

NYENRODE TAX ASSURANCE ACADEMY

EXECUTIVE POST MASTER TAX ASSURANCE



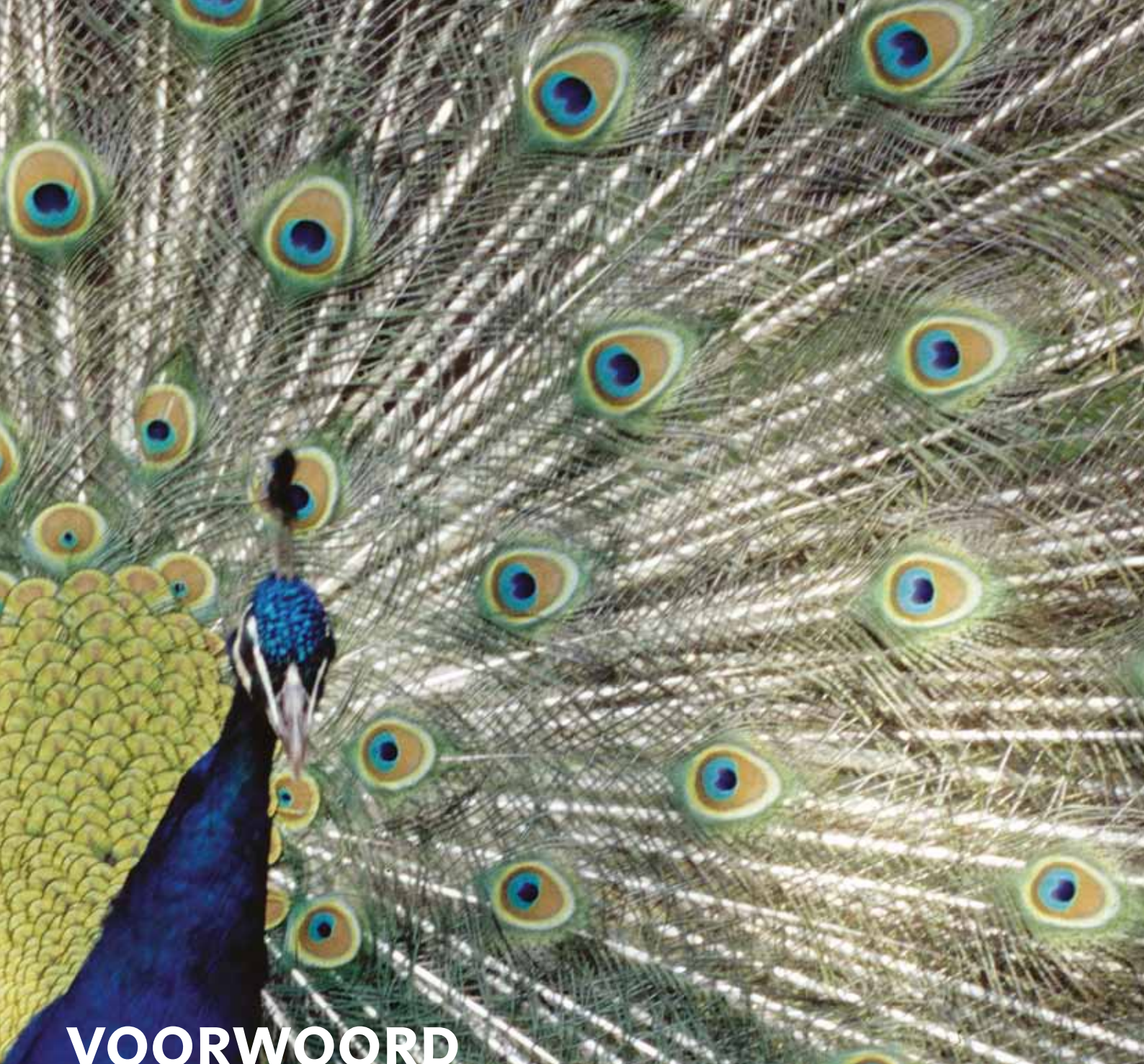
NYENRODE
BUSINESS UNIVERSITEIT





INHOUDSOPGAVE

- 3** Voorwoord
- 4** Executive post Master Tax Assurance
- 8** Toelichting programma
- 10** Aanmelding en inlichtingen



