

Orde

THEMA

VROUWEN IN DE FISCALITEIT

STAATSSECRETARIS VAN HUFFELEN
'DE VROUWEN IN DE TOP DOEN HET UITSTEKEND. DUS HET KÁN!'

DE ZAAK VAN
NOB-DEBUUT BIJ
HOF VAN JUSTITIE

IN BEDRIJF
WERKEN IN CORONATIJD

LIESBETH MOL

'DIVERSITEIT MOET JE KOESTEREN'

ZONDER SCHENKINGEN GEEN RIJKSMUSEUM



MEER WETEN OVER DE
MOGELIJKHEDEN VAN SCHENKEN
OF NALATEN AAN HET RIJKSMUSEUM?
NEEM CONTACT OP MET
JORIEN HUISMAN VIA
020 6747 133 OF
J.HUISMAN@RIJKSMUSEUM.NL

RIJKS MUSEUM

FOUNDER

PHILIPS

HOOFDSPONSOREN

BankGiroLoterij

ING 

 kpn

Algemeen Nut
Beogende Instelling
ANBI

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
Liesbeth Mol

Redactie
mr. J. van den Beldt
mr. B.W. Bergink
mw. drs. S. Dikmans
mw. J.M.G.E. Evers MSc
mw. mr. T.El Ouardi
mw. A.L. van Rij LLM
mw. mr. L.M.J. Sangster
mw. mr. C. Zegers

Concept & realisatie
Monte Media

Medewerkers
Henk Bergman
Linus Hesselink
Astrid Klein Sprokkelhorst
Trudeke Sillevius Smitt

Eindredactie
Rentsje de Gruyter

Art direction & vormgeving
Nienke Katgerman

Coverbeeld
Martin Dijkstra

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 2020



4 VOORWOORD
Vrouwen

4 START VAN DE ORDE
Nieuws van de NOB

5 RAAD VAN TUCHT
De ongelezen brief

8 ONDER DE LOEP
De uitstelregeling duurt te kort

9 TWEEDE LEVEN
'Boksen is als schaken'

THEMA

VROUWEN IN DE FISCALITEIT

10 ACHTERGROND
Staatssecretaris Van Huffelen:
'Steek je vinger op!'

14 VERDIEPING
Drie netwerken voor vrouwelijke mr's

18 INTERVIEW
LIESBETH MOL
'Er zijn wél genoeg ervaren vrouwelijke fiscalisten'

22 IN BEDRIJF
Hoe organiseren kantoren het werk in coronatijd?

25 PROFIEL
CISKA WISMAN

26 LEERMEESTERS
JIAN-CHENG KU & YANNICK SCHUERMAN
Pietje Bell in het kwadraat

30 SPECIAL REPORT
In gesprek over fiscale ethiek met een filosoof en een adviseur

34 DE ZAAK VAN DE NOB
Overwinning in de Köln-Aktien Deka-casus

37 LEDENNIEUWS, BENOEMINGEN & TRAININGEN

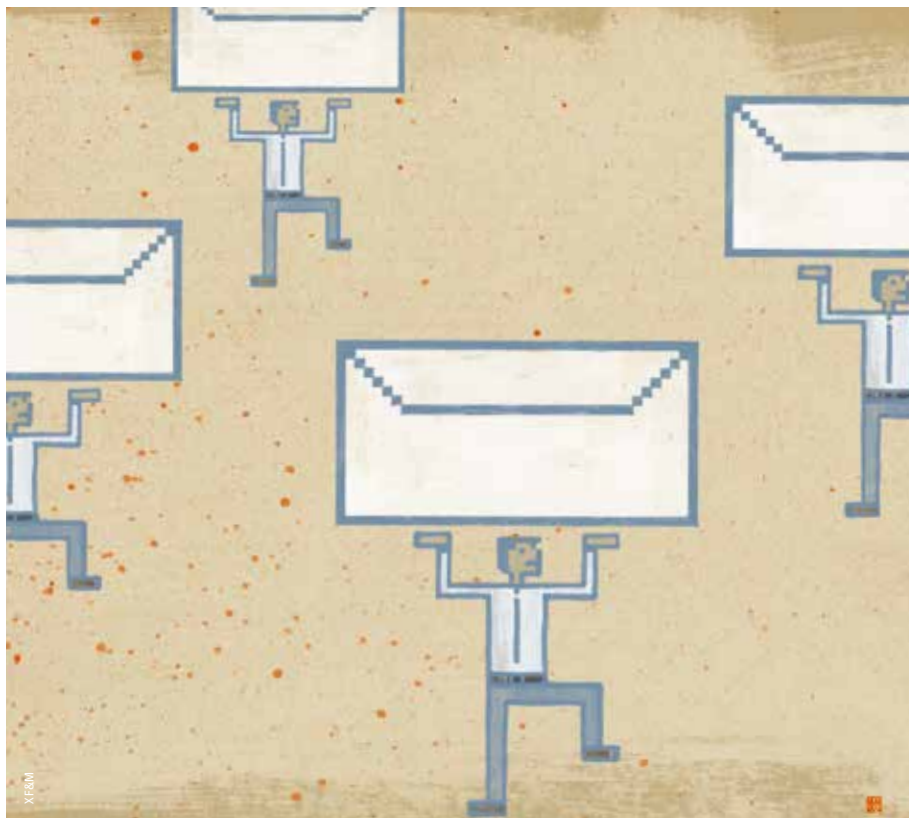
VOORWOORD

VROUWEN

Van de ruim 5.300 NOB-leden is 70 procent man en 30 procent vrouw. Bij de aspirant-leden ligt die verhouding met 60 versus 40 procent gelukkig al aanzienlijk beter. Binnen ons bestuur streven we ernaar om minimaal een afspiegeling te vormen van het ledenbestand. Ook hebben we afgesproken dat ieder vertrekkend bestuurslid een vrouwelijke opvolger aandraagt tot we die verdeling bereikt hebben. Na de komende ALV zitten er dan, als alles goed gaat, vier vrouwen in het algemeen bestuur. Daar ben ik blij mee. Een vrouwelijke NOB-voorzitter? In juni 2021 zit mijn periode als voorzitter erop, maar ik vermoed dat het dan daar nog te vroeg voor is. Ik hoop dat de opvolger van mijn opvolger wél een vrouw is. De sectie Bedrijfsfiscalisten, met ruim 700 leden een belangrijke groep binnen de NOB, heeft vanaf juni 2020 al een vrouwelijke voorzitter: Sandra Hogeveen. Zij komt ook in het algemeen bestuur. Verder heb ik het NOB-vrouwennetwerk dat sinds afgelopen jaar bestaat, gevraagd om bekwame vrouwen voor te dragen voor bestuursfuncties in commissies en secties. 'Vrouwelijke vaardigheden' zijn ook in de fiscaliteit belangrijk. Mijn kantoor-team bestaat voor meer dan de helft uit talentvolle vrouwen, maar ik realiseer me wel dat we een uitzondering zijn. Zeker op partnerniveau zijn er nog altijd veel te weinig vrouwen. Het lijkt erop dat de fiscus er beter dan de belastingadviessector in slaagt om vrouwen aan zich te binden. En ook in de advocatuur zie je een groter aantal vrouwen in hogere posities. Kom op, dat kunnen wij toch ook?



BARTJAN ZOETMULDER
VOORZITTER NOB



NOB-BUREAU DICHT

Naar aanleiding van de extra maatregelen om verspreiding van het coronavirus te voorkomen, volgen wij de richtlijnen van overheid en RIVM en werken onze medewerkers thuis. Ons kantoor in de Muiderpoort blijft tot nader order gesloten. Het bureau is wel telefonisch en per e-mail bereikbaar. Omwille van de efficiëntie doen we een dringend beroep op iedereen om vragen per e-mail te stellen.

Onze contactgegevens:

Beroepsopleiding Belastingadviseurs: sob@nob.net

Cursussen uit het Programma Permanente Educatie: peprogramma@nob.net

Overige vragen: nob@nob.net

NOB JAARCONGRES

Vanwege de ontwikkelingen rond het coronavirus heeft de NOB besloten het jaarcongres te annuleren. In eerste instantie is gekeken naar de mogelijkheid om het congres te verplaatsen naar het najaar. We verwachten echter dat onze leden het dan druk hebben met andere zaken.

Ook bij het bureau van NOB en SOB zal het in het najaar extra druk zijn, doordat veel cursussen en bijeenkomsten van de beroepsopleiding en het permanente educatieprogramma zijn verplaatst naar de herfst.

Het thema dat voor dit jaar was gekozen - 'Wat is de rol en verantwoordelijkheid van de belastingadviseur?' - is in 2021 nog steeds actueel. De kans is dan ook groot dat het congres-thema hetzelfde blijft. Dat heeft ook als voordeel dat alle voorbereidingen niet voor niets zijn geweest.

COMMENTAAR OP WETSVORSTELLEN

De Commissie Wetsvoorstellen heeft sinds het verschijnen van de laatste Orde commentaren op de volgende vijf wetsvoorstellen gepubliceerd:

- ◆ **Coronamaatregelen over uitstel van betaling, btw en loonheffingen**
- ◆ **Fiscale verzamelwet 2021**
- ◆ **Implementatiewet registratie uiteindelijk belanghebbenden van trusts en soortgelijke juridische constructies** (internetconsultatie)
- ◆ **Modernisering nv-recht en evenwichtiger man-vrouwverhouding** (internetconsultatie)
- ◆ **Verzamelspoedwet COVID-19**

Naast bovenstaande commentaren heeft de Commissie Wetsvoorstellen op 17 maart ook een brief naar het kabinet gestuurd. Hierin heeft het opgeroepen om aanvullende maatregelen te nemen teneinde ondernemers en belastingplichtigen tegemoet te komen. Dit naar aanleiding van de coronacrisis.

In de brief aan staatssecretaris Vijlbrief staat een overzicht van de maatregelen die het kabinet zou kunnen nemen om belastingplichtigen op financieel en administratief gebied verlichting te geven.



LINKEDIN-GROEP MDR

NIEUWE COMMUNITY

Vanaf 1 juli geldt de Europese richtlijn *Mandatory Disclosure Rules (MDR)/DAC6*. De NOB heeft in het kader daarvan een community (besloten LinkedIn-groep) opgericht waar leden kennis en ervaringen kunnen delen over de gevolgen van deze richtlijn voor de belastingadviespraktijk. (Aspirant-)leden en buitengewone leden kunnen zich hier bij aansluiten en actief bijdragen aan de community.

DE ONGELEZEN BRIEF

Brieven overhandigen, je zou zeggen: wie doet dat nog? De Belastingdienst dus. En meteen lezen, is het devies. De adviseur die dit naliet en zijn klanten niet informeerde, kreeg een waarschuwing.

Als iemand je een brief in handen duwt en zegt 'ik kijk wat ik voor je kan doen', dan lijkt die brief misschien niet zo definitief. Maar helaas.

De omvorming van bv naar duurzaam beleggingsfonds ging prima: de belastingadviseur legde de fiscale gevolgen voor aan meneer G van de Belastingdienst, en die ging akkoord.

Vijf jaar later wijzigen de klanten van het beleggingsfonds hun testament, waardoor een statutenwijziging noodzakelijk is. De Belastingdienst lijkt welwillend, maar het loopt niet heel vlotjes. De belastingadviseur gaat langs bij meneer G. Die zegt dat de specialist 'erven en schenken' er niet aan wil; hij snapt het zelf ook niet. Hij zal nog eens met die specialist gaan praten en er op terugkomen. Maar hier is alvast een brief. De belastingadviseur is druk en mailt snel aan zijn klant: fiscus vooralsnog niet akkoord. Die brief zal hij later wel bestuderen en doorsturen. Denkt hij. Of doet hij het ook?

Vier maanden later nemen zijn klanten zelf contact op met de fiscus. Die sturen hen de brief, waarin de Belastingdienst de wijziging keihard afwijst én de instemming van vijf jaar geleden intrekt. De belastingadviseur houdt vol dat hij de brief aan zijn klanten heeft gestuurd, maar bewijzen kan hij het niet. Ook blijkt nergens uit dat hij met ze heeft overlegd over hoe nu verder. Inmiddels is hij geen NOB-lid meer, maar hij krijgt toch een waarschuwing wegens gebrekkige informatievoorziening. ■



MR. TRUDEKE SILLEVIUS SMITT
Journalist met een grote bevlogenheid voor juridische verslaggeving

MEER RAAD VAN TUCHT

De uitspraak van de Raad van Tucht van 29 juli 2019 (T 377) staat op *nob.net*.

ZIEN WAAR COLLEGA'S TEGENAAN LOPEN

De DilemApp, initiatief van de beroepsorganisaties KNB, NOvA, NOB en NBA, verschijnt in een vernieuwde versie. Hoe denken de vier *founding fathers* over de app? 'Dit is het motortje waarmee je de dialoog tussen leden op gang brengt.'

BELASTINGADVISEURS



Bartjan Zoetmulder,
voorzitter *Nederlandse Orde van Belastingadviseurs:*

'De maatschappelijke aspecten van ons vak zijn steeds belang-

rijker. Ethiek is daarom een terugkerend thema op onze jaarcongressen en maakt deel uit van onze Permanente Educatie. Zo geven we cursussen tax governance en fiscale ethiek. Om de theorie in de praktijk te brengen, ben je gebaat bij concrete voorbeelden. Die vind je in de DilemApp: de dilemma's die we daar opvoeren, zijn waar gebeurde cases. Onze leden - belastingadviseurs, fiscale advocaten, bedrijfsfiscalisten - hebben met verschillende dilemma's te maken. Wat zijn hun afwegingen? De app helpt je problemen tijdig te ontdekken en confronteert je met dilemma's, waardoor je ze sneller herkent. Opdat meer leden de app gaan gebruiken, kijken we nu hoe we de app meer aan kunnen laten sluiten op onze opleiding.'

ACCOUNTANTS



Marco van der Vegte,
voorzitter *NBA:*

'De app is breed inzetbaar. Wat doe je bijvoorbeeld als accountant wanneer een ondernemer gebruik

maakt van de Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid (de NOW-regeling) terwijl hij die niet nodig heeft? Spreek je hem dan aan? Stel jezelf bij ieder dilemma de vraag: hoe zou het zijn als dit de krant haalt? Kun je iemands gedrag dan verdedigen? Als beroepsgroep heb je gedragsregels, maar hoe pas je die toe? Daarvoor heb je andermans ervaringen en keuzes nodig. De behoefte daaraan is groot, merken we bij fraudetrainingen. Wat doe je als een accountant een medewerker onder druk zet? Hoe bescherm je die medewerker? En welke verantwoordelijkheid heeft diegene zelf? Zo'n case bespreken, verhoogt je bewustzijn.'

ADVOCATEN



Frans Knüppe, algemeen deken *Nederlandse Orde van Advocaten:*

'Ruim een derde van de leden gebruikt de app. Tuchtrecht en gedragsregels zijn redelijk ab-

stract. Natuurlijk is er casuïstiek, maar die gaat over anderen en de reflex is dan om te denken: dat overkomt mij niet. De casussen in de DilemApp zijn erg toegankelijk, mede door de ik-vorm. Advocaten kunnen ook zelf dilemma's inbrengen. Ik gebruik de app zelf ook. Die zegt dat ik mij bij 27 procent van de dilemma's laat leiden door persoonlijk belang en in 38 procent door het maatschappelijke belang. Dankzij de app kan je in uiteenlopende

situaties verplaatsen. Wat doe je als op jouw kantoor notarissen werken, van wie er één niet volgens de regels werkt? Ga je de strijd aan? Op de app zie je wat beroepsgenoten vinden: wijkt jouw kijk af van die van hen? Zo helpt de app je bij het ontwikkelen van een moreel kompas.'

NOTARISSEN



Nick van Buitenen,
voorzitter *KNB:*

'De DilemApp is het motortje waarmee je de dialoog tussen leden op gang brengt. Twintig procent van

hen gebruikt de app actief, maar het effect is groter. We gebruiken de dilemma's ook in intervisiegroepen. En afdelingsvoorzitters bespreken de app in groepen bij vergaderingen. Zo vindt kruisbestuiving plaats. Sinds 2015 staat maatschappelijke relevantie centraal in onze strategie: een notaris 2.0 is er niet voor zichzelf, maar voor de maatschappij. Er wordt veel van ons verwacht en sommige nieuwe taken verhouden zich moeilijk tot ondernemerschap. De app helpt bij het vinden van een balans. Kandidaat-notarissen zijn vaak een beetje wantrouwig als ik de app propageer: ze denken dat het een extra toetsingsinstrument is. Gelukkig niet. Het gaat er niet om dat je een bepaalde score haalt, maar dat je nadenkt over dilemma's.'



‘MENSEN MET EEN BELASTINGSCHULD HEBBEN TE VEEL VERDIEND’

Kees van Kooten & Wim de Bie

COMMISSIE BEROEPSZAKEN

NIEUWE HANDREIKING (WWFT)

De handreiking voor het schrijven van een risicoanalyse in het kader van de Wwft is vernieuwd. De vorige versie dateerde van januari 2019. Sindsdien is één van de twee objectieve indicatoren voor het melden van ongebruikelijke transacties vervallen. Daarnaast is een aparte paragraaf opgenomen in de nieuwe handreiking over de risicoanalyse die elke belastingadviespraktijk moet maken. Tot slot zijn ook de bijlagen geactualiseerd en is een lijst bijgevoegd met de prominente publieke functies in Nederland.



