

# Orde

THEMA

## NICHE- EN BOETIEKKANTOREN

ACHTERGROND

DE BELOFTE VAN KORTE LIJNEN  
EN PERSOONLIJK CONTACT.  
OH, EN VÉÉL KENNIS

KOMEND EN VERTREKKEND NOB-VOORZITTER

## 'DE ROEP OM REGULERING BLIJFT KLINKEN'

ERIK SCHEER

'HET WAS EEN VELDSLAG'

LEERMEESTERS

'ROOS ZEI GEWOON: ZÓ DOEN  
WE HET, EN NIET ANDERS'

PASCAL SCHRIJVER

'WE HELPEN ELKAAR  
DOOR DIK EN DUN'



# DE TIJD VOORUIT

## DE TIJD VOORUIT MET ONZE FISCALE OPLOSSINGEN

Wij helpen jou als fiscalist vooruit. Met nieuwe oplossingen op het snijvlak van kennis, klantdata en werkproces. Het vernieuwde NDFR biedt je snel de juiste juridische onderbouwing van je advies.

Met Taxvice integreren we NDFR en ondersteunen we je van intake tot aan de volledige uitvoering van je advies.

ONTDEK DE MOGELIJKHEDEN OP [WWW.SDU.NL/FISCAAL](http://WWW.SDU.NL/FISCAAL)

Sdu

# 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**  
Pascal Schrijver

**Redactie**  
mr. B.W. Bergink  
mw. drs. S. Dikmans  
mw. J.M.G.E. Evers MSc  
drs. B.E. Middelkoop  
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  
Flóri Hofman  
Lucas Ligtenberg  
Astrid Klein Sprokkelhorst  
Trudeke Sillevius Smitt

**Eindredactie**  
Rentsje de Gruyter

**Art direction & vormgeving**  
Nienke Katgerman

**Coverbeeld**  
Friso Keuris

**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 2021



- 4** **VOORWOORD**  
Even voorstellen
- 4** **START VAN DE ORDE**  
Nieuws van de NOB
- 5** **ONDER DE LOEP**  
Aanpassing Wet Kwalificatiebeleid
- 6** **COLUMN**  
Ford Mustang
- 7** **RAAD VAN TUCHT**  
Help! De FIOD staat op de stoep

## THEMA

### NICHE- & BOETIEKKANTOREN

- 8** **ACHTERGROND**  
Wat is precies de positie, en de meerwaarde, van deze twee typen kantoren op de markt?
- 12** **VERDIEPING**  
Vijf fiscalisten vertellen over de overstap van groot naar klein(er)

- 16** **INTERVIEW**  
**PASCAL SCHRIJVER**  
'Kleine kantoren helpen elkaar door dik en dun. Dat is zo mooi om te zien'
- 20** **LEERMEESTERS**  
**MARISE LANDSAAT & ROOS BAREMAN**  
'Leve Excel: anders neem je een beslissing te snel alleen op emotionele gronden'
- 24** **IN BEDRIJF**  
Is er nog kantoorleven na corona?
- 27** **TWEEDE LEVEN**
- 28** **SPECIAL REPORT**  
Bartjan Zoetmulder en Niels Boef over zelfregulering, te complexe wetten en verbreding van de beroepsgroep
- 32** **DE ZAAK VAN**  
**ERIK SCHEER**
- 35** **PROFIEL**  
**MARTIJN SCHIPPERS**
- 37** **LEDENNIEUWS, BENOEMINGEN, TRANSFERS & TRAININGEN**

VOORWOORD

## EVEN VOORSTELLEN

Op 10 juni j.l. ben ik door de algemene ledenvergadering benoemd tot voorzitter van de NOB tot 2024.

Online heb ik mij toen al voorgesteld aan de deelnemers van die vergadering. Hier wil ik dat graag nog een keer doen, aan alle leden.

Ik ben inmiddels vijf jaar lid van het bestuur, waarvan de afgelopen drie van het dagelijks bestuur. Kort na mijn afstuderen in 2001 – ik heb fiscaal recht en fiscale advocatuur gestudeerd in Leiden – ben ik bij Meijburg & Co gaan werken. Daar ben ik inmiddels praktijkleider dienstverlening aan grote ondernemingen.

Wat de koers van de NOB betreft: als bestuur willen we doorgaan op de ingeslagen weg. Het behartigen van de ledenbelangen, door middel van onderwijs en beroepsregels, staat voorop. Daarnaast willen we een vooraanstaand fiscaal kennisinstituut zijn – en dat zijn we.

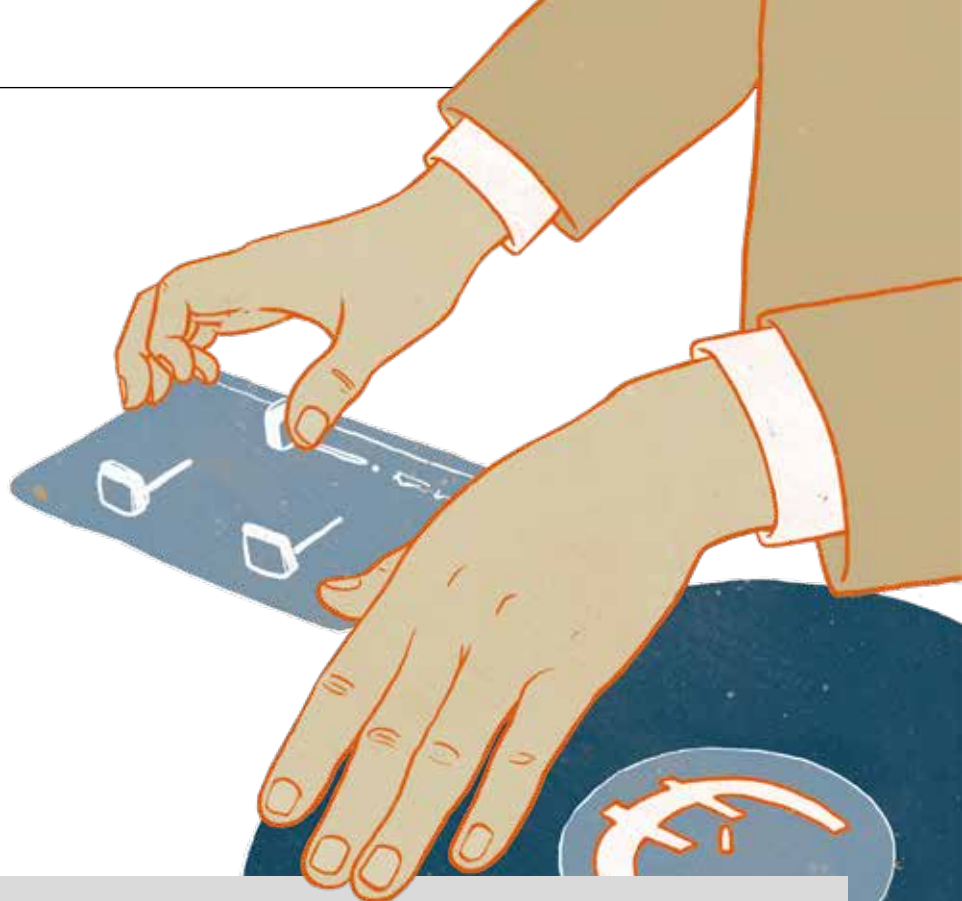
De komende tijd zullen we weer vaak van ons laten horen in het maatschappelijke debat. We staan pal voor kwalitatief goede wetgeving en signaleren knelpunten in de uitvoering. Zie ook het interview met mijn voorganger Bartjan Zoetmulder (veel dank voor je inzet de afgelopen drie jaar, Bartjan!) en mij, elders in dit nummer.

Het thema van deze *Orde* is niche- en boetiekkantoren. Dat laat nog maar eens duidelijk zien dat de NOB er voor alle kantoren is: groot en klein, breed en gespecialiseerd.

Het is eervol om voorzitter van zo'n vitale beroepsvereniging te zijn.



**NIELS BOEF**  
VOORZITTER NOB



## RECTIFICATIE

In de voorgaande *Orde* (editie 2021#1, thema **Artiesten & Sporters**) is een ernstige fout geslopen. Het betreft het artikel 'Creatief met de Fiscus' in de rubriek 'Achtergrond' op pagina 10 e.v. Dit artikel is gebaseerd op interviews met diverse bronnen, aangevuld met gerechercheerde informatie. In de tweede alinea wordt de handelwijze van belastingadviseur Frank B beschreven met verwijzing naar een publicatie in *Quote*. De informatie in deze passage blijkt niet nader te zijn gecheckt. Ook het vonnis van de rechtbank met betrekking tot de beschreven handelwijze, waarin Frank B wordt vrijgepleit, is niet gecheckt. Daarmee is de passage feitelijk onjuist en grievend voor Frank B.

De uitgever en redactie van de NOB betreuren deze gang van zaken en bieden hiervoor hun verontschuldiging aan.

## WETSCOMMENTAREN

De Commissie Wetsvoorstellen heeft sinds het verschijnen van de laatste *Orde* commentaar geleverd op de volgende zeven wetsvoorstellen:

### ◆ De Fiscale verzamelwet 2022

◆ **Wet slachtbelasting**  
(internetconsultatie)

◆ **Wetsvoorstel Verrekenprijsmismatches** (de NOB steunt de wens om fiscale mismatches te adresseren)

◆ **ATAD 2** (internetconsultatie)

◆ **De gewijzigde Spoedwet conditionele eindafrekening dividendbelasting en de Nota naar aanleiding van het verslag**

◆ **Consultatiedocument aanpassing fiscaal kwalificatiebeleid rechtsvormen**

◆ **Besloten vennootschap met een maatschappelijk doel**  
(internetconsultatie)



## AANPASSING WET KWALIFICATIEBELEID

# EEN DOORBRAAK

Eind april heeft de Commissie Wetsvoorstellen gereageerd op het consultatiedocument 'Wet aanpassing fiscaal kwalificatiebeleid rechtsvormen'. De Orde juicht aanpassing van het kwalificatiebeleid ter vermindering van het aantal hybride mismatches toe, maar is ook bezorgd over de vergaande consequenties ervan. **Jeroen Elink Schuurman**, partner bij PwC en lid van de Commissie, licht het voorstel en de bezwaren toe.

### Vanwaar dit wetsvoorstel?

**Schuurman:** 'Het voorstel is ontstaan om hybride mismatches in internationaal verband te voorkomen. Buitenlandse personenvennootschappen en fondsen voor gemene rekening zijn volgens de Nederlandse fiscale maatstaven vrijwel altijd niet-transparant, terwijl ze in eigen land wél als transparant gelden. Dat komt door het Nederlandse kwalificatiebeleid, waarin dit soort entiteiten alleen als transparant wordt aangemerkt als voor de overdraagbaarheid van een belang de unanieme toestemming van alle deelnemers is vereist. Andere landen kennen deze regel niet. Buitenlandse entiteiten voldoen dus meestal niet aan dit criterium en worden als niet-transparant aangemerkt. Deze hybride mismatches kunnen tot dubbele niet-heffing of heffing leiden. Dubbele niet-heffing wordt sinds de invoering van ATAD2 tegengegaan, maar de dubbele heffing blijft bestaan. We moeten mismatches dus zo veel mogelijk voorkomen.'

