



Spotlight

Vaktechnisch bulletin van PwC
Accountants
Jaargang 28 – 2021 uitgave 2

Woord vooraf

Inclusiviteit leidt tot betere
discussies, beslissingen en
resultaten

Column

De arbeidsmarkt ontdooit. Er is
werk aan de winkel

Interview

In gesprek met Jannet Vaessen

Verslaggeving

Het toenemende belang van
niet-financiële informatie (deel 2)

Verslaggeving

Aandachtspunten bij de
verwerking van supply chain
finance in de jaarrekening

Governance en toezicht

De rol van de raad van
commissarissen in een
familiebedrijf

Recht

Het faillissementsrecht op
de schop: het wetsvoorstel
overgang van onderneming in
faillissement (Woof)

Belastingen

Reflecties op een fundamentele
hervorming van het Nederlandse
belastingstelsel



Interview over diversiteit (Jannet Vaessen)

Pagina 7



Bij PwC willen we een bijdrage leveren aan het vertrouwen in de maatschappij en het oplossen van belangrijke problemen. Wij zijn een netwerk van firma's in 158 landen met meer dan 250.000 mensen. Bij PwC in Nederland werken ruim 5.000 mensen met elkaar samen. Wij zien het als onze taak om kwaliteit te leveren op het gebied van assurance-, belasting- en adviesdiensten. Vertel ons wat voor u belangrijk is. Meer informatie over ons vindt u op www.pwc.nl.

PwC verwijst naar de Nederlandse firma en kan soms naar het PwC-netwerk verwijzen. Elke aangesloten firma is een afzonderlijke juridische entiteit. Kijk op www.pwc.com/structure voor meer informatie.



Inclusiviteit leidt tot betere discussies, beslissingen en resultaten

Het voelt voor mij alweer als een eeuwigheid geleden: op kantoor of bij klanten, met het hele team fysiek bij elkaar samenwerken aan onze accountantscontrole. De virtuele audit rooms, zoals we die tijdens het thuiswerken het afgelopen jaar opzetten, werkten prima, maar de sfeer van het fysiek met elkaar samenwerken is niet geheel vervangbaar.

Samenwerking is een aspect dat cruciaal is in ons vak. Als accountants werken we nauw met elkaar samen in teams, die steeds vaker worden versterkt door experts zoals forensisch accountants, herstructureringsspecialisten en kenners van kapitaalmarkten. Ieder met haar of zijn eigen ervaring, achtergrond en kennis. In de toekomst zullen daar vast nog heel andere expertises bijkomen, denk aan biologen en andere specifieke duurzaamheidsexperts. En wie weet bieden controleteams ook ooit een werkplek aan psychologen, antropologen en filosoferen zo maar door. Want de behoefte van de maatschappij aan meer uitgebreide en transparante verslaggeving neemt toe, wat ook de accountantscontrole raakt. Samenwerking gaat dus alleen nog maar belangrijker worden.

De afgelopen jaren al hebben we als accountants ervaren dat jaarrekeningen allang niet meer alleen bestaan uit opzichzelfstaande financiële cijfers. Het informatieverkeer bij de organisaties die wij controleren is flink toegenomen. En daarmee ook ons werk. Dat vraagt van accountants niet alleen meer kennis, maar vooral dat zij met verschillende collega's kunnen samenwerken om te komen tot een kwalitatief goede controle. En met verschillend bedoel ik niet alleen het kennisgebied, maar ook andere achtergronden en perspectieven.

Het sleutelwoord voor een succesvolle samenwerking is inclusiviteit. Samenwerking gedijt het best als we elkaar de ruimte geven om een ander perspectief in te brengen. Inclusiviteit in een team is daarom nog belangrijker dan de diversiteit. Het gaat om de sfeer die in een team heerst om andere perspectieven in te kunnen brengen, te waarderen en op te nemen in het uiteindelijke resultaat. Dat is ook een van de boodschappen van Jannet Vaessen van WOMEN Inc. in het interview in deze Spotlight.

De kracht, maar ook de valkuilen, van inclusiviteit en diversiteit heb ik aan den lijve ondervonden in mijn eigen loopbaan. Zo heb ik een tijdje voor PwC in de Verenigde Staten mogen werken aan een internationaal project samen met 35 collega's van verschillende disciplines en uit verschillende landen. Door onvoldoende aandacht voor taalbarrières, culturele verschillen en interesse voor de diverse achtergronden bleven in de eerste weken veel waardevolle perspectieven onderbelicht. Door hierover met elkaar te spreken en vervolgens onze werkwijze meer inclusief te maken zodat eenieder gezien en gehoord werd, verliep het resterende deel van het project voortvarend. Dat is voor mij inclusiviteit en diversiteit: het waarderen en benutten van elkaars verschillen.

Samenwerking maakt ons werk niet alleen beter, maar ook een stuk leuker. Dat hoor ik zeer geregeld terug van onze eigen collega's, met name van onze jonge collega's. En misschien is dat nog wel het belangrijkste. Want als je ergens plezier aan beleeft, dan wordt het vaak al gauw beter.

Raneesh Jagbandhan

lid van de directie van PwC Accountants N.V.



- 3 Woord vooraf – Inclusiviteit leidt tot betere discussies, beslissingen en resultaten**
Samenwerking is cruciaal in het accountantsvak. En die samenwerking wordt alleen maar belangrijker door het toenemende informatieverkeer, de nieuwe expertisegebieden in controleteams en de diversiteit van de teamleden zelf. Het sleutelwoord voor een succesvolle samenwerking is inclusiviteit. *Raneesh Jagbandhan*
- 5 Column – De arbeidsmarkt ontdooit. Er is werk aan de winkel**
Nu de arbeidsmarkt snel aan het ontdoeien is, gaan mensen weer enthousiast op zoek naar nieuwe of andere banen. Niet alleen die zoekers zijn anders gaan kijken door corona, ook het banenlandschap zelf is veranderd tijdens de crisis. Dat betekent werk aan de winkel om goed beslagen ten ijs te blijven komen. *Jan Willem Velthuisen*
- 7 Interview – In gesprek met stakeholder Jannet Vaessen**
Jacobina Brinkman en Hugo van den Ende van PwC gingen in gesprek met Jannet Vaessen, oprichter en directeur-bestuurder van WOMEN Inc., over de waarde van diversiteit en inclusiviteit in de accountancy. 'Zie het als middel om waarde te creëren en doe er vooral je voordeel mee!' *Jacobina Brinkman en Hugo van den Ende*
- 13 Verslaggeving – Het toenemende belang van niet-financiële informatie (deel 2)**
Ontwikkelingen op het gebied van niet-financiële informatie volgen elkaar in hoge snelheid op. Wat zijn de meest recente ontwikkelingen uit Europa en wat moeten ondernemingen de komende jaren gaan rapporteren op het gebied van duurzaamheid? *Hugo van den Ende*
- 19 Verslaggeving – Aandachtspunten bij de verwerking van supply chain finance in de jaarrekening**
Supply chain finance wordt steeds populairder als methode om werkkapitaal te optimaliseren. In opzet is supply chain finance een nuttig instrument dat veel voordelen met zich meebrengt, maar er kleven ook nadelen en risico's aan het gebruik ervan die niet altijd zichtbaar zijn in de jaarrekening. *Geert Wognum en Nina van der Rei den*
- 23 Governance en toezicht – De rol van de raad van commissarissen in een familiebedrijf**
Steeds meer familiebedrijven krijgen een raad van commissarissen of stellen deze vrijwillig in. Veel familiebedrijven zoeken naar de optimale wijze van samenwerking met en instelling van dat orgaan. Waar moeten familiebedrijven op letten?
- 27 Recht – Het faillissementsrecht op de schop: het wetsvoorstel overgang van onderneming in faillissement (Woof)**
Het wetsvoorstel overgang van onderneming in faillissement kan grote consequenties hebben voor de huidige doorstartpraktijk. Dit kan relevant zijn voor de mogelijke faillissementsgolf als gevolg van de beëindiging van de NOW-regeling.
- 33 Belastingen – Reflecties op een fundamentele hervorming van het Nederlandse belastingstelsel**
Ons belastingstelsel is aan hervorming toe: het loopt achter op de maatschappelijke ontwikkelingen. Daarvoor zijn vanuit diverse hoeken bouwstenen aangeleverd. Een adequate aanpak is om eerst belangrijke maatschappelijke trends te identificeren en daaraan fiscale thema's te koppelen. *Edwin Visser en Mitra Tydeman*
- Eerder verschenen Spotlight-artikelen**
- 39 PwC-publicaties**
- 40**

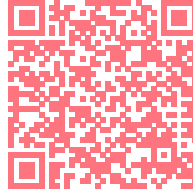


De arbeidsmarkt ontdooit. Er is werk aan de winkel

De coronacrisis zorgde voor een abrupte stilstand op de arbeidsmarkt. De eerste berichten over de economische effecten van Covid-19 waren zo onheilspellend, dat het heel verstandig leek om te blijven zitten waar je zat. De overheid schoot te hulp met gigantische steunmaatregelen. Maar hoewel die maatregelen veel arbeidsplaatsen in de zwaarst getroffen sectoren overeind hielden, gingen ook veel banen verloren. Uit cijfers van het UWV blijkt dat in februari het aantal nieuwe WW-uitkeringen op bijna 46.000 lag. Dat is ruim negentien procent hoger dan een jaar daarvoor. Vooral bij jongeren tot 27 jaar was de stijging (67,3 procent) het hoogst. Want zij werken veel in sectoren die het zwaar hebben, zoals horeca, detailhandel, toerisme en vrijetijdsbesteding.

We zijn nu een jaar verder, en de vooruitzichten zijn totaal anders. Corona is nog niet voorbij, in Europa worden lockdowns nog steeds verlengd. Maar de hoop op economisch herstel groeit. Dat blijkt onder meer uit de resultaten van PwC's 24e Global CEO Survey van maart 2021. CEO's putten moed uit de positieve ontwikkelingen in de eerste maanden van dit jaar: de brexit viel uiteindelijk mee, de VS kreeg een president die niet meteen op ramkoers ligt met het buitenland en het vaccineren tegen Covid-19 is op gang gekomen. CEO's maken weer plannen.

En als CEO's plannen maken, is dat heel goed nieuws voor de arbeidsmarkt. Ondernemingen durven het weer aan om vacatures op te vullen en prompt neemt ook het aanbod toe. Het is opvallend om te zien op hoeveel LinkedIn-profielen opeens weer 'open for other business' staat. Vooral de Y-generatie, die wat eerder in is voor een nieuwe uitdaging, lijkt weer meer uit te kijken naar een nieuwe baan. En zij hebben daarbij nog wensen ook. Corona lijkt hen nog nadrukkelijker gevoelig te hebben gemaakt voor 'banen met enige maatschappelijke betekenis'. De arbeidsmarkt is snel aan het ontdoeien.



PwC's 24e CEO Survey

Maar er is nog meer aan de hand: het optimisme gaat niet op voor elk bedrijf en elke sector. Veel bedrijven zullen snel weer opklimmen, maar spannend is het voor bedrijven die daar veel meer moeite mee hebben. Bij dit herstel speelt immers nog een andere kracht mee: technologie. Voor de coronacrisis leek de koudwatervrees voor cyberaanvallen en privacyproblemen digitale technologie tegen te houden, vooral in Europa. Maar juist door digitale technologie konden we thuis werken en rna-vaccins ontwikkelen. De CEO's uit onze survey hebben dat goed begrepen, en zijn een stuk enthousiaster geworden over de kansen van digitale transformatie, in één of andere vorm. Deze versnellende digitalisering leidt tot automatisering en een vraag naar andere, nieuwe vaardigheden. En zelfs tot het verdwijnen van sommige banen, die nu nog overeind worden gehouden door de steunpakketten, maar die in het normale economische verkeer niet meer worden gevraagd. De zogenoemde zombie-banen.

Op macroschaal is dit een geleidelijk proces, een soort tektonische verschuiving. Maar de tektoniek is door de aardbeving van corona wel versneld. Bij PwC hebben we berekend dat de komende vijf jaar 1,6 miljoen 'oude' banen flink gaan veranderen. Zodanig zelfs dat degene die nu zo'n baan bezet over vijf jaar een stuk minder productief is op die baan als zij zich niet flink aanpast. Die banen vereisen op termijn een nieuwe reeks vaardigheden. De vaardigheden en kennis die de bezetters van de banen nu hebben, zijn nog maar ten dele nuttig voor die banen waaraan op lange termijn wel behoefte is.

Om straks in aanmerking te komen voor deze zogenoemde engel-banen, is om- of meescholing nodig. Ons onderzoek laat zien dat 82 procent van de vaardigheden die nodig zijn voor de banen die onder druk staan, ook bruikbaar zijn in andere beroepen. Het gros van de beschikbare vaardigheden van verouderde banen is dus nog steeds zeer waardevol op de arbeidsmarkt. In Nederland hebben wij het geluk dat we vooral een dienstenland zijn geworden, en vaardigheden als dienstvaardigheid en effectief om kunnen gaan met klanten hebben velen van ons van nature al wel. Voor 82 procent blijft de match tussen banen en mensen dus prima.

Uit ons onderzoek blijkt ook dat er grote verschillen tussen regio's kunnen ontstaan. In de ene regio kan er bijvoorbeeld minder vraag naar receptionistes zijn, terwijl organisaties in een andere regio daar juist heel erg naar op zoek zijn. Naast om- en meescholing is het beter afstemmen van vraag en aanbod tussen arbeidsmarktregio's dus ook een deel van de oplossing. Dat de helft van de Nederlandse banen ook vanuit huis kunnen worden vervuld gaat hierbij enorm helpen.

Veel LinkedIn-genetwerkte Y'ers zullen geen probleem hebben om met de tektonische verandering mee te bewegen. Maar zoals steeds rond deze coronacrisis gaat het er ook om dat de grote groep werkenden met een iets grotere afstand tot de arbeidsmarkt wordt geholpen met het zich bewust zijn van de tektonische verschuiving, en met het dichten van de productiviteitskloof die aan het ontstaan is.

Dan kijken we natuurlijk naar het volgende kabinet, dat in de post-crisis beleidsplanning moet gaan zorgen voor stimulering. Maar ook die CEO's hebben er belang bij dat zij zelf investeren in de aansluiting tussen werk en vaardigheden van de mensen, terwijl zij hun enthousiaste digitaliseringsplannen uitvoeren.

De arbeidspool wordt namelijk niet meer groter, en als we inderdaad weer gaan groeien keert de historisch grote schaarste snel terug. Onze CEO's uit de survey hebben ook dat goed begrepen. Zeventig procent geeft aan bij hun investeringsplannen meer dan voorheen nadruk te gaan leggen op het zorgvuldig en met oog voor het welzijn van de werknemer opbouwen van het personeelsbestand.

Dit belooft overigens ook veel goeds voor de arbeidsproductiviteit én de lonen. Het voorjaar lonkt.

Jan Willem Velthuisen
hoofdeconoom PwC



In gesprek met stakeholders



In gesprek met stakeholder Jannet Vaessen

De Gender Gap Index laat zien dat er in Nederland van gelijkheid tussen de seksen nog lang geen sprake is. Het World Economic Forum plaatst ons land op nummer 31 van de Global Gender Gap Index. Die positie is onder meer te wijten aan het feit dat werkende mannen in Nederland nog steeds 14% meer verdienen dan vrouwen met vergelijkbaar werk. WOMEN Inc. is een belangenorganisatie die sinds 2005 de emancipatie van vrouwen versnelt en die zich inzet voor een samenleving waarin iedereen gelijke kansen heeft, ongeacht gender en sekse. Jacobina Brinkman en Hugo van den Ende van PwC gingen in gesprek met Jannet Vaessen, oprichter en directeur-bestuurder van WOMEN Inc., over de waarde van diversiteit en inclusiviteit in de accountancy. 'Zie het als middel om waarde te creëren en doe er vooral je voordeel mee!'

Hugo van den Ende: Laten we om te beginnen twee belangrijke begrippen afbakenen: wat versta jij onder diversiteit en inclusiviteit en waar zitten de verschillen?

Jannet Vaessen: ‘Wat mij betreft gaat diversiteit over alle persoonskenmerken waar je als individu niet voor gekozen hebt maar die nu vaak wel bepalen of je ergens binnen- of buitengesloten wordt: gender, seksualiteit, migratieachtergrond, opleidingsniveau, arbeidsbeperkingen, leeftijd, enzovoort. Als je zo over de volle breedte naar diversiteit kijkt, zie je dat we eigenlijk een enorme meerderheid van minderheden hebben. Dat onderscheid is ook gekoppeld aan macht: de 10-15% witte, hoogopgeleide mannen in de Randstad nemen zichzelf – vaak onbewust – als norm, de rest noemen we “anders”. Waar diversiteit dus vooral een kwestie van aantallen is, gaat inclusiviteit over het daadwerkelijk leveren van een bijdrage aan een cultuur. Of, in de beroemde quote van Verna Myers, een Amerikaanse mensenrechtenadvocate: “Diversity is being invited to the party, inclusivity is being asked to dance.” Iemand “anders” binnenhalen is leuk, maar als die ander vervolgens geen ruimte wordt geboden om op een eigen manier bij te dragen aan cultuur, sfeer, toon en resultaten, dan heb je eigenlijk nog niks.’

