

MORESPRUDENTIE

OMGAAN MET DILEMMA'S IN HET FAMILIEBEDRIJF

Houvast voor de accountant in business
bij het omgaan met morele vraagstukken
in werksituaties

Accountants
in business

NBA



Accountants
in business

The NBA logo consists of a thick orange horizontal bar above the letters 'NBA' in a bold, orange, sans-serif font.

De **ledengroep Accountants in business** van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) omvat meer dan 9.300 financieel professionals (RA/AA), voor het merendeel werkzaam als controller, financieel manager of cfo. De ledengroep heeft als missie **'We helpen je als RA/AA met je professionele leven'**.

Deze NBA ledengroep geeft hieraan invulling door het bevorderen van kennisuitwisseling en beroepsontwikkeling zoals met deze uitgave, visiedocumenten over de financieel professional, onderzoeken in samenwerking met universiteiten, de DilemmApp, Dag van De Financial en andere ledenbijeenkomsten, branche- en themagroepen en een breed aanbod van opleidingen: Finance in business.

Interviews: Peter Steeman

Fotografie: José van Riele

Tekst: Henriette Bout, Edgar Karssing

Eindredactie: Danie Duzant en Erica Steenwijk

Vormgeving: NBA oktober 2019

Meer informatie op **nba.nl/aib** of mail naar aib@nba.nl

INHOUDSOPGAVE

5	INLEIDING
6	MALIKA BENSELLAM-BOUHTALA MSC RA BESTUURSLID LEDENGROEP ACCOUNTANT IN BUSINESS OVER HET FAMILIEBEDRIJF
12	MORESPRUDENTIE
13	HET MOREEL INTERVISIEMODEL
14	MORESPRUDENTIE: OMGAAN MET DILEMMA'S IN HET FAMILIEBEDRIJF
22	RATIONALISATIE WEKKER
24	UITWERKING VOORBEELD 'TUSSEN TWEE VUREN': BEDRIJFSVOERING IN EEN FAMILIEBEDRIJF
30	'SOMS IS HET EEN SLAGENKUIL' <i>DIRK BUIS AA</i>
34	UITWERKING VOORBEELD 'WAARDEBEPALINGEN': OPVOLGINGSVRAAGSTUKKEN
38	UITWERKING VOORBEELD 'ONDERONSJES': FAMILIEVERHOUDINGEN

INLEIDING

Accountants in business werkzaam bij een familiebedrijf kunnen rond verschillende thema's te maken krijgen met dilemma's omtrent de familieverhoudingen, opvolging, de overdracht van aandelen of de bedrijfsvoering. De vraag óf en hoe men dan moet handelen kan erg ingewikkeld te beantwoorden zijn, zeker als er geen sparringpartner voor handen is: dit is voor veel accountants in business het geval. Hoe maak je dan een goede afweging, wanneer besluit je om een kwestie of bepaald gedrag bespreekbaar te maken? Het voeren van een goed gesprek met beroepsgenoten over dilemma's kan het gevoel geven er niet alleen voor te staan.

In de afgelopen vier jaar heeft de ledengroep accountants in business meer dan 10 moresprudentie-werksessies georganiseerd. Dit zijn regionale bijeenkomsten waarbij leden aan de hand van het moreel intervisie model (een stappenplan), dilemma's rond verschillende thema's met elkaar bespreken. De 'notulen' van deze gesprekken vormen de basis voor 'moresprudentie voor accountants in business' die houvast biedt bij het omgaan met morele vraagstukken in werksituaties.

Moresprudentie bestaat uit een verzameling van argumenten, een visie op de zwaarte van gegeven argumenten en een handelingsrepertoire bij specifieke thema's. Daarbij komen ook de beginselen die zijn opgenomen in de NBA Verordening Gedrags- en Beroepsregels Accountants (VGBA) aan de orde. De verslaglegging over de manier waarop deze beginselen zijn toegepast in een specifieke casus levert nieuwe inzichten over de toepasbaarheid van de VGBA. Het leidendegroep bestuur accountants in business acht het van belang om de keuzes die accountants in business maken bij ethische kwesties vast te leggen in moresprudentie zodat de opgedane kennis beschikbaar wordt voor de totale beroepsgroep.

Op de site van de NBA is al enige tijd moresprudentie te vinden rond het thema 'omgaan met vermoedens van fraude'. Met de publicatie die nu voor u ligt wordt daaraan de moresprudentie rond het omgaan met dilemma's in het familiebedrijf toegevoegd.

In dit document treft u het moreel intervisiemodel aan dat bestaat uit zes stappen, in de vorm van duidelijk te beantwoorden vragen. Een aantal dilemma's zijn aan de hand van het moreel intervisiemodel afgepeld. Uiteraard speelt de VGBA hier een primaire rol in en geeft de nodige aanknopingspunten. Het model helpt ook bij het bloot leggen van smoesjes ten opzichte van legitieme argumenten. Zo helpt het morele intervisiemodel en de bijbehorende moresprudentie de leden om een zorgvuldiger en beter uitlegbare onderbouwing te geven voor hun handelen.

Tevens treft u in deze moresprudentie een interview met een adviseur van familiebedrijven. Centrale vraag in dit interview is of diegene zich kan herkennen in de dilemma's zoals beschreven door de accountants in business en de moresprudentie zoals die is opgemaakt. En hoe de adviseur de accountant in business kan helpen, als mogelijk klankbord bij dilemma's in het familiebedrijf.



FAMILY FIRST

EEN FAMILIEBEDRIJF KENMERKT ZICH DOOR DE BETROKKENHEID VAN FAMILIELEDEN BIJ DE DAGELIJKSE BEDRIJFSVOERING. BLOEDVERWANTEN DIE NIET ALLEEN EEN ZAKELIJKE RELATIE MET ELKAAR DELEN, MAAR OOK PRIVÉ AL JAREN EEN RELATIE HEBBEN OPGEBOUWD. DEZE OPGEBOUWDE (PRIVÉ)RELATIE KAN DE VERHOUDINGEN BINNEN HET FAMILIEBEDRIJF BEPALEN. DIT HEEFT OOK ZIJN WEERSLAG OP DE MATE WAARIN FUNCTIONARISSEN BINNEN EEN FAMILIEBEDRIJF MET ELKAAR SAMENWERKEN OM DE BEDRIJFSDOELEN TE REALISEREN.

Als we spreken over een bedrijfscultuur dan refereren wij vaak aan “the tone at the top”. Deze tone wordt binnen familiebedrijven voor een groot gedeelte bepaald door de familiecultuur. Die vervolgens weer gebaseerd is op de familiehistorie en daar aan gerelateerde bedrijfshistorie. Het verschil tussen een loondienstdirecteur en een DGA is dat laatstgenoemde net een stukje verder gaat om het bedrijf, dat al jaren in de familie is, te redden en familie op de eerste plaats zet, kortom family first. Als het familiebedrijf in zwaar weer verkeert bestaat het risico dat een DGA er alles aan zal doen om het bedrijf te redden.

Als accountant van familiebedrijven is dit een extra dimensie waar je mee te maken

hebt. Kennis van de entiteit en haar omgeving is wat mij betreft, binnen familiebedrijven, veel breder en diepgaander dan bij andere bedrijven. Voor een goede beroepsuitoefening als accountant van familiebedrijven is het waardevol om je te verdiepen in de sociale wetenschappen en te verrijken met kennis die relevant is om (familie)-cultuur en gedrag te begrijpen. Gelukkig biedt de nieuwe regeling permanente educatie hier alle ruimte voor.

SURROUND YOURSELF WITH THOSE ON THE SAME MISSIONS

Wijzen naar de complexiteit binnen familiebedrijven vind ik een makkelijke manier om een veel moeilijker discussie uit de weg te gaan. Als accountant in business maak

je onderdeel uit van het bedrijf en kun je geconfronteerd worden met uitdagende vraagstukken waarbij het belang van familiebedrijf voorop staat.

Om te beginnen bij het begin, moresprudentie, waar gaat dat eigenlijk over en wat is dat. Het woord moresprudentie* is afgeleid uit de begrippen mores en prudens. Het begrip mores betekent niet alleen gewoonte, gebruik of de manier waarop 'we' het doen, maar verwijst ook naar iemands wil en de motivatie van zijn handelen. Prudens betekent naast bewust, kundig en zorgvuldig ook vooruitziend. Moresprudentie betekent kortom dat we met voorbedachten rade, kundig en zorgvuldig onze wil en manier van doen bepalen.

Centraal binnen de moresprudentie staat feitelijk iemands wil en motivatie. Dit bepaalt de grondslag van je handelen en vorming van dilemma's in je werkomgeving. Omgaan met dilemma's binnen familiebedrijven betekent ook de vraag beantwoorden over hoe je met jezelf omgaat, want de wijze waarop je als beroepsbeoefenaar naar een dilemma kijkt en je morele gedragingen zijn eigenlijk terug te herleiden naar je eigen ik. Dit bedoel ik ook met veel moeilijkere discussie.

