

Orde

THEMA

BEDRIJFSCULTUUR

VERDIEPING

**DE VERSCHILLEN ZIJN GROOT.
WAT BINDT KANTOREN NOG?**

MEER DAN DE MAATSCHAP

**RECHTVORMEN VOOR
SAMENWERKING**

LEERMEESTERS

**'ONZE NIEUWSGIERIGHEID
DREEF ONS TOT DE GRENS'**

HET X-TEAM IN ACTIE

**OVER LETSELSCHADEVERGOEDING VAN
EEN VRIJWILLIGE BRANDWEERMAN**


SUSANNE DE NOOIJER

**'SOMETHING'S
GOTTA GIVE'**


ARTIS GROOTE MUSEUM


Ga voor alle info naar grootemuseum.nl

VRIENDEN
LOTERIJ

 Provincie
Noord-Holland

 Ministerie van Landbouw,
Natuur en Voedselkwaliteit

 Gemeente Amsterdam

 Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

 Zedehoff
Fonds

VSBfonds.
anderszins doet men

TBI FUNDATIE

 GIESKES-STRIJBIS
FONDS

Orde

COLOFON

Orde is een uitgave van de NOB
Het magazine wordt gratis verstrekt aan leden.

Redactieadres
Postbus 2977
1000 CZ Amsterdam
tel. 020 – 514 18 80

Gastredacteur
Susanne de Nooijer-Kouwenhoven

Redactie
Bastiaan Bergink
Henk Koller
Eefje Simpelaar

Concept & realisatie
Monte Media

Medewerkers
Henk Bergman
Flóri Hofman
Lucas Ligtenberg
Astrid Klein Sprokkelhorst
Trudeke Silleviss Smitt

Eindredactie
Rentsje de Gruyter

Art direction & vormgeving
Nienke Katgerman

Coverbeeld
Maurits Giesen

Advertenties
Bureau Van Vliet, Zandvoort
tel. 023 – 571 47 45

Ten overvloede zij vermeld dat de meningen in de artikelen en interviews die van de auteurs resp. de geïnterviewden zijn en niet noodzakelijkerwijs die van de NOB.



© NOB 2022



4 VOORWOORD
Cultuur

4 START VAN DE ORDE
Nieuws van de NOB

5 COLUMN
Bedrijfscultuur

6 ONDER DE LOEP
Nieuw onder de zon

THEMA BEDRIJFS-CULTUUR

8 ACHTERGROND
Kantoren zijn er in alle smaken

12 VERDIEPING
Vooral verschillen of overeenkomsten?

16 INTERVIEW
SUSANNE DE NOOIJER
'Diversiteit verhoogt het werkplezier'

20 LEERMEESTERS
Ohne FleiB kein Preis

24 IN BEDRIJF
Vof, bv, nv of LLP?

27 PROFIEL
LOES VAN HULTEN

28 DE ZAAK VAN
MARIEKE, FRANK & FRANK
Het X-team in actie

31 TWEDE LEVEN
Een potje fluiten

33 LEDENNIEUWS, BENOEMINGEN,
TRANSFERS & TRAININGEN

VOORWOORD

CULTUUR

'Het geheel van normen, waarden, tradities, regels, kunstuitingen enz. van een land, volk of groep' – zo omschrijft de Dikke Van Dale het woord cultuur.

Wat is onze cultuur? In dit nummer verkennen we dat met gastredacteur Susanne de Nooijer-Kouwenhoven. Er is nog veel werk aan de winkel wat betreft diversiteit en inclusiviteit bij de kantoren, zo blijkt uit het interview met haar. Dat bevestigt ook een recent artikel in *NRC* over de Zuidas: vrouwelijke advocaten vinden de cultuur op kantoor nog steeds masculien. Vrouwen met een biculturele achtergrond voelen zich nóg minder serieus genomen.

Ook de NOB wordt vaak gezien als een oude-witte-mannenbolwerk. En ja: ook niet iedereen ziet de NOB – de Muiderpoort, de NOB-das – als een moderne beroepsvereniging. Bijzonder, want een groot deel van onze leden is jonger dan 35 jaar. Ook onze communicatie komt traditioneel over, bleek onlangs uit eigen onderzoek onder leden en andere belanghebbenden. Voeg daaraan toe dat we ons lange tijd sterk profileerden op het internationale vestigingsklimaat en het beeld van een conservatieve lobbyclub is compleet.

Maar de basis van onze vereniging is veel breder: die is niet synoniem met een jasje-dasjecultuur, met die van slippendragers van het grootkapitaal. Wij willen onze bakens verzetten en ook de leden aanspreken die zich nu niet in onze vereniging herkennen. Met aandacht voor diversiteit en maatschappelijke onderwerpen, zoals box 3 en rechtsbescherming. Met waar mogelijk een modernere manier van communiceren.

En met deze oproep aan al onze leden: wees van harte welkom als vrijwilliger, en draag zo bij aan een veelzijdige beroepsvereniging waar iedereen zich thuis kan voelen.



NIELS BOEF
VOORZITTER NOB



Froukje Jansen

NOB-JAARCONGRES

Datum: **30 juni 2022**

Thema: **ESG in de fiscaliteit**

Dagvoorzitter: **Froukje Jansen**

Locatie: **Beatrix Theater te Utrecht**

SYMPOSIUM FISCALE RECHTSHULP

START VAN EEN REIS

Op 24 maart vond het symposium 'Fiscale Rechtshulp & Rechtsbescherming' plaats, met als ondertitel 'verleden, heden & toekomst'. Directe aanleiding was de constatering dat in het fiscale recht het belang van rechtshulp aan kwetsbare mensen onderbelicht is. Dit terwijl uit diverse onderzoeken blijkt dat praktische rechtsbescherming in belastingzaken op verschillende onderdelen tekortschiet.

Doel van het symposium was om met vertegenwoordigers van hulpverleningsinstanties, de wetenschap, overheid, politiek en NOB-leden van gedachten te wisselen over verleden, heden en toekomst van fiscale rechtshulp. En ook om te onderzoeken hoe deze rechtshulp kan worden verbeterd en wat de verschillende partijen daaraan kunnen bijdragen.

Het symposium was de start van een reis waarin de oproep tot actie voor bredere fiscale rechtshulp doorklonk. Dat moeten we vooral in samenwerking met elkaar doen, waarbij het cruciaal is dat de burger vertrouwen heeft in de overheid en vice versa.

Meer lezen over de bijdragen van de verschillende sprekers? Het volledige verslag is gepubliceerd in het Weekblad Fiscaal Recht.



DIENTVERLENING BELASTINGDIENST

NOG NIET IN ORDE

Eens in de twee jaar onderzoekt de NOB samen met het Register Belastingadviseurs (RB) wat de leden vinden van hun relatie met de Belastingdienst. Eind 2021 vond dit onderzoek wederom plaats. Door dit te doen, willen we tijdig trends en knelpunten signaleren in de onderlinge relatie. De kwaliteit van de dienstverlening en samenwerking met de Belastingdienst zijn immers essentieel voor een goede en efficiënte beroepsuitoefening en een effectieve belastingheffing in Nederland.

Dit zijn de belangrijkste zes conclusies:

- ◆ De waardering voor de kwaliteit van de dienstverlening door de fiscus is met een 5,9 hetzelfde gebleven als in 2019.
- ◆ De bereikbaarheid van de Belastingdienst is ten opzichte van 2019 enigszins verbeterd, maar blijft een belangrijk verbeterpunt – vooral voor fiscale dienstverleners zonder vaste contactpersoon.
- ◆ Directe, persoonlijke communicatie tussen fiscale dienstverleners en medewerkers van de Belastingdienst verbetert de dienstverlening en de onderlinge (vertrouwen)relatie. Helaas is de bereikbaarheid en toegankelijkheid van de Belastingdienst echter nog altijd niet in lijn met onze digitale samenleving.
- ◆ Bedrijfsfiscalisten typeren de relatie meer als een gelijkwaardige overlegcultuur dan belastingadviseurs.
- ◆ De in 2019 geconstateerde verharding in de onderlinge verhouding is nauwelijks veranderd. Er is sprake van een formele houding en een hiërarchische controlecultuur, in plaats van een gelijkwaardige overlegcultuur, zelfs voor wie onder Horizontaal Toezicht valt. Wel geven de respondenten een hoger rapportcijfer (een 6,1 versus een 5,2 in 2019) voor het correct opleggen van sancties dan in het vorige onderzoek.
- ◆ Het enthousiasme en draagvlak voor Horizontaal Toezicht is onder fiscaal dienstverleners nog steeds beperkt en gaat volgens hen ten koste van verticaal toezicht.

Hoe kan dit anders?

Vijf aanbevelingen ter verbetering:

- ◆ Verbeteren van de telefonische bereikbaarheid van en de toegang van belastingadviseurs tot de dossierbehandelaar bij de fiscus. Contactpersonen binnen Horizontaal Toezicht zijn goed tot uitstekend telefonisch bereikbaar; dat zou voor de hele Belastingdienst moeten gelden.
- ◆ De Helpdesk Intermediairs kan efficiënter werken. Ons advies is om een digitale tool in te richten voor de afhandeling van standaardvragen. Zo krijgt de helpdesk meer ruimte om inhoudelijke vragen te beantwoorden.
- ◆ Door e-mail te gebruiken, zouden medewerkers van de Belastingdienst en fiscale dienstverleners efficiënter kunnen werken. Ons advies is dan ook om dit communicatiemiddel voor de hele organisatie te accepteren en in te voeren.
- ◆ Er moet een oplossing komen voor het veelvuldig zoekraken van aan de Belastingdienst geadresseerde brieven en stukken (zelfs als die aangetekend zijn). Bijvoorbeeld door het toestaan en stimuleren van e-mailcorrespondentie (zie ook punt 3).
- ◆ Fiscale dienstverleners zijn een belangrijke schakel om op een efficiënte manier belasting te innen. Een betere samenwerking en overleg op basis van wederzijds vertrouwen helpt daarbij.