### Wat zijn de grootste bezwaren van de Orde?

'De manier waarop het fiscale kwalificatiebeleid wordt aangepakt, heeft grote

gevolgen voor Nederlandse belastingplichtigen. Uitgangspunt is de zogenaamde rechtsvormvergelijkingsmethode, waarbij buitenlandse entiteiten worden gekwalificeerd als de Nederlandse rechtsvorm die daar het meest op lijkt. Hierdoor kun je mismatches alleen effectief aanpakken door het unanimitescriterium voor Nederlandse én buitenlandse lichamen af te schaffen. Dit betekent dat de Nederlandse open cv verdwijnt en dat de kwalificatie van het fonds voor gemene rekening verandert. Dat heeft een behoorlijke impact, ook voor belastingplichtigen die niets met hybride mismatches van doen hebben.'

### Hoe kan het beter?

'Het zou minder ingrijpend zijn als Nederland voor buitenlandse lichamen de fiscale kwalificatie van het land van vestiging volgt. Als de kwalificatie van Nederlandse entiteiten wordt aangepast, zullen de overgangsregelingen sterk moeten worden uitgebreid. Dit om te voorkomen dat belastingplichtigen te maken krijgen met aanzienlijke onvoorzienbare fiscale verplichtingen. Daarnaast is de ingangsdatum van 1 januari 2022

problematisch, omdat belastingplichtigen zo te weinig tijd hebben om te anticiperen op het nieuwe recht. Latere invoering of een eerbiedigende werking voor bestaande situaties lijkt onvermijdelijk.'

### Worden jullie aanbevelingen overgenomen?

'Dit is een voorstel van de buitencategorie, dus ik ga er vanuit dat Financiën onze opmerkingen ter harte zal nemen, met een aangepast voorstel komt en daar mogelijk meer de tijd voor zal nemen.' ■



**MR. DR. ASTRID  
KLEIN SPROKKELHORST**

*Jurist, journalist en beëdigd vertaler met een fiscale specialisatie*

COLUMN



## FORD MUSTANG

Ik kan wel honderd redenen verzinnen om geen Ford Mustang 5 liter V8 M6 te kopen. Toch kunnen zelfs verstokte liefhebbers van ordinaire Amerikaanse sportwagens zich zo'n rijdende CO<sub>2</sub>-fabriek niet gauw veroorloven. De belasting van personenauto's en motorrijwielen, de bpm, maakt hem onbetaalbaar, ruim twee keer zo duur als in onze buurlanden. In Italië, Duitsland of België rijd je ermee weg uit de showroom voor € 47.000, bij ons kost dat € 111.000.

De bizarre bpm-wetgeving zorgt ervoor dat particulieren doorgaans voor tweedehands kiezen. Onze superstrenge CO<sub>2</sub>-belasting op nieuwe auto's schiet daarmee z'n doel voorbij en heeft zelfs een averechts effect. Het zorgt ervoor dat wij binnen Europa één van de meest vervuilende en verouderde wagenparken hebben. Want een nieuwe, en dus schonere auto is voor normale huishoudens onbereikbare luxe.

De bpm is maar één van de vele belastingen in het duurzaamheidsdomein die de marktwerking verstoren. Zeker in Europees perspectief. Duitsland geeft mensen subsidie om hun woning aan te sluiten op aardgas. Terwijl wij er vanaf moeten. Wij hebben wel weer de mogelijkheid om btw terug te vragen bij aankoop van zonnepanelen. Maar dat blijkt nog niet eenvoudig.

De fiscale wereld raakt steeds meer losgezongen van de realiteit. We hebben met elkaar een parallel universum gecreëerd, van regels, uitzonderingen, heffingen, toeslagen, boetes en subsidies. Het in stand houden van zo'n hypercomplex systeem, van wetgeving, uitvoering, handhaving en controle, kost jaarlijks gigaveel inspanning, frustratie en geld. Ik zou daarom het nieuwe kabinet willen oproepen om ons stelsel radicaal te vereenvoudigen. Begin maar met een vlaktaks en een basisinkomen.

**MR. DR. PAUL LASEUR**

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

## ALGEMENE LEDENVERGADERING

# STATUUTWIJZIGINGEN

Op 10 juni vond de algemene ledenvergadering plaats. In verband met COVID-19 was deze ook dit jaar uitsluitend online te volgen. Via een digitaal platform konden de leden hun stem uitbrengen. Op de agenda stond een aantal benoemingen, waaronder die van twee nieuwe bestuursleden en de voordracht van onze nieuwe voorzitter. Ook kwamen uiteraard de financiën en begroting aan bod en heeft het bestuur een toelichting gegeven op de strategie voor de begroting 2021-2024.

De algemene ledenvergadering heeft ingestemd met een verhoging van de contributie en een aantal voorstellen tot wijziging van de statuten:

### ♦ Verruiming van de lidmaatschapsvereisten

Om aan de wensen van de aangesloten kantoren tegemoet te komen en te voorkomen dat de NOB marginaliseert, doordat steeds meer medewerkers bij NOB-erkende belastingadviespraktijken niet voldoen aan de traditionele lidmaatschapsvereisten, zijn de lidmaatschapsvereisten verruimd. Het minimumvereiste van een afgeronde universitaire opleiding blijft gehandhaafd. Door de verruiming kunnen belastingadviseurs met een niet-fiscale universitaire opleiding, die werkzaam zijn bij een NOB-erkend kantoor, nu ook al direct aspirant-lid worden en de Beroepsopleiding Belastingadviseurs gaan volgen. De Commissie van Beoordeling zal verder uitwerken welke aanvullende eisen worden gesteld indien geen fiscale opleiding is voltooid. Ter compensatie van de fiscale opleiding worden nieuwe (Engelstalige) trajecten gecreëerd in de beroepsopleiding die voor externen verplicht worden gesteld.

Daarnaast wordt het lidmaatschap ook opengesteld voor andere adviseurs of medewerkers verbonden aan NOB-erkende belastingadviespraktijken die aan het fiscaal domein grenzende werkzaamheden verrichten ten behoeve van de belastingadviespraktijk.

### ♦ Schorsing als ordemaatregel

Naar aanleiding van de eerste ervaringen met de meldplicht heeft het bestuur geconcludeerd dat de mogelijkheden (te) beperkt zijn om tijdens het onderzoek voorlopige actie te ondernemen, als mogelijk sprake is van een ernstige strijd met de eer en waardigheid van het beroep. In het belang van de vereniging is de mogelijkheid geïntroduceerd een lid gedurende het lopende onderzoek, bij wijze van ordemaatregel, te schorsen. Tijdens deze periode van schorsing kan het lid dan geen rechten ontlenen aan het NOB-lidmaatschap. De vergaande gevolgen van een door de tuchtrechter opgelegde maatregel van schorsing, met betrekking tot de samenwerking met andere NOB-leden, worden niet aan de schorsing als ordemaatregel verbonden. Het gaat om een tijdelijke schorsing van de aan het lidmaatschap verbonden stem- en vergaderrechten, het deel uitmaken van de verschillende gremia binnen de NOB en vertegenwoordiging van de NOB.

### ♦ Mogelijkheid tot het houden van een hybride algemene ledenvergadering

Op dit moment is het op basis van de NOB-statuten in beginsel niet mogelijk een algemene vergadering geheel online of hybride te laten plaatsvinden. Door tijdelijke noodwetgeving, in verband met COVID-19, was het dit en vorig jaar mogelijk een online algemene ledenvergadering te houden. Omdat veel leden het op prijs stellen om de algemene ledenvergadering online bij te wonen en digitaal hun stem te uit te brengen, is in de statuten de mogelijkheid opgenomen om ook in de toekomst, ook als de Noodwet niet meer van kracht is, leden in de gelegenheid te stellen online aan de ledenvergadering deel te nemen.

### ♦ Indexering contributie

Tot slot heeft de ledenvergadering ingestemd met het voorstel om de jaarlijkse contributie te indexeren voor inflatie.



**BESTUUR NOB**

mr. N.C. (Niels) Boef  
voorzitter

mw. drs. S. (Sylvia) Dikmans  
secretaris

mr. E.A. (Edwin) Visser  
penningmeester

mr. mw. S.H.A. (Simone)  
Admiraal

mr. P.J.L. (Pieter) Asjes

mr. M.E. (Margriet) Lukkien

mr. N. (Niek) de Haan

mw. mr. A.A.H. (Sandra)  
Hogeveen

mr. J.A. (Jacob) Mook

mw. mr. S. (Susanne)  
de Nooijer-Kouwenhoven

mw. mr. S.P. (Susan)  
Raaijmakers

prof. dr. S.A. (Stan)  
Stevens

**JAARVERSLAG  
2020 ONLINE**

Het jaarverslag van de NOB staat online, waarin het jaarverslag van de SOB is opgenomen. Het jaarverslag is dit jaar in een nieuw, interactief jasje gestoken. Naast het voorwoord van scheidend voorzitter Bartjan Zoetmulder, kijken Annelotte Harteveld (lid Klankbordgroep aspirant-leden), Pieter Asjes (bestuurslid) en Roel de Wilde (extern adviseur) terug op het afgelopen jaar. Het jaarverslag is ook als pdf-bestand te downloaden.

**RAAD VAN TUCHT****HELP! DE FIOD  
STAAT OP DE STOEP**

Wat doe je als het OM stukken opeist in een strafrechtelijk onderzoek tegen een cliënt? Onthoud de magische woorden 'onder protest'.

Er zijn van die momenten dat het er op aankomt. Dat er geen tijd is om nog eens even rustig in de literatuur te duiken en te bedenken wat je te doen staat. Bijvoorbeeld als de FIOD op de stoep staat met een papiertje van de officier van justitie, op grond waarvan stukken worden gevorderd van je cliënt.

Het overkwam belastingadviseur C. Jarenlang had zijn kantoor zowel accountancy- als belastingadvieswerk gedaan voor een bedrijf dat nu onder de loep lag vanwege onbetaald gebleven omzetbelasting. C verstreekte – op advies van de interne juristen – de gevraagde stukken, maar niet meer dan dat. Dat deed hij 'onder protest' en dat liet hij optekenen in het proces-verbaal.

Dat was correct, zegt de Raad van Beroep in een uitspraak van 4 februari. De tuchtrechter verwees naar de brochure 'Geheimhoudingsplicht en verschoningsrecht van de belastingadviseur' op de site van de NOB. Daarin wordt die weg beschreven.

En wordt ook duidelijk waar dat 'on-

der protest' goed voor is. De Hoge Raad heeft bepaald dat een belastingadviseur bij een strafrechtelijk onderzoek geen verschoningsrecht heeft. Toch moet je je op je geheimhoudingsplicht beroepen. Want stel dat er bij de inbeslagname een fout wordt gemaakt. Dan zou jouw toestemming de gevolgen van die onrechtmatigheid teniet kunnen doen. Voor wie de brochure niet kent: lees die 30 pagina's! Handig als je onverhoopt zelf ooit verdachte wordt. ■



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

**MEER RAAD VAN TUCHT**

De uitspraak nr. T 394 – met meer interessante aspecten – is te vinden op [nob.net](http://nob.net).





## NICHE- EN BOETIEKKANTOREN

# KLANTEN WILLEN MAATWERK

Naast de *Big Four* zijn er niche- en boetiekkantoren. Wat is hun plaats op de markt? 'Als klant wil je een partner spreken, niet de assistent. Daar kan een klein kantoor succes boeken.'

**N**et als in de juridische sector gebruiken fiscalisten graag de termen boetiek en niche voor hun kantoor. Die roepen een bepaalde sfeer op en dat werkt onderscheidend, vooral voor kleinere spelers die zich willen afzetten tegen de *Big Four* (Deloitte, E&Y, KPMG en PwC). Zij gebruiken de twee termen verrassend vaak in combinatie met elkaar.

