

Zaken Doen

oktober 2015

Het tweemaandelijks nieuwsblad van uw onafhankelijke IIB-bedrijfsadviseur

Oktobernummer met Prinsjesdagbijlage

In dit nummer veel praktische tips voor optimaal ondernemen, met of zonder personeel of adviseurs. Ook wat zaken die in 2016 gaan spelen, waarmee u alvast rekening kunt houden in dit laatste kwartaal van 2015.

Bovendien vindt u in onze jaarlijkse Prinsjesdagbijlage een overzicht van de hoofdlijnen van de door de regering aangekondigde maatregelen en wetwijzigingen.

Strategie voor de lange termijn van belang voor succes

Uit het onderzoek *The State of Strategy Today* van A.T.Kearney is gebleken dat organisaties die een langetermijnstrategie hebben het nog steeds beter doen dan die met een kortere-termijnblik. Maar door de snel veranderende omstandigheden (markt, technologie) stelt 74% van de ondervraagde ondernemers en directeuren dat het steeds meer tijd en moeite kost om een goede langetermijnstrategie te ontwikkelen. En maar liefst 46% van de strategieën haalt het beoogde doel niet.

De snelle veranderingen maken dat de ondernemingen zich steeds flexibeler gaan opstellen om sneller te kunnen reageren op bedreigingen en dus ook gaan twijfelen over het nut van een onderscheidende strategie. Toch is door het onderzoek aangetoond dat bedrijven met een strategie van vijf jaar of langer een succespercentage halen van 85%, tegen de 53% van de kortetermijndenkers en 46% van de 'flexibele' bedrijven.

Flexibiliteit geen vervanging voor strategie

Hieruit kunnen we concluderen dat de flexibiliteit of 'wendbaarheid' geen goede vervanging is voor een goed langetermijnstrategie. En A.T.Kearney concludeerde ook dat het falen van de strategie in 7% van de gevallen ligt aan vooral een slechte formulering, in 6% aan vooral een slechte uitvoering en in maar liefst 29% aan de implementatie van de strategie. In de rest van de mislukkingen is sprake van een combinatie van deze factoren.

Wat we hieruit kunnen leren is dat het bij het formuleren van de strategie van belang is om goed begrip te hebben van toekomstige trends, inzicht te hebben in de interne kwaliteiten en capaciteiten van de organisatie, niet alleen maar top-down te denken en alle informatie goed logisch door te denken en te analyseren.

En als de strategie dan geformuleerd is zal hij goed geïmplementeerd moeten worden. Daarbij is van belang dat de strategie goed, inspirerend en voortdurend wordt gecommuniceerd binnen de organisatie, zodat iedereen er een goed begrip van heeft en zich er (mede) verantwoordelijk voor voelt, maar ook dat er voldoende interne capaciteit is om de strategie ook werkelijk uit te voeren.

Nadenkertje: Stel jezelf drie vragen voor je ergens aan begint: Waarom doe ik dit? Welk resultaat gaat het opleveren? Ga ik erin slagen? Ga er pas mee verder als je er goed over hebt nagedacht en deze vragen naar tevredenheid hebt beantwoord.

Chanakya

Dit blad wordt u aangeboden door: Frank Willems AInstIB



at ease bv
Stijn Streuvelsstraat 11, 5531 VA BLADEL
tel.: 0497 - 360 949
fax: 0497 - 360 999
e-mail: info@at-ease.nu
www.iib.ws - www.at-ease.nu

STUUR EEN E-MAIL NAAR info@at-ease.nu ALS U ZAKEN DOEN IN HET VERVOLG NIET MEER WENST TE ONTVANGEN.

Samenstelling van uw adviesraad

Veel van onze lezers hebben te maken met een Raad van Advies, een Raad van Commissarissen of een Raad van Toezicht. Van een dergelijke Raad vinden de leden hun klankbordfunctie de belangrijkste, zo bleek uit het jaarlijkse Commissarissenonderzoek van Grant Thornton. Daarnaast fungeren zij als ambassadeur voor de organisatie. Zij moeten beschikken over oordeelsvermogen, een helicopterview en strategisch inzicht.

Als een lid van de Raad vertrekt is het verstandig eens goed na te denken over de samenstelling van de raad. Daarbij kijkt u natuurlijk naar de gewenste expertise, ervaring en netwerken van zowel de blijvende leden als eventuele kandidaten. Maar denkt u ook na over man/vrouw, en over leeftijd?

Meestal wordt er bij het zoeken naar nieuwe mensen gekeken naar bekende netwerken van de bestuurder en de zittende raadsleden. Maar die netwerken zijn vaak meer van hetzelfde: mensen met een vergelijkbare achtergrond, leeftijd en geslacht... mensen met een vergelijkbare en dus bekende kijk op de zaken van de onderneming. Terwijl het juist zo verfrissend (en misschien wel broodnodig!) kan zijn om te komen tot vernieuwing.

Kijk dus juist eens rond onder mensen van andere generaties dan de huidige raadsleden (ja, jonger of ouder!), vraag eens rond of men nog geschikte mannen of vrouwen uit een heel andere sector kan voorstellen.

Internationaal ondernemen... hoe doe je dat?

Het kan u als groeiend ondernemer zo maar gebeuren. Uw product, dienst of technologie ondervindt belangstelling vanuit het buitenland en u krijgt de kans om te gaan exporteren. Meteen doen? Of is het toch slim om even na te denken over de do's en don'ts?

Goede voorbereiding is het halve werk

Over de grens lonken vele mogelijkheden. En als ambitieus ondernemer bent u snel geneigd mooie kansen meteen te grijpen. Toch is het verstandig u eerst goed voor te bereiden, voordat u serieuze stappen onderneemt om te gaan exporteren. Zo voorkomt u dat u in hachelijke situaties verzeild raakt, en de ruwe diamant die uw bedrijf is, zich niet kan ontwikkelen tot een fonkelende groeidiament.

Wij reiken u graag wat goede tips aan, zodat u goed beslagen ten ijs komt.

Bescherm uw product

Een heel belangrijke vraag is meteen al: heeft u uw product beschermd? Er zijn verschillende regels en wetten die ervoor zorgen dat u uw merk en product kunt beschermen. Zo is er het auteursrecht, het merkenrecht en het tekeningen- of modellenrecht. Er zijn ook verschillende manieren om uw ideeën te claimen, bijvoorbeeld door het aanvragen van een octrooi of het vastleggen van een prototype. De Rijksdienst voor Ondernemend Nederland helpt u op weg.

Uw product en Trade Compliance

Misschien was u zich er nog niet van bewust, maar niet elk product mag zomaar geëxporteerd en/of geïmporteerd worden. Zo heeft een IIB-geaccrediteerde adviseur onlangs een grote klant kunnen behoeden voor een enorm financieel fiasco, omdat hij niet op de hoogte was van belangrijke internationale afspraken. Die klant is een groot Amerikaans concern, dat een veelbelovend Zweeds bedrijf had overgenomen dat met zijn product

onder andere goede zaken deed in het Midden-Oosten. In dat product kwamen nu ook Amerikaanse onderdelen te zitten. Wat men zich echter niet realiseerde was, dat datzelfde succesvolle Zweedse product vanaf dat moment niet meer geëxporteerd mocht worden naar het Midden-Oosten. De reden: strenge Amerikaanse wetten. Doe je dat toch, dan volgen strenge sancties met grote financiële gevolgen. Het Zweedse bedrijf kreeg dus het advies meteen te stoppen met de export naar dat specifieke land. Spijtig, maar de enige optie.

Uw product en logistiek

U heeft zich goed voorbereid, kent de internationale afspraken, heeft met uw klant een contract afgesloten met Incoterms en gaat daadwerkelijk exporteren. Hebt u al goed nagedacht van welk vervoer u gebruik gaat maken? De uiteindelijke keuze wordt bepaald door de omvang c.q. het gewicht of de samenstelling van uw product, de vergankelijkheid ervan (moet het gekoeld of halal vervoerd worden?), de geldende deadline en het beschikbare budget. Zo werd onze hulp ingeroepen door een bedrijf dat binnen Europa al jarenlang succesvol exporteerde over de weg. Helaas kwam het bedrijf in de problemen, toen bleek dat een grote opdracht in de VS niet binnen de afgesproken deadline geleverd kon worden, als de vracht per schip zou worden vervoerd. De ondernemer moest een noodsprong maken en overstappen op chartervervoer, om bijtijds te kunnen leveren. Gevolg: een financiële strop in plaats van een mooie winst.

Wij wijzen u graag de weg

Denkt u erover om te gaan exporteren of u bent al bezig en loopt u tegen dingen aan? Schakel een expert in om u te verzekeren van succes! Uw IIB-geaccrediteerde adviseur kan u - zelf of via een collega - verder helpen in de wereld van internationaal ondernemen en supply chain management.

