



de Nederlandse Orde van Belastingadviseurs

# Evolutie ledentoezicht en Tax Governance Code

## Inhoudsopgave

1	Inleiding .....	2
1.1	Kwaliteit van het beroep .....	2
1.2	Roadmap Code of Conduct .....	2
1.3	Ledenparticipatie.....	2
2	Voorstel uitvoering Roadmap Code of Conduct 2021 – 2022 .....	2
2.1	Ledentoezicht door de NOB .....	3
2.1.1	Moderniseren Code of Conduct (RBU) .....	3
2.1.2	Educatie.....	3
2.1.3	Verdergaand toezicht door de NOB op haar leden .....	4
2.1.3.1	Selfassessment gecombineerd met e-learning .....	4
2.1.3.2	Gestructureerd collegiaal overleg .....	4
2.1.3.3	Peer review (steekproefsgewijs), cq ledentoezichtprogramma.....	4
2.1.4	Raad van Advies .....	4
2.1.5	Planning.....	5
2.2	Tax governance.....	5
2.2.1	Afbakening.....	5
2.2.2	Tax Code of Conduct .....	5
2.2.2.1	Tax Principles .....	6
2.2.2.2	Tax Governance - naleving.....	6
2.2.2.3	Tax Governance - Rapportage .....	7
2.2.3	Discussion Paper CFE.....	7
2.2.4	Inhoud van de NOB Tax Principles .....	8
2.2.4.1	NOB Tax Principles.....	8
2.2.4.2	NOB Tax Governance - naleving .....	9
2.2.4.3	NOB Tax Governance - rapportage.....	9
3	Planning.....	10

## 1 Inleiding

### 1.1 Kwaliteit van het beroep

De NOB stelt hoge eisen aan de kwaliteit van haar leden. Dat begint bij de opleidingsvereisten die toegang geven tot het lidmaatschap. Daarna wordt de kwaliteit onder meer gewaarborgd door de gedegen beroepsopleiding voor aspirant-leden, een programma permanente educatie, de jaarlijkse PE-verplichting die eraan bijdraagt dat leden hun vakkennis en de ontwikkelingen in hun vakgebied bijhouden, de in de Code of Conduct neergelegde beroeps- en gedragsregels en het tuchtrecht. De NOB wil een aantal aanvullende stappen nemen in het ledentoezicht en de beroepsregels, die ons in staat stellen de kwaliteit van onze beroepsuitoefening te verstevigen. De invulling van het begrip kwaliteit en de eisen die we daar aan stellen, evolueren permanent. Ook de maatschappij stelt andere eisen aan de invulling van de kwaliteit van een belastingadviseur.

### 1.2 Roadmap Code of Conduct

In navolging van de door de staatssecretaris aan het bedrijfsleven en hun adviseurs gevraagde Tax Governance Code heeft het NOB-bestuur al in juni 2019 voor het eerst een Roadmap gemaakt om, in overleg met de aangesloten kantoren en leden, verdere invulling te geven aan de discussie over de ‘Tax Governance Code’ en de vraag hoe de NOB het ledentoezicht verwacht te moderniseren en of het wenselijk is het toezicht verder uit te breiden. Deze Roadmap is een levend document. Het NOB-bestuur past deze jaarlijks aan en neemt daarin de ondernomen activiteiten op dit gebied op. Ook neemt het bestuur de visie op de toekomst op en beschrijft zij hoe en op welke wijze die te realiseren. Tijdens de algemene ledenvergadering op 10 juni jl. heeft het NOB-bestuur een nieuwe [Roadmap Code of Conduct 2021-2022](#) gepresenteerd en aan de leden toegelicht. Daarin is opgenomen dat in 2022 concrete voorstellen over de verdere invulling van ledentoezicht door de NOB aan de leden worden voorgelegd en dat het NOB-bestuur de ‘good practices’ uit de tax governance codes van een aantal bij de NOB aangesloten kantoren, gaat uitwerken naar ‘best practices’ om zo alle NOB-leden en aangesloten kantoren van duidelijke kaders te voorzien.

### 1.3 Ledenparticipatie

Het afgelopen jaar is met verschillende leden (klankbordgroepen) en bij de ledenbijeenkomst van 30 november gesproken over de vraag hoe de huidige vorm van ledentoezicht kan worden gemoderniseerd en of het wenselijk is het toezicht verder uit te breiden. Uit deze gesprekken blijkt dat daarvoor draagvlak is.