Hugo van den Ende: Hoe zit het met bijvoorbeeld autisme of de kleuren die in de DISC-methode worden toegekend aan verschillende persoonlijkheidstypen? Zijn dat soort minder zichtbare eigenschappen ook aspecten van diversiteit die, als er een goede mix is, teams kunnen versterken?

Jannet Vaessen: ‘Autisme vind ik een mooi voorbeeld. Dat valt wel degelijk onder de persoonskenmerken die ik net bedoelde. Tegenover de beperking kunnen ook sterktes staan als een groot concentratievermogen of aandacht voor details, sterktes die heel waardevol kunnen zijn in een team. Maar het vergt wel aanpassingen van zo'n team om de kwaliteiten van iemand die anders werkt te leren benutten. Dat is niet nodig in een monocultuur waar iedereen bijvoorbeeld “blauw” is in DISC-termen. Dan begrijpt iedereen elkaar direct, kun je snel vaart maken en in korte tijd heel succesvol

worden. Daar kun je voor kiezen, maar vaak is dat soort culturen na tien jaar wel opgebrand. Op de langere termijn werkt diversiteit beter. Aanvankelijk kost het meer moeite om diverse perspectieven binnen te halen. Je moet vaker schakelen en aanpassen, tussenvragen stellen en elkaar leren begrijpen, maar dat levert je op den duur wel een grotere rijkdom aan perspectieven op. Bij het ontwikkelen van diversiteitsbeleid zul je je bewust moeten

onderzoeken hoe diversiteit bijdraagt aan de doelen van jouw organisatie. Maak vervolgens beleid op één of twee of drie aspecten van diversiteit. Ik zie vaak organisaties die denken dat ze alles in één keer goed moeten doen. Nou, dat gaat geheid mis: het comfort van de monocultuur is ineens weg, en de opbrengsten van diversiteit heb je ook nog lang niet binnen. Dat is niet echt een businessmodel waarmee bedrijven graag

Iemand “anders” binnenhalen is leuk, maar als die ander vervolgens geen ruimte wordt geboden om op een eigen manier bij te dragen aan cultuur, sfeer, toon en resultaten, dan heb je eigenlijk nog niks.

zijn van de voor- en nadelen van beide vormen, en moet je een afweging maken tussen de snelheid en het comfort van de monocultuur versus de opbrengsten op langere termijn van diversiteit.’

Hugo van den Ende: Hoe doe je dat, diversiteitsbeleid ontwikkelen?

Jannet Vaessen: ‘Om te beginnen zou ik iedereen aanraden het vooral niet te doen als het alleen voor de Bühne is. Als je wel serieus gemotiveerd bent, moet je gaan

aan de slag gaan. Er is dus een groot afbreukrisico als je op de verkeerde manier met diversiteitsbeleid begint. Want als het misgaat hebben de mensen die nieuw binnenkwamen maar die het toch net niet waren het natuurlijk gedaan. Voor je het weet is zo de hele bevolkingsgroep die het betreft in één keer afgeschreven.’

Jacobina Brinkman: Bij PwC streven we meer diversiteit na en besteden we veel aandacht aan de kwaliteit van ons controlewerk. Hoe zouden diversiteit en





inclusiviteit kunnen bijdragen aan de kwaliteit van onze auditteams?

Jannet Vaessen: ‘Dat draait vooral om die meerdere perspectieven, maar dat klinkt misschien nog te veel als een holle frase. Meteen maar even een heel groot voorbeeld: MeToo. Het duurde heel lang totdat het de grote beweging werd die het nu is. Ook daarvoor waren er al talloze losse pogingen om machtsmisbruik en seksueel geweld jegens vrouwen aan de kaak te stellen. Om dat bijvoorbeeld als krantenredactie snel op te pikken, helpt het als je iemand in je team hebt die weet dat het niet gaat om heel gekke dingen die alleen bij de buurman gebeuren, maar die overal voorkomen en heel dichtbij zijn. Een kleiner voorbeeld: een gemeente die nieuwe bushokjes wil plaatsen en designers inschakelt om tot het mooiste ontwerp te komen, en de enige vrouw in het team is dan degene die vraagt of zo'n bushokje eigenlijk wel veilig is en handig geplaatst voor een optimale work-life balance, tussen werken en kinderopvanglocaties. Ik noem nu twee stereotype voorbeelden waarin ik diversiteit koppel aan vrouwen, maar het is veel breder. Het gaat om de waardevolle inbreng van degenen met een andere stem, een ander perspectief, andere voelsprietten. Dat is in iedere sector en bij elk soort werk waardevol.’

Jacobina Brinkman: Een aantal belangrijke vaardigheden in de uitoefening van het

accountantsvak zijn een professioneel-kritische instelling waarmee je voldoende navraagt en kritisch bent op wat je door je controleklant aangeleverd krijgt, het vermogen een open relatie met je klant te onderhouden en ook een goed ontwikkeld analytisch vermogen. Kun je eens reflecteren op het effect dat diversiteit en inclusiviteit hebben op deze kwaliteiten?

Jannet Vaessen: ‘Dat is een heel belangrijke stap, het koppelen van diversiteit aan de specifieke waarden van jullie beroepsgroep. Als het gaat om een professioneel-kritische houding kom ik terug op wat ik net zei: de waarde van meerdere perspectieven en voelsprietten. In een auditteam bijvoorbeeld kan dat gaan om iemand die zegt: “Goed verhaal van de klant, de cijfers kloppen, maar mijn

voor reflectie, intuïties en verschillende perspectieven, juist omdat diversiteit dan de norm is. Dat is wezenlijk anders in een monocultuur van gelijkgestemden waarin iedereen zo snel mogelijk langs dezelfde weg van A naar B wil. Idem voor die open relatie: de kans daarop bevordert je door verschillende mensen in je team op te nemen. Dat wordt steeds belangrijker naarmate de teams aan de andere kant van de tafel ook diverser worden. Analytisch vermogen ten slotte is ook gebaat bij verschillende perspectieven. Denk aan het maken van een risicoanalyse voor de klant waarbij je je goed genoeg in de opvattingen van alle stakeholders moet kunnen verplaatsen; aan het bepalen waar – denk weer aan MeToo – ethische grenzen tegenwoordig liggen; aan de vraag wat zinnige investeringen zijn die op lange termijn op draagvlak in de samenleving kunnen rekenen. Dat zijn allemaal analyses waarbij je met een divers team je klant beter kunt bevragen en adviseren. Als je sessies organiseert om een dergelijke koppeling te maken tussen je eigen waarden, doelen en mogelijke opbrengsten én het belang van diversiteit en inclusiviteit, dan levert dat vaak een eureka-moment op voor deelnemers: “Aha, dus daarom moeten we hiermee aan de slag.” Dan gaat het vaak stromen en moeten we temperen, omdat men dan alles in één keer aan wil pakken.’

Hugo van den Ende: Hoe kijk jij aan tegen bedrijven die jaar na jaar in hun jaarverslag schrijven dat ze graag willen voldoen aan de Corporate Governance Code en dat ze begrijpen dat het wenselijk is dat 30% van de bestuurders en commissarissen een

In diverse teams is er meer ruimte om elkaar te bevragen, is er meer ruimte voor reflectie, intuïties en verschillende perspectieven, juist omdat diversiteit dan de norm is.

onderbuik zegt dat het niet in orde is, dat er meer aan de hand is.” Dat moet je dan wel in een team kwijt kunnen, ook als je er nog niet zo goed woorden aan kunt geven. In diverse teams is er meer ruimte om elkaar te bevragen, is er meer ruimte

vrouw is, maar dat het helaas maar niet lukt om geschikte kandidaten te vinden?

Jannet Vaessen: ‘Die bedrijven hebben het dus blijkbaar nog niet gekoppeld aan hun strategische doelen en hun interne



zo heb je niet alleen veel mensen op je feestje, maar staat iedereen ook echt op de dansvloer. In een democratie beslist de meerderheid, maar eigenlijk is de stem van de minderheid het interessantst, daar zit het tegengeluid. Denk aan het voorbeeld van het bushokje. “Deep democracy” zorgt voor democratie in de volle breedte, zorgt dat iedere stem gehoord wordt. Dat soort gesprekstechnieken kan echt helpen om de bespreekbaarheid van zaken in teams en organisaties te vergroten.’

Jacobina Brinkman: Stel dat we zo ver zijn dat we goede teams hebben die in allerlei opzichten divers zijn en waarin iedereen zijn of haar bijdrage kan leveren. De volgende vraag is dan hoe we die teams langer bij elkaar kunnen houden. Nu is het verloop onder medewerkers die geen witte heteroseksuele mannen zijn namelijk nog hoger dan gemiddeld.

Jannet Vaessen: ‘Als je boven in een organisatie allemaal mensen hebt met hetzelfde profiel, dan zien mensen onderaan de ladder niet wat ze allemaal kunnen worden. “You can’t be what you can’t see.” Een diverse top bevordert daarom de instroom en het behoud van divers talent en dat komt op den duur de kwaliteit van jullie teams ten goede. Je zou eens een analyse kunnen doen op je exitgesprekken. Daarin kun je bijvoorbeeld vragen of mensen vinden dat ze voldoende van hun kwaliteiten bij hebben kunnen dragen, dat er voldoende ruimte was voor

waarden en zien dus niet hoe het hen op langere termijn winst oplevert. Dan blijft het inderdaad iets puur voor Bühne. Het is ook belangrijk dat bedrijven nagaan wat hun definitie van “een geschikte kandidaat” is. Vaak is dat iemand die lijkt op de mensen die al bij het bedrijf werken, dan ontstaat er een norm en iedereen die daarvan afwijkt wordt als minder geschikt gezien. Dan lijkt het dus alsof er geen geschikte, diverse kandidaten zijn terwijl het misgaat aan de kant van het bedrijf. Ik zie het vrouwenquotum vooral als een middel tot een doel. Als dat doel niet op een andere manier gehaald kan worden dan vind ik het een middel dat tijdelijk of langdurig nodig kan zijn om het doel toch te bereiken. Jarenlang hebben we het van de intrinsieke motivatie van bedrijven af laten hangen om meer vrouwen in topfuncties te benoemen. Na zoveel tijd en zulke beperkte resultaten kunnen we officieel wel stellen dat dat mislukt is. Daarom vind ik het goed dat de overheid nu normstellend optreedt en een afdwingbaar vrouwenquotum in de wet opneemt, ook al is de reikwijdte heel beperkt en gaat het alleen om de rvc’s van zo’n tachtig beursgenoteerde ondernemingen.’

Jacobina Brinkman: Wij proberen in onze teams altijd iemand, maar zeker niet de partner, ervoor verantwoordelijk te maken dat iedereen in teammeetings aan bod komt en het woord krijgt.

Jannet Vaessen: ‘Ik onderstreep helemaal het belang van wat je beschrijft. Een leider moet daartoe bijna uitnodigen. Nu is het heel vaak de “kleur” van de leider die bepaalt hoe we te werk gaan. Uit Amerikaans onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat degene die het meest op de baas lijkt ook de meeste spreektijd krijgt. Daar zitten allerlei onbewuste mechanismen achter waarop je met een aantal methodes en technieken uit het principe van “deep democracy” kunt tegensturen. Je kunt bijvoorbeeld de regel hanteren dat iedereen in een vergadering precies drie minuten spreektijd krijgt. Dat slaat terug op het citaat dat ik eerder aanhaalde:



hun ideeën en hun zienswijzen. Je zult ervan opkijken hoe vaak medewerkers die het minst op de top lijken weggaan omdat ze vinden dat dat onvoldoende zo is. In

Hugo van den Ende: Op de website over jullie masterclass Inclusief Werkgeverschap staat dat dé werknemer niet meer bestaat, mede door de

Een diverse top bevordert daarom de instroom en het behoud van divers talent en dat komt op den duur de kwaliteit van jullie teams ten goede.

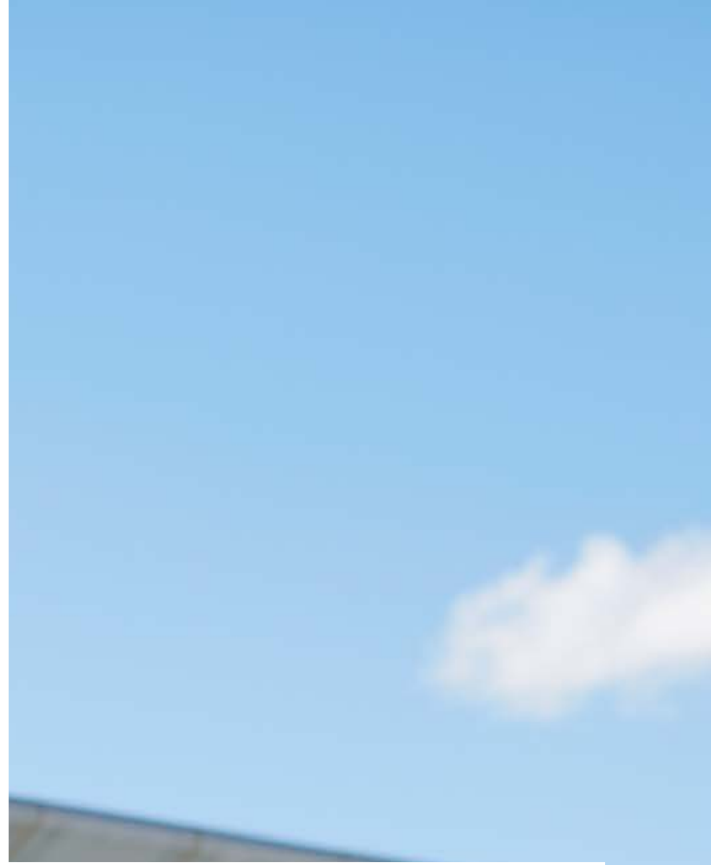
dat geval is de boodschap voor de top dat het de organisatie veel geld gekost heeft. Er zijn wel investeringen gedaan, maar voordat die konden renderen zijn de mensen al overgestapt naar de concurrent. Dus niet alleen de morele kaart spelen, maar ook de zakelijke kaart.'

diversificatie van de beroepsbevolking. Wat zou een accountantskantoor daarvan moeten leren?

Jannet Vaessen: 'Het gaat niet zozeer om leren, jullie hebben als bedrijf een andere opdracht. Ik zou het zien als middel om

op langere termijn waarde te creëren. Haal verschillende perspectieven binnen en formuleer een slim diversiteitsbeleid dat is afgestemd op je doelstellingen en je waarden. Zorg ook dat je de drie pijlers onder inclusiviteit – leiderschap, processen en cultuur – goed op orde hebt zodat je een voedingsbodem hebt gecreëerd waarop die diversiteit ook echt iets gaat opleveren. Zo vorm je een goede afspiegeling van de maatschappij en van je klanten en zullen de mensen die daar de beslissingen nemen jullie herkennen als een goede partij. Ik zou dus vooral zeggen: doe er je voordeel mee!' ■







Het toenemende belang van niet-financiële informatie (deel 2)

Hugo van den Ende – Vaktechnisch bureau (National Office), Assurance

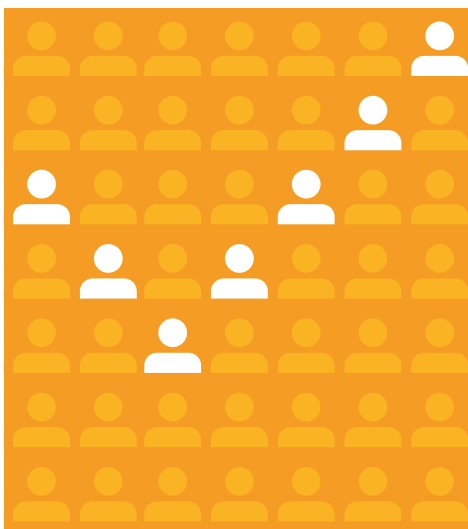
Ontwikkelingen op het gebied van niet-financiële informatie volgen elkaar in hoge snelheid op. Wat zijn de meest recente ontwikkelingen uit Europa en wat moeten ondernemingen de komende jaren gaan rapporteren op het gebied van duurzaamheid?

Akkoord van Parijs heeft geleid tot meer aandacht voor duurzaamheidsverslaggeving

Het akkoord van Parijs van 2015, waarin werd afgesproken dat de opwarming van de aarde tot maximaal 2 graden Celsius ten opzichte van het pre-industriële niveau beperkt moet worden, heeft de aandacht voor klimaatverandering en duurzaamheid een kickstart gegeven. Op het niveau van zowel overheden als

private ondernemingen is er veel aandacht voor het versnellen van duurzame groei en het faciliteren hiervan door, onder andere, het ontwikkelen van internationale verslaggevingsstandaarden. Ook de Europese Commissie heeft klimaatverandering, en de regelgeving daaromtrent, nadrukkelijk op de radar staan. En daar gaan wij in Nederland uiteraard mee te maken krijgen.

In het eerste deel van dit artikel, in jaargang 2021, uitgave 1, werd stilgestaan bij de huidige regelgeving, lopende initiatieven van standard setters en andere stakeholders en verdere ontwikkelingen in de regelgeving. In dit tweede deel wordt ingegaan op het in april aangenomen voorstel van de Europese Commissie voor een richtlijn inzake duurzaamheidsverslaggeving, die mede is gebaseerd op de adviezen van de European Financial Reporting Advisory Group. En op de relatie hiertussen met andere nieuwe regelgeving.