Als accountant in business maak je onderdeel uit van het familiebedrijf en word je geconfronteerd met het moraal van het familiebedrijf, kortom de groep. Echter een groep bestaat uit een samenvoeging van individuen en daarmee ook een samenvoeging van moraliteiten. Hierdoor ontstaan dilemma's dan ook vaak. Als accountant hebben wij de taak om het algemeen belang te dienen. Om hier invulling aan te geven moet je de tijd nemen om je eigen moreel te bepalen.

Moresprudentie is een goede manier om kennis te delen, maar durf ook naar jezelf te luisteren en te begrijpen waarom dilemma's bij je ontstaan. Wat maakt het voor jou belangrijk om op een bepaalde manier te reageren in lastige situaties of juist niet. We

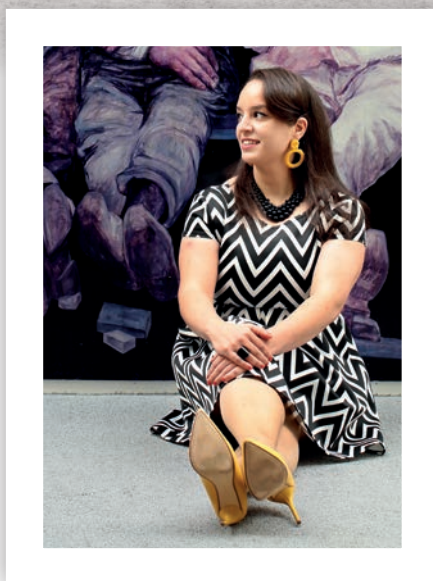
* Wirtz, R. & Karssing, E.D. 'Moresprudentie 10 jaar later', *Audit Magazine* (2015) 1





zijn altijd druk met alles om ons heen, maar neem ook de tijd om kennis op te doen over jezelf als persoon. Kennis over jezelf als persoon is bepalend om ook zelfvertrouwen te krijgen in de correcte toepassing van wet- en regelgeving en daarmee een correcte beroepsuitoefening. Ga ervoor zitten en onderzoek welke zaken je belangrijk vindt als persoon en daarmee ook als accountant in business.

De antwoorden op de vraag of gedragingen passen binnen de mores van onze beroepsgroep zijn in de toekomst pas zichtbaar. Wat betekent moraal nu eigenlijk, wanneer doe je iets wat hier binnen past. Ik denk dat de tijd dit zal moeten leren, want moraal is een lange termijnvisie en het antwoord van je gedragingen worden in de toekomst zichtbaar. Kortom de nadelige effecten van het gedrag dat je nu vertoont wordt meestal niet direct zichtbaar, maar kunnen in de toekomst wel voor een probleem zorgen. Om dit soort zaken te voorkomen voor behoud van de beroepsgroep is het denk ik handig en verstandig om lange termijn denken toe te passen. Leen Paape heeft dit fenomeen prachtig omschreven in zijn oratie waarin hij een vergelijking maakt met het besluitvormingsproces van de indianen. De indianen in de USA hanteren het zeven-de generatie principe, dat wil zeggen dat bij het nemen van een besluit nagedacht dient te worden over de mogelijke impact zeven generaties verder.



RECHTS:

Hein Trebbe sr.
(4e generatie)

LINKS:

Hein Trebbe jr.
(5e generatie).

En nu naar de praktijk, een bedrijf dat al heel wat generaties actief is in de vastgoedbranche is Trebbe. Een familiebedrijf met een rijke historie dat in 1911 is opgericht. Inmiddels staan de vierde en vijfde generatie Trebbe gezamenlijk aan het roer. Een familiebedrijf dat meerdere financiële crisissen heeft overleefd. Een familiebedrijf dat zich niet typeert als omzetnastrevers, maar wel een stabiel financieel beeld heeft en zelfs haar omzet zag groeien van 137 miljoen naar 280 miljoen in de periode 2013 tot en met 2017. Omzet is geen doel op zich, maar een resultaat of beloning van het goede werk dat geleverd wordt. De focus ligt niet op snelle groei of hit and run. Je zou kunnen stellen dat bij dit bedrijf de focus niet op de harde kwartaalcijfers en korte termijn ligt, maar op de lange termijn. Continuïteit komt op de eerste plaats en gestage groei op de tweede.

De essentie van het moraal van Trebbe is behoud van eigen cultuur, stabiele groei, langdurige samenwerkingen en werkplezier met behoud van een menselijke maat. Het doel van het bedrijf en de nieuwe generatie is dan ook om over 100 jaar nog steeds te bestaan. De bedrijfsvoering en het besluitvormingsproces is erop gericht om dit te verwezenlijken. Net zoals de oude indianen is het niet het bedrijf, maar de bedrijfsvoering op lange termijn bepalend voor het maken van keuzes. Zorgdragen voor de wereld van nu en de wereld voor de generaties die na ons komen. Als echt familiemens vind ik dit het mooiste wat er is.

En nu terug naar mijn rol als accountant in business en als Manager Finance bij BPD. Ik ben opgevoed met het korte termijn denken en de aard van ons beroep was zelf gericht op terugkijken bij de controle van de historische financiële verantwoording, oftewel de jaarrekening. Vanuit mijn rol bij BPD ben ik gedwongen vooruit te kijken en te denken. Daarbij zijn projecten rondom gebiedsontwikkeling langlopend en is het nodig je te verengingen in onzekere situaties met personen met hetzelfde moraal. BPD en Trebbe werken sinds de jaren 70 samen en realiseren jaarlijks een grote productie woningen.

En nu terug naar eigen grote accountantsfamilie, De NBA en in het bijzonder de ledengroep accountant in business. De familie telt ruim 9.000 leden en is daarmee de grootste ledengroep van de NBA. Laten wij ook het 7 generatie denken toepassen en zorgdragen voor onze familie. Zoals onze aartsvader Theodore Limperg jr. ook aan ons dacht bij de vormgeving van ons beroep.

Zoals Paul Fentener van Vlissingen al aangaf is het familiebedrijf het beste gediend als de familie het bedrijf dient. Als het bedrijf de familie moet dienen gaat dit ten gronde.

Malika Bensellam-Bouhtala MSc RA
*Manager Finance BPD en bestuurslid
ledengroep Accountant in business*

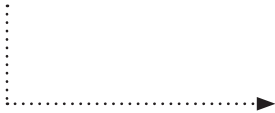
MORESPRUDENTIE

In de werkomgeving van financieel professionals doen zich morele vraagstukken voor, waarbij pasklare antwoorden ontbreken.

In moresprudentie worden de denkkracht en afwegingen van accountants in business over ethische vraagstukken vastgelegd.

DOEL

Moresprudentie heeft als doel om houvast te bieden bij het omgaan met morele vraagstukken in werksituaties. Hiervoor wordt het moreel intervisie-model gebruikt.



MOREEL INTERVISIEMODEL

Het moreel intervisiemodel is een 'conceptual framework'* dat behulpzaam is bij het vormen van een oordeel over wat te doen/laten in situaties waarin een morele afweging van u wordt verwacht.

* Ontwikkeld door Nyenrode Business Universiteit

HET MOREEL INTERVISIEMODEL VAN NYENRODE BESTAAT UIT ZES STAPPEN:

1. *Welke beslissing moet ik nemen?*

Beschrijf de problematiek vanuit een persoonlijk perspectief en geef nauwkeurig aan welke handeling wordt overwogen (iets niet doen kan in voorkomende gevallen ook een handeling zijn). Formuleer de vraag als volgt: Behoor ik X te doen/na te laten?

2. *Wie zijn de belanghebbenden?*

Maak een inventarisatie van alle partijen, individuen en instanties van wie rechten of belangen bij de beslissing in het geding zijn.

3. *Wat zeggen de beroepsregels, bedrijfscodes of andere bindende voorschriften?*

Zijn er kaders die behulpzaam kunnen zijn bij de beslissing, bijvoorbeeld beroepsregels, bedrijfscodes of bepalingen die voortkomen uit richtlijnen of wettelijke kaders?

4. *Welke argumenten kunnen worden aangevoerd?*

Om een positie te bepalen – iets doen of nalaten – moet men argumenten kunnen geven die ook voor anderen overtuigend kunnen zijn. Ook moet men aandacht besteden aan de argumenten die tegen het standpunt kunnen worden ingebracht; niet om ze volledig onschadelijk te maken, maar wel om te laten zien dat ze in de overweging zijn meegenomen en om in de conclusie aan te kunnen geven hoe men recht wil doen aan de tegenargumenten. Noteer in twee kolommen:

1. De argumenten om X wel te doen.
2. De argumenten om X niet te doen.

5. *Wat is de conclusie?*

Zijn eenmaal de argumenten voor en tegen uitgewisseld en gewogen, dan kan en moet er een duidelijke conclusie worden geformuleerd. Geef aan welke argumenten hierbij de doorslag hebben gegeven. U mag een creatieve oplossing formuleren waarmee recht wordt gedaan aan zoveel mogelijk argumenten (voor én tegen). Onderzoek daarbij of er mogelijkheden zijn om de schade te verminderen die bepaalde belanghebbenden ondervinden. Deze schade is terug te vinden in het rijtje argumenten dat als minder zwaarwegend is beoordeeld.

6. *Doe ik het ook?*

Sta ik achter mijn conclusie? Kan ik mezelf in de spiegel blijven aankijken? Kan ik het uitleggen? Ga ik het daadwerkelijk doen?