Hillbrook Expatriate Tax Solutions bijvoorbeeld noemt zich 'een snel groeiende boetiek die opereert in de niche van grensoverschrijdende arbeid en grensoverschrijdend ondernemen'. Het woord boetiek wordt vaak gebruikt om de kleinschaligheid van een kantoor aan te geven, terwijl niche moet uitdrukken dat het bureau specialisme(n) op een bepaald terrein heeft. →



## ‘BIJ DE GROTE KANTOREN MOET ER EERST VEEL WORDEN GESCHAKELD. EEN DIRECTE LIJN IS ER VAAK NIET’

— Diederick van den Bouwhuijsen

Ook De Vries c.s. Tax Advisors in het Friese Beetsterzwaag gebruikt beide termen om zichzelf te presenteren. De niche waar het kantoor zich op richtte toen Jan Jaap de Vries het in 2004 met een partner begon, die toevallig óók De Vries heet, was sterk gericht op fiscaal en financieel advies naast accountancy. ‘We wilden een alternatief zijn voor traditionele accountants,’ legt De Vries uit. De boetiek-opzet kun je volgens hem bijna letterlijk nemen: De Vries *cum suis* zit in een winkelstraat en het kantoor, in een hoekpand heeft een soort winkelpui. ‘Wij zijn in dat opzicht alvast anders dan grootschalige productiekantoren.’ Het kantoor in Beetsterzwaag heeft op een gegeven moment de accountancy en compliance afgestoten. De Vries: ‘Ik kom van een nichekantoor in Leeuwarden en de niche die wij nu zelf hebben, is in de praktijk het resultaat van de

onderdelen en werkzaamheden die we hebben laten vallen en de bewuste keuzes die daarin zijn gemaakt.’ Aangiftes doen de twee De Vriesen niet meer, wél alles vóór de aangifte – de voorkant. Zoals de belastingdruk verlagen, en alles aan de achterkant, vooral daar waar bij naast civiele en strafrechtelijke kennis ook fiscale kennis een rol speelt. ‘Een boetiekkantoor heeft een *classy* uitstraling en een nichekantoor heeft specialisten in huis,’ zegt Bas Kodden, hoogleraar Leadership and Management aan Nyenrode University, desgevraagd. Een mix van de aanduidingen is ook mogelijk, bijvoorbeeld waar een boetiek diverse expertises heeft. Vaak gaat het bij kleinere kantoren volgens Kodden om mensen met een verleden bij een van de grote kantoren die daar zijn weggegaan. Per definitie zijn ze ondernemend ingesteld, anders zouden ze de sprong niet

wagen en voor zichzelf beginnen. ‘Ze moeten wel hun eigen broek ophouden,’ zegt Kodden.

Koen Hemmes is een van de partners van Legal People Executive Search Consultancy. Legal People heeft verschillende labels, waaronder Tax People. Hemmes ziet dagelijks aan wat voor fiscalisten de verschillende soorten kantoren behoefte hebben en hoe ze zichzelf daarbij neerzetten. ‘Een boetiek is in de regel wat kleiner en heeft enkele disciplines binnen het fiscale,’ zegt hij. ‘Een nichekantoor heeft één of twee specifieke gebieden waarin ze actief zijn.’ Beide kantoortypen dragen uit dat ze wat kleinschaliger zijn; en impliciet zit daar de belofte van kortere lijnen en persoonlijk contact aan vast.

### AANTREKKELIJKE PROPOSITIE

Dat is precies wat Diederick van den Bouwhuijsen, Tax Director bij Damen Shipyards Group, aan kleine kantoren aantrekkelijk vindt: hij wordt er op zijn wenken bediend. Damen heeft een interne fiscale afdeling en alles wat er bij de internationale scheepsbouwer op fiscaal gebied moet gebeuren, wordt vanuit Nederland georganiseerd. Van den Bouwhuijsen kan het veld goed overzien: Damen werkt met meerdere kantoren van de Grote Vier, maar ook met verschillende nichekantoren. ‘Wij zijn een grote klant voor kleine kantoren en in die rol ervaren wij de dienstverlening als effectiever. Bij grote kantoren moet er eerst veel worden geschakeld,’ zegt hij. ‘Een directe lijn is er vaak niet.’ Dat beaamt Hemmes van Legal People: ‘Als klant wil je een partner spreken, niet de assistent. Dus daar kan een klein kantoor succes boeken.’

De grote kantoren voorzien Damen van algemeen advies en geven internationaal belastingadvies. De nichekantoren waar Van den Bouwhuijsen mee werkt, doen de aangifte vennootschapsbelasting in Nederland en ander specialistisch uitvoerend werk. Zo wordt een nichekantoor geraadpleegd over transfer pricing-zaken.

Van den Bouwhuijsen: 'Je wilt liever niet een van de velen zijn, maar goede service krijgen. Wij merken ook dat je in die persoonlijkere benadering een langetermijnrelatie opbouwt en beter kunt profiteren van de schat aan ervaring van een nichekantoor, bijvoorbeeld van voormalige in-house fiscalisten met praktijkervaring.'

### PLAATS VOOR IEDEREEN

Grote kantoren vinden het volgens recruiter Hemmes prettig om jonge mensen op te leiden en te vormen. Kleinere kantoren willen vaak ook wel jonge mensen aannemen, maar dan liefst degenen met enige ervaring en een zekere zelfstandigheid en initiatief.

Jonge mensen beginnen volgens Hemmes vaak bij een van de Grote Vier, maar dat is geen must. Hemmes: 'Wat grote kantoren in tegenstelling tot kleinere echt meerwaarde geeft, is dat je er internationale ervaring opdoet.' Aantrekkelijk aan kleine kantoren is voor jonge mensen dat ze in een veel eerder stadium van hun loopbaan al contact hebben met klanten en belangrijk werk kunnen doen. Dat motiveert enorm. Maar groot of klein: als puntje bij paaltje komt, hebben alle soorten kantoren plaats voor ervaren mensen met veel kennis op een bepaald gebied, en ook voor junioren.

Daarom is het ook niet nodig dat een fiscalist zijn loopbaan uitstippelt volgens een bepaald stramien. Hemmes: 'Mensen kunnen heen en weer gaan. Iemand die vanuit een groot kantoor voor zichzelf begint, kan ook weer terug. Meestal gebeurt dat niet als iemand eenmaal aan vrijheid geroken heeft, maar het kán wel.'

Kodden wijst erop dat kleine kantoren het niet altijd gemakkelijk hebben. Misschien hebben ze klanten meegenomen, maar ze moeten ook nieuwe klanten voor zich winnen, een merk opbouwen en een onderneming leiden. Groot nadeel bij de klantenwerving is daarbij voor hen dat de Grote Vier automatisch veel klanten krijgen door hun internationale karakter.

### VASTE STRUCTUUR KNELT

Volgens Kodden willen sinds een jaar of tien, vijftien werknemers vaker niet meer in een vaste structuur zitten. Hij signaleert dat in samenhang met de opkomst van meer boetiek- en nichekantoren. 'Ze voelen zich bekneld,' zegt hij. 'Het is uren maken en omzet draaien voor het kantoor. Daar lijdt de werkbeleving onder en de motivatie, en mensen kunnen er niets met hun ondernemingszin.' Voor velen reden om zelfstandig verder te gaan.

In het verlengde ervan zijn er volgens Kodden nog allerlei andere aspecten waarin niche- en boetiekkantoren verschillen van grote kantoren. Het gaat erom dat je je differentieert en unieke diensten aanbiedt. Niet kiezen is dodelijk: dan word je verpletterd. Daarnaast kan een beginnend kantoor de goedkoopste zijn of flexibel zijn door tarieven gaandeweg aan te passen, anders dan gebruikelijk is bij grote kantoren. Verder zijn de lijnen kort en loopt alles soepel: operationele excellentie is het doel.

Verstandiger ook, legt een fiscalist uit; het komt ook voor dat een *Big Four*-kantoor aan zijn eigen mensen de voorkeur geeft boven een expert van een nichekantoor. Dat is niet in het belang van de cliënt. Sommige nichekantoren zijn handig in het elkaar toespelen van de bal. Dan krijgt een cliënt buiten de *Big Four* om alle expertise van een reeks kleinere kantoren.

Volgens sommigen speelt de conjunctuur een rol bij de opkomst en bloei van boetiekkantoren. Als de economie groeit, zou het als fiscalist aantrekkelijk zijn voor jezelf te beginnen. Dat zou verklaren waarom er sinds een jaar of drie à vier meer boetiekkantoren zijn opgericht. Harde cijfers over de sector zijn niet voorhanden. Hemmes gaat niet mee in de theorie over zo'n samenhang met hoogconjunctuur.

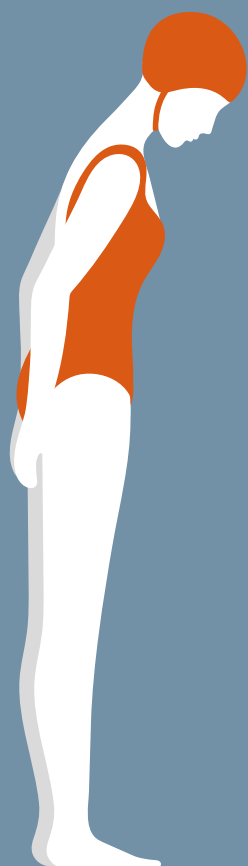
Na de financiële crisis van 2009 bijvoorbeeld waren er bij grote kantoren mensen die bijna partner zouden worden en in de wacht kwamen te staan. 'Niet leuk

## 'BIJ EEN GROOT KANTOOR IS HET UREN MAKEN EN OMZET DRAAIEN. DAAR LIJDT DE WERKBELEVING ONDER EN DE MOTIVATIE'

— Bas Kodden

De grote kantoren kijken met enig deklin naar de boetiek, die ze niet echt als concurrent zien. Zij zijn immers degene met het merk en de bekendheid, het internationale netwerk, de omvang en het klantenbestand. Samengewerkt wordt er overigens wel. Uit concurrentieoverwegingen doen twee grote kantoren dat nauwelijks, maar voor specialistische kennis is het niet ongebruikelijk een kleiner kantoor in te huren.

natuurlijk,' aldus Hemmes, 'dus het gevolg kan zijn dat mensen naar een klein kantoor gingen om daar partner te worden of helemaal voor zichzelf begonnen.' Ook vanuit het klantperspectief bezien denkt Hemmes dat juist tijdens een crisis prijsbewustheid een grotere rol speelt en dat dit in het voordeel werkt van de boetiëks. Hemmes: 'Crisis of geen crisis, grote of kleine kantoren – klanten willen maatwerk.' ■



NICHE- EN BOETIEKKANTOREN

# EEN KWESTIE VAN DURVEN

## Hoe bevalt werken vanuit je eigen gespecialiseerde kantoor? Vier fiscalisten en een adviseur zijn enthousiast, al vonden twee van hen inmiddels onderdak bij een *Big Four*-kantoor.



**Allard Lubbers**  
Partner bij Lubbers, Boer & Douma  
Hoogleraar Universiteit Leiden

### RUSTIG GROEIEN

In 2013 begonnen Koos Boer en ik, allebei hoogleraar in Leiden, ons eigen kantoor. Aanvankelijk richtten we ons op assessments: we toetsen de vaktechnische kennis en vaardigheden van fiscalisten bij sollicitaties en benoemingen. In die hoedanigheid zaten we veel aan tafel bij grote kantoren. Die vroegen ons al gauw: doen jullie ook fiscale opinies? Daar hadden ze eigenlijk meer behoefte aan. Zo hebben we al vrij snel onze koers verlegd: we realiseerden ons dat er eigenlijk geen kantoor bestond dat gespecialiseerd was in fiscale opinies schrijven. Terwijl we daar naar ons gevoel bij uitstek gekwalificeerd voor waren.'