VOORWOORD

In 2005 zijn we gestart met de Nyenrode Tax Assurance Academy en hebben wij de term 'Tax Control Framework' geïntroduceerd. Inmiddels hebben vele groepen hun Tax Assurance opleiding afgerond en is onder de naam Tax Assurance een nieuw vakgebied ontstaan. Het vakgebied en begrippen als 'tax control framework', 'tax risk management', 'tax strategy', 'horizontaal toezicht', 'handhavingsconvenanten' en 'convenantsaangiften' zijn niet meer weg te denken uit de dagelijkse praktijk. Ook internationaal staat tax assurance inmiddels op de kaart. Hoewel we daar best

een beetje trots op zijn, staan we niet stil. We hebben als center een reputatie hoog te houden als het gaat om innovaties en nieuwe ontwikkelingen. We zijn dan ook verheugd dat u in deze brochure ons geheel vernieuwde programma aantreft: *Executive post Master Tax Assurance*.

Graag tot ziens op Nyenrode!

Prof. dr. mr. Robert N.J. Kamerling
Mr. Roy R. Kramer RA



EXECUTIVE POST MASTER TAX ASSURANCE

Ontwikkelingen

CFO's, regelgevers, investeerders, accountants, bestuurders en toezicht-houders hebben steeds meer aandacht voor de impact van fiscaliteit op ondernemingen. Van organisaties wordt inmiddels verwacht dat zij kunnen aantonen dat zij fiscaal 'in control' zijn.

Dat de fiscale risico's steeds vaker en nadrukkelijker hun stempel drukken op de bedrijfsvoering, heeft de praktijk, vaak pijnlijk duidelijk, bewezen. Daarnaast hebben internationaal (mede onder aanvoering van Nederland) op horizontaal toezicht geënte fiscale handhavingstrategieën een grote vlucht genomen. Niet alleen heeft de OECD het concept 'enhanced relationship' omarmd, maar er zijn ook vele landen actief mee bezig. Zo heeft de UK diverse richtlijnen uitgevaardigd, Zuid-Korea een min of meer Nederlandse systeem geïntroduceerd en is China met een voorbereidend concept bezig.

Mede onder druk van de economische en financiële crisis, sociale trends en ontwikkelingen op het gebied van corporate governance, staat fiscale transparantie wereldwijd in de schijnwerpers. Niet voor niets is de belangstelling voor tax assurance gegroeid.

Veel organisaties worstelen echter nog steeds met de vraag hoe zij de fiscale processen kunnen inrichten en beheersen. Als reactie hierop staat risicomanagement voor fiscaliteit volop in de belangstelling. Dit wordt versterkt door een wereldwijde trend van overheden die focussen op transparantie, vertrouwen en self assessment door bedrijven.

Nieuwe benadering

De hiervoor geschetste ontwikkelingen vragen om een nieuwe benadering, nieuwe competenties en nieuwe vaardigheden! We hebben als Center for Tax Assurance een reputatie hoog te houden als het gaat om het initiëren van deze ontwikkelingen.

Nieuw is dat er sprake is van een sterke verschuiving van een incidentgedreven aanpak naar een procesmatige benadering met een 'Tax Control

Framework' (TCF). Anders gezegd: een goed geolied en betrouwbaar fiscaal risicobeheersings- en controlesysteem, waardoor niet alleen de onderneming zelf, maar bijvoorbeeld ook toezichthouders inzicht krijgen in de (fiscale) risico's en beheersmaatregelen. Dan kunnen ondernemingen niet alleen hun fiscale risico's beheersen, maar ook hun fiscale kansen herkennen.

Over het concept 'Tax Control Framework' is al veel gezegd en geschreven, maar om een passend TCF daadwerkelijk, in de praktijk, op te zetten en te onderhouden, dat blijkt toch een ander verhaal. De grote vraag die wij steeds weer in de praktijk krijgen is 'leg ons uit hoe zo'n TCF er uit ziet, hoe we dat kunnen bouwen, hoe we dat implementeren, hoe we dat integreren in de business, hoe we dat werkend houden en hoe we dat kunnen monitoren? We hebben gemerkt dat vele organisaties, risk managers, controllers, adviseurs, CFO's, auditors en medewerkers van de Belastingdienst zich het hoofd breken over deze vraag.

