

# Samenspraak

SEPTEMBER 2018

MAGAZINE VOOR RELATIES

**Dirkzwager legal & tax**

**Nieuwe expertise: fiscaal advies**

**Familiebedrijven**

**De motor van onze economie**

**#MeToo, belangenverstrengeling, klokkenluiden**

**De roep om integriteit groeit**

**Dirkzwager**  
legal & tax



# Naar een integraal advies: legal & tax



We kijken terug op een enerverende zomer. Terwijl buiten de mussen van het dak vielen en de fietspaden smolten van de hitte, hielden wij binnen het hoofd koel tijdens gesprekken met de fiscalisten van de Oosterbeekse vestiging van Loyens & Loeff.

Dat heeft uiteindelijk geresulteerd in een prachtige uitbreiding van ons kantoor. Op 1 september mochten wij bijna twintig nieuwe collega's verwelkomen: een groot aantal zeer ervaren fiscalisten en hun ondersteunende medewerkers. Naast advocaten en notarissen hebben wij vanaf nu een derde beroepsgroep in huis. Daarom veranderen wij onze naam van Dirkwager, advocaten & notarissen officieel in Dirkwager, legal & tax.

Dankzij deze uitbreiding met de expertise fiscaal advies kunnen wij cliënten al in een heel vroeg stadium een integraal advies geven met juridische én fiscale aspecten. Een waardevolle toevoeging aan onze dienstverlening, waarover wij u graag meer vertellen op pagina 4.

Deze samenwerking was een van laatste zaken die afscheidnemend bestuurder-directeur Marcel Hielkema met de andere bestuursleden heeft afgerond. Een van de vele mooie initiatieven waarmee hij Dirkwager nog steviger op de kaart heeft gezet. Tien jaar lang was hij aan ons kantoor verbonden. In dit nummer kijkt hij nog even terug en vooruit (zie p. 31).

Marcel was een van de grote aanjagers van het kennis delen door Dirkwager en dat zullen we natuurlijk ook zonder zijn bevlogen aansturing blijven voortzetten. Dat doen wij bijvoorbeeld binnen onze vakgroepen, waarin gespecialiseerde juristen kennis en ervaring delen voor meer complexe vraagstukken van cliënten. Zo is er een nieuwe vakgroep Bestuursaansprakelijkheid met specialisten van diverse rechtsgebieden (p. 16) en een vakgroep Integriteit van de advocaten Arbeidsrecht (p.28). En op internationaal niveau nemen we deel aan de vakgroep Real Estate van TELFA (p.26).

En vanaf nu komt daar dus een nieuw en interessant hoofdstuk bij: kennis delen over het geïntegreerde advies, legal & tax. Onze collega's fiscalisten hebben hun stoel al aangeschoven bij diverse vakgroepen en secties, dus dat is een vliegende start!

**Tom Vandeginste,**  
voorzitter bestuur Dirkwager legal & tax

## Colofon

### Velperpoort

Velperweg 1  
6824 BZ ARNHEM  
Tel. 088 24 24 100

### Stella Maris

Van Schaeck Mathonsingel 4  
6512 AN NIJMEGEN  
Tel. 088 24 24 100

info@dirkwager.nl  
www.dirkwager.nl

Samenspraak is een uitgave van  
Dirkwager legal & tax

### Contactpersoon Dirkwager:

Pieter Sonneveld, afdeling Marketing,  
tel. 026 353 84 31

Concept & productie: Caplan

Drukwerk: Coers & Roest



# Inhoud

## Dirkzwager nieuws

Fiscaal experts Loyens & Loeff Oosterbeek sluiten zich aan bij Dirkzwager

4

## Actueel

Legal Valley Congres:  
“De jurist van de toekomst is een T-shaped lawyer”

6

## In Casu

Kort nieuws

9

## Junior versus Senior

Ann-Katrin Prauss en Susanne Hermsen-Pfeiffer

10

## Business case

Kranendonk Smart Robotics bouwt de Giant

13

## Dossier

Bestuurdersaansprakelijkheid, risico voor alle bestuurders

16

## Waarvan Akte

Blockchain: dankzij digitaal grootboek werken partijen veilig en efficiënt samen

18

## Business case

Creative oplossingen voor Elis Nederland B.V.

21

## Gedachtegoed

Ton Lekkerkerker:  
“Familiebedrijven zijn de motor van onze economie”

24

## Internationaal TELFA

Vakgroep Real Estate publiceert praktisch e-book

26

## Dossier

#MeToo, belangenverstremgeling, klokkenluiden:  
Wat is de overeenkomst? Integriteit!

28

## Afscheid

Directeur-bestuurder Marcel Hielkema kijkt terug en vooruit

31

## Partner in MVO

Musis & Stadstheater Arnhem:  
“Botsing van artistieke visies levert de beste ideeën op”

32

## In Casu

Kort nieuws

35





Uitbreiding met expertise fiscaal advies

# Loyens & Loeff Oosterbeek sluit zich aan bij Dirkzwager

Sinds 1 september is Dirkzwager uitgebreid met een voor ondernemers zeer interessante expertise: fiscaal advies. Een grote groep fiscaal experts die in de Oosterbeekse vestiging van Loyens & Loeff werkzaam waren, brengt hun kennis en ervaring mee naar Dirkzwager. “Dit stelt ons in staat om cliënten een volledig geïntegreerd juridisch en fiscaal advies te geven.”

“ Voor Dirkzwager is deze samenwerking een mooie stap. We wilden al langer onze dienstverlening uitbreiden met een grote fiscale tak, maar om zo iets zelf op te zetten kost tijd. Om het voor cliënten aantrekkelijk te maken moet het ook voldoende body hebben. Nu krijgen we de kans om de expertise fiscaal advies meteen goed opgetuigd te realiseren.” Tom Vandeginste, bestuursvoorzitter van Dirkzwager, is duidelijk enthousiast over de uitbreiding die volgens hem een grote meerwaarde inhoudt voor de cliënt: “Met name op gebied van ondernemingsrecht, vastgoed en arbeidsrecht behandelen we zaken waaraan allerlei fiscale aspecten zitten. Dan heeft het een enorme meerwaarde als je meteen vanaf het begin van een project al die verschillende juridische en fiscale componenten bij elkaar hebt en daarover kunt adviseren. Bij overnames bijvoorbeeld wordt de bedrijfsstructuur die je kiest, al grotendeels bepaald door de fiscaliteit.”

Dirkzwager werkte voorheen meestal met een externe fiscalist voor dit soort grote projecten. Vandeginste: “Nu kunnen we in huis die totale dienstverlening aanbieden. Al meteen vanaf het begin, het moment waarop belangrijke basale keuzes worden gemaakt.”

## Logische keuze

Loyens & Loeff was van plan de fiscale vestiging in Oosterbeek te gaan sluiten. De fiscalisten konden verhuizen naar de kantoren in Amsterdam of Rotterdam. Hierop besloot Robert de Vries, vennoot en leidinggevende van de vestiging, samen met zijn kantoorgenoten uit Oosterbeek de praktijk zelfstandig te continueren. Maar dan wel als fiscale tak van een advocaten- en notarissenkantoor.

“Dirkzwager was een logische keuze,” vertelt Robert de Vries. “Allereerst wilden we de specialistische inbreng van advocaten en notarissen waarborgen, dus zochten

we een samenwerking met juristen zoals wij bij Loyens & loeff gewend waren. Ten tweede hebben de medewerkers bewust gekozen voor het kantoor in Oosterbeek en niet voor een Loyens & Loeff kantoor in het westen. Zaken als de kantoorcultuur en de reisafstand speelden in die afweging een rol. Zo kwamen we bij Dirkzwager uit, in deze regio het grootste advocaten- en notarissenkantoor en ook nationaal en internationaal actief. Bovendien kenden wij Dirkzwager al van gezamenlijk bediende cliënten uit de tijd dat kantoor Oosterbeek nog Loyens & Volkmaars heette, het eerste fiscaal advieskantoor van Nederland.

Tom Vandeginste: “Met name op gebied van ondernemingsrecht, vastgoed en arbeidsrecht behandelen we zaken waaraan allerlei fiscale aspecten zitten. Dan heeft het een enorme meerwaarde als je meteen vanaf het begin van een project al die verschillende juridische en fiscale componenten bij elkaar hebt en daarover kunt adviseren.”