#### VLEUGELS

'Toen Sjoerd Douma, hoogleraar in Amsterdam, er in 2017 bij kwam als partner, kreeg ons kantoor vleugels. Naast fiscale opinies zijn we toen ook een procespraktijk begonnen en zijn we, meer algemeen, bezig met het oplossen en voorkomen van fiscale geschillen. Creativiteit en buiten de gebaande paden denken, zijn daarbij cruciaal. Collegiaal overleg en vaktechnische ondersteuning doen we ook. Inmiddels zijn we met z'n veertien. We zijn zeer breed actief, met de na-

en dito werk. Collega-fiscalisten zien dat ook: er is steeds meer interesse van beginnende én meer ervaren fiscalisten om bij ons te komen werken. We doen boeiende zaken en zij vinden onze kleine, informele organisatie prettig. We zijn goed in het openbreken van zaken waar adviseur en Belastingdienst tegenover elkaar zijn komen te staan en die muurvast zitten. De inspecteur vindt onze komst doorgaans positief, omdat we niet betrokken zijn geweest bij het ontstaan van de problemen.

### 'WE ZIJN GOED IN HET OPENBREKEN VAN ZAKEN DIE MUURVAST ZITTEN'

druk op vennootschapsbelasting en Europees en internationaal belastingrecht. Indirecte belastingen doen we niet.'

#### OPENBREKEN

'De komende jaren willen we rustig groeien, zonder echt groot te worden. Inmiddels hebben we een solide positie op de markt veroverd, met mooie cliënten

Daarbij strijden we met open vizier en doen we niet aan verdragstechnieken. Dat wordt gewaardeerd. Natuurlijk was het in 2013 ook een kwestie van durven. Ik werkte vier dagen bij de universiteit en één dag bij Deloitte. Die zekerheden laat je lopen, al ben ik één dag bij de universiteit gebleven. Maar ik heb geen moment spijt gehad.' →



**Eliza Alberts & Susanne de Nooijer**  
Partners Deloitte Tax Management Consulting

## TOCH GROOT

In 2011 hebben Eliza en ik, met Martijn van Hoof, Tytho opgericht: een nichekantoor gespecialiseerd in tax technology. We vulden elkaar goed aan: Eliza heeft een bedrijfs-economische achtergrond, Martijn komt uit de IT en ik ben gespecialiseerd in indirecte belastingen. De automatisering van het belastingproces maakte een snelle opmars; de technologie ervan was enorm aan het veranderen. Wilden we iets, dan was dit hét moment.'

hebben wel vanaf het begin ingezet op groei; anders hadden we beter zzp'er kunnen blijven.'

### OVERNAME

**De Nooijer:** 'In 2015 hebben we ons werkgebied uitgebreid met transfer pricing. Dat sloot mooi aan de indirecte belastingen: ook daar staat de transactie centraal. Ook gingen we internationaal: we openden een kantoor in New York en later een in Londen. Al is kantoor een groot woord: we hadden er een locatie. Maar in beide gevallen was dat wel belangrijk: we deden wereldwijde projecten met behoorlijk grote risico's; die konden we zo beter spreiden. We waren er ook regelmatig.'

**Alberts:** 'We waren dus lekker bezig toen Deloitte in 2018 liet weten dat ze ons graag in wilden lijven. We werkten al samen aan projecten, maar het gebeurde ook dat wij er bij een aanbesteding met de buit vandoor gingen. Daarom hadden ze ons liever binnenboord. Zo begonnen de gesprekken over een overname. We hebben goed nagedacht of we dat wilden en uiteindelijk zagen we meer voor- dan nadelen. We hoef-

**Alberts:** 'Wanneer je wel of niet je eigen nichekantoor moet beginnen? Het allerbelangrijkste is dat je een propositie hebt waarin je gelooft en waarvan je de realiteitswaarde hebt getoetst. Daarnaast is de steun van familie essentieel, want zeker in de beginfase kan er best wat misgaan.'

**De Nooijer:** 'Zelfs met onze goede start was het de eerste jaren geen vetpot. Je moet zoveel meer doen dan iemand in loondienst. Risico's horen erbij; dat heeft wel eens voor een slapeloze nacht gezorgd.'

**Alberts:** 'Maar het fijne is dat je in onze branche vrijwel altijd weer terug kan naar een dienstverband.'



**Lennart van den Kommer**  
Mede-oprichter van TP Tuned,  
The Transfer Pricing Documentation Experts

## 'UITEINDELIJK ZAGEN WE MEER VOOR- DAN NADELEN'

**Alberts:** 'We hadden een vlotte start, ook doordat we alle drie ons netwerk goed hebben benut. Daarnaast lieten we ons zien op LinkedIn, organiseerden we seminars en gingen we naar evenementen toe. Om zichtbaar te zijn, kozen we in onze bedrijfsuitingen voor de associatie met dieren. Tytho, onze bedrijfsnaam, verwees naar de uil, vogel der wijsheid. Wat ook hielp: we waren alle drie al betrokken geweest bij grote fiscale projecten voor multinationals. Dat gaf potentiële opdrachtgevers vertrouwen. We

den zo geen kapitaal aan te trekken voor groei en bij Deloitte staat Tax Technology, onze basisdiscipline, hoog in het vaandel. Bovendien: Tytho was een leuke naam, maar als merk was Deloitte uiteraard veel sterker.'

### NADELEN

**De Nooijer:** 'Natuurlijk hebben we wat moeten inleveren qua flexibiliteit; in een klein team neem je beslissingen sneller dan in een grote organisatie. Maar daarmee leer je leven.'

## SUPERSPECIALISTEN

Ik werkte sinds 2008 als bedrijfsfiscalist bij IKEA. Daar hadden we een oplossing bedacht om het makkelijker te maken om via automatisering de tp-documentatie op te stellen die we periodiek aan de fiscus in vele landen moesten overleggen. Het werkte, maar er was nog wel het nodige ontwikkelwerk te doen. We probeerden andere multinationals te interesseren om dat op te pakken en zo kosten te besparen, maar dat kwam niet van de grond. Toen zei collega Allard Posthuma tegen me: waarom gaan we niet zelf de boer op? Daar moest ik wel even over nadenken. Van huis uit had ik niet

veel ondernemersbloed, ik was net vader geworden en we waren ons huis aan het verbouwen. Eigenlijk weet ik nog steeds niet waarom ik toen 'ja' heb gezegd. Maar halverwege 2015 zijn we begonnen – met een paar slides en veel visitekaartjes.'

### GROEI

'De start ging goed. We hadden IKEA als cliënt en al snel ook een paar andere bedrijven. Maar het duurde toch wel drie jaar voordat mensen wisten dat we bestonden en we gebeld werden door onbekende bedrijven. In zes jaar zijn we gegroeid naar een team van tien mensen – fiscalisten en softwareontwikkelaars. Een mooie omvang. Ik sluit niet uit dat we nog wat groter worden, maar groei als harde doelstelling vinden we geen goed uitgangspunt.

De juiste mensen aannemen, vind ik een van de lastigste dingen van een eigen kantoor. Ze kunnen nog zo'n goed cv hebben en zich prima presenteren in een sollicitatiegesprek, maar je ziet pas in de praktijk of ze bij je passen. Gelukkig was de eerste collega die we aannamen een schot in de roos. Dat was David Zářecký, een Tsjech. Het klikte zo goed dat hij nu de derde venoot is.

Concurrenten? Niet veel. We hebben een superspecialisme: compliance binnen transfer pricing. Wereldwijd zijn er maar enkele kantoren die dat doen. Verder hebben we sinds 2018 een webapplicatie die het hele compliance-proces nog efficiënter maakt. Cliënten kunnen als ze dat willen het werk zelfs zelf doen. We bewegen optimaal mee met onze klanten.'



**Roelof Gerritsen**  
Medeoprichter Atlas Fiscalisten  
Voorzitter partnerteam

## TEAMGEVOEL

**V**anuit een Big Four-kantoor ben ik met drie collega's in 2010 begonnen met Atlas. Het was niet dat we unhappy waren, maar per definitie spelen bij een grote organisatie belangen, hiërarchie en kantoorpolitiek een belangrijke rol. Wij wilden juist een cultuur waarin de teamgeest centraal staat. Onze ambities waren zeker niet bescheiden: we wilden een van de beste advieskantoren van Nederland worden. Niet van Big Four-omvang, zeker niet. Wel een kantoor met de kenmerken van een boetiek: hoge kwaliteit, maatwerk en betrokkenheid bij je cliënten. Daarnaast moest het geen partnerkantoor worden; we wilden dat iedereen zich betrokken voelde bij het nastreven van die ambities.

Die cultuur hebben we nog steeds. Jaarlijks laten we een extern bureau een rapport maken van de stemming onder de medewerkers. Daarbij komen steeds dezelfde punten naar voren: enthousiasme, veel ruimte om jezelf te ontwikkelen, geen overbodige regeltjes, echt teamgevoel. Of we dat kunnen volhou-

den als we verder groeien? Goeie vraag. In totaal zijn we nu met ongeveer zestig mensen; dit jaar groeien we waarschijnlijk door naar zeventig. Organisatiedeskundigen leggen de grens bij honderd. We zijn ons druk aan het beraden hoe we dit essentiële punt moeten aanpakken; uiteraard betrekken we daar de medewerkers ook bij.'

### PERSOONLIJKHEID

'Bij het aannemen van fiscalisten letten we sterk op hun persoonlijkheid. Dat ze de vaktechniek moeten beheersen is evident. Maar hun gedrag tegenover cliënten en collega's vinden we net zo belangrijk. Verder moet de intrinsieke motivatie om je vak zo goed mogelijk uit te oefenen er echt zijn. De fiscale wereld is in beweging; tax technology en kunstmatige intelligentie zijn in opkomst. Onze cliënten beschikken over data en kennis; daardoor verandert hun adviesbehoefte. Daarom vinden we het bijvoorbeeld belangrijk om bij junior medewerkers snel met coaching te beginnen. Wat zijn hun sterke eigenschappen? Wat kan beter en hoe gaan we daaraan werken? Zelfkennis en eigen initiatief zijn belangrijk; daar kijken we goed naar.'

### FEEDBACK

'Jaarlijks gaan we in gesprek met onze cliënten om feedback te verzamelen over onze manier van werken. Daaruit blijkt dat ze onze aanpak op prijs stellen. Onze adviseurs verdiepen zich in de business van hun cliënten en denken mee over businessvragen – groot en klein. Die betrokkenheid leidt tot een wisselwerking die maakt dat onze cliënten het leuk vinden om met ons te werken. Het boetiekgevoel is er dus nog steeds.' ■

**'JE MOET ECHT DE INTRINSIEKE  
MOTIVATIE HEBBEN OM JE VAK ZO  
GOED MOGELIJK UIT TE OEFENEN'**

PASCAL SCHRIJVER

# ‘ÉÉN FISCALIST IS GEEN FISCALIST’

Na z'n studie in Groningen begon hij in 1997 als belastingadviseur bij Arthur Andersen. Toen dat kantoor in 2002 het leven liet, ging Pascal Schrijver 'met de boedel mee' naar Deloitte. Daar werkte hij 17 jaar in de internationale btw-praktijk, totdat hij vorig jaar met oud-collega Jan Lamers nichekantoor EigerTax begon. 'Voor mijn werkplezier is het nooit relevant geweest of een cliënt in de AEX stond.'