Samenvatting

Europese ondernemingen moeten de komende jaren rekening houden met aanvullende rapportage-eisen op het gebied van duurzaamheid. Onderdeel daarvan zijn de EU-taxonomie, een Europees classificatiesysteem van ecologisch duurzame activiteiten, de Verordening betreffende informatieverschaffing over duurzaamheid in de financiële dienstensector (SFDR) en de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), de vervanger van de Non-Financial Reporting Directive (NFRD). Van accountants wordt verwacht dat zij een beperkte mate van assurance gaan geven op de informatie die op grond van de CSRD openbaar wordt gemaakt. In dit artikel worden de CSRD en de samenhang tussen de nieuwe richtlijnen en voorstellen besproken.

Pakket aan maatregelen met betrekking tot duurzame financiering

De Europese Commissie heeft op 21 april 2021 een ambitieus en veelomvattend pakket maatregelen aangenomen om de geldstroom naar duurzame activiteiten in de hele Europese Unie te helpen verbeteren. Het aangenomen 'duurzame financieringspakket' is onderdeel van het in 2018 gelanceerde EU-actieplan voor de financiering van duurzame groei en bestaat onder andere uit de volgende maatregelen:

- EU-taxonomie: nieuwe regelgeving die bepaalt welke economische activiteiten in de ogen van de Europese Commissie als duurzaam aangemerkt kunnen worden en in eerste instantie een substantiële bijdrage kunnen leveren aan de mitigatie van en adaptatie aan klimaatverandering; en
- voorstel voor de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), ter vervanging van de uit 2014 daterende Non-Financial Reporting Directive (NFRD).

Gezamenlijk moeten deze maatregelen investeerders beter in staat stellen om te begrijpen welke economische activiteiten van ondernemingen duurzaam zijn om zo hun investeringen te heroriënteren in de richting van meer duurzame technologieën en bedrijven. Het uiteindelijke doel van de Europese Commissie is om zo Europa tegen 2050 klimaatneutraal te maken. Naast de genoemde maatregelen is ook de Verordening betreffende informatieverschaffing over duurzaamheid in de financiële dienstensector (SFDR) van toepassing. Voor meer achtergrond hierover wordt verwezen naar het artikel 'Hoe duurzaam zijn de verschillen tussen de EU-taxonomie en de SFDR' in Spotlight 2021, uitgave 1.

EU-taxonomie

De EU-taxonomie introduceert een classificatiesysteem voor duurzame economische activiteiten, ook wel de 'green list' genoemd. Het doel is een gemeenschappelijke 'taal' te creëren die investeerders kunnen gebruiken bij hun beslissingen om investeringen te doen in projecten en economische activiteiten die een positieve uitwerking hebben op het klimaat.

De EU-taxonomie richt zich voornamelijk op ecologisch duurzame doelstellingen. De Commissie past daarbij een stapsgewijze aanpak toe. Eerst zijn de technische screeningscriteria voor twee van de zes milieudoelstellingen uitgewerkt, te weten 'mitigatie van klimaatverandering' en 'adaptatie aan klimaatverandering'; zie hiervoor ook het tijdspad verderop in dit artikel.

De EU-taxonomie is aanvankelijk van toepassing op financiële marktdeelnemers die producten in de EU aanbieden en (andere) grote organisaties van openbaar belang (OOB's) met meer dan 500 werknemers (zoals gedefinieerd in de NFRD). Vanaf boekjaar 2023 wordt deze scope verder uitgebreid.

Financiële marktdeelnemers zijn verzekerings-ondernemingen die verzekeringsgerelateerde beleggingsproducten aanbieden (IBIP), beleggings-ondernemingen die portefeuillebeheer verzorgen, instellingen voor bedrijfspensioenvoorziening (IBPV), aanbieders van pensioenproducten, alternatieve-beleggingsfondsbeheerders (AIFM), aanbieders van persoonlijke pensioenproducten (PEPP), beheerders van een in aanmerking komend durfkapitaalfonds, beheerders van een in aanmerking komend sociaal-ondernemerschapfonds, beheermaatschappijen van een instelling voor collectieve belegging in effecten (ICBE), en kredietinstellingen die portefeuillebeheer verzorgen.

Niet-financiële ondernemingen moeten onder andere de volgende KPI's gaan rapporteren:

- het aandeel van de EU-taxonomieconforme omzet ten opzichte van de totale omzet;
- het aandeel van de geactiveerde investeringen ('CapEx') die als duurzaam worden aangemerkt ten opzichte van de totale geactiveerde investeringen; en
- het aandeel van directe niet-gekapitaliseerde kosten ('OpEx') die i. gerelateerd zijn aan activa of processen die verband houden met taxonomieconforme economische activiteiten, ii. onderdeel zijn van een investeringsplan om activiteiten taxonomieconform te maken, of iii. gerelateerd zijn aan individuele maatregelen, ten opzichte van het totaal van een specifieke lijst directe niet-gekapitaliseerde kosten.

Financiële instellingen moeten diverse KPI's rapporteren, afhankelijk van het type financiële instelling. Ook moeten zowel financiële als niet-financiële ondernemingen kwalitatieve informatie verstrekken.

Om aan de rapportageverplichtingen te kunnen voldoen, heeft een onderneming veel en gedetailleerde data nodig. Momenteel zijn er nog maar weinig ondernemingen die deze specifieke datapunten in voldoende detail (kunnen) genereren.

Sinds de publicatie van het vorige Spotlight-artikel over dit onderwerp heeft de Europese Commissie een consultatiepaper uitgebracht met daarin voorstellen voor EU-taxonomietoelichtingen. Het eerste deel van de voorgestelde toelichtingsvereisten is van kracht per 1 januari 2022. Dit betreft alleen het openbaar maken van het aandeel van de economische activiteiten dat wel in aanmerking komt voor de taxonomie en het aandeel dat daar niet voor in aanmerking komt, en de bijbehorende kwalitatieve informatie. Ondernemingen hoeven in 2022 dus nog niet te rapporteren over de mate waarin de in aanmerking komende economische activiteiten in lijn zijn met de EU-taxonomie. Dit laatste moet pas vanaf 1 januari 2023. Dit vermindert tijdelijk de rapportagedruk op ondernemingen, maar zij kunnen alsnog niet

achterover gaan leunen. De informatie die nodig is voor de in aanmerking komende economische activiteiten is vaak ook nog niet in voldoende mate aanwezig.

CSRD

Een belangrijk onderdeel van het initiatief van de Europese Commissie is gericht op uitbreiding van de rapportageverplichting over duurzaamheid. En die verplichting gaat niet alleen gelden voor de grote OOB's, maar voor veel meer ondernemingen. Om die reden is recent de Europese Richtlijn inzake duurzaamheidsrapportage (CSRD) gepubliceerd. Dit is de opvolger van de huidige richtlijn 2014/95/EU, de NFRD. De belangrijkste veranderingen ten opzichte van de huidige richtlijn worden hieronder uiteengezet.

De scope van de rapporterende entiteiten wordt uitgebreid
In artikel 19a van de oude richtlijn, de NFRD, is de scope gedefinieerd: grote ondernemingen die 'public interest entities' zijn, en die meer dan 500 werknemers hebben. Deze criteria zijn ook als zodanig geïmplementeerd in het Besluit bekendmaking niet-financiële informatie, dat vanaf boekjaar 2017 van toepassing is in Nederland.

Met de nieuwe richtlijn, de CSRD, zullen alle grote ondernemingen en alle ondernemingen die op gereglementeerde markten van de EU genoteerd zijn (met uitzondering van micro-ondernemingen) de EU-standaarden voor duurzaamheidsverslaggeving moeten toepassen. Het toepassingsgebied omvat ook 'niet-EU-ondernemingen', opgericht buiten een EU-lidstaat, met een notering aan een gereglementeerde markt binnen de EU en dochtermaatschappijen van een niet-EU-onderneming.

De scope van rapporterende entiteiten wordt daarmee verviervoudigd. De rapportageverplichting gaat nu bijvoorbeeld ook gelden voor grote familiebedrijven en private-equityondernemingen.

Let op: in Nederland kennen we ook een andere categorie OOB's. Dat zijn instellingen die in het kader van de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) als OOB zijn aangewezen, zoals netbeheerders, toegelaten instellingen als bedoeld in artikel 1 lid 1 van de Woningwet (woningcorporaties) en grote pensioenfondsen. Deze categorie valt nadrukkelijk niet onder de scope van de NFRD en het Besluit bekendmaking niet-financiële informatie en is daarmee ook niet onderworpen aan bijvoorbeeld de EU-taxonomie. Netbeheerders en de andere Wta-OOB's hoeven daarmee ook geen KPI's op te stellen als bedoeld in de EU-taxonomie.

De inhoud van het verslag wordt uitgebreid

In aanvulling op de bestaande bepalingen, introduceert de CSRD vereisten voor ondernemingen om informatie te verstrekken over de impact van de onderneming op duurzaamheidsfactoren, en hoe duurzaamheidsfactoren

de ontwikkeling, prestaties en positie van de onderneming beïnvloeden, waaronder:

- strategie;
- doelstellingen en voortgang ten opzichte van de doelen;
- governance (de rol van de raad van bestuur, commissarissen en het management);
- de belangrijkste negatieve effecten die verband houden met de onderneming en de waardeketen;
- de voornaamste risico's en afhankelijkheden;
- niet-geactiveerde immateriële activa; en
- de wijze waarop de onderneming de informatie die ze rapporteert heeft geïdentificeerd.

Ook specificeert de richtlijn dat ondernemingen moeten rapporteren over kwalitatieve en kwantitatieve informatie, toekomstgerichte en retrospectieve informatie, en informatie die de korte, middellange en lange termijn bestrijkt. Daarnaast zullen er nieuwe, gedetailleerde EU-standaarden voor duurzaamheidsverslaggeving worden vastgesteld.

Duurzaamheidsinformatie wordt opgenomen in het bestuursverslag

Duurzaamheidsverslaggeving moet worden opgenomen in het bestuursverslag en kan niet langer als een afzonderlijk verslag worden uitgebracht. Nu gebeurt het nog regelmatig, bijvoorbeeld bij banken, dat er een apart sustainability report wordt uitgebracht op een ander moment dan de publicatie van het bestuursverslag. Om de integratie van niet-financiële informatie met financiële informatie te verbeteren, moet de informatie nu worden opgenomen in het bestuursverslag bij de jaarrekening. Bovendien moeten ondernemingen hun rapportage in een elektronisch rapportageformat opstellen en de informatie in het rapport digitaal taggen. Hierdoor kan de informatie worden opgenomen in het Europese centrale toegangspunt en wordt de informatie beter toegankelijk en analyseerbaar.

Invoering van assurance met beperkte mate van zekerheid

Om de betrouwbaarheid van de duurzaamheidsverslaggeving te vergroten, moeten de ondernemingen die binnen de regelgeving vallen assurance met een beperkte mate van zekerheid verkrijgen over de gerapporteerde duurzaamheidsinformatie. In een later stadium kan dit overgaan in een redelijke mate van zekerheid.

Aansluiting bij wet- en regelgeving op het gebied van duurzaamheidsrapportages

Een van de doelen van de uitbreiding van de doelgroep van de NFRD in de nieuwe CSRD en de informatie die gerapporteerd moet worden, is dat er voldoende publieke informatie beschikbaar komt zodat de financiële instellingen op hun beurt aan hun rapportageverplichtingen kunnen voldoen. Er zijn dan ook allerlei connecties tussen de verschillende regelgevingen,

waarbij de CSRD de basis is:

- De in lokale wetgeving geïmplementeerde NFRD bepaalt het toepassingsgebied van de EU-taxonomie. Alle ondernemingen die in scope zijn van de NFRD, en straks de CSRD, moeten de kritische prestatie-indicatoren rapporteren zoals voorgeschreven in de EU-taxonomie.
- Deze scope heeft indirect ook impact op de rapportageverplichtingen van financiële instellingen onder de EU-taxonomie en de SFDR. Immers, de financiële instellingen moeten in hun KPI's informatie opnemen over de mate waarin hun investeringen in ondernemingen die in scope zijn van de CSRD in lijn zijn met de EU-taxonomie.

Tijdslijnen

Er gaat in korte tijd veel gebeuren. In tabel 1 zijn de ontwikkelingen in chronologische volgorde weergegeven, met de volgende onderverdeling:

- **NFRD/CSRD**
De CSRD is van toepassing op grote ondernemingen en ondernemingen genoteerd aan een Europese beurs (exclusief micro-ondernemingen). Het tijdschema van de uitvoering is ambitieus. Eind 2022 moeten de lidstaten de CSRD in hun nationale wet- en regelgeving hebben verankerd. Hierbij geldt dat lidstaten wel strengere regels mogen opstellen, maar de richtlijn niet minder streng mogen implementeren. De eerste set standaarden wordt halverwege 2022 verwacht en zal van toepassing zijn op de verslagperiode 2023. Beursgenoteerde SME's (kleine en middelgrote ondernemingen) krijgen uitstel tot de verslagperiode 2026.

- **EU-taxonomie**

De EU-taxonomie is van toepassing op financiëlemarktdeelnemers die producten in de EU aanbieden en (andere) grote organisaties van openbaar belang (OOB's) met meer dan 500 werknemers (zoals gedefinieerd in de NFRD).

De EU-taxonomie is op 12 juli 2020 in werking getreden. De gedetailleerde technische screeningscriteria voor de eerste twee doelstellingen zijn in april dit jaar gepubliceerd. De eerste toelichtingsvereisten gaan per 1 januari 2022 gelden. Dit betekent dat alle periodieke rapportages die na deze datum door 'in scope'-ondernemingen worden gepubliceerd, de volgens de EU-taxonomie vereiste informatie moeten verschaffen.

- **SFDR**

De SFDR is van toepassing op financiëlemarktdeelnemers die financiële producten aanbieden en financieel adviseurs, met inbegrip van kredietinstellingen en beleggingsmaatschappijen die beleggingsportefeuilles beheren, fondsbeheerders, aanbieders van verzekeringsgerelateerde beleggingsproducten en de meeste pensioenfondsen. De SFDR is op 9 december 2019 in het Publicatieblad van de EU gepubliceerd. De eerste toelichtingsvereisten onder de SFDR gelden per 10 maart 2021. De draft Regulatory Technical Standards (RTS) waarin de toelichtingsvereisten nader worden uitgewerkt, is op 2 februari 2021 gepubliceerd.



Tabel 1. Tijdslijn van inwerkingtreding van de regelgeving

Wanneer	EU-taxonomie	NFRD/CSRD	SFDR
Maart 2021			SFDR-vereisten gelden op entiteit- en productniveaus voor websites, precontractuele rapportages en periodieke rapportages (niveau 1).
2022	In rapporten die vanaf 1 januari 2022 uitkomen: <ul style="list-style-type: none"> Niet-financiële ondernemingen: Rapporteren over het aandeel van in aanmerking komende economische activiteiten met betrekking tot de eerste twee doelstellingen van de taxonomieregelgeving. Financiële ondernemingen: het aandeel van de voor de taxonomie in aanmerking komende exposure ten opzichte van de totale exposure. Voor beide typen ondernemingen: kwalitatieve informatie. 	De eerste set standaarden wordt halverwege 2022 verwacht (deze standaarden zijn van toepassing op de verslagperiode 2023).	SFDR-vereisten van kracht in periodieke rapportages, precontractuele rapportages en op de website.
2023	Rapporteren over alle KPI's, inclusief bijbehorende informatie, met betrekking tot de eerste twee doelstellingen in rapporten die vanaf 1 januari 2023 uitkomen. Rapporteren over de doelstellingen drie tot en met zes.		
2024 en verder		Rapporteren volgens de eerste set standaarden over de verslagperiode 2023. Rapporteren volgens de tweede set standaarden startend vanaf de verslagperiode 2024. Kleine en middelgrote beursgenoteerde ondernemingen zullen de eerste set standaarden moeten gaan toepassen vanaf de verslagperiode 2026.	

Conclusie

De EU-taxonomie en de recent gepubliceerde CSRD zijn op respectievelijk korte termijn en iets langere termijn een uitdaging voor alle partijen betrokken bij de verslaggeving en de controle van de duurzaamheidsinformatie. Ondernemingen die tot nu toe nog niet in scope waren van de NFRD moeten tijdig gaan zorgen voor adequate interne processen en systemen om conform

de regelgeving te kunnen rapporteren. Ook moeten alle rapporterende ondernemingen méér informatie aanleveren dan voorheen. De accountant moet ervoor zorgen dat hij voldoende kennis heeft om een oordeel te geven bij de duurzaamheidsinformatie. Dit alles met een gezamenlijk doel aan de horizon: een duurzame samenleving en 'net zero' tegen 2050. ■





Aandachtspunten bij de verwerking van supply chain finance in de jaarrekening

Nina van der Reijden – Vaktechnisch bureau (National Office), Assurance
Geert Wognum – Vaktechnisch bureau (National Office), Assurance

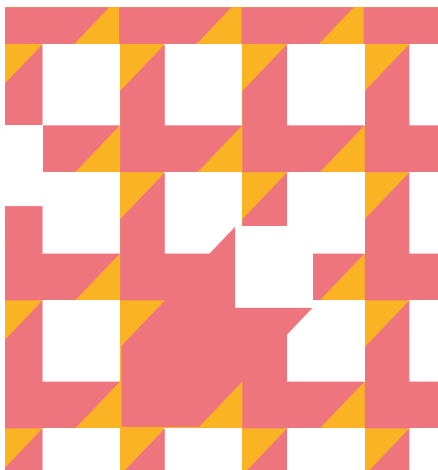
Supply chain finance wordt steeds populairder als methode om werkkapitaal te optimaliseren. In opzet is supply chain finance een nuttig instrument dat veel voordelen met zich meebrengt, maar er kleven ook nadelen en risico's aan het gebruik ervan die niet altijd zichtbaar zijn in de jaarrekening.