## Raakvlakken

Vandeginste: “In het voortraject bleek al snel dat we allerlei raakvlakken hebben: de cultuur, soort praktijk, personen, cliënten. Een samenwerking zou zeker toegevoegde waarde hebben. Zelfs de manier van werken komt overeen en dat alles maakt de overgang wel gemakkelijker. Het voelde meteen goed, we zitten op dezelfde golflengte.”

De Vries: “De afdrank van alle eerste contacten was heel positief. Niet alleen commercieel en vakinhoudelijk, maar het klikte ook tussen de personen. Dat is een belangrijke reden dat we deze hele operatie tot een goed einde hebben gebracht.”

Robert de Vries en consorten brengen een eigen cliëntenportefeuille mee van middelgrote tot grote ondernemingen, nationaal en internationaal gevestigd. Heel divers, maar met de gemene deler dat er een zekere regionale binding is. Cliënten zijn bedrijven van over de hele wereld, van Canada tot Ierland, die in Nederland activiteiten verrichten, (beursgenoteerde) bedrijven met een basis in Nederland, familiebedrijven met een internationale afzetmarkt en veel vastgoedpartijen die in Nederland en Duitsland actief zijn.

Deze cliënten staat vanaf nu de juridische expertise van Dirkzwager ter beschikking. Andersom kunnen Dirkzwagercliënten voortaan bij het kantoor terecht voor een volledig geïntegreerd advies: legal & tax. Het plan is om op korte termijn nieuwe producten te ontwikkelen, zodat cliënten op allerlei gebieden advies krijgen voor een optimaal gebruik van alle fiscale mogelijkheden.

## Toegevoegde waarde

Sinds 1 september is de Oosterbeekse delegatie met het overgrote deel van de mensen (fiscalisten en ondersteuning), kennis en ervaring bij Dirkzwager ingetrokken. Die nabije aanwezigheid zal de verlangde integratie van juridisch en fiscaal advies zeker ten goede komen.

De Vries: “De verwachting is dat de samenwerking met de juristen nog beter vorm gaat krijgen. Want in tegenstelling tot bij Loyens & Loeff zitten we nu fysiek echt sa-

men in één gebouw. Je kunt gemakkelijker een collega op bepaalde fiscale aspecten wijzen en andersom op juridische bijzonderheden. Het is voor veel zaken logischer om op die manier met elkaar op te trekken. Dat alles heeft zeker toegevoegde waarde: je versterkt elkaar, je leert van elkaar, deelt je kennis en dat is een meerwaarde voor je dienstverlening.”

Volgens Tom Vandeginste past de nieuwe samenwerking volledig in de lijn van wat

er van de jurist van de toekomst verwacht wordt: “Die is meer gespitst op samenwerking in teams van specialisten voor grotere projecten, zodat je de cliënt een integraal product kunt aanbieden. Hierin maken we als kantoor nu een volgende stap. Naast advocatuur en notariaat, komt daar de fiscale component bij. Wij verwachten dat we samen met de fiscaal experts nog veel meer van dat soort projecten aankunnen.” ■







Lyndsey Daman, studente Radboud Universiteit



Alexandre Janssen, Change-Workx



Dagvoorzitter Rens de Jong, BNR Radio



Christina Wiertz-Wezenbeek, rechtbank Oost-Brabant





# Legal Valley

## Hoe ziet de jurist van de toekomst eruit?

‘Het is niet de sterkste die overleeft noch de meest intelligente, maar degene die zich het beste aanpast aan verandering’, zei Darwin. De jurist van de toekomst profileert zich daarom bij voorkeur als een T-shaped lawyer, die brede kennis combineert met een diepgaand juridisch specialisme.

**M**inister Sander Dekker, hoogleraren, rechters, advocaten, officieren, juristen en studenten bogen zich tijdens het Legal Valley Congres dat in april in Arnhem werd georganiseerd, over de vraag hoe de jurist van de toekomst eruitziet. Door de digitalisering ondergaat het vakgebied van de jurist op korte termijn grote veranderingen. De klassieke, conservatieve jurist moet daarom plaatsmaken voor de T-shaped lawyer, een juridisch specialist die tevens breed onderlegd is. De jurist van de toekomst omarmt de voortschrijdende techniek, waardoor zijn werk inhoudelijk interessanter wordt.

### Samen kom je verder

Legal Valley verenigt professionals uit alle lagen van het juridische speelveld: van provincie tot gemeenten en van universiteit en studenten tot ondernemers. Legal Valley sluit daarmee aan op het sterke innovatieve karakter van de regio Arnhem-Nijmegen-Wageningen, de health-, food- en energyvalley die vraagt om juridische begeleiding op hoog niveau. “Alleen ga je sneller, maar samen kom je verder.” Met die woorden opende Clemens Cornielje, Commissaris van de Koning in Gelderland het tweede congres van Legal Valley in Musis te Arnhem.

### Geen Nokia

“Er is een kloof tussen wat de maatschappij van het juridische systeem vraagt en wat dat systeem biedt,” aldus minister Sander Dekker van Rechtsbescherming. Hij uitte zijn bezorgdheid over de groeiende kloof tussen de snelle maatschappij en de nog grotendeels conservatieve juridische sector. “Word geen Nokia,” waarschuwde de minister. Hij vergeleek de klassieke jurist met een Nokia-telefoon: door en door betrouwbaar en niet kapot te krijgen, maar al snel ingehaald door de smartphone. “Zoals Nokia te veel gericht was op bellen, heeft onze rechtspraak een te scherpe focus op het rechterlijke vonnis. Dat vonnis lost echter het onderliggende pro-

bleem niet op. Als het vermogen om geschillen op te lossen afneemt, neemt de maatschappelijke relevantie van de rechtspraak af. Dat is alarmerend want het tast het fundament van de rechtsstaat aan.”

De kloof zal overbrugd worden, zegt Dekker, de vraag is alleen door wie. “Worden e-Courts de Uber van de juridische sector of zijn we in staat om te innoveren? Dat vraagt om dejuridisering, doelgerichte conflictoplossingen om escalatie te voorkomen en kortere, simpelere procedures. Hoe groter het aanpassingsvermogen, hoe geringer de kans dat de jurist Nokia achterna gaat. Het kabinet zal vernieuwing aanjagen, sturen en reguleren waar nodig.” Hoewel de digitalisering



minister Sander Dekker

# Steven Bartels: “De techniek kan de jurist veel werk uit handen nemen en dat moet niet gezien worden als een bedreiging, maar als een kans. Het werk dat de jurist van de toekomst gaat doen, wordt daardoor namelijk alleen maar interessanter.”

van de rechtspraak nu door de minister on hold is gezet, gaf hij aan dat dat slechts een korte pauze is ‘tot alle neuzen dezelfde kant op staan’.

## Robotadvocaat

Minister Dekker en ook de andere sprekers zoals Christa Wiertz-Wezenbeek (president van de rechtbank Oost-Brabant), Alexandre Janssen (innovator bij Change-Workx) en Steven Bartels (hoogleraar aan de Radboud Universiteit) gaven aan dat de technologische ontwikkelingen hard gaan. Janssen: “Vraag je als jurist af of wat je nu doet, tegemoetkomt aan wat de maatschappij van je vraagt. Ben je tevreden als je een goed jaar hebt gedraaid of werk je aan een visie die omschrijft waar je over twintig jaar wilt staan?” Robotadvocaten kunnen bewijsstukken tweeduizend maal sneller doorzoeken en softwareprogramma’s kunnen met bijna 80% zekerheid de uitkomsten van rechtszaken voorspellen. Google maakt kennis openbaar en websites als DoeHetZelfNotaris.nl en Overeenkomsten.nl bieden particulieren en ondernemers de kans om zelf juridische documenten op te stellen. Daardoor ziet men dat procedures sneller, gemakkelijker en ook goedkoper kunnen. Bartels: “De techniek kan de jurist veel werk uit handen nemen en dat moet niet gezien worden als een bedreiging, maar als een kans. Het werk dat de jurist van de toekomst gaat doen, wordt daardoor namelijk alleen maar interessanter.”