Waarom coaching voor sommige ondernemers meer effect heeft

Voor veel ondernemers en directieleden is het inhuren van een businesscoach een grote stap. Sommigen zijn bang daarmee toe te geven dat ze het niet alleen kunnen – hoe goed ze verder ook zijn. Het betekent vooral dat ze hun belemmerende overtuigingen en gedragingen onder ogen moeten gaan zien.

Zowel de coach als de cliënt hebben verwachtingen ten aanzien van het coachingsproces en de te behalen resultaten. De coaching moet immers rendement opleveren. Uit onderzoek weten we dat het rendement op businesscoaching erg hoog is en kan oplopen tot meer dan 500% (executive coaching bij een bedrijf uit de Fortune 500).

Toch is het effect van de coaching bij onze cliënten niet altijd hetzelfde. Sommige ondernemingen racen vooruit, terwijl het tempo bij anderen eerder 'sjokken' genoemd moet worden. Wat maakt nou dat verschil?

De cliënten die het snelst vooruitgang boeken:

- Nemen de verantwoordelijkheid voor hun onderneming. Zij bepalen de toonzetting, het tempo en de doelstellingen van elke coachingssessie.

- Geven prioriteit aan strategisch plannen en denken. Daar plannen zij tijd voor in hun agenda en ze laten zich niet gek maken door ongeplande gebeurtenissen.
- Maken hun huiswerk. Ja, de coach geeft huiswerk en dat wordt meestal onmiddellijk na de coachingssessie afgewerkt.
- Zijn optimistisch en kijken uit naar de positieve ontwikkelingen die door de coaching in gang gezet worden.
- Zijn gefocust tijdens de coachingssessie en erop gebrand om er alles uit te halen. Ze bereiden de sessies voor en zorgen dat ze niet afgeleid of gestoord worden.
- Hebben realistische verwachtingen. Ze weten wat er nodig is om succesvol te zijn en zijn echt doorzetters.
- Blijven tussen de sessies door bezig met de coaching, houden via de e-mail of telefonisch contact met de coach.
- Zijn bereid om anders te leren denken over aspecten van hun onderneming, hun geloofssystemen en gedrag. Ze zijn leergierig, pakken graag nieuwe dingen op en laten los wat niet werkt.

Nadenkertje: Wat zou jouw werk vandaag gemakkelijker kunnen maken? En wie zou je kunnen vragen om jou daarmee te helpen?

Bron: Box of Crayons

Wet Flexibel werken

Op 1 januari 2016 wordt de Wet Flexibel Werken van kracht. Deze wet vervangt de Wet Aanpassing Arbeidsduur.

Werknemers die minimaal zes maanden in dienst zijn kunnen dan een aanvraag doen om meer of minder uren te werken (zoals dat nu ook mogelijk is), maar ook om op andere tijden te werken dan de huidige werktijden en om geheel of gedeeltelijk op een andere locatie hun werk te doen, bijvoorbeeld thuis.

De werkgever moet deze verzoeken inwilligen tenzij dat aantoonbaar schadelijk is voor het bedrijf. Argumenten daarvoor zouden kunnen zijn:

- De bedrijfsveiligheid komt in gevaar;
- Het is rooster-technisch niet mogelijk;
- Het leidt tot risico's voor de bedrijfsvoering;
- Er ontstaan problemen met herbezetting van vrijgekomen uren;
- Er is onvoldoende werk om handen.

Nadat de werkgever over het verzoek heeft beslist (of de beslissing nu positief of negatief is uitgevallen), moet de werknemer een jaar wachten voor hij een nieuw verzoek kan indienen.

Zakelijke coaching is effectief

Onlangs is een internationaal meta-onderzoek (*The Effectiveness of Workplace Coaching*; 17 afzonderlijke onderzoeken met in totaal 2.276 gecoachte personen) afgerond naar de effectiviteit van werkgerelateerde coaching. Daaruit is gebleken dat coaching een effectieve manier is om de professionele ontwikkeling van medewerkers te stimuleren en vooral om hun prestaties in het werk te verbeteren. Andere interessante feiten die bleken uit het onderzoek:

- De coaching heeft sterker effect naarmate de coach meer weet van de dagelijkse gang van zaken in de organisatie.
- Feedback van collega's of de leidinggevende levert geen of zelfs alleen een negatieve bijdrage aan de effectiviteit van de coaching.
- Er wordt naast face-to-face sessies steeds vaker gebruik gemaakt van technieken als telefoon, skype en e-mail.

Column: Ondernemen en ethiek - 5

De redactie van **Zaken Doen** en de onafhankelijke IIB-adviseurs van Nederland kiezen elk jaar een thema om extra aandacht aan te besteden. Voor 2015 is het thema: Ondernemen en Ethiek.

BEGRIP tegenover ACCEPTATIE

In de column van het Augustus-nummer werd de Franse filosoof Paul Ricoeur geciteerd: *'Wij zijn voortdurend verplicht te interpreteren wat ons overkomt.'* Hierop willen we vandaag wat verder ingaan.

Wanneer je probeert om iets te begrijpen en stelt dat je het hebt begrepen, dan gelooft menig mens dat het betekent dat je het eens bent met wat je zojuist begrepen hebt. Dat is echter bedrieglijk. De betekenis van *begrip* is immers niet: *steun of ondersteuning*. Begrip hebben voor iets en/of iemand betekent namelijk per definitie (nog) niet, dat je het en/of hem ook ondersteunt. Het zijn weliswaar verwante denkbeelden, maar ze zijn niet gelijk in betekenis! Je kunt iets wel begrijpen, maar desondanks is het eker mogelijk dat je niet ermee instemt.

Een reden voor (nog) niet begrijpen of (nog) geen begrip kan zijn het (nog) niet voldoende ergens van weten. Niet voldoende informatie erover hebben.

De persoon die met je in debat is kan echter al wel de beschuldiging uiten dat hij en jij het niet met elkaar eens zijn, omdat jij het niet begrijpt of geen begrip hebt. Maar jij *kunt* geen begrip hebben, omdat je niet voldoende weet, geen grip op de feiten hebt. Of onvoldoende op de hoogte bent van de geschiedenis of de achtergrond.

Wie van beiden weet er eigenlijk meer? Wie heeft de beschikking over meer informatie m.b.t. de achtergrond en kennis? Of het historisch perspectief?

Wanneer de ander iets weet wat jij niet weet, dan doet hij er goed aan het jou te laten weten en het jou te vertellen. Door het jou te laten ondervinden, zal jij dat voor de ander hetzelfde doen. Maar het is nooit goed jou de mond te snoeren door te stellen dat jij het er niet mee eens bent omdat je geen begrip hebt en dat omdat je onkundig bent!

Te doen alsof jij degene bent die er verstand van heeft, is arrogant en toont gebrek aan respect. Wanneer je het niet met elkaar eens bent, is het van groot belang om het waarom ervan uit te leggen. Breng de ander op de hoogte en informeer elkaar over wat jij weet en de ander (nog) niet.

En wanneer er niets meer te vernemen en/of te leren valt - en je bent het nog steeds niet met elkaar eens - dan is het wellicht omdat je beiden verschillende prioriteiten hebt? Mensen geven nu eenmaal verschillend gewicht aan dezelfde factoren. En dat is prima. Je bent het dan tenminste met elkaar erover eens dat je het niet eens bent: dus dan geen vernederingen of de ander op zijn plaats zetten → 'even goede vrienden', toch?

[Bron: Dr. Ichak Kalderon Adizes - CEO / President Adizes Institute]

'Warme bemiddeling'

Al ooit van gehoord? Niet? Maar het bestaat toch echt!

Waar gaat het eigenlijk over?

Degenen die de digitale wereld hebben uitgevonden vinden dat we zo veel mogelijk via het internet moeten regelen. Maar (gelukkig) lukt dat niet altijd. En dan kun je wel blijven doorgaan en aanmodderen, maar daar wordt niemand vrolijker van. En daarom heeft iemand de 'warme bemiddeling' bedacht.

Biedt het internet geen oplossing voor een probleem of wens, dan gaan we gewoon met elkaar in gesprek en bekijken we hoe we iets kunnen regelen. Heel ouderwets natuurlijk, maar ook ouderwets efficiënt!

'Warme bemiddeling' zorgt voor de menselijke maat in deze wereld die steeds meer digitaal wordt. Kille computers, iPad en smartphones hebben ons leven ontegenzeggelijk verrijkt. **Maar ze kunnen een warme handdruk en het echte menselijke contact niet vervangen.**

'Warme bemiddeling'. Als het al niet bestond, moest het vandaag nog worden uitgevonden.

Uw IIB-geaccrediteerde adviseur/ondernemer staat u als 'luisterend oor' graag ter beschikking. En hij/zij kan verder samen met u een juiste koers bepalen. Bovendien kan hij/zij buiten zijn/haar eigen competenties nog beschikken over ervaren deskundigen vanuit zijn/haar netwerk. Doe er uw voordeel mee. TW

Wist je dat...