Wat is supply chain finance?

Er bestaat geen vaststaande definitie voor supply chain finance (SCF). In de praktijk zijn er vele verschillende producten die vallen onder SCF, zoals reverse factoring, pre-shipment financing en inventory financing. In dit artikel wordt ingegaan op reverse factoring. Bij reverse factoring zijn drie partijen betrokken: een leverancier, een afnemer en een bank of financier (factor) (zie figuur 1). De factor biedt aan om de betaling van de handelsschulden van de afnemer aan de leverancier te vergemakkelijken.

Zo kan de factor financiering verstrekken zodat de leverancier al vóór de vervaldatum van de vordering wordt betaald, en stelt hij de afnemer in staat pas te betalen op de vervaldatum van de schuld. Het proces is meestal als volgt:

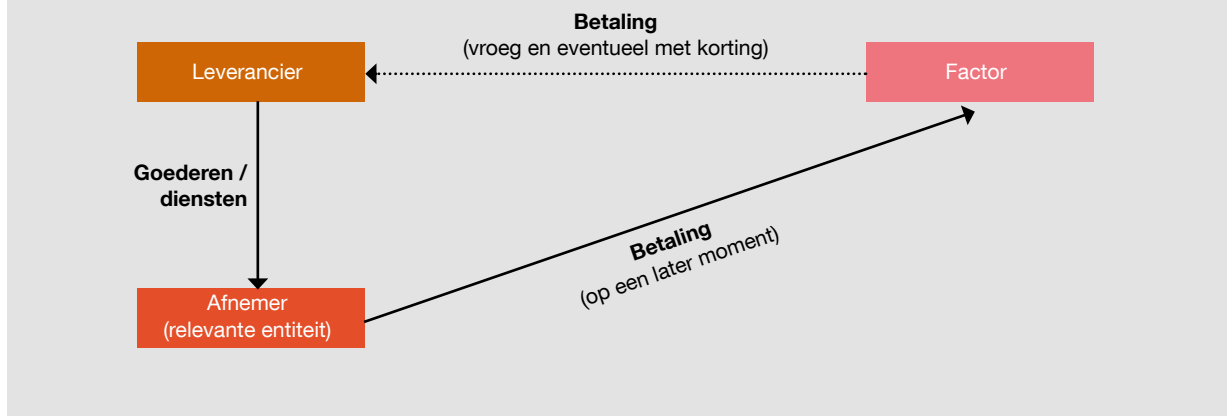
- De leverancier levert goederen aan de afnemer en er ontstaat een handelsschuld (voor de afnemer) en een handelsvordering (voor de leverancier).
- De afnemer 'bevestigt' de te betalen transactie aan de factor – dat wil zeggen dat hij het bedrag, de vervaldatum van de factuur en de levering van de goederen bevestigt – en bevestigt dat hij het te betalen bedrag zal betalen op de datum zoals met de factor is overeengekomen (dit kan op de vervaldatum of later zijn).
- De handelsvordering van de leverancier wordt juridisch door de leverancier overgedragen aan de factor.
- De leverancier ontvangt de betaling voor zijn handelsvordering van de factor, hetzij op de oorspronkelijke vervaldatum, hetzij eerder (onder aftrek van een vergoeding voor de factor).
- De afnemer betaalt de factor, meestal op of na de vervaldatum van de factuur.



Samenvatting

In de afgelopen jaren hebben ondernemingen in toenemende mate gebruik gemaakt van supply chain finance (SCF) activiteiten. In december 2020 bracht de IFRS Interpretations Committee (IFRS IC) een agendabesluit uit waarin verschillende overwegingen inzake financiële verslaggeving met betrekking tot SCF-activiteiten werden behandeld. Dit artikel is bedoeld om ondernemingen te helpen bij het bepalen van de juiste presentatie en toelichting van dergelijke SCF-activiteiten. SCF kan een brede impact hebben op het werkkapitaal, de ratio's van convenanten, de nettoschuld en andere toelichtingen, evenals op de presentatie van de kasstromen. Daarom is transparantie voor dergelijke activiteiten van cruciaal belang voor gebruikers van de jaarrekening.

Figuur 1. Reverse factoring



Het contract tussen de factor en de afnemer is vaak opgezet als een 'payment agent'-contract, of een 'payables management services'-contract. Het contract tussen de factor en de leverancier is veelal opgezet als een 'verkoop van debiteuren'-contract. Door het contract als een servicecontract op te zetten is het niet altijd direct duidelijk dat er sprake is van financiering.

Doorgaans is een grote kredietwaardige partij de afnemer van een (groot) aantal kleinere leveranciers. De leveranciers kunnen tegen een korting hun vordering eerder incasseren bij de factor dan de standaard betalingstermijn die is afgesproken met de afnemer. De factor betaalt dan de leverancier (minus de korting voor vervroegde betaling) en incasseert aan het eind van de betalingstermijn het volledige bedrag van de vordering bij de afnemer.

Verslaggeving over SCF

Risico's niet transparant voor de gebruiker van jaarrekeningen

De verslaggevingsregels dwingen toelichtingen over SCF niet duidelijk af. Toch kunnen de risico's van een sterke afhankelijkheid van SCF groot zijn. De ondergang van zowel Carillon als Abengoa legde bloot dat de gevaren rond SCF niet altijd duidelijk zijn toegelicht.

In het verleden hebben toezichthouders opgeroepen tot betere toelichting van SCF-activiteiten in de jaarrekening (zoals de AFM in 2020 en de FRC in 2019). In december 2020 heeft de IFRS IC een agendabesluit uitgebracht waarin verschillende overwegingen inzake financiële verslaggeving met betrekking tot SCF-activiteiten werden behandeld.



De AFM over SCF en transparantie



'Disclosures on the sources and uses of cash' van de FRC

IFRS IC-agendabesluit – SCF-activiteiten

In het agendabesluit van december 2020 concludeerde de IFRS IC dat de IFRS-standaarden geen specifieke regels voor SCF-activiteiten bevatten, maar dat de principes en vereisten in de IFRS-standaarden een adequate basis bieden om de presentatie van verplichtingen, de presentatie van de gerelateerde kasstromen en de toelichtingen met betrekking tot SCF-activiteiten te bepalen. Vandaar dat de IFRS IC ervoor gekozen heeft geen officiële interpretatie uit te brengen, maar wel voor verschillende aspecten van de SCF-activiteiten verder uit te leggen hoe de IFRS-principes moeten worden toegepast. Aangezien de richtlijnen voor de jaarverslaggeving grotendeels aansluiten bij de IFRS-standaarden voor dit onderwerp, worden verder in dit artikel zowel de IFRS- als de RJ-verwijzingen opgenomen.



Agendabesluit van de IFRS IC, december 2020

Algemene overwegingen

De jaarrekening van de afnemer moet een getrouw beeld geven van zijn financiële positie, financiële prestaties en kasstromen. Dit vereist een getrouwe weergave van de effecten van SCF-activiteiten in overeenstemming met de definities en opnamecriteria voor activa, verplichtingen, baten en lasten zoals uiteengezet in IFRS en de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving.

Afzonderlijke presentatie van verplichtingen die voortvloeien uit SCF-activiteiten is vereist wanneer deze qua aard of functie verschillen ten opzichte van andere verplichtingen of wanneer dat relevant is voor een goed begrip van de financiële positie van de entiteit (IAS 1 paragraaf 29, 54, 55, 57, 58 / RJ 115 paragraaf 201-209, 217). Daarnaast zullen afnemers, waar van materieel belang, duidelijke en transparante toelichtingen moeten geven met betrekking tot SCF en ook de bij het toepassen van de verslaggevingsregels gevormde oordelen moeten

toelichten die een belangrijke invloed hebben op de in de jaarrekening opgenomen bedragen. De IFRS IC merkte in haar agendabesluit op dat het maken van materialiteitsbeoordelingen zowel kwantitatieve als kwalitatieve overwegingen met zich meebrengt.

PwC-observatie

Gebruikers van de jaarrekening willen graag de omvang en de belangrijkste voorwaarden van SCF-contracten begrijpen. Het is daarom belangrijk om hier rekening mee te houden bij het overwegen van de materialiteit van dergelijke overeenkomsten. Ook de overweging dat een SCF-contract niet leidt tot substantiële wijzigingen in classificatie en risico's kan materiële informatie zijn voor gebruikers.

Belangrijkste overwegingen inzake financiële rapportage over SCF-activiteiten

De typische vragen waarmee een entiteit rekening moet houden bij het bepalen van de verwerking van SCF-activiteiten zijn:

1. Moet de afnemer een nieuwe verplichting in de balans opnemen?
2. Hoe moet de verplichting worden gepresenteerd in de balans?
3. Hoe moeten de kasstromen met betrekking tot de SCF-activiteiten worden gepresenteerd in het kasstroomoverzicht?
4. Welke toelichtingen moeten worden verstrekt?

Overweging 1: Moet de afnemer een nieuwe verplichting in de balans opnemen?

Een belangrijke vraag voor de afnemer is of hij zijn oorspronkelijke verplichting, dat wil zeggen het bedrag dat hij aan de leverancier moet betalen, in de balans moet opnemen, of dat hij een nieuwe verplichting aan de factor moet erkennen. Als de afnemer het te betalen bedrag niet in de balans als verplichting aan de leverancier opneemt:

- neemt hij een nieuwe financiële verplichting aan de factor op, tegen reële waarde; en
- verwerkt hij een winst of verlies op basis van het verschil tussen de boekwaarde van de oorspronkelijke financiële verplichting aan de leverancier en de reële waarde van de nieuwe financiële verplichting aan de factor.

Een financiële verplichting (handelsverplichting of andere) wordt van de balans verwijderd wanneer deze vervalt (dat wil zeggen wanneer de verplichting wordt betaald, geannuleerd of kwijtgescholden) (IFRS 9 paragraaf 3.3.1 / RJ 115 paragraaf 110) of wanneer de verplichting zodanig is veranderd dat deze administratief als vervallen moet worden beschouwd (IFRS 9 paragraaf 3.3.2 / RJ 115 paragraaf 111).

Als de afnemer concludeert dat het bedrag dat aan de leverancier moet worden betaald, niet langer in de balans

kan worden opgenomen en hij een nieuwe financiële verplichting aan de factor opneemt, zal hij IAS 1 / RJ 115 toepassen om te bepalen hoe de nieuwe financiële verplichting op zijn balans moet worden gepresenteerd.

Afnemers moeten daarom beoordelen of het SCF-contract de te betalen transactie zodanig substantieel wijzigt dat deze als een nieuwe verplichting moet worden beschouwd. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn als aan de factor andere zekerheden worden verschaft dan aan de leverancier, er andere betaaltermijnen worden afgesproken of andere substantiële veranderingen optreden wanneer een verplichting onder het SCF-contract valt.

Overweging 2: presentatie in de balans

De vraag die hierbij speelt, is of de crediteurenposten die onder het SCF-contract vallen in de balans van de afnemer als crediteuren of als schulden aan kredietinstellingen moeten worden geclassificeerd.

Wanneer de oorspronkelijke verplichting aan een leverancier is vervallen of substantieel is gewijzigd, wordt de verplichting aan de factor doorgaans gepresenteerd als bankfinanciering of onder een andere geschikte rubriek anders dan 'handelsschulden', in overeenstemming met IFRS 9 paragraaf 3.3.1 of 3.3.2 / RJ 115 paragraaf 110, 111.

Zelfs als de oorspronkelijke verplichting niet van de balans is verwijderd, moet de afnemer de vereisten van alinea 54 en 55 van IAS 1 (RJ 115 paragraaf 106) in overweging nemen om te bepalen of de presentatie onder 'handelsschulden' nog steeds passend is.

De beschrijving van de gekozen post moet zorgvuldig worden overwogen om ervoor te zorgen dat de financiële positie van de afnemer getrouw wordt weergegeven, op een manier die het effect van de transactie weergeeft (zoals voorgeschreven in alinea 15 van IAS 1 en RJ 115 paragraaf 106), en om te bepalen welke informatie relevant kan zijn voor de gebruikers van de jaarrekening. In het bijzonder moeten vergelijkbare items samen worden gepresenteerd en mogen ze niet met items van een andere aard worden gepresenteerd; het algehele effect mag niet misleidend zijn.

Overweging 3: weergave in het kasstroomoverzicht

Bij SCF-activiteiten moet de afnemer de betalingen aan de factor juist verantwoorden in het kasstroomoverzicht als operationele kasstromen of als financieringskasstromen.

Als de afnemer de desbetreffende verplichting bijvoorbeeld beschouwt als een handels- of andere te betalen verplichting die deel uitmaakt van het werkkapitaal dat wordt gebruikt in de belangrijkste inkomstengenererende activiteiten van de entiteit, presenteert de afnemer de uitgaande kasstromen als operationele kasstromen. Als de afnemer daarentegen van mening is dat de daarmee verband houdende verplichting

geen transactie- of andere te betalen verplichting is omdat de verplichting leningen van de afnemer aan de factor vertegenwoordigt, presenteert de afnemer de uitgaande kasstromen als financieringskasstromen.

Als de kasstromen als financieringskasstromen worden verwerkt, zullen de uitgaande operationele kasstromen veel lager liggen dan bij vergelijkbare entiteiten die geen gebruik maken van SCF-activiteiten. Hierdoor kan het voor de gebruikers van de jaarrekening moeilijk worden om het kasstroomeffect te bepalen dat te maken heeft met het kopen van goederen en diensten als onderdeel van de reguliere bedrijfsvoering. In het geval van SCF zou de afnemer een toelichting bij het kasstroomoverzicht moeten opnemen over het feit dat er een non-cash transactie heeft plaatsgevonden waarbij een operationele verplichting is uitgeruild met een financieringsverplichting en dat zodoende kasstromen die samenhangen met operationele activiteiten zijn omgeruild naar financieringskasstromen.

Overweging 4: toelichting in de jaarrekening

Voor SCF zijn de vereisten van IFRS 7 / RJ 290 paragraaf 9 over blootstelling aan financiële risico's relevant. Ook moeten de gevormde oordelen bij het toepassen van grondslagen en regels die een belangrijke invloed hebben op de in de jaarrekening opgenomen bedragen worden toegelicht (IAS 8 / RJ 110 paragraaf 129).

De IFRS IC merkte op dat SCF-contracten vaak aanleiding geven tot liquiditeitsrisico's omdat:

- De afnemer een deel van zijn verplichtingen heeft geconcentreerd bij één financiële instelling in plaats van bij een diverse groep leveranciers. De afnemer kan ook andere financieringsbronnen verkrijgen van de factor. Als de afnemer moeilijkheden zou ondervinden bij het nakomen van zijn verplichtingen, zou een dergelijke concentratie het risico vergroten dat de afnemer in één keer een aanzienlijk bedrag aan één tegenpartij zou moeten betalen.
- De afnemer is mogelijk afhankelijk geworden van verlengde betalingstermijnen of de afnemer kan gewend zijn geraakt aan, of afhankelijk zijn geworden van, eerdere betaling onder het SCF-contract. Als de factor het SCF-contract zou intrekken, zou die intrekking van invloed kunnen zijn op het vermogen van de afnemer om verplichtingen af te wikkelen wanneer ze verschuldigd zijn, met name als de afnemer al in financiële nood verkeerde.

IFRS 7, alinea's 33 tot en met 35 / RJ 290 paragraaf 901 vereisen dat een entiteit het volgende toelicht:

- hoe blootstellingen aan risico's die voortvloeien uit financiële instrumenten, waaronder liquiditeitsrisico, ontstaan;
- de doelstellingen, het beleid en de processen van de entiteit voor het beheren van het risico;

- samenvattende kwantitatieve gegevens over de blootstelling van de entiteit aan liquiditeitsrisico's aan het einde van de verslagperiode (inclusief verdere informatie als deze gegevens niet representatief zijn voor de blootstelling van de entiteit aan liquiditeitsrisico's tijdens de periode); en
- risicoconcentraties.

Als een SCF-contract bijvoorbeeld alleen kort voor jaareinde wordt gebruikt en hierdoor de posities op jaareinde niet representatief zijn of als het contract door het jaar wel gebruikt wordt maar op jaareinde niet, moet dit worden toegelicht.

PwC-observatie

Bij de toelichting van het liquiditeitsrisico moet ook rekening worden gehouden met de financiële toestand van de financiële instelling die het SCF-contract verstrekt en met de mate waarin de afnemer afhankelijk is van de voortdurende beschikbaarheid van het SCF-contract. Inzicht in de gevolgen voor de afnemer van een eventuele beëindiging van het SCF-contract en de waarschijnlijkheid van die beëindiging kan relevant zijn voor gebruikers van de jaarrekening.