*U kunt ook het stappenplan gebruiken dat in de door u gevolgde training beroepsethiek voor accountants in business is gehanteerd.

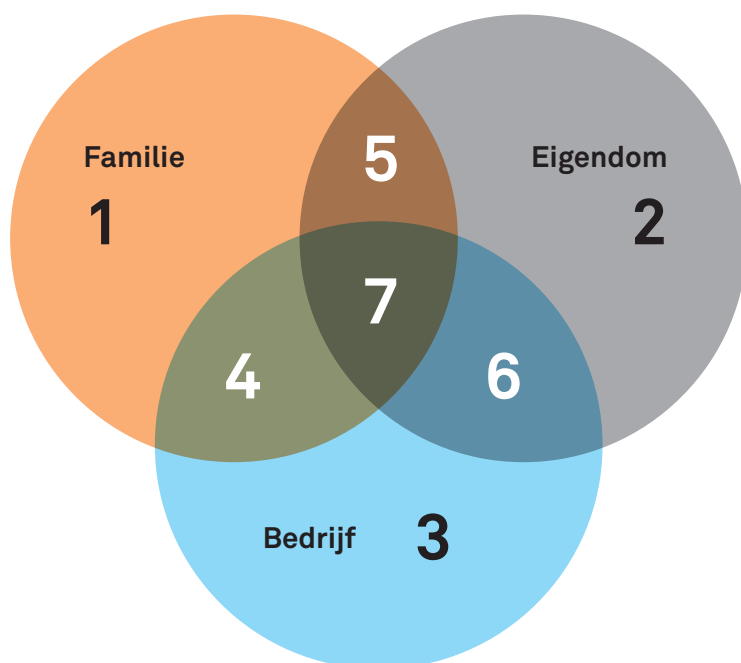
MORESPRUDENTIE: OMGAAN MET DILEMMA'S IN HET FAMILIEBEDRIJF

1. WAAR GAAT HET OVER?

Bijna 70 procent van de bedrijven in Nederland zijn familiebedrijven. Karakteriserend voor deze bedrijven is, de naam zegt het al, de vervlechting van familie en bedrijf. Je zou ook kunnen zeggen dat er sprake is van twee overlappende subsystemen. 'Het familiesysteem is gebaseerd op emoties. De familieleden zijn met elkaar verbonden door diepe emotionele banden, die zowel de drijvende kracht voor het bedrijf kunnen vormen als de teloorgang van het bedrijf kunnen veroorzaken. Het bedrijfssysteem

daarentegen, is gebaseerd op het realiseren van taken'.¹ In het bedrijfssysteem geldt de bedrijfsmatige logica en wordt gedrag voor het grootste deel rationeel bepaald. Als tenslotte ook leiding en eigendom (deels) zijn gescheiden ontstaat er zelfs een derde subsysteem, die van het eigendom. Roberto Flören, hoogleraar Familiebedrijven aan de Nyenrode Business Universiteit modelleert een familiebedrijf daarom met drie onafhankelijke maar elkaar overlappende systemen (zie figuur 1).

Figuur 1: Overlappende systemen bij familiebedrijven



¹ R.H. Flören (2009) 'Het familiebedrijf, systeemdominantie en rolconflicten', Tijdschrift Conflictantering, 2009, Vol. 4, No. 8, p.12-16. ISSN 1872-0765.

Flören verduidelijk het model door voor iedere sector een voorbeeld te geven:

1. Een zoon die niet in het bedrijf werkt en geen aandelen bezit.
2. Een vriend die niet in het bedrijf werkt, maar wel aandelen bezit.
3. Een werknemer die niet tot de familie behoort en geen aandelen bezit.
4. Een dochter die in het bedrijf werkt, maar geen aandelen bezit.
5. De echtgenoot van de directeur die niet in het bedrijf werkt, maar wel aandelen bezit.
6. Een mededirecteur die niet tot de familie behoort, maar wel aandelen bezit.
7. De directeur-eigenaar die lid is van de familie.

De accountant in business zal meestal iemand van buiten de familie zijn (sector 3). Primair opereert hij of zij in het subsysteem bedrijf. Maar in een familiebedrijf is dit vervlochten met het subsysteem familie. Wat betekent dit voor de beroepsethiek van de accountant in business? Is een familiebedrijf voor een accountant in business een bijzonder bedrijf met geheel eigen kenmerken en dynamieken die relevant zijn voor beroepsethische vraagstukken? Moet een accountant in business ook rekening houden met familie-gerelateerde argumenten die logisch zijn volgens het familiesubsysteem maar wellicht onlogisch volgens het subsysteem bedrijf?

Tijdens de moresprudentiesessie die de NBA organiseerde rond het thema familiebedrijven gaven sommigen aan dat familie-gerelateerde argumenten niet belangrijk zijn, want 'niet rationeel vanuit het perspectief van de vaktechniek'. Maar volgens

anderen is 'juist de dynamiek van familiebedrijfcasuïstiek dat je als accountant een zorgplicht hebt naar de familie, wat soms kan betekenen dat je vanuit bedrijfseconomisch perspectief voor suboptimale oplossingen kiest, om de harmonie in de familie te borgen'. Als dat klopt, dan zou het onterecht zijn om al te snel familie-gerelateerde argumenten als irrelevant weg te zetten.

2. THEMA'S EN VOORBEELDEN

Tijdens de moresprudentiesessies over 'Familiebedrijven' deelden accountants in business veel situaties waarin zij verzeild waren geraakt. Nadere analyse leert dat hierin vier thema's spelen:

Thema 1. Bedrijfsvoering in een familiebedrijf

Voorbeelden:

- Familieleden nemen het niet zo nauw met loonheffing, boeken privékosten op de zaak, brengen gemaakte kosten niet in rekening bij familieleden, halen veel geld uit het bedrijf. 'Ik ben het bedrijf', is een veel gehoord argument van de DGA. Kaart ik dit aan?
- De DGA heeft een vordering op de onderneming/het familiebedrijf. Het gaat niet heel goed met het bedrijf. De DGA probeert het geld uit de onderneming te halen. Het familiebedrijf gaat dan failliet. Adviseer ik dat hij het geld uit de onderneming haalt?
- De DGA is erg dominant. Hij boekt privékosten op de zaak en neemt bedrijfsopbrengsten privé op. Het gaat niet om heel grote bedragen. Hij heeft bijvoorbeeld de hoveniers van zijn privé tuin op de zaak geboekt. Ga ik dit soort

transacties aankaarten bij de DGA? De belastingdienst zal het waarschijnlijk niet ontdekken.

- De familie probeert loonheffing te omzeilen door beloningen in de vergoedingsfeer zoals het aanbieden van onder andere tankpassen en telefoons. Ik heb dergelijke informatie en ben accountant in business ad interim. Kaart ik dit aan in een managementletter?
- De DGA heeft belang bij winstuitkering, maar het bedrijf juist niet (er moet nog veel opgeruimd worden): wie is mijn klant, de DGA of het bedrijf?
- Het familiebedrijf staat aan rand faillissement, maar de familie blijft wel veel geld uitgeven voor privé zaken.

Lees de analyse van een voorbeeld met het morele intervisie model op blz. 24

Thema 2.

Overdracht aandelen, waarde bepaling van het bedrijf

Voorbeelden:

- Niet altijd zijn alle kinderen van de oprichter werkzaam in het familiebedrijf. Als de oprichter de zaak wil overdragen, of aandelen wil overdoen, moet er een waardebepaling plaatsvinden en moeten aandelen verdeeld worden. Een lastige klus want hoe om te gaan met kinderen die veel of weinig tot niet betrokken zijn geweest bij de onderneming; of met voorkeuren of antipathieën van de oprichter voor één of meerdere familieleden?
- De aandelen worden verdeeld onder drie broers. De oudste broer geeft te kennen dat met hem eerder andere afspraken waren gemaakt over de verdeling.

- Een zoon werkt in loondienst bij het bedrijf van zijn vader en wil ook mede-eigenaar worden. Er zijn meerdere kinderen. De familie wil het liefste dat ik alles regel voor het mede-eigenschap van de zoon. Maar ik wil niet het risico lopen dat ik het niet goed doe. Bijvoorbeeld ten aanzien van de waardebepaling van het bedrijf. Vader wil het liefst de aandelen schenken. Maar dat zou nadelig kunnen zijn voor de andere kinderen. Moet ik deze opdracht aannemen? Ik ken ze heel goed, ook de familiegeschiedenis.
- Het familiebedrijf is overgenomen. De afspraak is dat het zittend management nog drie jaar blijft en dan weg gaat met overnameprijs. Belangrijk hierbij is de waardering van onderhanden werk. Dit wordt gedaan door het neefje, de financieel directeur, die niet bekwaam is in mijn ogen. Daardoor is de waardering slecht onderbouwd.

Thema 3.