- ... de letters M&M (van de chocolaatjes) staan voor de initialen van de uitvinders Mars en Murrie?
- ... er oorspronkelijk cocaïne zat in Coca-Cola?
- ... Porsche ook tractoren bouwt?
- ... IJsland meer Coca Cola drinkt dan welk ander land ook?
- ... 40% van de winst van McDonald's komt uit de verkoop van Happy Meals?

Steeds vaker e-learning

Steeds meer werkgevers begrijpen het belang van persoonlijke ontwikkeling van hun medewerkers en investeren in coaching en opleidingen. Dat is een kostbare zaak, waardoor het interessanter wordt te bezien hoe die investeringen minder kunnen zonder in te boeten op kwaliteit.

En dan wordt merkbaar hoe e-learning steeds gewoner wordt. De eerste gebruikers waren vooral grote organisaties, die alle basistrainingen en meer specifieke cursussen voor hun medewerkers opnemen en online zetten. De medewerkers kunnen de training volgen op het moment dat hun uitkomt – in een verloren uurtje overdag, of 's avonds thuis.

Tegenwoordig hoef je geen multinational meer te zijn om gebruik te maken van online leren. Online is gewoon een leervorm geworden die wordt ingebouwd in allerlei trainingen en opleidingen. Er zijn veel online lessen en complete cursussen beschikbaar, tot van gerenommeerde universiteiten (Harvard!) toe.

Trainingsinstellingen bieden games, interactieve filmpjes en simulaties aan als onderdeel van hun trainingen. Coaches bieden online tests, video's en oefeningen aan in hun coachingstrajecten.

Deze zelfstudiemogelijkheden maken de trajecten effectiever en daarmee beter renderend.

Beoordelen of veroordelen?

Het loopt weer richting november... Tegen het einde van het kalenderjaar moeten er in veel organisaties weer beoordelingsgesprekken gehouden worden. Hierdoor ontstaat regelmatig stress, bij zowel leidinggevenden als medewerkers. En de stress zorgt er weer vaak voor dat er onnodige conflicten ontstaan. Sinds 1 juli van dit jaar ligt in het ontslagrecht nog sterker dan voorheen de nadruk op dossiervorming. Verslagen van beoordelingsgesprekken zijn onderdeel van het dossier en veel mensen zijn daarom bang dat hun werkgever in zijn oordeel meer gericht zal zijn op **veroordelen** dan op beoordelen.

Speelt dit ook in uw organisatie? Zorg er dan voor dat alle medewerkers op de hoogte zijn van de regels en procedures die u (waarschijnlijk na overleg met de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging) hanteert, van de strategie van de organisatie en hoe zij in hun functie daaraan bijdragen.

Kunt u hulp gebruiken bij het verhelderen van uw personeelsbeleid en de communicatie daarover? Neem dan contact op – mijn gegevens staan op bladzijde 1!

Meldplicht datalekken

De Wet bescherming persoonsgegevens is uitgebreid met de meldplicht datalekken en een boetebevoegdheid voor het College bescherming persoonsgegevens. Dit betekent dat iedere ondernemer in Nederland verantwoordelijk is voor de privacygevoelige data in zijn organisatie en bij overtreding een boete tegemoet kan zien. Van een datalek is sprake als mensen die geen toegang zouden mogen hebben tot bepaalde persoonsgegevens, toch die informatie in handen krijgen. Let dus op mobiele telefoons, laptops en usb-sticks, maar ook afgedrukte klantenlijsten!

Mogelijk heeft de meldplicht ook consequenties voor uw CRM-systeem. U moet in elk geval een databeschermingsbeleid met passende maatregelen opstellen en handhaven.

Het laatste kwartaal...

Volgens de MKB Marktmonitor voorziet meer dan de helft van de ondernemingen in het MKB dit jaar een omzetstijging. Daartegenover staat dat 20 procent van de financiële dienstverleners juist een daling verwacht.

Om de best mogelijke bedrijfsresultaten te halen heeft 44 procent van de ondernemers zijn producten- of dienstaanbod uitgebreid, heeft 40 procent nieuwe markten aangeboord – of is daar

nog mee bezig – en heeft 39 procent kosten gereduceerd.

10 procent van de ondernemers zal dit jaar eindigen met minder personeel dan eind vorig jaar, terwijl 34 procent juist een toename van het aantal medewerkers verwacht. Opvallend genoeg weegt volgens de ondernemers bij het selecteren van nieuwe medewerkers het zwaarst of de kandidaat past bij de cultuur van de organisatie.

De kosten van ziekteverzuim

Gemiddeld kost een zieke medewerker EUR 250 per dag, maar dat kan voor u zowel iets lager als veel hoger liggen. Kijk maar: Loondoorbetaling (bij jaarinkomen EUR 35.000) EUR 153; Kosten vervanging EUR 146; Productieverlies EUR 43; Kosten Arbo EUR 60; Kosten verzuimbegeleiding EUR 7,50 = Totaal EUR 410 per dag.

Wilt u het helemaal precies kunnen berekenen? Ga dan naar de [rekentool van Verzuimkosten.nl](http://rekentool.vanVerzuimkosten.nl).

Eigenschappen van organisatieadviseurs

Nederland telt maar liefst bijna 200.000 adviseurs. Waarschijnlijk zit er aardig wat kaf tussen het koren. Waar moet u op letten als u een organisatieadviseur wilt inschakelen? Volgens organisatieadviesbureau PRIMAN en coachingbureau Attune beschikken succesvolle adviseurs in elk geval over de volgende competenties:

Flexibel gedrag: het veranderen van gedragsstijl en/of de invalshoek om een gesteld doel te bereiken. Adviseurs die zich flexibel opstellen hebben een doel voor ogen, kunnen de inhoud van het proces onderscheiden en stellen bovendien hun eigen aanpak ter discussie.

Visie: de dagelijkse praktijk kunnen overstijgen, eigen ideeën uitwerken, feiten van een afstand kunnen bekijken en in een ruimere context en langetermijnperspectief plaatsen. Zij beschikken over veel cognitieve capaciteiten, weten de grote lijn uit informatie te halen en staan open voor veel ideeën, die zij niet direct op haalbaarheid afwijzen.

Aanpassingsvermogen: kunnen zich bij veranderende omstandigheden (omgeving, werkwijzen of mensen) gemakkelijk aanpassen. Zij zijn bereid om hun eigen routines te veranderen, zijn niet rigide en verwarren aanpassingsvermogen niet met het opgeven van hun eigen identiteit, normen en waarden.

Mondelinge vaardigheid: spreken in begrijpelijke taal en het kunnen aanpassen van het taalgebruik aan het niveau van de ander. Zo zijn goede adviseurs in staat om hun eigen stem (volume, intonatie) goed te benutten, zijn zij duidelijk verstaanbaar en spreken ze standaard Nederlands.

Onafhankelijkheid: ondernemen acties en doen uitspraken die getuigen van een eigen visie of mening; praten anderen niet naar de mond. Zij laten zich niet direct beïnvloeden door andere opvattingen, kunnen sociale druk weerstaan en zetten een onafhankelijke koers uit.

Resultaatgerichtheid: ondernemen concrete en gerichte acties om doelstellingen te behalen of te overstijgen. Goede adviseurs benoemen werkzaamheden in termen van concrete doelen, committeren zich aan deze objectief controleerbare doelstellingen, sturen gericht op het behalen van resultaten en vraagt naar te behalen doelstellingen.

Klantgerichtheid: onderzoeken de wensen en behoeften van de klant en handelen hiernaar, daarbij rekening houdend met de kosten en baten voor de eigen organisatie. Zij hebben respect voor de klanten, ook al zijn hun wensen of klachten onredelijk. Verder tonen zij de bereidheid om tot oplossingen te komen, werken ze toe naar een win-win situatie en zien zij kansen en mogelijkheden om klantgroepen te informeren over de eigen dienstverlening.

Samenwerken: werken op effectieve wijze (mee) aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer het niet direct een persoonlijk belang dient. Daarnaast hebben zij een goed zelfinzicht en inzicht in de eigen voorkeur voor bepaalde teamrollen. Ten slotte zijn zij in staat hun persoonlijk belang ondergeschikt te maken aan groepsbelang.

De Afsluiter

Vat het alsjeblieft (wel) persoonlijk op

Er stopt een schandelijk fel rode Tesla voor de deur. Ik hoor het grind op de oprijlaan knarsen. Ja, zo ken ik Ron wel. Hij heeft 'Gericht & Helder', de naam van zijn bedrijf, niet alleen in graffiti-geel en zilver op de autoklep laten spuiten. Hij heeft het ook op zijn rechterschouder staan. Het lijkt wel of hij net zo verliefd op zijn bedrijfsnaam is als op zichzelf. Het is ook niet niks natuurlijk. Al twee jaar regionale marktleider als PR-adviseurs. Hij heeft alle grote ondernemers uit onze stad in zijn telefoon staan - en in zijn klantenadministratie. En alle wethouders en topambtenaren ook. En zowaar heeft hij mijn mobiele nummer ook nog.