Conclusie

Zolang SCF-activiteiten niet als financiering zijn verwerkt, zijn die vaak niet zichtbaar in de jaarrekening. De afnemer heeft vaak simpelweg de crediteurenpositie voor de nog te betalen facturen in de boeken staan, terwijl de leverancier het geld al binnen heeft en dat in zijn jaarrekening verantwoordt door de vordering af te boeken en de cashpositie in te boeken. Hiertussen zit een vorm van financiering die dus niet bij de afnemer en niet bij de leverancier is verwerkt. De impact op balansratio's kan groot zijn.

Gebruikers van jaarrekeningen willen graag de omvang en de belangrijkste voorwaarden van SCF-activiteiten begrijpen en het is belangrijk om deze posities goed toe te lichten. Ook de overweging dat een SCF-activiteit niet leidt tot substantiële wijzigingen in classificatie en risico's kan materiële informatie zijn voor gebruikers. ■



De rol van de raad van commissarissen in een familiebedrijf

Steeds meer familiebedrijven krijgen een raad van commissarissen of stellen deze vrijwillig in. Veel familiebedrijven zoeken naar de optimale wijze van samenwerking met en instelling van dat orgaan. Waar moeten familiebedrijven op letten?

Dit artikel gaat in op de governance binnen familiebedrijven, en dan specifiek op de rol van een raad van commissarissen binnen een familiebedrijf. Onder andere door het aantreden van opvolgende generaties stellen steeds meer familiebedrijven een raad van commissarissen in. De governance van familiebedrijven zal door de overlap tussen bedrijf, familie en eigendom voor een breed scala aan uitdagingen staan. Een commissaris binnen een familiebedrijf krijgt daardoor te maken met dilemma's die uniek zijn voor dit type bedrijf. In dit artikel komen de volgende zaken aan bod:

- governance in een familiebedrijf;
- raad van commissarissen binnen een familiebedrijf;
- structuurregime en familiebedrijf;
- Wet bestuur en toezicht rechtspersonen.

Governance in een familiebedrijf

Een familiebedrijf is een complexe organisatie, of nog beter: een complex ecosysteem. Dit complexe ecosysteem bestaat uit drie met elkaar interacterende systemen: de familie, het bedrijf en het eigendom. Governance in een familiebedrijf is dan ook vaak ingewikkelder dan in het geval van niet-familiebedrijven. Dit is niet alleen omdat er naast het eigendom en het bedrijf ook een derde partij (de familie) in het spel is, maar ook omdat deze derde partij een andere dynamiek met zich mee kan brengen, zo kan naast de ratio ook emotie een rol gaan spelen.

Juiste en op maat gemaakte governance heeft toegevoegde waarde voor een familiebedrijf. Maar wat juist en passend is, hangt af van diverse factoren. Governance in een familiebedrijf gaat namelijk over het besturen van en het toezicht houden op alle aspecten van het familiebedrijf, dus zowel op het bedrijf en het eigendom als op de familie. Aangezien elk bedrijf en elke familie anders is, zal passende governance ook elke keer anders zijn – welke generatie is aandeelhouder, is er sprake van groei van een volgende generatie etc.

Samenvatting

Familiebedrijven kennen specifieke uitdagingen door de overlap van bedrijf, eigendom en familie. Met name door het familieaspect zal een familiebedrijf specifieke governance vereisen. Steeds meer familiebedrijven stellen – vrijwillig of verplicht – een raad van commissarissen in en zoeken daarbij naar de optimale wijze van samenwerking met en instelling van dat orgaan. Hoewel een raad van commissarissen ook voor familiebedrijven zeer nuttig kan zijn, moeten ze aan de 'inmenging' van buitenaf som wel eens wennen. Sommige familiebedrijven vallen onder het structuurregime en zijn verplicht een raad van commissarissen in te stellen. Tot slot moeten familiebedrijven rekening houden met de Wet bestuur en toezicht rechtspersonen, die per 1 juli 2021 in werking treedt en die bepalingen bevat die zien op het instellen van een raad van commissarissen.

De vertaling van governance naar de praktijk verloopt via vele, verschillende onderdelen. Een veelvoorkomend onderdeel van governance in een familiebedrijf is het familiestatuu. Daarin wordt vastgelegd hoe het bestuur van het familiebedrijf en het beheer van het familievermogen eruit kunnen zien en hoe daar toezicht op kan worden gehouden. Maar ook zaken zoals communicatie, aandeelhouderszaken evenals waarden en visie van het familiebedrijf komen aan bod. Waar steeds meer aandacht voor komt in het familiestatuu is het thema duurzaamheid gekoppeld aan de familie, zoals de koppeling met de Sustainable Development Goals. Naast een familiestatuu kennen veel familiebedrijven governanceorganen, zoals een familieraad, een familiestichting, een raad van commissarissen of een raad van advies. Op de raad van commissarissen binnen een familiebedrijf wordt hierna verder ingegaan.

Raad van commissarissen binnen een familiebedrijf

Veel familiebedrijven staan niet per definitie te springen om een raad van commissarissen in te stellen; zij laten het in de praktijk vaak bij een raad van advies – die geen beslissingsbevoegdheid heeft – of roepen de hulp van externe adviseurs in. Ook komt het vaak voor dat bekenden van de aandeelhouders zitting nemen in de raad van commissarissen. Bij overdrachten naar de volgende generatie komt het regelmatig voor dat de overdragende generatie zitting neemt in de raad van

commissarissen.

Echter, een goed functionerende raad van commissarissen vervult een belangrijke toezichthoudende en adviserende rol en brengt expertise en relaties in die voor het bedrijf waardevol kunnen zijn, wat de professionaliteit ten goede kan komen. Tegelijkertijd geeft een familie de controle deels uit handen, wat soms ook als lastig wordt ervaren.

Alle commissarissen moeten natuurlijke personen zijn. In de praktijk komt het daarom vaak voor dat een van de familieleden ook commissaris wordt of voorzitter van de raad van commissarissen. Dit brengt een andere dimensie met zich. Aftreden als commissaris kan namelijk wel, maar aftreden als familielid gaat niet. Zoals The Eagles ook zongen in Hotel California: 'You can check out anytime you like, but you can never leave'.

Formeel hebben raden van commissarissen bij familiebedrijven en niet-familiebedrijven dezelfde rol, rechten en plichten. Toch is het in de praktijk bij een familiebedrijf anders. In de praktijk zit de commissaris 'klem' als de bestuurder ook aandeelhouder is. Afhankelijk van de statuten kan een raad van commissarissen formeel verzoeken om een bestuurder weg te sturen, maar kan ook de raad zelf vervolgens door de aandeelhouder worden weggestuurd. Deze dynamiek heeft binnen familiebedrijven een extra dimensie.



In de praktijk kan het voor niet-familiebedrijven een uitdaging zijn om voor een eerste keer om te gaan met een raad van commissarissen en de rol die hij vervult. Voor familiebedrijven kan het een nog grotere uitdaging zijn om de leden van het nieuwe orgaan te verwelkomen. Het vraagt om een bepaalde openheid wanneer iemand van buiten het bedrijf mee gaat kijken. Het gaat immers om familievermogen en familiewaarden die een bijzondere positie innemen binnen het bedrijf.

Structuurregime en familiebedrijf

Bij veel familiebedrijven zijn bevoegdheden bij één of meerdere familieleden verankerd. De familie ontleent in die zin ook vertrouwen aan haar beslissingen en de wijze waarop deze zijn genomen. Bij de verdere groei van het familiebedrijf komt echter een andere dynamiek om de hoek kijken, zoals de inrichting van bestuursmodellen, maar bijvoorbeeld ook het in aanraking komen met het structuurregime.

Als het structuurregime van toepassing is, zullen de naleving en implementatie van het structuurregime onder andere impact kunnen hebben op bestaande rollen en verantwoordelijkheden in de organisatie door onder andere de verplichte instelling van een raad van commissarissen. Het structuurregime treedt in werking bij vennootschappen die voldoen aan de volgende drie voorwaarden:

- het geplaatste kapitaal van de vennootschap tezamen met de reserves moet volgens de balans met toelichting ten minste 16 miljoen euro bedragen;
- de vennootschap of een afhankelijke maatschappij heeft krachtens wettelijke verplichting een ondernemingsraad (bedrijven met 50 of meer medewerkers moeten een ondernemingsraad hebben) ingesteld; én
- bij de vennootschap en haar afhankelijke maatschappijen zijn tezamen in de regel ten minste 100 werknemers werkzaam in Nederland.

Het structuurregime heeft tot gevolg dat er een raad van commissarissen moet worden geïnstalleerd die uit ten minste drie leden bestaat. Het uitgangspunt is dat de commissarissen worden benoemd door de algemene vergadering op voordracht van de raad van commissarissen.

Verder krijgt de algemene vergadering minder directe invloed op het bestuur doordat de bevoegdheid tot het benoemen en ontslaan van de bestuurder(s) verschuift van de algemene vergadering naar de raad van commissarissen. Dit kan bij familiebedrijven leiden tot lastige posities, bijvoorbeeld daar waar de familieleden zowel de directie vormen als de aandeelhouders zijn.

Onder bepaalde voorwaarden is het verzwakt structuurregime van toepassing. Een beroep op deze uitzondering – het verzwakt structuurregime – komt vaak voor bij onder andere familiebedrijven.

Verzwakt structuurregime

Het verzwakt structuurregime is een gedeeltelijke vrijstelling van de structuurregeling (zie hiervoor de hierboven genoemde vereisten van het structuurregime). Bij het verzwakt structuurregime geldt het ‘volledige’ structuurregime zoals hierboven is toegelicht, maar blijft het recht om bestuurders te benoemen en te ontslaan toebehoren aan de algemene vergadering. Dit zal in de praktijk ook voor familiebedrijven een belangrijk aandachtspunt zijn. De raad van commissarissen kan dan niet zomaar de bestuurders ontslaan, onder wie zich dus familieleden kunnen bevinden.

De praktijk laat regelmatig zien dat als familiebedrijven een verplichte raad van commissarissen moeten instellen, hun primaire reactie is dat de familie niet direct behoefte heeft aan ‘derden die mee gaan kijken’. Deze reactie is niet zozeer ingegeven door het ‘meekijken’, maar zit hem vooral in het gegeven dat er bevoegdheden worden toegekend aan de raad van commissarissen, zoals het benoemen en ontslaan van de bestuurders, en in de onbekendheid met het functioneren van een raad van commissarissen.

Als het verzwakt structuurregime van toepassing is – zoals hiervoor uiteengezet – blijft het recht op het benoemen en ontslaan van bestuurders bij de algemene vergadering rusten. Voor een familiebedrijf kan het daarom interessant zijn om na te gaan of het verzwakt regime kan worden toegepast en tegelijkertijd gebruik kan worden gemaakt van de kennis die een raad van commissarissen meebrengt. Want een raad van commissarissen kan wel degelijk bijdragen aan het bedrijf, door naast het houden van toezicht te helpen bij een (verdere) professionalisering van de governance.

De Wet bestuur en toezicht rechtspersonen bekeken vanuit een familiebedrijf

Per 1 juli 2021 treedt de Wet bestuur en toezicht rechtspersonen (WBTR) in werking. Door de invoering van deze wet worden de bepalingen ten aanzien van bestuur en toezicht bij diverse rechtspersonen meer op elkaar afgestemd. Dit zal ook familiebedrijven raken. Hieronder staan enkele voorbeelden.

Bestuurders en commissarissen moeten zich, wettelijk verplicht, richten naar het belang van de rechtspersoon en de met hem verbonden onderneming of organisatie. Dit kan een positief effect hebben op het voortbestaan van de organisatie op de lange termijn.

De hiervoor genoemde WBTR bevat bepalingen die zien op het instellen van een raad van commissarissen (dualistisch) en een one-tier board (monistisch) met uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders. Zo wordt dit ook voor stichtingen mogelijk gemaakt, die ook vaak voorkomen in de structuur van familiebedrijven. Een van de belangrijkste verschillen tussen commissarissen



en niet-uitvoerende bestuurders is dat niet-uitvoerende bestuurders deel uitmaken van het bestuur en in beginsel betrokken zijn bij de besluitvorming van het bestuur.

Door de nieuwe wet zal een orgaan dat feitelijk opereert als een raad van commissarissen (en de taak/bevoegdheden heeft van een raad van commissarissen) ook als een raad van commissarissen worden beschouwd ongeacht de naam die aan het orgaan is gegeven. Dit houdt in dat als bijvoorbeeld een raad van toezicht of een raad van advies voldoet aan de taakomschrijving van een raad van commissarissen, de raad van toezicht of raad van advies wordt gezien als een raad van commissarissen met de daarbij horende taken, verplichtingen en verantwoordelijkheden. Dit zal ook een effect hebben op mogelijke aansprakelijkheid. Familiebedrijven zullen daarom de taken van hun huidige toezichthoudende orgaan moeten doornemen en evalueren.

Onder de WBTR mag een bestuurder of commissaris niet meer stemrechten uitoefenen dan alle andere bestuurders of commissarissen tezamen. Dit voorkomt dat alle zeggenschap bij één bestuurder of commissaris komt te liggen. Het blijft wel mogelijk om aan een bestuurder of commissaris meerdere stemrechten toe te kennen.

Conclusie

Steeds meer familiebedrijven krijgen te maken met een raad van commissarissen, hetzij verplicht, hetzij vrijwillig. Veel familiebedrijven worstelen echter met de verplichte aanstelling van een raad van commissarissen als gevolg van de transitie naar een structuurvennootschap.

Een raad van commissarissen kan bijdragen aan het bedrijf door naast het houden van toezicht, ook te helpen bij een (verdere) professionalisering van de governance en het op professionele wijze verder brengen van de organisatie. Aan de andere kant kan een raad van commissarissen ook ervaren worden als een 'pottenkijker'. Een onbekendheid met het functioneren van een raad van commissarissen kan familiebedrijven huiverig maken. Daarnaast worden er bij het structuurregime aanvullende bevoegdheden aan de raad van commissarissen toegekend, zoals het benoemen en ontslaan van bestuurders. Als de familieleden zowel aandeelhouder als directielid zijn, kan dit een ongewenst effect hebben voor de familieleden. Familiebedrijven kunnen onder voorwaarden een beroep doen op het zogenaamde verzwakt structuurregime. Hierdoor blijft het recht op het benoemen en ontslaan van bestuurders bij de algemene vergadering rusten, oftewel dus vaak bij de familie zelf.

Een goed functionerende raad van commissarissen richt zich op het voortbestaan van de organisatie op de lange termijn en een effectieve commissaris zet daarom vanuit zijn of haar adviesfunctie belangrijke thema's op de agenda, zoals langetermijnstrategie, strategische personeelsplanning, opvolgingskwesaties, innovatie en strategische focus.

Bij familiebedrijven staat continuïteit van de onderneming en het familievermogen hoog op de agenda. Het omarmen van een goed functionerende raad van commissarissen kan daarbij waardevol zijn. ■



Het faillissementsrecht op de schop: het wetsvoorstel overgang van onderneming in faillissement (Woof)

Het wetsvoorstel overgang van onderneming in faillissement kan grote consequenties hebben voor de huidige doorstartpraktijk. Dit kan relevant zijn voor de mogelijke faillissementsgolf als gevolg van de beëindiging van de NOW-regeling.

De tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid (NOW-regeling) bestond afgelopen april precies één jaar. De NOW-regeling zorgt ervoor dat veel ondernemingen tijdens de coronacrisis het hoofd boven water kunnen houden. Dit blijkt niet altijd

noodzakelijk: sommige ondernemingen boekten alsnog miljoenenwinsten in 2020 (en kozen er soms vrijwillig voor om de NOW-subsidie terug te betalen). Voor andere ondernemingen is deze steun wel noodzakelijk: het vermoeden is dat de overheidssteun een 'bubbel' heeft gecreëerd die ervoor zorgt dat deze ondernemingen in zwaar weer kunstmatig in leven kunnen blijven. Zo blijkt het aantal faillissementen in het eerste kwartaal van 2021 bijna gehalveerd te zijn ten opzichte van het eerste kwartaal van 2020.

Na afloop van de NOW-regeling (nu gepland op 1 oktober 2021) wordt er een faillissementsgolf verwacht. Door verschillende uitspraken van rechters is er de afgelopen jaren onduidelijkheid geweest over de positie van



Samenvatting

Sinds het begin van de coronacrisis ontvangen ondernemingen in nood steun van de overheid via de NOW-regeling. Ondanks dat er wordt gesproken over een mogelijke verlenging, komt er op 1 oktober vooralsnog een einde aan de NOW-regeling. Er wordt verwacht dat veel ondernemingen na afloop van de overheidssubsidie alsnog een faillissement zullen aanvragen, met werkloosheid tot gevolg. Het wetsvoorstel overgang van onderneming na faillissement (Woof) moet een doorstart aantrekkelijker maken voor de doorstartende partij (doorstarter), met als doel werkbehoud. Zo mag de doorstarter bijvoorbeeld (onder voorwaarden) beslissen welke werknemers hij meeneemt naar de 'nieuwe' onderneming. Dit is onder het huidige recht niet zo: in de meeste gevallen is de doorstarter verplicht om aan alle werknemers een baan aan te bieden. Verder is een doorstarter onder de Woof niet meer verplicht om schulden die volgen uit de arbeidsovereenkomst, zoals uitstaande vakantiedagen of een achterstallig loon, over te nemen van de failliete werkgever. Deze verzachtende voorwaarden moeten het aantrekkelijker maken om een doorstart te realiseren na een faillissement. De wetgever hoopt dat het aantal doorstarts uit faillissement zal stijgen van 40% naar 60%.

werknemers bij faillissement van de werkgever. Op basis van de wet is een doorstarter niet verplicht om aan alle werknemers een dienstverband aan te bieden, op basis van jurisprudentie is hij dat (onder omstandigheden) wel. Om de optie van een doorstart na een faillissement weer aantrekkelijker te maken, is de Woof geïntroduceerd. Na inwerkingtreding van dit wetsvoorstel mag de doorstarter (onder bepaalde voorwaarden) beslissen welke werknemers hij meeneemt. Dit artikel gaat in op de bestaande regelingen, de Woof en hoe die nieuwe wet kan helpen bij de verwachte faillissementsgolf.