Opvolgingsvraagstukken

Voorbeelden:

- Oprichters van familiebedrijven hebben vaak meerdere kinderen of andere familieleden in het bedrijf werken. Wanneer de opvolging moet plaatsvinden, raakt de accountant vaak betrokken bij de keuzes waar de oprichter voor staat. En dat zijn niet alleen vaktechnische keuzes.
- Zoon 1 is toegetreden als vennoot. Vader en moeder zijn een vennoot onder firma (vof). Er zijn meerdere kinderen, maar deze zoon wil over 3 jaar de zaak overnemen. De bank wil dat het pand op reële waarde wordt geschat en

opgenomen in de boeken. Hierdoor kan zoon 1 de zaak niet overnemen. Ik ben ingehuurd door zoon 2. Die maakt zich zorgen over pa en ma want die zien nu hun pensioen in rook opgaan. En zoon 2 maakt zich zorgen over zijn eigen erfenis. Moet ik zoon 1 adviseren de zaak over te nemen of niet?

- Er is ruzie tussen twee broers over de bedrijfsopvolging. Een broer vraagt jou om hulp, je bent in dienst van organisatie.
- Volgens moeder trekt vader een van de twee zoons voor bij opvolging en ze vindt dit niet eerlijk. Ze vraagt me om hulp.

Lees de analyse van een voorbeeld met het morele intervisie model op blz. 34

Thema 4.

Familieverhoudingen

Voorbeelden:

- Binnen familiebedrijven vindt besluitvorming niet alleen in de bestuurskamer plaats, maar vaak ook aan keukentafel thuis, in het weekend of tijdens vakanties. Daarnaast worden niet alleen op rationele gronden verantwoord maar ook op emotionele gronden, waarbij familiegeschiedenis een belangrijke factor is. Financiële beslissingen hebben daarmee bijna altijd ook gevolgen voor bestaande familieverhoudingen. Moet je daar als accountant rekening mee houden of juist niet?
- Een vader heeft twee zoons en een dochter. De vader en zoons werken in het bedrijf, de dochter is niet zo betrokken. Er is familieberaad over wie welke opdracht oppakt.

Dat kan zodanig dat de hele familie profijt heeft van de opdracht, maar het kan in de toekomst dat een opdracht door een zoon wordt opgepakt en dat de familie dan niet of minder profiteert. Wat vertel ik aan wie?

- Een echtpaar heeft samen een vof. Mijn contact is altijd met de man. Hij heeft nu een nieuwe vriendin en woont niet meer thuis. Opeens belt de vrouw mij voor een vertrouwelijk gesprek.
- Een familiebedrijf heeft twee DGA's: DGA A en DGA B. Ze hebben intern de taken verdeeld. DGA A gaat o.a. over de financiën. De conceptcijfers leveren een sterk negatief beeld op met name door verliezen op onderhanden projecten. De project inschattingen zijn door de projectleiders gemaakt. In gesprek met DGA A geeft deze aan dat de informatie nog niet betrouwbaar is, en dat hij nog anderhalve week nodig heeft om de cijfers te controleren en eventueel aan te passen. Dat gaat vaker zo, en meestal heeft hij gelijk, de projectleiders leveren wat dit betreft lage kwaliteit. DGA A benadrukt vervolgens dat er niks aan DGA B mag worden gezegd, voordat de aangepaste cijfers er zijn. Een dergelijke opmerking heeft hij nog nooit eerder gemaakt.
- Vader is oprichter familiebedrijf en geeft beide zonen aandelen in een verhouding 60%/40%. Dat gaat lang goed. Maar 'zoon 40%' krijgt een relatie met iemand die gaat protesteren over de verhouding. Hij gaat raar gedrag vertonen (laat beginnen met werken, vroeg ophouden). Vader vraagt aan mij, de accountant, om die 40% eens stevig te onderbouwen. Zo probeert hij die zoon weer in het gareel te krijgen.

- Vader heeft een niet al te snuggere zoon. Alle afdelingen in het familiebedrijf worden uitgetoetst, maar hij functioneert nergens. Hij wordt hoofd administratie. Ik heb daar veel last van.
- Beoogd opvolger doet het heel goed als hoofd van een kleine divisie, maar als hij eindverantwoordelijke wordt blijkt dit te hoog gegrepen. De raad van commissarissen (RvC) (3 ooms en 2 neven) grijpt niet in. Moet ik iets doen?
- Man en vrouw hebben samen bedrijf. De vrouw doet de administratie, de man de dagelijkse leiding. Er ontstaat een conflict tussen man en vrouw. Twee kinderen kiezen voor moeder, de twee anderen voor vader. De kinderen vragen mij, als accountant, wie er gelijk heeft.

Lees de analyse van een voorbeeld met het morele intervisie model op blz. 38

3. RELEVANTE UITGANGSPUNTEN EN BEDREIGINGEN

Families zijn erg gevoelig voor het vooropstellen van het belang van het bedrijf. Dat kan de principes van de accountant onder druk zetten.

Tijdens de bespreking van de casuïstiek blijkt, net als bij niet-familiebedrijven, dat **professionaliteit** als fundamenteel beginsel betekent dat je altijd een casus eerst aanvliegt volgens de vaktechniek.

Bedreiging:

- Binnen familiebedrijven spelen emoties een grote rol. In de accountancy en ethiek is 'emotie' doorgaans niet een sterk argument om iets te doen of te laten. Maar in familiebedrijven moet je er wat mee. 'Je poert als accountant toch in familieverhoudingen', aldus een

deelnemer. Men kan daar niet altijd mee over weg. Waar staat in de VGBA dat je een zorgplicht hebt? Hebben we die en hoe doe je dat dan? Een ander geeft aan: 'Strikt vaktechnisch gezien kan een oplossing verdedigbaar zijn, maar zorgplicht gaat verder dan vaktechniek: zorg ervoor dat ze samen verder kunnen'.

- Het beginsel **integriteit** leert dat je hoe dan ook niet mee werkt aan fraudeleuze of niet-integere handelingen van familieleden. Daar waar nodig moeten maatregelen worden getroffen. Het is onze taak iets te zeggen als we zaken tegenkomen waardoor het familiebedrijf niet compliant is. Ook als de familieleden dat zelf veroorzaken. Belangrijk is daarbij ook het beginsel **objectiviteit**: laat je niet voor het karretje spannen van een van de familieleden.

Bedreiging:

- Druk van de familie om privé uitgaven te boeken op de zaak. Oneigenlijke argumenten als 'ik ben het bedrijf', 'het gaat om kleine bedragen' en 'er bestaat ook nog zoiets als controle tolerantie' worden vaak gehoord. 'Controle tolerantie' (mate waarin een jaarrekening een foutmarge 'mag' hebben) is een begrip waar accountants mee werken. Het regelt dat kleine afwijkingen in jaarrekeningen van de boekhouding acceptabel zijn, omdat ze 'niet materieel' zijn. Echter, afwijkingen zijn altijd materieel als het fraude betreft. In het geval van (mogelijke) fraude doet het er niet toe wat de aard en omvang van de afwijking is. Logisch, want het accepteren van fraude in de jaarrekening zet de bijl aan de betrouwbaarheid van de jaarrekening.

4. TIPS

- Verdiep je in het fenomeen 'familiebedrijven' in het algemeen en dat van een specifiek familiebedrijf als mogelijke opdrachtgever voordat je een opdracht aanneemt. Emoties bij DGA's en in het bedrijf werkzame familieleden spelen vaak een net zo belangrijke rol als ratio-nele argumenten.
- Vanuit humaan oogpunt maar ook in het belang van de continuïteit van het familiebedrijf, is het van belang dat iedereen met elkaar on speaking terms is en blijft. Regelmatig verwacht men van de accountant daar een rol bij.
- Combineer de functie van adviseur van de familie niet met die van controleur van de boeken van het familiebedrijf. Geef in dat geval één van beide opdrachten terug. Maak van jezelf geen schaduw DGA.
- Kijk of je kunt meedenken met de wensen van de familie om kosten te

besparen of familieleden via het bedrijf te helpen zonder dat de regels worden ontdoken. Vaak weet de familie niet dat het ook anders en dan wel legaal kan worden geregeld.

- Beleg als accountant in business met enige regelmaat een familieberaad. Hierin kan aan de orde komen:
 - Familiegedrag ('zo doen we dat binnen de familie') en het risico daarvan voor de uitvoering van goed accountantswerk ('bedrijfsnormen gelden net zo goed voor gewone medewerkers als voor familieleden')
 - Beantwoording van vragen over het bedrijf die familieleden afzonderlijk gesteld hebben aan de accountant in business. Hiermee wordt eventuele informatie voorsprong en –achterstand tussen familieleden gemanaged.



SMOESJES

Smoesjes zijn niet-steekhoudende argumenten, die we gebruiken om te rechtvaardigen waarom we onze verantwoordelijkheid verzaken. We geven ermee aan waarom we vinden dat we niet mogen worden aangesproken op immoreel gedrag, waarom ons niets valt te verwijten. Met andere woorden, met smoesjes ontkennen we dat we verantwoordelijk zijn terwijl we dat wel degelijk zijn. Er bestaat een dunne, maar zeer belangrijke, scheidslijn tussen legitieme argumenten en smoesjes. Legitieme argumenten rechtvaardigen een bepaalde handeling, smoesjes worden gebruikt om (vaak achteraf) een handeling of keuze goed te praten. Het is niet altijd op voorhand mogelijk uit te maken of een bepaald argument legitiem is of een smoesje. Soms is een argument legitiem en pleit het mensen vrij van een bepaalde verantwoordelijkheid, terwijl het in een ander geval een smoesje is dat wordt gebruikt om verantwoordelijkheden te ontlopen.