We kennen elkaar van een jaar of acht geleden toen we allebei nog jong waren met veel ideeën maar nog een veel minder imposant Linked-Inprofiel. We hebben toen samen een klus gedaan voor een orgelfabrikant. Die zag zijn markt langzaam instorten. En had verzonnen dat de beste weg vooruit was om alle kerken van zijn orgels te voorzien. Ron hielp hem de huisstijl te veranderen. Maar dan ook letterlijk: hij ging met hem aan de slag en schetste een hele nieuwe voorgevel voor het fabrieksgebouw. Met majestueuze klokken en uurwerken. Ik meen dat hij er de

beslissende hand in had om het magazijn om te bouwen tot een kapel. Zodat de klanten het gevoel konden meemaken van een ambachtelijke tempel met melodieuze en gewijde orgelklanken. En hij ging daar ook orgelconcerten organiseren. Wat een creativiteit! Ik hielp de nieuwe verkopers om effectiever te verkopen aan penningmeesters, dominees en kerkbesturen. Dat viel bepaald niet mee voor hen. Nogal een andere wereld dan de verkoop aan dealers. Met meer procedures en ook met heel andere getalsmatige grootheden. Het belangrijkste was dat de verkopers leerden om de juiste man te herkennen, hier op goede voet mee te komen, hem te overtuigen van de kwaliteiten van het orgel en hem langzaam over te halen en van de argumenten te voorzien om het bestuur over de streep te trekken. Ik kan me herinneren dat we de namen van de orgels omdoopten. Aan de hand van kernwoorden in de psalmen. En dan gingen we oefenen. En na een paar weken begon ook dit echt te lopen. Het was een waar genoegen.

Ik was het eigenlijk allang weer vergeten. Ik had Ron nog weleens langs zien flitsen als hij weer eens in de picture stond in de lokale krant of ergens een praatje

hield. En vervolgens viraal ging op het sociale netwerk. En gisteravond om 11 uur berichtte hij mij opeens. 'Hé Jan. Moeten snel eens spreken. Wil je mening over mijn plannen horen. Ga dat nu niet allemaal uitleggen. Ben je nog op? ☺' En meteen daarna bellen natuurlijk. Ik had nog niet eens de tijd gehad om mijn bril op te zetten en zijn berichtje te lezen.

Het bleek erover te gaan dat hij goede contacten in Armenië had. Ook een nieuwe vriendin daar, Diana. Tijdens zijn laatste bezoek hadden ze het idee opgevat om de ideeën over PR via het sociale netwerk, waar Ron een pionier en grootmeester in was, ook in Armenië te introduceren. Om te beginnen bij een aantal grote lokale nutsbedrijven. Ik had hem natuurlijk meteen duidelijk gemaakt dat ik geen Armeens spreek of schrijf en ook niks van dat land wist. En daarom verbaasd was dat hij mij benaderde. Maar hij liet me niet eens uitspreken. Ron was duidelijk niet bezig met dat soort praktische obstakels. Hij had allang zijn eigen netwerk van mannetjes, en vooral ook vrouwen, opgebouwd daar. Hij was begeistert van de visie dat 'de toekomst aan de randen van Europa lag en dat onze economieën langzaam als een plumpudding in elkaar aan het zakken waren. Het enige dat ons nog overeind houdt is het intellectuele eigendom op een aantal slimme energie- en communicatietechnieken uit het einde van de vorige eeuw.' Dat was zijn oneliner. En hij gaf voorbeelden over slimme zonnecellen en briljante interactieve algoritmes in de Rijnlandse traditie. En bewandelde rustig wat zijpaden in ons telefoongesprek. Toen ik hem terug naar het onderwerp kuchte, legde hij uit dat hij een groep Armeense jonge ondernemers aan zich had gebonden die de lokale replica van 'Targeted & Clear' gingen opzetten. Maar dan heel anders. Vanuit een Braziliaans bedrijfsmodel, waarbij alle professionals ondernemers worden, als zelfstandige businessunits binnen een holding. Ze rekenen gewoon met elkaar af en kopen zich langzaam in als aandeelhouders van de holding. Ik zei dat ik het model kende en dat ik al een paar groene ondernemers had geholpen dergelijke bedrijvingslagers op te zetten, zelfs hier in de stad. Ja, had hij aangegeven, ondanks dat er op de sociale media en in de ondernemersnetwerken niks over was gezegd, was het hem wel opgevallen. Hij had ook gezien dat die bedrijven aanmerkelijk productiever en klantgerichter waren dan de rest van onze ondernemende stad. En dat ze zich al aan het vertakken waren naar Duitsland, België, Spanje en Frankrijk.

Ik was oprecht verbaasd dat hem kennelijk niks ontging. En ik had hem gezegd dat ik dat zo verbazingwekkend vond omdat de professionals waar het om ging in eerste instantie gewoon nerds leken die net zo weinig aanleg voor ondernemen hadden als de onderwijzers op onze kleuterschool. Blijkbaar had ik onverwachte talenten bij hen naar boven weten te halen. 'Maar ik denk vooral dat het door de eenvoud van het bedrijfsmodel komt. En het feit dat ik hen weet te overtuigen dat ondernemen ook gewoon in een spijkerbroek met trui kan, zonder poeha en opgeblazenheid, maar gewoon een manier is om je talent in te zetten om iemand anders te helpen met praktische oplossingen waar je een vergoeding voor vraagt. En dat je goed samen met anderen kan doen

die weer beter zijn in dingen waar jezelf niet zo veel van bakt. Het was allemaal nogal eenvoudig en het leek hen meer op gewoon een studentenclub dan op een heuse onderneming. Pas toen de kassa begon te rinkelen en maar bleef rinkelen, snaptten ze dat ze hier echt gewoon mooi van konden leven. En dat ze zich elektrische auto's en zelfs een eigen huis konden veroorloven. En toen ze tegen de grenzen van hun groei aan begonnen te lopen, haalden ze er gewoon een vriend bij die ze bedrijfsleider noemden en met zijn allen betaalden en die niet hun baas was maar meer hun personeel en die ervoor zorgde dat alles netjes gestroomlijnd liep en alle units netjes op tijd leverden en nieuwe klanten erbij haalden en nieuwe technieken verder gingen ontwikkelen en klaarmaken voor de markt. Het is net als bij koken,' had ik ze verteld, 'je begint met redelijk simpele zaken: een ijzeren pan, wat olie, een houten spatel en wat groenten en vlees dat je bij de winkel om de hoek haalt. En als je dan gaat roerbakken en er peper en zout en wat kruiden door doet en alles door elkaar husselt heb je zomaar opeens een heerlijke maaltijd voor je neus. Ondernemen hoeft niet moeilijk te zijn.' Dat was mijn oneliner gisteravond.

En toen had hij gezegd dat ik inderdaad ook maar zo'n kookclub in Jerevan moest gaan opzetten. We hadden erom gelachen. Het was al redelijk laat geworden en ik had de maan groot en zelfs een beetje rood zien worden. Ik was ongemerkt met de telefoon het balkon opgelopen.

'Hi Jan. Wat enorm leuk om je weer te zien.' Hij omarmde me. En straalde nog meer dan vroeger. 'Wat is dat lang geleden. En wat zie je er fris en jong uit nog, man.'

'Eén brok energie, Ron,' lachte ik terug, met een sarcastische ondertoon, omdat ik ook wel wist dat Ron van mijn hartaanval van een jaar of twee terug op de hoogte was. Ik maakte een espresso voor hem. 'Decaf, niet erg toch?' mompelde ik erbij. 'Nee, serieus, het gaat goed. Ik zit lekker in mijn vel. Jij ook, zie ik?'

'Ja, het gaat nog steeds voorwaarts,' antwoordde Ron. 'Lekkere koffie overigens, je proeft nergens aan dat het decaf is. Dit moet niet met chemicaliën maar organisch gedaan zijn, ergens in Zuid-Amerika?'

Ik lachte. 'Jou ontgaat ook niks hè. Inderdaad, het wordt met koolzuurhoudend bronwater gedecaffeïneerd. Door de spa rood gewassen, zozegd.' Ik keek hem rustig aan over mijn koffie heen. Zijn bril was lichtjes beslagen. Zo vertrouwd. Alsof we elkaar elke dag zagen.

'Je moet het niet persoonlijk opvatten hoor, Ron. Het lijkt me echt interessant om te kijken of we in Jerevan een bedrijvingslager vanuit jouw PR-bureau op te bouwen. Maar mij ontgaat een beetje wat je nu echt wilt. En waarom het per se daar moet.' Ik spreek langzaam en duidelijk.