Reactie van NOB-voorzitter Niels Boef: 'Een goede samenwerking met de Belastingdienst is van wezenlijk belang, zowel voor onze adviseurs als voor onze klanten. Ik hoop dan ook dat de Belastingdienst onze aanbevelingen overneemt en stappen zal zetten om de dienstverlening te verbeteren.'

NOB en RB delen de onderzoeksresultaten niet alleen met de leden, maar ook met het ministerie van Financiën en de Belastingdienst. Dit om onze bevindingen te evalueren en geconstateerde verbeterpunten, wensen en suggesties te bespreken.



COLUMN

BEDRIJFSCULTUUR

Midden jaren negentig was ik drie jaar advocaat bij één van de grootste kantoren van het land. Dat waren angstige jaren, van voortdurend op mijn hoede zijn om niet als indringer te worden ontmaskerd. Bij wat me nog het meeste deed denken aan een geheim genootschap, met al z'n ongeschreven regels. Zoals over taal en kleding: zeg nooit kostuum maar altijd pak, niet overhemd, maar hemd en een stropdas is gewoon een das. Anders ben je af. Een landelijke stomeerijketen had jarenlang de reclameslogan: maakt van uw pak weer een kostuum. Hilarisch vond ik dat.

Ook op aanpalende beroepsgroepen, zoals accountants en belastingadviseurs, keken de heren advocaten smalend neer. Want: foute pakken. Dat was drie decennia geleden. De kledingvoorschriften zijn sindsdien aanzienlijk versoepeld. De das verdween van de Zuidas, 'business casual' kwam ervoor in de plaats. Maar het cultuurverschil bleef, hoogstens minder zichtbaar.

Een gezonde bedrijfscultuur is van levensbelang voor organisaties. Toch richten veel bestuurders zich voornamelijk op rationele, meetbare doelen. En verliezen daarbij de zachte kant uit het oog: dat elk bedrijfsplan staat of valt met de mensen die het moeten uitvoeren. Want hoe goed een strategie ook is, de cultuur in een bedrijf is altijd dominant. Managementgoeroe Peter Drucker vatte dat kernachtig samen in zijn gevleugelde uitdrukking: *Culture eats strategy for breakfast*. Zeker in dit MeTootijdperk klinkt de roep om diversiteit, transparantie en veiligheid luider dan ooit, zowel van binnenuit als van buitenaf. Kantoren die hier op inspelen, kunnen rekenen op succes, zakelijk én maatschappelijk. Dus ook in de slag om nieuwe talenten. Want kantoor heeft ze niet langer voor het uitkiezen; talent kiest jou.

MR. DRS. PAUL LASEUR

Oud-advocaat, nu economisch journalist en presentator/columnist bij BNR Nieuwsradio

TAX PRINCIPLES EN ESG

NIEUW ONDER DE ZON

Begin dit jaar zijn de ‘NOB Tax Principles’ ingevoerd, met als doel om de kwaliteit van de beroepsuitoefening door belastingadviseurs te ondersteunen en meer aandacht te besteden aan de maatschappelijke aspecten van een advies. Op het jaarcongres in juni wordt ook aandacht besteed aan ESG in de fiscaliteit. NOB-voorzitter Niels Boef legt uit waarom.

Vanwaar de Tax Principles?

‘De Tax Principles vormen de voorlopige afronding van een proces dat al een paar jaar loopt. De wereld van belastingadviseurs is snel veranderd. Veel meer dan vroeger moeten zij zich de vraag stellen hoe om te gaan met de maatschappelijke gevolgen van een fiscaal advies. Dat speelde eerder ook wel, maar is veel meer op de voorgrond komen te staan. Voor ons was dat aanleiding om voor alle leden concrete beroepsregels op te stellen. We hebben gezocht naar een best practice, een minimale standaard die voor alle leden geldt.’

Ontbrak die tot nu toe?

‘Eigenlijk wel. Onze leden werken bij grotere en kleinere kantoren, als zelfstandig fiscalist of bedrijfsfiscalist. De bedoeling is dat zij allemaal deze professionele minimale standaard toepassen bij de uitoefening van hun beroep. Vanaf komend jaar worden zij er ook jaarlijks op getoetst. Zo ontstaat een vorm van ledentoezicht. Die begint met een ver-

plichte training op het gebied van alle bestaande beroepsregels, waaronder de tax principles.’

Klopt het dat intercollegiaal overleg en self-assessment nieuwe elementen zijn?

‘Ja, bij intercollegiaal overleg gaat het om een flankerende maatregel voor dilemma’s waarmee leden te maken kunnen krijgen. Daarbij gaat het niet om fiscaal inhoudelijke onderwerpen; het doel van self-assessment is om bewustheid te creëren. Je verklaart ermee dat je je aan alle regels hebt gehouden. Dat gaat een stuk verder dan wat er tot nu toe in onze gedragscode stond.’

Hoe verhouden ESG en de Tax Principles zich?

‘Een belangrijke vraag is hoe ESG – dus doelen op sociaal gebied, over milieu en goed ondernemingsbestuur – ons als belastingadviseurs raakt. Op het jaarcongres van 30 juni zullen we het daar uitgebreid over hebben. De fiscaliteit kan een instrument zijn bij het halen van doelstellingen door ondernemingen op

het gebied van duurzaamheid. Overheden heffen milieubelastingen om ons gedrag te sturen – bijvoorbeeld om de CO₂-uitstoot te verminderen of een circulaire economie te bevorderen. Als we het milieu en het klimaat willen beschermen, kunnen bepaalde belastingmaatregelen dus als instrument daarbij dienen. Wij proberen ook op dit terrein onze kennis en kunde in te zetten; de tax principles spelen daarbij ook een rol.’ ■



MR. DR. ASTRID KLEIN SPROKKELHORST

Jurist, journalist en beëdigd vertaler met een fiscale specialisatie

BESTUUR NOB

Niels Boef - *voorzitter*

Sylvia Dikmans - *secretaris*

Edwin Visser - *penningmeester*

Simone Admiraal

Pieter Asjes

Sebastiaan de Buck

Margriet Lukkien

Jacob Mook

Susanne de Nooijer-Kouwenhoven

Susan Raaijmakers

Stan Stevens

Caroline
van der Woude



E-LEARNING MODULE WWFT HERZIEN

De e-learning module die de NOB samen met de NBA heeft ontwikkeld is geactualiseerd. Ook is de module gebruiksvriendelijker gemaakt. De Wwft heeft een trainingsverplichting die geldt voor alle belastingadviseurs (en accountants) die werkzaamheden uitvoeren voor derden (klanten). De Wwft is niet van toepassing op bedrijfsfiscalisten. Het periodiek volgen van deze e-learning module helpt bij het voldoen aan deze trainingsverplichting. Hierdoor zijn zij in staat ongebruikelijke transacties te herkennen en een cliëntenonderzoek goed en volledig uit te voeren (artikel 35 Wwft). Meer informatie over de e-learning module Wwft, hoe u kunt inschrijven en de kosten leest u op onze website.

ALGEMENE LEDENVERGADERING 2022

NIEUWE BESTUURSLEDEN

Op 7 april vond de Algemene Ledenvergadering van de NOB plaats. Op de agenda stond de benoeming van nieuwe leden voor het Algemeen Bestuur, de Commissie van Beoordeling en de Raad van Tucht. De nieuwe leden staan achterin dit nummer, bij het overzicht met benoemingen in de rubriek 'Ledennieuws'.

Daarnaast kwamen het NOB-jaarverslag en het financiële verslag over 2021 aan bod, plus de begroting voor 2022 van de NOB en de SOB. De Algemene Ledenvergadering gaf haar goedkeuring voor de jaarstukken en de begroting en verleende het bestuur decharge over 2021.

Ook op de agenda stonden het voorstel tot statutenwijziging in verband met het instellen van een Raad van Advies en de Wet bestuur en toezicht rechtspersonen, het voorstel tot aanpassing van de Code of Conduct en invoering van de NOB Tax Principles. Ook deze voorstellen heeft de Algemene Ledenvergadering aangenomen.

De voorzitter lichtte ook nog het NOB-standpunt toe naar aanleiding van de door de Nederlandse overheid opgelegde sancties tegen Rusland. Verder ging hij kort in op de Europese ontwikkelingen aangaande de regulering van het beroep. Tot slot kondigde hij aan dat de NOB in september een ledenbijeenkomst wil organiseren over de stand van zaken rondom horizontaal toezicht voor financiële dienstverleners (HT FD).

COMMENTAAR OP WETSVOORSTELLEN

De Commissie Wetsvoorstellen publiceerde sinds het verschijnen van de laatste Orde de volgende commentaren op wetsvoorstellen:

- ◆ **Wet implementatie richtlijn grensoverschrijdende omzettingen fusies en splitsingen**
(internetconsultatie)
- ◆ **Wijziging van het Besluit Wfsv en het Besluit nadere regels oproepovereenkomsten**
(internetconsultatie)
- ◆ **Wet Toekomst Pensioenen**
- ◆ **Nadere reactie Wet Toekomst Pensioenen**
- ◆ **Voorjaarsnota: Warme oproep om ingeslagen weg verder te volgen**
- ◆ **Keuzes btw-nultarief zonnepanelen begrijpelijk vanwege uitvoerbaarheid invoering**
- ◆ **Wetsvoorstel DAC7: Aandacht voor reikwijdte, overrapportage en rechtsbescherming gevraagd**
- ◆ **Aanpassing voorstel tijdelijke noodwet betaalbare energie wenselijk**



DILEMMAPP

DOWNLOAD HIER DE DILEMMAPP
EN DOE MEE!







BEDRIJFSCULTUUR

EEN WERELD VAN HARDE DEADLINES

Boutiquekantoor of Big Four, inhouse specialist of belastingadviseur: de fiscale wereld is veelhoekig. Wat kenmerkt die wereld en alle smaken die daarbinnen voorkomen? En hoe zorg je voor een goed werkklimaat? 'Als iemand een tegengeluid laat horen, neem dat dan serieus en wals er niet zomaar overheen.'