5. SMOESJES

Bij het denken over dilemma's passen personen vaak neutralisatie- en rationalisatietechnieken toe. In het spraakgebruik beter bekend als 'smoesjes'. Bij het analyseren van allerlei verschillende dilemma's van accountant in business in familiebedrijven, kwamen de volgende oneigenlijke argumenten regelmatig terug. Hieronder zijn ze weergegeven inclusief de tegenargumenten of ontmaskeringen.

- Zo help ik het familielid
Tegenargument: dat is geen reden om bijvoorbeeld een dubieuze factuur te boeken op de zaak.
- Ik doe wat me wordt opgedragen. Daar word ik voor betaald.
Tegenargument: (oneigenlijk beroep op autoriteit) je bent zelf verantwoordelijk voor je handelen.
- Ik wil een woede aanval van de DGA voorkómen
Tegenargument: soms moet je dat kunnen ondergaan.
- Het gaat om een klein bedrag
Tegenargument 1: als het om fraude gaat, bestaan er geen kleine bedragen.
Tegenargument 2: maar dan kun je het toch ook gemakkelijk regelen?
- Ik heb geen zin in gedoe.
Tegenargument: wat vaak nodig is, is een sterke rug en die word je geacht te hebben ondanks het gedoe.
- Ik krijg hier gedoe mee
Tegenargument: dat zou kunnen. Maar het is wat je baan nu eenmaal soms met zich meebrengt.

-
- De externe accountant doet er toch niets mee
Tegenargument: dat weet je niet. Ga het eerst proberen.

- Het is mijn taak niet, maar dat van de externe accountant
Tegenargument: de VGBA geldt voor iedereen dus in gelijke mate voor zowel externe accountants als accountant in business. Een accountant in business mag zich niet achter de externe accountant verschuilen. 'Je bent administrateur en je bent betrokken. Je opdracht kan niet zijn dat je de spullen onvolledig aan gaat leveren'.

- Ik loop het risico dat ik mijn baan verlies
Tegenargument: dat weet je niet. En bovendien: jouw baan bestaat precies hieruit: dat je het financieel regelt zoals het is bedoeld in wet- en regelgeving. 'Het zou toch gek zijn

dat je uit angst om je baan te verliezen, je baan/je opdracht maar niet uitvoert. Je hebt toch die opdracht?', aldus een deelnemers.

- Ik ben bang voor de sfeer die verandert
Tegenargument: Dat mag. Maar is dat een sterk argument om niet te handelen in dit geval?
- De familie wil het zo
Tegenargument: Is dat zo? Wat weet je eigenlijk van die familie? Waarom heeft men dit zo voor deze schoonzoon geregeld? Kun je meedenken met de familie en hen helpen aan andere mogelijkheden om die schoonzoon te helpen meer inkomsten te genereren? (bijv. in loondienst nemen, meer business voor zijn bedrijf helpen genereren, een formele schenking te doen, etc.).



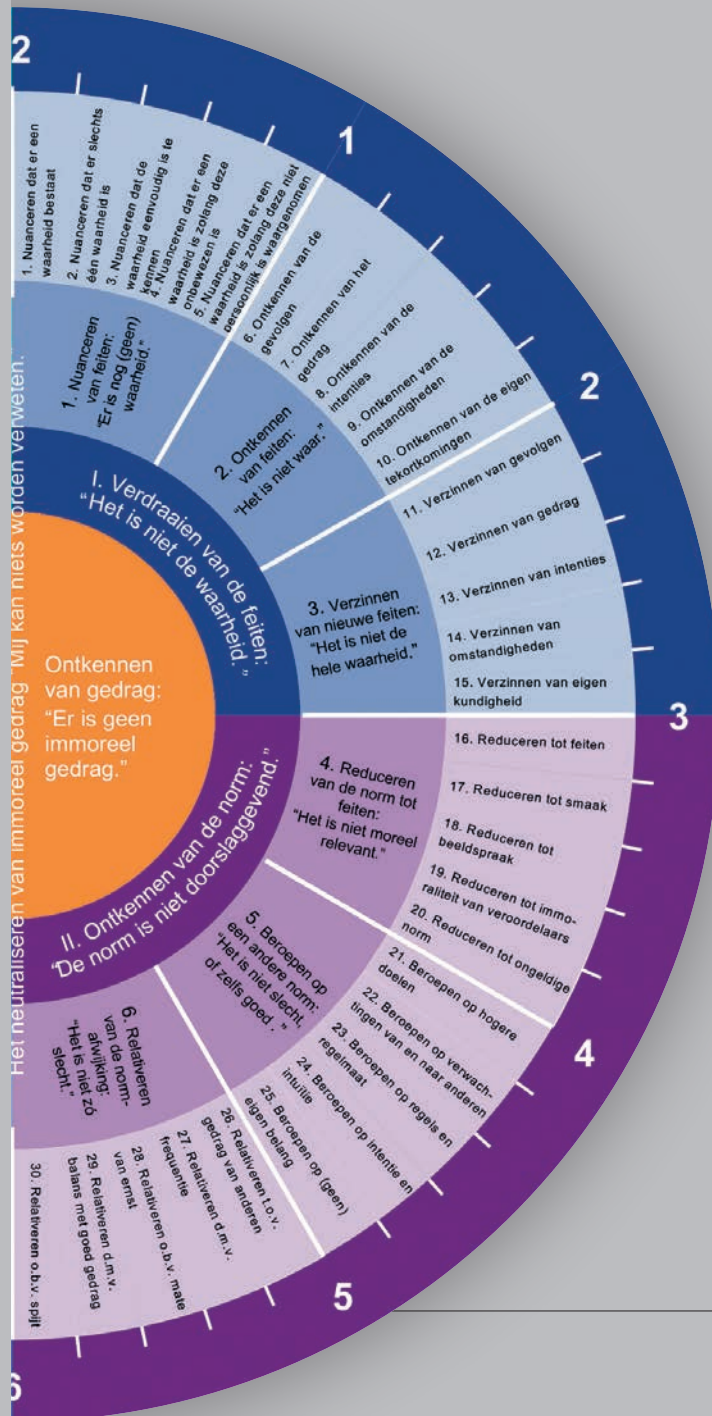
DE RATIONALISATIEWEKKER

Dit model* bevat een overzicht van de 60 meest voorkomende neutralisaties en rationalisaties voor ongewenst gedrag. Het model is in de vorm van een klok bestaande uit 12 hoofdtypes en per hoofdtype 5 onderdelen.

Hoe later het is, des te minder ruimte er is om verantwoordelijkheid voor ongewenst gedrag te ontlopen.



* Kaptein, S.P. & van Helvoort, M. 'A Model of Neutralization Techniques'; Deviant Behavior (2019)



UITWERKING VOORBEELD: **THEMA 1: BEDRIJFS- VOERING IN EEN FAMILIEBEDRIJF**

DILEMMA: **‘TUSSEN TWEE VUREN’**

De Directeur Groot Aandeelhouder (DGA) is gepensioneerd. Hij heeft twee kinderen, kind A en kind B. Kind A is actief in de zaak en aandeelhouder. Kind B is alleen aandeelhouder. Op enig moment komt op de zaak een factuur binnen van een optreden van een band. Kind A heeft dit optreden gekocht op een benefietgala. Het geld gaat naar het goede doel. De factuur van de benefietorganisatie is gericht en geadresseerd aan de zaak; alsof het een zakelijke aankoop is. Tijdens het optreden van de band op dit gala is geen personeel uitgenodigd, maar er zijn wel diverse zakelijke relaties aanwezig. Kind A geeft tijdens een vergadering aan vader aan dat dit optreden door haar privé is betaald. Moet ik zeggen: dit klopt niet? Moet ik het boeken als een zakelijke factuur?

Aanvullende informatie: Dit is maar één factuur, er zijn echter meer voorbeelden te noemen van facturen waar dit dilemma speelt. Van alles en nog wat wordt op de zaak geboekt; telefoons van kinderen en van kleinkinderen, tot etentjes en van alles en nog wat. Naarmate ik langer voor dit bedrijf werk, zie ik steeds meer. Met name kind A doet dit, echter vader doet dit soms ook wel eens. Soms weten ze het van elkaar, soms niet.

De DGA en kind A (beoogd opvolgster) worden door emotie gestuurd waardoor zij soms opvliegender kunnen zijn. Om bepaalde zaken bij hen aan te snijden, moet ik soms op eieren lopen. Ik heb een vrouw, kinderen en een hypotheek en werk uiteindelijk toch ook voor het geld. Kind B weet van bovenstaande zaken niets. Kind B woont de aandeelhoudersvergaderingen bij en daar houdt zijn/haar betrekking met de zaak op. De verhoudingen tussen Kind B enerzijds en DGA en Kind A anderzijds zijn niet goed. Het gaat in totaal om een materieel bedrag per jaar.

START

STAP 1

Welke beslissing moet ik nemen?

Boek ik deze factuur (benefiet aankoop) als een zakelijke factuur?

STAP 2

Wie zijn belanghebbenden?