Ron lacht. 'Natuurlijk neem ik dat wel persoonlijk. Wat dacht jij dan?' Hij schatert. 'Maar het is ook niet zo plat dat ik nu veel Armeense vrienden heb en dat we gewoon mijn bedrijf daar nog eens rustig gaan overdoen. Dat zou ik niet interessant genoeg vinden. En daar zou ik je ook niet 's avonds laat voor opbellen.' Hij laat een stilte vallen. Ik knik dat ik het snap en mompel: 'Ja, het wordt wel heel raar als we

de dingen niet meer persoonlijk nemen. Ik had nog nooit over die uitdrukking nagedacht.'

Nu knikt Ron weer. 'Weet je, Jan, ik heb hier ook een bedrijf opgezet met langdurig werkloze ouderen en die maken nu de mooiste software voor telefoons. Geen flauwekulapps waar al die jonge whizzkids mee komen maar serieuze programmatuur waarmee mensen hun leven een stuk makkelijker kunnen maken. We draaien nu pilots voor wat banken met applicaties die de bank weer terug bij de klant in huis brengen en de klant toch het gevoel geven echt bij een bank te zijn waar ze herkend en erkend worden en waar hun problemen en zorgen eenvoudig opgelost worden. Zonder keuzemenu's, zonder screeners, zonder pop-ups en zonder een wildgroei aan protocollen. Dat gaat serieus worden. We hebben ook in een aantal ziekenhuizen en gemeentehuizen proeven lopen met krachtige klantgerichte multi-task organisers, die de middle manager weer de hoeksteen van de organisatie maken. Die hun medewerkers effectief en motiverend kunnen helpen beter te presteren. Het is verbluffend. Je weet niet wat je ziet.' Hij is duidelijk gepassioneerd en pakt zijn telefoon. 'Hier, kijk er zo maar even in. Je weet niet wat je meemaakt.'

Ik neem de telefoon aan knik. 'Ik kijk daar zo wel even naar,' glimlach ik. 'Maar waarom dan Armenië en niet Nijmegen, Arnhem, Den Bosch, Utrecht, Antwerpen, Brussel, Keulen, Berlijn?'

'Je wilt het niet geloven, Jan, maar ik meen wat ik zeg. De programmatuur waar ik het over heb blijkt gebaseerd te zijn op een algoritme dat de structuur heeft van Armeense volksmuziek die over de jaren heen eigenlijk alleen van vader op zoon en van moeder op dochter is overgedragen. Er waarmee we nu nog liederen zingen die van voor de geboorte van Jezus stammen. En toen ik deze apps in Jerevan aan Diana en haar vrienden liet zien was het effect enorm. Ze snapt meteen waar het over ging. Konden er zelfs verbeteringen en aanvullingen op verzinnen, binnen een minuut of tien. Dit is gewoon geweldig. Er gaat hier iets baanbrekends gebeuren aan de randen van het oude Europa.' Hij kijkt me aan met emotie in de ogen.

'Dan zal ik de uitnodiging ook maar persoonlijk nemen, Ron.' zeg ik zachtjes. 'Het zou mij een eer zijn hieraan te mogen bijdragen. Zoals je je misschien herinnert, hebben we een muzikaal ondernemersverleden. Ik wil er graag aan bijdragen om ook hier de manier te vinden om van melodie en klankkleur een bedrijvenslinger te maken.'

We schudden handen. Ron loopt naar de espressomachine en maakt nog een kopje koffie. Ik pak ondertussen de telefoon op. Benieuwd en een beetje opgewonden.

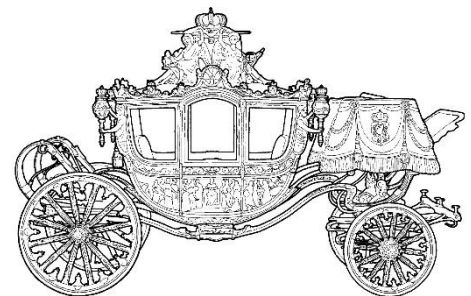
JvM

Nadenkertje: Scalpel. Vlammenwerper. Schoffel. Wat gaat u vandaag gebruiken?

Bron: Box of Crayons

ZD-Extra

Prinsjesdag 2015



Bijlage bij Zaken Doen oktober 2015



'Nederland heeft zich aan de economische crisis ontworsteld, maar daarmee is het werk niet gedaan!'

Aldus onze minister van financiën Jeroen Dijsselbloem bij de presentatie van de Miljoenennota op dinsdag 15 september jl. Om te vervolgen met: 'De problemen met de economie zijn nog groot.' In 2016 zullen naar verwachting ca. 600.000 mensen zonder baan thuis zitten!

Maar er is ook goed nieuws: de economische groei trekt volgend jaar aan naar 2,4% en het begrotingstekort daalt naar 1,5%. Dijsselbloem wil de Nederlandse begroting verder op orde brengen, bij voorkeur naar begrotingsevenwicht. En hij spreekt dan ook met klem de opgedoemde beeldvorming tegen dat het kabinet met de aangekondigde lastenverlichtingen ter grootte van 5 miljard euro - na de doorgevoerde hervormingen en bezuinigingen - geld 'teruggeeft' aan de mensen.

Het kabinet houdt vast aan het beleid dat in 2012 werd ingezet: delen, hervormen om de economie te laten groeien en de overheidsfinanciën op orde brengen. De bezuinigingen worden zeker niet teruggedraaid.

Echter, door een verlichting van lasten hoopt het kabinet dat wij met z'n allen meer geld gaan uitgeven. Immers **een lagere inkomstenbelasting** (2^e en 3^e schijf) stimuleert de consumptie en dat kan de economie nog een extra duwtje in de rug geven. En hopelijk levert het ook extra banen op.

[**Noot:** De regeringspartijen  en  hebben geen absolute meerderheid in de 1^e Kamer. Dat blijft dus voorlopig nog een zware stempel drukken op het al dan niet tot stand komen van wetten.]

Nieuwe tarieven inkomstenbelasting

Voor belastingplichtigen die zijn geboren op 1 januari 1946 of later gelden hoogstwaarschijnlijk de volgende tarieven in box 1 van de inkomstenbelasting:

	Inkomen meer dan (€)	maar niet meer dan (€)	Tarief 2016 (%)	Was in 2014	Was in 2015
1 ^e schijf	-	19.922	36,55	<19.645 36,25%	<19.822 36,50%
2 ^e schijf	19.922	33.715	40,15	<33.555 42,00%	<33.589 42,00%
3 ^e schijf	33.715	66.421	40,15	<56.531 42,00%	<57.585 42,00%
4 ^e schijf	66.421	-	52,00	>56.531 52,00%	>57.585 52,00%

Vanaf 2017 nieuwe heffingsystematiek in box 3

Onder de huidige regeling wordt de belasting in box 3 van de inkomstenbelasting met een vast forfaitair rendement van 4%. Vanaf 2017 wordt het forfaitaire rendement gebaseerd op de gemiddelde verdeling van het box 3-vermogen over spaargeld en beleggingen (de vermogensmix) in combinatie met een in het verleden in de markt gerealiseerd rendement op beide componenten. Het vermogen van elke belastingplichtige wordt verdeeld over drie

schijven. Per schijf geldt een gemiddelde vermogensmix die gebaseerd is op de feitelijke gegevens uit alle belastingaangiften over het kalenderjaar 2012.

Als u uw vermogen herstructureert kunt u de gevolgen van deze aanpassing beperken of zelfs voorkomen.

Raming forfaitaire rendement in 2017

In onderstaande tabel ziet u het forfaitaire rendement per schijf (marginaal en per persoon) conform de raming in 2017

Schijf	Box 3 vermogen(€)	Rendement
1e	0 – 100.000	2,9%
2e	100.000 – 1 mil.	4,7%
3e	1 mil. of meer	5,5%

Heffingsvrije vermogen stijgt naar € 25.000

Het heffingsvrije vermogen van € 21.330 (bedrag in 2015) gaat met ingang van 1 januari 2017 omhoog naar € 25.000 per persoon. Fiscale partners mogen net als nu kiezen hoe zij het gezamenlijke box 3-vermogen na aftrek van tweemaal het heffingsvrije vermogen van € 25.000 (in 2017), onderling verdelen. Als geen keuze kan worden gemaakt, wordt bij beide partners automatisch de helft van de grondslag in aanmerking genomen. Anders dan nu, kan de verdeling van de grondslag vanaf 2017 wel invloed hebben op de belastingdruk in box 3, namelijk wanneer een schijfgrens wordt overschreden.

Aanpassing heffingskortingen

Het afbouwpercentage van de algemene heffingskorting wordt per 2016 verhoogd. Op grond van het belastingplan 2015 zou de algemene heffingskorting uiteindelijk worden afgebouwd tot minimaal € 991. In het nieuwe voorstel wordt deze korting uiteindelijk volledig afgebouwd, waardoor inkomens vanaf ongeveer € 66.000 of hoger geen recht meer hebben op algemene heffingskorting. Ook de arbeidskorting wordt aangepast en zal ook worden teruggebracht. Inkomens vanaf ongeveer € 117.000 hebben geen recht meer op arbeidskorting.