## Op je 46e besloot je voor jezelf te beginnen. Wat was er aan de hand?

'Het was een combinatie van factoren. Op weg naar de vijftig ga je op enig moment onvermijdelijk nadenken over de vraag: wat wil ik nog? Ik had het al die jaren prima naar m'n zin gehad bij Deloitte, maar de organisatie was wel aan

het veranderen – en ik ook. M'n werkplezier haalde ik altijd vooral uit de inhoudelijke kant, maar de nadruk lag meer en meer op grotere projecten bij de grootste bedrijven. Maar van mij hoefde het niet per se altijd groter; ik wilde graag samen met mijn team bezig zijn met de fiscale kwesties van cliënten.

Of die nu wel of niet in de AEX stonden vind ik niet zo relevant. In de zomer van 2019 heb ik de knoop doorgehakt.'

## De buitenwereld zei vast: "Hé, wat ga jij nou doen?"

'Dat was inderdaad vaak de reactie. Zo van: je zit wel vast, maar met gouden →







## ‘KLEINE KANTOREN HELPEN ELKAAR DOOR DIK EN DUN. DAT IS MOOI’

### PASCAL SCHRIJVER (1974)

- 1992 - 1997 Fiscaal recht Universiteit Groningen
- 1997 - 2019 Belastingadviseur indirecte belastingen Arthur Andersen/Deloitte
- 2000 Beëdigd als advocaat
- 2006 - HEDEN Docent belastingrecht Universiteit Leiden
- 2007 Opleiding tot mediator ADR-instituut
- 2020 - HEDEN Partner EigerTax

handboeien – hoe erg is dat? En daarnaast hoorde ik toch ook vaak: tjonge, jij durft wel.’

#### En toen?

‘Frits Barnard, één van mijn collega’s bij Deloitte, raadde me aan om rustig de tijd te nemen en niet meteen op het eerste aanbod in te gaan. Dat was achteraf een goed advies. Ik heb een paar maanden een sabbatical genomen om goed

na te denken wat ik wilde. Maar ik zit als btw-specialist in een klein wereldje, dus er kwamen toch al snel telefoontjes of ik niet eens wilde komen praten. Dat heb ik een paar keer gedaan. Het waren kleine kantoren, die van mij wilden dat ik daar een btw-praktijk ging opbouwen. Het zag er best goed uit, maar uiteindelijk dacht ik toch: nee, dan krijg ik weer dat gedoe van zoveel uren draaien en zoveel omzet genereren.’

#### Toen was er nog maar één alternatief: voor jezelf beginnen.

‘Ja, maar ik wilde beslist geen éénpitter worden. Dat is niet gezellig. En veel belangrijker: je kunt in je eentje nooit voldoende kwaliteit leveren. Eén fiscalist is geen fiscalist. Bij Deloitte werd het grootste deel van het inhoudelijke werk voorbereid door junior- en senior medewerkers; als partner keek je er pas in een laat stadium naar. Nu is dat

anders: ik moet een zaak vanaf het begin opbouwen; dat vraagt om een andere instelling. Dan met maar één paar ogen naar de materie kijken is levensgevaarlijk.'

#### Hoe vond je een partner in Jan Lamers?

'We kenden elkaar al van Deloitte; hij is net als ik een man van de inhoud. We hebben een paar keer met elkaar gesproken en in november is hij aangehaakt. We spreken elkaar vrijwel dagelijks, maar werken nu allebei vanuit huis. We lezen elkaars stukken en geven commentaar. En daarnaast nemen we wekelijks deel aan het vaktechnisch overleg van een groepje zelfstandig fiscalisten. Waar loopt iedereen tegenop? Wat zijn de ervaringen met de fiscus bij een bepaald onderwerp – of met een bepaalde inspecteur? En verder bel ik ook met oud-collega's als ik ergens niet helemaal uitkom.'

#### Hoe verliep je kennismaking met kleine kantoren?

'Er ging een wereld voor me open. Tot dan had ik alleen ervaring met de Big Four en die zijn primair toch elkaars concurrent. Maar kleine kantoren helpen elkaar door dik en dun. Dat is mooi om te zien.'

#### Jullie noemen je kantoor EigerTax. Dat klinkt behoorlijk Duits.

'Dat is ook de bedoeling: we wilden een korte naam, die degelijkheid en kwaliteit uitstraalt. De Eiger is een berg in Zwitserland. De beklimming van de Nordwand staat bekend als één van de moeilijkste ter wereld. Daarmee zeggen we: ingewikkelde zaken vinden wij een uitdaging.'

#### Hoe laten jullie de wereld zien dat EigerTax bestaat?

'Door op seminars te spreken, bijdragen te leveren aan publicaties, les te geven bij de NOB en vaktechnische sessies voor kantoren te verzorgen. En we zoeken ook contact met kantoren – groot en klein – die we nog niet ken-

## 'MET MAAR ÉÉN PAAR OGEN NAAR DE MATERIE KIJKEN IS LEVENSGEVAARLIJK'

nen. In pakweg de helft van de gevallen leidt dat tot een afspraak om te zien of we wat voor elkaar kunnen betekenen. Voor een concrete opdracht moet je net op het goede moment binnenkomen: als ze met een btw-probleem zitten waarvoor ze zelf niet de benodigde expertise in huis hebben. In andere gevallen bellen ze je een paar maanden later of je in actie kunt komen. En soms hoor je niets meer.'

#### Btw-advies, jullie kernactiviteit, is iets tijdelijks. Btw-probleem opgelost, cliënt weg. Hoe gaan jullie daar mee om?

'Je moet inderdaad een flinke kurk hebben waarop je praktijk kan drijven. We zijn druk bezig die te verbreden. Dat kost tijd, maar we worden gelukkig ook regelmatig verrast door oude contacten uit Jans of mijn netwerk die opeens bellen of mailen of we iets voor ze willen doen.'

#### Wat is de rode draad in btw-advies?

'Dat je echt alle feiten moet kennen voordat je kunt helpen. We hebben een nieuwe cliënt: een Japans bedrijf dat schoenen wil gaan verkopen in Europa. Daarmee zijn we nu nauwkeurig aan het analyseren hoe de goederenstromen in hun geval lopen. Pas als die goed in kaart zijn gebracht, kunnen we zinnig advies geven over de btw-gevolgen.'

#### Om de feiten te kennen moet je toch ook vaak ter plekke zijn geweest?

'Ja, ik ben in de loop der jaren op heel wat locaties geweest: datacenters, bouwterreinen en natuurlijk bij een heleboel bedrijven. Eén bezoek herinner

ik me nog goed: samen met de inspecteur ging ik naar een zwaarbewaakt satellietgrondstation ergens in het noorden, dat de contacten onderhield met de scheepvaart. Vaktechnisch bleek er niets aan de hand; later realiseerde ik me dat de inspecteur gewoon nieuwsgierig was geweest hoe het er daar van binnen uitzag.'

#### Hoort procederen erbij?

'Zeker, maar het ligt vooral aan de cliënt of we die stap zetten. Beroepsmatig doen we het graag, maar als we een praktische afspraak met de fiscus kunnen maken die voor de cliënt aanvaardbaar is, gaat dat uiteraard voor.'

#### Jullie tarief ligt lager dan de Big Four. Maar de Big Four namen spreken natuurlijk meer aan?

'Dat is het probleem van elk klein kantoor: je bokst op tegen de reputatie van de Big Four. Daarom richten we ons ook niet op de allergrootste bedrijven, maar op de laag daaronder.'

#### Ontspannen werken op niveau. Is dat een goede kwalificatie van je huidige werk?

'Dat is een prima omschrijving. Als kleine specialist is er wel één valkuil: als je het goed doet en cliënten komen terug dan zit je snel vol. Daar letten we goed op; er staan altijd gekwalificeerde hulp-troepen klaar.'

#### Hebben jullie de ambitie om te groeien?

'We willen nu nog geen mensen aannemen. Maar als het blijft lopen zoals nu hopen we er op termijn wel een partner bij te krijgen.' ■



# BYE BYE, GRIJZE-PAKKENWERELD

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 10 van deze serie twee bedrijfsfiscalisten alias tax directors: Marise Landsaat (51) en Roos Bareman (33), die elkaar in 2010 leerden kennen bij denim-imperium G-Star.

## HOE BEGON HET?

Een veelvoorkomende verschijning zijn ze nog steeds niet: vrouwelijke bedrijfsfiscalisten – om maar te zwijgen over vrouwelijke *tax directors*. Al begint dat laatste nu wel een beetje te veranderen. ‘Het was echt een grijzepakkenwereld. Maar zeker bij bedrijven van de nieuwe economie, zoals techbedrijven, zie je nu vaker vrouwen op deze plek,’ zegt Marise Landsaat, zelf al decennia tax director. ‘Maar nog steeds ben ik vaak de enige vrouw tijdens vergaderingen met tax directors.’

Dus ja, ze herinnert zich die blonde studente fiscale economie nog wel, die eind 2010 bij haar op sollicitatiegesprek kwam. Marise was destijds tax director – zeg maar hoofd fiscale zaken – bij het iconische Nederlandse modemerkt, dat wereldberoemd is vanwege zijn stoere denimontwerpen. Te beginnen met de Elwood, de spijkerbroek met een knik in de knieën.

**Marise:** ‘De bedoeling was dat Roos een halfjaar parttime zou komen werken als werkstudent.’

**Roos:** ‘Dat liep even anders: ik bleef. Dat was niet vanzelfsprekend: je krijgt tijdens je studie toch mee dat je moet beginnen bij een Big Five-kantoor.’

**Marise:** ‘Ik zei ook altijd tegen mensen die net beginnen dat ze dat moesten doen – vanwege het internationale opleidingsprogramma dat de grote kantoren hebben. Dat is goed voor je ontwikkeling en zorgt voor een fantastische start van je carrière. Zelf heb ik het ook zo gedaan: na mijn studie heb ik eerst ruim 12 jaar bij EY gewerkt.’

**Roos:** ‘Ik had ook gesolliciteerd bij PwC, maar koos toch voor G-Star: zo’n mooi uniek Nederlands bedrijf. Ik dacht: dat

grote kantoor komt nog wel een keer. Maar dat bleek niet nodig met Marise als baas. Ze gaf me zo veel kansen dat ik me heel snel en breed kon ontwikkelen. Bij de Big Four was ik waarschijnlijk een superspecialist geworden. Nu begon ik met btw en toen ik na een tijdje aangaf dat ik dat nu wel kende, mocht ik ook transfer pricing doen en internationale vennootschapsbelasting. Ook liet Marise me het vergoedingensysteem – de werk-kostenregeling – op een rijtje zetten, dat bij modemerkt G-Star natuurlijk erg op kleding gericht was.’

**Marise:** ‘Ja, een fijne secundaire arbeidsvoorwaarde was dat: we mochten →

## ‘IK ZOU HET LIEFST ALLE BESLISSINGEN OP BASIS VAN EEN EXCEL-SHEET NEMEN’

— Marise Landsaat

## ‘VAN MARISE LEERDE IK DAT JE PRIVÉLEVEN JUIST WÉL THUISSHOORT OP JE WERK’

— Roos Bareman

alle kleding van G-Star met 40 procent korting kopen.’

**Roos:** ‘Mijn kast hangt er nog mee vol. Wat minder op prijs werd gesteld, was als je op je werk verscheen in een ander merk. Ik had een keer een Burberry-sjaal om – nou, toen werd wel met zogenaamde grapjes duidelijk gemaakt dat dat niet echt de bedoeling was. Toen Marise al weg was bij G-Star en ik tax director werd, mede dankzij haar lobby, heb ik nog wel eens iets voor haar gekocht met korting.’

**Marise:** ‘Ja, die stoere laarzen met veters!’

### WAT BINDT HEN?

**Marise:** ‘We hadden tijdens dat sollicitatiegesprek gelijk een klik. Roos bleek net naar Zaandam verhuisd te zijn, haar vriendje achterna.’