Een eenvoudige handleiding voor het opzetten van een TCF bestaat niet, omdat elke organisatie nu eenmaal haar eigen, specifieke kenmerken, behoeften en eisen heeft. Maar staat een dergelijk raamwerk overeind, dan kan de organisatie de belanghebbenden – waaronder de Belastingdienst – de fiscale MRI-scan van de fiscaal-gerelateerde processen en fiscale risico's laten zien. Op die manier wordt een bepaalde mate van zekerheid – 'assurance' – geboden.

Fiscaliteit wordt steeds meer buiten het exclusieve domein van de fiscaaltechnische specialisten gebracht. Dit resulteert in een groeiende behoefte aan personen en adviseurs die zijn geschoold op het gebied van Tax Assurance.

Het programma

In onze beleving is het tijd om het TCF concreet handen en voeten te geven. Ons succesvolle tax assurance programma hebben we dan ook geheel vernieuwd. Omdat de deelnemers aan onze opleiding mensen uit de praktijk zijn, bieden wij een praktisch programma. Tevergeefs zal



men dan ook zoeken naar abstracte vergezichten of onwrikbare theorieën over risico- en procesmanagement, die altijd zo perfect werken in de studeerkamer. Heel concreet, no-nonsense en stapsgewijs gaan we aan de slag. Niet alleen aandacht voor de ‘traditionele vakgebieden’ zoals u van ons gewend bent, maar een volledige integratie van fiscaliteit met managementkundige disciplines zoals strategie, governance, risicomanagement, compliance, verandermanagement, leiderschap, cultuur, ethiek en zelfs business proces management.

Praktisch en concreet

Het praktisch vormgeven, implementeren, beoordelen en kunnen monitoren van een TCF staat als het ware centraal in het programma. Wij geven daarvoor niet alleen de theoretische fundering en een gebruiksaanwijzing, maar ook instructies, kaders, best practices en vooral een uitgebalanceerde rodedraad-casus, waarmee u zelf aan de slag gaat. Ook alle managementkundige modules, zoals risicomanagement, business proces management, strategie en verandermanagement zijn direct gekoppeld aan de praktijkgerichte casus! Daarnaast presenteren een vijftal vooraanstaande organisaties hun ‘TCF’ tijdens het programma. Alle belastingmiddelen tot en met de Douane komen nadrukkelijk aan bod!

Rodedraad-casus

Al langer bestaat er in de praktijk een behoefte aan een eenduidig stelsel van objectieve (en toetsbare) criteria voor fiscale transparantie en beheersing. In ons programma heeft dat alles vorm gekregen door de relevante onderdelen te behandelen aan de hand van een casus die als een rode draad door de opleiding loopt en zich ontwikkelt tijdens de colleges. De rodedraad-casus hebben wij de afgelopen jaren ontwikkeld in samenwerking met vooraanstaande advieskantoren en gerenommeerde experts, zoals hoogleraren, ‘risk managers’, IT-specialisten, alsmede deskundigen van de Belastingdienst en internationaal opererende (beurs)ondernemingen. De casus is op zich een best practice en geeft de deelnemers een helder (Coso-conform) raamwerk en objectieve criteria mee. Hier kunt u in de praktijk direct mee aan de slag.

Academisch fundament

Uniek in het Nyenrode-programma is de gecoördineerde en synthetiserende inbreng vanuit diverse disciplines en vakgebieden. Die synthese, het maatwerk en de groepssamenstelling maken ons programma uniek.

Niet alleen wordt een integraal risk assessment uitgevoerd, wordt de control environment in beeld gebracht, worden er risico’s gerubriceerd, beheersmaatregelen en controls ontworpen, getoetst en gedocumenteerd, maar gaat het ook om verandermanagement, het vaststellen van de ‘fiscale risk appetite’, het inbedden van fiscaliteit in de reguliere bedrijfsprocessen, risk management, governance en compliance, het beheersen van niet reguliere (fiscale) transacties, het creëren van draagvlak, het ontwerpen en/of herinrichten van processen, het integreren van de ICT, het vormgeven en toetsen van soft controls, het auditen van het TCF, het geven van ‘tax assurance’, maar vooral ook het levend en werkend houden van een TCF als onderdeel van de totale organisatie. Er komt enorm veel aan bod.