Hoogte algemene heffingskorting bij een bepaald inkomen in 2015 t/m 2017

Inkomen	2015 (€)		2016 (€)		2017 (€)	
	Is	was	wordt	Was	wordt	
10.000	2203	2230	2230	2233	2233	
20.000	2199	2230	2226	2233	2233	
30.000	1967	1898	1747	1911	1768	
40.000	1735	1566	1267	1579	1288	
50.000	1503	1234	788	1247	809	
60.000	1341	991	308	971	329	
70.000	1341	991	0	971	0	

Hoogte **arbeidskorting** bij een bepaald arbeidsinkomen in 2015 t/m 2017

Inkomen	2015 (€)		2016 (€)		2017 (€)	
	Is	was	wordt	Was	wordt	
10.000	100	349	400	325	381	
20.000	2220	2465	3103	2619	3312	
40.000	2220	2465	2864	2647	3077	
60.000	1811	2064	2064	2273	2277	
80.000	1011	1264	1264	1473	1477	
90.000	611	864	864	1073	1077	
100.000	211	464	464	673	677	
110.000	184	64	64	273	277	
120.000	184	0	0	0	0	

Overzicht heffingskortingen

Heffingskortingen	2015(€)	2016 (€)
Algemene heffingskorting maximaal < AOW- leeftijd	2203	2230
Algemene heffingskorting maximaal > AOW- leeftijd	1123	1139
Afbouwpercentage algemene heffingskorting	2,32%	4,796%
Algemene heffingskorting minimaal < AOW- leeftijd	1342	0
Algemene heffingskorting minimaal > AOW- leeftijd	685	0
Arbeidskorting max.	2220	3103
Afbouwpercentage arbeidskorting	4%	4%
Arbeidskorting min.	184	0
Werkbonus max.	1119	1119
Inkomensafhankelijke combinatiekorting max.	2152	2769
Jonggehandicapten korting	715	719
Ouderenkorting	1042 / 152	1187/70
Alleenstaande ouderenkorting	433	436

'Het gaat beter met de economie, maar we moeten nuchter blijven.'

Vorig jaar schreven we in onze **ZD-EXTRA** over een publicatie van het Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS]: *'In 2019 telt Nederland bijna 14 miljoen volwassenen. Dan zal voor het eerst 50% van de volwassen bevolking ouder zijn dan 50 jaar.'* Daaraan verbonden we toe de conclusie: *'Als meer dan de helft van de volwassen bevolking ouder is dan 50, gaan we ze horen. Dat kan niet anders. Het maakt de vraag interessant of 50-plussers meer op hebben met dealen of het persoonlijke belang laten prevaleren?'*

Het kabinet vindt het belangrijk dat iedereen het herstel gaat voelen, zodat mensen weer met groeiend optimisme naar de toekomst durven kijken.

In de troonrede van dit jaar lezen we verder nog: *'Iedereen wil gezond en zelfstandig oud worden. Als dat op enig moment niet meer kan, willen mensen kunnen rekenen op goede ondersteuning en zorg, voor een waardige 'oude dag'. Er komt structureel 210 miljoen euro beschikbaar om de **zorg in de verpleegtehuizen te verbeteren en ruimte te maken voor meer persoonlijke aandacht.***

*In het najaar zal het kabinet een werkprogramma presenteren, waarin het de plannen voor **het toekomstige pensioenstelsel** verder uitwerkt. Het is belangrijk dat dal alle werkenden de mogelijkheid hebben een goed pensioen op te bouwen. Het stelsel kan transparanter, eenvoudiger en persoonlijker worden, met een juiste balans tussen keuzevrijheid en risicodeling.'*

De Miljoenennota in perspectief

De **staatsschuld** zal in 2016 – ondanks de genomen en nog te nemen maatregelen - naar verwachting van het kabinet nog steeds toenemen:

met ca. 8 miljard euro, wat wel minder is dan in voorgaande jaren. Deze overheidsschuld ter grootte

van € 466 miljard komt neer op € 27.000 per Nederlander.

Op de Rijksbegroting staat een tekort van € 8,6 miljard m.a.w. er zullen in 2016 in totaal meer uitgaven [€ 261,1 miljard] dan inkomsten [€ 253,5 miljard] zijn. Omgerekend betekent dat een begrotingstekort van € 29 miljoen gemiddeld per dag ofwel € 622 per Nederlander.

Voor 2016 gaat van de totale uitgavenbegroting nog steeds ruim meer dan de helft [nu 58,3%

tegen 58,0% voor 2015] naar de Sociale Zekerheid en Arbeidsmarkt [nu 29,8% tegen 29,9% voor 2015] en naar de Zorg [nu 28,5% tegen 28,1% voor 2015]. Die uitgaven voor deze 2 sectoren zijn voornamelijk gebaseerd op de **'klassieke verzorgingsstaat uit de tweede helft van de twintigste eeuw'**.

Onderstaand een greep uit in het oog springende wijzigingen die voortvloeien uit de regeringsplannen:

Maatregelen voor de werkgever

Integratie RDA en S&O

Door integratie van de S&O- afdrachtvermindering (Speur- en ontwikkelingswerk) en de RDA (Research & Development Aftrek), is er per 2016 een fiscale regeling minder en bestaat de S&O- afdrachtvermindering uit één grondslag voor alle S&O- kosten. Er vindt dan ook een aanpassing plaats in de verschillende voordeelpercentages, het percentage voor starters en de grens tussen de eerste en tweede schijf. Het huidige plafond vervalt, waardoor er geen maximum meer is voor de in aanmerking te nemen afdrachtvermindering op de verschuldigde loonbelasting en premie volksverzekeringen. Ter versoering van de geïntegreerde regeling zullen twee soorten werkzaamheden niet langer kwalificeren voor de afdrachtvermindering.

S&O-afdrachtvermindering

Jaar	2015	2016
1 ^e schijf	35%	32%
1 ^e schijf starter	50%	40%
Grens 1 ^e schijf	€ 250.000	€ 350.000
2 ^e schijf	14%	16%
Plafond	€ 14 mln	vervallen

[Tip: De bedragen die onder de huidige RDA-regeling nog niet zijn opgevoerd (nog openstaande S&O-uitgaven), kunnen in de nieuwe regeling worden opgevoerd bij de S&O-aanvraag. Dit moet dan in dezelfde periode gebeuren als op de huidige RDA-beschikking staat, en jaarlijks een evenredig deel.]

Inkomensafhankelijke opbouw arbeidskorting in tabel bijzondere beloningen

Op grond van het Belastingplan 2015 is voor het jaar 2015 de inkomensafhankelijke afbouw van de arbeidskorting in de tabel bijzondere beloningen verwerkt. Met ingang van 2016 zal dit ook gebeuren met de inkomensafhankelijke opbouw van

de arbeidskorting. Voor werknemers met een inkomen tot ongeveer € 20.000 betekent dit dat zij het deel van de arbeidskorting toegekend voor bijzondere beloningen, direct kunnen realiseren in de loonbelasting.

Aanscherping gebruikelijkheid criterium

Ter verbetering van de bestrijding van tariefarbitrage wordt het gebruikelijkheid criterium in de werkkostenregeling aangepast. Het door de werkgever aanwijzen van een vergoeding of verstrekking van een bepaalde omvang als eindheffingsbestanddeel moet gebruikelijk zijn en niet de omvang van de vergoedingen of verstrekkingen als zodanig. Het moet dus

gebruikelijk zijn dat de werkgever de verschuldigde heffingen over de vergoeding of verstrekking via eindheffing voor zijn rekening neemt.

[Let op! Het is bijvoorbeeld niet gebruikelijk dat een werkgever het maandloon, vakantiegeld of een hoge bonus van een werknemer aanwijst als eindheffing bestanddeel.]

Omvorming bestaande premiekortingen specifieke werknemers

Op basis van het wetsvoorstel tegemoetkomingen loondomein komt er voor werkgevers een nieuw systeem met tegemoetkomingen in de vorm van loonkostenvoordelen bij het in dienst nemen van oudere uitkeringsgerechtigden en arbeidsgehandicapte werknemers (LKV's). Dit zou

in werking moeten treden op 1 januari 2018. Daarnaast regelt dit voorstel de invoering van een loonkostenvoordeel voor werkgevers die werknemers in dienst hebben met een relatief laag loon (LIV's) per 1 januari 2017. Het moet dan gaan om substantiële banen van ten minste 1248 uur op jaarbasis.

Huidige en nieuwe tegemoetkomingen

Doelgroep	Huidige premiekorting	Nieuwe maximum tegemoetkoming
100 – 110% WML (LIV)	–	€ 2.000
110 – 120% WML (LIV)	–	€ 1.000
Ouderen 56+	€ 7.000	€ 6.000
Arbeidsgehandicapten	€ 7.000	€ 6.000
Banenafpraak	divers	€ 2.000

[Tip: in het overgangsjaar (2017) zal samenloop tussen de huidige premiekortingen en het LIV mogelijk zijn. In 2017 kan de werkgever beide tegemoetkomingen ontvangen voor een werknemer die kwalificeert voor een premiekorting en het LIV.]