## 2 Voorstel uitvoering Roadmap Code of Conduct 2021 – 2022

Inmiddels is duidelijk dat het onderwerp ‘ledentoezicht’ aan urgentie heeft gewonnen. Het bestuur is van mening dat de in de Roadmap aangekondigde stappen voortvarend moeten worden uitgevoerd. Zoals al aangegeven moeten die stappen leiden naar een gemoderniseerd ledentoezicht en een Tax Governance Code voor NOB-leden.

Hieronder staan de in Roadmap 2021-2022 aangekondigde stappen met de mogelijke vervolgstappen verder uitgewerkt. Deze maatregelen worden de komende tijd verder uitgewerkt en in de algemene ledenvergadering van april 2022 ter goedkeuring aan de leden voorgelegd.

Het gemoderniseerd ledentoezicht en de tax governance code zijn bedoeld als middelen om het kwaliteitskeurmerk van de NOB te verstevigen en zijn niet bedoeld als toetssteen voor de Belastingdienst. Een belastingplichtige moet zich immers altijd kunnen laten bijstaan door een belastingadviseur en erop kunnen vertrouwen dat fiscaalinhoudelijke stukken die ten doel hebben zijn fiscale positie te belichten of hem daaromtrent te adviseren, op basis van het fair-play beginsel niet hoeven te worden overlegd aan de Belastingdienst.

## **2.1 Ledentoezicht door de NOB**

### **2.1.1 Moderniseren Code of Conduct (RBU)**

De NOB kent al vele jaren een [Code of Conduct](#) met regels en normen over de wijze waarop de belastingadviseur zijn beroep uitoefent. Deze regels zien op verschillende aspecten van de dienstverlening zoals bijvoorbeeld de onafhankelijkheid tegenover cliënten, geheimhouding, het op peil houden van de vakbekwaamheid, de beroepsaansprakelijkheid en op financiële aspecten van de dienstverlening aan cliënten.

De bepalingen van de Code of Conduct zijn een voortdurend punt van aandacht waarbij steeds wordt bekeken of zij aanpassing behoeven. Mede als gevolg van de veranderende visie op de rol van de belastingadviseur, zowel in een bredere maatschappelijke context als bij de beroepsgroep zelf, zijn de beroeps- en gedragsregels de afgelopen jaren telkens aangescherpt.

In 2018 is in (de toelichting bij) de Code of Conduct al opgenomen dat een NOB-lid daar, waar redelijkerwijs nodig, ook de maatschappelijke aspecten in het overleg met zijn cliënten betreft. Een voorbeeld daarvan kan zijn dat het NOB-lid met zijn cliënt standpunten van stakeholders over diens fiscale keuzes bespreekt.

De Commissie Beroepszaken heeft zich de afgelopen periode opnieuw gebogen over de Code of Conduct. Zij stelt voor om de tekst van de Code of Conduct aan te scherpen en te moderniseren. Daarbij wordt in het bijzonder aandacht gegeven aan de verschillende rollen en verantwoordelijkheden (o.a. compliance, advies en bijstand bij geschillenbeslechting) die een NOB-lid in de uitoefening van zijn beroep kan hebben en de consequenties daarvan voor de beroeps- en gedragsregels.

### **2.1.2 Educatie**

Educatie is een belangrijk middel om de bewustwording van NOB-leden over de in de Code of Conduct opgenomen beroeps- en gedragsregels en ethiek te vergroten. De afgelopen jaren is hier zowel in de beroepsopleiding als in het PE-programma al veel meer aandacht voor geweest. Het aanbod wordt verder uitgebreid met onder andere een (verplichte) e-learningmodule beroeps- en gedragsregels. Leden worden gestimuleerd daar ook gebruik van te maken.

### **2.1.3 Verdergaand toezicht door de NOB op haar leden**

Er komt verdergaand ledentoezicht om de kwaliteit van de leden te kunnen bewaken en te beoordelen of belastingadviseurs integriteits- en kwaliteitswaarborgen en, waar relevant, maatschappelijke aspecten afdoende in hun advisering betrekken. Daarbij is gekeken naar verschillende soorten kwaliteitstoezicht van andere (buitenlandse) beroepsorganisaties. Het toezicht ziet primair op de wijze van praktijkvoering en de daarop van toepassing zijnde beroepsregels en andere wet- en regelgeving betreffende het beroep van belastingadviseur.