VERSLAG BFT OVER WWFT

Het Bureau Financieel Toezicht (BFT) publiceert begin april zijn jaarverslag over 2019. Daarin besteedt het onder meer aandacht aan één van zijn kerntaken: onafhankelijk toezicht houden op de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren terrorisme (Wwft). Ofwel de wet die belas-

tingadviseurs maar al te goed kennen. Voor meer informatie hierover: zie de rubriek Vijf Vragen Aan Dirk Kolkman, toezichthouder Wwft bij BFT in de nieuwsbrief *ORDE.net* die op 16 april verscheen.



GEZOCHT: LEERMEESTERS EN PUPILLEN!



De redactie van *ORDE* is op zoek naar ‘pupillen’ die samen met hun ‘leermeester’ geïnterviewd willen worden voor de gelijknamige rubriek in het blad (zie pagina 26 voor het meest recente interview). Enige voorwaarde is dat de leermeester of de pupil NOB-lid is (beiden mag natuurlijk ook) en niet meer op hetzelfde kantoor werken. Bent u zo’n leermeester of pupil die het leuk vindt om over de onderlinge band geïnterviewd te worden, neemt u dan contact op met Denise Hoogendoorn (d.hoogendoorn@nob.net). Als u suggesties heeft voor andere kandidaten, dan zijn deze ook van harte welkom.



COLUMN

UNIEKE KANS

De coronacrisis vroeg om kordaat overheidsoptreden. Snelheid ging boven zorgvuldigheid. Dus zodra de economie op slot ging, regende het euro’s uit Den Haag. Het deed denken aan de voedseldroppings door de geallieerden in 1945. Alleen werden door de bomluisen dit keer geen voedselpakketten uitgestrooid voor hongerige burgers, maar is op goed geluk belastinggeld over de BV Nederland uitgestrooid. De ijdele hoop was dat dit alleen terecht zou komen bij degenen die het echt nodig hadden.

We zullen nooit weten hoeveel miljarden in de zakken van ondernemingen zijn verdwenen die het helemaal niet nodig hadden. Of die geen belasting betalen in ons land. Ze hoefden hun hand maar op te houden voor steun of die daalde vanuit de hemel op hen neer. Dat geld zien we niet meer terug. Het is naïef om te denken dat de morele oproep van het kabinet om geen misbruik te maken van de steunmaatregelen verschil zal maken. Kennelijk was er geen tijd te verliezen. Geen tijd voor een partner- of vermogenstoets bij de 440 duizend zzp’ers die een beroep deden op de Tozo. Geen tijd voor een fatsoenscheck bij bedrijven die noodsteun aanvraagden. Geen tijd om voorwaarden te verbinden aan overheidssteun. Of aan uitstel van betaling voor bedrijfsbelasting. Het kabinet heeft tientallen miljarden verbrand op basis van goed vertrouwen.

De eerste fase van totale paniek is voorbij en veel steunmaatregelen zijn verlengd en nu wél aan voorwaarden gebonden, zij het mondjesmaat. De staatssecretaris van Financiën wil belastingontwijking door multinationals hard aanpakken. Voor internationale belastingadviseurs zijn het interessante tijden: u krijgt een unieke kans om bij te dragen aan een evenwichtiger belastingklimaat in de wereld na de coronacrisis.

MR. DR. PAUL LASEUR

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

ONDER DE LOEP

CORONAMAATREGELEN

DE UITSTELREGELING DUURT TE KORT

In het noodpakket van financiële maatregelen die het kabinet in maart aankondigde, zitten ook vier fiscale regelingen, die vooral bedoeld zijn om de liquiditeit van bedrijven te verbeteren. De commissie Wetsvoorstellen heeft daar commentaar op geleverd en suggesties gedaan voor verbetering. Luc van der Voort, sinds kort lid van de Commissie Wetsvoorstellen, schreef mee aan het commentaar.

Zijn de aangekondigde fiscale maatregelen voldoende?

Van der Voort: ‘Om te beginnen vind ik het knap wat Financiën in zo’n korte tijd op touw heeft gezet. Het zijn toch bijzondere omstandigheden, ook voor de overheid. De belangrijkste maatregelen zijn uiteraard de optie tot uitstel van betaling en het verlagen van de invorderings- en belastingrente. De regeling voor betalingsuitstel bestond al, maar is enorm versoepeld. Terecht, het gaat immers om liquiditeit.’

Wat is het grootste kritiekpunt van de commissie?

Van der Voort: ‘Je kunt iedereen wel drie maanden uitstel geven, maar dan moet je daarna de uitgestelde én lopende betalingen in één keer voldoen. Dat gaat niet lukken. Een ondernemer die nu om uitstel van betaling vraagt, heeft zeker in de maanden maart, april en een groot deel van mei betalingsproblemen gehad. In juni, en in elk geval in juli en augustus, komen er weer nieuwe betalingstermijnen. Maar waar zou hij in de

tussenliggende periode voldoende cash vandaan hebben moeten halen? Misschien kan hij zijn lopende schulden betalen, maar de uitgestelde betalingen niet. Het kabinet moet de uitsteltermijn dus verlengen.’

Geldt niet hetzelfde voor de verlaagde invorderingsrente?

Van der Voort: ‘De invorderingsrente is vanaf 23 maart op 0,01% gezet. Die regeling eindigt na drie maanden, op 23 juni. Stel, je doet aangifte loonbelasting of btw over maart. Die moet uiterlijk op 30 april zijn ingediend en betaald. Uitstel kun je niet vragen, want er is nog geen naheffingsaanslag. Zeg dat die rond 21 mei wordt opgelegd, te betalen op uiterlijk 4 juni. De Belastingdienst ontvangt je verzoek tot uitstel dan op 25 mei. Dan krijg je dus uitstel tot 25 augustus. De Invorderingsrente gaat lopen vanaf de betaaldatum, 4 juni, maar de tijdelijke verlaging van de invorderingsrente loopt op 23 juni af. Dan heb je daar dus maar tweeënhalve week profijt van. Deze regeling moet dus ook

langer doorlopen, wil de belastingplichtige er iets aan hebben.’

Heeft Financiën al op het commentaar gereageerd?

Van der Voort: ‘Nee, niet officieel, maar in de verschillende fiscale corona-maatregelen zien we wel veel van onze punten terug. Hieruit kunnen we denk ik wel afleiden dat onze bijdragen nuttig zijn geweest voor Financiën.’ ■



MR. DR. ASTRID KLEIN SPROKKELHORST

Jurist, journalist en beëdigd vertaler met een fiscale specialisatie

XAVIER KÖHLEN (28), BDO



BOKSEN VERGT MOED

Xavier Köhlen (28) is behalve belastingadviseur bij BDO ook Nederlands kampioen boksen.

Anderen lezen 's avonds jurisprudentie en jij krijgt dan klappen... 'Eh ja, maar ik lees 's ochtends vroeg jurisprudentie. Echt.'

Waarom boksen? 'Boksen vergt meer moed dan andere sporten. Durf kan het winnen van talent.'

En de pijn? 'Dat is niet leuk, maar dat

accepteer je. Het draait daar ook niet om. Je kunt proberen iemand te slopen, maar als de ander technisch en tactisch goed reageert, raak je hem niet. Het is schaken, de ander verrassen.'

Sommigen zeggen: afschaffen! 'Boksen is goed voor de maatschappij. Het gaat over zelfverdediging en zelfvertrouwen

krijgen. En de haantjes die willen laten zien dat ze de sterkste zijn, hou je zo van de straat.'

Bang voor hersenschade? 'Dat is wel een risico. Maar anderen drinken weer: ook niet goed voor het koppie.'

■



VROUWEN IN DE FISCALITEIT

**STEEK JE
VINGER OP!**

Waarom schiet het nog steeds niet echt op met het aantal vrouwen in (de top van) de belastingadvieswereld? En is dat erg? Een politicus, een wetenschapper en een ervaringsdeskundige aan het woord.

Rond mijn dertigste was ik lekker aan het doorgroeien, maar de vrouwen om mij heen leken te verdwijnen. De meesten wilden minder werken vanwege de kinderen, maar mannen waren soms ook explicieter in het uiten van hun ambities en maakten daardoor sneller promotie.' Aan het woord is Alexandra van Huffelen, sinds januari de eerste bewindsvrouw op het ministerie van Financiën

en verantwoordelijk voor het oplossen van de problemen met de kinderopvangtoeslag. 'Elke week spreek ik minimaal één ouder, en de problemen waarover ik hoor, zijn extreem schrijnend. Daar moeten we ons als overheid voor schamen.'

Helpt het in dit dossier dat er een vrouw aan het roer staat? 'Verschillende ouders zeiden wel dat het fijn was dat ze met een vrouw konden praten. →

Maar ik voel me al veel langer betrokken bij het onderwerp diversiteit. Het is ongelooflijk belangrijk dat iedereen gelijke kansen krijgt. Daar worden organisaties en beleid beter van. Het is ook heel erg zonde als vrouwen niets met hun opleiding doen. Voor henzelf en voor de maatschappij.'

Dat verwijt valt Frieda Rozemeijer niet te maken. In 1969 begon ze als secretaresse op een belastingadvieskantoor. Toen ze zwanger werd, moest ze stoppen, dat vond men toen normaal. Maar Rozemeijer vond het niet normaal. 'Ik ging in deeltijd rechten studeren en toen mijn jongste vier jaar was, kon ik op mijn oude kantoor als fiscalist beginnen. Dat was in 1979. Mijn toenmalige echtgenoot wilde dat ik thuisbleef, hij zei: "Ga toch lekker in de zon zitten." Dan dacht ik: ga zélf in de zon zitten! Ik wilde meedraaien in een ander leven.' Uiteindelijk kostte het Rozemeijer haar eerste huwelijk. 'De jaren daarna waren zwaar. Het was overdag heel hard werken en 's avonds de vakliteratuur bijhouden. Als ik zaterdagavond met de kinderen en een glaasje cola op de bank zat, dacht ik wel eens: is dit nou mijn leven? Maar ik had een fijn kantoor en kreeg de ruimte, terwijl ik met al die privé-perikelen wel niet top gefunctioneerd zal hebben.'

In 1987 werd Rozemeijer partner, en in 1990 door een fusie ook de eerste vrou-

PIONIERS

Rozemeijer was een 'pionier', zoals Yvette Taminiau de eerste generatie vrouwelijke partners bij de grote kantoren noemt. Zij doet als wetenschapper aan de VU onderzoek naar beroepen in de zakelijke dienstverlening. 'Zij hebben er hard voor moeten knokken. Het percentage zonder kinderen en zonder partner is hoog in die groep. Als je een relatie hebt, moet je partner meewerken, anders kom je er niet, zeggen ze. En je hebt een man binnen je kantoor nodig die je steunt.'

De stoere vrouwen die de top haalden, waren aanvankelijk niet erg geneigd om het jongere vrouwen gemakkelijker te maken, maar dat verschuift. 'Ze zien dat de doorstroming naar de top niet vanzelf gaat en voelen zich ambassadeur,' zegt Taminiau. 'Klanten vragen er ook om: kan het team niet wat diverser?'

Uit Taminiau's onderzoek blijkt dat het deels door de vrouwen zelf komt: 'Mannen laten zichzelf meer zien en krijgen dan interessantere opdrachten. Vrouwen denken dat ze daarvoor moeten worden gevraagd. Ze zouden vaker moeten zeggen: "dit wil ik". Na zes jaar stappen ze vaak over naar een klant, soms als een *Pre-emptive strike*: ik wil kinderen, deze carrière gaat het niet worden.' Een flexibeler carrièrepad kan helpen, denkt de wetenschapper. 'In de rechtspraak hoeft je niet op vaste momenten

Staatssecretaris Van Huffelen lijkt dat niet de oplossing. 'Ik zou willen wegblijven bij de gedachte dat kinderen krijgen bepalend is. Wat je wilt, is dat mannen en vrouwen op dezelfde manier carrière kunnen maken. De vrouwen die in de top zitten, doen het uitstekend, dus het kán. Er zijn alleen onvoldoende mensen die eraan trekken om vrouwen op hoge posten te krijgen. En vrouwen steken onvoldoende hun vinger op.'

KINDEROPVANG

Volgens Van Huffelen speelt daarbij een rol dat de kinderopvang hier minder goed geregeld is dan in omliggende landen. Onlangs werd in een interdepartementaal onderzoek naar het toeslagenstelsel geopperd om kinderopvang voortaan publiek te financieren, in plaats van via toeslagen. Van Huffelen: 'Dat zou kunnen bijdragen aan een grotere participatie van vrouwen.'

Maar willen zij vaak niet meer thuis zijn bij de kinderen? Van Huffelen: 'Ik denk niet dat dat het gegeven is. In de landen om ons heen zie je dat ook niet. Wel is parttime werken hier meer geaccepteerd. Voor vrouwen met een prachtige carrière is het commentaar op het schoolplein soms niet mals.'

Taminiau: 'Een interessante ontwikkeling is dat mannelijke millennials ook vaak geen tachtig uur willen maken en graag hun kind zien opgroeien. Als de taken thuis gelijk verdeeld worden, hebben vrouwen ook minder stress.'

EEN ROZE BRIL

Frieda Rozemeijer is geen glazen plafond tegengekomen. 'Eerder andersom: ik werd na acht jaar al partner. Dat vond men leuk, dat was een beetje die tijd.' Toen haar kantoor met Deloitte fuseerde, zat ze in haar eentje tussen driehonderd mannelijke partners. 'De voorzitter begon de eerste partnerversameling met "Mijne heren". Achteraf verontschuldigde hij zich. Ik antwoordde: "Als ik maar hetzelfde winstaandeel krijg, vind ik het prima."'

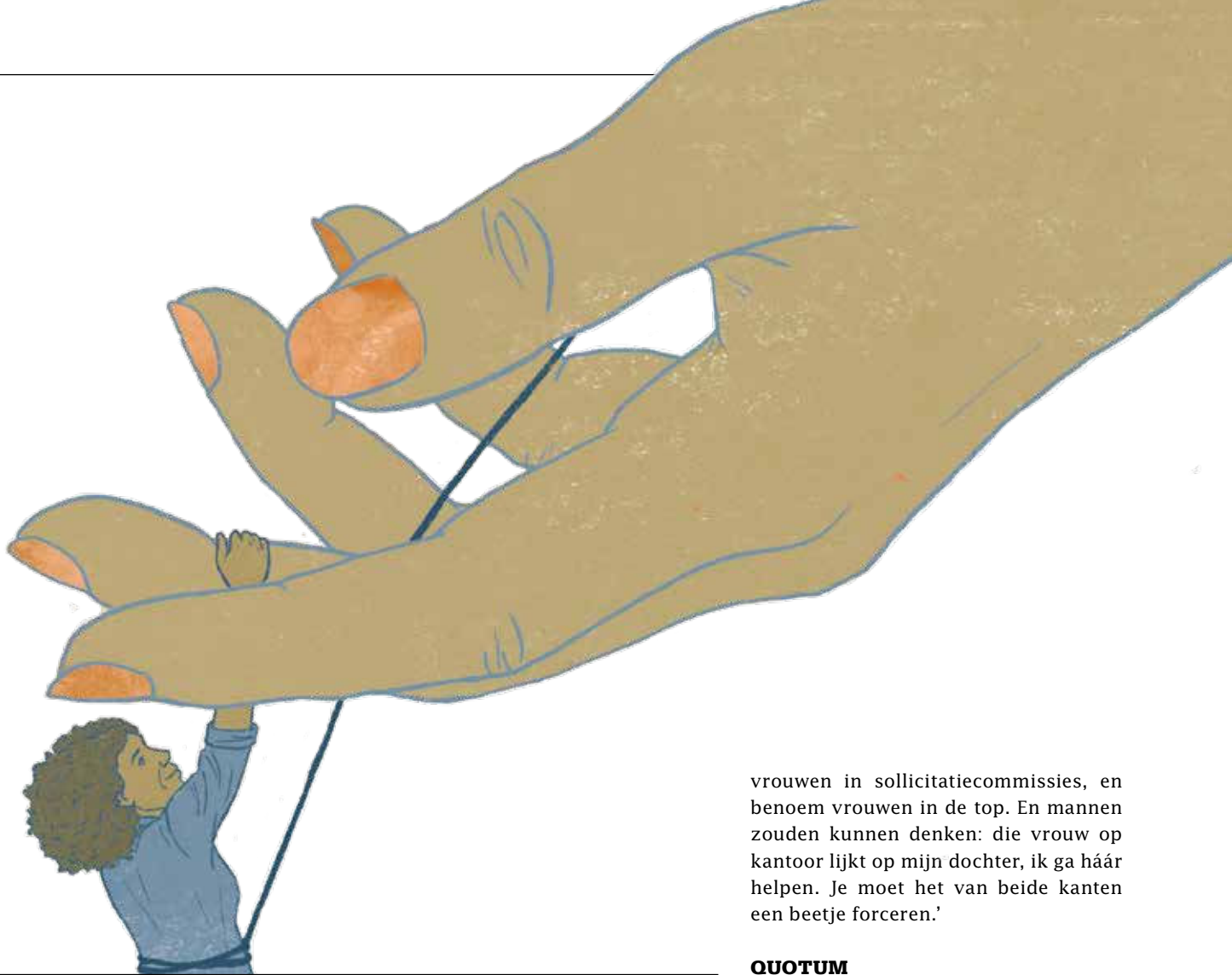
En ondertussen, thuis? 'Ik heb veel geld uitgegeven aan hulp – aan oppas, schoonmaak, boodschappen aan huis. En je moet een roze bril opzetten, hè. Als ik tegen de kinderen zei dat ze geen

'MIJN TOENMALIGE ECHTGENOOT ZEI: "GA TOCH LEKKER IN DE ZON ZITTEN." DAN DACHT IK: GA ZÉLF IN DE ZON ZITTEN!'