Een doorstart realiseert waardebehoud en behoud van werkgelegenheid

Onder het huidige recht bestaan verschillende regels die betrekking hebben op de positie van werknemers in een faillissement. Zo kent de Faillissementswet een bijzondere ontslagregeling: een curator mag alle arbeidsovereenkomsten opzeggen met een opzegtermijn van zes weken. Daarnaast is er de loongarantieregeling op basis waarvan de werknemers via het UWV verzekerd zijn van uitbetaling van eventueel achterstallig loon. Dit gaat om loon waar zij op grond van de opzegtermijn recht op hebben, vakantietoelagen en niet-opgenomen vakantiedagen. Binnen een regulier faillissement verliezen alle werknemers hun dienstverband. Alle uitstaande schulden worden onderdeel van de boedel en het is voor crediteuren onzeker of zij hun rekeningen nog betaald zullen krijgen.

Als een werkgever niet kan voorkomen dat zijn onderneming failliet gaat, kan een doorstart de uitkomst bieden. Bij een doorstart blijven de bedrijfseconomische activiteiten (gedeeltelijk) in stand en wordt de werkgelegenheid (gedeeltelijk) behouden: werknemers gaan vaak automatisch mee naar de doorstarter door middel van een overgang van onderneming. Bij een doorstart blijft zo veel mogelijk waarde binnen de onderneming en blijft de werkloosheid beperkt. Dit is voordelig voor de werknemers, de crediteuren en andere afnemers. Kortom, als een faillissement voorkomen kan worden door een doorstart te realiseren, verdient dit om meerdere redenen de voorkeur.

De positie van werknemers in het geval van een doorstart na faillissement al jaren een punt van discussie

Sinds een aantal jaar bestaat er onduidelijkheid met betrekking tot de positie van werknemers bij een doorstart na faillissement. Dit lichten wij nader toe. In het huidige Burgerlijk Wetboek (BW) is bepaald dat de regels met betrekking tot overgang van onderneming niet van toepassing zijn op een failliet verklaarde werkgever. In de praktijk betekent dit dat de koper of doorstarter niet verplicht is om alle werknemers mee te nemen naar zijn 'nieuwe' onderneming. De huidige regeling uit het BW wordt (met name vanuit arbeidsrecht perspectief) als onwenselijk gezien, omdat de wetgeving misbruik van faillissementsrecht in de hand kan werken. Neem dit voorbeeld: Dankzij de bestaande wetgeving kan een werkgever zichzelf failliet verklaren om vervolgens een doorstart te realiseren. Als de doorstart van tevoren is voorbereid, kan deze soms op dezelfde dag nog plaatsvinden. Doordat de onderneming tijdelijk in staat van faillissement verkeert, mogen alle werknemers ontslagen worden door de curator met een kortere opzegtermijn van zes weken. De doorstarter kan daarna kiezen welke werknemers hij een nieuwe arbeidsovereenkomst wil aanbieden.

Bovenstaande constructie waarbij een doorstart al van tevoren (in het geheim) wordt voorbereid heet een pre-pack. Bij een pre-pack biedt de doorstarter vaak slechts aan een deel van de werknemers een nieuwe arbeidsovereenkomst aan. Uit de rechtspraak volgt dat dit in de meeste gevallen gebeurde tegen slechtere arbeidsvoorwaarden. Volgens critici is de pre-pack een methode om op een goedkope manier het personeelsbestand te reduceren. De pre-pack was erg populair tussen 2011 en 2015. In de periode daarna kwamen meerdere zaken voor de nationale rechter, waarbij de vraag centraal stond of de regels met betrekking tot overgang van onderneming van toepassing moeten zijn op de pre-pack. Als gevolg van deze procedures verloor de pre-pack na 2015 snel aan populariteit.

Overgang van onderneming, hoe zit het ook alweer?

Er is sprake van een overgang van onderneming als een onderneming, op grond van een overeenkomst, fusie of splitsing overgaat naar een verkrijger en daarbij haar identiteit behoudt. Het is hierbij van belang dat de onderneming als een 'economische eenheid' mee overgaat naar de verkrijger. Of er sprake is van een overgang van onderneming hangt af van de specifieke omstandigheden van het geval en wordt in de praktijk vaak ingevuld door bestaande rechtspraak omtrent dit onderwerp. Het gevolg van een overgang van onderneming is dat alle werknemers van rechtswege (automatisch) mee overgaan naar de verkrijger. De werknemers houden al hun rechten en verplichtingen, die ze voor de overgang van onderneming ook hadden. Hierbij kan gedacht worden aan de arbeidsvoorwaarden (denk aan functie, salaris, vakantiedagen) zoals die golden bij de oude werkgever. De verkrijger hoeft de werknemers geen nieuwe arbeidsovereenkomst aan te bieden, omdat zij automatisch mee overgaan. De werknemers genieten daarnaast (in de meeste gevallen) ontslagbescherming. Zij mogen niet ontslagen worden wegens de overgang van onderneming.

Na de hiervoor genoemde eerdere uitspraken van nationale rechters, deed het Europese Hof van Justitie in 2017 de eerste relevante uitspraak met betrekking tot de pre-pack (FNV/Smallsteps). De centrale vraag in deze procedure was of de regels met betrekking tot overgang van onderneming van toepassing moeten zijn in een pre-pack of doorstartsituatie. Het Europese Hof oordeelde dat de regels voor een overgang van onderneming niet buiten werking gesteld mogen worden in een pre-pack of doorstartsituatie, zoals dat wel het geval is in een faillissement. Een pre-pack of doorstart is immers gericht op de continuïteit van de onderneming en niet op liquidatie (zoals in een regulier faillissement het geval is). Het is dan ook onwenselijk dat de doorstarter mag kiezen of hij werknemers meeneemt en zo ja, welke.

De consequentie van de uitspraak van het Europese Hof is dat het huidige Nederlandse recht op dit moment in strijd is met de uitleg van het Europese Hof. Dit leidt tot grote rechtsonzekerheid voor werkgevers die zich in een dergelijke situatie bevinden. In een faillissement is er vaak sprake van een financieel instabiele situatie: voor een potentiële koper is de financiële last om als doorstarter alle werknemers in dienst te nemen (naast de schulden die in de onderneming bestaan) vaak te groot. Daarnaast zijn ook claims van werknemers ten aanzien van pre-packconstructies die in het verleden hebben plaatsgevonden niet uit te sluiten. De uitspraak van het Europese Hof moest meer duidelijkheid creëren, maar werkte averechts.

De Woof introduceert een aantal verzachtende voorwaarden voor de doorstarter

De Woof is een reactie op het Smallsteps-arrest. Het doel van deze wet is het verduidelijken van de positie van werknemers bij een doorstart na faillissement. Onderdeel van de Woof is dat de regels van overgang van onderneming ook in het geval van faillissement van toepassing blijven. Dit geldt dan voor alle faillissementen,

en niet alleen bij een pre-pack. Dit gaat dus verder dan de huidige regels, waarbij enkel in geval van (sommige vormen van) een pre-pack de regels van overgang van onderneming van toepassing zijn. Gezien de vergaande impact die de regels omtrent overgang van onderneming kunnen hebben op de faillissements- en doorstartpraktijk, bevat de Woof verzachtende voorwaarden voor de doorstarter. Hierbij kan gedacht worden aan het niet hoeven overnemen van schulden voortvloeiend uit de arbeidsovereenkomsten (zoals vakantiedagen of uitstaande bonussen), en de mogelijkheid tot ontslag van werknemers onder bepaalde voorwaarden. Het doel van de wetgever is een toename van het aantal doorstarts ten opzichte van een regulier faillissement. Uit het wetsvoorstel volgt dat de wetgever het aantal doorstarts wil verhogen van 40% naar 60%.

In de Woof is bepaald dat bij een doorstart werknemers die ten tijde van de faillietverklaring in dienst zijn bij de failliete werknemer, overgaan naar de doorstarter op grond van een overgang van onderneming. In zoverre volgt de Woof dus de lijn die het Smallsteps-arrest heeft gezet. Om het voor een potentiële koper aantrekkelijker te maken een doorstart te realiseren, is in de Woof ook een aantal verzachtende voorwaarden opgenomen. De Woof kan uiteen worden gezet in de volgende punten:

1. Werknemers die ten tijde van de faillietverklaring in dienst zijn bij de gefailleerde werkgever, treden in principe onder dezelfde arbeidsvoorwaarden in dienst bij de doorstarter. Dit gebeurt van rechtswege (automatisch), waardoor het niet nodig is om met deze werknemers een nieuwe arbeidsovereenkomst te sluiten.
2. Als er bij de overgang naar de doorstarter arbeidsplaatsen verdwijnen en dit het gevolg is van bedrijfseconomische omstandigheden, kan dit een reden zijn om het personeelsbestand in te krimpen. De doorstarter hoeft dan niet aan alle werknemers een dienstverband aan te bieden.



3. Als binnen 26 weken blijkt dat er toch werk is voor de werknemers die in eerste instantie hun baan verloren, dan is de doorstarter verplicht om hen alsnog een arbeidsovereenkomst aan te bieden.
4. Als de doorstarter niet alle werknemers een dienstverband kan aanbieden (zie punt 3), moet hij aantonen dat hij de werknemers die hij een dienstverband aanbiedt op een objectieve en transparante manier selecteert. Dit gaat volgens het principe van omgekeerd afspiegelen. De werknemers die normaal gesproken het laatste in aanmerking zouden komen voor ontslag, komen als eerste in aanmerking voor een functie bij de doorstartende partij. De doorstarter is ook vrij om voor een andere selectiemethode te kiezen, zolang deze maar voldoende objectief is. De doorstarter mag bij zijn selectie 10% van de werknemers buiten de selectie houden. Dit geeft de doorstarter de mogelijkheid om de talentpool en andere werknemers die van belang zijn voor voortzetting van de onderneming te behouden.
5. De ondernemingsraad (OR) of personeelsvertegenwoordiging (PV) heeft het recht om advies uit te brengen ten aanzien van de voorgenomen totstandkoming van de overgang naar de doorstarter.
6. Alle schulden die het gevolg waren van de arbeidsovereenkomst en die al bestonden voor de overgang, gaan niet mee naar de doorstarter. Denk hierbij aan schulden zoals uitstaande vakantiedagen, nog niet uitbetaalde vakantietoeslag, een verschuldigde bonus of achterstallig loon. Werknemers kunnen deze bedragen dus niet meer vorderen.
7. De doorstarter krijgt onder strikte voorwaarden de mogelijkheid om de arbeidsvoorwaarden van de werknemers na de overgang aan te passen (dat wil zeggen te verslechteren) in overleg met de vakbonden.

De Woof: best of both worlds?

De Woof kent een aantal voordelen ten opzichte van de huidige praktijk. Dankzij de Woof heeft een potentiële koper vooraf zekerheid over de kosten die aan de koop verbonden zijn. Hij kan vooraf onderzoeken welke werknemers hij verplicht een dienstverband moet aanbieden en welke (loon)kosten hierbij gemoeid zijn. Aanvullende schulden die volgen uit het dienstverband (uitstaande, maar niet opgenomen vakantiedagen, uitstaande bonussen of vakantietoeslag) blijven achter bij de gefailleerde partij. Vooral als het personeelsbestand bestaat uit werknemers met lange dienstverbanden, kan dit verschil maken. Dankzij deze vooraf verkregen zekerheid is de potentiële koper in staat om een goed onderbouwd en verantwoord bod te doen. Dit vergroot de kans op een succesvolle doorstart. Daarnaast vergroot de Woof de algehele voorspelbaarheid van het verkoopproces. Hierdoor is het de verwachting dat meer potentiële kopers zich zullen melden. Naast werknemers hebben ook crediteuren hier baat bij.

Er kleven ook nadelen aan de Woof. De potentiële koper zal vooraf uitgebreid onderzoek moeten doen naar de gefailleerde onderneming door middel van een due diligence onderzoek. Voor het doen van een correcte omgekeerde afspiegeling heeft de doorstarter relevante gegevens nodig: inzicht in verschillende functiegroepen en uitwisselbare functies, en informatie over leeftijdsgroepen en anciënniteit. Het doen van een correcte omgekeerde afspiegeling is een tijdrovend proces, des te meer omdat de doorstarter minder 'feeling' heeft bij de organisatie van de gefailleerde werkgever.

Tabel 1. De positie van werknemers in een doorstart uit faillissement

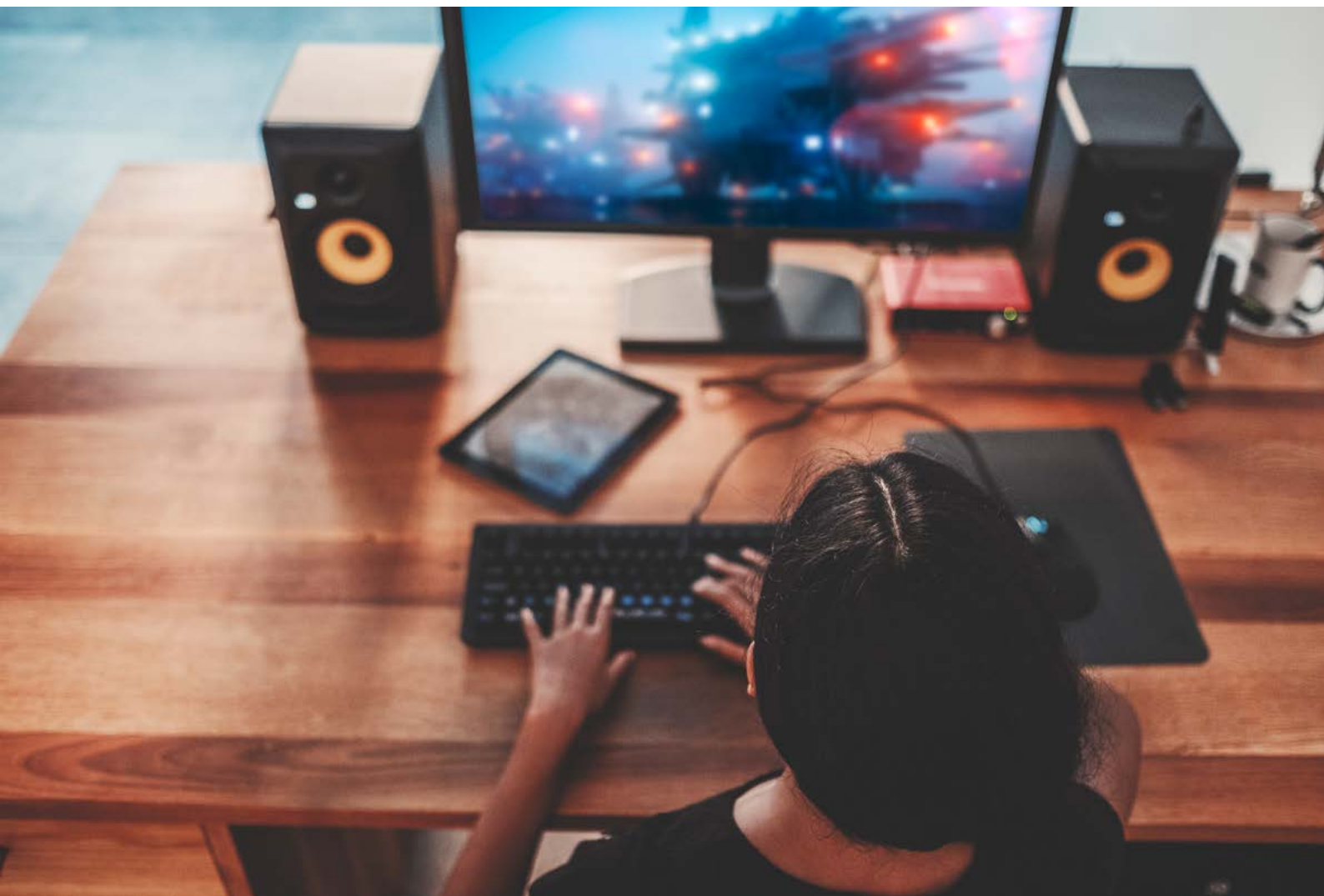
Wet- en regelgeving	
Art. 7:666 BW (huidig)	Bij een faillissement geldt op basis van het BW een uitzondering op het van toepassing zijn van overgang van onderneming. Dit betekent dat alle werknemers die op het moment van faillissement in dienst zijn bij de potentiële koper niet mee overgaan op de doorstarter.
Hof van Justitie EU 22 juni 2017, C-126/16 (FNV/ Smallsteps)	De uitzondering van art. 7:666 BW (huidig) moet strikt worden uitgelegd. Er is alleen dan géén overgang van onderneming als: <ul style="list-style-type: none"> • de vervreemder is verwikkeld in een faillissementsprocedure; • deze procedure gericht is op de liquidatie van het vermogen van de vervreemder; en • deze procedure onder toezicht is van een bevoegde overheidsinstantie.
Art. 7:666 BW (Woof)	Wanneer een overname na faillissement kwalificeert als overgang van onderneming in de zin van Richtlijn 2001/23/EG, geldt op basis van de Woof dat alle werknemers die op het moment van faillissement in dienst zijn bij de vervreemder van rechtswege en met behoud van arbeidsvoorwaarden, overgaan op de doorstarter. De Woof kent wel een aantal verzachtende voorwaarden.