## Empatisch vermogen

Die jurist van de toekomst is een T-shaped lawyer: met diepe kennis van het recht en vaardigheden in andere disciplines. Empatisch vermogen, razendsnel kunnen analyseren en de menselijke maat bieden de rechtenstudent van nu fantastische kansen. Hoogleraar Steven Bartels: “Vroeger volgde je als rechtenstudent geen vakken als mediation. Nu wordt dat standaard aangeboden en de maatschappij heeft daar ook behoefte aan. De jurist van nu verandert om meerwaarde te kunnen blijven leveren aan de maatschappij. De rechtenfaculteiten moeten hun studenten daarvoor klaarstomen met andere opleidingen en een andere mindset. Onze faculteit vraagt zich dan ook continu af wat we anders moeten doen. We willen namelijk allemaal voorop blijven lopen.”

## Preventieve rechtspraak

Christa Wiertz-Wezenbeek onderzocht de kenmerken van de jurist van 2030 in de VS: “De meerwaarde van de jurist van de toekomst ligt in empathie en preventieve rechtspraak. Software kent geen gevoelens en kan bijvoorbeeld niet voorkomen dat iemand vaker in aanvaring komt met de wet. Wij kunnen ons wel richten op duurzame oplossingen van problemen door perspectief en hoop te bieden aan mensen. De buurtrechter in Brooklyn die beklagden ook direct doorverwijst naar hulpverlening, is daar een voorbeeld van. In Eind-

hoven gaan we deze werkwijze ook onderzoeken. Het is nog niet te laat om de nieuwe kaders te bepalen, dus beweeg met de buitenwereld mee en get out of your chair.”

## Volop kansen

“De jurist van de toekomst zit vol kansen,” aldus Fred Hammerstein, voorzitter van Legal Valley. “Innovatie is een must en de jurist van de toekomst moet goed aansluiten op de digitale toekomst.” De T-shaped lawyer heeft vooral strategisch inzicht en kan proactief adviseren. In dat alles krijgen zij ondersteuning van de techniek: de digitale innovaties. Met artificial intelligence kan de jurist van de toekomst zich dus nog verder ontwikkelen tot specialist en wordt zijn rol steeds belangrijker. De techniek is een belangrijke tool die routineklussen uit handen kan nemen en de jurist kan zich daardoor richten op de interessante vraagstukken. De juristen van de toekomst zijn creatieve, communicatieve mensen die razendsnel kunnen analyseren. Het menselijke contact zal binnen al deze ontwikkelingen alleen maar belangrijker worden.” ■

Bekijk het videoverslag van het Legal Valley congres via <https://legalvalleynederland.nl/congres-maatschappij-recht/>

Op 11 oktober is er weer een juridisch kenniscafé van Legal Valley. Zie p. 9

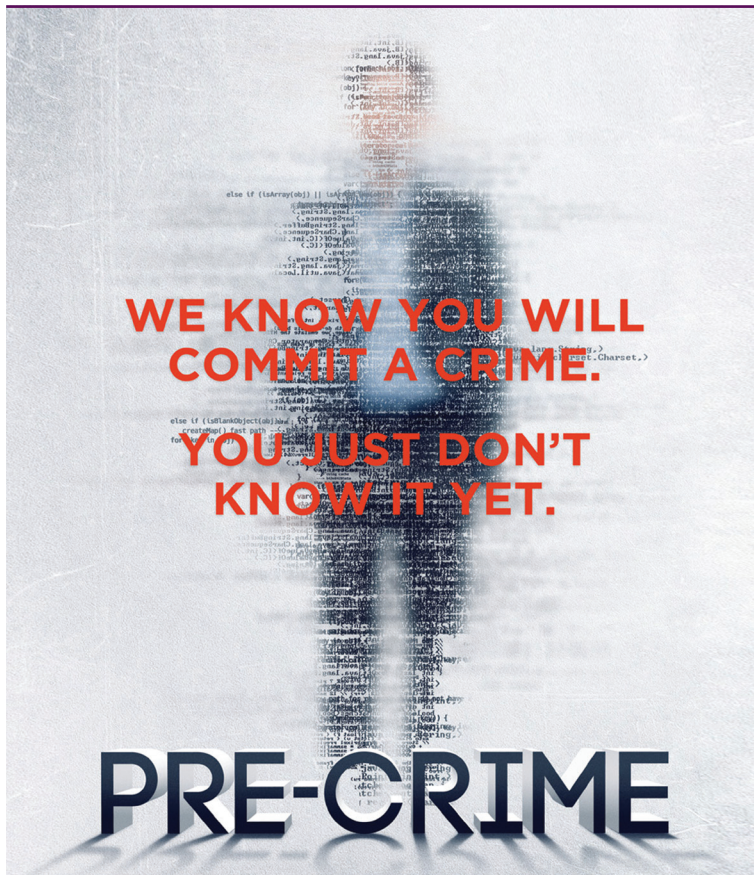


## Populaire werkgever

Afgelopen juli heeft Dirkwager in twee onafhankelijke onderzoeken de vierde plaats behaald in de top tien van de meest populaire (juridische) werkgevers. In beide onderzoeken (van respectievelijk Universum en Sdu/Berenschot in Advocatie Magazine) betekende dat een flinke stijging voor het kantoor ten opzichte van voorgaande jaren. Het Advocatie Magazine vermeldt dat 21% van de rechtenstudenten het liefst bij Loyens & Loeff wil werken. 17% geeft de voorkeur aan Dirkwager. In het tweede onderzoek (van Universum), dat ook andere werkgevers dan advocatenkantoren in de keuzelijst opneemt, staat de Rijksoverheid op de eerste plaats. Dirkwager behaalt er de respectabele vierde plek en staat daarmee boven bedrijven als Google, Apple, De Belastingdienst en Heineken.

## Prinsjesdagbijeenkomst Nieuwe stijl

Op 19 september a.s. is het weer zover: dan organiseert Dirkwager in samenwerking met KPMG en de Rabobank zoals elk jaar de Prinsjesdagbijeenkomst Arnhem/Nijmegen, maar deze keer in nieuwe stijl. Dat betreft niet zozeer de inhoud, als wel de aanpak. De bijeenkomst is kleinschaliger van opzet en exclusief voor bestuurders en ondernemers. Ook de locatie is nieuw: Fort Lent aan de Bemmelsedijk in Nijmegen. Het sprekerspanel van 2018 bestaat uit dagvoorzitter Rens de Jong (radio- en tv-presentator), Mathijs Bouman (econoom en journalist), Ben Woldring (internetondernemer en directeur Bencom Group) en Alexandra Dumitru (econoom RaboResearch Global). Na de gebruikelijke toelichting op de Miljoenennota door Mathijs Bouman gaat de dagvoorzitter aan tafel met de verschillende gastsprekers, waarbij nieuws, amusement en informatie de revue passeren. Meer informatie: <https://prinsjesdagbijeenkomstarnhemnijmegen.nl/>



## Pre-Crime

Er staat weer een juridisch kenniscafé van Legal Valley op de agenda. Op donderdag 11 oktober vanaf 15.00 uur zijn de juristen van Gelderland welkom op deze bijeenkomst, waarvan de organisatie deze keer in handen is van het Openbaar Ministerie in samenwerking met het InScience Filmfestival. Zij verzorgen een speciale editie van het kenniscafé: in het nieuwe Focus Filmtheater in Arnhem wordt de film Pre-Crime vertoond. Een film die ingaat op de mogelijkheid om met geavanceerde technieken en algoritmes te voorspellen of iemand een misdaad pleegt. Aansluitend volgt er een discussie over dit onderwerp met experts van het OM en de aanwezigen. De middag wordt rond 17.30 uur afgesloten met een borrel. Meer informatie en aanmelden: <https://legalvalleynederland.nl/juridisch-kenniscafe>





# Ann-Katrin Praus en Susanne Hermsen-Pfeiffer

Een senior-advocaat neemt een junior-advocaat voor drie jaar onder zijn hoede. Deze jonge mensen vormen de nieuwe generatie Dirkzwager-juristen. Hoe kijkt de gezelschap naar zijn (vroegere) meester, en andersom?