— Frieda Rozemeijer

welijke partner bij Deloitte. Maar nu, ruim dertig jaar later, is het aandeel vrouwelijke partners bij de Big Four volgens een enquête in het FD nog steeds slechts 13 à 15 procent.

door bepaalde hoepels te springen en daar lukt het beter om vrouwen binnenboord te houden. Veel vrouwen kunnen de laatste stap beter tussen hun veertigste en vijftigste maken.'



‘VEEL VROUWEN STEKEN ONVOLDOENDE HUN VINGER OP’

— Alexandra van Huffelen

cola mochten en er was later toch weer een krat leeg, deed ik net of ik het niet doorhad. Daar zit bij veel vrouwen een probleem: ze willen het thuis perfect doen. Accepteer dat anderen je huis doen, maar zeg wel een belangrijke zakelijke afspraak af voor zoiets als een diploma-uitreiking.’

MINDER ZIN

Het begint natuurlijk allemaal bij een goede instroom in de fiscaliteit. Roze-meijer vermoedt dat vrouwen er minder zin in hebben omdat ze denken dat het een technisch vak is, terwijl dat – afhankelijk van de specialisatie – niet zo hoeft te zijn. ‘Daar zou je met betere voorlichting wat aan kunnen doen. Laat

studenten meelopen, zet vrouwelijke partners in bij de promotie van een kantoor. Misschien zijn jongens vaak wel wat meer gericht op geld verdienen. Je moet als vrouw wel mee kunnen gaan met de vraag: wat is fiscaal de gunstigste route?’

Zou het vak ‘vrouwelijker’ worden, nu het maatschappelijke belang meer in het belastingadvies moet doorklinken? Rozemeijer denkt van niet. ‘Ook mannen vinden het goed dat het vak verandert. Het vergt gezag en een bepaalde rijpheid. Die rol bevalt mannen ook.’

Taminiau: ‘Mannen benoemen eerder mannen en vrouwen eerder vrouwen – je herkent jezelf nu eenmaal meer in iemand die op je lijkt. Zorg dus voor meer

vrouwen in sollicitatiecommissies, en benoem vrouwen in de top. En mannen zouden kunnen denken: die vrouw op kantoor lijkt op mijn dochter, ik ga háár helpen. Je moet het van beide kanten een beetje forceren.’

QUOTUM

Meer vrouwen in het vak, dat is belangrijk, daar zijn de geïnterviewden het over eens. Taminiau zegt het bondig: ‘Hoe diverser de samenstelling, des te meer perspectieven, hoe beter het resultaat.’

Van Huffelen: ‘In het bedrijfsleven is het ingevoerde quotum van 30 procent vrouwen in de raden van commissarissen een mooie stap. Het zou goed zijn als belastingadvieskantoren dit zouden overnemen. Door vrouwen al aan het begin van de opleiding voor het vak te interesseren en ze stages en programma’s aan te bieden. Vraag ook wat nodig is om werk en zorgtaken te combineren. Zorg dat het fijn is voor een vrouw om bij je te werken, dat ze niet alleen is: als minimaal een derde van de werknemers vrouw is, dan is zij geen uitzondering meer. Benoem verder de verschillen tussen mannen en vrouwen en geef trainingen hoe daarmee om te gaan.’

De NOB kan volgens Van Huffelen ook wat doen: ‘Maak voorstellen voor fiscale maatregelen die het voor vrouwen aantrekkelijker te maken om meer te werken. Naar die adviezen wordt geluisterd.’ ■

VROUWEN
IN DE FISCALITEIT

**VAKZUSTERS
VINDEN**

Hoe ontmoet je vrouwelijke vakgenoten? Wat kan je leren van vrouwelijke collega's met meer ervaring? Hoe help je degenen met minder ervaring? En hoe kom je tot een gezelschap van vakzusters met wie je óók lekker kunt lachen? Het toverwoord is netwerken. Drie vrouwen leggen uit hoe het werkt.



Roos Bareman

- Voorzitter NOB-vrouwennetwerk
- Zelfstandig belastingadviseur

EEN DUWTJE IN DE RUG

Ik ben een van de vier initiatiefnemers van het vrouwennetwerk van de NOB. Na de nodige voorbereidingen zijn we in augustus vorig jaar van start gegaan. Eerst hebben we een enquête onder de vrouwelijke leden ge-

houden, waarop ruim tachtig procent van de respondenten aangaf deel te willen nemen aan activiteiten die met name op vrouwen zijn gericht. Doel van ons netwerk is om het vrouwen binnen de NOB makkelijker te maken om elkaar te ontmoeten en kennis en ervaring uit te wisselen – zowel op vaktechnisch gebied als over carrièreplanning en andere werkgerelateerde zaken.'

MENTORPROGRAMMA

'De eerste bijeenkomst van ons netwerk, dat als thema vrouwelijk leiderschap had, stond gepland voor eind maart. Binnen een mum van tijd hadden we 150 aanmeldingen. Maar het feest ging om de bekende reden niet door; we hopen dat het komend najaar wél lukt. Nu richten we ons eerst op het mentorprogramma: dat kunnen we virtueel opzetten. →

'DOEL IS OM HET VROUWEN BINNEN DE NOB MAKKELIJKER TE MAKEN KENNIS EN ERVARING UIT TE WISSELEN'

Alle vrouwelijke leden ontvangen een mail om zich aan te melden als mentor of pupil. Als die twee elkaar gevonden hebben, gaan ze een afspraak aan voor een jaar. Ze bepalen zelf de inhoud en frequentie van hun contact en aan de pupil wordt gevraagd om duidelijk aan te geven aan wat voor soort steun ze behoefte heeft. Een duwtje in de rug krijgen – dat werkt vaak al stimulerend.’

STIMULEREND

‘Sinds 1 mei ben ik onder de naam Bareman Fiscaal Advies actief als zelfstandig belastingadviseur en als interim tax manager. Daarvoor was ik tien jaar bedrijfsfiscalist bij modebedrijf G-Star RAW; ik ben dus een allround adviseur. De eerste zes jaar bij G-Star heb ik veel geleerd van de vrouwelijke tax director die mijn baas en mentor was. Ze heeft me uitstekend begeleid; zo goed dat ik, toen ze vertrok, haar positie kon overnemen. Daarnaast heb ik gemerkt hoe belangrijk het is om een groot en divers netwerk te hebben. In de bedrijfsfiscaliteit werken relatief veel vrouwen. We organiseren regelmatig werklunches of spreken elkaar op andere manieren. Die onderlinge contacten ervaar ik als reuze stimulerend, ondanks het feit dat je in heel verschillende branches werkt.’

FIFTYFIFTY

‘Positieve ervaringen als vrouw in de fiscaliteit heb ik in die tien jaar dus genoeg gehad; negatieve eigenlijk niet. Ik kan daarom geen *juicy stories* vertellen. Het tax team bij G-Star RAW bestond altijd fiftyfifty uit mannen en vrouwen en was ook verder divers van samenstelling. Juist daardoor werkten we in harmonie.’



Alexia Kardachaki

- Medeoprichter en lid van het Women of the International Fiscal Association Network Comité in Nederland
- Medewerker Lubbers, Boer & Douma

MAAK JEZELF ZICHTBAAR

‘Aanvankelijk kwam ik als Griekse in 2012 naar Nederland om een halfjaar als IFA-researcher te werken. Daarna ben ik hier gebleven en heb ik als belastingadviseur gewerkt bij Meijburg & Co en PwC. Kort geleden ben ik overgestapt naar het fiscale opiniekantoor Lubbers, Boer & Douma. Sinds 2012 heb ik nauwe banden met de IFA gehouden. Zo ben ik lid van de Nederlandse tak van de IFA, was ik onder meer Grieks rapporteur in 2014 en schrijf ik nu het Nederlandse rapport voor het IFA-congres in Berlijn in 2021. Dat heeft als thema *Big data and tax – domestic and international taxation of data driven business.*’

NAAR NEDERLAND

‘In 2017 heb ik met Agata Uceda van Meijburg & Co en Lucia Sahin van Loyens & Loeff de Nederlandse tak opgericht van het Women of IFA Network. Zo’n dertig landen hebben nu hun eigen IFA-vrouwennetwerk. Wij brengen vrou-

welijke tax professionals vanuit verschillende werkgebieden met elkaar in contact: zij werken bij de overheid, de rechterlijke macht, in de advocatuur, de wetenschap, de belastingadviessector en in het bedrijfsleven. Ons doel is om een breed netwerk op te bouwen. Daarnaast stimuleren we dat vrouwen fiscale kennis en ervaring met elkaar delen. En verder moedigen we vrouwen aan om zichzelf binnen de IFA zichtbaarder te maken en zich betrokkener op te stellen – zowel in Nederland als internationaal.’

WAT WE DOEN

‘Ons Nederlandse netwerk heeft inmiddels meer dan 200 leden en we groeien goed door. Elk jaar organiseren we een seminar waar we actuele vaktechnische onderwerpen behandelen, in combinatie met een softer thema, zoals vrouwelijk leiderschap. We zoeken vooral vrouwelijke sprekers. Ook hier geldt: we bieden onze leden de mogelijkheid om ervaringen uit te wisselen die voor hun dagelijks leven als tax professional relevant zijn. Daarnaast proberen we elk jaar een vrouw in te zetten als medeauteur van de jaarlijkse Nederlandse IFA-rapporten. En verder hebben we een LinkedIn-groep.’

WIJZE LESSEN

‘Mijn ervaringen tot nu toe? Allereerst: het is belangrijk dat het bestuur van een vrouwennetwerk diversiteit vertegenwoordigt. Verschillende achtergronden, verschillende ervaringen – gebruik die om een zo breed mogelijke groep vrouwen aan te spreken. Ook essentieel is om te proberen een sfeer te creëren waarin openheid, vertrouwen en dialoog centraal staan. Daarbij moet je vooral niet vergeten ervoor te zorgen dat deelnemers de bijeenkomsten en andere activiteiten naast zinvol ook leuk en inspirerend vinden. En niet in de laatste plaats zeg ik: eenvoud werkt. Concentreer je op wat mogelijk is, laat het onmogelijke met rust en beperk de formaliteiten tot een minimum.’

‘ESSENTIEEL IS EEN SFEER CREËREN WAARIN OPENHEID, VERTROUWEN EN DIALOOG CENTRAAL STAAN’

‘HOE MEER VERHALEN JE VAN ANDERE VROUWEN HOORT OVER HUN WERK EN PERSOONLIJKE OMSTANDIGHEDEN, DES TE GROTER DE KANS DAT JE DAAR DINGEN UIT KUNT PIKKEN DIE VOOR JE EIGEN ONTWIKKELING BELANGRIJK ZIJN’



Eugenie Nunes

- Bestuurslid van Legal Women
- Partner Arbeidsrecht bij Dentons

MANNEN TOEGESTAAN

Het Legal Women-netwerk bestaat sinds oktober 2010; ik zit nu ruim drie jaar in het bestuur. We zijn een gezelschap van meer dan 3.500 vrouwelijke juristen met uiteenlopende juridische functies: er zitten advocaten, rechters en juristen in overheidsdienst tussen, maar ook bedrijfsjuristen en fiscalisten. Ongeveer vier keer per jaar organiseren we een bijeenkomst waarbij een bedrijf of kantoor als gastheer optreedt. Dan luisteren we naar vrouwen die een lezing geven over een thema dat te maken heeft met persoonlijke ontwikkeling of een maatschappelijke trend. Mannen sluiten we zeker niet uit: ook zij betreden wel eens het po-

dium. We richten ons niet zozeer op juridisch-inhoudelijke thema's. Het gezelschap is divers, dus dan is het lastig om een onderwerp te vinden dat de hele groep aanspreekt.'

NIEUWE VERHALEN

'Per bijeenkomst komen er gemiddeld rond de zeventig vrouwen. We bieden gasten steeds ruim de gelegenheid om nieuwe contacten op te doen. Het inhoudelijke deel sluiten we ook altijd af met een borrel, waar je met elkaar door kunt praten. Want dat is een belangrijk doel van ons netwerk: kennis en ervaring uitwisselen. Hoe meer verhalen je van andere vrouwen hoort over hun werk en persoonlijke omstandigheden, des te groter de kans dat je daar dingen uit kunt oppikken die voor je eigen ontwikkeling belangrijk zijn. Dat laatste geldt natuurlijk ook voor ons mentorprogramma. Dat brengt een ervaren en een minder ervaren jurist met elkaar in contact. Zij kunnen dan op individuele basis zaken bespreken en leren van elkaars ervaringen.'

VERKIEZING

'Elk jaar organiseren we ook de verkiezing van de Legal Woman of the Year en van het Upcoming Talent. Iedereen kan via de website vrouwelijke juristen aan-

melden die respectievelijk minimaal zeven of drie tot acht jaar een juridische functie bekleden. Criteria waar we naar kijken, zijn onder meer iemands talent, bijzondere prestaties en maatschappelijke betrokkenheid. En ook: of de vrouw in kwestie een speciale bijdrage aan de juridische wereld heeft geleverd of dat die in het verschieft ligt. Een onafhankelijke jury stelt voor beide verkiezingen een shortlist op van zes à acht genomineerden, op wie iedereen via de website een stem kan uitbrengen. De zes genomineerden met de meeste stemmen geven op de eindbijeenkomst een korte pitch, waarna de jury beide winnaars aanwijst. Die verkiezing is elk jaar opnieuw een succes. De belangstelling is groot en je ziet dat steeds meer kantoren een kandidaat willen voordragen.'

TIPS

'Of ik nog goede raad heb voor het NOB-vrouwennetwerk dat net van start is gegaan? Dat is deze: formuleer een zo concreet mogelijk doel. Wat en wie wil je bereiken? Maak aan die doelgroep goed duidelijk wat je toegevoegde waarde is. De vrouwen uit je netwerk moeten echt het idee krijgen dat ze iets extra's krijgen en dat ze wat missen als ze zich niet aansluiten.' ■



LIESBETH MOL

'HET GAAT NIET VANZELF'

Ze werkt bijna 25 jaar bij Deloitte, waarvan eerst vijftien jaar als 'gewoon' belastingadviseur. Maar vanaf 2010 ging Liesbeth Mol steeds meer de bestuurlijke kant op, met als recent hoogtepunt haar benoeming tot Chief Quality Officer binnen de Raad van Bestuur van Deloitte.

Zou 'vrouwen in de fiscaliteit' anno 2020 nog een apart thema moeten zijn?

'Eigenlijk niet. Maar de praktijk is dat het fiscale veld nog steeds wordt gedomineerd door mannen. Dus fair share zou als thema beter zijn: hoe krijgen we in de fiscaliteit een fiftyfiftyverhouding tussen mannen en vrouwen?'

Hoe gaan we dat doen?

'We zijn op de goede weg. Op de universiteiten werven we bij de studies fiscaal recht en fiscale economie hetzelfde aantal vrouwen als mannen. Dat blijft zo in de eerste jaren van de adviespraktijk, maar daarna loopt het uit elkaar. Op director- en partnerniveau →

zijn de mannen nog altijd ruim in de meerderheid. Deloitte wil minimaal een kwart vrouwelijke partners hebben; nu zitten we op zestien procent. Duidelijk is wel dat we die vijftieng procent nooit bereiken als we geen bewuste keuzes maken en actie ondernemen. Het gaat niet vanzelf. Binnen een beleid, dat gericht is op diversiteit en inclusiviteit, zetten we vol in op opleidings- en groei-mogelijkheden voor vrouwen.'

Dat willen toch heel veel kantoren?

'Vaak wordt gezegd dat er geen, of in elk geval te weinig ervaren vrouwelijke fiscalisten zijn. Het bekende we-vissen-allemaal-in-dezelfde-vijver-argument. Maar ik denk dat ze er wél zijn. Je moet

diversiteit" een van onze vijf gedeelde waarden. Dat vind ik een hele mooie om naar te handelen.'

Maar ook een nogal abstracte...

'Het punt is natuurlijk hoe je zo'n papieren uitspraak concreet maakt. In mijn tijd als Ethical Officer heb ik geleerd dat het alleen lukt als je met beide benen op de grond blijft staan. Je moet geen hoogdravende verhalen houden, maar wel de vraag stellen: wat betekenen respect en inclusiviteit voor jou? En hoe ga jij die waarden aan anderen doorgeven? Denk daar eens over na. Dat is een boodschap die tijd nodig heeft, en die je moet herhalen. Want mensen reageren voor een belangrijk

'ONZE RECRUITMENTTEAMS ZIJN BEWUST DIVERS. INCLUSIVITEIT IS NIET VRIJBLIJVEND. DAAR MOET JE MET HART EN ZIEL ACHTER STAAN'

ze alleen op een andere manier zoeken en werven, onder meer door hen een duidelijk promotie- en carrièrepatroon te bieden. En daarnaast is het essentieel dat je als kantoor een uitgesproken inclusieve cultuur hebt. Als die er niet is, kan je vrouwen binnenhalen wat je wilt, maar het gaat erom dat je ze blijvend aan je bindt. Idem dito voor beginners: ook die verwachten een divers denkend kantoor. Sterker: dat eisen ze; anders zoeken ze hun heil elders.'