**Roos:** ‘En Marise woont al 30 jaar in de Zaanstreek.’

**Marise:** ‘We bleken beiden ook fervente wintersporters en hardlopers – we liepen bij G-Star dus allebei de Dam tot Damloop.’

**Roos:** ‘Maar bovenal hebben we allebei een passie voor het cijfermatige.’

**Marise:** ‘Ik zou het liefst alle beslissingen op basis van een Excel-sheet nemen. Bij belangrijke keuzes in mijn privéleven doe ik dat ook: er valt overal een rensom van te maken, met onderaan de streep een positief of negatief bedrag en een lijst met voor- en nadelen. Zo ging het ook toen ik ging scheiden. Het Excelletje was al klaar voor ik thuis definitief de deur achter me dicht trok. Ja, ik moest toch eerst weten of het financieel kon, scheiden?’

**Roos:** ‘Het is zo gemakkelijk om zo een keuze te maken. Leve Excel: anders neem je een beslissing te snel alleen op emotionele gronden.’

**Marise (lacht):** ‘Je kunt met Excel ook heel goed de keuze voor een partner ja of nee maken, met alle plus- en minpunten.’

**Roos:** ‘Ik vond economie altijd al het leukste vak en zodra ik op de universiteit fiscale economie kreeg, dacht ik: wauw, dít is léúk, die combinatie van economie, recht en cijfers!’

**Marise:** ‘Bij mij kwam uit elke beroepskeuzetest economie naar voren. Fiscale economie kende ik al een beetje: mijn vader was belastingadviseur en had als accountant zijn eigen advieskantoor. Daar had ik in de zomer bijbaantjes. Maar het duurde nog wel even voor ik bedrijfsfiscalist werd: toen ik bij EY werkte, dacht ik dat je dan een soort ambtenaar was. Terwijl ik nog nooit zo hard heb gewerkt als bij G-Star. Dat suffe imago is echt onterecht.’

**Roos:** ‘Ons werkethos is hetzelfde: we kunnen heel hard werken. Maar we zijn wel van het praktische: adviezen moeten uitvoerbaar zijn, geen theoretische juridische exercitie. Aan die praktische inslag ontbreekt het wel eens bij de Big Five.’

**Marise:** ‘Ja, die richten zich vaak op de fiscaal meest optimale regeling. Maar dat wil nog niet zeggen dat het uitvoerbaar is, en is wat de klant wil.’

### WAT LEERDEN ZE VAN ELKAAR?

**Roos:** ‘Toen ik bij G-Star begon, was Marise niet alleen een van de weinige vrouwelijke tax directors, ze had ook een gezin en genoot van het leven. Ze straalde uit: dit is haalbaar. Dat was zó inspirerend. Ze is echt mijn mentor geweest en die ervaring heeft me ertoe aangezet om bij het NOB Vrouwennetwerk een mentorprogramma op te zetten. Wat ik ook overgenomen heb, is Marises managementstijl. Toen ik begon met werken, dacht ik: werk en privé zijn gescheiden werelden. Van Marise leerde ik juist dat je privéleven wél thuishoort op je werk, wil je daar goed kunnen functioneren. Zij slaagt erin om zo’n vertrouwensband met medewerkers te creëren dat ze het durven te zeggen als er iets is.’

**Marise:** ‘Een veilige werkomgeving is zó belangrijk. Je werkt zeker tien uur per dag – ik zag Roos meer dan mijn man en kinderen. Dan moet je het wel kunnen zeggen als je iets dwarszit.’

**Roos:** ‘Ik heb het zelf later als tax director bij G-Star met mijn team ook zo gedaan.’

**Marise:** ‘Toen ik wegging, zei ik niet voor niks tegen de financieel directeur: ga voor Roos. Ik herkende mezelf in haar: we hebben allebei het lef om beslissingen te nemen. En ik heb zelf geleerd van haar vastberadenheid en striktheid. Ik probeerde vaak de meest optimale beslissing voor iedereen te nemen en liet me daarbij soms pushen door de salesmensen. Roos zei dan gewoon: zó doen we het, en niet anders.’

**Roos:** ‘Soms is dat een *struggle*, maar anders kun je dagen bezig zijn met het opzetten van een structuur, in overleg met de inspecteur, en daarna toch continu bezig zijn brandjes te blussen. Soms moet je niet bang zijn om nee te verkopen.’ ■

#### MARISE LANDSAAT (51)

- SINDS 2020 Vicepresident Tax bij PVH
- 2016 - 2020 Global director tax bij USG en RGF
- SINDS 2016 Zelfstandig adviseur
- 2007 - 2016 Tax director van G-Star
- 1994 - 2007 Ernst & Young (EY)
- Studies bedrijfseconomie, internationale handel & belastingrecht

#### ROOS BAREMAN (33)

- 2020 - HEDEN Tax manager a.i. bij ASML
- 2020 - HEDEN Zelfstandig belastingadviseur bij Bareman Fiscaal Advies
- 2019 - HEDEN Voorzitter Vrouwen-netwerk NOB
- 2016 - 2020 Tax director bij G-Star
- 2010 - 2016 o.a. Tax manager bij G-Star
- Studie fiscale economie







# IS ER NOG KANTOORLEVEN NA CORONA?

Langzaamaan begint iedereen na te denken over hoe we weer terug naar kantoor kunnen. Het wordt nooit meer zoals vroeger, dat staat vast. Een project-ontwikkelaar en hoofd Human Capital over werken in de toekomst.



**Bas van Veggel**

Aandeelhouder van project-ontwikkelaar COD en van co-working place B.Amsterdam

len betrekkelijk nieuw was – ook voor mijzelf – ging dat best goed en werkte het. Reizen is niet altijd nodig, dat werd ineens duidelijk. Zakelijke afspraken op locatie bleken ook telefonisch te kunnen. En even op en neer gaan naar Londen is niet altijd nodig, realiseerde men zich. Je hoorde mensen zelfs zeggen dat we de kantoren wel konden afschaffen. Inmiddels weten we echter wel beter.

Nu de coronamaatregelen langer duren, beginnen mensen meer nadelen te zien. Altijd thuiswerken gaat verve-

len, de kinderen konden soms een tijd niet naar school en soms ontstonden daardoor wel spanningen. En als het thuis onrustig is, is het moeilijk om je op werk te concentreren. Ik begon telefoontjes te krijgen van mensen die van hun werkgever niet naar kantoor mochten. Zij vroegen: “Bas, kunnen wij misschien via B.Amsterdam een kantoor-tje huren?” De toegevoegde waarde van kantoor werd weer duidelijk: een plek waar je je werk kunt doen en je ook een sociaal leven hebt.

Jonge mensen hebben dat nog meer →

## ER KOMEN MINDER KANTOORTUINEN

**T**oen corona begon, gingen mensen thuis werken. Daar werd in het begin wel positief op gereageerd. Mensen ontdekten er op eens de voordelen van. Geen reistijd, meer kwaliteitstijd met de familie. En hoewel videobellen of Zoomen voor ve-

**‘JONGE MENSEN OPLEIDEN, KAN ALLEEN IN PERSOON. DAARVOOR MOETEN ZE OP KANTOOR ZITTEN’**

nodig dan anderen. Velen zijn afgelopen jaar in een isolement terechtgekomen – ik heb met ze te doen. Binnen ons bedrijf willen we jonge mensen ook opleiden en aandacht geven. Dat kan alleen in persoon. Daarvoor moeten ze op kantoor in een werkomgeving zitten. Kijk, de functie van kantoren wordt zeker anders en we gaan voortaan zeker vaker thuiswerken. Maar (hoofd)kantoren blijven ontmoetingsplaatsen en zijn belangrijk als mensen willen samenwerken. Als ik een nieuw project wil beginnen met iemand, is een eerste ontmoeting heel belangrijk om vertrouwen in elkaar te krijgen. Dat kan niet online. Misschien moeten we kantoren ruimer gaan opzetten, om dat soort ontmoetingen mogelijk te maken. Inderdaad, er moeten minder kantortuinen komen. Deels zijn die ook al op hun retour.

Werken kan ook thuis, maar ik denk dat flexibele kantoorruimte belangrijker gaat worden. Bedrijven hebben eigen kantoorruimte nodig, maar willen los daarvan ook meer flexplekken in de buurt van waar hun medewerkers wonen. Flexibele kantooraanbieders zoals wij kunnen daar op inspringen. In dat soort gebouwen zijn vaak ook allerlei aantrekkelijke voorzieningen: naast gelegenheden om iets te eten en te drinken bijvoorbeeld ook fitnesszaaltjes, vergaderruimtes en online studio's. Bedrijven kunnen daar naar behoefte gebruik van maken. Daar is ruimte voor, bijvoorbeeld in leeglopende winkelstraten: de retail heeft het zwaar. Iemand kan dus voortaan even eerst naar de slager of de bakker, en daarna nog even werken aan een flexibel bureau. Reguliere kantoren blijven wel belangrijk. Iemand die lang thuis werkt, wil ter afleiding ook wel weer eens naar kantoor. Persoonlijk contact is belangrijk en collega's in levenden lijve zien ook. Maar we hoeven daar heus niet de hele dag bij elkaar te zitten. Ik ga ook weleens in het park wandelen met iemand en dan een gesprek voeren. Zeker is dat een kantoor waar mensen samenkomen een cruciale functie houdt binnen een organisatie: het dient ter inspiratie.' ■



**Aline Dijkstra-Sweers**  
Hoofd Human Capital Tax & Legal bij  
PwC Nederland

### EEN DUWTJE DOOR CORONA

**H**ad je me begin 2020 verteld dat we tot deze zomer zouden thuiswerken, dan had ik je voor gek verklaard. Maar het is wel gebeurd en eigenlijk vrij soepel gegaan. We hadden de digitale infrastructuur al in huis en corona gaf ons een duwtje om er ook echt gebruik van te maken. Er is een andere manier van samenwerken ontstaan, die echt plaatsonafhankelijk is. We hebben minder reistijd, kunnen onze werkzaamheden flexibeler indelen en in veel gevallen erg efficiënt werken – soms louter een kwestie van even inbellen. Natuurlijk zijn er ook uitdagingen. Als je niet oppast, heb je geen enkele pauze in je werkdag meer en lopen werk en privé veel meer door elkaar heen. En ook de sociale cohesie met collega's, klanten en andere betrokkenen vraagt om extra aandacht. Het is extra belangrijk geworden dat we ons richten op het welzijn van onze medewerkers en op hun onderlinge verbinding. Daarom organiseren we livestreams met collega's, digitale evenementen en sturen we bijvoorbeeld tweewekelijks een online vragenlijst om te vragen hoe het gaat en waar onder-

steuning nodig is. Nu de coronaperiode langer duurt, verschuift dat: de wensen van medewerkers veranderen. Dat varieert van een wellbeing-budget en een speciale COVID-urencode naar meubilair voor je thuiswerkplek en gratis oppas. We zagen al snel dat collega's graag de voordelen van het werken op afstand willen vasthouden. Ze willen na corona gemiddeld twee à drie dagen per week naar kantoor komen, afhankelijk van hun persoonlijke situatie.

Hoe ver we over zes tot twaalf maanden zijn? Moeilijke vraag. Ik ben meer bezig met de sociale cohesie en hoe we mensen kunnen faciliteren om prettig en effectief samen te werken. Wat en hoe je dat doet is belangrijker dan waar. We zijn al voor corona gestart met *activity based working*: het kantoor inrichten afhankelijk van de activiteit die er plaatsvindt. Daarin passen bijvoorbeeld flexibele werkplekken, zoals belhokjes, project- en vergaderruimtes. Die worden nu vernieuwd, zodat we straks gemakkelijk kunnen vergaderen, ook met mensen die niet op locatie zijn, via video conferencing of zelfs VR. Zo maken we ons kantoor gereed voor de periode na COVID-19. Die beweging was al gaande en is door corona versneld.