Wie wel eens een krant openslaat of het journaal kijkt, kan niet om het thema 'werkcultuur' heen. Allerlei schandalen passeren de revue: van seksueel grensoverschrijdend gedrag bij

televisieprogramma The Voice tot een verziekte werksfeer bij politieke partij VOLT en een zwijgcultuur bij defensie. Ook wanneer het niet misgaat, kan de sfeer binnen een bedrijf of afdeling van grote invloed zijn op werknemers. →

Het kan bijvoorbeeld de onderlinge communicatie en motivatie van werknemers beïnvloeden. En ervoor zorgen dat mensen zich veilig en bevlogen voelen – of juist niet. Wat kenmerkt de bedrijfscultuur van de fiscale wereld eigenlijk? En hoe zorg je dat die gezond blijft?

‘Bedrijfscultuur’, zegt Elianne van Steenbergen, is “de manier waarop we dingen hier doen”. Als bijzonder hoogleraar Psychologie van Toezicht aan de Universiteit Utrecht onderzoekt zij welke elementen in de cultuur van een organisatie bepalend zijn voor het naleven en nastreven van ethisch juist gedrag. Vaak bestaan er niet alleen tussen beroepsgroepen grote verschillen, maar juist ook binnen één zo’n beroepsgroep.

HOGE WERKDRUK

Zo ook in de fiscale wereld, weet Harry Teuben uit eigen ervaring. Als oprichter van Teuben Tax Recruitment heeft hij al talloze organisaties zien voorbijkomen. De heersende werkcultuur hangt van verschillende kenmerken af: hoe groot een kantoor is, waar het gevestigd is, of het een boutique is, een advocatenkantoor, de Belastingdienst of het bedrijfsleven.

Zo lijken de Big Four-kantoren volgens hem best op elkaar. ‘Er ligt een grote focus op de omzet en uren. Ook is het

het op die kantoren wat hiërarchisch.” Kleinere kantoren zijn vaak wat flexibeler, zegt Teuben. Ook zijn ze vaak ondernemender van aard, omdat er minder werk automatisch uit hun eigen netwerk komt. Partners en senior medewerkers worden daarom gestimuleerd om meer klanten uit hun eigen netwerk te halen. ‘De kleinere kantoren trekken bijvoorbeeld eerder een extra bonus uit voor werknemers die klanten binnenhalen. Zo komt het wel eens voor dat fiscalisten persoonlijk mogen delen in de behaalde omzet bij klanten die ze zelf hebben aangedragen. Dat gebeurt bij de grote kantoren bijna niet.’

Belastingadvieskantoren hebben tot slot volgens Teuben vaak een heel andere cultuur dan bedrijven die één of meerdere fiscalisten in dienst hebben. ‘Bij de kantoren ligt de focus vooral op omzet, vaktechniek, nieuwe klanten werven, goede communicatie richting de klant en voldoende declarabele uren maken. Daarvoor heb je vaak een andere persoon nodig dan voor een interne positie. Bij de laatste is de focus met name op het eigen bedrijf gericht en hoef je nauwelijks commerciële werkzaamheden te doen.

Ook je specialisatie is bepalend voor de werkcultuur, zegt Menno Wiezer. Hij maakte in 2019 de overstap van de fusie en overnametak van Meijburg & Co naar

zegt hij, maar aan de afdeling M&A. De werkdruk is daar notoir hoog.

‘Ik had veel harde deadlines. Heel stressvol’, zegt Wiezer. Geregeld maakte hij werkweken van ‘een stuk meer’ dan veertig uur, vaak ook ‘s avonds of in de weekenden. ‘Het moet bij je passen – en dat deed het niet bij mij. Regelmatig werd ik ‘s ochtends wakker en had ik al berichten uit de Verenigde Staten dat er iets om 13 uur af moest zijn.’

Als belastinginspecteur voelt hij zich rustiger, ‘de balans is beter.’ Ook bij de fiscus zijn er wel eens harde deadlines, maar minder vaak. Bovendien zijn er meer collega’s die iets over kunnen nemen als hij uitvalt. In Wiezers contract staat dat hij 36 uur per week hoort te werken – en daar gaat hij ‘over het algemeen’ niet overheen.

GROTE VERSCHILLEN

Nog grotere verschillen in bedrijfscultuur bestaan er zo mogelijk tussen landen. Veel kantoren werken internationaal. Wil je daarin succesvol zijn, verdiep je dan goed in wat de gebruiken in het desbetreffende land zijn, zegt journalist Stefan de Vries. Hij schreef met Roel Wolbrink Het blauwe boekje, over (internationale) stijlregels en etiquette. ‘Nederland is een van de meest informele landen ter wereld. Het andere uiterste zijn Japan en Frankrijk, de Angelsaksische landen zitten er tussenin.’ In de meeste gevallen betekent succesvol zijn in het buitenland: investeer in je relaties. Direct tot de kern van de zaak komen, zoals Nederlanders doen, werkt vaak niet. ‘Weet bijvoorbeeld dat je in Japan of China een cadeautje mee moet nemen. En dat je in Frankrijk eerst lang gaat lunchen met iemand – waarbij je over van alles praat, behalve over zaken. Gaat het goed? Dan kun je later die week bellen met een zakelijk voorstel.’

Een groot verschil met de Verenigde Staten is de claimcultuur die daar bestaat, vertelt Harry Teuben. Hij werkte ooit als belastingadviseur voor PwC in New York. ‘Ze doen langer over een advies dan wij in Nederland. Dat komt doordat ze veel voorzichtiger zijn, uit

‘IK HAD VEEL HARDE DEADLINES, OOK 'S AVONDS EN IN DE WEEKENDEN. DAT MOET BIJ JE PASSEN – EN DAT DEED HET NIET BIJ MIJ’

— Menno Wiezer

daar vaak *up or out*: of je krijgt om de twee à drie jaar een promotie en doorloopt meerdere rangen, of je gaat weg en zoekt een baan elders. Daardoor is

de Belastingdienst, waar hij werkt als inspecteur. Een belangrijke reden om van baan te veranderen, was de werkdruk. Dat lag niet zozeer aan Meijburg,

angst voor claims.’ Ook viel hem op dat de cultuur om veel uren te maken en tot laat in de avond te blijven zitten daar nog sterker was dan bij de grote kantoren in Nederland. Teuben: ‘maar hoe fit ben je nou nog, zo laat op de avond? Je maakt dan veel sneller fouten.’

In veel gevallen, zeker in de fiscale wereld, geldt voor de werkcultuur: het moet je liggen. Maar journalist De Vries ziet ook een risico. ‘Veel fiscale sectoren zijn risicomijdend: het voorkomen van fouten voor cliënten staat voorop en hard werken is het devies’, zegt hij. ‘Je moet in een keurslijf. Voor sommige mensen werkt dat, voor anderen kan dat verstikkend werken. Ik heb zelf rechten gestudeerd en drie maanden stage gelopen. Verschrikkelijk. Maar je hebt genoeg mensen die er wel in gedijen.’

Problematischer wordt het bij de sociale gevechten die momenteel op de werkvloer worden uitgevochten, zegt De Vries, in de strijd om minder grensoverschrijdend gedrag, meer plaats voor vrouwen en een betere balans tussen werk en privé. Deze thema’s zijn lang niet alleen in de fiscale wereld belangrijk. De Vries: ‘Maar die strijd is misschien wel lastiger op de Zuidas, omdat het daar hiërarchischer is.’

Desalniettemin verandert ook de fiscale wereld. Teuben ziet de laatste jaren dat fiscalisten in Nederland een goede werk-privébalans steeds belangrijker vinden. Ze hebben steeds minder trek om hele lange dagen te maken. ‘Veel werkgevers zijn zich hiervan bewust en bieden steeds betere voorwaarden. Zeker op de huidige fiscale arbeidsmarkt, waarin veel schaarste aan goede fiscalisten is, is dat belangrijk.’

TEGENGELUIDEN

Wat te doen als het écht mis dreigt te gaan met de werkcultuur? Stap naar voren als je iets mis ziet gaan, zegt hoogleraar Van Steenbergen. Als de werkdruk te hoog is, bijvoorbeeld als iets inhoudelijk verkeerd dreigt te gaan of als je ziet dat iemand wangedrag vertoont. ‘Hou dat soort zaken niet voor je. Zet vraagtekens en durf die bij je lei-

dinggevende te uiten.’

Meer invloed nog hebben die leidinggevers zelf, volgens Van Steenbergen. Haar belangrijkste advies: laat tegengeluid toe, stimuleer het zelfs. ‘Dat is moeilijk voor leidinggevers, want je wilt vaak gewoon dingen dóen en door met het werk.’

In vergaderingen of bij overleg kan het helpen om mensen expliciet te vragen naar hun mening. ‘Laat als je een vergadering leidt niet altijd dezelfde mensen aan het woord, maar nodig mensen uit die nog niet aan het woord zijn geweest. Dat kan door expliciet te zijn en te vragen: ‘ik heb dit nu een paar keer gehoord, maar zijn er nog andere geluiden?’

‘En als iemand een tegengeluid geeft, luister daar dan naar,’ vervolgt Van

Steenbergen. ‘Neem het serieus en wals er niet zomaar overheen. Doe meteen iets met een melding – de neiging is om ingewikkelde kwesties te laten liggen. ‘Praat met betrokkenen en plan overleg in op hoger niveau. Ga bij jezelf na: hoe zou ik willen dat er gehandeld werd binnen de organisatie als dit een familielid van me zou overkomen?’