Betekent dat inclusief en divers werven?

'Ja, onze recruitmentteams zijn bewust divers, want niemand kan zijn vooringenomenheid helemaal uitschakelen. Inclusiviteit is niet vrijblijvend. Daar moet je met hart en ziel achter staan. Bij ons is "foster inclusion", ofwel "koester

deel onbewust en krijgen pas zicht op de effecten van hun gedrag als ze bewust handelen.'

De bedrijfscode zegt: je bent 24 uur per dag Deloitte. Gaat dat niet wat ver?

'Mensen schrikken daar inderdaad wel eens van. Maar ik zie niet in dat je op zaterdag en zondag iemand anders kunt of wilt zijn dan door de week.'

Hoe was de situatie toen je in 1996 begon bij Deloitte?

'De verhouding tussen mannen en vrouwen was destijds niet zo'n onderwerp. Er werden wel discussies gevoerd over de vraag hoe Deloitte als kantoor een afspiegeling van de maatschappij kon zijn. Maar die werden lang niet altijd omgezet in concrete acties.'

DE VIJF SHARED VALUES VAN DELOITTE

- 1 Geef het goede voorbeeld
- 2 Doe je werk integer
- 3 Zorg goed voor elkaar
- 4 Koester diversiteit
- 5 Werk samen voor meetbare impact

Ben je naast je bestuurlijke werk altijd belastingadviseur gebleven?

'Gelukkig wel, al heb ik er nu wel veel minder tijd voor. Tot 2010 was ik voltijds adviseur. Ik hou van familiebedrijven, dus na mijn studie fiscale economie heb ik vooral in die praktijk gewerkt – met vennootschapsbelasting als favoriete belastingsoort. Met een aantal van mijn cliënten heb ik een relatie die al meer dan twintig jaar duurt. Dat geeft me energie. Niets zo mooi als het fiscale advieswerk.'

Kijken mannen en vrouwen anders naar hun kantoor?

'Dat onderzoeken we regelmatig, maar nee, we zien daarin nauwelijks verschillen. En als het over fiscalisten gaat: die profileren zich vooral als fiscalist. De een is een technisch liefhebber, de ander is vooral klantgericht of neigt meer naar de juridische kant. Of je man of vrouw bent, is wat dit betreft geen scheidslijn.'

Mannen zijn op de inhoud gericht, vrouwen op de mens. Hoe sterk is dat zo bij een kennisorganisatie als Deloitte?

'Steeds minder. Het is geen generiek verschil meer. Wel hebben we meer diversiteit nodig – in de breedste zin van het woord.'

Is gedrag dat in strijd is met de gedeelde waarden van Deloitte 'eerlijk' verdeeld tussen mannen en vrouwen?

'Ja. In absolute aantallen scoren de mannen hoger, omdat ze zijn met meer zijn. Maar procentueel ontloopt het elkaar niet. En dat geldt voor alle vormen



LIESBETH MOL (1973)

- SINDS FEBRUARI 2020 Lid RvB Deloitte Nederland (Chief Quality Officer)
- SINDS JUNI 2020 Ethics leader Deloitte North South Europe
- 2019 - HEDEN Bestuurslid van Deloitte North South Europe
- 2010 - 2020 Ethical Officer Deloitte Nederland
- 2015 - 2020 Risk & Reputation Leader
- SINDS 2005 Partner Deloitte
- 1996 - HEDEN Belastingadviseur Deloitte
- 1991 - 1996 Studie fiscale economie Tilburg

van gedrag die in strijd zijn met onze Shared Values.'

Hoe pak je dat soort problemen aan?

'Hoor en wederhoor is een absolute voorwaarde. Niets is wat het lijkt – daarop moet je altijd bedacht zijn. Dus eerst luisteren, zoveel mogelijk zonder bijgedachten. Mijn doel in dit soort situaties is altijd geweest om de overtreders binnenboord te houden en als kantoor met ze verder te gaan. Maar wel alleen als ze laten zien dat ze willen en kunnen veranderen. Dat lukt natuurlijk niet in alle gevallen. Ook wij hebben mensen moeten laten gaan vanwege hun gedrag.'

De NOB heeft sinds kort een vrouwenetwerk. Heb je goede raad?

'Ja. Maak geen exclusieve vrouwenactiviteit van dat netwerk, maar houd de dialoog met de mannen open. Die wijsheid heb ik overgehouden aan mijn ervaringen met het vrouwenetwerk binnen Deloitte – dat al heel lang bestaat. Op die manier kun je de krachten bundelen en ben je zichtbaarder. En samen optrekken is ook gewoon leuker.'

Stel, je wilt als vrouw carrière maken. Wat is dan het belangrijkste?

'Dat je er zelf in gelooft. Dat je kwetsende toespelingen dat je de functie hebt gekregen omdat je een vrouw bent, van je laat afglijden – hoe moeilijk dat ook is. Het is vaak grotendeels perceptie: zowel mannen als vrouwen kunnen kwetsende opmerkingen maken, zonder dat ze zich dat realiseren. Ga er niet in geloven en probeer het niet alleen op te lossen. Maak gebruik van je omgeving; spreek je ongenoegen uit. Oppotten helpt niet.'

Wat is de formule om als vrouw succesvol te zijn?

'Het is misschien cliché, maar jezelf zijn en blijven, is voor mij het allerbelangrijkst. Geloof in je authenticiteit, maar heb ook het vermogen om je steeds aan te passen aan de altijd weer veranderende realiteit.' ■



CORONA: ALLES LOOPT ANDERS

In tijden van corona werkt bijna iedereen thuis. Hoe flexibel zijn organisaties, kunnen managers uit de voeten met beeldbellen en wat te doen met vragen van klanten en medewerkers? 'Elkaar recht in de ogen kijken is makkelijker.'



Marc Diepstraten

Voorzitter van PwC Belastingadviseurs
Lid Raad van Bestuur van PwC Nederland

RUIM 750 KANTOOR- STOELEN

Een van de eerste maatregelen die we namen, was dat we een nieuwe communicatielijn hebben opgezet voor onze medewerkers – ook voor hun welzijn. Er werken bij ons heel veel expats, die vaak alleen zijn en meestal niet ruim behuist. Zij verloren door het thuiswerken vaak hun hele sociale netwerk. Hoe zorg je er dan voor

dat zij wél betrokken blijven bij de organisatie?

Het blijft voorlopig thuiswerken – tenzij. Maar als we half mei onze gebouwen hebben aangepast, krijgen de mensen die het thuis het zwaarst hebben als eerste toegang tot kantoor. Dus medewerkers die alleen wonen of eenzaam zijn, of juist mensen met een gezin en weinig ruimte thuis. Als Raad van Bestuur organiseren we periodiek calls met onze 5500 medewerkers in Nederland, ook om onrust bij hen weg te nemen. We hebben onze kantoren gesloten, tenzij het kritiek voor de zaken is dat ze open zijn. Bijvoorbeeld wanneer een klant een vertrouwelijke bespreking wil. Dan moet de medewerker eerst wel even overleggen met zijn leidinggevende. Als een klant zegt: "Ik móet je zien op kantoor" en iemand voelt zich daartoe genoodzaakt, maar is er niet gelukkig mee, dan weet hij of zij zich gesteund door de leiding.

We zijn van de ene op de andere dag

thuis gaan werken. In het begin had niet iedereen meteen ook alle faciliteiten van kantoor, zoals twee beeldschermen en een goede kantoorstoel. Dat hebben we toen binnen een paar dagen geregeld, zoals ruim 750 kantoorstoelen.

De coronacrisis heeft bewezen dat je ook goed kunt werken zonder dat je elkaar direct in het zicht hebt. Tot voor kort was dat soms nog een overweging van het management; dat in het zicht willen hebben. Maar coachen blijkt ook op afstand mogelijk. En in onze virtuele stand-up teams praten we minstens een paar keer per week niet alleen zakelijk bij, maar ook persoonlijk. Met vragen als: hoe gaat het met je, wat houdt je bezig, welke problemen moeten we oplossen?

Sleets geworden werkwijzen komen sowieso niet meer terug na deze crisis. Zoals het vele reizen: vaak kun je zaken ook digitaal doen. In de toekomst zullen we in ieder geval dit soort keuzes veel bewuster nemen.' ■ →



Lucia Sangster

Manager van Bureau Vaktechniek Fiscaal bij Nexia Nederland, het samenwerkingsverband van Horlings, Koenen en Co en KroeseWevers.

ANDERE WERELD

Eén van onze organisaties hield medio april een enquête onder zijn medewerkers: hoe werkt het, waar zitten jullie mee in jullie maag? Toen bleek dat sommige collega's zich zorgen maken over de vraag of er straks nog wel voldoende werk zal zijn en dat anderen last hebben van een verstoorde balans tussen werk en privé. Het management moest medewerkers daarvoor een hart onder de riem zien te steken.

Het management van onze drie organisaties werd immers plotseling geconfronteerd met een totaal andere wereld. Hoe houd je contact met collega's als ruim tachtig procent van hen thuiswerkt? Dat contact moet je goed houden door regelmatig formele en informele besprekingen te organiseren via beeldbellen, waaronder een pubquiz.

Voor het thuiswerken moesten we een aantal dingen regelen. Bij alle drie de organisaties was de ict-infrastructuur goed voorbereid op grootschalig thuiswerken. We konden het aantal verbindingen direct vergroten. Een aantal mensen hebben hun tweede beeldscherm en bureaustoel van kantoor opgehaald. Binnen onze organisaties was al theoretische kennis over crisiscommunicatie aanwezig; die konden we nu toepassen. Dat is een voordeel van ons samenwerkingsverband: je kunt kennis delen, ook over coronazaken.

Binnen elke organisatie is meteen een coronateam geformeerd dat de in- en externe communicatie over maatregelen, beleid en strategie coördineert. Een paar

mensen hebben we verantwoordelijk gemaakt voor het informeren van klanten over de steunmaatregelen van de overheid en het beantwoorden van vragen van collega's en klanten.

Die totaal andere wereld zie ik ook terug op kantoor. Na zeven weken thuiswerken was ik voor het eerst weer een dag op mijn eigen kamer op kantoor en zag de koffiejuffrouw een paar keer per dag langkomen. Zij spoot een desinfecterend goedje op de deurklinken. En de schoonmaakploeg poetst nu elke avond twee keer, de tweede keer met desinfecterende middelen.

Op het moment heeft iedereen nog genoeg werk, maar de corona-recessie zal het type werk en de omvang ervan wel beïnvloeden. Bepaalde werkzaamheden zijn 'on hold', ander werk zal juist in omvang toenemen, zoals klanten begeleiden met ondernemen in zwaar weer.' ■



Albert van der Meer

Voorzitter van coronacrisisteam Belastingdienst

GEEN REGELS

Ons belangrijkste doel is continuïteit waarborgen. Onze medewerkers moeten gezond en veilig blijven en zeker de bedrijfskritische processen moeten doorgaan. Onze medewerkers moeten daarvoor op kantoor werken: voor die

dienstverlening heb je toegang nodig tot heel veel systemen.

Ook de FIOD heeft goedgevoel op kantoor kunnen doorwerken, maar ambulante zaken kunnen vaak thuis worden gedaan. De schoonmaak, bewaking en bedrijfshulpverlening moeten uiteraard ook op kantoor zijn. Bij de douane op Schiphol is minder werk, maar de fiscaal-economische steunmaatregelen leveren juist weer meer werk op.

We hebben wel eens eerder een crisis meegemaakt, zoals toen we één bankrekening introduceerden om geld aan burgers uit te betalen. Daar ging toen technisch iets mis, waardoor veel mensen tijdelijk geen geld kregen. Dat was natuurlijk maatschappelijk en politiek heel vervelend, maar het raakte slechts een deel van de organisatie. De coronacrisis raakt alle processen en de continuïteit van de hele organisatie. Dat is dus van een heel andere orde.

In de anderhalvemetersamenleving kunnen we ongeveer 30 procent van de werkplekken bezetten. In al onze tachtig gebouwen bekijken we hoeveel mensen erin passen. Is het trappenhuis geschikt voor eenrichtingsverkeer? En als je op 24-hoog werkt, kun je niet makkelijk met de trap. Dan zijn liften een knelpunt.

Van de 30.000 medewerkers werken er nu ongeveer 4.000 op kantoor. De managers moeten nu wel heel anders sturen, en de een is daarin bedrevenner dan de ander. Elkaar recht in de ogen kijken, is makkelijker dan elkaar op afstand spreken. Maar we hebben een enorme sprong gemaakt met het op afstand werken en beeldbellen. We konden heel snel opschalen, van 10.000 man met een digitale werkplek naar zo'n 25.000 mensen. Ik ben trots dat onze medewerkers zo flexibel omgaan met een andere manier van werken dat de productie en dienstverlening *im Großen und Ganzen* op peil is gebleven.' ■

'IK BEN TROTS DAT ONZE MEDEWERKERS ZO FLEXIBEL OMGAAN MET EEN ANDERE MANIER VAN WERKEN'

CISKA WISMAN

‘NA DE EERSTE COLLEGES WIST IK AL DAT IK BELASTINGRECHT LEUK VOND’

Ciska Wisman is een duizendpoot, als docent, promovendus, publicist en senior manager bij EY. Juist die combinatie van academie en praktijk trekt haar.

‘**M**et al mijn activiteiten heb ik een gevarieerde werkweek. Het is puzzelen om het allemaal te combineren, maar gelukkig is er wel sprake van synergie. Zo kan ik thema's uit mijn onderzoek gebruiken op kantoor en in het onderwijs – en andersom. Zo besprak ik laatst tijdens een college Internationaal belastingrecht het OESO-plan voor een wereldwijd minimumtarief van winstbelasting voor multinationals. En zo'n onderwerp kan ik ook gebruiken voor een column. Op kantoor kan ik de mogelijke effecten voor belastingplichtigen van zo'n plan analyseren. In het onderwijs probeer ik studenten te prikkelen door bepaalde vragen te stellen en hen te laten nadenken. Belastingheffing gaat ergens over: onze samenleving wordt door de opbrengst ervan gefinancierd. Daarom vind ik dat je duidelijke redenen moet geven als je afwijkt van de grondgedachte van ons fiscale systeem. Bij het invoeren

van een wereldwijd minimumtarief bijvoorbeeld, moet Nederland mogelijk de kapitaal-importneutraliteit opgeven, die we al ruim een eeuw hanteren. Daar kunnen politieke en maatschappelijke redenen voor zijn, maar daar besteedt de staatssecretaris nauwelijks aandacht aan. Je geeft een stukje soevereiniteit op – waarom?

Toen ik ging studeren, zocht ik een combinatie van recht en economie. Na de eerste twee colleges wist ik al dat ik belastingrecht leuk vond. Dat is steeds sterker geworden, vanwege de combinatie van academie en praktijk. Eén van de vakken die ik nu in Utrecht geef, volgde ik zelf als eerste toen ik ging studeren. Doordat er steeds dingen op mijn pad kwamen en kansen voorbij kwamen, groeide ik in mijn vak. Ik wil mezelf ook blijven ontwikkelen. Je weet niet hoe dingen zich de komende dertig jaar zullen gaan bewegen. Maar goede kans dat ik straks nog steeds fiscalist ben.’ ■



CISKA WISMAN (1985)

Senior Manager International Tax en EU bij EY • Docent Universiteit van Amsterdam • Publiceert over directe belastingen vanuit internationaal en Unierechtelijk perspectief • Getrouwd met een fiscalist, samen twee dochters, de derde is op komst • Hobby: kamperen en wandelen in Scandinavië en foto's maken van papegaaiduikers.



PIETJE BELL IN HET KWADRAAT

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 7 van deze serie Jian-Cheng Ku (39) en Yannick Schuerman (32), die als kamergenoten bij DLA Piper de grootste lol hadden met enkele gezamenlijke heimelijke genoegens, tussen het 'snoeihard werken' door.

HOE BEGON HET?

Voordat Yannick Schuerman zijn toekomstige kamergenoot Jian-Cheng Ku voor het eerst ontmoette, nu acht jaar geleden, had hij nog braaf geoefend op de uitspraak van diens voornaam.

Yannick: 'Maar die bleek ik natuurlijk toch helemaal verkeerd uit te spreken, dus sindsdien noem ik hem gewoon Ku. Dan kan er niks misgaan.'

Jiang-Cheng alias Ku: 'Collega's kunnen me ook gerust JC noemen, dat klinkt nog lekker *corporate* ook.'

De twee werkten zij aan zij aan een berg projecten internationale taxplanning, inclusief veel transfer pricing en de nodige rulings. Yannick: 'Het was beuken qua werk, maar we hadden gelijk veel lol. We maken allebei redelijk harde grappen – die we hier dus niet kunnen herhalen.'

Ku: 'We gingen ook altijd met z'n tweeën lunchen en aten 's avonds samen, omdat we vaak tot laat werkten.'

Yannick: 'Zo kwamen we erachter dat we

goed zijn in eetwedstrijden: we kunnen allebei echt veel eten.'