Ann-Katrin over Susanne

# “Sterk in onderhandelingen met de wederpartij”

## Je eerste indruk?

Het eerste contact met Susanne was telefonisch, ik zat in New York. Ze kwam meteen heel sympathiek over. Wat me in alle gesprekken vooral opviel, was de interesse in mij als persoon en niet puur in mij als advocaat. In Duitsland is er veel meer hiërarchie binnen de advocatuur. Dat was hier zeker niet het geval. Het contact was direct plezierig en vrolijk.

## Waarom herken je de meester?

Susanne heeft veel ervaring en dat combineert ze met een flinke dosis vakken-nis. Ze kan cliënten de verschillen tussen het Nederlands en Duits recht heel goed toelichten. Susanne is snel van begrip, weet direct wat de cliënt nodig heeft en kan dan meteen schakelen. Susanne is bovendien zeer professioneel en zelfverzekerd.

## Collega of meester?

Susanne is hoofd van de German Desk en in die zin natuurlijk mijn chef en begeleider. Je bent als Duitse advocaat heel theoretisch opgeleid en zij leert mij om alles in de praktijk te brengen. Maar we hebben als collega's ook heel goed persoonlijk contact. We praten over veel meer dingen dan alleen over werk.

## Susanne als opleider?

Ik kreeg in het begin al meteen mijn eigen cliënten. Zo nodig kan ik bij haar aankloppen voor overleg. Ze heeft altijd tijd voor me en als ze commentaar heeft is dat constructieve kritiek, zodat ik er iets van kan opsteken. Ze stuurt me ook alleen naar netwerkbijeenkomsten of bijvoorbeeld naar de Duits-Nederlandse Handelskamer. Ze probeert me zo zelfstandig mogelijk te laten werken.

## Waarom is Susanne je voorbeeld?

Susanne is sterk in onderhandelingen met de wederpartij. In complexe zaken weet ze de goede aanpak te vinden. Hoe zij denkt

en reageert, daar kan ik nog veel van leren. Bovendien spreekt ze goed Nederlands; dat gaat bij mij nog niet zo vlot. Ik begrijp het wel. Dus ik spreek Duits of Engels met de cliënt en die praat in het Nederlands met mij. Dat werkt prima.

## Waarom neem je geen voorbeeld?

Susanne heeft een gezin, met alle verplichtingen die daarbij komen kijken. Denk bijvoorbeeld aan elke avond koken. Dat is zeker niet mijn ding. Ik kook als ik er zin in heb, maar niet omdat het moet.

## Wat zal je van deze periode altijd bijblijven?

Dat ik zo hartelijk ben ontvangen. Niet alleen door Susanne, maar door iedereen op kantoor. Collega's die vragen of ze je ergens mee kunnen helpen, of ze willen de taal met je oefenen en ze tonen ook interesse in persoonlijke dingen. Dat is in Duitsland heel anders; daar ga je naar je werk om te werken.

## Ann-Katrin over 10 jaar?

Het werk als Rechtsanwältin vind ik leuk dus daar ga ik zeker mee door. Maar tien jaar is nog ver weg; ik ga eerst mijn werk voor de German Desk maar eens goed doen. Het bevalt me heel goed bij Dirkzwager. Vriendelijke collega's, heel afwisselend werk; dat is voorlopig allemaal spannend genoeg.

## Wat heeft je achteraf verrast?

Dat Susanne haar drukke baan zo goed weet te combineren met haar gezin. En dat je hier in Nederland als advocaat met drie kinderen toch nog zo'n belangrijke positie kan vervullen. Daar kunnen ze in Duitsland een voorbeeld aan nemen. Daar zie je toch vaak dat je als vrouwelijke advocaat moet kiezen: een carrière of kinderen. ■



## Junior:

De Duitse Ann-Katrin Praus was net klaar met haar masteropleiding internationaal recht aan de Chapman University in Californië toen haar oog viel op een advertentie van Dirkzwager: Rechtsanwältin gevraagd voor de German Desk. Ze aarzelde geen moment. Nederland, dat werd haar nieuwe bestemming. De taal zou ze daar wel leren. Advocaat naar Duits recht was ze al. Het leek haar een enorm veelzijdige baan en 'ganz spannend!' Sinds september 2017 is Ann-Katrin advocaat bij de German Desk, waar ze Nederlandse cliënten bijstaat die in Duitsland zaken doen. Procederen en adviseren, dat kan gaan over ondernemingsrecht, arbeidsrecht, huurrecht, contractenrecht, maar ook over cultuurverschillen. Want dat er verschillen zijn met haar thuisland heeft ze in haar eerste jaar al vaak ondervonden.

# “Haar openheid en flexibiliteit vielen meteen op”



## Senior:

Associate partner Susanne Hermesen-Pfeiffer is Rechtsanwältin en advocaat naar Nederlands recht. Ze deed veel internationale ervaring op bij juridische bedrijven in New York, Hong Kong, München, Keulen en Brussel. Sinds 2012 geeft zij leiding aan de German Desk. Dit team van Rechtsanwältinnen, advocaten en notarissen geeft breed juridisch en cultureel advies aan weerszijden van de grens. Het team maakt de verstaalslag voor de cliënt en zorgt ervoor dat de verwachtingen van de partijen overeenstemmen. De German Desk werkt voor zowel grote (nationale en internationale) bedrijven als voor het MKB en starters in de markt.

## Je eerste indruk?

Ann-Katrin kwam heel zelfstandig en onafhankelijk over. Ze had net een jaar in Californië gestudeerd, was nog in New York en zei meteen: ‘Prima, dan pak ik mijn koffers en verhuis ik naar Nederland.’ Die flexibiliteit en haar openheid vond ik zeer positief. Zeker in dit werk is het belangrijk dat iemand een brede visie heeft en geen nationale tunnelblik. Ik vond haar leuk, vriendelijk en merkte dat ze ook pit had. Bovendien had ze in Beieren gestudeerd aan de universiteit van Passau. Die staat erg goed aangeschreven. Dat ze nog geen Nederlands sprak was geen probleem; ze was enthousiast om Nederlands te leren en in de tussentijd krijgt ze wat de Nederlandse taal betreft enorm goede ondersteuning van onze secretaresse.

## Sterke punten?

Wat ook meteen opviel was haar echte Duitse beleefdheid. Ik woon al lang in Nederland, maar dat spreekt mij toch nog altijd aan. En cliënten waarderen dat enorm. Door haar respectvolle benadering wint ze heel snel het vertrouwen van anderen. Ik was nog even bang dat ze zou terugschrikken van de Nederlandse directheid, maar daar gaat ze heel goed mee om. Ze krijgt het respect ook terug. Ze is communicatief heel goed en dat is in ons werk van belang, omdat je Duitsland-Nederland moet overbruggen. Ook in het contact met de wederpartij is het belangrijk dat je de juiste toon vindt. Ze is goed in sociale contacten en een goede netwerker. Ze sprak nog amper Nederlands, maar stapte al gewoon op de mensen af. Na afloop van een bijeenkomst kent iedereen haar. Ze is juridisch sterk en een echte doorzetter; ze stopt niet tot ze de goede oplossing heeft. Al vindt ze het verschrikkelijk als dat langer duurt dan gedacht. Ze ontwikkelt zich bijzonder snel en is in staat om na mijn feedback op een totaal andere manier naar een probleem te kijken. Dat is die flexibiliteit.

## Minpuntjes?

Clean desk policy is niet aan haar besteed. De chaos op haar bureau is echt ongelooflijk. Bijzonder, want verder is ze altijd heel keurig en in haar hoofd is ze heel gestructureerd. Maar haar bureau... Ik maak er regelmatig grapjes over en we hebben al een deel van het blad weggehaald, maar het helpt allemaal niets.

## Hoe haal je het beste uit iemand?

Snel verantwoordelijkheid geven. Meteen aan de bak: met eigen cliënten, zittingen doen. Natuurlijk spreken we de zaken vooraf door. En veel praten: ik geef eerlijke feedback over wat ik anders zou doen. Jonge advocaten moeten ook niet bang zijn om fouten te maken. Je hebt ook niet altijd gelijk, als je de wederpartij er maar van kunt overtuigen dat je gelijk hebt. Dat spelletje, dat moet je dúrven doen. Daarin probeer ik Ann-Katrin te begeleiden. In het najaar komt er overigens nog een tweede jonge Rechtsanwältin het team versterken.