Organisaties moeten op elk moment snel en eenvoudig inzicht kunnen krijgen in de status van hun fiscale risicobeheersing. Zo ontwerpen de deelnemers tijdens de simulatie een ‘dashboard’ met de ‘in control status’ van alle relevante belastingmiddelen, de bijbehorende processen, landen, tijdvakken en bedrijfsonderdelen. Tijdens een aansluitende opdracht moeten de deelnemers bijvoorbeeld een oplossing ontwikkelen voor het verbeteren van de communicatie tussen de fiscale functie en de interne en externe belanghebbenden. Deze ‘workshop’ moeten zij daadwerkelijk verzorgen voor een groep controllers.

Ter afsluiting van het programma presenteren de deelnemers hun uitwerking van de casus aan een aantal bestuurders, een commissaris, een hoofd Fiscale Zaken en deskundigen van de Belastingdienst. De kern-docenten zijn aanwezig om het proces (mede) te beoordelen en te begeleiden. Daarmee komen vrijwel alle relevante facetten van fiscaal (risico)management die voor uw situatie en organisatie van belang kunnen zijn, aan bod.





Het ambitieniveau is zeer hoog. U wordt als het ware niet alleen als architect van een TCF opgeleid, maar tevens als timmerman en metselaar. Na afloop van het programma bent u daadwerkelijk in staat om een TCF te ontwerpen, te bouwen, te implementeren en te monitoren. Wij huldigen niet voor niets het beginsel: 'vandaag leren, morgen toepassen'.

Executive post Master

Afhankelijk van de studiefase waarin u zich bevindt, kiest u voor een post Masteropleiding. In Europa is het gros van dergelijke opleidingen pre-ervaringsonderwijs, bedoeld voor jongere studenten die direct doorstromen of één tot twee jaar na het behalen van een 'bachelor' de draad oppakken. Maar een 'executive post Masteropleiding' kent een dimensie meer: die van de praktijkervaring en een diepgaande professionele ontwikkeling.

Onze opleiding wordt gedragen door ervaringsonderwijs en een diepgaande professionele ontwikkeling. Ervaring krijgen en delen vormt hier, in tegenstelling tot de 'reguliere' post Masteropleidingen, een belangrijk onderdeel van het didactisch concept. En dat zal zeker spontaan en op 'natuurlijke' wijze gebeuren, doordat de deelnemers professionals zijn die afkomstig zijn uit verschillende disciplines, en uiteenlopende achtergronden hebben.

Persoonlijke intake

Het hoge niveau van onze executive post Master brengt mee dat aan de deelnemers van deze opleidingen dito eisen worden gesteld. Een persoonlijk gesprek maakt dan ook deel uit van de selectie- en aanmeldprocedure. Daarbij bespreken we uw persoonlijke ambities en leerdoelen, zodat wij optimaal maatwerk kunnen leveren. Niet voor niets beteden we in ons programma ook aandacht aan verandermanagement, leiderschap, soft controls, en uw 'persoonlijke business case'.

Zichtbare resultaten

Zichtbare resultaten motiveren de deelnemers. Vandaar dat de deelnemers aan ons programma regelmatig opdrachten ('assignments') inleveren, presentaties houden en aan het eind van de opleiding een

thesis schrijven, die wordt opgenomen in een bundel van de reeks *Tax Assurance Essays*. Voor het schrijven van een dergelijke beschouwing krijgt u, wanneer u dat wenst, ondersteuning van professionele (wetenschappelijke) tekstschrijvers. Hoewel het schrijven van een thesis niet verplicht is, is dat wél een voorwaarde om de titel *Executive post Master Tax Assurance* te mogen voeren. Overbodig derhalve om te benadrukken dat u zich met uw schriftelijke 'proeve van bekwaamheid' kunt profileren in de fiscale wereld. Zowel reclame voor u, als reclame voor ons dus.