De Woof brengt ook een aantal procedurele vereisten met zich mee. Op basis van de Woof is de curator verplicht om verantwoording af te leggen over de voorgenomen doorstart aan de rechter-commissaris. Dit is anders dan in een regulier faillissement waar de curator veel vrijheid geniet (bijvoorbeeld om de arbeidsovereenkomsten te beëindigen). De curator heeft voorafgaand aan de onderhandse verkoop expliciet toestemming nodig van de rechter-commissaris. Als de doorstarter niet alle werknemers van de failliete werkgever wil overnemen, dan is het aan de rechter-commissaris om te controleren of er daadwerkelijk aan de bedrijfseconomische omstandigheden is voldaan. De rechter-commissaris toetst bovendien de selectiemethode.

Bovenstaande punten kunnen gezamenlijk leiden tot hogere transactiekosten en een langere voorbereidingstijd. Dit is een risico aangezien een te lange voorbereidingstijd erin kan resulteren dat de onderneming definitief stilvalt. Dit zal gepaard gaan met verlies van alle werkgelegenheid.

Conclusie

Het staat buiten kijf dat de Woof een einde zal maken aan de ‘alles-of-niets-benadering’ die volgde uit het Smallsteps-arrest. Alhoewel er voor- en nadelen zijn met betrekking tot de nieuwe wetgeving, is het positief dat er na jaren van rechtsonzekerheid nu juist zekerheid komt over de positie van werknemers bij een overgang van onderneming na faillissement. Het kan dan ook bijna niet anders dan dat de doorstart na de inwerkingtreding van de Woof een comeback zal maken. Als de voorspelde faillissementsgolf na afloop van de NOW-regeling inderdaad realiteit wordt, zou de Woof kunnen zorgen voor een hoger percentage aan doorstarts. Dit is alleen maar positief, zeker als dit resulteert in meer behoud van werkgelegenheid. ■







Reflecties op een fundamentele hervorming van het Nederlandse belastingstelsel

Edwin Visser – Tax Policy Leader EMEA, Tax
Mitra Tydeman – Knowledge Centre, Tax

Ons belastingstelsel is aan hervorming toe: het loopt achter op de maatschappelijke ontwikkelingen. Daarvoor zijn vanuit diverse hoeken bouwstenen aangeleverd. Een adequate aanpak is om eerst belangrijke maatschappelijke trends te identificeren en daaraan fiscale thema's te koppelen.

Het belastingstelsel is uitgewerkt
In mei 2020 stuurde het ministerie van Financiën ruim 160 bouwstenen voor een beter belastingstelsel naar de Tweede Kamer met als doel uitgewerkte beleidsopties aan te leveren voor een volgend kabinet. Net daarvoor publiceerde het Centraal Planbureau (CPB) het rapport 'Kansrijk Belastingbeleid'. De in het Bouwstenenrapport



Bouwstenen
voor een beter
belastingstelsel
Tweede Kamer

en de CPB-notitie beschreven maatregelen zijn gebaseerd op een aantal knelpunten in het huidige stelsel en verschillende voorstellen in rapporten van diverse studiecmissies uit het verleden. Voorbeelden van knelpunten zijn de steeds hogere lastendruk op arbeid voor werkenden, de opkomst van de flex- en platformeconomie, en het onvoldoende beprijzen van de schade aan klimaat en gezondheid.



Kansrijk
Belastingbeleid

Hoewel deze knelpunten herkenbaar zijn, vindt PwC dat de fiscaliteit meer in de context van het oplossen van maatschappelijke vraagstukken gezet had kunnen worden en de financiering daarvan. Fiscaliteit heeft in de optiek van PwC een dienende en geen leidende rol. Voor de hervorming van het belastingstelsel is een bredere, maatschappelijke blik vereist, om van daaruit een vertaalslag te maken naar de fiscaliteit als bijdrage aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Daarnaast ontbreekt een meer fundamentele en samenhangende visie op een duurzaam herontwerp van de inkomsten- en



Samenvatting

Uitdagingen waar de samenleving voor staat, zoals ongelijkheid, klimaatverandering, vergrijzing, nieuwe bedrijfsmodellen en de gevolgen van de coronacrisis, vragen om aanpassingen in het belastingstelsel. Fiscaal beleid hoort dienend te zijn bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken en niet leidend. Dat is de basis voor een goed gefundeerd en robuust belastingstelsel. Door vijf grote maatschappelijke vraagstukken (asymmetrie, disruptie, vergrijzing, polarisatie en vertrouwen) te koppelen aan daarmee samenhangende fiscale thema's wordt geschetst hoe een goed belastingstelsel kan bijdragen aan een oplossing. Ook worden breedgedragen fiscale thema's in de verkiezingsprogramma's onder de loep genomen. De volgende stap is het toetsen van fiscale beleidskeuzes aan zes fundamentele beginselen van coherent en evenwichtig belastingbeleid.

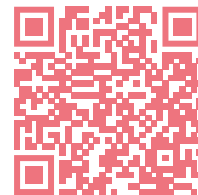
vennootschapsbelasting, en ook een visie op een toekomstbestendige belastingmix.

Een fundamentele hervorming van het belastingstelsel zou in twee etappes kunnen verlopen. De eerste stap is prioriteren, dat wil zeggen de grote maatschappelijke uitdagingen identificeren en daaraan fiscale thema's koppelen. Dit biedt houvast voor het bepalen welke problemen als eerste aanpak behoeven en welke fiscale middelen hierbij kunnen helpen. Vervolgens moeten de diverse beleidskeuzes afgewogen worden aan de hand van fundamentele juridische beginselen, met andere woorden er moet worden getoetst aan een juridisch beoordelingskader.

ADAPT: een brede maatschappelijke blik als uitgangspunt

Het doorgronden van maatschappelijke problemen en het begrip van onderliggende patronen en ontwikkelingen vormen de fundering voor een adequate aanpak van de hervorming. Een zorgvuldige samenstelling en selectie van bouwstenen voor de hervorming van het belastingstelsel

kan pas aan de orde komen nadat het fundament op orde is. PwC heeft een raamwerk ontwikkeld dat vijf urgente mondiale maatschappelijke uitdagingen identificeert waarmee de samenleving zich geconfronteerd ziet: asymmetrie, disruptie, vergrijzing, polarisatie en vertrouwen (afgekort als ADAPT, gebaseerd op de Engelse termen). Hierna volgt een beknopte beschrijving van deze uitdagingen, gekoppeld aan fiscale thema's die samenhangen met die maatschappelijke vraagstukken. Geschetst wordt hoe een goed belastingstelsel kan bijdragen aan een oplossing van de vraagstukken. Ook wordt op basis van de verkiezingsprogramma's in kaart gebracht welke concrete voorstellen politieke partijen hebben geïdentificeerd en wordt nagegaan in hoeverre deze bijdragen aan een oplossing voor deze vraagstukken.



ADAPT - Vijf mondiale en urgente vraagstukken en hun gevolgen

Figuur 1. ADAPT - Vijf mondiale en urgente vraagstukken en hun gevolgen



Asymmetrie

Er zijn toenemende asymmetrische verhoudingen op allerlei niveaus. Inkomensongelijkheid neemt wereldwijd toe en in Nederland komt met name steeds meer vermogen in het bezit van minder mensen (zoals blijkt uit het overzicht 'Ongelijkheid in inkomen en vermogen; huishoudens' van het CBS). Daarnaast vervangen geavanceerde technologieën traditionele beroepen, wat leidt tot ongelijke kansen en een afnemende sociale mobiliteit.

Een goed belastingstelsel kan instrumenteel zijn bij de herverdeling van inkomen, maar ook van vermogen.

Breedgedragen fiscale thema's in de verkiezingsprogramma's die aansluiten op dit vraagstuk zijn:

- verlaging van de belasting op arbeid;
- hogere winstbelasting;
- aanpassing van de box 3-heffing;
- woningmarkt: versoering van de hypotheekrenteaftrek en aanpassing van de verhuurdersheffing; en
- aanpak van schijnzelfstandigheid (zzp).

De verkiezingsprogramma's bevatten geen langetermijnvisie voor de vraag hoe verschillende inkomsten uit arbeid (zzp, eigen onderneming, werknemers en directeur-groootaandeelhouder) en verschillende vormen van inkomsten uit vermogen (privé, in de onderneming, in de bv) uniformer kunnen worden belast. Het blijft een lappendeken.

Disruptie

Snelle technologische veranderingen, de digitalisering van de economie en het wegvallen van grenzen hebben een ontwrichtend effect op bestaande structuren in de samenleving en economie. Denk bij technologische veranderingen aan kunstmatige intelligentie, robotica, automatisering en blockchaintechnologieën die zich in ongekende snelheid ontwikkelen, een disruptieve uitwerking hebben op bestaande businessmodellen en traditionele banen doen verdwijnen. Een ander fenomeen is de platformeconomie, waarbij steeds meer mensen goederen en diensten aanbieden en afnemen via een platform. Ook de klimaatcrisis en dreigende schaarste aan productiemiddelen en grondstoffen leveren disruptie op.

Een goed belastingstelsel kan de negatieve gevolgen van deze disrupties mitigeren en de positieve gevolgen juist stimuleren. Zo zal een robuuste CO₂-heffing leiden tot schonere producten en diensten en meer innovatie, terwijl de opbrengsten (geheel of gedeeltelijk) kunnen worden ingezet om de lasten op arbeid te verlagen.

Fiscale thema's in de verkiezingsprogramma's die aansluiten op dit vraagstuk zijn:

- invoering van een digitaal dienstenbelasting;
- CO₂-heffing op Europees niveau;
- een (hogere) vliegtaks;

- btw-verhoging (bijvoorbeeld op vliegtickets); en
- op mondiaal en Europees niveau werken aan een nieuw stelsel van vormen van winsttoerekening en nieuwe concepten van fiscale nexus die aansluiten bij moderne bedrijfsmodellen (zoals de eerdergenoemde platformeconomie).

Weinig partijen durven een robuuste en meer uniforme CO₂-beprijzing aan (in de opmaat naar een Europese CO₂-heffing) en kiezen voor een keur aan kleinere maatregelen die soms lastig uitvoerbaar zijn en niet altijd de gewenste milieuwinst opleveren. De partijen kiezen nog niet voor een Europese geharmoniseerde grondslag voor de vennootschapsbelasting.

Vergrijzing

De demografische druk op bedrijven, sociale instituties en de economie neemt toe. Zo staan het pensioenstelsel en zorgstelsel onder druk door de afnemende premiebijdragen en toenemende zorgkosten. Maar ook de oververtegenwoordiging van jongeren in flexcontracten en de verandering in consumptiepatronen zorgen voor druk.

Een goed belastingstelsel zorgt ervoor dat de gevolgen van de vergrijzing betaalbaar blijven en bevordert zo de solidariteit tussen generaties.

Breedgedragen fiscale thema's in de verkiezingsprogramma's die aansluiten op dit vraagstuk zijn:

- btw-verlaging op gezonde producten, zoals groente en fruit;
- btw- en accijnsverhoging op tabak en calorierijke voedingsmiddelen;
- vernieuwing van het pensioenstelsel; en
- verlaging van de AOW-leeftijd.

Veel partijen kiezen voor een beperkte verlaging van de btw. In het kader van de vergrijzing zouden partijen via de weg der geleidelijkheid moeten bewegen naar een hogere belasting op consumptie om de afnemende inkomsten uit belastingen op arbeid op te vangen.

Polarisatie

De eerdergenoemde disruptieve trends, zoals het wegvallen van grenzen, de impact van globalisering, grote migratiestromen, automatisering en economische verschuivingen, hebben toenemende maatschappelijke tegenstellingen en groeiende polarisatie tot gevolg. De (internationale) geografische spanningen en het toenemende protectionisme leiden tot groeiende verschillen in handelsbalansen in combinatie met verschuivingen van economische macht. Dit leidt weer tot handelsoorlogen en toenemend unilateralisme.

Een goed belastingstelsel kan de belastingmoraal versterken. Het is van belang dat belastingplichtigen het belastingstelsel als eerlijk ervaren.

Een breedgedragen fiscaal thema in de verkiezingsprogramma's dat aansluit op dit vraagstuk is:

- effectieve belastingdruk op eenpersoonshuishoudens verlagen in vergelijking met de effectieve belastingdruk op tweeverdieners.

Hiervoor werd opgemerkt dat veel partijen kiezen voor een digitaledienstenbelasting; zulke unilaterale stappen zullen de handelsspanningen met de Verenigde Staten doen toenemen.

Vertrouwen

Er is sprake van een afbrokkelend vertrouwen in allerlei instituties, waaronder overheidsinstanties. Dit kan de kloof tussen de overheid en de samenleving vergroten. Ook het vertrouwen in technologie (persoonlijke en digitale veiligheid) neemt af. De roep om meer transparantie en verantwoording door overheden en bedrijven zwelt aan. Verder zijn er te veel ingewikkelde en vaak veranderende regelingen.

Een goed belastingstelsel moet begrijpelijk, voorspelbaar, uitvoerbaar en vooral ook naleefbaar zijn voor burgers en bedrijven.

Breedgedragen fiscale thema's in de verkiezingsprogramma's die aansluiten op dit vraagstuk zijn:

- vereenvoudiging of afschaffing van het toeslagenstelsel;
- aanpassing van de box 3-heffing; en
- hogere winstbelasting.

Het valt op dat partijen in hun verkiezingsprogramma's nagenoeg geen extra middelen voor de Belastingdienst vrijmaken.

Opvallende fiscale voorstellen in verkiezingsprogramma's

In de verkiezingsprogramma's bij de verkiezingen van 17 maart 2021 komen enkele fiscale thema's sterk naar voren, namelijk de verschuiving van de lastendruk van arbeid naar vervuiling, het gelijk belasten van 'flex' en 'vast', verhoging van de winstbelasting, hervorming of afschaffing van het toeslagenstelsel, en de relatie tussen overheid en bedrijfsleven. Hierna worden al deze fiscale voorstellen onderworpen aan een kritische beschouwing aan de hand van het ADAPT-framework.

Verschuiving lastendruk van arbeid naar vervuiling

Er is brede aandacht voor een verlaging van de belastingdruk op arbeid en een verhoging van de belasting op vervuiling. Het effect hiervan wordt ook onderkend in het rapport 'Deltaplan Belastingen voor een Circulaire en Sociale Economie' van de fiscale denktank



Deltaplan
Belastingen voor
een Circulaire en
Sociale Economie

Ex'Tax. Deze denktank pleit voor een verschuiving van de belasting op arbeid naar het (meer) belasten van vervuiling en het verbruik van natuurlijke hulpbronnen. Deze verschuiving kan volgens Ex'Tax leiden tot meer werkgelegenheid, meer duurzame groei, minder uitstoot en minder importafhankelijkheid. Een overkoepelende visie ontbreekt in de verkiezingsprogramma's.

Gelijk belasten van 'flex' en 'vast'

Bij de politieke partijen is brede aandacht voor maatregelen om eerlijke concurrentie tussen werkenden te bevorderen door de belastingdruk op de verschillende vormen van arbeid (denk aan zzp'ers, werken in dienstbetrekking, werken via een onderneming of in een bv) gelijk te trekken.

Toenemende flexibilisering van arbeidsverhoudingen, onder andere als gevolg van een groeiende platformeconomie, draagt bij aan de concurrentiekracht van Nederland. Fiscale maatregelen om de negatieve gevolgen van 'flex' tegen te gaan (zoals de vergrote kans op werkloosheid, onderverzekering voor sociale verzekeringen, afwezigheid van pensioenopbouw) en om eerlijkere concurrentieposities te creëren tussen de verschillende vormen van arbeid, dragen bij aan het mitigeren van de negatieve gevolgen van disruptie zonder daarbij per se afbreuk te doen aan de positieve gevolgen ervan.

Verhoging winstbelasting

In veel politieke partijprogramma's komt de wens naar voren om het tarief van de winstbelasting (tijdelijk) te verhogen. Het vennootschapsbelastingtarief laat de afgelopen jaren nogal wat volatiliteit zien. Dat is niet goed voor het vertrouwen in bestendig beleid. Aan de andere kant kan verhoging van het belastingtarief bijdragen aan een algemeen gevoel van eerlijkheid van het belastingstelsel en daarmee een positieve bijdrage leveren aan de belastingmoraal, waardoor tegenstellingen (polarisatie) binnen de samenleving afnemen.

Geen van de partijprogramma's bevat een visie op een gebalanceerde mix van verschillende belastingen om de collectieve uitgaven te betalen, een mix die de economische distorsies van de belastingheffing zo beperkt mogelijk houdt.

Overigens ontbreekt een meer fundamentele en samenhangende visie op een duurzaam herontwerp van de inkomsten- en vennootschapsbelasting. Denk daarbij aan een grondige verkenning van een duaal inkomstenbelastingstelsel en een vennootschapsbelasting met cashflow als grondslag of een gemeenschappelijke Europese grondslag voor de vennootschapsbelasting gebaseerd op commerciële winst.