## Ann-Katrin over 10 jaar?

Ik denk dat ze wel in Nederland blijft: die vindt hier haar plekje wel. Maar of ze tegen die tijd nog in Arnhem woont, dat vraag ik me af. Ze is absoluut geschikt voor de advocatuur en vindt het ook echt leuk. Dus ik verwacht dat ze daar over tien jaar nog wel in zit. Ik hoop in ieder geval dat we haar nog lang bij Dirkszager kunnen houden.

## Wat heeft je verrast?

Je zou het niet verwachten – vooral omdat ze op feestjes echt de ‘Disco Queen’ is – maar ze zingt klassiek opera. Daarnaast heeft ze nog die ongebreidelde energie om elk weekend op pad te gaan. Ze reist heel Europa door voor verjaardagsfeestjes en bruiloften, van Spanje tot Duitsland. Ik word al moe als ik eraan denk! ■

Voor meer informatie, zie [www.dirkszager.nl](http://www.dirkszager.nl) onder expertises: German Desk.

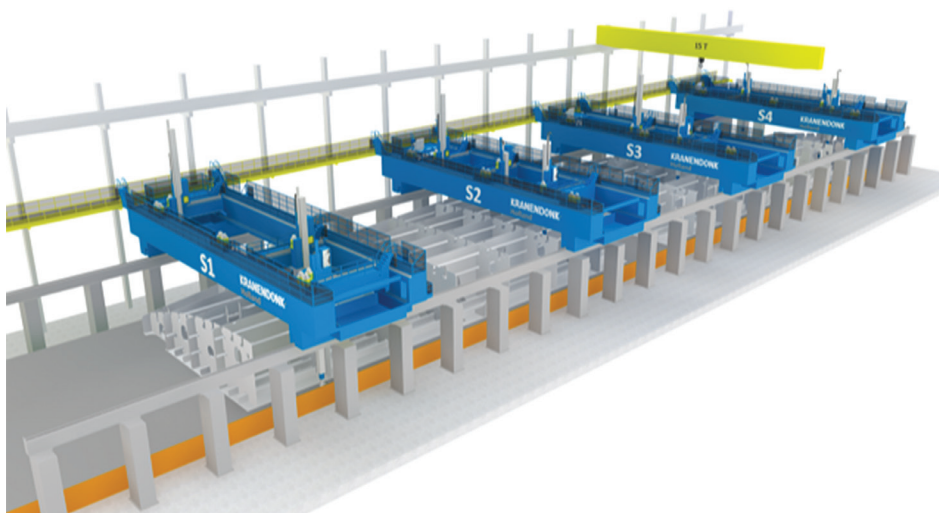


Scheepsbouw trekt enorm aan

# De Giant, een unieke machine uit de Betuwe

Kranendonk Smart Robotics uit Tiel, al jarenlang een goede relatie van Dirkzwager, is bezig met de productie van de grootste machine die ze ooit hebben gebouwd. De machine, de Giant genaamd, is bestemd voor Singapore, waar het de bodems van grote vrachtschepen en cruiseschepen aan elkaar gaat lassen. Voor de productie is deze zomer een nieuwe hal gebouwd en alleen al het vervoer is een hele uitdaging op zich.

De scheepsbouw trekt enorm aan en vindt zichzelf opnieuw uit. Vooral in Azië.



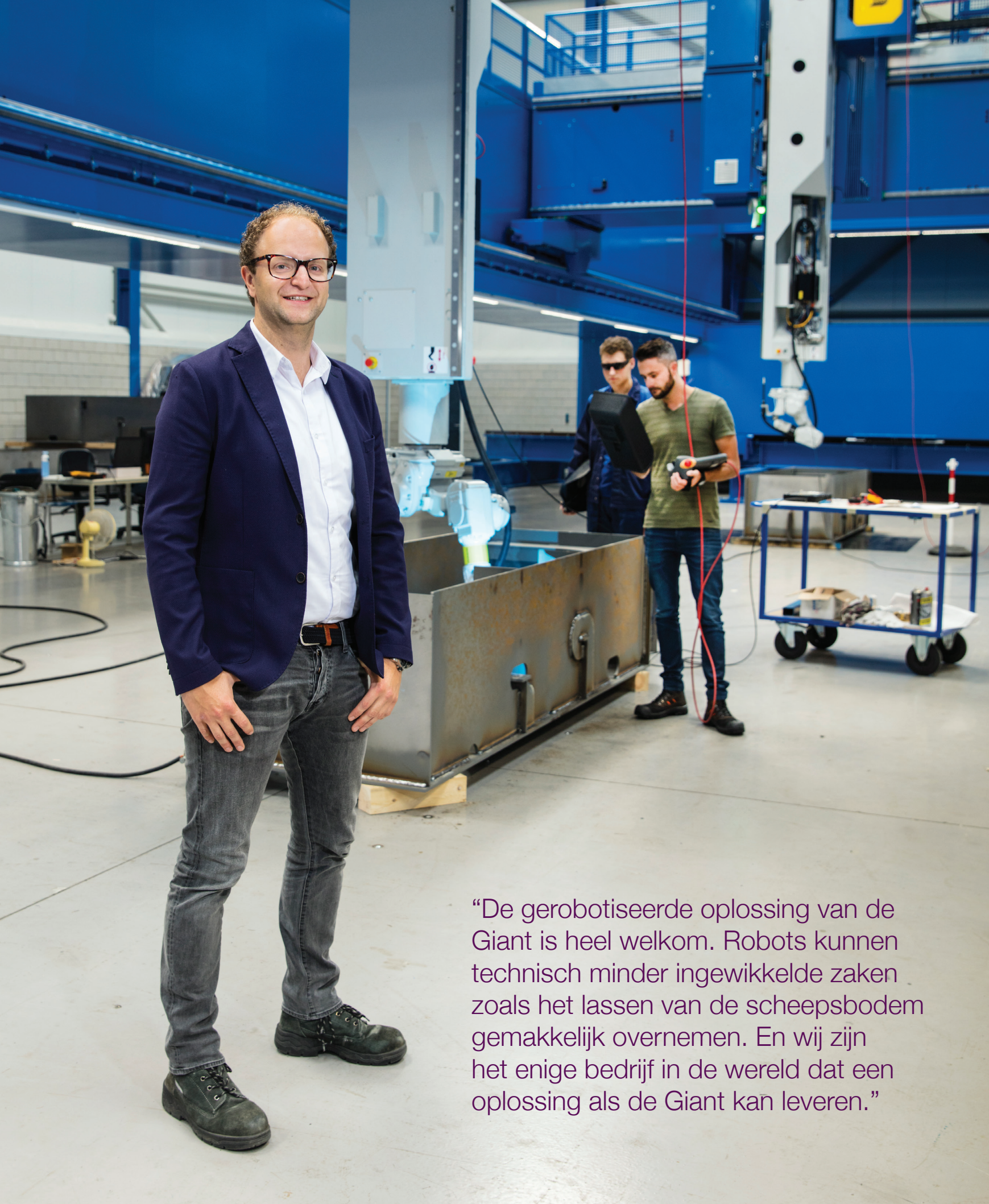
**K**ranendonk richt zich voornamelijk op robotics voor scheepsbouw en offshore. Het familiebedrijf maakt het laatste jaar een enorme groei door; het nog gloednieuwe kantoor waarin het zich twee jaar geleden vestigde, is inmiddels alweer te klein. “Zo’n vier jaar terug stonden we er nog heel anders voor,” vertelt marketingmanager Sander Voerman. “De scheepsbouw had echt te lijden onder de crisis. We hebben die tijd besteed aan het perfectioneren van onze expertise

en public relations. Zodra de economie aantrok, betaalde dat zich uit. We krijgen enorm veel nieuwe orders, waaronder de productie van de unieke Giant.”