Titel

Het programma levert in combinatie met het schrijven van de thesis en het Nyenrode tax accounting programma (of aantoonbare kennis en ervaring op dit vakgebied) de voor de markt waardevolle titel, die van *Executive post Master Tax Assurance* op. En dat wij de exclusiviteit van die titel koesteren, moge blijken uit het feit dat een accreditatiecommissie van Universiteit Nyenrode en de Raad van Advies het curriculum, de toelatingseisen en de kwaliteit van het onderwijs op gezette tijden toetst. Wij hebben immers een reputatie te verliezen en zijn zuinig op onze goede naam.

Programma-opbouw

Het programma bestaat uit 10 modules van in totaal 30 dagdelen die in aaneengesloten blokken van 5 dagdelen worden verzorgd. Elk dagdeel bestaat uit een module van circa 3 uur, onderbroken door een pauze. Het volledige programma heeft een looptijd van ongeveer 6 maanden. De eerste dag begint om 14.30 uur en eindigt om 21.30 uur. De tweede collegedag vangt aan om 09.00 uur en eindigt om 19.00 uur. Vanzelfsprekend wordt gezorgd voor catering en overnachtingen. De colleges worden gegeven op het landgoed van de Nyenrode Business Universiteit te Breukelen, een uitstekende ambiance om zich volledig te kunnen concentreren op onderwijs van topniveau.

(Gast)docenten

De modules worden verzorgd door vooraanstaande praktijkprofessionals en gerenommeerde hoogleraren. Alle docenten zijn kerndocent aan de Nyenrode Tax Assurance Academy. Daarnaast leveren ook



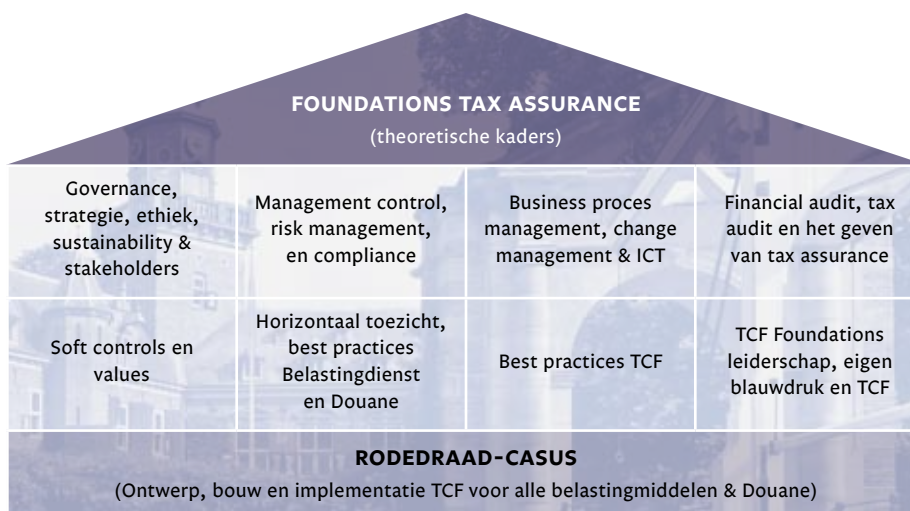
vooraanstaande gastsprekers hun waardevolle bijdragen, zoals commissarissen en CFO's van beursfondsen, analisten, andere toezichthouders (AFM/DNB), medewerkers van de Belastingdienst, risk managers, controllers en hoofden Internal Audit.

Doelgroep

Het Tax Assurance programma is bedoeld voor professionals die in de praktijk geconfronteerd worden met (fiscaal) risicomanagement, compliance, tax audits, fiscale procesbeheersing, het ontwerpen, implementeren en/of beoordelen van een tax control framework, fiscale transparantie, handhavingsconvenanten, het geven van tax assurance, een fiscaal in control statement en die hun eigen perspectief aanmerkelijk willen verbreden.

Gedacht kan worden aan belastingadviseurs, (interne) auditors, controllers, interne accountants, bedrijfsfiscalisten, adviseurs, risk managers, tax assurance providers, belastingdienstmedewerkers en mensen uit de financiële kolom. Wij streven naar een groep van maximaal twintig deelnemers, afkomstig uit verschillende sectoren.