Bij de meeste schandalen die publiekelijk bekend werden uit de krant – The Voice, maar bijvoorbeeld ook het dieselschandaal van Volkswagen – waren er al lang geluiden dat het niet goed zat, zegt Van Steenbergen. ‘Meestal waren binnen de organisatie zelf de misstanden al honderd dagen bekend. Alleen is de vraag: wat doen medewerkers en leiders vervolgens met dat soort geluiden?’ ■



‘DE SOCIALE STRIJD OVER ZAKEN ALS GRENSOVERSCHRIJDEND GEDRAG IS MISSCHIEN WEL LASTIGER OP DE ZUIDAS – OMDAT HET DAAR HIËRARCHISCHER IS’

— Stefan de Vries



BEDRIJFSCULTUUR

NIET ÉÉN POT NAT

Het bestand van NOB-kantoren is divers: van groot en internationaal tot éénpitter, van algemene praktijk tot nichekantoor en van mkb-adviseur tot fiscaal advocaat.

Is er nog sprake van een gedeelde cultuur of zijn er vooral verschillen?

Twee belastingadviseurs en de directeur van de NOB geven hun mening.

‘De Big Four kijken nog altijd wat meewarig naar andere kantoren – geheel ten onrechte’.



Ellen Punte

Belastingadviseur en fiscaal partner
De Jong & Laan, Nijverdal

je een halfjaar colleges en werkgroepen volgde en daarnaast een halfjaar werkte bij de Belastingdienst of een advieskantoor. Zo kwam ik in 2002 bij De Jong & Laan terecht. Dat beviel beide partijen zo goed dat ik ben gebleven. Naast mijn werk kreeg ik ook gelegenheid een universitaire studie fiscaal recht te doen; die heb ik in 2006 afgerond. Ik werk hier nu dus twintig jaar, als belastingadviseur in de algemene praktijk en sinds begin 2020 ben ik ook fiscaal partner.’

GROEI

‘Toen ik begon was het kantoor veel kleiner dan nu. We hebben een constante groei doorgemaakt en hebben inmiddels 23 vestigingen en zeventienhonderd medewerkers. Allemaal in het oosten en noorden van Nederland: Putten is ons meest “westerse” kantoor.’

KENMERKEN

‘Wat onze bedrijfscultuur kenmerkt? Korte lijntjes, laagdrempeligheid, geen hiërarchie in de zin van “ik ben →

DEZELFDE KWALITEIT

Ik ben geboren en getogen in Twente. Na de middelbare school heb ik fiscale economie gestudeerd aan de Hogeschool in Enschede – nu Hogeschool Saxion. Het studieprogramma had toen een regeling waarbij

‘WE KUNNEN ONS METEN MET DE BIG FOUR. DAT IS GEEN BLUF, MAAR TWENTSE NUCHTERHEID’

belangrijker dan jij”. Bij ons kent iedereen zijn kantoorgenoten; dat gemakkelijk het onderlinge contact aanzienlijk. Wie ambities voor het partnerschap heeft, kan dat aangeven; we kijken dan of je daar voor in aanmerking komt. Maar we hebben ook genoeg medewerkers die liever met de inhoud en hun klanten bezig zijn; die krijgen daarvoor alle gelegenheid.’

KWALITEIT

‘Twee jaar geleden zijn we een NOB-kantoor geworden. Dat vonden we om verschillende redenen belangrijk, maar vooral vanwege de SOB-opleiding voor beginnende adviseurs. Die staat heel goed bekend. We hebben op dit moment ruim dertig NOB-leden en vijftien aspirant-leden.

Op het punt van kwaliteit kunnen we ons zonder meer meten met de Big Four. Dat is geen bluf, maar Twentse nuchterheid. We hebben geen beursgenoteerde bedrijven als klant. We concentreren ons op grotere mkb-bedrijven, vaak familiebedrijven. Regelmatig nemen we fiscalisten aan die een aantal jaren bij een Big Four-kantoor hebben gewerkt. Zeker als ze daar in een wat generalistische praktijk hebben gewerkt, hebben ze geen enkele moeite om bij ons hun weg te vinden. Fiscaal inhoudelijk, qua type klanten, opleidingsmogelijkheden en interne organisatie: het is allemaal van hetzelfde niveau.

Vaak tot verbazing van de nieuwkomers, want de Big Four kijken toch nog altijd wat meewarig naar andere kantoren. Geheel ten onrechte dus, wil ik maar zeggen.’

‘OF KANTOREN MET AL HUN VERSCHILLEN TOCH IETS GEMEEN HEBBEN? NOU EN OF. ER WERKEN ALLEMAAL VAKIDIOTEN, IN DE GOEDE ZIN VAN HET WOORD’



Henk Koller
Directeur NOB
Belastingadviseur Deloitte 1987-2017

VEEL STUDIE EN OVERLEG

Als we het over bedrijfscultuur hebben zie ik grote verschillen tussen kantoren. Neem de Big Four. Buitenstaanders zien die vaak als één pot nat: ze zijn groot, internationaal en hebben allemaal dezelfde specialismen in huis. Kortom, ze zijn uitwisselbaar. Maar zo is het niet. Wie goed kijkt, ziet wel degelijk verschillen – kleine en grote. Deels speelt beeldvorming daarbij een rol. Als een kantoor eenmaal een bepaald imago heeft – “daar gaat het wat formeel toe” of “daar wordt nog wel eens agressief geadviseerd” – dan is het moeilijk daar vanaf te komen.’

VERSCHILLEN

‘Ook binnen een kantoor – Big Four of niet – is er vaak geen sprake van één

cultuur. Uit eigen ervaring weet ik dat je op een Amsterdams kantoor een ander gezelschap van medewerkers aantreft dan op een Rotterdams kantoor. Iedereen die op beide locaties heeft gewerkt, zal dat bevestigen. En ook klein of groot leidt tot verschillen. De sfeer op een vestiging van een groot kantoor in, zeg, Roermond valt niet te vergelijken met die op een Utrechtse of Haagse vestiging. En dan zijn er ook nog verschillen binnen één locatie. Op een M&A-afdeling wordt anders gewerkt dan op de sectie Loonbelasting & Sociale Verzekeringen. Daar zie je ook verschillen in het aantal mannen en vrouwen dat zich tot een bepaald onderdeel van het fiscale vak aangetrokken voelt.’

GEMEEN

‘Of deze kantoren met al hun verschillen toch iets gemeen hebben? Nou en of. Er werken allemaal vakidioten, in de goede zin van het woord. Die willen hun cliënten zo goed mogelijk fiscaal adviseren en doen graag een stapje extra om dat te bereiken. Vaak – zeker bij de advisering van familiebedrijven – blijft hun rol niet beperkt tot louter het fiscale, maar denken ze mee over alle aspecten van de bedrijfsvoering. De NOB speelt bij dat alles een verbindende rol: in de secties en commissies komen vakgenoten elkaar tegen. Dan

kunnen zij het gevoel dat er óók is – “we zijn concurrenten” – even loslaten en fiscaaltechnische en beroepsvragen uitvoerig bespreken. De gemeenschappelijkheid blijkt dan bijna altijd sterker dan al die verschillen.’

MENGEN

‘Bedrijfsculturen van zakelijke dienstverleners, zoals belastingadviseurs blijken – hoe verschillend ze ook zijn – wel degelijk goed met elkaar gemengd te kunnen worden.

Voor mij is het sprekende voorbeeld nog altijd het opgaan in 2002 van Andersen in Deloitte. De mix van het wat brave, bescheiden Deloitte met het brutelere Andersen bleek een hele vruchtbare. Opeens waren er in Amsterdam, Rotterdam en Eindhoven drie grote kantoren. Dat heeft wat mij betreft een positieve uitstraling gehad op alle Deloitte-kantoren.’

DECOR

‘Een bedrijfscultuur is deels ook een product van de politieke en maatschappelijke omstandigheden. Daarin is de afgelopen tien jaar veel veranderd. Toen ik begon als belastingadviseur – en nog lang daarna – maakten we ons over onze “maatschappelijke verantwoordelijkheid” niet zo druk. Het maximaal behartigen van de belangen van de cliënt stond centraal in ons werk. Uiteraard worden we nog steeds geacht die te dienen, maar het besef dat je daarbij niet het onderste uit de kan moet willen, wordt nu in brede kring onderschreven.

Wat je cliënt fiscaal doet en waarom hij het doet: je moet het allemaal wel goed kunnen uitleggen. Eerlijk gezegd had ik, toen we als NOB met dit thema aan de slag gingen, meer weerstand van bepaalde kantoren verwacht. Die is heel beperkt gebleven en uit de vele contacten die ik met leden heb, blijkt dat vrijwel iedereen de nieuwe uitgangspunten onderschrijft. De cliënt wijzen op zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid, is een nieuw element in de NOB-cultuur – en inmiddels ook in de Code of Conduct verankerd. Kantoren hebben zich wat dit betreft snel aangepast.’



Céline Buys
Fiscaal partner PwC
Executive reward-specialist

DRIE KANTOREN

Ik studeerde civiel recht in Leiden en was al een aardig eind op weg toen ik dacht: leuke studie, maar ik kan wel wat meer van mezelf eisen. Daarom ben ik min of meer bij wijze van persoonlijke uitdaging met fiscaal recht begonnen. Dat vond ik direct zulke boeiende materie dat ik beide studies heb gecombineerd. Na mijn afstuderen ben ik bij Stibbe gaan werken in Amsterdam. Dat was een groot advocatenkantoor met een kleine fiscale sectie. Dat was een leerzame periode, zeker omdat mijn Leidse hoogleraar Rudolf de Vries er één van de partners was. Van hem en zijn collega Stef van Weeghel heb ik geleerd hoe je het vak van een klantgerichte belastingadviseur kunt combineren met zeer specialistische vaktechniek. Toen zij bij Stibbe vertrokken, heb ik besloten om ook verder te gaan kijken.’