Hervorming of afschaffing toeslagenstelsel

Veel politieke partijen brengen de hervorming of afschaffing van het toeslagenstelsel naar voren. Gezien de recente affaire rond de kinderopvangtoeslagen ligt dat voor de hand. Een belastingstelsel moet enerzijds fraudebestendig en controleerbaar zijn voor de Belastingdienst. Anderzijds moet er meer aandacht komen voor de 'naleefbaarheid' door burgers en bedrijven. Ten slotte moeten regelingen de doelgroep daadwerkelijk bereiken. Het is daarom belangrijk dat er bredere aandacht komt voor het vereenvoudigen van alle fiscale wet- en regelgeving. Naast het toeslagenstelsel zijn er namelijk meer voorbeelden van regelingen die praktisch onuitvoerbaar zijn geworden. Denk aan de eigenwoningregeling, de inkomensafhankelijke heffingskortingen en de liquidatieverliesregeling.

Relatie tussen overheid en bedrijfsleven

Op basis van de verkiezingsprogramma's lijken politieke partijen onvoldoende aandacht te hebben voor het consolideren en verder opbouwen van vertrouwen tussen de overheid en het bedrijfsleven. Uiteraard moet dit vertrouwen van twee kanten komen. De overheid zou moeten investeren in het verkleinen van de informatieachterstand van de Belastingdienst: door het horizontale toezicht te moderniseren kan de Belastingdienst ook een belangrijke bijdrage leveren aan het herstel van vertrouwen. Vice versa brengt dit voor bedrijven de verantwoordelijkheid om tax governance frameworks te implementeren. Een andere bijdrage aan wederzijds vertrouwen zou kunnen bestaan uit een (verplichte) gedragscode voor de beroepsgroep van belastingadviseurs.

Toetsing aan juridisch beoordelingskader

Nadat prioriteiten zijn gesteld aan de hand van bovenstaand kader, volgt als tweede stap de toetsing van wetgeving en beleid aan enkele fundamentele rechtsbeginselen om gezag en draagvlak te waarborgen. Zes beginselen zijn cruciaal voor een evenwichtig, effectief, rechtvaardig en uitvoerbaar belastingbeleid. Het gaat om de volgende beginselen in willekeurige volgorde.

Rechtvaardigheid

Het rechtvaardigheidsbeginsel houdt in dat de belasting door een zo breed mogelijke groep als rechtvaardig wordt ervaren. Het draagkrachtbeginsel, het profijtbeginsel, maar ook het gelijkheidsbeginsel maken hier onderdeel van uit.

Doelmatigheid

Op grond van het doelmatigheidsbeginsel wordt het doel van de wet zoveel mogelijk gerealiseerd zonder te veel kosten, inspanningen en schadelijke neveneffecten.

Neutraliteit

Het neutraliteitsbeginsel zorgt ervoor dat beslissingen van burgers en bedrijven niet worden gedreven door fiscaliteit, tenzij bewust is gekozen om via het fiscale instrument gedrag te sturen. Denk daarbij aan het belasten van vervuילend gedrag om dat gedrag af te remmen.

Eenvoud

Het eenvoudsbeginsel houdt in dat burgers en bedrijven moeten kunnen begrijpen wat de fiscale gevolgen van wetgeving en hun handelen zijn.

Zekerheid

Op grond van het zekerheidsbeginsel moet het belastingstelsel duidelijke regels bieden aan burgers en bedrijven. Het beleid moet consistent en voorspelbaar zijn, terwijl het risico op misbruik geminimaliseerd wordt.

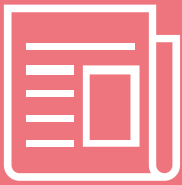
Uitvoerbaarheid

Het beginsel van uitvoerbaarheid houdt in dat het belastingstelsel in de praktijk toepasbaar moet zijn zonder hoge kosten voor burger en overheid.

Conclusie

Velen zijn het erover eens dat hervorming van het belastingstelsel nodig is in het licht van de huidige sociaal-maatschappelijke uitdagingen. Bovenstaande observaties kunnen politici, beleidsmakers en burgers inzichten geven in de keuzes die gemaakt moeten worden in het kader van een goed gefundeerde, robuuste hervorming van ons belastingstelsel op de lange termijn en de overwegingen die daarbij een rol spelen. Maar ook op korte termijn kunnen deze reflecties op een fundamentele hervorming van het Nederlandse belastingstelsel een bron van inspiratie zijn bij de kabinetsformatie en het opstellen van het Regeerakkoord. ■





PwC-publicaties

Op www.pwc.nl/publicaties zijn alle PwC-publicaties verzameld, gerubriceerd naar diensten, thema's en marktsectoren. Hier een greep uit de publicaties.



PwC's Global Family Business Survey 2021

Familiebedrijven staan door de onverwachte en turbulente gebeurtenissen van het afgelopen jaar voor enorme uitdagingen. De tiende editie van PwC's Global Family Business Survey laat zien hoe 2801 familiebedrijven uit 87 verschillende landen tegen de uitdagingen van vandaag en morgen aankijken. 'Onze bevindingen tonen aan dat het familiebedrijf van de toekomst een nieuwe aanpak nodig heeft voor blijvend succes', stellen Niels Govers en Philip Vossenbergh, beiden expert familiebedrijven bij PwC. 'Een aanpak waarvan versnelde digitale transformatie, prioriteit voor duurzaamheidsdoelstellingen en professioneel (familie)bestuur de pijlers zijn.'



Bewuste keuzes bij verkleinen ecologische voetafdruk

Als je een positief effect van de coronacrisis kunt noemen, is het de forse daling van de wereldwijde CO₂-uitstoot. Maar nu de economie weer langzaam op gang komt, is de verwachting dat we met z'n allen weer meer CO₂ gaan produceren.

Volgens de PwC'ers Debby Jannink en Wineke Haagsma is het juist nu belangrijk dat mensen zich bewust zijn van de keuzes die ze maken als het gaat om bijvoorbeeld mobiliteit en daarmee de omvang van hun ecologische voetafdruk. Om daarin inzicht te krijgen heeft PwC een speciale app ontwikkeld: Environmental Footprint Insights.



Van 'zombie'- naar 'engel'- baan door omscholing en afstemming

Zo'n 1,6 miljoen banen in Nederland dreigen te verdwijnen omdat ze op termijn overbodig zijn. Om te voorkomen dat 1,6 miljoen mensen aan de zijlijn komen te staan, is omscholing cruciaal. Omscholing betekent niet het leren van compleet andere vaardigheden. 82 procent van de bestaande vaardigheden heeft potentie in andere banen waaraan op lange termijn wel behoefte is. Een ander deel van de oplossing ligt in het afstemmen van vraag en aanbod tussen arbeidsmarktregio's. Dat blijkt uit het onderzoek 'How to make vulnerable jobs ready for the future' van PwC.

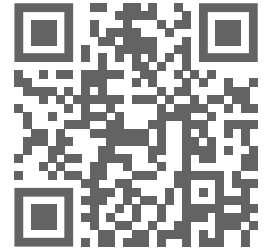


Rechtstreeks - Richtlijnen voor de jaarverslaggeving 2020

Rechtstreeks is een periodieke uitgave voor iedereen die zich bezighoudt met de jaarrekening onder Nederlandse verslaggevingsregels. Via Rechtstreeks informeren wij u over belangrijke actualiteiten die van belang zijn voor het opstellen van de jaarrekening. In deze Rechtstreeks geven we een overzicht van de belangrijkste actualiteiten voor uw jaarrekening die beginnen op of na 1 januari 2021. Daarnaast worden de belangrijkste wijzigingen voor verslagjaren die beginnen op of na 1 januari 2020 die er nog bij zijn gekomen ten opzichte van de vorige Rechtstreeks, uiteengezet.



Eerder verschenen



Op zoek naar een eerder verschenen artikel?

Hieronder vindt u een overzicht van de artikelen van de laatste vier uitgaven van Spotlight.

Op www.pwc.nl vindt u de laatste jaargangen. Uiteraard kunt u ook contact met ons opnemen.



Spotlight 2021 Uitgave 1

Woord vooraf – **De weg naar wereldwijde standaarden voor niet-financiële informatie kan hobbelig zijn** – *Arjan Brouwer*

Column – **Het is tijd dat plastic duur wordt** – *Jan Willem Velthuis*

Verslaggeving – **Het toenemende belang van niet-financiële informatie** – *Hugo van den Ende*

Verslaggeving – **Accountingoverwegingen met betrekking tot de nieuwe Nederlandse Wet homologatie onderhands akkoord** – *Alexander Spek en Diederik van der Veer*

Accountancy – **Nieuwe controlestandaarden – nu al actie vereist!** – *Frans de Groot*

Accountancy – **De interpretatie en controle van de NOW-subsidie ingewikkelder dan verwacht**

Governance en toezicht – **Een frauderisicoprogramma is noodzakelijk voor elke organisatie** – *Gerrit-Jan Kreeftenberg en Tessa van Steijn-Meijer*

Belastingen – **DAC6: meldingsplicht en meldingsplichtigen** – *Maarten van Brummen en Merel Mookhoek*

Sustainable Development Goals – **Hoe duurzaam zijn de verschillen tussen de EU-Taxonomie en de SFDR?**

Digital – **Menselijke behoefte boven technologische vooruitgang**

Spotlight 2020 Uitgave 4



Woord vooraf – **We weten niet beter!**

Column – **Het praatje bij de koffieautomaat heeft ook waarde** – *Jan Willem Velthuis*

Verslaggeving – **De controle van de ESEF-eisen aan digitale jaarverslagen** – *Wiert Smid en Willem Geijtenbeek*

Verslaggeving – **De controle van morgen door innovatie en verbinding** – *Adriaan Terlouw, Anne-Peter Ruit en Hans van der Meer*

Interne beheersing en IT – **Digitaal geld – contant geld in elektronische vorm**

Governance en toezicht – **De impact van nieuwe vereisten voor het beloningsbeleid en het remuneratierapport** – *Frank van Oirschot en Ronny Wik*

Governance en toezicht – **De 'good' in 'good governance'** – *Wouter Amersfoort*

Belastingen – **Prinsjesdag 2020: ontwikkelingen in de winstbelasting** – *Maarten de Wilde en Merel Mookhoek*

Sustainable Development Goals – **Eenduidiger meten en rapporteren van SDG-impact**

Digital – **Strategisch voordeel door samenwerking met start-ups**



Spotlight 2020 Uitgave 3

Woord vooraf – **Morgen maak je samen** – *Renate de Lange*

Column – **Covid-19 is aanleiding om te werken aan een nieuw sociaal contract** – *Jan Willem Velthuisen en Wineke Haagsma*

Interview – **In gesprek met de CFO van Vopak, Gerard Paulides** – *Joukje Janssen en Hugo van den Ende*

Interview – **In gesprek met toezichthouders Kavita Nandram en Raoul Köhler** – *Hugo van den Ende en Marcus Looijenga*

Sustainable Development Goals – Dichterbij een strategie voor de wereld is men nog niet eerder gekomen – *Wineke Haagsma*

Duurzame financiering transformeert reële economie – *Joukje Janssen en Lex Huis in het Veld*

Klimaatverandering toekomstbestendig managen – *Willem Schouten*

Sustainable strategy execution – *Willem-Jan Dubois*

Een veerkrachtige supplychain: continuïteit en duurzaamheid gaan hand in hand – *Willemijn van Wettum en Rolf Bos*

De integrale verduurzaming van de supplychain

Robots en rechten: de toekomst van werk en de invloed op werknemers en bedrijven – *Anna Bulzomi en Bastiaan Starink*

Houvast door meten van en sturen op impact

Een digitaal platform als middel voor verduurzaming – *Ron Martinek, Daniël van Norren, Joris van Gelder*

Digitale ethiek: basisingrediënt voor succesvolle digitale transformatie – *Mona de Boer*

Ontwikkelingen in het duurzaamheidsrapportagelandschap in 2020 – *Mylène Goei en Femke Helgers*

Maak duurzaamheidsinformatie echt betrouwbaar – *Marcus Looijenga*

Fiscaliteit als onderdeel van maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen – *Femke van Dijk*

Versnel de transformatie naar een duurzame organisatie door te werken aan de cultuur – *Marloes van Loon, Wendy van Tol en Femke Helgers*

Duurzame vooruitgang in de jaarrekening – *Geert Wognum*

Spotlight 2020 Uitgave 2



Woord vooraf – **Coronacrisis maakt van digitale upskilling een noodzaak** – *Ilja Linnemeijer*

Column – **Hoe economen nepnieuws zouden bestrijden** – *Jan Willem Velthuisen*

Interview – **In gesprek met Roger Dassen** – *Arjan Brouwer*

Verslaggeving – **De impact van Covid-19 op de verslaggeving** – *Arjan Brouwer*

Verslaggeving – **Assurance bij digitale jaarverslagen** – *Willem Geijtenbeek*

Accountancy – **Accountant en collegiaal overleg** – *Victor Valckx*

Interne beheersing en IT – **Wat vinden robots van COBIT?** – *Steven Boekhoudt*

Interne beheersing en IT – **Continuous monitoring en de gegevensgerichte controleaanpak, een innovatieve combinatie** – *Rudi Selhorst*

Belastingen – **Belastingen in de jaarrekening** – *Hugo van den Ende*

SDG's – **Aan de slag met de Sustainable Development Goals** – *Femke Helgers*

Overig – **Een optimale medewerkersbeleving: winst voor mens, organisatie en samenleving** – *Bastiaan Starink*

Digital – **De rol van corona in digitale transformaties**





Colofon

Spotlight is het vaktechnisch bulletin van PricewaterhouseCoopers Accountants. Dit bulletin mag ter beschikking worden gesteld aan klanten en derden, evenwel met inachtneming van het volgende. Bij het redigeren van de teksten wordt de uiterste zorgvuldigheid betracht. De behandeling van de onderwerpen is evenwel niet altijd uitputtend, terwijl tevens na verloop van tijd informatie verouderd of niet meer (volledig) juist kan zijn. De mening van de auteur(s) is niet noodzakelijkerwijs de mening van PwC. Wij aanvaarden daarom geen verantwoordelijkheid voor hetgeen eventueel wordt ondernomen op basis van de inhoud van deze publicatie. Waar in de tekst naar een niet-specifiek persoon verwezen wordt (bijvoorbeeld 'de accountant') wordt de m/v-vorm bedoeld; lees 'hij/zij'. Alle rechten voorbehouden.

Hoofdredacteur

Hugo van den Ende AA RB

Redactie

mr. W. Amersfoort
drs. M.J. Brouwer RA
J. Dul MSc
drs. J.I. de Groot RA
J. Janssen MSc
drs. A. van der Linden RA
I.G.C. Oudhuis RA
mr. drs. H.K.O. Reimers AA
prof. mr. dr. M.F. de Wilde

Eindredactie

mr. M.E. Smit
E.E. van der Wolf BA

Bureauredactie

K. Kalpoe

Secretariaat

D. van der Klis

Vormgeving

ECO Digital Publishing BV

Fotografie

PwC
Robin de Puy

Productie

AraneaGrafimedia

Nadere informatie

Voor nadere informatie kunt u zich wenden tot Assurance National Office of de personen die in de bijdragen genoemd zijn. Wanneer u een artikel of passage uit Spotlight wilt overnemen is bronvermelding verplicht en verzoeken wij u een exemplaar van uw publicatie te zenden aan het redactieadres.

Redactieadres

PricewaterhouseCoopers Accountants
Assurance National Office
Postbus 90357
1006 BJ Amsterdam
Telefoon: 088 792 5253
Fax: 088 792 9632

Abonnementenservice

Wilt u Spotlight voortaan liever digitaal ontvangen? Laat het ons weten via onderstaande QR-code of ga naar <https://www.pwc.nl/nl/forms/aanmelden/aanmelden-spotlight-digitaal.html>.



Spotlight Jaargang 28 - 2021 uitgave 2

Deze publicatie is uitsluitend opgesteld als algemene leidraad voor relevante kwesties en dient niet te worden geïnterpreteerd als professioneel advies. U dient niet te handelen op basis van de in deze publicatie vervatte informatie zonder nader professioneel advies te hebben ingewonnen. Er wordt geen enkele expliciete of impliciete verklaring verstrekt of garantie geboden ten aanzien van de juistheid of volledigheid van de in deze publicatie vervatte informatie, en voor zover toegestaan krachtens de wet, aanvaarden de bij deze publicatie betrokken PwC firms, medewerkers en vertegenwoordigers geen enkele aansprakelijkheid, voor de gevolgen van enige handeling dan wel omissie door hetzij uzelf hetzij enige andere persoon op basis van de in deze publicatie vervatte informatie of voor enig besluit waaraan die informatie ten grondslag ligt.

PwC verwijst naar de Nederlandse firma en kan soms naar het PwC-netwerk verwijzen. Elke aangesloten firma is een afzonderlijke juridische entiteit. Kijk op www.pwc.com/structure voor meer informatie.



www.pwc.nl

© 2021 PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289). Alle rechten voorbehouden. PwC verwijst naar de Nederlandse firma en kan soms naar het PwC-netwerk verwijzen. Elke aangesloten firma is een afzonderlijke juridische entiteit. Kijk op www.pwc.com/structure voor meer informatie.