstmaximalisatie om zijn uittreedsom veilig te stellen laten prevaleren boven investeringen in kwaliteitsprojecten die op langere termijn hun vruchten zullen afwerpen. Deze investeringen gaan direct ten koste van het resultaat en beïnvloeden daarmee hun winstuitkering. Bovendien leggen partners die uittrede zonder dat een jonge partner toetreedt een beslag op de beschikbare cashflow van de organisatie.

Voor de accountantsorganisatie

- Een derde potentieel negatieve prikkel kan zijn dat op kwaliteit gerichte beloningsprikkels niet mogelijk zijn. In het kader van discussies over beloningsprikkels op basis van kwaliteit hebben meerdere partijen aangegeven dat dit bij een goodwill model niet mogelijk is. In dit model zal in beginsel het winstaandeel van alle partners gelijk zijn. Op het moment dat niet op basis van kwaliteit wordt gedifferentieerd in het winstaandeel is de enige prikkel die uitgaat van de beloningssystematiek de prikkel om de kantoorwinst te verhogen. Immers, alleen verhoging van de winst kan leiden tot een hogere beloning voor het individu. Van de beloningssystematiek gaat in dat geval dus een eenzijdige prikkel uit die geen relatie heeft met de bijdrage aan kwaliteit.
- Ook afscheid nemen van niet-functionerende partners wordt bemoeilijkt. Indien kantoren over onvoldoende liquiditeiten beschikken om de uittreedsom te betalen dan is het onmogelijk om afscheid te nemen van partners die niet voldoen aan de kwaliteitseisen. Bij een krimpende markt of een afnemende winst kan dit betekenen dat de partners afzien van de vanuit kwaliteitsoogpunt noodzakelijke maatregel.

Voor de sector

- Naast de hiervoor genoemde aspecten heeft het model nog een vijfde onwenselijke consequentie. Door hoge investeringen in een opgaande markt op basis van toekomstige winstverwachtingen ontstaat het risico van financieringsproblemen en faillissement in een neergaande markt. Dit kan voor de buitenwereld het beeld geven dat accountants een piramidespel spelen waarbij het kaartenhuis in elkaar stort als er niet iedere keer nieuwe toetreders te vinden zijn die eenzelfde of hogere prijs willen betalen om toe te treden tot het kantoor. Dergelijke publiciteit is slecht voor de sector.

De projectgroep Goodwill heeft gekeken naar mogelijkheden om bovengenoemde potentiële negatieve prikkels van dit bedrijfsmodel te laten verdwijnen. Uitgangspunt hierbij is dat dit een zorgvuldig proces dient te zijn, waarbij een redelijke overgangstermijn en een passende overgangsregeling in acht wordt genomen. Dit met oog voor de individuele situaties van kantoren en accountants.

De projectgroep onderkent dat een kantoor waarde heeft. De projectgroep wil komen met alternatieven die rekening houden met de waarde van het accountantskantoor. Maar die wel de potentiële negatieve prikkels laten verdwijnen.

Aanpassingen in het huidige model

Op verzoek van het NBA-bestuur heeft de projectgroep gekeken naar mogelijkheden om binnen het huidige model de geconstateerde potentieel negatieve prikkels te voorkomen. De projectgroep ziet deze mogelijkheden niet, anders dan dat er een gekunstelde constructie zou ontstaan.

Wel ziet de projectgroep een aantal oplossingsrichtingen, die de potentieel negatieve prikkels wegnemen, zonder diametraal tegenover de huidige praktijk te staan.

Oplossingsrichting

Intreden

De intredende partner groeit in in de winstdeling. Hij krijgt gedurende een tevoren vastgestelde, gegarandeerde periode (bijv. 6 of 10 jaar) zijn arbeidsbeloning en een deel van de overwinst. Hierbij zijn een aantal alternatieven, waaronder:

1. Ingroei vindt plaats via opbouwende percentages van de overwinst (bv. 10 - 20 - 30 procent). Hierdoor neemt het inkomen jaarlijks toe.
2. Ingroei vindt plaats door middel van een vast of variabel bedrag per jaar dat wordt ingehouden op de overwinst. Dit bedrag kan jaarlijks afnemen, waardoor in dat geval - bij gelijkblijvende winstgevendheid van het accountantskantoor - het inkomen jaarlijks toeneemt.