CHICAGO

‘Ik stapte over naar Baker & McKenzie, ook in Amsterdam: een kantoor waar de fiscale advocatuur zowat is uitgevonden. Maar er was ook een Compensation & Benefits-team en daar voelde ik me al snel op m’n plek. Dat gold zeker voor gelijke compensatiezaken, waar arbeidsrecht en vennootschapsrecht belangrijke onderdelen van zijn. Baker bood me de kans om ruim een jaar op het kantoor in Chi-

cago te gaan werken; daar hoefde ik niet lang over na te denken. Een onvergetelijke ervaring: grote projecten, prachtige cliënten. Toen ik daarna weer op kantoor Amsterdam aan de slag ging, miste ik dat alles al snel. Na zeven jaar vond ik dat het tijd was voor weer een volgende stap.’

AMBITIES

‘Die stap voerde me naar PwC, omdat ik daar de beste mogelijkheden zag om mijn ambities waar te maken binnen het Executive Reward-team, dat Janet Visbeen leidde. Aanvankelijk werkte ik veel op kantoor Rotterdam, als onderdeel van de People and Organization Business Unit. Dat was een hele hechte club, waar ik me thuis voelde en warm welkom werd geheten. Hetzelfde gold voor het Amsterdamse team van Executive Reward. Wat m’n cliënten betreft ben ik in die periode opgeschoven van de wat meer algemene Equity Compensation-advisering naar een deals-praktijk. Ik adviseer private equity-fondsen en managementteams van grote ondernemingen bij overnames en beursgangen. Mijn rol beperkt zich daarbij niet tot het fiscale; ik denk en adviseer mee over alle aspecten van het beloningsbeleid. Spanning en stress horen bij het werken aan deals, maar ik functioneer het best als er wat druk op de ketel staat.’

THUIS

‘PwC is een wereldwijde organisatie, maar wel een waar elke medewerker zijn eigen thuis kan vinden. Er zijn altijd volop kansen en mogelijkheden om je te ontwikkelen. Je ontmoet er mensen met heel verschillende culturele en professionele achtergronden. Zelf werk ik als fiscalist samen met economen, bedrijfskundigen en psychologen. Die luxe biedt PwC, juist omdat het zo’n grote organisatie is. In deze omgeving met mensen van zeer diverse pluimage voel ik me zeer thuis.’ ■

‘IN DEZE OMGEVING MET MENSEN
VAN ZEER DIVERSE PLUIMAGE
VOEL IK ME ZEER THUIS’



SUSANNE DE NOOIJER

‘DIVERSITEIT VERHOOGT HET WERKPLEZIER’

Hoe zorg je voor een bedrijfscultuur waarin iedereen kan groeien en bloeien? Susanne de Nooijer, partner bij Deloitte, heeft als NOB-bestuurslid diversiteit en inclusiviteit in haar portefeuille. ‘Als je iets wilt laten groeien, moet je de grond blijven verrijken.’

Waarom vindt de NOB bedrijfscultuur zo’n belangrijk thema?

‘Tot voor kort waren we een witte-mannen-in-pakken-club, en zo worden we nog steeds wel gezien. Maar de kantoren zijn met diversiteit en inclusiviteit bezig en daar willen wij op inspelen. En we willen ook naar onszelf als vereniging kijken. Bij het NOB-bureau werken voornamelijk dames, terwijl de bestuurs- en commissieleden vooral mannen waren. Dat mag ook worden opgeschud.’

Wat doet de NOB concreet op dit vlak?

‘We staan nog maar aan het begin. We hebben al het mentorprogramma van het NOB-Vrouwennetwerk en we onderzoeken nu of er behoefte is aan uitbreiding van dit mentorprogramma. Misschien willen mannen ook graag een mentor, of zelf mentor zijn. Of mensen met een andere opleiding, die sinds kort ook NOB-lid kunnen worden.

Ik ben zelf ook mentor: dan krijg je mentees van andere kantoren en help je hen met jouw eigen verhaal – bijvoor- →

beeld door uit te leggen hoe je bepaalde dingen hebt opgelost. Dat is voor jezelf ook interessant: je hoort hoe het er op andere kantoren aan toegaat en hoe verschillend de bedrijfsculturen zijn.'

Wat verschilt er zo, tussen de kantoren onderling?

'De grote kantoren zijn al langer gedwongen over diversiteit na te denken en hebben al veel geregeld. Dat wil niet zeggen dat ze altijd verder zijn op het inclusieve pad dan kleinere kantoren, die soms vanuit een divers programma zijn ontstaan. Kleinere kantoren die al lang bestaan, zijn er vaak minder mee bezig. Dan is het voor jongeren die verandering willen soms lastig om daar aandacht voor te krijgen. Ik heb ook inhouse bij Cisco gewerkt. Dan werk je met allerlei soorten mensen samen, ook met degene die de fac-

En voor mijzelf sprekend: diversiteit verhoogt het werkplezier. Als je samenwerkt met mensen met een andere manier van denken, kom je tot een beter resultaat. Wie zegt "ik heb het altijd zo gedaan" krijgt nooit nieuwe inzichten. Vergelijk het met grond waarin je iets wilt laten groeien: die moet je blijven verrijken om hem vruchtbaar te houden.'

Maar een deel van de groep moet dan wel de ons-kent-ons-sfeer loslaten. Collega's hebben niet meer aan een half woord genoeg en je kunt niet meer dezelfde grappen maken...

'Tegen hen zou ik willen zeggen: *something's gotta give*. Je zult een aantal dingen kwijtraken, een bepaalde vanzelfsprekendheid verdwijnt. Laatst vroeg een man: "kan ik nog wel carrière maken?" Dat is natuurlijk onzin! Het blijft gaan om de kwaliteit van je werk. En natuurlijk moet de nieuwe sfeer ook voor

meer ruimte ontstaat, zou dat enorme bolwerk wel eens snel veel kleiner kunnen blijken te zijn.

Er doen wel veel verhalen over grote kantoren de ronde. Zo zouden medewerkers bij één kantoor partners niet in de lift mogen aanspreken, tenzij ze worden aangesproken. Tja... En je zou bij de grote kantoren weken van tachtig uur maken – nou, in mijn praktijk in elk geval niet, hoor! Natuurlijk heb je wel eens een project waarvoor je moet buffelen, maar dat kun je niet structureel van mensen vragen.'

Toch krijgen veel jonge mensen een burn-out...

'Ja, en je hoort ook over depressieve klachten. Dat is heel zorgelijk. Corona heeft dat verergerd, en de sociale media helpen ook niet. Het is geen makkelijke tijd om jong te zijn.'

Is het risico niet dat jongeren afhaken?

'Volgens mij moet de discussie niet steeds over het verschil tussen generaties gaan, maar over wat ons bindt. Waar worden we allemaal blij van?

Tijdens corona was het lastig om mensen goed te begeleiden. Maar ik raad iedereen aan die ergens mee worstelt: kies een mentor, iemand die bij je aansluit, om dit soort dingen kenbaar te maken. Ik snap heel goed dat je je niet kwetsbaar wil opstellen als je net begint en er om je heen heel hard wordt gewerkt – of een beetje wordt gebruld. Het kan heel ingewikkeld zijn om een partner te benaderen – al vind ik van mezelf dat ik superbenaderbaar ben, ik weet dat dat te makkelijk is gedacht. Maar je kunt ook iemand anders aanspreken, die wat verder is dan jij. Die kent dan wel de weg. We zijn allemaal mensen, en onze overeenkomsten zijn groter dan de verschillen.'

Hoe gaat het met mensen met een migratieachtergrond en expats?

'Zij brengen heel veel nieuwe inzich-

'JE MOET MEE MET DE MAATSCHAPPIJ, ANDERS WORD JE EEN DINOSAURUS'

turen invoert of zich bezighoudt met de logistiek. Belastingadvieskantoren zijn veel homogener. Dan is degene met de meeste ervaring de baas en die bepaalt hoe de cultuur is. Dat maakt het traditioneler.'

Waarom moet dat eigenlijk veranderen?

'Je moet mee met de maatschappij, anders word je een dinosaurus. De klant moet zich ook in jou herkennen. Je stuurt geen team van alleen mannen naar een bedrijf met vooral vrouwen. Dan denken ze: deze mensen gaan ons niet begrijpen.

deze groep herkenbaar zijn. Maar als je de oude cultuur heel graag wil voortzetten, dan moet je misschien overwegen een andere weg in te slaan.'

Maar vaak zitten juist deze mannen aan de knoppen. Die gaan toch niet zomaar weg?

'Ja, maar er zijn ook heel veel mannen die dachten dat ze wel mee móesten doen en blij zijn dat ze meer van zichzelf kunnen laten zien. Dat ze graag een of twee dagen voor de kinderen zorgen, of ook niet van een bepaald soort borrelgrappen houden. Naarmate er

ten. Ik heb veel buitenlandse klanten en dan helpt het enorm om met mensen te werken die ook een niet-Nederlandse achtergrond hebben. We hebben bij Deloitte ook een *reverse mentoring* programma, waarbij de partner juist de mentee is. Een Hongaarse medewerker vertelde dat hij ervan was geschrokken hoe weinig respect er hier voor ouderen is. Als ouderen a en b hebben gezegd, zou hij nooit c durven opperen, tenzij hij er direct naar werd gevraagd. Daarvan heb ik geleerd dat je mensen expliciet moet vragen: "wat vind jij? Missen we iets?"

Wat heeft MeToo opgeleverd?

'Elke vrouw, inclusief ikzelf, heeft wel dingen moeten horen die echt niet kunnen, of een hand op een plek gevoeld waar je dat echt niet wil. Het is heel goed dat er meer ruimte is gekomen om te zeggen dat je iets niet oké vindt omdat er sprake van een machtsverhouding is.

Een tijd geleden maakte ik zelf een grap die helemaal verkeerd viel, over het overhemd van een senior manager. Gelukkig zei hij dat meteen en kon ik mijn excuses maken. Bij mij worden er vaak grappen gemaakt over het feit dat ik half Duits ben. Als je dat je hele leven al hoort, is het niet leuk. Het mooie van MeToo is dat er nu ruimte is om op te staan en te zeggen: "nee, ik wil dit niet, het voelt niet goed." We moeten wél zorgvuldig blijven, opletten dat er geen misbruik van MeToo wordt gemaakt en voorkomen dat alles verkrampd.'