Maatregelen m.b.t. auto's

Einde optie jaar-mrb ineens te betalen

Vanaf 1 juli 2016 zal het niet meer mogelijk zijn om de motorrijtuigenbelasting (mrb) voor een heel jaar in één keer te betalen. Deze mogelijkheid tot jaarbetaling is een uitzondering op het standaardproces. Vanaf 1 juli 2016 zal men per tijdvak van drie maanden vooruit kunnen betalen.

Ook is en blijft het mogelijk om de mrb maandelijks te laten afschrijven.

[Let op! Deze wijziging heeft geen gevolgen voor gedane jaarbetalingen tot en met 30 juni 2016. Jaarbetalingen die tot en met 30 juni 2016 zijn gedaan, blijven geldig voor de resterende duur van de betaalde periode.]

Minder opcenten voor buitenlander

Buitenlandse houders van een auto of ander motorrijtuig worden op grond van de Provinciewet geacht te wonen in de provincie die de hoogste provinciale opcenten heeft als zij zijn onderworpen aan de mrb. De rechter heeft deze bepaling dit jaar

onverbindend verklaard omdat zij in strijd is met het Europees recht. Daarom wordt de Provinciewet zo aangepast, dat buitenlandse mrb-plichtigen worden geacht te wonen in de provincie die het laagste aantal opcenten heeft.

Maatregelen t.a.v. de eigenwoning

Vereenvoudiging informatieplicht eigenwoning schuld

Belastingplichtigen die hun hypotheekschuld niet bij de bank of een andere aangewezen administratieplichtige hebben ondergebracht, hoeven vanaf 2016 geen apart formulier meer in te

vullen. Er wordt in de aangifte naar gevraagd. Het aangifteproces wordt verder vergemakkelijkt door de eerder opgegeven gegevens voor in te vullen in de aangifte van het jaar erop.

Aflossingseis wordt verzacht

Belastingplichtigen moeten sinds 1 januari 2013 annuïtair aflossen op hun eigenwoningschuld. In bepaalde gevallen, zoals betalingsachterstanden of onbedoelde fouten mag worden afgeweken. Maar indien die aflossingsachterstand niet op tijd wordt ingehaald gaat de schuld over naar box 3 en kwalificeert definitief niet meer als eigenwoningschuld. Met terugwerkende kracht tot 1 januari 2013 wordt die aflossingseis verzacht. Als de bestaande of nieuwe schuld weer aan de eisen voldoet is hij weer aan te merken als eigenwoningschuld.

Wijziging vrijstelling polis eigen woning I

Voor de zogenoemde Brede Herwaarderingspolis, kapitaalverzekering eigen woning (KEW), spaarrekening eigen woning (SEW), en beleggingsrecht eigen woning (BEW) geldt een vrijstelling per belastingplichtige. Om bij fiscaal partnerschap een dubbele vrijstelling te benutten moesten beide partners als begunstigde in de polis

opgenomen zijn. Dat bleek vaak niet het geval. Om de vrijstelling gemakkelijker te kunnen benutten is dat met ingang van 1 januari 2016 mogelijk met een verzoek bij het indienen van de aangifte.

[Tip: Ook voor gevallen vóór 1 januari 2016 kan een verzoek ingediend worden. Dit wordt per besluit geregeld.]

Wijziging vrijstelling polis eigen woning II

De zogenoemde imputatieregeling die bedoeld is om – ongeacht het aantal uitkeringen – een maximale vrijstelling voor een Brede Herwaarderingspolis toe te passen, is aangepast om een lek te repareren, waardoor in bepaalde gevallen bij een SEW en een BEW een vrijstelling is te benutten zonder dat dit in aftrek kwam op de maximale vrijstelling.

Rekening houden met tegengestelde belangen WOZ waarde

De WOZ waarde wordt in steeds meer regelingen als uitgangspunt genomen. Hierdoor krijgen ook anderen belang bij de WOZ waarde, dan degene die de beschikking ontvangt. Een voorbeeld daarvan is de aanpassing het woning waarderingsstelsel, waardoor de maximale huurprijs mede bepaald wordt door de WOZ waarde van de woning. De wet WOZ wordt zo gewijzigd dat bij een bezwaar rekening gehouden wordt met belangen van huurder en verhuurder.

Maatregelen voor financiële planning

Conserverende aanslag bij emigratie blijft onbeperkt openstaan

Wie minstens 5% van de aandelen heeft in een vennootschap, krijgt bij emigratie een conserverende aanslag over de waardegroei van het bezit in de periode dat hij in Nederland woonde. Onder de huidige regeling hoeft de emigrant de aanslag alleen te voldoen bij verkoop van de aandelen of uitkering van minimaal 90% van alle winstreserves in de vennootschap. Anders dan nu, wordt de conserverende aanslag niet meer kwijtgescholden na tien jaar verblijf in het buitenland. De aanslag blijft vanaf 2016 voor onbepaalde tijd openstaan. Daarnaast moet bij

iedere winstuitkering naar rato belasting worden betaald. De voorgestelde maatregelen gaan met terugwerkende kracht gelden vanaf de publicatie van het Belastingplan op Prinsjesdag 2015.

[Let op!: Bovenstaande maatregelen zijn ook van toepassing in andere gevallen waarbij een conserverende aanslag over inkomen uit aanmerkelijk belang wordt opgelegd. Denk aan een schenking of vererving van aanmerkelijk belang aandelen aan een natuurlijk persoon die niet in Nederland woont.]

Stiefkind jonger dan 27 jaar kwalificeert niet als partner

Een kind jonger dan 27 jaar kan niet kwalificeren als partner van zijn vader of moeder. Deze uitzondering geldt niet voor stiefkinderen jonger dan 27 jaar, omdat de uitzondering uitsluitend geldt voor bloedverwantschap. Om bloed- en

aanverwanten in het partnerbegrip hetzelfde te behandelen wordt in de wet opgenomen dat de aanverwant in de eerste graad van de belastingplichtige op verzoek niet als partner kwalificeert, tenzij beiden bij aanvang van het kalenderjaar de leeftijd van 27 jaar hebben bereikt.

Nog een uitzondering op partnerbegrip

Ook twee personen die worden gehuisvest in een opvanghuis met een kind van een van beiden, worden niet langer als partner aangemerkt voor de toeslagen én de inkomstenbelasting. Er wordt op dit

punt een uitzondering gemaakt op het partnerbegrip, omdat het een groep kwetsbare personen betreft die geen zeggenschap heeft over de specifieke woning waarin zij worden geplaatst.

Erfpacht leaseconstructie niet langer aantrekkelijk

In de praktijk wordt als financieringsstructuur of voor de vervreemding van beleggingsvastgoed vaak gebruik gemaakt van de zogenoemde erfpachtlease in plaats van een 'sale-and-leaseback'. Voor de overdrachtsbelasting kan namelijk, door het gebruik van de rechtsfiguur erfpachtlease, heffing worden vermeden die bij een 'sale-and-leaseback' wel verschuldigd zou zijn. Deze economische

vergelijkbare gevallen worden voortaan fiscaal gelijk behandeld. Het is dan ook niet meer mogelijk om de grondslag waarover in geval van verkoop met gelijktijdige vestiging van een erfdienstbaarheid, een recht van erfpacht of een recht van opstal te verminderen met de gekapitaliseerde waarde van de erfpacht canon of retributie.

Afkoop lijfrente zonder toepassing minimum waarderingsregel

Bij afkoop van een lijfrente in de opbouwfase wordt uitgegaan van de minimum waarderingsregel. De voor de belastingheffing in box 1 in aanmerking te nemen waarde wordt dan minimaal gesteld op het totaal van de eerder voor de aanspraak betaalde premies en andere bedragen. Wanneer de waarde van de lijfrente aanzienlijk lager is dan het bedrag van de in aftrek gebrachte premies, kan de verschuldigde belasting het door de verzekering

uitgekeerde bedrag overstijgen. Om die reden wordt vanaf 1 januari 2016 ook in de inkomstenbelasting niet langer gewerkt met de minimum waarderingsregel.

[Let op!: In gevallen waar de termijn voor ambtshalve vermindering nog niet is verlopen, kan vooruitlopend op de aanpassing van de wet, een tegemoetkoming worden verleend voor afkopen die zijn gedaan vóór 1 januari 2016.]

Uitgaven buitenlandse monumentenpanden aftrekbaar

Met ingang van 1 januari 2016 is ook aftrek van uitgaven voor monumentenpanden toegestaan voor monumentenpanden die op het grondgebied van

een andere EU-lidstaat of EER-staat is gelegen. Hierbij geldt onder meer de eis dat het monumentenpand een element vormt van het Nederlands cultureel erfgoed.