Ku: 'Weet je nog toen Burger King ter ere van het WK of zoiets een cheapo actie had van twaalf burgers voor vijf euro? Wij deden dan wie er de meeste op kon.'

Yannick: 'De kunst is zó snel eten dat je niet doorhebt dat je al vol zit.'

Yannick: 's Avonds gingen we ook tegelijk naar huis. Best bijzonder: Ku was formeel niet mijn baas en nog geen partner,

maar als senior stond hij in rang natuurlijk boven mij, een eenvoudig werkstudentje. Toch heeft Ku nooit om vijf uur 's middags een stapel werk op mijn bureau geschoven om zelf naar huis te gaan. Dat heb ik wel eens anders meegemaakt.'

WAT LEERDEN JULLIE VAN ELKAAR?

Yannick: 'Ku heeft me geleerd om te lezen, lezen en nog eens lezen. Dan →

'IK HEB MEEGEMAAKT DAT IK ONZE KAMER IN LIEP EN YANNICK'S BLACKBERRY DOOR DE LUCHT VLOOG. MAAR EMO REAGEREN, WERKT NIET IN DEZE BUSINESS'

— Jian-Cheng Ku

'KU HEEFT NOOIT NOG LAAT EEN STAPEL WERK OP MIJN BUREAU GESCHOVEN OM DAN NAAR HUIS TE GAAN. DAT GAAT WEL EENS ANDERS'

— Yannick Schuerman

bedoel ik vakliteratuur: bladen als Fiscaal Recht en Vakstudie Nieuws, waar de net gepubliceerde arresten in staan, plus commentaar erop. Dat kost je je weekend, maar Ku zei terecht dat dat een investering in mezelf was.'

Ku: 'Het is zó belangrijk. En je moet dat doen in de eerste drie à vijf jaar dat je werkt. Daarna is je uurtarief er te hoog voor.'

Yannick: 'In het begin is het echt lastig om nieuwe wetgeving te lezen, omdat je de context niet kent. Je snapt ook nog niet wat de essentie is van zo'n lap tekst en welke delen je kunt overslaan. Ku hielp me overzicht krijgen en doorzien hoe een arrest over één belastingvorm andere wetten raakt, zodat je cliënten het totale plaatje kunt laten zien. Daar heb ik veel lol van gehad toen ik bij Norton Rose Fulbright ging werken. Dat is veel kleiner dan DLA Piper, dus ben je er minder een specialist. Anders dan Ku doe ik niet meer alleen international tax planning en transfer pricing, maar komt alles voorbij, ook btw en loonbelasting.'

Ku: 'Is het daardoor makkelijker om een btw-advies te verkopen?'

Yannick: 'Zeker. Ik heb een vastgoedklant die regelmatig vliegtuigen of helikopters verkoopt. Dan weet ik uit m'n hoofd onder welke voorwaarden hij geen btw hoeft af te dragen – bijvoorbeeld als de transactie plaatsvindt in internationale wateren. Dan moet het vliegtuig alleen niet net in een grote onderhoudsbeurt zitten, zodat je er de lucht niet mee in kunt.'

Ku: 'Omgekeerd leerde ik veel van Yannick toen ik bij DLA Piper begon. Hij zat daar al drie jaar en vertelde met welke collega's van andere afdelingen het goed samenwerken was en wie je beter

kon mijden. En wat de mores waren. Dat verschilt per kantoor, per partner zelfs, en daar kun je zó nat mee gaan...'

Yannick: 'Oh man, ik heb bij DLA het begrip *Casual Friday* eens verkeerd geïnterpreteerd. Stond ik daar in m'n spijkerbroek met gaten, t-shirt en besmeurde All Stars, terwijl Dockers, een polo en leren schoenen de bedoeling waren. Ik ben de hele dag m'n kamer niet uitgekomen.'

WAT BINDT JULLIE?

Yannick: 'Ik voelde me veilig bij Ku. Hij had een antwoord op elke vraag en las elk advies voor het naar een partner ging en gaf dan uitgebreide feedback. Nu ik zelf leiding geef, weet ik hoe lastig het is om daar consequent tijd voor te maken. Maar ik probeer het zelf ook zo te doen.'

Ku: 'We hebben echt een klik, dus we zien elkaar nog steeds wel. Oh, en Yannick heeft op Poezenkop gepast toen ik in New York zat voor DLA – mijn kat. Dan gingen we Poezenkop een beetje dollen en ging ik vanuit New York tegen hem praten via de bewakingscamera's in huis.'

Yannick: 'Dat was hilarisch. Je zag Poezenkop echt rondkijken van: "huh, dat is de baas, maar waar is hij dan?!" Er schiet me nu nog iets te binnen wat Ku me leerde. Hij is veel rustiger en zei: ga een rondje lopen als je boos bent, in plaats van gelijk mails op poten te sturen of uit te vallen.'

Ku: 'Ik heb meegemaakt dat ik onze kamer in liep en zijn BlackBerry door de lucht vloog. Maar emo reageren, werkt niet in deze business. Dan heeft degene die je kwaad maakte, je precies waar hij je hebben wil. Die emoties moet je dus onderdrukken.'

Yannick: 'Verder hebben we geen traumatische dingen meegemaakt, hoor. We deden wel allerlei grappige dingen. Ku kan bijvoorbeeld waanzinnig goed tafelvoetballen en heeft dat mij ook geleerd. En op kantoor gingen we weleens een rondje bellen over mijn telefoonabonnement of Ku's aansprakelijkheidsverzekering van 3 euro en 5 cent per maand. Pure bluf, de lol was om te kijken of we er korting uit konden slepen. Dat lukte bijna altijd.'

Ku: 'We hebben gemeen dat we ons niet snel schamen. Het maakt ons niks uit als andere mensen op zo'n moment denken dat we gierig zijn.'

Yannick: 'Nee, een rondje knaken harken, is juist leuk. Ku rijdt ook nog steeds in een acht jaar oude Opel Astra, al is hij partner en neemt boterhammetjes mee van huis. Klasse.'

Ku: 'Mijn ouders zijn met twee sets kleding aan, één koffer en mij als baby uit China gevluht. Van hen heb ik wel geleerd om hard te werken én om voor mezelf op te komen.' ■

JIAN-CHENG KU (39)

- 2019 - HEDEN Partner bij DLA Piper
- 2012 - HEDEN Advocaat bij DLA Piper
- 2013 - 2016 Voorzitter MOB
- 2007 - 2011 Advocaat bij VMW Taxand
- 2009 - 2019 Diverse functies bij JOB/NOB
- 2005 - 2007 Advocaat bij Baker & McKenzie
- Studie fiscaal recht + fiscale economie UvA

YANNICK SCHUERMAN (32)

- 2016 - HEDEN Corporate tax & tp-adviseur bij Norton Rose Fulbright
- JUNI 2020 Voorzitter MOB
- 2014 - 2020 Diverse functies bij JOB/MOB
- 2013 - 2016 Adviseur bij DLA Piper
- 2012 - 2013 Adviseur bij VMW Taxand
- 2009 - 2012 Werkstudent bij DLA Piper
- Studie fiscaal recht in Leiden





‘DE DISCUSSIE OVER ETHIEK MOET JE WEL AANGAAN’

Fiscale ethiek is hot en er wordt ook gepraat over een tax governance code. Maar hoe geef je daar handen en voeten aan? Een gesprek met een filosoof en een man van de praktijk: Edgar Karssing en Arjo van Eijnsden.

TEKST TRUDERE SILLEVIS SMIT | BEELD FRISO KEURIS



Edgar Karssing en Arjo van Eijnsden

Voordat we het gaan hebben over een mogelijke tax governance code: wat is eigenlijk het probleem?

Karssing: 'Je doelt waarschijnlijk op mijn boek "De oplossing is het probleem niet". Daarin sprak ik mijn verwondering uit dat altijd als er iets fout gaat de oplossing wordt gezocht in meer gedragscodes, meer toezicht, meer com-

pliance. Ik dacht: laten we eerst eens een goede probleemanalyse maken voordat we naar oplossingen gaan kijken.

In dit geval is er steeds meer maatschappelijk ongenoegen over de manier waarop bepaalde partijen invulling geven aan hun fiscale moraal. Dat heeft te maken met de financiële en economische crisis die in 2008 begon, waar-

bij de belastingbetaler een deel van de puinhoop moest opruimen.'

Van Eijnsden: 'Inderdaad, vóór die crisis was het geen onderwerp. Het was geaccepteerd dat je probeerde zo min mogelijk belasting te betalen. Maar na de bankencrisis hadden veel landen een acuut probleem: de schatkisten waren leger. Men ging actief op zoek naar →

‘JE MOET MET ELKAAR EEN TAAL BEDENKEN OM HET GESPREK OVER FISCALE ETHIEK TE KUNNEN VOEREN’

— Edgar Karssing

zwartsparenders, het bankgeheim werd aangepakt en uiteindelijk kwam belastingontwijking hoog op de agenda. Fiscalisten worstelen met het begrip fiscale ethiek – hoe bepaal je wat goed is en wat niet? We zijn opgevoed met wet- en regelgeving. De laatste tijd gaat het steeds meer over tax governance. Ethiek gaat over het wát, governance over het hóe: heb je bijvoorbeeld nagedacht over je fiscale beleid en staat dat op papier? Hoe zorg je dat je organisatie dat uitvoert en hoe rapporteer je erover?’

Je laat de inhoudelijke fiscale keuzes aan de organisaties, zolang die het kunnen uitleggen?

Van Eijdsden: ‘Ja, met dien verstande dat de discussie over ethiek wel waardevol is.

Die moet je wel aangaan.’

Karssing: ‘De valkuil is dat kantoren aan de ethische discussie denken te ontsnappen door de governance goed te regelen. Maar ook de maffia kan een perfecte governance hebben: verantwoordelijkheden goed verdeeld, transparant, jaarverslag...

In workshops fiscale ethiek trek ik vaak een lijn tussen koopman en dominee. De koopman zegt: je moet je aan de letter van de wet houden, punt. De dominee spreekt over reciprociteit, fair share – mooie, wat vage begrippen. Maar als de ethiek niet honderd procent helder is, betekent dat niet dat je alleen naar de letter van de wet kunt kijken. Kijk met behulp van de governance-structuur en de maatschappelijke discussie waar je als organisatie op de lijn tussen die ui-

tersten staat. Daar mag je keuzes in maken, als je daarop aanspreekbaar bent.’

Van Eijdsden: ‘Je ziet bedrijven steeds meer met hun fiscale normen en waarden naar voren komen. Zoals bij The B Team: een organisatie die fair tax in een aantal principes heeft gevat, waar grote bedrijven zich bij hebben aangesloten. Bijvoorbeeld: wij gaan niet meer in belastingparadijzen zitten. Met je governance kun je dan zorgen dat er achter de schermen geen loopje wordt genomen met zo’n principe. Steeds meer bedrijven zien dat je daar veel discussie mee voorkomt.’

Met andere woorden: zo krijg je geen gedonder. Maakt het uit wat je drijfveer is?

Karssing: ‘Ook als iets de aanleiding is – gedonder voorkomen, een wettelijke plicht – kan dat uitgroeien tot het goede doen omdat je dat ethisch het meest juiste vindt. Bij de meeste bedrijven lopen die dingen door elkaar, dat is ook niet verkeerd. Maar als je alleen bezig bent met windowdressing, val je op een gegeven moment door de mand. Bij de MVO-discussie zie je: niet zozeer de consument als wel de eigen werknemers spreken bedrijven erop aan.’

Van Eijdsden: ‘Wij zien dat vooral jonge mensen heel geïnteresseerd zijn: wat doet mijn bedrijf met dit soort onderwerpen? Maar ook jongeren hebben verschillende opvattingen. Bij het jaarcongres twee jaar geleden zeiden jonge NOB’ers dat ze het toch wel heel leuk vonden om creatief bezig te zijn met wetten en regels.’

Het is misschien nu minder een leuk spelletje: wie haalt de hoogste besparing?

Karssing: ‘Ik zou hopen dat het spelletje zich niet meer richt op de slimste, maar op de beste constructie. En daarbij spelen verschillende criteria een rol.’

Van Eijdsden: ‘Veel mensen vergeten dat het meeste werk van belastingadviseurs niets met tax planning te maken heeft. We helpen klanten vooral om aan de complexe regels te voldoen. En uiteraard geef je hen de verschillende opties door, als die er zijn.

Het frustrereert me wel dat de publieke discussie zo ongenueanceerd wordt ge-



ARJO VAN EIJSDEN (1973)

- Partner bij Ernst & Young Belastingadviseurs LLP (EY)
- Lid van dagelijks bestuur NOB
- Masters in fiscaal- en Nederlands recht



EDGAR KARSSING (1969)

- Universitair hoofddocent Beroepsethiek Nyenrode
- Promotie Erasmus Universiteit
- Masters in filosofie en economie

voerd. Laatst zei ik op Radio 1 dat ik de strijd tegen belastingontwijking goed vind, maar dat je bij politieke keuzes ook rekening moet houden met de gevolgen voor het investerings- en economisch klimaat. Dan kan nog steeds de uitkomst zijn: we doen het, maar dan weloverwogen. Meteen twitterde een linkse politicus: daar heb je weer zo'n belastingadviseur die dit soort maatregelen overeind probeert te houden om er lekker aan te verdienen.'

Karssing: 'Ja, als mensen niet naar elkaar luisteren, treedt er een verharding op waar niemand iets mee opschiet. Het zou mij heel erg zorgen baren als mensen zoals Arjo zich uit de discussie terugtrekken. Dan raak je de inhoud kwijt en die is belangrijk. Inhoudelijk ben ik het overigens ook met hem eens. Maar ik vind wel dat we in Nederland soms te veel naar geld kijken.'

Van Eijdsden: 'Als NOB benadrukten we vroeger sterker het vestigingsklimaat. Als iets daar slecht voor uitpakte, zeiden we dat de politiek het niet moest doen. In 2018 hebben we als NOB-bestuur besloten dat de nadruk voortaan wilden leggen op onze rol als onafhankelijke denktank. Wij wijzen dus op de gevolgen van keuzes en laten de keuze aan de politiek.'

Mogelijk denken mensen door dat verleden snel: 'daar heb je ze weer?'

Van Eijdsden: 'Misschien hebben we iets terug te winnen, ja. We worden door dat verleden gezien als een organisatie die opkomt voor de belangen van de ondernemer. Dat belang is trouwens niet per definitie economisch; een onderneming heeft ook belang bij rechtvaardige regels.'

Het ministerie van Financiën had toch ook een plan om een tax governance code te ontwikkelen?

Van Eijdsden: 'De NOB vindt dat belangrijk. Mocht het in de ijskast van het ministerie verdwijnen, dan gaan we er zelf mee verder. Daarbij moet duidelijk zijn dat de adviseur een andere speler is dan het bedrijfsleven. Wij moeten de discussie met de klant aangaan over de fiscale



'WE MOETEN DE DISCUSSIE AANGAAN MET DE KLANT, MAAR DIE MAAKT UITEINDELIJK ZELF DE KEUZES'

— Arjo van Eijdsden

en maatschappelijke gevolgen van keuzes, maar de klant kiest. Het zou overigens goed zijn als zo'n code ook voor de Belastingdienst geldt en tevens ingaat op fiscale grensverkenning van hun kant.'

Karssing: 'Naast de inhoud en het proces is er nog een element: de mens. Een collega zei: "Het gedrag binnen een organisatie wordt in belangrijke mate bepaald door de boodschappen die medewerkers menen te ontvangen over wat de organisatie echt waardeert."

Zo'n code werkt dus alleen als hij gedragen wordt door de leiding, als die leeft. Je moet met elkaar een taal bedenken om de discussie in te kunnen voeren. Dat kun je ook langs de negatieve weg doen: al zijn we niet in staat te benoemen hoe de ideale fiscale wereld eruit ziet, we kunnen in elk geval van een aantal dingen zeggen dat ze niet goed zijn. En laat de ethische commissies die veel kantoren inmiddels heb-

ben, niet alleen per casus een beslissing nemen, maar laat die, gevoed door de praktijk, steeds scherper in kaart brengen wat belangrijk is. Een collega bedacht hiervoor het woord 'moresprudentie', als concretisering van morele uitgangspunten.

Zou een eed iets toevoegen?

Van Eijdsden: 'Als het de discussie verder helpt, prima. Maar hem uitspreken is makkelijk, het gaat erom dat je hem moet waarmaken.'

Karssing: 'Ik zie een eed als een mooie kans, als je het betekenisvol aanpakt. Je wordt er natuurlijk niet integer van. Als het goed is, is het een ceremoniële bevestiging van iets wat er al is. Een belofte aan de klant en aan de maatschappij, van een sector die echt werkt aan bewustwording, aan het diepe besef van de maatschappelijke verantwoordelijkheid die een belastingadviseur draagt.' ■

GELD TERUG OF NIET?

Woensdag 22 mei 2019 gaat de boeken in als een bijzondere dag voor de NOB. Toen pleitte een delegatie van de NOB voor het eerst in de geschiedenis voor het Hof van Justitie. Het betrof de Köln-Aktiefonds Dekka-zaak, over de teruggave van ingehouden dividendbelasting. Afgelopen januari kwam de uitkomst, met het arrest van het Hof.

In Nederland gevestigde beleggingsinstellingen die als een fiscale beleggingsinstelling (fbi) gelden, hebben tot 2008 recht gehad op teruggave van ingehouden dividendbelasting. Dat voordeel missen buitenlandse instellingen voor collectieve effectenbelegging (icbe's) meestal, juist omdat ze geen fbi zijn.