- Maatschappelijk verkeer (de personen en instanties die de jaarrekening onder ogen krijgen)
- DGA
- Kind A
- Kind B
- Fiscus
- Ikzelf
- Administratieve medewerkers van mij
- Personeel van het bedrijf
- Mijn vrouw en kinderen
- Justitie (de gevolgen voor de administratieve medewerkers)
- De beroepsgroep/NBA

STAP 3

Welke beginselen uit de VGBA zijn van toepassing?

Volgens de deelnemers spelen alle fundamentele beginselen hier een rol, maar met name:

BEGINSEL: INTEGRITEIT

• Artikel 8

De accountant die vermoedt dat de organisatie waarbij hij werkzaam is dan wel waar- aan hij is verbonden niet integer handelt, treft een redelijkerwijs te nemen maatregel.

Reflectie: Vooral het zinnetje na de komma, levert in deze casus hoofdbrekens op. Want wat is een redelijke maatregel? Ik moet wat doen, maar wat?

- **Artikel 6**

De accountant treedt eerlijk en oprecht op.

Reflectie: 'Dit is voor mij leidend bij alles wat ik mijn werk doe. Ik zie dit artikel als mijn eigen kompas. Ik bepaal zelf wat eerlijk en oprecht is aan mijn optreden. Het is ook een goed artikel om druk van buiten mee tegen te gaan.'

BEGINSEL: PROFESSIONALITEIT

- **Artikel 4**

De accountant onthoudt zich van elk handelen of nalaten waarvan hij weet of behoort te weten dat dit het accountantsberoep in diskrediet brengt of kan brengen.

- **Artikel 5**

De accountant die vermoedt dat de organisatie waarbij hij werkzaam is dan wel waaraan hij is verbonden wet- en regelgeving niet naleeft, treft een redelijkerwijs te nemen maatregel.

Reflectie: Wat is dan een redelijk maatregel hier?'

BEGINSEL: VAKBEKWAAMHEID EN ZORGVULDIGHEID

- **Artikel 13**

1. De accountant past de bij een professionele dienst relevante wet- en regelgeving toe.

Is deze code behulpzaam?

- Reflectie: 'Voor een deel is de code behulpzaam. Maar ook weer niet. Want ik vind dat ik hier ook mijn medewerkers moet beschermen. Dat hoort ook bij mijn verantwoordelijkheid, maar ik lees daar niet zoveel over bij bijvoorbeeld Professionaliteit.'
- Reflectie: 'Wat ik mis, is zoiets als 'Comply or explain'. Je past deze code toe, maar als je hiervan af moet/wilt wijken, moet je dat uitleggen. Doordat dat er niet instaat, ervaar ik de code als een soort rigide set regels; een Bijbel. Net als de AFM. Zo doe je het en niet anders. Dat slaat het eigen denken dood. Terwijl het in ons vak ook echt om interpretaties gaat.'

In welke richting lijkt de code te adviseren in deze casus?

'Goed uitzoeken of dit fraude zou kunnen zijn en iets doen met wat ik signaleer.'

STAP 4

Welke argumenten kunnen worden aangevoerd?
Boek ik deze factuur als een zakelijke factuur?

Ja, want:

Er waren veel zakelijke relaties op het evenement en op dat soort plekken worden vaak deals afgesloten.

Er is geen duidelijk verschil tussen privé en zakelijk op dit evenement.

(Sommige deelnemers zijn het hier niet mee eens en vinden dat dit wel een privé uitgave is.)

Zo help ik Kind A

Maar: dat is geen reden om een dubieuze factuur te boeken op de zaak.

Ik wil een woede aanval voorkómen.

Maar: soms moet je dat kunnen ondergaan.

Het gaat om een klein bedrag.

Maar: als het om fraude gaat, bestaan er geen kleine bedragen. Dan is de materialiteit nul.

Ik heb geen zin in gedoe.

Maar: wat hier nodig is, is een sterke rug en die word je geacht te hebben ondanks het gedoe.

Ik doe wat me wordt opgedragen. Daar word ik voor betaald.

Maar: je bent zelf verantwoordelijk voor je handelen.

Nee, want:

Kind A declareert vaker privé kosten op de zaak. **Maar:** dat staat los van deze specifieke factuur. Let op 'objectiviteit' van jou als accountant.

Kind A liegt hierover tegen DGA en de andere aandeelhouders.

Dit is (deels) wel een privé uitgave.

Dit is een glijdende schaal. Er moet een streep gezet worden en dit is het moment. Eens, **maar** doe dat dan met een factuur waarbij het zonneklaar is dat het een privé uitgave is.

Ik wil mijn reputatie niet verliezen.

Het hoort niet dat je privé uitgaven zakelijk boekt.

De **rode** argumenten worden door de deelnemers beschouwd als sterke argumenten.

STAP 5

Conclusie

Sommige deelnemers van de sessie menen dat het in dit geval niet duidelijk is of het om een privé uitgave gaat en dat het verdedigbaar is om het als een zakelijke uitgave te zien.

Anderen zeggen dat het dan wel heel vreemd is dat hij erover heeft gelogen tegenover DGA en aandeelhouders.

Gecheckt had kunnen worden:

- Is er op die benefietavond genetwerkt, een deal gesloten, iets zakelijks geweest waardoor je kunt spreken van een zakelijke bijeenkomst?
- Waarom zo schimmig doen, als het een zakelijke aankoop was?

Mogelijke oplossingen:

1. 'Ik ga naar Kind A en zeg: 'Jij zegt dat deze factuur privé is betaald op de aandeelhoudersvergadering. Ik zie hier een factuur gericht aan de onderneming, dus ik neem aan dat er dan geen probleem is om deze in rekening courant met jou te boeken, want, dan klopt het allemaal weer.'
2. 'Ik zou op de aandeelhoudersvergadering zeggen: Is het nu zakelijk of privé?'
Daar is niet iedere deelnemer het mee eens. Kind B vliegt dan waarschijnlijk uit de bocht. Dit komt de onderlinge privé relaties niet ten goede.
3. Tip: je kunt begin- en eindstand + mutaties van de rekening courant af laten tekenen.

Gekozen woord:

4. Ik boek het als zakelijke factuur, omdat het verdedigbaar is dat dit een zakelijke bijeenkomst is geweest. Ik heb niet alles gecheckt dus het gevaar bestaat dat ik hier iets door de vingers zie. Maar ik stel ook een memo op voor de toekomst: 'zo en zo doen we het als ik dit soort zaken tegen kom'. Want dit moet wel veranderen.

STAP 6

Doe ik het ook?

Optie 4 zou iedereen waarschijnlijk wel doen.

De inbrenger van dit dilemma vertelt dat hij dit heeft besproken met zijn team en dat de factuur is geboekt als zakelijke uitgave. Hij heeft verder geen extra actie ondernomen.

Hij heeft het gevoel in een lastig parket te zetten. Met de onderlinge verhoudingen in de familie, het soms opvliegende gedrag naar hem en zijn medewerkers. 'Als de fiscus onze administratie download gaan we nat, maar dat gaat iedere administratie van ieder bedrijf. Er is altijd wel een uitgave waarover je van mening kunt verschillen met de fiscus. En het moet wel werkbaar blijven.' Hij vindt dat de tone at the top in dit bedrijf moet verbeteren en denkt dat het verstandig is om op een rustig moment dit bespreekbaar te maken bij de aandeelhouders.



‘Soms is het een slangenkuil’

EEN FAMILIEBEDRIJF ADVISEREN VRAAGT MEER BAGAGE DAN ALLEEN FINANCIËLE KENNIS, VINDT DIRK BUIS AA VAN ‘AANTAFEL ACCOUNTANTS’. ZIJN KANTOOR ADVISEERT VOORNAMELIJK AGRARISCHE- EN MKB-BEDRIJVEN WAAR GEEN SCHEIDING IS TUSSEN EIGENDOM EN LEIDING. ‘HET ZIJN STERKE ONDERNEMERS DIE MET VEEL PASSIE HUN BEDRIJF HEBBEN OPGEBOUWD.’

WAT MAAKT FAMILIEBEDRIJVEN ANDERS DAN ANDERE ONDERNEMINGEN?

‘In het familiebedrijf vallen drie cirkels in elkaar: bedrijf, eigendom en familie (zie pagina 14). De mensen die de leiding in handen hebben zijn 24/7 met elkaar verbonden. Een conflict in het bedrijf wordt ’s avonds ook besproken. Dat maakt het familiebedrijf soms tot een slangenkuil. Wat doe je als een van de kinderen in de voetsporen wil treden en je hebt twijfels over zijn capaciteiten? Misschien kun je hem op niveau krijgen door middel van een externe training, maar het is niet altijd eenvoudig om iemands kwaliteiten juist in te schatten. Een verstandige zet is in ieder geval om eerst samen te werken, bijvoorbeeld in de vorm van een vof en te kijken hoe dat gaat. Het overnameproces in een familiebedrijf kan soms uiterst stroef verlopen. De grondleggers van een familiebedrijf zijn sterke ondernemers die met veel passie een bedrijf hebben opgebouwd. Vaak wordt met de mond beleden dat de opvolger alle ruimte krijgt maar als zijn beslissingen steeds worden herroepen wordt een overname een moeizaam traject. Op zo’n moment moet je het gesprek aangaan. Soms liggen de zaken subtieler. Een overnameproces loopt niet lekker omdat de ouders hadden verwacht dat ze bij de leiding betrokken zouden

blijven. Dat snapt hij toch wel, zeggen ze dan. Als je doorvraagt blijkt dat ze er nooit over gepraat hebben. De grootste teleurstelling wordt ervaren door verwachtingen die niet zijn uitgesproken. Op zulke momenten ben je meer een procesbegeleider dan een accountant. Dat leer je nog te weinig op de accountantsopleiding. Cijfers onder elkaar zetten kan iedereen, maar hier maak je het verschil.'