De intredende partner krijgt dus de eerste jaren een lager inkomen dan de overige partners. Daar staat tegenover dat er geen rente- en aflossingskosten zijn die samenhangen met de uittredsom.

Indien een intreder na bv. 5 jaar weer uittreedt (vrijwillig of gedwongen) bestaat er geen (financiële) verplichting aan de organisatie om nog bij te dragen aan de ingroei.

Gevolgen voor potentiële negatieve prikkels

- Er is geen schuldverplichting van de intreders
- In de voorgestelde regeling is er geen externe financiering voor de intreedvergoeding. Evenmin heeft de toetredster een schuld aan de organisatie. Immers, bij voortijdige uittreden wordt de toetredster niet gehouden aan het voltooien van de periode van ingroei. De toetredster zal dus geen druk ervaren op financiële verplichtingen.

Conclusie: de negatieve prikkel vanwege de druk van een financier is niet aanwezig.

Uittreden

De partners krijgen een uitgroei-regeling van tenminste 4 jaar. Op basis hiervan heeft de uittredende partner nog voor deze periode ná uittreding recht op een aandeel in de winst.

Door een uitgroei-regeling toe te passen op basis waarvan uittreders voor een aantal jaren recht hebben op een aandeel in de winst van de jaren na uittreding, wordt voorkomen dat prikkels aanwezig zijn om de laatste jaren voor uittreding winstmaximalisatie na te streven en investeringen op het gebied van kwaliteit tegen te houden.

De betaling aan de uittredend partner wordt betaald door het accountantskantoor, dat hiervoor (deels) gecompenseerd wordt doordat toetredende partners een beperkte winstuitkering krijgen.

Gevolgen voor potentiële negatieve prikkels

- Alle uittreders (zowel de huidige als toekomstige partners) krijgen een gelijke uitgroei-regeling. Ook daarmee is de pariteit geregeld.
- In de voorgestelde variant krijgen de uittreders nog een aantal jaren een (variabel) deel van de winst. De uitgroei-regeling is daarmee geheel onafhankelijk van de winst in de partnerperiode, maar van de winst in de jaren daarna. Dat waarborgt dat iedere partner het belang ziet van investeringen in kwaliteit.

Conclusie: de uittreders hebben hun (financiële) belangen wat betreft uitgroei-regeling liggen op langere termijn. Daarmee zullen zij meewerken aan de lange termijnbelangen van de organisatie. De negatieve prikkel is dus niet aanwezig.

Beloning op kwaliteit

In het model van veel accountantsorganisaties is sprake van een gelijk winstaandeel van de partners. Accountants-organisaties kunnen, zonder dit principe los te laten, een bonus/malus-systeem invoeren. Deze bonus of malus is in overwegende mate gebaseerd op basis van kwaliteit van de professionele beroepsuitoefening. Vanzelfsprekend kan de organisatie ook verdergaande maatregelen treffen als daar aanleiding toe is (schorsing, ontslag).

De malus leidt tot een druk op het inkomen, hetgeen ook juist de bedoeling is van deze beloningssystematiek. Aangezien er geen financiering van de inkoop is, is er geen externe druk.

Conclusie: beloning op basis van kwaliteit is zeer goed mogelijk in deze variant.

Afscheid nemen van een partner wordt bemoeilijkt door druk op liquiditeit

Indien een organisatie van één of meer partners afscheid wil nemen (bv. vanwege slechte kwaliteit) zou dit in een regulier goodwill-systeem kunnen leiden tot uitstel omdat de organisatie niet beschikt over de benodigde liquiditeiten.