Het verschil in juridische behandeling tussen Nederlandse en buitenlandse fondsen roept weerstand op. Is de weigering van de Nederlandse fiscus om buitenlandse icbe's ingehouden dividendbelasting terug te geven niet in strijd met het Europees recht? Buitenlanders vinden van wel en zo liggen er

bij de Belastingdienst op een bepaald moment ruim 7.000 verzoeken om teruggave. Het gaat in de Dekka-zaak om een rechtsvraag, maar ook om een aanzienlijk financieel belang – een tot de verbeelding sprekende combinatie.

RECHTBANK

De rechtszaak begint bij de rechtbank Zeeland-West-Brabant. Daar is het Dekka-fonds in 2018 een procedure gestart over de teruggave van ingehouden dividendbelasting op door Nederlandse vennootschappen aan Dekka (de aandeelhouder) uitgekeerde dividenden over de jaren 2002-2008. De inspecteur wees eerdere verzoeken daartoe af. De rechtbank gaat

aan de slag, maar geeft geen antwoord op de vraag of het Dekka-fonds objectief gezien vergelijkbaar is met een fbi. Daarom wordt besloten gebruik te maken van de sinds 1 januari 2016 bestaande mogelijkheid om ook voor fiscale zaken prejudiciële vragen aan de Hoge Raad te stellen. Het worden er vijf.

Naar aanleiding van deze vragen nodigt de Hoge Raad twee externe partijen →

JURISPRUDENTIE

- ECLI:NL:RBZWB:2019:5898
- ECLI:EU:C:2019:677
- ECLI:EU:C:2020:51



VOLGENS HET HOF MOETEN VOOR BUITENLANDSE BELEGGINGSFONDSEN WÉL DEZELFDE VOORWAARDEN GELDEN ALS VOOR BINNENLANDSE

uit om hun opinie te geven: de NOB en Loyens & Loeff. Dat leidt nog niet tot het beslissende woord van ons hoogste rechtscollege. Sterker nog: dat schorst de behandeling van de zaak en stelt drie prejudiciële vragen over het vrije kapitaalverkeer – artikel 63 VWEU – aan het Hof in Luxemburg. Europeesrechtelijke vragen dus, waarover meer duidelijkheid moet komen. Is er sprake van discriminatie?

BIJ HET HOF

Het Hof besluit de zaak in behandeling te nemen. Iedereen die belanghebbende is bij de verwijzende rechter, in casu de Hoge Raad, mag een reactie indienen. Op 10 juli 2017 stuurt de NOB een uitgebreid schriftelijk commentaar naar Luxemburg. Bijna twee jaar later, op 22 mei 2019, vindt daar ook de mondelinge behandeling plaats. Op 5 september 2019 verschijnt de conclusie van de Advocaat-Generaal; het Hof zal die later in grote lijnen volgen.

Tijdens de zitting hebben alle partijen vijftien minuten spreektijd. Robert van der Jagt (van Meijburg), die eiser Deka vertegenwoordigt, is als eerste van de Nederlandse afvaardiging aan de beurt. Daarna voert Jasper Korving (van Deloitte), tevens lid van de sectie Europees Fiscaal Recht, namens de NOB het woord. Hij heeft zijn betoog intern afgestemd met Frank Herreveld (van Sprundel & Partners), voorzitter van de NOB-sectie Prejudiciële Vragen. Dennis Weber en Almut Breuer pleiten namens Loyens & Loeff.

Voor Nederland, de andere procespartij, voert – zoals altijd in Luxemburg – een gemachtigde van Buitenlandse

Zaken het woord. Als betrokken lidstaat houdt ook Duitsland een pleidooi, plus een vertegenwoordiger van de Europese Commissie. De laatste is op de hand van de belastingplichtige. Daarna volgt een uitgebreide vragenronde van het Hof.

DOORUITDELINGSEIS

Het resultaat wordt zichtbaar op 30 januari 2020, als het Hof-arrest openbaar wordt. Er is goed nieuws voor buitenlandse beleggingsinstellingen aan wie de Nederlandse fiscus weigert dividendbelasting terug te betalen met als argument dat zij niet vergelijkbaar zijn met Nederlandse fbi's. Die zijn wettelijk verplicht winst uiterlijk acht maanden na afloop van hun boekjaar uit te keren aan aandeelhouders – de zogenoem-



de dooruitdelingseis. Maar volgens het Hof maakt het feit dat de buitenlandse fondsen hun winsten niet daadwerkelijk binnen die termijn – of helemaal niet – uitkeren aan beleggers hen niet automatisch onvergelijkbaar met een Nederlandse fbi. Met andere woorden: het Nederlandse fbi-regime is onverenigbaar met het EU-recht.

AANDEELHOUDERSEIS

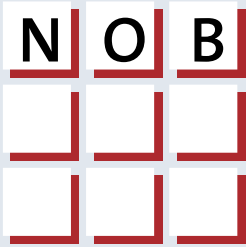
In zijn arrest spreekt het Hof zich behalve over de dooruitdelingseis ook uit over de aandeelhouderseis – de tweede pijler van het Nederlandse fbi-regime. Die houdt in dat beleggingsfondsen informatie moeten kunnen geven over de identiteit van hun aandeelhouders. Maar volgens Deka kan het niet aan deze eis voldoen omdat de aandelen niet op effectenbeurzen worden verhandeld, maar via een openbaar elektronisch handelssysteem. Wie precies zijn aandeelhouders waren – Deka kon het niet zeggen.

Het Hof stelt in zijn arrest dat artikel 63 VWEU zich niet verzet tegen een regeling van een lidstaat op basis waarvan een niet-ingezetenen beleggingsfonds geen dividendbelasting terugkrijgt, omdat het niet aan de voorwaarden voldoet. Maar daarbij geldt wel een mits: voor binnen- en buitenlandse beleggingsfondsen moeten dezelfde voorwaarden gelden. Buitenlandse fondsen mogen niet benadeeld worden, bijvoorbeeld door zwaardere eisen aan hun bewijslast te stellen.

GEDULD VEREIST

Het woord is nu weer aan de verwijzende rechter. De Hoge Raad zal voor de doordelings- én aandeelhouderseis moeten bepalen of de voorwaarden zonder onderscheid van toepassing zijn op ingezetenen en niet-ingezetenen beleggingsfondsen. Zo ja: goed. Zo nee: dan is sprake van strijdigheid met het EU-recht.

Wat heeft de NOB van dit dividendavontuur geleerd? Jasper Korving: 'We kunnen in dit soort procedures een inhoudelijke inbreng hebben en zo de procesgang beïnvloeden. Waar mogelijk moeten we dat blijven doen.' ■



DOORGEVEN MUTATIES

Het NOB-lidmaatschap is individueel. Leden van de NOB zijn daarom zelf verantwoordelijk voor het doorgeven van mutaties zoals:

1. Een andere werkgever;
2. Opzeggen van lidmaatschap;
3. Een nieuw privéadres.

Leden kunnen wijzigingen doorgeven via de speciale mutatieformulieren. Die staan op www.nob.net/mutaties.

VOOR HET ASPIRANT-LIDMAATSCHAP HEBBEN ZICH AANGEMELD

- **mr. T. Abrahamse**
Deloitte Belastingadviseurs
- **mr. M. Afrian**
Mazars
- **mr. M. Asilsoy**
BDO Belastingadviseurs
- **mr. drs. M.J. Baay**
PwC
- **mr. A. Bagramjan**
EY
- **mr. T. Bakker**
Meijburg & Co
- **mr. B.W.J. Bemelen**
BDO Belastingadviseurs
- **drs. D.J. van Bergen**
Crowe Peak
- **mr. L. Bimmel**
BDO Belastingadviseurs
- **mr. W. Boei**
EY
- **mw. M.R. Bogaards**
CROP belastingadviseurs
- **R. Bongaerts MSc**
EY
- **mr. D. Boukhris**
EY
- **mw. mr. I.A.A. Branco**
STP Tax Lawyers
- **mw. H. Brenkman LLM**
EY
- **J.G. van der Burg MSc**
EY
- **G.P.A. Burghouts MSc**
Mazars
- **M.V.A.S. Chandoe LLM**
PwC
- **mw. mr. E.B. Cochetoux**
Pereira

- **mw. mr. F. Cohen**
Deloitte Belastingadviseurs
- **mr. C.J.P. Coopmans**
EY
- **mr. D.A.A.M. Das**
WVDB Belastingadviseurs
- **mr. J.F.A. van Dijk**
BDO Belastingadviseurs
- **L. van Dijk LLM**
PwC
- **L.J.L.M. de Dobbelaere MSc**
Meijburg & Co
- **S. Dogan LLM**
Deloitte Belastingadviseurs
- **mw. mr. M. Doves-Bierman**
EY
- **mw. mr. M.I.H. van Driel**
EY
- **mw. N. Duškov LLM**
PwC
- **mr. A.J.H. Eijssens**
Meijburg & Co
- **M. van Emden LLM**
Deloitte Belastingadviseurs
- **mr. J. Eskens**
HVK Stevens Belastingadvies
- **V. van Essen LLM**
PwC
- **mr. S.T. Evertsen**
EY
- **mw. mr. S. Feyz**
Archipel Tax Advice
- **mr. T.J.M. Franx**
Loyens & Loeff
- **D. de Geus MSc**
BDO Belastingadviseurs
- **mw. O. el Ghannouti MSc**
EY
- **T.C.J. Gulinski LLM**
Mazars
- **mw. K.A.L. Heijmans MSc**
Taxperience
- **mw. J.N.E. Hensems LLM**
PwC
- **W.W.J. Hermans LLM MSc**
Meijburg & Co
- **mw. mr. D.K.L. Ho**
Grant Thornton Accountants en Adviseurs B.V.
- **mw. mr. T.F. Hoek**
Meijburg & Co
- **mw. mr. M.L. Hof**
BDO Belastingadviseurs
- **F.F. Hogervorst LLM**
DLA Piper Nederland
- **mw. I. al Hor MSc**
Deloitte Belastingadviseurs
- **mr. A.A. Hovanesjan**
Osborne Clarke
- **B. Hubers MSc**
Deloitte Belastingadviseurs
- **mr. R. Huzen**
Quantero Global
- **mw. mr. S.C.G. Idoe**
Masman Bosman accountants & belastingadviseurs
- **mr. D.G.A. Jansen**
Stolwijk Kelderman
- **mr. A.O. Jolink**
Deloitte Belastingadviseurs
- **mw. M.A.A.M. Joosen MSc**
BDO Belastingadviseurs
- **mw. J. Joyner LLM**
Grant Thornton Accountants en Adviseurs

TRANSFER

NIET BANG

KEETIE SIJM

Van: PwC

Naar: zelfstandig coach (Keetie Sijm Coaching)



“ Ik vond mijn baan heel leuk, maar tijdens het traject tot director werd duidelijk dat ik mensen en het teamgevoel belangrijker vond dan meer omzet en klanten binnenhalen. In mijn team was er wel eens onbegrip tussen mensen van generatie X en de millennials. Ik probeerde die met elkaar te verbinden door me te verdiepen in deze laatste generatie. Millennials willen echt wel hard werken, maar hebben het ook nodig om te weten waarom ze iets doen. En ze willen erkenning dat hun werk waarde toevoegt.

Het was heftig om vast te moeten stellen dat ik van een fiscalistencarrière niet gelukkig zou worden. Naast mijn baan bij PwC ben ik de opleiding tot coach gaan volgen en sinds 1 mei ben ik life- en loopbaancoach, waarbij ik me onder andere richt op fiscalisten. Ik had al snel een aantal coachees en geniet ervan dat ik mijn eigen ideeën en creativiteit kan volgen. Ik ben niet bang dat het door de coronacrisis lastig wordt: die maakt veel los bij mensen en dat proces zal doorgaan als iedereen weer teruggaat naar kantoor. ”

- **drs. D.P.J.G. van Kappel**
Baker Tilly
- **mr. Y. Kaya**
RSM Netherlands Belastingadviseurs
- **G. Kinran LLM**
EY
- **mw. mr. L.N. Kluihaar**
EY
- **J.S. Konings MSc**
Mazars
- **mw. A.H.B. Kooister LLM**
Deloitte Belastingadviseurs
- **mw. F.A. Kuijper LLM**
Meijburg & Co
- **mr. F. Kuipers**
Bruggink & van der Velden Advocaten Belastingadv.
- **mw. mr. L.J. Kuzee**
EY
- **mw. mr. P.W.A. Lansu**
Deloitte Belastingadviseurs
- **mw. mr. M.M. van Leeuwen**
PwC
- **J.J.M. Liebreks LLM**
Meijburg & Co

- **mw. mr. C.C.E. Lillu**
Deloitte Belastingadviseurs
- **A. van Limborgh LLM**
PKF Wallast
- **mr. J.H.W.K. Loo**
Taxand Nederland
- **mw. T.K. Ly LLM**
Deloitte Belastingadviseurs
- **mr. drs. M.J. de Man**
EY
- **mw. mr. E.M.G. Masselink**
Stolwijk Kelderman
- **L.P. Meedendorp LLM**
EY
- **mr. drs. R.F. Meng**
PwC
- **drs. D.B. Middelburg**
Loyens & Loeff
- **mw. mr. S. Mokveld**
BDO Belastingadviseurs
- **mr. J.F. Moorman**
Deloitte Belastingadviseurs
- **mr. P. Muilwijk**
Visser & Visser Belastingadviseurs

TRANSFER

VEEL VIDEOBELLEN

MARIE-CHRISTINE VAN DER ENDT

Van: BDO
Naar: Belastingdienst



“ Twee weken geleden begon ik aan mijn nieuwe baan bij het Team Zeer Vermogende Personen, maar vanwege corona ben ik nog niet op mijn werkplek geweest. De sfeer heb ik dus nog niet kunnen proeven. Ik kreeg een laptop thuisbezorgd en probeer me nu de vele systemen eigen te maken. Best lastig als je niet even iemand naast je kan vragen om mee te kijken... Maar ik videobel veel met mijn nieuwe collega's en iedereen probeert te zorgen – hoe gek dat ook klinkt – dat ik me thuis voel.

Ik heb al geproefd van het echte werk: het opstellen van klantbeelden van zeer vermogenden. Heel interessant. Bij BDO waren private clients ook mijn specialisatie. Maar waar een mkb'er het leuk vindt om dankzij een trucje minder belasting te betalen, vinden de zeer vermogenden het vaak belangrijker om compliant te zijn. Wat mij erin aantrok was: meer tijd voor vaktechniek, zelfstandiger werken en meer vrije tijd. Maar ik heb het erg goed gehad bij BDO. Ooit hoop ik nog echt afscheid te kunnen nemen van alle collega's met wie ik een warme band had... ”

- **mr. R.P. Nguyen**
Loyens & Loeff
- **mw. mr. M.M.L. Pennings**
Deloitte Belastingadviseurs
- **mr. L. van de Peppel**
Holla Advocaten
- **G.C.L. Peterse MSc**
EY
- **mr. R.J.A. van der Putten**
PwC
- **M.C. Rahman LLM**
PwC
- **mw. C.A.J. Rasidin LLM**
EY
- **mw. mr. K.C. Renes**
EY
- **mw. mr. M.M.F. Rigot**
DLA Piper Nederland
- **B.J.J. Rombouts MSc**
WVDB Belastingadviseurs
- **B. Rozema MSc**
Deloitte Belastingadviseurs
- **mr. E.S.J. de Ruijter**
EY

- **mr. B.R. Sadal**
PwC
- **A.I. Ságer MSc**
BDO Belastingadviseurs
- **R. Salama LLM**
EY
- **mr. D.R.A. Salih**
Koenen en Co Belastingadviseurs
- **mw. mr. F. Salman**
EY
- **P.R.J. van Schothorst LLM**
Lansigt accountants en belastingadviseurs
- **mr. drs. L.H.J. Schra**
Ruitenburg adviseurs & accountants
- **mr. D. Schuurman**
Baker Tilly
- **mw. mr. A.G. Shah**
Londen & Van Holland Belastingadviseurs
- **mr. S.A. Shah**
Accon AVM Adviseurs & Accountants
- **mw. mr. H. Smits**
Meijburg & Co

- **mr. M.Y. Snels**
EY
- **C.M.A. Snoeren MSc**
WVDB Belastingadviseurs
- **mw. mr. S.R.A. Spanjer**
Deloitte Belastingadviseurs
- **mr. J.R.C.L. Spronken**
Baker Tilly
- **mw. mr. A.G. Stornebrink**
Meijburg & Co
- **mr. L.P.J. Stuifzand**
Deloitte Belastingadviseurs
- **mw. G. Tran LLM**
Meijburg & Co
- **mw. mr. J.N. van Veelen**
Mazars
- **mr. drs. J.J.A. Verhoeven**
Meijburg & Co
- **mw. mr. L. Vissers**
AKD N.V.
- **mw. M.G. Vissinga MSc**
RSM Netherlands Belastingadviseurs
- **M. Vlaanderen MSc**
Arcagna
- **mw. mr. J.J. van der Vliet**
EY
- **mr. R.N.D. Vrijzen**
EY
- **mw. mr. A.M.E. Vulto**
EY
- **mr. E.R. Wagenaar**
C&B More
- **mw. I.S.C. Yim**
EY

Als gevolg van artikel 6 lid 6 van de NOB-statuten kunnen leden bezwaren tegen toelating binnen één maand na dagtekening van deze kennisgeving, 30 juni 2020, schriftelijk meedelen aan de Commissie van Beoordeling.