WAT WEEGT ZWAARDER: HARMONIEUZE VERHOUDINGEN OF HET BEDRIJFSBELANG?

'Het bedrijfsbelang weegt zwaarder. Daarom is het familiestatuuat een mooi instrument. Bij een overdracht moet je de belangen van alle kinderen in ogenschouw nemen. Niet alleen die van de ouders en de opvolger. Vaak wordt bij een agrarische overname een bedrijf onder de prijs aan de opvolger overgedragen. Dan is er bijvoorbeeld twee miljoen euro kwijtgescholden met behulp van de bedrijfsopvolgingsregeling (BOR). In een familiestatuuat en de overnameakte kan je vastleggen welke afspraken er gemaakt worden. Bijvoorbeeld dat de opvolger de opbrengst moet delen met de overige erfgenamen wanneer hij het bedrijf binnen een bepaalde periode verkoopt of zelf geen opvolger heeft. Zo voorkom je na het overlijden van beide ouders dat er spanningen binnen de familie ontstaan.'

IS HET NALEVEN VAN GOVERNANCE LASTIGER?

'Op sommige vlakken wel. In een familiebedrijf is geen functiescheiding. Degene die beslist wat er gekocht wordt en hoe het betaald wordt is dezelfde persoon. Dat leidt soms tot een uitgave die niet gerechtvaardigd wordt door de financiële positie waarin het bedrijf verkeert. 'Ik heb de garage opgebeld om een nieuwe auto uit te zoeken', hoor je dan. De privé-onttrekking maakt de marge naar de bank flinterdun. Dan spiegel je dat naar je cliënt. Is de winst wel voldoende? Het vraagt om fingerspitzengefühl om die boodschap over te brengen. Eigenlijk heb ik er niets mee te maken maar kijk eens naar je vermogensontwikkeling. De een vindt het goed dat ik het gezegd heb, de ander reageert geprikkeld. Niet altijd breng je ze op andere gedachten. Uiteindelijk blijft het de keuze van de ondernemer.'

'Je moet alert zijn op signalen. Lopen de privé uitgaven terug wanneer er voor particulieren wordt gewerkt? Dan vloeit er waarschijnlijk zwart geld in het bedrijf. Daarover ga ik altijd het



Dirk Buis aan tafel bij een familie met een familiebedrijf.

De twee zonen zullen hun ouders gaan opvolgen in de leiding van het bedrijf.

gesprek aan. De eerst keer dat ik zoiets meemaakte vond ik dat lastig. Je bent bang dat je beren op de weg ziet. Ik heb een keer een opdracht terug gegeven. Die cliënt werd heel boos. Hij beweerde dat die situatie in het verleden altijd gedoogd werd. Meestal kom je er in een acquisitiesprek al achter. Ik vraag of iemand wel eens zonder rekening werkt en kijk naar zijn gezichtsuitdrukking. Het is een kwestie van goed observeren.'



ZOU JE ZELF ALS FINANCIAL IN EEN FAMILIEBEDRIJF WILLEN WERKEN?

'Het is zeker een interessante functie. Je bent aan de ene kant afhankelijker dan als financial in het openbaar beroep. Anderzijds heb je ook meer invloed. Alle deals komen langs je bureau. Je kan vooraan in het traject al je zegje doen. Maar voor mij is een finance functie in een familiebedrijf geen aantrekkelijke optie. Ik zou de afwisseling missen die ik nu heb. In familiebedrijven kom je heel uiteenlopende ondernemers tegen. Sommigen ogen aan de buitenkant heel succesvol maar blijken bij nader inzien helemaal niet zo goed te zijn in wat ze doen. Je ziet ook het omgekeerde. Cliënten aan wie je het succes op geen enkele manier kan aflezen.

UITWERKING VOORBEELD: **THEMA 3:** **OPVOLGINGS-** **VRAAGSTUKKEN**

DILEMMA: **‘WAARDEBEPALING’**

(Dit dilemma is ingebracht door een openbaar accountant)

Vader, enig aandeelhouder, is al enige tijd ziek en wil het bedrijf overdragen aan zijn twee zonen die in bedrijf werkzaam zijn. Het bedrijf is grootgemaakt door vader en veel van de goodwill is ook aan hem toe te schrijven. Waarschijnlijk haken veel klanten af als hij bedrijf verlaat. Zoon 1 wil graag het bedrijf voortzetten, maar met een gewijzigd businessplan (meer focus op andere activiteiten). Zoon 2 is wel werkzaam in bedrijf, maar is ondertussen een eigen bedrijf gestart met een partner en heeft behoefte aan financiën om dat bedrijf te laten vliegen. Hij is ook steeds minder actief in het bedrijf. Het uitkopen van zoon 2 vereist veel cash geld dat niet aanwezig is. Wat is de waarde bedrijf? Op basis van een deskundige taxatie is er sprake van een range (laag tot hoog). Zoon 1 vraagt om laag te gaan zitten, om zo de continuïteit van het bedrijf te waarborgen.

START

STAP 1

Voor welke beslissing sta ik?

Moet ik gehoor geven aan de wens van zoon 1 om het bedrijf zo laag mogelijk te waarderen opdat de continuïteit is gewaarborgd?

STAP 2

Wie zijn de belanghebbenden?

- Medewerkers (belang bij continuïteit bedrijf)
- Zoon 1: wil bedrijf voortzetten
- Zoon 2: wil graag geld om eigen bedrijf te financieren
- Vader/oprichter: wil graag dat bedrijf wordt voortgezet
- Klanten (maar... er zijn ook andere aanbieders)
- De accountant die de waardering doet (de ik-figuur)

STAP 3

Welke beginselen uit de VGBA zijn van toepassing?

- **Professionaliteit** is een breed begrip. In deze casus lijkt de belangrijke les: doe het werk goed, conform de vaktechniek!
- **Integriteit**: In deze casus lijkt dit beginsel de accountant in business op te roepen om eerlijk te vertellen wat je doet. Bijvoorbeeld door zoon 2 erop te wijzen dat hij er verstandig aan zou doen om een eigen deskundige in te huren.
- **Objectiviteit**: zorg dat je je niet voor karretje zoon 1 laat spannen. Dit is een proces-eis.

STAP 4

Welke argumenten zijn er om wel of niet aan de wens te voldoen?

Voor:

Goed voor levensvatbaarheid, continuïteit bedrijf (goed voor alle belanghebbenden).

Berekening en aannames zijn uitlegbaar (conform VGBA).

Medewerkers behouden baan (maar als het bedrijf failliet gaat, gaan klanten naar andere bedrijven, dus macro-economisch maakt dit weinig uit).

Goodwill = 0.

Zoon 1 heeft minder geld nodig om broer uit te kopen.

Zoon 1 wordt directeur bedrijf, door hem terwille te zijn kun je ook in de toekomst hem als opdrachtgever behouden.

Tegen:

Je voorkomt dat de familierelaties verslechteren.

Je moet je niet laten beïnvloeden door betrokkenen (zie VGBA: objectiviteit).

De vader is de opdrachtgever.

Je kunt niet iedereen tevreden houden.

Zoonvx veel geld in verband met nieuwe bedrijf.

Broers hebben conflicterende belangen, hierin moet je transparant opereren.

Je kunt ook niks doen, wachten tot vader is overleden (geen serieus alternatief).

De **rode** argumenten worden door de deelnemers beschouwd als sterke argumenten.

In de discussie leken de accountants in business alle familie gerelateerde argumenten als smoesje te willen benoemen, omdat ze niet rationeel zijn. Maar verder nadenkend over de dynamiek van het familiebedrijf komt men tot de conclusie dat je als accountant een zorgplicht hebt naar de familie en dat vanuit een gevoelde zorgplicht, de emotionele argumenten wel een rol moeten spelen.

In dit geval betekent deze zorgplicht wellicht om vanuit bedrijfseconomisch perspectief voor de suboptimale oplossingen te kiezen zodat de harmonie in de familie geborgd is.



STAP 5

Conclusie

De conclusies liepen behoorlijk uiteen, maar er leek ook enige consensus:

- ga met alle partijen om tafel zitten
- wees heel transparant
- Belangrijke argumenten waren: vader is opdrachtgever, denk aan de continuïteit



STAP 6

‘Doe ik het ook?’