Laatste woord?

'Je bent niet alleen een ontvanger van cultuur, je neemt ook je eigen cultuur mee. Het is een wisselwerking en verandering begint bij jezelf. Ik heb gemerkt dat als je open bent, je ook veel openheid terugkrijgt. Om hulp vragen is moeilijk, maar ik ben nog nooit afgefakeld als ik het deed.' ■



SUSANNE DE NOOIJER-KOUWENHOVEN (1972)

• 2018 - HEDEN Partner Deloitte Nederland

EERDERE FUNCTIES:

- Managing Partner bij Tytho (met als specialisatie BTW automatisering & Tax Engine implementaties)
- Tax Manager PMO bij Cisco Systems International BV
- BTW adviseur bij EY



OHNE FLEIß KEIN PREIS

Welke leidinggevende of oud-collega beschouw je als je leermeester? Wat leerde je van hem en hoe inspireerde hij je? En omgekeerd, hoe ontstaat een bijzondere band met een oud-stagiair of medewerker? In deel 13 van deze serie: Hans Galavazi (67), die in de jaren negentig de net afgestudeerde Igor Peters (55) drie jaar onder zijn hoede nam in Frankfurt. Daar had hij voor Loyens & Volkmaars net een Nederlandse vestiging opgezet. 'Onze nieuwsgierigheid dreef ons tot de grens.'

Voor de deur van advocatenkantoor Simmons & Simmons, midden op de Amsterdamse Zuidas staat tussen de wolkenkrabbers een lange, slingerende rij van strak in het pak gestoken dames en heren die tussen de middag even een broodje gaan halen bij lunchroom 'Dagelijks Lekker'. Maar binnen, waar Hans Galavazi zijn voormalige pupil Igor Peters, nu senior manager transfer pricing bij BDO, op kantoor ontvangt, is het zo stil dat de drukte gelijk een verre herinnering lijkt. Dan verschijnt de chef de cuisine, getooid in een witte koksmuts, in de deuropening. Even later verschijnt het gesuggereerde broodje met roereitje en zalm, met exact de juiste smeugheidsgraad.

De twee heren leerden elkaar 27 jaar geleden in Frankfurt kennen, op een haringparty van het Nederlandse consulaat. In die stad had Hans destijds voor Loyens & Volkmaars een kleine Nederlandse vestiging op poten gezet ten burele van een Duits advocaten- en belastingadvieskan-

toor, waar een samenwerkingsverband mee afgesloten was.

Igor studeerde toen nog – Duits fiscaal recht – maar meldde zich na zijn afstuderen, bij Hans. Hij had wel oren naar een extra paar hersens: destijds runde hij de Nederlandse vestiging daar zo'n beetje alleen, met Ton Stevens, nu onder meer hoogleraar internationaal belastingrecht. **Hans:** 'Igor woonde al in Frankfurt én hij sprak de taal.'

Igor: 'Toen ik aankwam in Frankfurt, sprak ik amper Duits, dus ik volgde de onderdompelingsmethode: ik heb me als een monnik op studie en taal gestort en zat de godganse dag op mijn huurka-

mertje met mijn neus in de boeken. Mijn nieuwe Duitse vrienden vonden me een beetje als Franz Kafka klinken.'

STEILE DUITERS

In Frankfurt hielden de drie kantoor op de 45e verdieping, in het financiële hart van de stad. 'Je zou bijna zeggen: in een Zuidas-achtige setting,' zegt Igor, 'ware het niet dat er toen – begin jaren negentig – nog amper wolkenkrabbers op de Zuidas stonden'.

Hans: 'Onze kleine unit kreeg zeer uiteenlopende vragen, zoals over de Duitse loonbelasting, btw en het pensioen van Nederlandse expats. We bedienden →

'HET WAS PRETTIG WERKEN BINNEN
ONZE KLEINE EENHEID IN FRANKFURT'

— Hans Galavazi

‘JE HEBT BIJ MIJ EEN KRITISCHE MANIER VAN DENKEN LOSGEMAAKT’

— Igor Peters

bijvoorbeeld grote Nederlandse vastgoedinvesteerdere die in Duitsland gebouwen kochten en wilden weten hoe ze dat fiscaal moesten aanpakken. Het omgekeerde kwam ook voor: Duitsers zetten destijds het ene na het andere vastgoedfonds op voor de Nederlandse markt.’

Igor: ‘Mijn eerste zaak was voor een Nederlandse exploitant van sekslijnen – eu-femistisch telefoonlijnen genoemd – die net in Duitsland begonnen was. Die waren destijds booming business. Dat bedrijf wilde weten of de dames die deze telefoonlijnen bedienden in loondienst waren of niet. Die zaak moest ik uitgerekend met een van de steilste collega’s doen van dat Duitse kantoor waarmee we samenwerkten. Ik zei: “We moeten wel een uurtje met die lijnen bellen, om te weten waarover we het hebben”, maar dat weigerde hij pertinent.’

Hans: ‘Duitsers zijn wat rechtlijniger. De omgangsvormen zijn in Duitsland ook formeler. Collega’s spraken elkaar met ‘Sie’ aan, ook als ze al lang met elkaar werkten. Want iemand die jou ‘Duzt’, kan je eigenlijk niet meer met goed fatsoen ontslaan, is mij eens uitgelegd. Dat impliceert namelijk dat je ook privé dingen deelt en bijvoorbeeld weekendjes gaat vissen. Je wordt in feite bijna verantwoordelijk voor iemand met wie je Duzt.’

OP DE GRILL

Igor: ‘s Avonds hadden we vaak vakliteratuurvergaderingen met ons groepje, in de grote bibliotheek op kantoor. Daar stonden alle Duitse juridische handboeken en de vakliteratuur die je nodig had voor je research.’

Hans: ‘Research moet je doen vóór je een afspraak hebt met een cliënt – dat heb ik van mijn grote leermeester Jan van Kempen geleerd, destijds partner bij Loyens. Zo zorg je ervoor dat je al heel veel weet

in fiscaal-juridische zin en die kennis kunt inbrengen tijdens de bespreking.’

Igor: ‘Diezelfde werkwijze herinner ik me van jou! Tegen mij zei je vóór zo’n afspraak: “Kom op Igor, leg hem op de grill!” – oftewel, zoek uit wat er maar uit te zoeken valt.

Hans: ‘In Duitsland is zo’n grondige voorbereiding om nóg een reden belangrijk. Daar is het ondenkbaar dat je geen juridische bronnen opvoert, zoals je in Nederland vaak ziet. Dat is echt een cultuurverschil. Duitse belastingadviseurs beginnen bij Adam en Eva en zijn van het durchprüfen – van A tot Z je gedachtegang uitwerken. Nederlanders zijn praktischer, wij moeten onszelf echt dwingen om iets tot in de finesses op te zoeken en ons haarfijn uit te drukken – dat leer je bij ons op de universiteit niet.’

Igor: ‘Die kritische manier van denken heb je bij mij ook losgemaakt. “Is dit écht het antwoord dat we zoeken?” en “Weet je zeker dat het zo is?”, vroeg je als ik een advies op papier had gezet. Hans corrigeerde alles met een rood penntje – ook mijn schrijfstijl. “Hup, terug je hok in, Igor!”, zei hij dan en dan vertrok ik weer, met de bloedrood gekleurde papieren onder m’n arm. Eerst werd ik daar onzeker van; ik vatte het persoonlijk op.’

Hans: ‘Igor deed het goed, maar er stond

druk op de ketel: ik wilde dat het in Frankfurt een succes zou worden en dat was destijds nog bepaald geen gegeven.’

Igor: ‘Je herinnerde me er altijd aan dat “het om heel veel geld gaat. We hebben het niet over mijn geld of jouw geld – maar over andermans geld”, zei je dan.

Hans: ‘Ja, ons advies kon een klant vele miljoenen schelen of juist kosten. Je hebt een grote verantwoordelijkheid.’

Igor: ‘Hans heeft zo’n drive, ook in academische zin, daar heb ik niets dan bewondering voor. De toenmalige voorzitter van de Duitse Hoge Raad vroeg hem destijds niet voor niks om het commentaar van Nederlandse zijde te verzorgen op het Duits-Nederlandse belastingverdrag.’

Hans: ‘Ja, dat was nogal een klus. Wat daarbij meespeelde: Duitsers vermelden in een advies hele brokstukken uit vakliteratuur en jurisprudentie, maar bij mij was elke zin uniek. Als je iets wilt bereiken, moet je ook iets extra’s doen. Dat gold zeker in Frankfurt, waar we omringd werden door zeer gedreven Duitse advocaten en adviseurs. Dus we werkten heel intensief daar. Ik zat doordeweeks alleen in een flatje en ging in het weekend terug naar mijn gezin in München. En Ton en Igor waren ook alleen.’

Igor: ‘Het had iets studentikoos. Als Hans zei: “Kom, we gaan een pizzaatje eten”, wist ik: nu komt er een interessante uitwisseling van gedachten. Je nam ook alle tijd om me te begeleiden.’

Hans: ‘Onze nieuwsgierigheid dreef ons tot de grens. Ik had Igor graag om me heen: hij straalt een soort positieve energie uit en veel enthousiasme. Hij heeft ook een open oog voor dingen buiten het werk. Hij was soort van populair – bij de dames.’ ■

HANS GALAVAZI (1955)

- 2021 - HEDEN Advocaat bij Simmons & Simmons
- 1999 - 2021 Partner bij Freshfields, eigen kantoor & AKD
- 1980 - 1999 Medewerker en partner Loyens & Loeff
- Studie notarieel recht (UU)

IGOR PETERS (1966)

- 2017 - HEDEN Manager tp bij BDO
- 2012 - 2017 Idem bij Transfer Pricing Firm
- 2005 - 2012 Bedrijfsfiscalist bij Bombardier en LG
- 1995 - 2005 Tax lawyer
- Studie (Duits)(fiscaal) recht (UvA & Goethe Universität)





RECHTSVORMEN VOOR SAMENWERKING

MEER DAN DE MAATSCHAP

De tijd dat belastingadvieskantoren stevast de juridische structuur van een maatschap hadden en gerund werden door partners, vennoten of maten, is allang voorbij. Inmiddels werken NOB-leden ook in vele andere juridische vormen samen. Omdat de NOB-regels daar niet meer op aansloten, zijn ze vorig jaar aangepast. De NOB en twee leden lichten hun keuze toe.