VOOR HET GEWOON LIDMAATSCHAP HEBBEN ZICH AANGEMELD

- **R. Adams MSc**
Van Oord
- **drs. L.A.G. Bijsmans**
Robeco
- **mw. mr. E.P. Bleumer**
Meijburg & Co
- **F.M.P.M. Boeijen**
Incentive Advies
- **drs. D.E. den Dekker**
Amstone Tax Lawyers
- **drs. P.C.H. Donders**
EFK Belastingadviseurs
- **mr. F.P. van den Eijnden**
EFK Belastingadviseurs
- **mr. R. el Fathi**
Coöperatie DELA
- **mw. drs. C.H.F.M. Franssen**
EJP accountants & adviseurs
- **mr. S. Gena**
HBK belastingadviseurs
- **mr. M. Grippeling**
Grippeling Fiscaal Juristen
- **mw. mr. L. Guillot-Vignot**
Staples Solutions
- **mw. mr. M. Hendrikx**
Atlas Fiscalisten
- **drs. P.A.M. Josten**
HVK Stevens Belastingadvies

- **mr. R.G.H. Klaassen**
Amstone Tax Lawyers
- **mr. M.C. Magrijn**
Agile Advisory
- **C.A.G.J. von Meijfeldt MSc**
EY
- **mr. B. Meinders**
KroeseWevers
- **mr. K.A. van der Meulen**
ING Bank NV/ING Tax
- **mr. drs. B.B. de Mik**
California Fiscaal Advies
- **mr. M.G.D. Pot**
EFK Belastingadviseurs
- **mr. L.S. Qua**
EY
- **drs. E.H. Snoeken**
MTH accountants & adviseurs
- **mr. P.A. van Tilburg**
Archipel Tax Advice
- **mw. K. Visser MSc**
EFK Belastingadviseurs
- **mr. D. Visser**
EFK Belastingadviseurs
- **mr. J. van Weeghel**
NV Nederlandse Spoorwegen

Als gevolg van artikel 6 lid 6 van de NOB-statuten kunnen leden bezwaren tegen toelating binnen één maand na dagtekening van deze kennisgeving, 30 juni 2020, schriftelijk meedelen aan de Commissie van Beoordeling.

ASPIRANT-LEDEN DIE ZIJN TOEGETREDEN TOT HET GEWOON LIDMAATSCHAP

- **mr. R.P.C. Bel**
EY
- **mr. T.J. Braakhuis**
BDO Belastingadviseurs
- **W.W.J. Donders MSc**
Meijburg & Co
- **mw. mr. M.M.N. Douven**
EY
- **mr. A.J. van Duijvenvoorde**
Baker & McKenzie Amsterdam
- **mr. T. van Ewijk**
Accon AVM Adviseurs & Accountants
- **P. Hoogendijk LLM**
Visser & Visser Belastingadviseurs
- **mr. M.J.H. Hoogerwerf**
RSM Netherlands Belastingadviseurs
- **K.R. de Hoop MSc**
BDO Belastingadviseurs
- **M.M.E.M.J. Janssen MSc**
WVDB Belastingadviseurs
- **mw. F.E. de Jong LLM**
Deloitte Belastingadviseurs
- **D.M.J. Kamps LLM MSc**
Atlas Fiscalisten
- **mw. B.W. Koekkoek MSc**
Deloitte Belastingadviseurs
- **mw. mr. M.H.M. Kok**
BDO Belastingadviseurs
- **mw. A. van der Linden LLM**
PwC
- **mw. mr. N. Movsian**
Baker & McKenzie Amsterdam
- **mw. mr. C. Ni**
PwC
- **drs. M. van der Noordt**
BDO Belastingadviseurs

- **R. Okten LLM**
Houthoff
- **drs. T.A.B. van den Ouden**
Ectacon Coöperatie U.A.
- **mr. P.V. Partiman**
Bakker accountants & adviseurs
- **mw. mr. L. Praat**
ABN AMRO Bank, Group Tax
- **mr. E.R.J. Raeskin**
LeasePlan Corporation
- **M.C. Rasenberg MSc**
PwC
- **mr. D.H. van Schaik**
Freshfields Bruckhaus Deringer LLP
- **mr. R. Somodiwongso**
Mazars
- **mr. M.E.E.M. Thewissen**
Baker Tilly
- **M.R. Verburgh LLM**
PwC
- **mw. A.M.H. de Vries MSc**
Loyens & Loeff
- **mr. M.D. Willemsen**
Atlas Fiscalisten
- **mr. B.E.M. Wolffers**
Loyens & Loeff

MUTATIES WERKGEVER

- mr. M.N. Aheztan**
Van: Sabic Capital
Naar: Bacardi Martini
- A. Amorij MSc**
Van: Deloitte Belastingadviseurs
Naar: Loyens & Loeff
- G. Anthonissen MSc**
Van: EY
Naar: InBev Nederland
- mr. B. Arkenbout**
Van: Deloitte Belastingadviseurs
Naar: Atlas Fiscalisten
- drs. V.S.J. Bansraj**
Van: BDO Belastingadviseurs
Naar: LIMES international tax + expat
- mw. D.H.A. Bergmans LLM**
Van: Deloitte Belastingadviseurs
Naar: BDO Belastingadviseurs
- mr. M.C.A. Bijleveld**
Van: Grant Thornton Accountants en Adviseurs
Naar: Meijburg & Co
- S.P.A. Blommers MSc**
Van: Meijburg & Co
Naar: Taxperience
- mw. mr. M. Boere**
Van: EY
Naar: AES Global Power Holdings
- mr. M. Boonstra**
Van: Accountantskantoor Dijksterhuis & Uil
Naar: Deloitte Belastingadviseurs
- W.B. Bouwman MSc**
Van: BDO Belastingadviseurs
Naar: Louwman Holdings

- mw. mr. G. Caliskan**
Van: PwC
Naar: Londen & Van Holland Belastingadviseurs
- mw. mr. S.I. do Carmo Barreto**
Van: De Monchy & Rôben Fiscaal Advies
Naar: Omnyacc Van Teylingen & Partners
- drs. J.T. van Dijk MSc**
Van: Deloitte Belastingadviseurs
Naar: PwC
- mw. mr. J.M.A. Dorenbos**
Van: Baker & McKenzie Amsterdam
Naar: Atlas Fiscalisten
- drs. D.T.W. Evers**
Van: Align Technology
Naar: Palo Alto Networks
- mr. S.E. Everts**
Van: Innovative Tax
Naar: CROP belastingadviseurs
- mr. T. van Gelder**
Van: Taxperience
Naar: RSM Netherlands Belastingadviseurs
- mw. mr. D. van Geldorp**
Van: Deloitte Belastingadviseurs
Naar: HVK Stevens Belastingadvies
- mw. mr. J.D. Geurink**
Van: PVH Europe
Naar: FedEx Express International
- mr. S. Gobind**
Van: WTS World Tax Service
Naar: TU Delft
- E.A.J. Groeneweg LLM**
Van: BDO Belastingadviseurs
Naar: Aroundtown Management NL
- mr. drs. R.A. de Haas**
Van: Deloitte Belastingadviseurs
Naar: Talpa Network
- mw. C. Hack LLM**
Van: BDO Belastingadviseurs
Naar: Deloitte Belastingadviseurs
- O. Hamraz MSc**
Van: EY
Naar: Meijburg & Co
- mw. C.M. van den Heuvel MSc**
Van: Cargill
Naar: Fresh Trading Supply
- W.M.L. Hoevenaars MSc**
Van: Grant Thornton Accountants en Adviseurs
Naar: Crowe Foederer
- mw. mr. A.A.H. Hogeveen**
Van: Koninklijke Ahold Delhaize
Naar: BME Group
- mw. M.J. Huiting-van Arem LLM**
Van: BDO Belastingadviseurs
Naar: Chassis Brakes International

- J. Jakhjouch MSc**
Van: EY
Naar: Mars Nederland
- mr. drs. S.J.J. Janssen**
Van: Meijburg & Co
Naar: Atlas Fiscalisten
- mw. mr. E.C. Kaatee**
Van: Dentons Europe
Naar: Uber
- mw. mr. S.W. Kallen**
Van: EY
Naar: Atlas Fiscalisten
- B.C.N. Kempeners LLM MSc**
Van: Koenen en Co Belastingadviseurs
Naar: Koninklijke DSM
- mw. S.L. Khargi LLM**
Van: PwC
Naar: Solenis Netherlands
- mw. drs. S. Klein**
Van: EY
Naar: MessageBird
- mr. V. Kloosterman**
Van: Taxtute
Naar: Grant Thornton Accountants en Adviseurs
- mw. M. van der Kroon LLM**
Van: SHV Holdings
Naar: Mammoet Europe
- mr. F.J.M. Kuilboer**
Van: Norton Rose Fulbright
Naar: Linklaters
- mr. S.L. La Grouw**
Van: Koninklijke KPN
Naar: Edge Technologies
- mr. G.V. van Laer**
Van: Meijburg & Co
Naar: Uber
- mw. drs. M.E. Landsaat**
Van: RGF Staffing
Naar: PVH Europe
- drs. E. van Lienen**
Van: PwC
Naar: PKF Wallast
- mr. S.F.H. Linnenbank**
Van: BL BTW Advies
Naar: BDO Belastingadviseurs
- mr. H. Loeve**
Van: PwC
Naar: BPD Europe
- mr. A.J.J. Louwinger**
Van: Hogan Lovells International
Naar: CMS Derks Star Busmann
- mr. R.H. van Maarseveen**
Van: Accon AVM Adviseurs & Accountants
Naar: Lansigt accountants en belastingadviseurs

- mr. A. Malkoc**
Van: IPG Nederland
Naar: Upfield Europe
- M. el Manouzi LLM MSc**
Van: PwC
Naar: DLA Piper Nederland
- drs. R.C. Manuel**
Van: DeepOcean Group Holding
Naar: Sunweb Group Netherlands
- P. van Nunen MSc**
Van: EY
Naar: BDO Belastingadviseurs
- N. van Overveld MSc**
Van: EY
Naar: Deloitte Belastingadviseurs
- mw. mr. D.C. Overweel**
Van: PKF Wallast
Naar: Grant Thornton Accountants en Adviseurs
- B.P.J. Reijnders LLM**
Van: Deloitte Belastingadviseurs
Naar: CROP belastingadviseurs
- mr. S.B. van Riezen**
Van: Meijburg & Co
Naar: PKF Wallast
- mw. J.L. Rijn MSc**
Van: MTH accountants & adviseurs
Naar: BDO Belastingadviseurs
- mr. R.G. Rijnja**
Van: Deloitte Belastingadviseurs
Naar: Randstad
- mw. mr. Z. Sahak**
Van: BDO Belastingadviseurs
Naar: Loyens & Loeff
- D.P.E. Schepers MSc**
Van: Joanknecht
Naar: BDO Belastingadviseurs
- mr. O.H.F.M. Schrijver**
Van: Deloitte Belastingadviseurs
Naar: Alliander
- mr. T. Sen**
Van: Meijburg & Co
Naar: Mazars
- O. Soldat MSc**
Van: JAN[®] Accountants & Belastingadviseurs
Naar: RSM Netherlands Belastingadviseurs
- mr. E.J. Spoelder**
Van: PwC
Naar: Taxand Nederland
- mr. H.F. Stipdonk**
Van: EY
Naar: Baker & McKenzie Amsterdam
- mw. mr. E.O.H. Stoffels**
Van: BDO Belastingadviseurs
Naar: Baat accountants & adviseurs

4 VRAGEN

VERNIEUWDE APP OVER BEROEPSDILEMMA'S

Sinds 2016 krijgen NOB-leden elke maand een aantal beroepsdilemma's voorgelegd in de DilemmApp. Inmiddels zijn er al zo'n negentig dilemma's gedeeld, waarbij leden steeds een afweging moeten maken tussen verschillende belangen. Eind mei kreeg de DilemmApp een nieuw jasje. Vier vragen aan Ellen Schouten, één van de mensen achter de deze app.



Ellen Schouten

Op welke punten is de app aangepast?

'Het geheel is gebruiksvriendelijker gemaakt. Ook krijg je een beter beeld in welke mate je je persoonlijke belang, dat van je kantoor of het algemeen maatschappelijk belang laat meewegen. Nadat je tien beroepsdilemma's hebt beantwoord, geeft de app een persoonlijk profiel: wat voor type belastingadviseur ben je? Die typering kan overigens best weer veranderen nadat je voor nieuwe beroepsdilemma's keuzes hebt gemaakt.'

Hoe kunnen NOB-leden ermee aan de slag?

'Mensen met een iPhone kunnen de app downloaden in de Appstore en degenen met een

Android-telefoon kunnen terecht in de Google Play Store. Eind mei hebben alle leden een mail van de voorzitter gekregen met een inlogcode. Die heb je nodig: we willen de app exclusief houden. Overigens is de app een gezamenlijk initiatief van NOB, NBA, NOvA en KNB, maar elke beroepsgroep heeft haar eigen dilemma's. Ben je de mail met de inlogcode kwijt? Kijk dan even op het besloten deel van de NOB-site.'

Kunnen leden ook zelf een dilemma aandragen?

'Jazeker. Dat hoeven ze niet zelf uit te werken met antwoordopties; een suggestie voor een dilemma is voldoende. Het NOB-team kijkt dan of het daar een geschikt dilemma van kan maken. Inzenden van een dilemma mag ook anoniem, maar we hebben liever dat de inzender zijn naam vermeldt. Dan kunnen we indien nodig contact opnemen.'

Wat heb je als belastingadviseur aan deze app?

'Allereerst is het gewoon leuk om je gedachten onbevangen over een beroepsdilemma te laten gaan en te zien of collega's net zo reageren als jij – of juist anders. Daarnaast kan je een gesprek aangaan door op het dilemma te reageren. De app is bedoeld om de discussie over integriteit – een kernwaarde van de NOB – op een eigentijdse, leerzame, en toch luchtige manier te stimuleren. Dat kost tijd en vraagt om herhaling. Denk maar aan de uitspraak van de schrijver Jonathan Safran Foer: "Ethiek is een spier die je moet oefenen". Met de DilemmApp kan dat.'

mw. M.M.J. Stok MSc

Van: EY
Naar: Mazars

mw. mr. L.J.M. Stortelder

Van: MTH accountants & adviseurs
Naar: FT-advocaten

mw. mr. L. Stouten

Van: RSM Netherlands Belastingadviseurs
Naar: Action Service & Distributie

mw. mr. K.E. Tijsterman

Van: Atlas Fiscalisten
Naar: Prosus Services

mr. U. Usta

Van: Deloitte Belastingadviseurs
Naar: Nike European Operations NL

mw. mr. E. Usta

Van: Deloitte Belastingadviseurs
Naar: RELX Group

mw. M.A.H. van der Velden LLM

Van: EY
Naar: Joanknecht

mr. M.P.M. van de Ven

Van: Deloitte Belastingadviseurs
Naar: Action Service & Distributie

mw. mr. V.B.M. Visser

Van: PwC
Naar: WVDB Belastingadviseurs

mw. J.S. de Vos LLM

Van: Meijburg & Co
Naar: EFK Belastingadviseurs

mr. R.E. de Vries

Van: Pereira
Naar: FMO

mw. mr. M.J. de Vries-van der Velden

Van: RSM Netherlands Belastingadviseurs
Naar: Londen & Van Holland Belastingadviseurs

mw. mr. H.F. van der Weerd-van Joolingen

Van: Londen & Van Holland Belastingadviseurs
Naar: EY

D. Weide MSc

Van: Deloitte Belastingadviseurs
Naar: Adyen

B.A.J. Welman MSc

Van: Masman Bosman accountants & belastingadviseurs
Naar: Baker Tilly

mr. J.C.M. Welzen

Van: RSM Nederland Belastingadviseurs
Naar: Baat accountants & adviseurs

dr. F.M. Werger

Van: Deloitte Belastingadviseurs
Naar: BDO Belastingadviseurs

T. van Westerop LLM

Van: RSM Netherlands Belastingadviseurs
 Naar: Maarschalk|Ligthart Accountants & Bel. adviseurs

mr. P. de Winter

Van: PwC
 Naar: Deloitte Belastingadviseurs

mw. mr. C. Wisman

Van: Stibbe
 Naar: EY

B.E. van der Zee MSc

Van: BDO Belastingadviseurs
 Naar: Meijburg & Co

I.J.M. Zelen MSc

Van: Cooper Standard
 Naar: Foot Locker Europe

BEËINDIGING LIDMAATSCHAP**mr. W. van de Beek**

mr. G.H. Been
C.L.T. Bergenhenegouwen MSc
 mw. mr. K.D. Bertolini-Bosga
 S.A. Beulens MSc
 mw. mr. T.E.C. Bleijert (A)
 mw. M.L. Bloemer LLM (A)
 drs. C. Blom