Concreet worden de volgende stappen voorbereid:

#### **2.1.3.1 Selfassessment gecombineerd met e-learning**

De eerste stap is een verplichte jaarlijkse selfassessment, gecombineerd met de eerdergenoemde e-learning beroeps- en gedragsregels. Dit om leden te ondersteunen hun werkzaamheden naar de geldende standaarden uit te voeren en te stimuleren om te reflecteren op hun eigen professionele handelen. Daarbij verklaart een lid dan dat hij deze regels toepast in de praktijk. Eventueel kunnen andere zaken zoals de PE-verplichting, de status van de beroepsaansprakelijkheidsverzekering, de kantoororganisatie en het werken in lijn met de Wwft en andere toepasselijke wet- en regelgeving daaraan worden toegevoegd.

#### **2.1.3.2 Gestructureerd collegiaal overleg**

Een tweede stap betreft het invoeren van een verplicht gestructureerd collegiaal overleg. Daarin gaat men met elkaar van gedachten wisselen over verschillende aspecten van de praktijkvoering in relatie tot de beroeps- en gedragsregels. Veel NOB-leden nemen nu al deel aan een vorm van collegiaal overleg dat hen in staat stelt te reflecteren op keuzes die in de dagelijkse praktijk worden gemaakt.

Verplicht collegiaal overleg zou betekenen dat ook zelfstandig gevestigde belastingadviseurs, die dat nog niet hebben georganiseerd, al dan niet structureel moeten samenwerken met andere leden. Als alternatief worden door de NOB leden-counsels aangesteld die een aanspreekpunt voor andere leden worden op het gebied van kwesties rondom de beroepsregels. Met deze leden-counsels gaan NOB-leden van gedachten wisselen over praktijkvraagstukken op het gebied van tax governance.

#### **2.1.3.3 Peer review (steekproefsgewijs), cq ledentoezichtprogramma**

Op basis van een toezichtsprogramma wordt een (steekproefsgewijze) peer review ontwikkeld, danwel wordt een vorm van verplicht intercollegiaal overleg of intervisie ingesteld. Dit beperkt zich tot het voldoen aan de beroeps- en gedragsregels uit de Code of Conduct en ziet niet op de inhoud van fiscale advisering. Voor kleinere kantoren en zelfstandig gevestigde belastingadviseurs, gaat de NOB faciliteren dat men kan samenwerken met andere NOB-leden/kantoren. Er moet nog worden bepaald of er voor verschillende soorten leden verschillende soorten regels moeten gelden.

### **2.1.4 Raad van Advies**

Om een open blik naar en communicatie met de maatschappij te versterken is in de strategienota 2021-2024 aangekondigd dat de NOB een Raad van Advies bestaande uit externe stakeholders gaat instellen. In aanloop naar de algemene ledenvergadering wordt in komende periode

uitgewerkt hoe deze Raad van Advies wordt samengesteld met de bijbehorende rollen, taken en bevoegdheden.

### **2.1.5 Planning**

Met instemming van de algemene ledenvergadering worden deze toezichtsmaatregelen gefaseerd ingevoerd:

2022: E-learning beroeps- en gedragsregels en een eerste selfassessment (over 2022)

2023: Introductie verplicht collegiaal overleg/instellen leden-counsels

2024: Eerste kantoor peer reviews

## **2.2 Tax governance**

Al in 2019 heeft de staatssecretaris van Financiën in de Fiscale beleidsagenda 2019 de discussie aangezwengeld over een ‘Tax Governance Code.’ Op die manier wil hij belastingplichtigen, met name het bedrijfsleven en fiscaal adviseurs, stimuleren na te denken over hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Ook de NOB benadrukt het belang van een goede Tax Governance Code en heeft de uitnodiging van de staatssecretaris aangenomen om met alle betrokkenen de dialoog over Tax Governance en de invulling daarvan aan te gaan.

Vervolgens zal er een tax governance code worden geformuleerd die als minimumstandaard gaat gelden voor alle NOB-leden. Hieronder het voorstel voor nadere invulling met bijbehorende vervolgstappen.

### **2.2.1 Afbakening**

Een eerste afbakening in de toepassing van deze tax governance code bevindt zich binnen het terrein van de werkzaamheden van de belastingadviseur: de tax principles of tax governance code zal zien op de advieswerkzaamheden. Voor het aangiftewerk en bijstand bij geschillenbeslechting (bezwaar en beroep) gelden onverminderd de beroepsregels en -normen, maar de aard van deze werkzaamheden is dusdanig dat de tax principles daarop niet onverkort van toepassing zijn.