Nikita Brameijer
Partner bij Fiscaliade

FLEXIBILITEIT

Eind 2013 nam ik ontslag bij PwC om Fiscaliade op te richten, met als doel en ambitie om een praktijkgerichte fiscale werkwijze toe te passen bij onze advisering aan de overheid. We zijn het enige fiscale adviesbureau dat alleen decentrale overheden adviseert. We werken dus alleen

voor gemeenten, provincies, zbo's en daaraan verbonden entiteiten. Vanwege onze specialisatie nemen we geen commerciële klanten aan.

De keuze voor een vof-structuur was voor ons een duidelijke: dat is een erg laagdrempelige, flexibele manier om samen te werken en het bedrijf te laten groeien. Dat is ook gebeurd: we hebben nu zeven vennoten en elf werknemers.

Met deze structuur is het makkelijk om nieuwe vennoten toe te laten. Als we keuzes willen maken, zetten we dingen op papier, met onze handtekening eronder. Daarbij kunnen we de oude afspraken in ere laten, maar ook flexibel verder werken. Dat zijn dan onze nieuwe werkwijze en afspraken. We hoeven bijvoorbeeld bij een bv niet iedere keer terug naar de notaris om aktes te laten veranderen. Ook kunnen rechten uit het verleden be-

houden blijven. Nu kunnen we sneller schakelen en hoeven we ons minder met juridische zaken bezig te houden.

In de praktijk hebben we elke twee weken een vennotenoeverleg. Dan gaan we met elkaar aan tafel zitten en nemen alles door. Zijn er dingen die niet lekker lopen? Werkt deze manier van samenwerken nog, moeten we afspraken aanpassen? Dat is belangrijk, want een van de nadelen van deze rechtsvorm is dat je persoonlijk aansprakelijk bent. Hiervoor zijn wij uiteraard goed verzekerd. Voor nu bevalt deze werkwijze prima en geeft het ons optimale ruimte en vrijheid om te ondernemen. Maar als we kansen zien die beter bij een andere structuur passen, kan dat natuurlijk reden zijn om die kritisch te evalueren. Het is dus niet gezegd dat we altijd in dit samenwerkingsverband blijven zitten.' ■ →



Alexandra Piksen
Directeur juridische zaken NOB

MEEBEWEGEN

Vroeger kon de NOB een advieskantoor alleen erkennen als er sprake was van eigendom bij NOB-leden en alle partners NOB-lid waren. NOB-leden moesten dus het kantoor bezitten en zeggenschap hebben over de inhoudelijke richting en werkwijze. Die voorwaarden waren gericht op traditionele maatschappen, maar het landschap van juridische structuren en samenwerkingsverbanden is door de jaren heen veranderd. Sommige kantoren groeiden zo hard dat ze niet meer in een maatschap pasten: er kwamen te veel partners om nog echt samen te kunnen besturen.

Ook bij latere samenwerkingen via bv's en nv's en internationalere samenwerkingen, zoals een LLP, keek de NOB bij de beoordeling of het een kantoor kon erkennen naar de uiteindelijke eigenaren. Maar we zagen op een gegeven moment: allerlei kantoren willen zich wel bij ons aansluiten, maar dat kan niet omdat hun juridische structuur niet bij onze regels past. Daarom hebben we de voorwaarden en eisen versoepeld.

We vinden het nog steeds belangrijk dat NOB-leden bepalen hoe een belastingadviespraktijk gevoerd wordt. Ook moet sprake zijn van een NOB-omgeving, waarin ervaren leden jonge belastingadviseurs opleiden, waarin gewerkt wordt volgens de NOB-beroeps- en gedragsregels en belastingadviseurs onderworpen zijn aan het NOB-tuchtrecht. Cliënten van NOB-kantoren moeten met hun klachten over adviseurs terecht kunnen bij de tuchtrechter. Dat draagt bij aan de kwaliteit van de beroepsuitoefening.

Op het uitgangspunt dat zowel eigen-

dom als zeggenschap bij NOB-leden moet liggen, kan de NOB inmiddels een uitzondering maken. Wel moet nog steeds sprake zijn van doorslaggevende zeggenschap in de belastingadviespraktijk door NOB-leden. Er moeten voldoende waarborgen zijn dat NOB-leden hun beroep in vrijheid kunnen uitoefenen. We beoordelen dat aan de hand van vragen zoals: hoe waarborgen jullie de onafhankelijkheid van NOB-leden in hun beroepsuitoefening? Wie bepaalt de koers qua vaktechniek? Wie neemt beslissingen over het aannemen van nieuwe mensen en wie over welke opleidingen werknemers volgen? We zijn erg benieuwd hoe dit in de praktijk gaat uitwerken en hoeveel kantoren dankzij de verruiming in aanmerking komen voor erkenning. Inmiddels zijn de eerste aanvragen in behandeling.' ■



René van Eldonk
Partner bij Simmons & Simmons

SAMENWERKEN

Ons kantoor, Simmons & Simmons, opereert internationaal, met als hoofdvestiging het Verenigd Koninkrijk. We zitten in twintig landen, waaronder Nederland. Alle partners zijn verenigd in een wereldwijd samenwerkingsverband - in totaal gaat het om ruim tweehonderd

mensen. In Nederland hebben we ongeveer twintig partners, onder wie ikzelf. We zijn verenigd in een *limited liability partnership*, een LLP, onder Engels recht. Het uitgangspunt is dat we de winst, maar ook alle risico's die verbonden zijn aan ons werk, met elkaar delen. Tegelijkertijd is de aansprakelijkheid van de partners beperkt. Als een andere partner een beroepsfout maakt die de beroepsaansprakelijkheidsverzekering niet dekt, kan een klant die daardoor schade ondervindt, die verhalen op de LLP - maar niet op mij persoonlijk. Alleen de kapitaalleg van een partner in de LLP en het nog niet uitgekeerde aandeel van het resultaat staan dan op het spel. Dat is anders bij een gewone *limited partnership*: dan kunnen klanten in zo'n geval schade wél op partners verhalen.

Fiscaal gezien is de LLP transparant in de meeste landen waar we een kantoor hebben. Dit betekent dat de LLP niet zelf wordt belast, maar dat iedere partner belasting betaalt over zijn aandeel. Dat geldt ook voor mij als Nederlandse partner: de Belastingdienst merkt mij aan als ondernemer. Daardoor betaal ik inkomstenbelasting over mijn aandeel in het resultaat, maar heb ik wel toegang tot aftrekposten, zoals die voor de zelfstandigenaftrek en de mkb-vrijstelling. Dat verlaagt de effectieve belastingdruk op mijn winstaandeel.

Ons wereldwijde verband bevordert volgens ons de samenwerking tussen de kantoren. Als ik bijvoorbeeld in Nederland een klant binnenkrijg die hulp nodig heeft in Hongkong, dan verwijst ik die graag door naar mijn partners in Hongkong. Omdat we allemaal partner zijn in dezelfde wereldwijde LLP, maakt het niet uit of het resultaat van de opdracht van die klant bij mij in Nederland wordt gerealiseerd, bij collega-partners in Hongkong, of ergens anders op de wereld.' ■

'ONS UITGANGSPUNT IS DAT WE DE WINST, MAAR OOK ALLE PROFESSIONELE RISICO'S, MET ELKAAR DELEN'

LOES VAN HULTEN



IK HEB GEWOON HET LEUKSTE WERK DAT ER IS!

Fiscalist en onderzoeker Loes van Hulten heeft echt zin om door te gaan met onderzoek. En ze droomt van het professorschap.

Tijdens mijn studie ben ik met een bijbaan begonnen bij Deloitte. Daar werkte ik een jaar bij verschillende afdelingen, tot iemand zei: "volgens mij is het Wetenschappelijk Bureau echt iets voor jou". En inderdaad. Wow, dacht ik, dit is precies wat ik wil doen. Gelukkig kon ik er na mijn studie fulltime aan de slag. Onze primaire taak is om collega's te helpen met praktijkvragen. Dat zijn vaak vaktechnische vragen waar geen duidelijk antwoord op bestaat, wij komen dan met een analyse. We schrijven ook regelmatig wetenschappelijke artikelen en annotaties. Daarnaast geef ik les aan de Erasmus Universiteit, en in oktober promoveer ik op een onderzoek naar het OESO-modelverdrag. Spannend: na ruim vier jaar onderzoek gaan anderen dan mijn promotoren ineens wat van mijn proefschrift vinden. Promoveren was af en toe wel pittig. Soms voelde het als eenzaam ploeteren achter mijn computertje.

Waar ik het meest trots op ben? Op het winnen van de Stevensprijs natuurlijk! Dat zie ik als de bekroning van mijn werk; eigenlijk was de nominatie al een ontzettende eer. De uitreiking was ook geweldig. Eindelijk weer een evenement op locatie na de vele lockdowns, met allerlei inspirerende mensen binnen de fiscaliteit.