### Enorm gevaarte

In de productiehal van Kranendonk legt het team de laatste hand aan de Giant. Een enorm gevaarte: 35 meter lang, 4 meter breed en 2 meter hoog. “Wat je nu ziet, is slechts een vierde van de gehele Giant,” legt Voerman niet zonder trots uit. Deze ‘kwart Giant’ is bijna klaar voor vervoer





“De gerobotiseerde oplossing van de Giant is heel welkom. Robots kunnen technisch minder ingewikkelde zaken zoals het lassen van de scheepsbodem gemakkelijk overnemen. En wij zijn het enige bedrijf in de wereld dat een oplossing als de Giant kan leveren.”



naar de haven van Zeebrugge, wat volgens Voerman nog een hele hoofdbreker is. “Dit deel wordt per balk vervoerd en er zal in ieder geval een deel van de omheining rondom ons gebouw weggehaald moeten worden, zodat de vrachtwagen een draai kan maken. Eenmaal op het schip richting Singapore wordt het gemakkelijker. Dan komt de Giant aan in een nieuwe werf waar de robots het lassen van scheepsbodems over kunnen nemen.”

### Vracht- en cruiseschepen

De bouw van de kwart Giant nam de gehele productiehal in Tiel in beslag, waardoor Kranendonk nauwelijks andere opdrachten kon uitvoeren. Vandaar dat er half augustus een nieuwe productiehal in gebruik is genomen. “Die hebben we hard nodig, want we kunnen de vraag nauwelijks aan,” zegt Voerman. “De scheepsbouw trekt enorm aan en vindt zichzelf opnieuw uit, vooral in Azië. Aan de ene kant is er door de economische groei vraag naar vrachtschepen, die bij voorkeur het milieu minder belasten. Aan de andere kant is er door de vergrijzing in dit werelddeel veel behoefte aan nieuwe cruiseschepen. Omdat het ook in Azië moeilijk is om aan gekwalificeerd personeel zoals lassers te komen, is de gerobotiseerde oplossing van de Giant heel welkom. Robots kunnen technisch minder ingewikkelde zaken zoals het lassen van de scheepsbodem gemakkelijk overnemen. En wij zijn het enige bedrijf in de wereld dat een oplossing zoals de Giant kan leveren.”

Kranendonk leverde al een kleinere versie van de Giant aan Azië en verwacht dat de implementatie van de Giant de vraag naar de meer hanteerbare kleine versie enorm zal aanwakkeren. De scheepsbouw is volgens Voerman niet enorm innovatief. “Maar men kijkt wel heel graag naar de concurrent. Als een speler in de markt een innovatie als de Giant toepast, breidt dit zich binnen korte tijd als een olievlek uit.”

### Kennis overdragen

Het is opvallend dat een internationaal innovatief offshore- en scheepsbouwbedrijf in robotica zoals Kranendonk – wereldwijd de nummer 2 in dit vakgebied – zich middenin De Betuwe bevindt. Grondlegger Arie Kranendonk startte de onderneming in 1986 en richtte zich daarbij vooral op toelevering aan de industrie. Gaandeweg kwam de scheepsbouw op zijn pad en dat werd het specialisme van Kranendonk. Voerman: “De familie Kranendonk is de regio altijd trouw gebleven, we zorgen ook voor werkgelegenheid in De Betuwe. Momenteel werken er zeventig mensen op dit kantoor in Tiel en we hebben minstens acht vacatures uitstaan, van ingenieurs HTS/TU tot uitvoerende mbo-ers in de assemblage. Daarnaast huren we verschillende zelfstandigen in uit de omgeving en zij groeien mee met ons bedrijf.”

### Innovatieve vrijheid

Het is niet gemakkelijk om onze interne vacatures in deze regio te vullen, ondanks het feit dat technici in dit bedrijf alle vrijheid hebben binnen onze innovatieve projecten. We zitten als relatief klein bedrijf bij internationaal overleg altijd hoog in de boom, dus dat is een enorme uitdaging voor onze medewerkers. Je moet wel mee kunnen bewegen in de hectiek van ons bedrijf, maar je bent nooit een anoniem radertje in het geheel. Je kunt als technicus bij Kranendonk je eigen pad bewandelen. Daar hoort ook overleg met directies van internationale bedrijven bij of de vertegenwoordiging van ons bedrijf op internationale beurzen. Zodra de nieuwe productiehal gereed is, kunnen we van start met het Kranendonk College om nieuwe vakmensen en onze relaties bij te scholen en onze unieke kennis over te dragen. We hebben zoveel expertise opgebouwd, dat onze relatie uit Singapore hier ook twee weken verbleef om zijn kennis op te halen. Wij zorgen ervoor dat onze klanten klaar zijn voor de toekomst.”

### Ongekende ambities

Naast het bedrijf in Tiel is Kranendonk gevestigd in Denemarken, de VS, China en Japan. “Hier in Tiel bevindt zich het hart van ons bedrijf en vindt de engineering plaats: het tekenen en berekenen. In Denemarken richten we ons vooral op het ontwerpen van de software en in de VS, China en Japan hebben we service- en verkoopkantoren. Europa is onze thuismarkt, maar onze grootste afzetmarkt bevindt zich in Azië, vandaar dat we er ook trots op zijn dat we voet aan de grond hebben weten te krijgen in een gesloten markt als China.”

Kranendonk heeft momenteel enorme ambities maar om het beheersbaar te houden, staat de voet af en toe op de rem en is men selectief in het aanvaarden van opdrachten. “Onze ambities reiken ver, maar we moeten het qua personeelsbestand wel bij kunnen benen. Er is in de regio niet voldoende gekwalificeerd personeel beschikbaar. Daarom is het niet ondenkbaar dat we op termijn een vestiging openen in een havengebied als Rotterdam of Antwerpen.”

Kranendonk wil zich de komende jaren ook duidelijker profileren richting de overheid.

“We zien in Azië dat onze partners forse steun krijgen via subsidies. Wij zijn misschien iets te intern gericht geweest en willen ons nu meer zichtbaar maken bij gemeenten en de provincie. Als innovatieve wereldspeler, maar ook als interessante werkgever.” ■

# Een risico voor alle bestuurders

Het risico voor bestuurders, commissarissen en toezichthouders om persoonlijk aansprakelijk te worden gesteld is veel groter dan pakweg tien jaar geleden. Sinds bestuurders vaker een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering afsluiten, lijkt de claimcultuur alleen maar toe te nemen. “Ondanks alle aandacht in de pers voor dit soort zaken, zijn niet alle bestuurders bedacht op de risico’s die zij lopen.”



“ Het gevaar ligt op de loer bij de uitvoering van vrijwel alle bestuurstaken. Zo kan een niet-tijdig gedeponeerde jaarrekening al tot een schadeclaim voor de bestuurder leiden. Voorafgaand aan, en na een faillissement lopen bestuurders extra risico. In geval van faillissement kunnen bovendien allerlei bewijsvermoedens gelden, die flink nadelig kunnen uitpakken.” Daan Baas: “We hadden deze multidisciplinaire kennis en expertise al in huis, zodat het logisch is dat we die in één team hebben gebun-

Er zijn meerdere vormen van bestuurders-aansprakelijkheid, die grofweg zijn te verdelen in:

- Interne bestuurdersaansprakelijkheid, waarbij de bestuurder aansprakelijk wordt gesteld door het eigen bedrijf, de instelling of de curator.
- Externe bestuurdersaansprakelijkheid, waarbij de bestuurder aansprakelijk wordt gesteld door een derde. Dit kan een schuldeiser of een curator zijn.



## Een onbehoorlijk bijgehouden administratie, te laat betalen van de belastingschulden, onjuiste prospectussen of het niet nakomen van een nieuwe wet; het kan allemaal leiden tot persoonlijke aansprakelijkheid van de bestuurder.

deld. Zo zijn we in staat snel en effectief te handelen en ons de stroom aan nieuwe wetgevingen en jurisprudentie eigen te maken.”

### Niet bewust

Er zijn nog steeds bestuurders en commissarissen die zich niet bewust zijn van de risico's. Of denken dat het hen niet aangaat. “Maar elke directeur of commissaris, of dat nu van een dorpsschool is of van een multinational, kan onder omstandigheden persoonlijk aansprakelijk zijn. Het privévermogen kan dan worden aangesproken. Dat kan heftige gevolgen hebben: is er in gemeenschap van goederen getrouwd? Dreigt er beslag op de bankrekening of het huis? Afgezien van dergelijke risico's is het ronduit vervelend als je als ‘besmet’ wordt beschouwd. Een nieuwe functie als bestuurder of commissaris zit er dan soms niet meer in. Daarnaast kunnen de verweerkosten aanzienlijk zijn, hoe onterecht de claim ook is.”