Een ander punt van afbakening betreft de relatie tot de cliënt-belastingplichtige. Veel cliënten (met name bedrijven) hebben hun eigen (tax) governance code, hetzij individueel, hetzij collectief (bijvoorbeeld via VNO-NCW).

In bijzonder moet rekening gehouden worden met de NOB-leden die lid zijn van de NOvA en NOB-leden die werkzaam zijn als bedrijfsfiscalist in het bedrijfsleven.

### **2.2.2 Tax Code of Conduct**

In de NOB-bijdrage aan de [Essay-bundel over Tax Governance](#) is beschreven wat, naast de bestaande beroepsregels, de mogelijke inhoud is van een tax code of conduct voor belastingadviseurs:

- a. Tax Principles:  
Welke principes worden gehanteerd om de inhoudelijke grenzen van de advisering af te bakenen.

- b. Tax Governance (naleving):  
Welke maatregelen (op NOB- en kantoonniveau) op het gebied van kwaliteit, risk-management en procesinrichting bestaan er om ervoor te zorgen dat adviseurs zich houden aan de op hen van toepassing zijnde code.
- c. Tax Governance (rapportage):  
Hoe en aan wie gerapporteerd wordt over de werking van de code.

In de bijlage van het essay zijn beschrijvingen gegeven van de Tax Principles/-Governance van een aantal bij de NOB aangesloten kantoren. Hieronder wordt, aan de hand van bovenstaande drie punten, de grootste gemene deler van deze Tax Principles/-Governance beschreven. Inhoudelijk blijken er geen grote verschillen te zijn tussen de respectievelijke codes.

### **2.2.2.1 Tax Principles**

In het algemeen is er in genoemde tax principles sprake van een verwijzing naar een Global Code of Conduct en/of Ethics Code waaraan alle medewerkers zich dienen te houden. Meer specifiek voor de belastingadviseurs zijn er tevens (internationale) tax principles ontwikkeld die het volgende behelzen:

- a. stakeholder dialoog (overheden, belastingdienst, bedrijfsleven) t.b.v. een effectief functionerend belastingstelsel;
- b. kwaliteit van het advies, waarbij naast compliance met wet- en regelgeving en technische standaarden ook, waar relevant, nadrukkelijk de economische, commerciële en reputationele risico's en belangen van stakeholders worden meegenomen. Bij interpretatievraagstukken wordt nadrukkelijk aandacht gegeven aan de intentie van de wetgever en aan bepleitbaarheid van standpunten. Hier kan de vraag opkomen over de ondergrens van de advisering (pleitbaar of 'more likely than not');
- c. cliëntacceptatie: alvorens een adviesrelatie aan te gaan, vaststellen dat een cliënt zich zal houden aan toepasselijke fiscale wet- en regelgeving en aan de toepasselijke tax principles van de dienstverlener, inclusief screening op Wwft, integriteit van het management en ultimate beneficial ownership;
- d. transparantie en openbaarmaking: de belastingadviseur of het kantoor voldoet aan alle eisen van openbaarmaking en de cliënt wordt geadviseerd dit ook te doen. Er wordt geen advieswerk geleverd waarbij het effect van dat advieswerk gebaseerd is op het achterhouden van informatie richting de belastingdienst;
- e. tax follows business: advieswerkzaamheden zullen alleen dan worden geleverd indien voldaan is aan de substance of economic reality vereisten.

### **2.2.2.2 Tax Governance - naleving**

De genoemde kantoren kennen elk, onder noemers als Tax Policy Review Board, Tax Policy Panel, Tax opinion and Policy Board, Risk and Reputation Committee en Matter Assessment Board, een instantie die high risk transactions beoordeelt. Van partners en medewerkers wordt in specifieke situaties (bijvoorbeeld bij mogelijke inbreuk op de eigen Tax Principles) verwacht dat zij, alvorens zij een voorgenomen fiscaal advies of standpunt naar de klant communiceren, het betreffende advies/standpunt aan deze instantie voorleggen. Deze werkwijze geeft niet

alleen ondersteuning aan de adviseurs bij het maken van de benodigde afwegingen, maar levert ook input voor te maken gemeenschappelijk beleid aan de hand van praktijkervaringen.

### **2.2.2.3 Tax Governance - Rapportage**

De tax governance codes bevatten beperkte bepalingen over de rapportage naar buiten. Wel is er sprake van uitgebreide interne communicatie over de inhoud van en de werking van de codes.