Casusinbrenger: ‘Ik ben het niet helemaal eens met de conclusie dat vaktechnisch ALLE oplossingen verdedigbaar zijn. In mijn beleving is het vaktechnisch ook niet helemaal te verdedigen een waardebeoordeling te doen als er te veel onbekende factoren zijn. Daarom is bijvoorbeeld de destijds gekozen oplossing (basisprijs plus earn out regeling) niet alleen “moreel” maar ook vaktechnisch beter. Ik denk niet dat destijds alles zo uitgebreid aan de orde is gekomen, maar ik weet zeker dat het overwegingsproces destijds niet adequaat is vastgelegd. Strikt vaktechnisch gezien kan een oplossing verdedigbaar zijn, maar zorgplicht gaat verder dan vaktechniek: zorg ervoor dat ze samen verder kunnen.’

UITWERKING VOORBEELD: THEMA 4: FAMILIEVERHOUDINGEN

DILEMMA: **‘ONDERONSJES’**

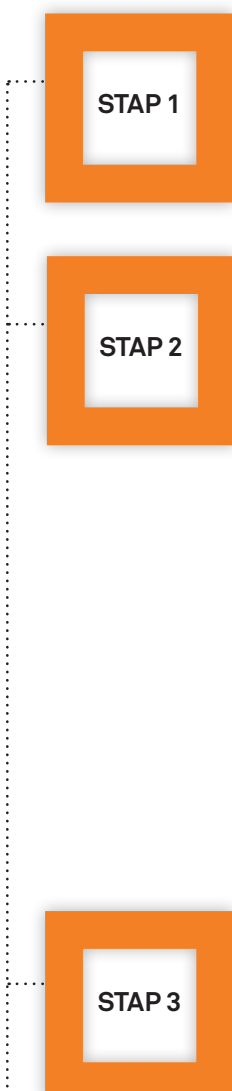
Vader leeft nog. Het familiebedrijf is in handen van de 2e generatie (2 dochters en 1 zoon). De 3e generatie heeft geen interesse in een managementfunctie. Zij zijn waarschijnlijk aandeelhouder op afstand. Ze werken niet op managementniveau in het bedrijf. Ik zit bij alle overleggen. Ieder familielid benadert me ook vaak afzonderlijk. Vaak omdat ze technische vragen hebben, maar regelmatig vragen ze me: ‘Wat vind jij er nou van?’. Ik voel dat ik een rol heb als financial, maar ik heb het idee dat ieder familielid mij als zijn/haar persoonlijke adviseur beschouwt. Ik heb de vrijheid om met iedereen te praten. Moet ik die ‘één op ééntjes’ toestaan? Ik ben zelf werkzaam in het bedrijf en ik rapporteer aan de directeur.

Extra informatie:

In die ‘onderonsjes’ deel ik informatie die eigenlijk in de aandeelhoudersvergadering thuisheert. Andere medewerkers krijgen die informatie niet. Het voordeel van die gesprekjes is dat ik veel informatie krijg over hoe iedereen ergens in staat. Dat is heel handig, want als accountant in een familiebedrijf heb je vaak het gevoel dat je achter de feiten aanloopt, omdat de familie zaken allang onderling tijdens bijvoorbeeld het kersdiner heeft afgetikt. Ik ben er nooit door iemand uit het bedrijf kritisch op aangesproken. Eerder is het zo dat mensen blij zijn dat ik die gesprekjes heb. Als een soort Haarlemmerolie. De CEO heeft het echt voor het zeggen. De familie uit de 2e generatie is ongeveer 2x per week op kantoor, vader is er 1x per 2 weken. De 3e generatie doet projectjes voor het bedrijf (bijhouden van de website bijvoorbeeld) maar werkt niet op managementniveau. Met de 2e en 3e generatie heb ik die één op één gesprekken.

MOREEL INTERVISIEMODEL

START



STAP 1

Welke beslissing moet ik nemen?

Blijf ik die één op ééntjes doen?

STAP 2

Wie zijn de betrokkenen?

- Kinderen met wie ik de gesprekken heb
- 3e generatie
- 4e generatie
- Ander personeel met wie ik dit soort gesprekken niet heb (ik krijg een uitzonderingspositie)
- Mijn naaste collega's
- CEO (Hij kan zeggen: 'hoezo voer jij gesprekken met de 2e en 3e generatie? Dat is mijn taak'. Overigens blijkt dat de betreffende CEO het prima vindt dat de gesprekken worden gevoerd)
- MT
- OR
- Vader
- Bank (is financierder die wellicht minder informatie krijgt)
- Beroepsgroep van accountants
- Ikzelf
- (commissarissen zijn er niet)

STAP 3

Stap 3. Welke beginselen uit de VGBA zijn van toepassing?

De beginselen zoals genoemd in de VGBA, die in deze casus aan de orde zijn, zijn:

- Professionaliteit: Doe je werk goed en volgens de vaktechniek
- Objectiviteit: 'Ongepaste beïnvloeding'. 'Ik vind die onderonsjes 'ongepast'. Volgens de deelnemers staat in dit voorbeeld dit beginsel het meest onder druk. 'Laat je je voor het karretje spannen van een of ander familielid?'
- Vertrouwelijkheid: Wie heeft mij nu het mandaat gegeven om wat voor soort informatie te geven? Technische vragen zijn niet moeilijk, want die beantwoord je natuurlijk gewoon.

STAP 4

Welke argumenten kunnen worden aangevoerd?

Blijf ik door gaan met de één op ééntjes?

Ja, want:

Ik doe het al.

Het werkt goed, het is efficiënt, zo hoor ik nog eens wat en ik voorkóm dat onduidelijkheid bij familieleden de samenwerking in de weg staat.

Ze verwachten het van me.

Zo kun je als accountant zorgen dat de verhoudingen een beetje soepel blijven lopen, ook in de familie.

Het zorgt voor open verhoudingen met de individuele aandeelhouders .

Het geeft me status en aanzien.

Ik vind het mijn taak om informatie te verstrekken, zeker als ik er verstand van heb.

Ze zijn mijn toekomstige bazen. Zo houd ik hen te vriend en werken we al een beetje samen.

Tengengargument:

Slap argument. Dat rechtvaardigt niet om er mee door te gaan.

Je hoeft niet altijd aan iedere verwachting te voldoen.

Doe dat dan in een andere setting dan een op een: dat is een beetje schimmig, lijkt op verdeel en heers.

Oneens! Dit creëert juist schimmigheid en onduidelijkheid.

Status en aanzien zijn hoogmoed (een ondeugd). Dat is een persoonlijk belang dat niet vermengd mag worden met het bedrijfsbelang.

Klopt. Maar waarom dan in deze vorm die schimmigheid oproept?

Nee, want:

Juist door niet één op één gesprekjes te doen, draag je bij aan open verhoudingen met de individuele aandeelhouders.

Ik moet alleen informeren en niet mijn mening geven.

Het is te risicovol, er zijn onvoldoende kaders over wat je wel en niet mag zeggen in die gesprekken. En reken maar dat de 3e generatie wat doet met de informatie die ze van jou krijgen.

Zo heb je dus veel te veel invloed voor de rol die je eigenlijk hebt (zie ook: professionaliteit en objectiviteit).

Ik ben geen verantwoording verplicht aan de medewerkers en individuele aandeelhouders. Wel aan de CEO.

Dit soort gesprekken behoort de CEO te voeren en ik niet.

Ik verlies mijn neutraliteit en objectiviteit (en dat is niet de bedoeling volgens de VGBA).

Tengenargument:

Één op één kun je soms meer bereiken bij het vlottrekken van verhoudingen dan in plenaire bijeenkomsten.

Klopt dat wel?
Een accountant moet ook duiding geven.

Klopt. Maar dat is geen antwoord op de vraag of je met die gesprekken moet door-
gaan.

Je bent niet neutraal.
En objectief zijn kan helemaal niet.

De **rode** argumenten worden door de deelnemers beschouwd als sterke argumenten.

STAP 5

Wat is mijn conclusie?

Ik ga niet door met deze één op ééntjes.

Nee, niet op deze manier.

Professionaliteit betekent in deze casus dat er kaders moeten zijn over wat er wel en niet door mij besproken kan worden één op één. Bijvoorbeeld dat technische vragen wel een op een beantwoord mogen worden, want een accountant heeft ook een informerende taak. Maar strategische vragen kunnen niet een op een beantwoord worden. In samenspraak met de CEO moet je hier dus afspraken over maken. En ook in samenspraak met de 2e en 3e generatie.

Wat dan wel?

Je kunt alle vragen verzamelen. Echt alle vragen, dus ook de technische. En deze dan op een later tijdstip allemaal en aan iedereen beantwoorden. Dan kun je er zelfs nog een specialist bij uitnodigen, zodat ze echt gaan leren. Ook zorg je er op die manier voor dat je geen mensen informatievoorsprong geeft.

De deelnemers raden de inbrenger van het dilemma aan om de CEO informeren over de risico's van deze één op ééntjes. Hij vindt het wellicht ok maar er zitten risico's aan: spanning tussen vader en kinderen, kinderen kunnen die informatie gaan delen met andere medewerkers in het bedrijf, etc.

STAP 6

Doe ik het ook?

Ja, ik ga dit direct afstemmen met de CEO. Samen gaan we kaders formuleren voor gesprekken met de 2e generatie. De 3e generatie weet al van mijn kaders, maar die moet ik hier wellicht toch ook bij betrekken. En ik moet blijven afwegen: kan ik die vraag wel nu al beantwoorden of moet ik dat later doen.