De tien modules weergegeven



TOELICHTING PROGRAMMA

1. Foundations Tax Assurance

In de startmodule, die is geïntegreerd in de rodedraad-casus, worden het speelveld, de belangen en de (internationale) ontwikkelingen op het gebied van 'tax assurance' en horizontaal toezicht geschetst. Ook worden de deelnemers ingewijd in de bijzondere wereld van risicomanagement, strategie, regelnaleving ('compliance'), deugdelijk ondernemingsbestuur ('corporate governance'), 'business proces management' en het belang van de fiscaliteit daarvoor. Daarnaast worden de actuele ontwikkelingen en begrippen in het kader van horizontaal toezicht behandeld. Onderwerpen als: maatschappelijk verantwoord ondernemen, 'fair play', ethiek en 'fair share' komen eveneens aan de orde.

2. Corporate Governance, strategie, ethiek en sustainability

Voordat de vraag van het 'tax control framework' aan de orde komt, dient het management zich af te vragen hoe de organisatie zich opstelt tegenover de fiscaliteit. Wat is de rol van fiscaliteit voor de organisatie? Waar past de fiscaliteit in de strategie? En omgekeerd: welke gevolgen heeft de gekozen strategie voor de fiscaliteit. Dient fiscaliteit dienstbaar te zijn aan de operationele en financiële doelstellingen die de organisatie zich heeft gesteld? Zo ja, wat zijn de fiscale doelstellingen, voor welke periode gelden zij en hoe meet de organisatie of de doelstellingen inderdaad worden of zijn bereikt? Binnen welke sociaal-maatschappelijke en ethische kaders dient de fiscaliteit zich te begeven?

Deze module staat in het teken van de voorgaande vragen en corporate governance, zodat de deelnemers ook de taal spreken en begrijpen van CFO's, risk managers, accountants, bestuurders, de Belastingdienst en commissarissen. Ethiek komt daarbij nadrukkelijk aan bod. Als verschillende belangen, waarden en verantwoordelijkheden met elkaar botsen, hoe goed een proces ook is ingericht, dan komen er complexe morele vraagstukken op. De fiscaliteit voegt een extra dimensie toe aan deze complexiteit. In deze module expliciteren we fiscale waarden en normen en gaan we aan de hand van actuele casuïstiek na hoe deze waarden en normen geïstitutionaliseerd en in stand kunnen worden gehouden. Er is een duidelijk link met de andere modules en uiteraard de rodedraad-casus.

3. Management control, risk management en compliance

Het thema 'interne beheersing' staat weer helemaal in de schijnwerpers. In deze module staat de interne beheersing van het fiscale proces centraal, als onderdeel van het gehele systeem van bedrijfsprocessen. Hier gaat het er niet alleen om 'gevoel' voor de COSO elementen, de administratieve organisatie, het risk management en het control environment te krijgen, maar ook om te begrijpen hoe de organisatie de onderkende fiscale bedrijfs- en procesrisico's wel of niet aan kan met beheersingsmaatregelen, hoe zij deze maatregelen evalueert en zo nodig test. Hierbij kunnen we denken aan doelen stellen, prestatie-

meting en prestatiebeoordeling. Een aantal risk managers deelt hun best practice en u voert zelf een risk assesment uit. Het gaat eigenlijk om een continue verbetering van bedrijfsprocessen. Om dit te realiseren is monitoring noodzakelijk: parafraserend prestaties met prestatie-indicatoren vergelijken. Aan de hand van de rodedraad-casus komen deze onderwerpen aan bod.

4. Business proces management, changemanagement en ICT

Voor 'tax assurance' gaat het in essentie om de beheersing, inrichting en beoordeling van processen. Daarom moet u een proces kunnen inrichten en 'werkend' zien te krijgen. Daarom staan we ook stil bij veranderingmanagement en conflicten die optreden bij dit soort trajecten.

Het gaat er om de fiscaliteit te borgen in de reguliere bedrijfsprocessen. *Business proces management* (BPM) staat in deze module centraal. BPM helpt organisaties structureel aandacht te geven aan processen als: analyse, modellering, implementatie, 'monitoring' en automatisering teneinde doelmatiger om te gaan met de beschikbare middelen en de kwaliteit voortdurend te bewaken en waar mogelijk te optimaliseren. Aan de hand van simulaties ziet u hoe de fiscaliteit in de bedrijfsprocessen is geïntegreerd. Ook staan we uitgebreid stil bij het (tijdig) onderkennen van niet reguliere fiscale transacties ('events') en de beheersing daarvan. In de rode draad casus komen alle elementen ruimschoots aan bod.