### **2.2.3 Discussion Paper CFE**

De tot dusverre in dit document beschreven (good) practices zijn gebaseerd op de codes en principes van de grote kantoren. In de wetenschap dat het voor kleine kantoren en individuele NOB-leden lastig kan zijn deze practices te hanteren is gekeken naar het recente Discussion Paper ["Professional Judgment in Tax Planning – An Ethics Quality Bar for All Tax Advisers"](#) van CFE Tax Advisors Europe, de Europese organisatie van Belastingadviseurs. Dit document is geschreven voor alle belastingadviseurs, onafhankelijk van hun achtergrond of status, en geeft vorm aan de ambitie van de CFE dat maatschappelijke normen en ethiek worden meegewogen in belastingadvies met betrekking tot zowel de rechten als de plichten van belastingbetalers.

Centraal hierbij staat de ethische vraag: If it is legal, is it acceptable? De CFE is van mening dat, met het oog op de constante evolutie van het belastingstelsel, ontwikkeling van nieuwe technologie- en businessmodellen, een toekomstbestendige benadering van deze vraag vereist is.

Om nadere invulling te geven aan beantwoording van bovenstaande kernvraag heeft de CFE vijf Key Questions geformuleerd die de belastingadviseur zichzelf kan stellen bij de voorbereiding en het geven van advies. Deze luiden:

1. Is there a genuine economic purpose for the tax planning apart from achieving a tax benefit, either now or in the future?
2. Are the arrangements not artificial or manipulated in a form-over-substance approach to achieve a tax benefit?
3. Is the tax planning based on interpretations of applicable international and national tax law which are likely to be considered credible by the courts and informed stakeholders?
4. Would the arrangement be implemented if the relevant tax authority had a full overview of every aspect of the planning?
5. Are there any (other) potential reasons why the tax planning could be perceived by policymakers and the general public as abusive?

Deze ethische lat van de CFE lijkt een geschikt uitgangspunt voor de introductie van een minimumstandaard voor NOB-leden die nog geen (meer uitvoerige) tax policy of tax governance code voeren. De vragen zijn uniform, breed toepasbaar en geschreven met een Europese mindset. Niet onbelangrijk is dat de ethische lat (relatief) goed in te passen lijkt als de vraag zich aandient of de advisering acceptabel is.

Het CFE-paper geeft geen concrete handvatten hoe deze ethical bar toe te passen of te implementeren. Daarvoor zal de NOB zelf maatstaven uitwerken. Daarbij wordt ook te rade gegaan bij de regels voor tax planning die andere (internationale) organisaties ontwikkelen.

## **2.2.4 Inhoud van de NOB Tax Principles**

### **2.2.4.1 NOB Tax Principles**

#### ***A. Scope van de NOB Tax Principles***

De NOB Tax Principles worden (met name) van toepassing op de advieswerkzaamheden van leden. Zij zijn doorgaans verplicht aan hun cliënt alle (wettelijke) mogelijkheden en opties te schetsen over de voorgelegde (belasting)vraagstukken. Adviezen dienen altijd een basis te hebben in geldende wet- en regelgeving, en voor zover mogelijk, rekening te houden met aangekondigde danwel komende wet- en regelgeving. In aanvulling op de gebruikelijke overwegingen en aanbevelingen, die onderdeel uitmaken van een advies, bieden de NOB Tax Principles leden een kader dat henzelf en de cliënt in staat stelt de maatschappelijke aanvaardbaarheid van een fiscale positie te overzien.

#### ***B. Objectieve vragen NOB Tax Principles***

De NOB Tax Principles worden geformuleerd op basis van de volgende objectieve vragen:

- 1) Hebben de transacties waarop het advies ziet, een reëel economisch doel, anders dan het behalen van een fiscaal voordeel, nu of in de toekomst?
- 2) Is de transactie, of het samenstel van transacties, niet dusdanig kunstmatig zodat vorm boven inhoud wordt gekozen om een fiscaal voordeel te behalen?
- 3) Kan de fiscale positie naar verwachting met goed gevolg rechterlijke toetsing doorstaan op basis van een interpretatie van toepasselijke nationale en internationale belastingwetten (NB: het advies is tenminste pleitbaar)?
- 4) Wordt de geplande transactie of structuur geïmplementeerd ongeacht of de relevante belastingautoriteiten alle feiten en omstandigheden kennen?