Tot € 100.000 belastingvrij schenken voor de eigen woning

De vrijstelling voor eenmalige schenkingen – van ouders aan kinderen tussen 18 en 40 jaar – voor de eigen woning wordt definitief verhoogd en verruimd. Vanaf 1 januari 2017 mag iedereen tussen 18 en 40 jaar eenmalig maximaal € 100.000

vrij van schenkbelasting geschonken krijgen, zowel door een familielid als door een derde.

[Let op!: In 2016 geldt nog steeds een eenmalige verhoogde vrijstelling voor schenkingen van ouders aan kinderen tussen 18 en 40 jaar. Wel stijgt de vrijstelling in 2016 van € 52.000 naar € 53.016.

Kinderalimentatieverplichting uitgezonderd van box 3

Met de invoering van de Wet hervorming kindregelingen (WHK) is de aftrek van uitgaven voor levensonderhoud van kinderen per 1 januari 2015 komen te vervallen. Als gevolg hiervan valt een kinderalimentatieverplichting niet langer onder de uitsluiting in box 3 van verplichtingen, die kunnen leiden tot uitgaven die geclaimd kunnen

worden als persoonsgebonden aftrekpost. Hierdoor wordt het recht op kinderalimentatie niet, maar de verplichting wel in aanmerking genomen. Daarom zijn verplichtingen aan bloed- of aanverwanten in de rechte lijn of in de tweede graad van de zijlijn die rechtstreeks uit het familierecht voortvloeien vanaf 2017 uitgezonderd van box 3.

Overige maatregelen

Fictie exportregeling afvalstoffenbelasting

Per 1 juli 2015 wordt ook afvalstoffenbelasting geheven voor het verkrijgen van toestemming om de afvalstoffen buiten Nederland te brengen en daar te laten verbranden. De Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT) verleent hiertoe toestemming bij beschikking. Op basis van de nieuwe fictie heeft de door ILT verleende

toestemming voor het volledige vermelde gewicht betrekking op afvalstoffen die in het buitenland worden verbrand. Dit is alleen anders als dat uit de beschikking blijkt. Voor alle partijen is daardoor bij afgifte van de beschikking duidelijk hoeveel belasting verschuldigd is bij het aflopen van de beschikking.

Verlaging tarief energiebelasting

Het tarief in de energiebelasting voor lokaal duurzaam opgewekte elektriciteit wordt verder verlaagd. Per 1 januari 2016 wordt de tariefsverlaging aangepast van 7,5 cent per kWh naar 9,0 cent per kWh.

[Tip: De tariefsverlaging naar 9,0 cent per kWh geldt voor coöperaties die de inspecteur vanaf 1 januari 2016 aanwijst, en ook voor coöperaties die al voor die datum zijn aangewezen.]

Teruggaafregeling voor aardgas

Voor aardgas dat is geleverd voor gebruik als brandstof voor vaartuigen op communautaire wateren, waaronder de visserij, wordt een teruggaafregeling voorgesteld. Het gaat dan om alle wateren die toegankelijk zijn voor alle voor de

commerciële zeescheepvaart geschikte zeeschepen, dus niet de binnenwateren.

[Let op!: Pleziervaartuigen kunnen geen gebruik maken van de teruggaafregeling.]

Verhoging verbruiksbelasting alcoholvrij

Ten aanzien van de verbruiksbelasting van alcoholvrije dranken wordt een tariefverhoging en een aantal vereenvoudigingen voorgesteld. De twee huidige tarieven worden geüniformeerd en verhoogd € 7,91 per 100 liter. Het laagste tarief van de bieraccijns wordt daaraan gelijkgesteld.

Daarnaast vervalt het onderscheid in huishoudelijk en niet huishoudelijk gebruik voor de berekening van de verbruiksbelasting voor onder andere siropen en poeders. Tot slot worden de vrijstellingen voor vruchten- en groentesappen in specifieke gevallen afgeschaft.

Herintroductie vrijstelling kolenbelasting

Op 1 januari 2013 werd de vrijstelling van kolenbelasting voor kolen gebruikt voor elektriciteitsproductie afgeschaft. Het kabinet wil deze vrijstelling nu herinvoeren. De vrijstelling geldt dan voor alle installaties waarin door middel van kolen elektriciteit wordt opgewekt. Vanwege de afspraak om de meest vervuilende

elektriciteitsproductie af te bouwen, moeten grote stookinstallaties op grond van een voorgenomen wijziging van het Activiteitenbesluit milieubeheer vanaf 1 januari 2016 voldoen aan een minimum rendementseis van 38% (en vanaf 1 juli 2017 40%). Kolencentrales die hier niet aan voldoen, moeten sluiten.

Vrijstelling uitkeringen artikel 2-fonds

Het kabinet gaat uitkeringen uit het artikel 2-fonds vrijstellen van belasting, waardoor bepaalde negatieve gevolgen voor ontvangers niet meer optreden. Het fonds betreft een compensatieregeling voor bepaalde Joodse

oorlogsslachtoffers. Het gaat om ongeveer 2500 gerechtigden die een uitkering van € 320 per maand ontvangen.

Vereenvoudiging massaal bezwaar

De massaal bezwaarprocedure wordt eenvoudiger en doeltreffender gemaakt zodat deze vaker benut zal worden. De procedure wordt sneller doordat de Tweede Kamer alleen nog wordt geïnformeerd. Publicatie en de invoering van een bezwaarformulier of webmodule maken het eenvoudiger bezwaar in te dienen. De massaal bezwaarprocedure kan nog sneller worden

Prejudiciële vraag

Een fiscale prejudiciële procedure wordt ingevoerd. De belastingrechter kan op verzoek van een partij of ambtshalve een rechtsvraag gaan voorleggen aan de Hoge Raad ter beantwoording bij wijze van prejudiciële beslissing. De rechtsvraag moet

Experimenten

De Belastingdienst zet steeds meer ICT in om de dienstverlening en controle te vereenvoudigen. Experimenteren met heffen én betalen zonder dat een voorafgaande aanslag of boete is opgelegd en verruiming van de mogelijkheden voor verrekenen

Schorsende werking hoger beroep bij toeslagen

Voor toeslagen is momenteel geen schorsende werking van hoger beroep, waar dit voor sociale zekerheid en belastingrecht wel zo is. Dit heeft tot gevolg dat de Belastingdienst vaak moet uitbetalen

Lijfswang

De ontvanger krijgt de mogelijkheid lijfswang ook toe te passen bij civiele schadevordering op grond van onrechtmatige daad ter inning van een

Aanscherping disculpatie mogelijkheid

Voor verkopers van vennootschappen die (latente) belastingclaims voor herinvesteringsreserves en stille reserves bevatten, wordt de disculpatie mogelijkheid beperkt. Indien de

Tot slot

Zoals eerder al vermeld, is bovenstaande informatie een greep uit de diverse maatregelen die u en ons te wachten staan. En verder merken wij op dat vanwege de omstandigheid dat er in de 1^e Kamer steeds voldoende draagvlak gecreëerd dient te worden eventuele veranderingen niet zijn uit te sluiten. Het is dus van belang om de ontwikkelingen hieromtrent op de voet te volgen.

Hoewel de redactie van **Zaken Doen** de informatie in deze ZD-Extra met zorg heeft samengesteld, kunnen hieraan geen rechten worden ontleend. De redactie van **Zaken Doen** en de onafhankelijke IIB-adviseurs aanvaarden daarom geen enkele aansprakelijkheid voor eventuele gevolgen van onjuistheden of onvolledigheid van de vermelde informatie.

doorlopen door een prejudiciële vraag te stellen. Ongeacht hoe de rechtsvraag wordt beantwoord doet de inspecteur collectief uitspraak op bezwaar. Belastingplichtigen kunnen niet meer om een individuele uitspraak vragen.

[Let op!: heeft een belastingplichtige ook op andere punten bezwaar gemaakt dan worden die direct individueel afgehandeld.]

potentieel in een groot aantal vergelijkbare zaken kunnen spelen. De belastingrechter kan andere lopende procedures, waarbij dezelfde rechtsvraag speelt, in afwachting van het antwoord aanhouden. De Hoge Raad beslist of de vraag zich inderdaad voor een prejudiciële beslissing leent.

moet helpen de dienstverlening eenvoudiger te maken.

[Tip: De belastingschuldige hoeft niet mee te doen aan een experiment. Hij moet ermee instemmen.]

en later weer terugvorderen met alle problemen van dien. Ter vereenvoudiging van de uitvoering wordt de schorsende werking van hoger beroep nu ingevoerd.

belastingschuld. Dat is nu alleen mogelijk voor de invordering van belastingschulden. De lijfswang kan bovendien toegepast worden bij iemand die feitelijk beleidsbepalend is maar geen bestuurder.

herinvesteringsreserve of stille reserve binnen zes maanden wordt vervreemd, ligt het aansprakelijkheidsrisico voortaan bij de verkoper van de aandelen. Die zal dat risico moeten uitsluiten door zekerheden van de koper te vragen.