In de regel is pas sprake van persoonlijke aansprakelijkheid als de bestuurder een persoonlijk ernstig verwijt te maken is,

maar dat weerhoudt lang niet alle schuldeisers of curatoren ervan een vordering in te stellen. Soms vanuit het onderbuikgevoel ‘dat Barbertje moet hangen’.”

Het is van belang dit onderwerp serieus te nemen. Een (onopzettelijke) fout of verwijt is snel gemaakt: “Een onbehoorlijk bijgehouden administratie, te laat betalen van de belastingschulden, onjuiste prospectussen of het niet nakomen van een nieuwe wet; het kan allemaal leiden tot persoonlijke aansprakelijkheid van de bestuurder.”

### Goede nieuws

De gevolgen van persoonlijke aansprakelijkheid kunnen groot zijn. Daarom is het voor bestuurders, commissarissen en toezichthouders belangrijk om (de gevolgen van) aansprakelijkheid te voorkomen of in ieder geval te beperken. Daan Baas: “Het goede nieuws is dat je je van tevoren op verschillende manieren prima kunt indekken en als het zover is, er doorgaans goed verweer mogelijk is. De vakgroep Bestuurdersaansprakelijkheid ondersteunt daarbij. Komt het

dan toch tot een aanspraak, dan voeren wij namens de aangesprokene verweer.”

Naast bestuurders en toezichthouders staat de vakgroep ook (nationale en internationale) verzekeringsmaatschappijen bij in vaak omvangrijke schadeclaims, waarbij als monitoring counsel het door de advocaten van de bestuurders te voeren verweer wordt gecoördineerd of wordt geadviseerd over de bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering.

### Het team

De vakgroep staat onder leiding van Daan Baas, advocaat bij de sectie Aansprakelijkheid, schade en verzekeringen. Hij wordt vaak betrokken in grensoverschrijdende en complexe geschillen. Vanuit die sectie - de grootste schade- sectie van Nederland - nemen ook advocaten Wim Weterings en Lieke Verlinden deel aan de vakgroep. Advocaat ondernemingsrecht en curator Rogier Faase adviseert en procedeert in aan faillissementen gerelateerde kwesties. Eva Nass, advocaat ondernemingsrecht, is gespecialiseerd in het jaarreke-

ningenrecht. Advocaat ondernemingsrecht Rob van Houts heeft kennis van aansprakelijkheid vanuit financieel recht. Vanuit notariële hoek adviseert Deline Kruitbosch over aansprakelijkheid bij het opzetten en herstructureren van vennootschappen en bij spanningen tussen stakeholders van de vennootschap. Tom van Malsen, advocaat gezondheidszorg, houdt zich bezig met bestuurlijke advisering in de zorgsector. Tom is tevens cassatieadvocaat en procedeert zo nodig tot aan de Hoge Raad. ■

Zie voor meer informatie: [www.dirkzwager.nl](http://www.dirkzwager.nl) onder expertise Bestuurdersaansprakelijkheid.







# Notariële blockchain faciliteert digitaal vertrouwen

Wat kan blockchain betekenen voor het notariaat? En wat verandert er dan voor de klanten? De Koninklijke Notariële Broederschap (KNB) onderzoekt de antwoorden op deze en andere vragen. Bovendien ontwikkelt ze als pilot een notariële blockchain, met Dirkzwager als een van de deelnemers. “We zoeken naar manieren om het vertrouwen dat de notaris nu biedt, ook in het digitale domein beschikbaar te maken.”

**B**lockchaintechnologie maakt het mogelijk om – zonder tussenkomst van een centrale autoriteit zoals bank of notaris – correcte digitale transacties te verrichten en vast te leggen. Voor deze processen hebben organisaties wel vaak garanties of validaties van een derde partij nodig. Maar daarover later meer.

Dat vastleggen gebeurt door de relevante gegevens via een algoritme naar één lange, unieke combinatie van cijfers en letters om te rekenen: de hash. Die zet je vervolgens in de blockchain. Dat kun je met meerdere hashes doen. Dat worden pakketjes en dat is een block. Een hash is voor elke betrokkene bij een transactie op ieder moment te raadplegen. Elk knooppunt (node) in een blockchain heeft een kopie van de vastgelegde transacties. Met deze decentrale administratie, een digitaal grootboek, kunnen partijen veilig en efficiënt samenwerken.

## Kansen en bedreigingen

“Zoals bij vastgoedtransacties waarbij meerdere partijen betrokken zijn,” zo geeft Bernadette Verberne als voorbeeld. Zij is manager ICT & digitale innovatie bij de KNB en leidt het blockchainonderzoek. De KNB is twee jaar geleden lid gewor-

den van de Dutch Blockchain Coalition. Dit is een publiek-privaat initiatief dat de grootschalige uitrol van blockchaintechnologie in Nederland wil bevorderen. Met haar lidmaatschap wil de KNB kansen en bedreigingen van blockchain voor notarissen in kaart brengen. Bedreigingen, omdat volgens sommigen de notaris overbodig zou worden door blockchain. In het netwerk kan immers niets eenzijdig worden gewijzigd. Waarom zou je nog een centrale autoriteit, een vertrouwenspersoon nodig hebben?

Bernadette Verberne: “Dat lijkt een utopie. Ook bij blockchain is een vorm van governance, van regelgeving en toezicht nodig. Deze bestaat in feite nog niet. Stel dat partijen in conflict raken over vastgelegde transacties. Wie moet daar dan iets van vinden? Daar ligt een arbitrage rol voor de notaris.

Maar kijk ook naar de genoemde vastgoedtransactie. De betrokken partijen gebruiken daar deels dezelfde gegevens, zoals de identiteit van koper en verkoper, en de kadastrale gegevens. Uiteindelijk voert de notaris de definitieve controles daarvan uit. Als je die in het begin in de blockchain kunt vastleggen, weten de koper en verkoper van elkaar dat ze zijn wie ze zeggen te zijn, dat ze handelingsbevoegd en hande-



“Bij een vastgoedtransactie gebruiken de betrokken partijen dezelfde gegevens. De notaris voert de definitieve controles daarvan uit. Als je die in het begin in de blockchain kunt vastleggen, weten de koper en verkoper van elkaar dat ze zijn wie ze zeggen te zijn, dat ze handelingsbevoegd en handelingsbekwaam zijn. Die rechtszekerheid, met garanties en validaties, is ook belangrijk voor de makelaar, financieel adviseur en geldverstrekker. Dat maakt het vervolgproces efficiënter.”

lingsbekwaam zijn. Die rechtszekerheid, met garanties en validaties, is ook belangrijk voor de makelaar, financieel adviseur en geldverstrekker. Een en ander maakt het vervolgproces efficiënter.”

### Smart contracts

Naast rechtszekerheid van door de notaris gevalideerde gegevens, kan deze de partijen ook tijdig bijstaan met adviezen. Een adviesrol heeft deze eveneens bij zogeheten smart contracts. Deze geprogrammeerde, volledig digitale en niet meer aan te passen contracten omvatten niet alleen de benodigde informatie, maar voeren contractuele afspraken ook automatisch uit, zonder tussenpersoon. Het resultaat wordt met een hash vastgelegd in de blockchain.

Bijvoorbeeld bij crowdfunding. De investeerders lenen een geldbedrag aan het smart contract. Als het streefbedrag is bereikt, keert het smart contract dit uit aan de geldvrager. Lukt dit niet, dan krijgen de investeerders hun inleg geheel of gedeeltelijk terug. Bernadette Verberne: “Bij dergelijke, vaak ingewikkelde onderwerpen, met verplichtingen en aansprakelijkheden, wil je zeker weten dat het contract in orde is en doet wat het moet doen. Daar heb je een instantie voor nodig die dat beoordeelt. In die governance, arbitrage én advisering kan en gaat de notaris een rol spelen.”