Een andere belangrijke stap die we hebben gezet, is een grotere focus op hoe we met elkaar werken. Het was een uitdaging om vanuit huis toch verbinding met elkaar te blijven ervaren. We hebben nagedacht hoe we onze cultuur in stand houden en dezelfde waarden kunnen blijven delen.

Sinds corona zijn er nieuwe rituelen ontstaan, zoals online klant- en sociale evenementen, livestreams met de raad van bestuur en nieuwe medewerkers deels online onboarden. We zijn daar heel creatief in geworden en ik hoop dat we dat kunnen vasthouden.' ■

**'SINDS CORONA ZIJN ER NIEUWE  
RITUELEN ONTSTAAN. DAAR ZIJN  
WE HEEL CREATIEF IN GEWORDEN'**

JACOB MOOK (57), GRANT THORNTON

## 'HET IS EEN SPEELTUIN'

Wie maakt toch al die liedjes voor commercials en documentaires? Jacob Mook!  
Zijn eerste leven: hoofd Tax bij Grant Thornton.

**Hoe begon dit?** 'Het conservatorium was anders dan ik verwachtte, niet zo creatief. In de jaren tachtig begon ik daarom mijn eigen studiootje.'

**Vanwaar dit soort muziek?** 'Ik had een single opgenomen met op de B-kant een instrumentaal liedje. Die single deed niks, maar de B-kant werd op-

gepikt door een tv-programma: zo rolde ik erin.'

**Hoe werkt het?** 'Uitgevers vragen je om een bepaald soort muziek te maken. Zij verkopen die aan beeldmakers wereldwijd. Overal moet muziek bij – en wel van deze tijd.'

**Wat doet het nu goed?** 'Nu is het *back to*

*the eighties*, met veel synthesizer, zoals The Weeknd.'

**En toch ook klassieke gitaarmuziek?** 'Dat vinden ze in Amerika interessant; het klinkt Europeser.'

**Waar ben je te horen?** 'Geen idee. Het gaat mij om het maken: het is een speeltuin.' ■



Opvolgend NOB voorzitter Niels Boef en zijn voorganger Bartjan Zoetmulder



# ‘GOEDE ZELFREGULERING IS IN ONS ALLER BELANG’

Niels Boef nam op 10 juni de voorzittershamer over van Bartjan Zoetmulder. Samen kijken ze terug en vooruit.

‘De oplossing zit ook in eenvoudiger wetten. Zelfs belastingadviseurs begrijpen het vaak niet meer.’

**Drie jaar geleden begon u als voorzitter. Denkt u nog weleens terug aan dat moment?**

**Zoetmulder:** ‘Jazeker. Tot 2018 roerden we ons relatief vaak in internationale dossiers, maar we wilden ons graag verbreden. De afgelopen drie jaar zijn we weer gegroeid, van 5.200 naar 5.500 leden. We hebben zoveel leden, met zoveel kennis op verschillende gebieden... Dat wilden we inbrengen in de maatschappelijke discussie over belasting.’

Tegelijkertijd stonden we als beroeps-groep in de schijnwerpers: gedragen zij zich wel netjes? In 2018 hadden we net aan onze gedragscode toegevoegd dat leden bij een advies ook rekening moeten houden met de maatschappelijke kant. Met die twee punten wilden we als bestuur aan de slag gaan.’

**En hoe zag u als secretaris dat het dagelijks bestuur zich de afgelopen jaren ontwikkelde?**

**Boef:** ‘Het was uitdagend om ons in de maatschappelijke discussie te herpositioneren, en tegelijkertijd te zorgen dat iedereen binnenboord bleef. We hebben verschillende ledengroepen en als vereniging moet je doen wat goed is voor alle leden. Ik geloof dat dat is gelukt, mede omdat we veel tijd hebben besteed aan gesprekken met leden en externe belanghebbenden, om onze denkbeelden te toetsen aan die van hen.’

**U wilde ook het beeld bijstellen dat de NOB alleen lobbyt voor het grootkapitaal? Hoe ging dat?**

**Zoetmulder:** ‘We hebben bewust voor andere thema’s gekozen en zijn in 2019 →

# ‘VROEGER VOND HET PARLEMENT BELASTINGEN INGEWIKKELD EN SAAI, NU ZIT JE HOOG OP DE APENROTS ALS JE HET BELASTINGDOSSIER DOET’

— Bartjan Zoetmulder

gestart met de Belastingpoortsessies in perscentrum Nieuwspoor. Het eerste onderwerp was excessief lenen door dga's. En we hebben bijvoorbeeld ook Box 3 besproken, en de bouwstenendiscussie, verkiezingsprogramma's en vergroening. Het eerste internationale onderwerp kwam pas afgelopen jaar.'

**Boef:** 'De Belastingpoort is in korte tijd echt een fraai format geworden: we debatteren in het openbaar, met leden en externe sprekers en zenden het ook digitaal uit. De eerste paar keer zaten we met 50 man in Nieuwspoor, nu hebben we soms online wel 2.500 kijkers. Daarnaast blijven onze wetgevingscommentaren natuurlijk een belangrijke pijler.'

**Zoetmulder:** 'We stellen steeds vaker alternatieven voor beleid voor, ook bij gevoelige dossiers zoals de dividendbelasting. Dan zeggen we: "Als je het zó doet, zou het kunnen werken..." Zo hebben we bij de BIK [Baangerelateerde Investeringskorting, red.] de politiek gewezen op een tekortkoming met fiscale eenheden. Dat werd genegeerd, ook door partijen in wiens straatje dit juist goed had gepast. GroenLinks en PvdA zetten zich een beetje af tegen onze commentaren. Terwijl wij alleen maar zeggen: als je wetgeving maakt, maak dan goede. En maak gebruik van onze kennis en kunde. De NOB als kennisinstituut staat als een huis.'

**Zou de politiek niet minder wetgeving moeten maken?**

**Beiden:** 'Ja, absoluut.'

**Zoetmulder:** 'De Tweede Kamer wil doorlopend de maatschappij langs de lijn der belasting sturen, maar de wetgeving is zo langzamerhand niet meer uitvoerbaar. In het civiele recht denken ze tien jaar na over een wijziging en die blijft dan ook tien jaar bestaan. Waarom kan dat niet bij belastingen? Vroeger vond het parlement belastingen ingewikkeld en saai, nu zit je hoog op de apenrots als

je het belastingdossier doet.'

**Boef:** 'De Kamer is niet altijd kritisch genoeg en de uitvoering door de overheid is soms te kort door de bocht. Daar zien wij de gevolgen van: belastingadviseurs ervaren verruwing en verharding. Meer geschillen, meer onzekerheid. Met als excus de Toeslagenaffaire. We moeten dit tij met alle belanghebbenden proberen te keren.'

**Zoetmulder:** 'Inhoudelijk gaat het steeds vaker over wenselijkheid, en de toepassing van wetgeving wordt bemoeilijkt door open wettelijke normen. Dan gaan inspecteurs soms ook de grenzen verkennen. Ons advies aan de overheid: investeer in communicatie. Belastingbetalers en hun adviseurs willen gedoe met de fiscus voorkomen en moeten daarom contact kunnen hebben met de dienstdoende inspecteur. Onze enquête uit 2019 wijst uit dat de waardering voor

de inspecteur enorm toeneemt als er persoonlijk contact is. Je blijft toch niet aldoor bezuinigen op het organisatieonderdeel waar het geld binnenkomt?'

**Boef:** 'De menselijke maat is weg. Het gaat te vaak over het aansturen van massale processen en IT-projecten. Burgers staan niet meer aan de balie bij de inspectie en de inspecteur komt niet meer bij een bedrijf op bezoek... Daar is niemand bij gebaat. De fiscus ziet dat zelf ook: er is nu een intern veranderprogramma gaande. Daarnaast moet de overheid ook investeren in de IT-infrastructuur. Grote belastingherzieningen zijn nu politiek onhaalbaar: men wil geen IT-problemen creëren.'

**Is het vak van belastingadviseur in aanzien gestegen?**

**Boef:** 'We worden nog steeds geassocieerd met bepaalde excessen in de internationale belastingplanning. Dat is jammer.'



**NIELS BOEF (1978)**

- PER 10 JUNI 2021 Voorzitter NOB
- 2019 - 2021 Secretaris dagelijks bestuur NOB
- 2018 - 2019 Algemeen bestuurslid NOB
- Tax partner bij Meijburg & Co



**BARTJAN ZOETMULDER (1969)**

- 2018 - 10 JUNI 2021 Voorzitter NOB
- 2015 - 2018 Voorzitter Kerngroep Nederland Investeringsland NOB
- 2008 - 2016 Algemeen bestuurslid NOB
- Tax partner bij Loyens & Loeff



## ‘DE ROEP BLIJFT KLINKEN OM ONS BEROEP TE REGULEREN. DAT BLIJFT EEN THEMA, DE KOMENDE JAREN’

— Niels Boef

Die praktijk is grotendeels al jaren voorbij. Natuurlijk wil een klant niet te veel betalen, maar de meesten willen geen gedoe: niet dubbel betalen en *compliant* zijn. Vergeet niet: aspirant-leden kennen de praktijk van vóór BEPS niet eens. Toch klinkt de roep om ons beroep te reguleren. Dat blijft een thema de komende jaren. De NOB is in 1954 opgericht omdat we niet onder toezicht van de overheid wilden staan – onze natuurlijke tegenpartij. Maar dan moeten we onszelf natuurlijk wel goed reguleren en de beroepsregels bij de tijd houden. Dat is in ons aller belang.’

**Zoetmulder:** ‘We moeten ook veel inzichtelijker maken wat er al is: onze gedragscode, de *good practices* die we via de grote kantoren inventariseren en omzetten in best practices waar alle leden mee uit de voeten kunnen.’

**Boef:** ‘Veel leden vinden dat we nog een tandje moeten bijzetten. Dat gaan we

in de verschillende gremia bespreken. We hebben een hele goede beroepsopleiding, permanente educatie, onze beroepsregels en het tuchtrecht. Maar zou er niet ten aanzien van sommige belangrijke beroepsregels een bepaalde beoordeling moeten plaatsvinden? *Peer review*, collegiale toetsing, is bij andere beroepsgroepen bijvoorbeeld een goed gebruik.’

**Zoetmulder:** ‘Een voorzichtige trend is dat meer leden buitengerechtelijke schikkingen met het OM hebben getroffen of strafbeschikkingen hebben gehad. Op grond van de vierde tranche van de Awb kan een adviseur die helpt bij een foute aangifte een boete krijgen. Het is belangrijk voor de discussie over governance en regulering dat we dit goed onder controle hebben. We bespreken nu wat de rol van de NOB daarbij moet zijn.’

**Boef:** ‘De ambitie van de fiscus is om met alle beroepsorganisaties een convenant

af te sluiten, opdat wij namens al onze leden afspraken kunnen maken over het aangifteproces, het vooroverleg en de vereiste controlemaatregelen. Daar gaan we dan actief op toezien.’

### Moet de NOB gaan hándhaven?

**Boef:** ‘Wij willen best richtlijnen bedenken, zo van: een goede aangiftepraktijk voldoet aan de volgende standaarden. Maar het is aan de fiscus om toezicht te houden en aangiften te controleren. We kunnen geen overheidstaken op ons nemen.’