In de voorgestelde variant zijn de bedragen niet direct opeisbaar, maar worden in ten minste 4 jaar uitbetaald. Daarmee wordt tevens de clawback voor een gedeelte geregeld. Hierdoor wordt de liquiditeitsstroom over een langere periode uitgesmeerd. Dat moet door de organisatie (met prudent financieren) kunnen worden opgevangen. Ook kan een deel worden gefinancierd door de op te leggen malus, waar dan ongetwijfeld sprake van zal zijn.

Conclusie: door de spreiding in de tijd van de uitgroei, is de druk op liquiditeit relatief beperkt. Dat maakt het voor de accountantsorganisatie financieel mogelijk afscheid te nemen van onvoldoende functionerende partners.

Voor de sector

De mogelijke negatieve prikkels die van een goodwill-systeem uit zouden kunnen gaan, zijn in de voorgestelde variant allen verdwenen. Het systeem combineert een ingroei- en uitgroei-regeling met een systeem dat pariteit kent. Zowel aan de intredende kant als aan de uittredende kant is de invulling dusdanig dat:

- De partner zonder financiële druk kan uittreden als hij dat wenst
- De organisatie zonder financiële druk een partner kan opzeggen als dat nodig is vanwege kwaliteit
- De organisatie een beloningssystematiek kan instellen die de kwaliteit beloont en bestraft
- De partner geen oneigenlijke druk van externe financiers of van de organisatie voelt
- Alle partners gelijk delen in de winst, waardoor de belangen synchroon lopen
- De uittredende partners een belang op lange termijn krijgen
- De organisatie niet gehinderd wordt door (groepen) partners bij beslissingen over investeringen in kwaliteit die goed zijn voor de lange en/of korte termijn
- De organisatie niet om liquiditeitsredenen partners laat toetreden of het uittreden vertraagt.

Hierdoor zijn de hoge investeringen van partners (gedaan in een opgaande markt) op basis van toekomstige winstverwachtingen van de baan. Organisaties hebben door het vertrek van partners om kwalitatieve redenen ook geen risico meer van financieringsproblemen en faillissement (in een neergaande markt). Hiermee is er dus geen sprake van een 'piramidespel' dat in elkaar klapt als er niet steeds nieuwe intreders die hoge bedragen moeten betalen op toe te treden tot het kantoor. Dat betekent dat er vanuit deze prikkels geen negatieve sentimenten over de accountancysector kunnen ontstaan.

Slot

De projectgroep heeft in deze notitie handvatten willen geven voor het wegnemen van potentiële negatieve prikkels. Zonder dat de waarde van de accountantsorganisatie wordt aangetast. Die waarde wordt volledig in stand gelaten.

Veel kantoren in het niet-OOB-segment hechten grote waarde aan het 'gelijke monniken, gelijke kappen'-principe. De pariteit tussen de partners is voor deze kantoren een groot goed. De projectgroep heeft dit gegeven meegenomen in haar overwegingen. De projectgroep is dan ook van mening dat de voorgestelde oplossingsrichtingen de pariteit in tact kunnen houden.

De notitie geeft een denkrichting en is geen blauwdruk. Iedere accountantsorganisatie heeft de vrijheid om oplossingen te vinden die de negatieve prikkels afdoende wegnemen.

De projectgroep heeft er dan ook bewust voor gekozen af te zien van het gedetailleerd beschrijven van het uitfaseringsproces voor de huidige partners binnen de kantoren. Dat moet overgelaten worden aan de accountantsorganisaties. Juist omdat er sprake is van verschillende situaties en er dus sprake moet zijn van maatwerk. Er is geen 'one size fits all'-proces. De geboden oplossingsrichtingen zijn handvatten om het proces te starten. Het huidige model zal dan in de loop van de tijd uitfaseren. Dit omdat de nieuwe partners toetreden volgens de 'nieuwe' modellen. De periode is niet vastgelegd. Het zal immers nog wel enige tijd duren voordat de laatste 'huidige partner' zal uittreden. Vanzelfsprekend kan de voorgestelde uittreedregeling wel voor deze partners toegepast worden.