De Stevensprijs heeft me echt zin gegeven om door te gaan met onderzoek en schrijven. Mijn ambitie is nu heel duidelijk: ik wil graag hoogleraar worden. Het is fantastisch om anderen te enthousiasmeren over je vak, om onderzoek te doen, te schrijven. Dat vind ik ook prachtig aan professoren als Peter Kavelaars, Maarten de Wilde en Sigrid Hemels, allemaal ook van de Erasmus Universiteit. Hun enthousiasme voor het vak is aanstekelijk en ze gunnen jongere fiscalisten kansen. Ik hoop dat ik het vak op dezelfde manier op anderen overbreng. Want tsja, ik heb gewoon het leukste werk dat er is! ■

LOES VAN HULTEN (1989)

- 2013 Fiscale Economie aan Maastricht University • 2014 International Business Taxation aan Tilburg University
- 2016 - HEDEN Werkt op afdeling Netherlands Knowledge Management (voorheen Wetenschappelijk Bureau) Deloitte
- 2016 - HEDEN Docent Erasmus Universiteit • Promotieonderzoek naar OESO-modelverdrag

HET X-TEAM IN ACTIE

De rechtbank: de letselschadevergoeding voor een vrijwillige brandweermedewerker is onbelast. Het gerechtshof: nee, die behoort tot het loon en is dus wél belast. De Hoge Raad: nee, die rechtsopvatting is onjuist, de uitkering is niet belast. Belanghebbende X haalt opgelucht adem.

De zaak begint als X, beroepshalve politiemans en daarnaast vrijwilliger bij de brandweer van een Friese gemeente, bij bluswerk in mei 2016 letsel oploopt aan zijn rug en pols. Onderzoek leert dat sprake is van beperkte, maar blijvende invaliditeit. Op grond van de door de gemeente afgesloten ongevallenverzekering heeft X recht op schadevergoeding. Die wordt vastgesteld op € 32.375 en in 2018 in één keer uitgekeerd. Helemaal voor X wel na ruim € 13.000 loonheffing. Onterecht?

X-TEAM

X wil deze inhouding bestrijden en laat zich bijstaan door Marieke van der Veer, belastingadviseur in Leeuwarden. Het bezwaarschrift wordt afgewezen; de inspecteur handhaaft de heffing. In beroep gaan bij rechtbank Noord-Nederland is de onvermijdelijke volgende

stap. Die levert meer op: de rechtbank verklaart het beroep gegrond en draagt de inspecteur op de ingehouden loonheffing terug te betalen. De inspecteur, *not amused*, gaat in hoger beroep bij Hof Arnhem-Leeuwarden. Het X-team wordt uitgebreid met Frank Werger, specialist in loonheffingen.

CASSATIE

Het gerechtshof oordeelt, mede na een digitale zitting eind 2020, dat de werkgever terecht loonheffing heeft ingehouden; het hoger beroep is dus gegrond. Dan rest X nog maar één weg: beroep in cassatie bij de Hoge Raad. Het X-team wordt opnieuw versterkt: met advocaat/belastingadviseur Frank Herreveld, specialist formeel belastingrecht en gepikt en gemazeld in cassatieprocedures. Dat werkt. Op 25 maart 2022 oordeelt de Hoge Raad: 'De bestreden uitspraak [van het Hof] kan niet in

stand blijven.' De zaak wordt voor verdere behandeling en beslissing ('met inachtneming van dit arrest') verwezen naar gerechtshof 's-Hertogenbosch.

PERSPECTIEF

Frank Werger plaatst dit arrest in perspectief: 'Relevant is het zogenoemde Smeerkuilarrest uit 1983. Dat betrof een werknemer van een garagebedrijf die zwaar gewond raakte bij een ontplofing in de smeerkuil waar hij werkte. Hof 's-Hertogenbosch en ook de AG bij de Hoge Raad oordeelden toen dat een vergoeding voor immateriële schade →

JURISPRUDENTIE

- ECLI:NL:HR:1983:AW9439
- ECLI:NLRBNE:2019:3745
- ECLI:NL:GHARL:2021:652
- ECLI:NL:HR:2022:444





DR. FRANK WERGER (1974)

- Belastingadviseur, specialist loonheffingen, partner bij BDO Haaglanden.



MR. FRANK HERREVELD (1957)

- Belastingadviseur en advocaat. Partner bij Herreveld Van Sprundel & Partners Rotterdam en bij Herreveld & Van den Hurk.

MR. MARIEKE VAN DER VEER-BOSCH (1983)

- Belastingadviseur bij Bentacera

‘WE HEBBEN ONS GECONCENTREERD OP DE RISICO'S VAN WERKEN IN HET BELANG VAN DE PUBLIEKE ZAAK’

— Frank Werger

geldt als loon uit dienstbetrekking. Maar de Hoge Raad ging daar in zijn arrest niet in mee.’

ARBEIDSVOORWAARDEN

Het luistert nauw, zegt Werger: ‘Vergoedingen voor immateriële letselschade zijn volgens de Hoge Raad in 1983 onbelast, maar niet als sprake is van bijzondere omstandigheden – zoals bepalingen in arbeidsvoorwaarden. De Belastingdienst interpreteerde dit zo dat werkgevers die keurig in hun arbeidsvoorwaarden opnemen dat ze een arrangement voor letselschade hebben afgesloten fiscaal dom bezig zijn. Want de vergoeding die ze dan aan een werknemer uitkeren zou dan belast worden als loon. Hebben ze niets op papier gezet dan is die onbelast. Vreemd natuurlijk, maar sinds 1983 zijn we er als adviseurs niet in geslaagd om duidelijkheid hierover te krijgen in de jurisprudentie. Tot dat arrest van 25 maart 2022 dus. Waren we optimistisch over onze kansen in Den Haag? Niet per se. De rechtbank had wel naar een oplossing gezocht, maar zich vooral gericht op eerdere arresten van de Hoge Raad buiten de letselschadesfeer. Het gerechtshof had nauwelijks een poging gedaan meer duidelijkheid in de materie te brengen en klakkeloos het standpunt van de Belastingdienst overgenomen.’

PUBLIEKE ZAAK

Het X-team probeerde het dus anders. ‘We hebben in ons cassatieberoep gewezen op de ongerijmdheid in de interpretatie van de Belastingdienst en het Gerechtshof van de Smeerputdoctrine en dit toegespitst op de publieke zaak. Politie-, ambulance- en brandweermensen lopen risico’s die gewone werknemers

niet lopen. Als een huis in brand staat moeten brandweermensen naar binnen, terwijl de bewoners vluchten. Tijdens een mondelinge zitting – op zich al bijzonder bij de Hoge Raad – hebben we ons standpunt kunnen toelichten. Het heikel punt dat het wel of niet opnemen van een letselschaderegeling in de arbeidsvoorwaarden het verschil maakt tussen belast en niet belast hebben we natuurlijk benoemd. Maar we hebben ons geconcentreerd op de risico’s van werken in het belang van de publieke zaak.’

DUIDELIJKHEID

Op dat punt heeft de Hoge Raad duidelijkheid verschaft. ‘Tot onze aangename verrassing oordeelt die dat het “opschrijven of niet” niet belangrijk is voor de fiscale gevolgen. Het in de arbeidsvoorwaarden opnemen van een letselschadevergoeding betekent niet dat sprake is van loon. Ook overweegt het dat uitkeringen voor immateriële letselschade opgelopen door brandweerlieden tijdens werken in publiek belang in belastbaarheid in beginsel niet anders behandeld worden dan uitkeringen aan “gewone” werknemers. De reikwijdte hiervan zal nog duidelijk moeten worden.’

OM

Is de Hoge Raad in het arrest van 25 maart 2022 “omgegaan”? ‘Nee. Het zegt uitdrukkelijk dat dit een verduidelijking is van de Smeerkuildoctrine. Voor velen lijkt dit op nieuwe jurisprudentie, maar dat is het dus niet. Als de Hoge Raad “omgaat” wordt dat tegenwoordig duidelijk in de tekst van het arrest vermeld. Wij zijn tevreden met de verwijzing; laat Hof ’s-Hertogenbosch de zaak nu maar netjes afhandelen.’ ■

NINO ARZINI (29), EY

POTJE FLUITEN

Nino Arzini is btw-specialist bij EY én scheidsrechter hockey op het hoogste dames- en een na hoogste herenniveau.

Hoe begon het? 'Ik hockey al vanaf mijn 7e en op mijn 13e floot ik bij de F-jes. Nog steeds denk ik als ik de jeugd zie spelen: dat plezier, dáár gaat het om.'

Waarom hockey? 'Het is dynamisch, maar je maakt niet snel veel doelpunten. Dat houdt het spannend.'

Wat is een goede scheidsrechter? 'Je moet beslissingen durven nemen, ook als je iets niet gezien hebt. En snel duidelijk maken waar je grenzen liggen.'

De regels liggen toch vast? 'Je kunt direct afluiten of teams meer eigen verantwoordelijkheid geven. Het verschilt ook per wedstrijd: spelen ze technisch of gaan ze het fysieke duel aan?'

Hockeyen of fluiten? 'Ik train nog wel, maar concentreer me op fluiten. Je ontwikkelt je zo in non-verbale communicatie, zelfvertrouwen uitstralen, leiderschap. En ik ben er beter in en da's ook leuk.' ■

DE KUNST VAN HET DOORGEVEN

VOLGENS NINKE KAST

'Adembenemend. Dat is het goede woord.
De sfeer, de kleuren, de ruimtes. Je wordt in het
Rijksmuseum overdonderd door mooie dingen.
De ziel van de kunstenaar. Die voel je hier.
Die hangt hier. Dat allesoverstijgende talent,
dat gevoel van totale overgave, dát zit in die
schilderijen. En dat is zo iets waardevols.
Dat moet je koesteren. Dat mag niet verloren
gaan. Iedereen moet dat kunnen ervaren.
Daar geef ik alles voor. Want alleen dan,
gaat het voor altijd door.'

INFORMATIE OVER SCHENKEN EN NALATEN:
RIJKSMUSEUM.NL/STEUN OF VIA 020 6747 000

RIJKS MUSEUM



Ministerie van Onderwijs,
Cultuur en Wetenschap

FOUNDER

MAIN SPONSORS

PHILIPS

VRIENDENLOTERIJ

ING

kpn