5. Financial Audit, Tax Audit en het geven van tax assurance

Met horizontaal toezicht zoekt de Belastingdienst in toenemende mate aansluiting bij de audit-werkzaamheden die zijn verricht door de interne en externe accountant. U krijgt een beeld van het nieuwe risicogerichte denken van de accountant en de toezichthouders. Onderwerpen als materieel belang, axiomatisch voorbehoud, zekerheid (assurance), het risicoanalysemodel, metatoezicht en de rapportage van bevindingen komen uitgebreid aan bod. De module is praktijkgericht: veel voorbeelden, veel casussen en vooral veel interactie.

6. Soft controls & values

'Soft controls', beheersingsmaatregelen gericht op organisatiecultuur, bedrijfsethiek, motivatie, stijl en voorbeeldfunctie van het management, staan momenteel sterk in de belangstelling, maar worden in de praktijk slechts mondjesmaat toegepast. Financiële schandalen in binnen- en buitenland hebben aangetoond dat traditionele audits, gericht op de harde aspecten van de bedrijfsvoering, niet meer toereikend zijn om organisaties goed te kunnen besturen. Zo blijkt uit onderzoek dat mensen zich bij echte dilemma's niet vaak laten leiden door regelgeving of procedures. Het eigen morele oordeel, de inschatting van wat belangrijke anderen verwachten, het gedrag van naaste collega's en vooral het voorbeeldgedrag van de leiding hebben veel meer invloed.

Kortom, soft controls zijn onmisbaar bij het beoordelen van de mate waarin een organisatie fiscaal in control is. Denk aan de wijze waarop de ondernemingsleiding de (fiscale) waarden van de organisatie uitdraagt. Wat is de 'tone at the top' en wat doet het management om de mensen in de goede (fiscale) stand te krijgen? Welke concrete (fiscale) normen zijn bepaald uitgaande van deze waarden en de strategische doelstelling? Zijn de (fiscale) normen bekend bij management, auditors en overige medewerkers? Hoe worden de normen gecommuniceerd en hoe maken mensen keuzes bij fiscale dilemma's?

Om soft controls te kunnen evalueren en beoordelen zijn echter andere audittechnieken nodig. In deze module gaan we uitgebreid, aan de hand van een simulatie en de rodedraad- casus in op vragen als: wat zijn soft controls, wat zijn de mogelijke audittechnieken, wat is er nieuw onder de zon, wat heb je er in de fiscale praktijk aan, en niet in de laatste plaats, wat vraagt dit van je eigen houding, gedrag en taakinvinging bij het evalueren van soft controls?

7. Horizontaal Toezicht en best practices Belastingdienst/Douane

Het fiscale landschap verandert met grote vaart. Tijdens de module worden de meest actuele inzichten en benaderingen van het horizontale toezicht uitvoerig belicht. Actueel is de zogenoemde Belastingverklaring. De Belastingdienst zou graag convenanten sluiten met fiscaal intermediairs, maar de grote aantallen vertragen het proces. Zou de accountant wellicht de fiscale controle kunnen overnemen? In de rapporten Brede Heroverweging van 1 april 2010 – het was geen grap – wordt zelfs al gesproken van volledig uitbesteden van fiscaal toezicht.

De module wordt verzorgd door praktijkexperts van de Belastingdienst/Douane. Zij delen aan de hand van gerichte opdrachten en praktijkcasus hun visie op toezicht, op fiscaal 'in control-zijn', op de beoordeling en werking van een TCF. U weet na afloop wat de Belastingdienst 'goed genoeg' vindt, welke beoordelingscriteria de Belastingdienst hanteert, welke 'eisen' zij stelt aan een TCF en hoe de Belastingdienst 'het metatoezicht' concreet vorm geeft. We beperken ons daarbij overigens zeker niet tot Nederland.

8. Best practices TCF

Ter aanvulling van de rodedraad-casus komen tijdens het programma vijf 'best practices' aan bod betreffende het TCF voor zeer grote ondernemingen, publieke organisaties en middelgrote ondernemingen. Ook een mkb-convenantsaangifte wordt behandeld. U zult de desbetreffende 'best practices' van commentaar voorzien en beoordelen vanuit de perspectieven van een commissaris, een bestuurder en de Belastingdienst/Douane.