Eventuele veranderingen in de juridische structuur vallen buiten het kader van dit rapport. In de onderzoeksperiode is gebleken dat diverse accountantsorganisaties hun structuur de afgelopen periode hebben aangepast. Ook het fenomeen werkkapitaal is geen onderdeel van dit rapport.

Samenstelling van de NBA-projectgroep Goodwill

Diana Clement (Borrie Accountants, voorzitter)

Meeuwis Bouw (CROP)

Jack Coppens (ESJ Accountants & Belastingadviseurs)

Erik van der Haar (HLB Van Daal & Partners)

Marcel Huisman (Baker Tilly Berk)

Frank Ponsioen (Grant Thornton)

Fred de Vries (NBA, projectleider)

Aanvullend memo

m.b.t. transitieproces

De projectgroep Goodwill heeft zich gebogen over het model waarbij intredende partners kapitaal dienen in te leggen om een aandeel te verkrijgen in de organisatie. En waarbij uittredende partners een uittreedsom krijgen. Doel van de maatregel is het wegnemen van mogelijk negatieve prikkels die de kwaliteit van de werkzaamheden kunnen bedreigen/aantasten.

De projectgroep heeft handvatten gegeven voor het wegnemen van de potentiële negatieve prikkels. Zonder dat de waarde van de accountantsorganisatie wordt aangetast. Die waarde wordt volledig in stand gelaten.

Wanneer kantoren overgaan tot het implementeren van de voorgestelde maatregelen ontstaat er natuurlijk een transitiefase. Het rapport van de werkgroep geeft hiervoor bewust geen blauwdruk. Transitie is maatwerk en zal per kantoor verschillen. Het rapport geeft wel een denkrichting. Iedere accountantsorganisatie heeft de vrijheid om oplossingen te vinden die de negatieve prikkels afdoende wegnemen. Dat moet dan wel helder beschreven worden. Het is natuurlijk mogelijk dat een kantoor de voorgestelde maatregelen van de ene op de andere dag invoert. Voor de hand liggender is dat een kantoor begint met de ingroei van nieuwe partners en er pas op termijn een einde komt aan het bestaande uitgroeimodel.

De transitie zal per kantoor verschillen. Bij kantoren die inmiddels de intreed- en uittreedsommen hebben uitgefaseerd, blijkt dat men na verloop van tijd ook de andere vorm van uitgroeieregeling snel invoert. Maar dat staat ieder kantoor vrij. In een enkel geval kan het dus wel 'een generatie' duren. Belangrijk is dat de richting door de kantoren wordt aanvaard en dat de eerste stappen worden gezet om de negatieve prikkels te laten verdwijnen.

Nu de richting van de maatregelen bekend is, kunnen kantoren ook een begin maken met het transitieproces. Daarbij is het niet belangrijk dat er door de NBA een datum wordt genoemd waarop het proces moet zijn voltooid (dat kan dus per kantoor verschillen). Wel is het belangrijk dat er een datum wordt genoemd waarop kantoren een eigen transitieplan hebben gemaakt en er met deze transitie wordt begonnen. Waarbij de meest logische stap is dat vanaf die datum de intredende partners geen intreedsom meer betalen, maar deze ingroei op een andere manier is geregeld.

In de NBA monitor wordt opgenomen dat op 1 juli 2017 de accountantsorganisaties de potentiële negatieve prikkels moeten hebben geïnventariseerd. Op basis daarvan stelt de accountantsorganisatie een transitieplan op, waarin wordt beschreven hoe eventuele potentiële negatieve prikkels worden weggenomen. Deadline voor dit plan is 1 januari 2018.

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



Antonio Vivaldistraat 2 - 8
1083 HP Amsterdam
Postbus 7984
1008 AD Amsterdam

T 020 301 03 01
E nba@nba.nl
I www.nba.nl