J.B.J. Boender MSc

mr. F.H.M. Brugman
 mw. mr. C.K.L. Bute (A)
 D.D. Candelaria MSc (A)
 mw. N. Cohen MSc

mr. A.G. Corver

mr. J.W. Daanen
 mr. drs. A.W. van Dalen
 mr. S. Daniëls
 mw. mr. M. Dezijn

mw. mr. M. van Doesburg (A)

mr. H.H.C.P.J. Dols
 mw. A.E. Duijsings MA LLM
 mr. M.L.A. van den Dungen

mw. mr. H. de Fiellietaz Goethart

mw. mr. A. de Goeij
 mr. A.M.L. Gorissen
 mr. E. van der Graaff

mw. mr. I. Hoekstra-Meeter

mw. mr. H.A. van der Horst
 mr. B.G. Janssen
 mr. H.B.G.M. Kapel

mw. mr. A. Kardachaki

mw. mr. L. Keijzer
B.G.E.M. Klein Rouweler MSc (A)
 mr. T. Klik

R. Knipsael LLM

mr. E.P. Knüpfer
 R. Lammers LLM (A)
 M.C. van Leeuwen MSc
 S.E.M. Lemmens LLM

mr. drs. M.A. Lemmens (A)

mr. M.H.G.M. van der Linden
P.W.I. Lobbezoo MSc
 mw. E.J.P. Martijn MSc (A)
 mr. W.C.M. Martens

R.F. Mellegers LLM (A)

mw. mr. D. Moerland (A)
 E.J. van Noorloos MSc
 mr. L.J. Oude Nijhuis (A)
 mr. Y.P. Oudshoorn (A)

mr. R. Ozturk (A)**mw. mr. A.S. van der Paardt**

mw. C.J.M. Perraud LLM
 H.J. Remmelts LLM
 mw. K. Robertson LLM (A)
 mr. A. van Rooden
 mr. P.L.J.A. van Rosmalen
 mr. F.W.M. de Schepper (A)
 mr. drs. C.J.M. Schilder
 mw. M.N. Schipper LLM (A)
 G.J. Scholtes LLM
 mw. mr. K. Schuten (A)
 mr. T.N.S. Segaar (A)
 mw. mr. R.F. Shaikh Mohamedbux
 mw. mr. E. Shamanova
 mw. mr. K.M. Sijm
 D.N.A. Simons MSc (A)
 mw. N.E. Smit LLM (A)
 mw. mr. J.S. Smits
 mw. mr. M.G.A. Soentjens
 mr. M. Stamatou LLM (A)
 J.B. Swart LLM (A)

mw. drs. L.B.A.M. Verstraaten

mw. S.J.A.M. Verswijveren MSc (A)
 mw. P.A.L. Waalkens LLM
 mr. J. van der Wal
 mr. F.L. Weidema

mr. L.C.G. Wetzels LLM

mr. W.G.F. Wijnen
O.W. de Wildt MSc (A)
 mw. mr. C.C. Wooter (A)
 mr. mr. F.M. van der Zeijden

mr. M. Zijlstra**mr. D. Zwart (A)****BEËINDIGING BUITENGEWOON LIDMAATSCHAP****M.A. van Brussel RA****mr. N.A. Neijzen****IN MEMORIAM****drs. A.P.A. Eeckhout****mr. L. Wolfsbergen**

Op 4 juni j.l. overleed Mr. L. (Leonard) Wolfsbergen (1935). Hij was sinds 1973 lid van de NOB en na zijn werkbare leven tot voor kort buitengewoon lid. De heer Wolfsbergen maakte van 1981 tot 1990 onderdeel uit van het Algemeen Bestuur van de NOB, waarvan van 1989 tot 1990 als voorzitter. Het NOB-bestuur is hem zeer dankbaar voor zijn inzet en bijdrage aan de ontwikkeling van de NOB.

KANTORENNIEUWS**Ryan Netherlands**

te Amsterdam is verhuisd. Het nieuwe bezoekadres is: World Trade Center Amsterdam Tower I, Level 4 Strawinskylaan 1867 1077 XX Amsterdam
De overige gegevens zijn ongewijzigd

RS Tax te Schiphol-Rijk is verhuisd.

Het nieuwe bezoekadres is:

Bertha von Suttnerstraat 35
 2131 VX Hoofddorp
De overige gegevens zijn ongewijzigd

Vink & Partners Legal and Tax

te Amsterdam is verhuisd. Het nieuwe bezoekadres is: De Lairesestraat 90-2 R 1071 PJ Amsterdam
De overige gegevens zijn ongewijzigd
Business Tax Compliance
 te Oosterbeek is verhuisd. Het nieuwe bezoekadres is: Dreyenseweg 10 6861 WK Oosterbeek
De overige gegevens zijn ongewijzigd

NIEUWE KANTOREN

De volgende kantoren voldoen aan de voorwaarden van artikel 11 en 12 uit de NOB-statuten en zijn door het bestuur erkend als erkende belastingadviespraktijk.

Voor de goede orde: het lidmaatschap van de NOB is individueel. Kantoren kunnen deel van een NOB-lid zijn. Alle rechten en plichten van het NOB-lidmaatschap komen toe aan natuurlijke personen.

Heritage B.V.

Leedijkerhout 8
 3991 AJ Houten
 Tel: 06-43814505
 E-mail: anneloes@heritage.nl
 Lid: mw. mr. A. van Maurik

HLB Den Hartog Accountants & Consultants

Grindweg 90/96
 3055 VD Rotterdam
 Tel: 010-2781100
 E-mail: rotterdam@hnb-denhartog.nl
 www.hnb-denhartog.nl
 Leden:
 mr. P.H.P.J. Scheerder
 mw. mr. J.M.L.R. Roest
 R. Huisman MSc

Gripping Fiscaal Juristen

Hengelosestraat 46
 7514 AJ Enschede
 Tel: 06-51102946
 E-mail: info@gripping.nl
 Lid: mr. M. Gripping

Agile Advisory B.V.

François Haverschmidtlaan 25
 3116 JK Schiedam
 Tel: 06-26562186
 E-mail: marc.magrijn@agile-advisory.nl
 Lid: mr. M.C. Magrijn

EFK Belastingadviseurs

Salomonstraat 52
 1812 PA Alkmaar
 Tel: 072-5350525
 E-mail: info@efkbelastingadviseurs.nl
 www.efkbelastingadviseurs.nl
 Leden:
 mr. D. Visser
 mw. K. Visser MSc

mr. F.P. van den Eijnden
 drs. P.C.H. Donders
 mr. M.G.D. Pot
 mw. J.S. de Vos LLM

California Fiscaal Advies BV

Erichemsekade 4b
 4116 GD Buren
 Tel: 0344-570099
 Lid: mr. drs. B.B. de Mik

Incentive Advies B.V.

Hooistraat 32
 6651 AD Druten
 E-mail: info@incentive-advies.nl
 www.incentive-advies.nl
 Leden:
 mr. W.M. van Lammeren
 mr. U. Akbayir
 F.M.P.M. Boeijen
 mw. C.G.L.M. Nillesen MSc

BENOEMINGEN**Commissie Wetsvoorstellen**

drs. S.P. de Buck (Unilever)
 mr. W.E.J. Dijkstra
 (De Brauw Blackstone Westbroek)
 drs. J.M. Jonkers (Ahold)
 C.A.G.J. van Meijnenfeldt MSc. (EY)
 prof. dr. mr. M.M.W.D. Merx (BDO)
 dr. J.H.M. Nieuwenhuizen (PwC)
 mr. L. van der Voort (Meijburg & Co)
 R. van der Wilt LLM (Loyens & Loeff, *secretaris*)

JOB-bestuur

mr. M.T.A. Alferink (Dentons)
 M. El. Manouzi LLM MSc (DLA Piper)
 mw. mr. D. van Geldorp (HVK Stevens)
 mw. mr. B.R. de Moor (PwC)
 mr. I. Quellhorst (EY)
 mr. F.K. Schellekens (BDO)

Sectie Bedrijfsfiscalisten

mw. mr. H. Abdel Malek – Verboom (Rituals)
 mr. M.D.G. van de Berg (Cooper Standard)
 mr. B. Boom (Triodos Investment Management BV)
 drs. S.P. de Buck (Unilever)
 drs. E.C. Ferrier (Seaway Heavy Lifting)
 mr. R.A.F. van Schalkwijk (Frasers Property Industrial)
 mw. mr. L.C.Y. Smit (Vodafone Ziggo)
 mr. D.C.J. Zwetsloot (Tetra Laval International)

Sectie Lokale en milieueffingen

mr. M.H.N. Hoffer (Deloitte)

BEROEPSOPLEIDING BELASTINGADVISEURS**Eerdere start cursussen**

Op 6 mei kondigde het kabinet een versoepeling van de coronamaatregelen aan. Vanaf 1 juli mogen er weer georganiseerde samenkomsten plaatsvinden met maximaal 100 personen.

CURSUS

PROFESSIELEEL PITCHEN

ARTHUR NOORDHUIS
Trainer Nederlands Debat Instituut



“Hoe meer iemand weet, des te lastiger het vaak is om die kennis goed over te brengen. Je hebt dan de neiging om te veel te vertellen, terwijl je moet meedenken met de klant. Wat wil die begrijpen? Dan moet je het net even anders verwoorden en weten wat je naar voren wilt brengen. Gebruik ook niet onnodig veel nuancerings, zoals 'misschien' en 'ik denk dat wij wel eh... iets goeds voor u kunnen betekenen'. Je kunt ook op verschillende manieren eerlijk zeggen dat je iets niet weet. De één krijgt een rood hoofd en zegt: 'dat weet ik niet, dat moet ik uitzoeken', een ander zegt: 'Goede vraag, daar is jurisprudentie over. Ik zoek voor u uit of het voor u van toepassing is'. Tijdens de cursus oefenen we met kernachtig spreken en met goed reageren op wat je op dat moment voelt bij de klant. Hoe reageer je op een argwanende, kritische klant en hoe op een onzekere, startende ondernemer met veel vragen? Het gaat erom dat je kort en puntig aangeeft wat je meerwaarde is, zodat de klant inwendig knikt: klopt, goed punt. ”

Datum: 5 november 2020, 14.30-20.00 uur

Aantal PE-uren: 4 (niet vaktechnisch)

Aanmelden via de Persoonlijke Pagina

In reactie op dit kabinetsbesluit heeft het NOB-bestuur besloten om vanaf die datum weer te starten met cursussen, en daar niet mee te wachten tot 1 september, zoals het eerder besloot. Dit omdat onderwijs geven één van onze belangrijkste verplichtingen is richting de leden.

Door twee maanden eerder dan gepland te starten met cursussen op locatie kunnen we de vertraging die ontstaan is in de zomermaanden deels al inhalen. Op die manier hopen we ook de druk die komend najaar ontstaat te verlichten, omdat al veel cursussen van het voorjaar naar de herfst zijn verplaatst. Zodra we weten of een cursus in juli of augustus kan plaatsvinden, ontvangen alle deelnemers daar een bericht over. Graag benadrukken we

dat niemand verplicht is om in deze maanden aan een cursus deel te nemen. We brengen geen kosten in rekening als je een cursus annuleert die in juli of augustus plaatsvindt.

We gaan er daarbij van uit dat je bij je eigen organisatie navraagt of je vanaf 1 juli weer cursussen op locatie in groepsverband mag volgen. Ook als je het zelf nog te vroeg vindt om in juli of augustus cursussen op locatie te volgen, kan je de cursus kosteloos annuleren. In dat geval kun je je voor een volgende editie aanmelden via je Persoonlijke Pagina. De eventueel al goedgekeurde opdracht hoeft dan niet opnieuw te maken.

Mocht de overheid de maatregelen weer aanscherpen en het alsnog niet mogelijk zijn om fysiek bijeen te

komen, dan passen we onze plannen vanzelfsprekend aan.

Online cursussen

In juli en augustus gaan we vier cursussen online aanbieden. Op basis van de dan geldende omstandigheden en de evaluaties van deze cursussen, besluiten we vervolgens of, en zo ja hoe we ons online aanbod uitbreiden.

ONLINE VERSLAGEN VAN CONFERENTIES

De volgende verslagen zijn verschenen op www.nob.net sinds het verschijnen van de vorige Orde:

48e Fiscale Conferentie: Mandatory Disclosure (10 en 11 oktober 2019), met als conferentie leider prof. dr. S.C.W. Douma (hoogleraar Internationaal en Europees Formeel Belastingrecht aan de UvA en partner bij Lubbers, Boer & Douma).

49e Fiscale Conferentie: Omzetbelasting (7 en 8 november 2019), met als conferentie leider prof. dr. H.W.M. van Kesteren (hoogleraar belastingrecht Tilburg University, raadsheer-plaatsvervanger bij Gerechtshof Den Bosch en rechter-plaatsvervanger in Den Haag en partner bij PwC).

50e Fiscale Conferentie: Omzetbelasting (28 en 29 november 2019), met als conferentie leider prof. dr. mr. G.W.J.M. Kampschöer (hoogleraar Fiscale Economie aan de UvA).

4e Fiscale Conferentie: 'Tax Talents' (23 en 24 januari 2020), met als conferentie leider prof. dr. mr. M.M.W.D. Merckx (BDO, tevens bijzonder hoogleraar Erasmus Universiteit Rotterdam).

Verslag Symposium Platform Belastingrechtspraak (13 februari 2020), met als thema: 'Fiscale digitalisering, hulp of hinderpaal bij rechtsbescherming?'

PROGRAMMA PERMANENTE EDUCATIE

In het kader van het Programma Permanente Educatie voor gewone NOB-leden organiseert de SOB de volgende bijeenkomsten, tenzij nieuwe kabinetsregels over corona dit verhinderen.

- | | |
|-----------------|--|
| 3 september | • Financiële Transacties |
| 7 september | • Bedrijfsmodellen / 'Restructuring' |
| 9-10 september | • Summer School voor bedrijfsfiscalisten |
| 21 september | • Overtuigen en beïnvloeden |
| 29-30 september | • Tax Accounting |
| 30 september | • Huwen, samenwonen en (echt)scheiden |
| 1 oktober | • Erfrecht Basis |
| 1-2 oktober | • 5e Fiscale Conferentie Tax Talents |
| 5 oktober | • Overdrachtsbelasting |
| 6 oktober | • Algemene introductie voor ervaren (aspirant)-leden |
| 7 oktober | • Snel lezen |
| 8 oktober | • Optimale BV-structuur in goede en slechte tijden |
| 26 oktober | • Intangibles / Transfer pricing-waarderingen |
| 27 oktober | • Bewijsrecht |
| 28 oktober | • Loonheffingen internationaal |
| 29 oktober | • Personenvennootschappen |
| 2 november | • Oudedagsvoorzieningen en echtscheidingen |
| 3 november | • Formeel Recht en Tax Technology |
| 5 november | • Professioneel Pitchen voor belastingadviseurs |
| 9 november | • Capita selecta omzetbelasting |
| 10 november | • Douanewaarde: welke verkoop is nu eigenlijk de echte verkoop voor uitvoer? |
| | • Fusies en Reorganisaties |
| 11 november | • Bescherming van (familie)vermogen over de generaties |
| 12 november | • Summer School voor bedrijfsfiscalisten |
| 16-17 november | • Multilateraal Instrument |
| 20 november | • Renteaftrek vpb (art. 10a en 10b) – onzakelijke geldleningen |
| 23 november | • Fiscaal reorganiseren in het MKB |
| 24 november | • Bronbelasting |
| 26-27 november | • Overtuigen en beïnvloeden |
| 26 november | • Overlegvormen Fiscus / vaste inrichtingen en winstallocatie |
| 30 november | |
| 2021 | |
| 20 januari | • 10e Studiedag: De DGA en zijn bv |
| 26 januari | • Erfrecht (verdieping) |
| 27 januari | • Aanmerkelijk belang en de terbeschikkingstellingsregeling |
| 28-29 januari | • 6e Fiscale Conferentie Tax Talents |
| 1-2 februari | • Summer School voor bedrijfsfiscalisten |
| 8 februari | • Financiering / BTW en douane |
| 25-26 maart | • 11e Rondetafelbijeenkomst EFR 'Misbruik van Unierecht na de Deense zaken' |

Voor een actueel overzicht van de PE-bijeenkomsten, kijk op www.nob.net/agenda



Geef liefde voor de natuur door

Wat is uw mooiste herinnering aan ARTIS? Met de klas op stap, voor het eerst in uw leven een giraffe in het echt zien? Bij de Flamingovijver op de knieën gaan om uw geliefde ten huwelijk te vragen? Of misschien wel het wekelijkse bezoek met uw kleinkinderen om de Japanse makaken op de Apenrots hun eten te zien wassen. Deze groene oase in het hart van de stad is uniek. Het is de achtertuin van vele generaties, en misschien ook wel van u.

ARTIS heeft uw hulp nodig om in de toekomst dit bijzondere stadspark te blijven. Waar kinderen in de eetbare tuin leren waar ons voedsel vandaan komt. Waar jong en oud dieren van dichtbij in de ogen kijkt.

Met het opnemen van ARTIS in uw testament helpt u ons ook nieuwe generaties de natuur te ervaren en haar betekenis voor onze samenleving te ontdekken. Want meer besef van de natuur leidt tot meer liefde voor alles wat leeft.



Neem voor meer informatie contact op met
Karel Greven via 020 5233676, k.greven@artis.nl
of www.artis.nl/steunartis



ARTIS



Meer auteurs.
Meer invalshoeken.

N|D|F|R

Voor fiscalisten die meer willen.

Ga voor meer informatie naar ndfr.nl/welkom

Sdu