9. Leiderschap, eigen blauwdruk en een personal business case

Deze module staat geheel in het teken van het concretiseren van het TCF ten opzichte van de eigen organisatie. Over het concept is al veel gezegd en geschreven, maar om een passend TCF werkelijk, in de praktijk, op te zetten en te onderhouden, blijkt toch van een andere orde te zijn. Kernvraag is hoe fiscaal risicomanagement een geïntegreerd onderdeel van de bedrijfsvoering wordt: van reactief naar proactief, van repareren naar beheersen, van 'ad hoc' naar planmatig en van kostengericht naar waardegericht.

Naast een eigen blauwdruk van 'uw TCF', staat in deze module de Persoonlijke Business Case (PBC) centraal. Door aan het begin van het programma het PBC te formuleren, maken we de ambities niet alleen inzichtelijk, maar ook concreet en daadwerkelijk realiseerbaar. De deelnemers worden door het PBC als het ware 'gedwongen' om het programma concreet en operationeel af te sluiten. Gedurende het programma krijgen de deelnemers coaching.

10. Rodedraad-casus

Het beginsel 'vandaag leren, morgen toepassen' is op deze module van toepassing. De theorie uit alle modules wordt nu getoetst aan de bestaande inzichten. U wordt nu uitgedaagd uw kennis en inzicht productief en creatief te gebruiken. De rodedraad-casus is gebaseerd op een weliswaar fictieve, maar daarom niet minder levensechte (representatieve) organisatie. U moet het fiscaal-risicomanagement integreren in de bestaande structuur. In de casus komen veranderende feiten en omstandigheden voor zoals de introductie van nieuwe producten, acquisities en oprichting van entiteiten, waardoor bestaande processen en procedures kritisch beschouwd en eventueel herzien moeten worden. Aldus ontwerpt u tijdens het programma een blauwdruk van een specifiek op uw organisatie toegesneden TCF.

11. Thesis (optioneel)

Ter aanvulling – en afsluiting – van het programma kunt u een thesis schrijven. Tijdens een speciale dag verdedigt u uw thesis (grondstelling) ten overstaan van een aantal docenten en uw groep. Die verdediging maakt dus geen deel uit van de hiervoor genoemde 30 dagdelen. De thesis waarin u uw stelling verdedigt, heeft een meerledig doel. Ten eerste geeft u blijk van uw 'kennen en kunnen'. Ten tweede kunt u uw ideeën presenteren en discussiepunten en argumentatie aandragen. Zo vertrouwt u aan het papier toe wat in de vluchtigheid van de dagelijkse praktijk te snel zou verwaaien. Ten derde bewijst u de verdere ontwikkeling van het vakgebied een dienst, doordat uw werk gebruikt kan worden als reflectie voor de sector en volgende groepen deelnemers. Ten slotte is de thesis een van de voorwaarden om de titel *Executive post Master Tax Assurance* te mogen voeren. U krijgt, indien u dat wenst, professionele ondersteuning bij het schrijven van de thesis.



Investering en locatie

Het programma wordt gegeven op de Nyenrode Business Universiteit. De prijs voor het programma bedraagt € 11.995 (zonder btw). Dit is inclusief literatuur en alle accommodatiekosten zoals overnachtingen, ontbijt, lunches, diners en dergelijke.

PE-punten



Voor het bijwonen van dit programma ontvangt u 90 PE-punten.

AANMELDING EN INLICHTINGEN

Voor inlichtingen, opmerkingen, reacties en/of vragen kunt u te allen tijde contact met ons opnemen. Als uw interesse gewekt is, nodigen wij u van harte uit om u in te schrijven.

mr. Roy Kramer RA
(programmadirectie)
M 06 47 908 286
E info@roykramer.nl

Ellen J.C. Stevers
(programmamanagement)
Straatweg 25
3621 BG Breukelen
T 0346 291 497
E e.stevers@nyenrode.nl



NYENRODE
BUSINESS UNIVERSITEIT

Nyenrode Business Universiteit

Straatweg 25, 3621 BG
Postbus 130, 3620 AC BREUKELLEN

T 0346 291 497

E e.stevers@nyenrode.nl

www.nyenrode.nl