**Zoetmulder:** ‘De NOB vindt dat de overheid daarin zelf sterker en deskundiger moet worden.’

**Boef:** ‘En alle leden moeten vooroverleg kunnen voeren als klanten daar behoefte aan hebben.’

**Zoetmulder:** ‘De oplossing zit ook in wetten vereenvoudigen. Zelfs belastingadviseurs begrijpen het vaak niet meer. Regels die innerlijk tegenstrijdig zijn en jaarlijks worden veranderd: daar word je een beetje moedeloos van.’

**Boef:** ‘Dankzij de inzet van onze leden, hun kennis en kunde, zijn wij vrijwel de enige partij die inhoudelijk over alles kan meepraten. We gaan nadrukkelijker de knelpunten in regels aanwijzen, zoals lacunes en onredelijke uitkomsten. Een project dat daarbij past, is de rechtspositie van de gewone burger. In juni hebben we een eerste ontmoeting met hoogleraar Diana van Hout en de Nationale ombudsman over de vraag of fiscale knelpunten wel hun weg naar Den Haag vinden.’

### Nog een laatste woord?

**Zoetmulder:** ‘Ik ben trots op onze actieve dialoog met belanghebbenden en op het feit dat er nu zes vrouwen in het bestuur zitten. Dat was er maar één toen ik voorzitter werd. En ik ga het allemaal missen, zelfs de gezamenlijke call op vrijdagochtend om 8 uur...’

**Boef:** ‘Ik wil graag nog zeggen dat we ook nieuwe specialismes onderdak willen geven binnen onze beroepsgroep. Zoals degenen die bezig zijn met tax technology of data-analyse; we gaan werken aan een daar op aangepaste variant van de beroepsopleiding. Verder vind ik het eervol dat ik Bartjan op mag volgen. We hebben een mooi bestuur, veel betrokken vrijwilligers en een fantastisch bureau. Ik heb er heel veel zin in.’ ■

# OP Z'N ITALIAANS

De Italiaanse fiscale opsporingsdienst legt in 2010, als uitkomst van een belastingcontrole, hoge btw-naheffingen over meerdere jaren op aan vervoersbedrijf FedEx. Grote bedragen, wegens 'het niet in rekening brengen van belastbare handelingen' en 'belastingaangiften voor een lager dan het verschuldigde bedrag'. Zo belandt de zaak op het bureau van Erik Scheer, International Tax Partner bij Baker McKenzie. Hij was er ruim tien jaar mee bezig.

**H**et begin van het verhaal: FedEx Italië heeft een probleem met de Italiaanse fiscus: die wil het binnenlands vervoer van goederen, volgend op internationaal vervoer, met btw belasten. Terwijl het documenten en goederen van geringe waarde betreft – onder de 22 euro en die zendingen volgens de Btw-richtlijn vrijgesteld zijn.

## DE RECHTSVRAAG

Dus dient zich een prikkelende rechtsvraag aan. Wie goederen vervoert van,

zeg Miami naar Florence, kan zich beroepen op btw-vrijstelling voor het hele vervoerstraject. Maar Italië vindt: als er feitelijk geen btw wordt geheven bij invoer, geldt ook geen vrijstelling voor het binnenlands vervoer. 'Dat laat meteen het belang van de zaak zien,' zegt Erik Scheer. 'Italië was de enige EU-lidstaat met dit standpunt; alle andere lidstaten pasten de vrijstelling wél toe. Die konden weleens gaan denken: misschien heeft Italië gelijk. Dan zouden de bestaande verhoudingen enorm gaan schuiven – een gigantisch EU-risico.'

## GROOT TEAM

Er wordt een internationaal team geformeerd om FedEx te ondersteunen in de confrontaties met de Italiaanse fiscus, de Italiaanse rechter en – later – het Europese Hof van Justitie. Baker McKenzie Italië, onder leiding van advocaat Giuliana Polacco, maakt daar uiteraard deel van uit en vanwege de specialistische btw- →

## JURISPRUDENTIE

- ECLI:EU:C:2017:733





# ‘EEN VELDSLAG’. ZO TYPEERT ERIK SCHEER VAN BAKER MCKENZIE DE PROCEDURES DIE HET FEDEX-TEAM VOERDE. ‘WE STREDEN OP DRIE FRONTEN’.

kennis en proceservaring in Luxemburg ook een Amsterdamse afvaardiging onder aanvoering van Erik Scheer (met Martin Morawski en Koert Bruins) toe. En de EU-component leidt ertoe dat ook PwC Brussel in de persoon van Ine Lejeune deel van het team gaat uitmaken.

‘We legden de zaak voor aan de Europese Commissie,’ zegt Scheer. ‘Tegelijkertijd voerden we een aantal procedures in Italië. De Italiaanse belastingdienst vond dat de Italiaanse wet duidelijk genoeg was: geen vrijstelling als aan de grens btw is geheven. Ons punt was dat het Europese recht, en niet het Italiaanse recht moest worden toegepast. Maar zo werkt het daar helaas niet altijd.’

### VELDSLAG

Een veldslag. Zo typeert Scheer de procedures die het FedEx-team voerde. ‘We streden op drie fronten. De rechtszaken bij de Italiaanse rechters sleepten zich voort. Om de Europese invalshoek te benadrukken, hadden we de kwestie voorgelegd aan het btw-comité van de EU. Die gaf ons gelijk. Niet unaniem, want Italië stemde tegen, maar wel met een grote meerderheid. Italië mocht geen btw heffen. Zo werd duidelijk dat bijkomende vervoerskosten ook onder de vrijstelling bij invoer van zendingen met een geringe waarde horen te vallen. Moreel een belangrijke steun in de rug, maar de richtlijnen van het comité zijn niet bindend.

Daarna hebben we bij de Europese Commissie een klacht ingediend op basis

waarvan we mogelijk een inbreukprocedure tegen Italië konden starten wegens het heffen van btw over de vervoerskosten van ingevoerde goederen met een geringe waarde – wat volgens ons dus in strijd was met de Btw-richtlijn. De Europese Commissie heeft de Italiaanse wetgeving uitgebreid geanalyseerd en ons uiteindelijk volledig gesteund. Die steun was onontbeerlijk omdat de Itali-



### MR. ERIK SCHEER

- **SINDS 1988** Werkzaam bij Baker McKenzie Amsterdam. Gespecialiseerd in indirecte belastingen (VAT, Customs)
- **1988** Masters Tax Law Leiden

aanse staat zich daarom genoodzaakt zag haar wetgeving aan te passen. Maar dan zijn we alweer een paar jaar verder. Ook al had Italië haar wetgeving aangepast en hadden we de steun van het Btw-Comité en de Commissie, lopende procedures werden voortgezet. De wetsaanpassing gold namelijk alleen voor de toekomst en niet automatisch bij al opgelegde aanslagen.’

### ARREST

Duidelijkheid komt er pas met het arrest van het Hof van Justitie van 4 oktober 2017. Dat geeft FedEx gelijk. Het is volgens het Hof in strijd met het EU-recht dat Italië btw heft over de kosten van binnenlands vervoer die verband houden met de invoer van goederen die zijn vrijgesteld van btw. Het Hof verwerpt het standpunt van de Italiaanse regering dat de btw-vrijstelling voor vervoerskosten alleen van toepassing is als die kosten al bij de douane aan btw-heffing onderworpen zijn geweest. Een mooi succes voor het FedEx-team, maar daarmee is de zaak nog niet voorbij. Dat zou nog tot 2020 duren.

### BELANG

Erik Scheer noemt twee redenen waarom deze zaak een breder belang vertegenwoordigt. ‘Ten eerste was er een mogelijke precedentwerking. Een zaak die begint in één van de lidstaten kan vergaande gevolgen hebben voor andere lidstaten. Multinationals moeten waakzaam zijn en potentieel risicovolle discussies met lokale belastingdiensten tijdig onderkennen. En ten tweede: tegen onwillige landen als Italië is het lastig procederen. Je moet echt alles uit de kast halen om je gelijk te krijgen. Het is gelukt, maar daar hadden we wel wat voor nodig: een strategie gericht op volle benutting van alle beschikbare Europese rechtsingangen, doorzettings- en incasseringsvermogen en bovenal een goed samenwerkend multidisciplinair en internationaal team. We hebben op dit dossier tien jaar samengewerkt. Dus: geduld, geduld. Of in goed Italiaans: *pazienza, pazienza.*’ ■

## MARTIJN SCHIPPERS

## ‘JE MAG ME BEST EEN VAKIDIOOT NOEMEN’

Zijn recentste wapenfeit dateert van 1 april. Toen promoveerde Martijn Schippers op *Douanewaarde in een globaliserende wereld*. Het kostte hem naast zijn twee drukke banen vele avonduren, weekenden en vakanties. Maar na 6,5 jaar was het zo ver: *hora est!* ‘Als je over de helft bent, zet je natuurlijk door!’

**B**uitenstaanders associëren het douanepak vaak met een papierwinkel en formaliteiten. Maar het is meer dan dat: je hebt te maken met complexe Europese wetgeving, die uitwaaiert naar vele disciplines - btw, transfer pricing, handels- en licentiewetgeving, en noem maar op. Je heb een analytische, academische insteek nodig om al die gebieden met elkaar te verbinden. Het begint eenvoudig, maar wordt al gauw ingewikkeld. Daarom groeien de douaneafdelingen bij de advieskantoren ook zo snel. Vooral die juridische complexiteit maakt het vak zo aantrekkelijk. Plus het politieke tintje: de brexit, Trumps doorsluimerende handelspolitiek, nieuwe handelsverdragen. Regelmatig worden opeens nieuwe maatregelen aangekondigd, die grote gevolgen hebben voor sommige van mijn cliënten. Je moet de

ontwikkelingen echt van dag tot dag bijhouden. Dat is de lol van mijn vak, maar het legt natuurlijk ook een behoorlijke druk op je.

Douane is voor bedrijven een harde kostenpost. Wat je betaalt krijg je niet gauw meer terug. De inkomsten gaan naar Brussel en als de Nederlandse staat volgens Brussel fouten maakt in het heffingsproces, moet die zelf bijpassen. Daarom gaat de douane er met gestrekt been in, waardoor er ook veel wordt geprocedeerd. Vaak zijn dat lange procedures.

Voor mij is de combinatie van advieswerk en academie ideaal. Ik zou niet één van beide vijf dagen per week willen doen. De afwisseling, maar ook de wisselwerking – daar geniet ik van. Ik werk zestig uur per week; vaak meer. Dan word je al gauw een vakidoot genoemd. Maar dat mag best van mij.’ ■

**MARTIJN SCHIPPERS (1990)**

LL.M Ondernemingsrecht én Belastingrecht, Erasmus School of Law (2014) • Manager Indirect Tax & Global Trade EY (vanaf 2014) • Post Master in EU Customs Law (2015) • Assistant Professor Erasmus School of Law (vanaf 2020)  
• Publicatie proefschrift (2021).

# KAN HET OOK SNELLER?



## JA! MET HET VERNIEUWDE NDFR IN 1.5 SECONDE HET JUISTE ZOEKRESULTAAT

De tijd vooruit met het vernieuwde NDFR. NDFR sluit naadloos aan op jouw werkproces. Je wilt je overwegingen snel kunnen valideren met de juiste fiscale onderbouwing. Met onze intuïtieve navigatie,

de nieuwste zoekfunctionaliteit en een zoekresultaat binnen 1,5 seconde brengen we research vooruit.

**Weten wat NDFR voor jouw adviespraktijk kan betekenen?**

ONTDEK HET ZELF OP [WWW.SDU.NL/NDFR](http://WWW.SDU.NL/NDFR)

Sdu