Als deze vier vragen niet allemaal bevestigend kunnen worden beantwoord, worden van de betreffende belastingadviseur aanvullende inspanningen verwacht om het advies te (her)overwegen en/of alternatieven te zoeken. Het voorgaande toetsingskader betekent niet per definitie dat het advies niet mag worden uitgebracht en/of dat de geadviseerde fiscale positie niet door de cliënt mag worden geïmplementeerd. De fiscale positie vindt haar basis immers in de wet. Echter, leden dienen extra aandacht te besteden aan de maatschappelijke aanvaardbaarheid ervan en hierover met hun cliënt te communiceren. In ieder geval wordt bij het verstrekken van het advies met de cliënt besproken op welk punt de fiscale positie mogelijk niet voldoet aan de NOB Tax Principles.

#### ***C. Subjectieve vraag NOB Tax Principles***

Als de objectieve vragen niet allemaal bevestigend kunnen worden beantwoord zou de betreffende belastingadviseur ook het antwoord op onderstaande vraag moeten laten meewegen:



- 5) Zijn er nog meer (andere) redenen om aan te nemen dat beleidsmakers of relevante stakeholders de fiscale positie als onacceptabel zouden beschouwen?

Het antwoord op deze subjectieve vraag kan de (non)acceptatiegraad van de fiscale positie verder inkleuren en meewegen in de vast te leggen overwegingen bij het al dan niet verstrekte, geconditioneerde advies.

In de aangepaste Code of Conduct zal worden verwezen naar de NOB Tax Principles, die separaat worden beschreven met daarbij een leidraad, voorzien van een Q&A. Dit kan als handvat dienen bij de interpretatie van de NOB Tax Principles.

De vragen zijn bedoeld als een, voor alle leden, geldend kader dat als hulpmiddel dient om te beoordelen of er maatschappelijke aspecten zijn die extra onder de aandacht bij de cliënt moeten worden gebracht.

#### **2.2.4.2 NOB Tax Governance - naleving**

Het naleven van de NOB Tax Principles dient onderdeel te worden van de beroepsregels. Naleving zal worden getoetst aan de hand van eerder beschreven toezichtsinstrumenten, waaronder de selfassessment en het vereiste collegiale overleg. Hierbij geldt in ieder geval in het eerste jaar een comply or explain model voor situaties waarin leden niet redelijkerwijs in staat kunnen worden geacht de principes toe te passen, maar het algehele streven is de naleving van de NOB Tax Principles binnen afzienbare termijn verplicht te maken.

NOB-leden, die zijn aangesloten bij een advieskantoor met eigen tax principles mogen die hanteren mits zij aannemelijk maken dat hun (kantoor of netwerk) tax principles tenminste voldoen aan de minimumstandaard van de NOB.

Voor kantoren en zelfstandig gevestigde belastingadviseurs zonder geformuleerde tax principles geldt de minimumstandaard als een voorschrift: zij moeten de advisering concreet inkleden aan de hand van deze meetlat.

Bedrijfsfiscalisten kunnen aannemelijk maken dat hun werkgever een (publiek raadpleegbare) tax policy voert, die voldoet aan de NOB Tax Principles of de Tax Governance Code van VNO NCW. Wanneer de werkgever in het geheel geen tax policy heeft, dan zal de bedrijfsfiscalist op de eigen werkzaamheden de NOB Tax Principles toepassen.

#### **2.2.4.3 NOB Tax Governance - rapportage**

De bevindingen van het toezicht worden jaarlijks aan de leden en de Raad van Advies voorgelegd. Op termijn is externe publicatie op dit thema denkbaar.

### **3 Planning**

De komende periode worden de diverse onderdelen uit deze notitie verder uitgewerkt en in de algemene ledenvergadering ter goedkeuring aan de leden voorgelegd. Daarbij heeft het bestuur het volgende tijdpad voor ogen:

- Uitwerking NOB Tax Principles Q4 2021 + Q1 2022
- Besluitvorming NOB Tax Principles ALV april 2022
- Voorstel modernisering Code of Conduct Q1 2022
- Besluitvorming modernisering Code of Conduct ALV april 2022
- Ontwikkeling e-learning Code of Conduct Q2 + Q3 2022
- Jaarlijkse selfassessment Q1 2023
- (ontwikkeling in 2022, voor het eerst af te leggen over 2022)
- Besluitvorming collegiaal overleg / toezichtprogramma ALV najaar 2022
- Introductie verplicht collegiaal overleg/toezichtprogramma 2023