### Betrouwbaarheid

Een blockchain valt of staat met haar betrouwbaarheid. Vindt vastlegging van transacties inderdaad veilig en betrouw-

baar plaats? Om in die behoefte te voorzien, is de KNB een proef gestart met een ‘besloten’, permissioned blockchain. Zo’n 75 van de circa 800 notariskantoren in Nederland doen en betalen eraan mee, waaronder Dirkzwager. Zij vormen de knooppunten – nodes – die de transacties valideren. Verberne: “We zijn hiervoor een samenwerking aangegaan met ANVA, dat een permissioned blockchain voor de verzekeringsbranche heeft ontwikkeld. Daardoor hoeven we het wiel niet opnieuw uit te vinden en kan de blockchain onder toezicht van het notariaat komen te staan. Het is de bedoeling dat deze blockchain na de proef, die eind december afloopt, opgeschaald beschikbaar komt voor geheel Nederland. Voor alle partijen die transacties niet op een publieke, voor iedereen toegankelijke blockchain willen vastleggen. Voor hen biedt onze permissioned blockchain, met een zorgvuldige governance, hoogwaardige identificatie en hoge betrouwbaarheid, een perfect alternatief.”

### Berg papier

De toepassing die momenteel wordt getest, betreft het proces tussen een koper van vastgoed en een financier; van offertes tot effectuering van de hypotheek. “Momenteel zijn er net zoveel smaken en vormen als er financiers zijn,” constateert Bernadette Verberne. “Met telkens een berg papier, onveilig mailen, enzovoorts. In feite gaat het om een slecht georganiseerd proces. Dat kan veel soepeler door een chatbot te gebruiken, een geautoma-

tiseerde chatfaciliteit. De partijen loggen in en identificeren zich. Dat kan met IDIN, Idensys of eHerkenning, en in een latere fase met NotarisID. Vervolgens nemen de partijen de offerte door. Na akkoord van de klant wordt een pdf gemaakt van de chat met dit akkoord, het offertenummer, de datum, bank, klantnaam en adviseur. De hash van deze pdf wordt in de blockchain opgeslagen en kan altijd worden geraadpleegd. Door meer standaardisatie en vereenvoudiging kun je het financieringsproces efficiënter maken en versnellen. Daarbij is het denkbaar dat je de notaris laat adviseren over de juiste financieringsvoorwaarden. Financiers kunnen er veel geld mee besparen. Ze hebben er niet voor niets belangstelling voor.”

### Administratieve horror

Van de notariële blockchain kunnen straks organisaties en particulieren gebruik maken tegen betaling per transactie. Toepassingen te over, zegt Verberne. “Denk bijvoorbeeld aan de thuiszorg met talrijke zorgverleners, vergoedingssystemen, verzekeraars, handelingen en een administratieve horror. Of neem het wereldwijde transport van goederen. Daarbij gaat het om ingewikkelde logistieke deelprocessen en afspraken, met een hoop papierwerk, waarbij veel partijen betrokken zijn. Daar kun je dan met blockchain veel winst boeken.” ■



# Creatieve oplossing voor dilemma bij faillissement klant

Berendsen Textiel Service B.V., de internationale dienstverlener in textiel, hygiëne, en facilitaire diensten is overgenomen door het Franse Elis. Het bedrijf is al meer dan 20 jaar een hechte relatie van Dirkzwager en heet sinds 1 juli Elis Nederland B.V. “Het kantoor heeft met een proactieve, creatieve werkwijze een flink dilemma voor ons opgelost,” vertelt financieel directeur Jan Willemsen.



**D**e naamsverandering van Berendsen is bekendgemaakt tijdens de officiële opening van haar innovatieve wasserij in Helmond. Willemsen: “Dat vormde een mooie aanleiding. Hiermee is Berendsen Nederland het eerste land binnen de Elis groep dat de naamswijziging doorvoert. Hoewel Berendsen een bekende naam is, hebben we besloten om verder te gaan onder de wereldwijd gerenommeerde naam Elis. De expertises van beide bedrijven komen overeen, maar dankzij de overname zijn we nog kapitaalkrachtiger geworden en kunnen we onze klanten nog beter bedienen en oplossingen op maat ontwikkelen.”

## Nieuwe mogelijkheden

Berendsen bediende met name grote tot middelgrote bedrijven en werd internationaal aangestuurd via countrymanagers. Elis opereert juist regionaal en dichtbij de klant. “Door de overname is de bedrijfsstructuur enigszins veranderd; we werken nu dichtbij onze klant en niet meer in gescheiden productgroepen. We zijn als Elis Nederland in staat om onze klanten volledig te ontzorgen, zodat zij zich kunnen richten op hun core business. De nieuwe bedrijfsstructuur heeft geen gevolgen gehad voor het personeelsbe-



## Berendsen gaat verder als Elis

Berendsen is in september 2017 overgenomen door het Franse Elis, beursgenoteerd in Parijs. Berendsen was voornamelijk actief in Noord-Europa en Elis richtte zich vooral op Zuid-Europa en Latijns-Amerika. Door de overname is Elis Europees marktleider geworden in textiel, hygiëne en facilitaire diensten. De multiservice dienstverlener is actief in 28 landen in Europa en Latijns-Amerika waar met 45.000 medewerkers meer dan 400.000 klanten dagelijks worden voorzien van schoon textiel, hygiënische toiletruimten en diverse andere huur-met-onderhoudsservices.





stand. Gelukkig hebben we onze positie binnen de Elis-organisatie weten te behouden,” vertelt Willemsen. Zo is een van onze countrymanagers toegetreden tot de Elis-board. Nu we onderdeel zijn van een sterk, internationaal merk, kunnen we onze expertise verder uitbreiden. Er is een scala aan nieuwe mogelijkheden in textiel, hygiëne en facilitaire oplossingen waarmee we onze klanten graag laten kennismaken.”

### Dilemma bij faillissement

Jan Willemsen: “Wij hebben zelf geen juridische afdeling. De medewerkers van onze afdeling human resources bijvoorbeeld hebben wel kennis van arbeids- en contractenrecht, maar zijn geen juridisch specialist. Hetzelfde geldt voor andere vakgebieden. De juridisch specialisten van Dirkzwager werken sectie-overschrijdend waardoor we met elke vraag bij hen terecht kunnen. En het is natuurlijk ook heel prettig dat ze ons bedrijf zo goed kennen en proactief meedenken. Zo kwamen zij onlangs met een creatieve oplossing die ons heel wat hoofdbrekens scheelt.”

“Door de economische crisis zijn er in de afgelopen jaren nogal wat bedrijven failliet gegaan. Wij kijken voor Berendsen vaak mee bij faillissementen van klanten,” legt Maartje ter Horst, advocaat bij Dirkzwager, uit. “Omdat Berendsen zich op de middelgrote tot grote klant richt, kan zo’n faillissement grote gevolgen hebben. Toen een van de grotere klanten van Berendsen failliet ging, zijn we proactief gaan kijken wat we konden doen om de schade bij Berendsen te beperken en tegelijkertijd hun klantrelatie te versterken.”

“We verhuren en reinigen onder andere bedrijfskleding en zorgen dat de klant voldoet aan de normen, standaarden en arbo-eisen”, aldus Willemsen. “Bij onze klanten in de food, farmacie, slachterijen of bakkerswereld gaat het meestal om veel vestigingen en dus grote getallen. Bij een faillissement wil je de kleding aan de ene kant terugvorderen, maar aan de andere kant wil je de klant blijven bijstaan in het geval hij een doorstart maakt. Dan sta je voor een dilemma. Laten we het contract doorlopen op ons eigen risico of vorderen we onze spullen terug?”

### Discussie met curatoren

Ter Horst vertelt over een mogelijkheid waarbij Berendsen als verhuurder haar klant niet hoeft te laten vallen in de tijd na het faillissement en bij een eventuele doorstart. “De wet maakt dat mogelijk door aan verhuurders een zogeheten boedelvordering toe te kennen. Deze boedelvordering, die een hoge rang heeft in een faillissement, kan worden geclaimd in geval de curator of de verhuurder het huurcontract na faillissementsdatum opzegt. Eerder maakte Berendsen van die mogelijkheid geen gebruik, aangezien zij de contracten in het geval van een faillissement met directe ingang beëindigde op grond van een insolventiebeding in haar algemene voorwaarden. Ook haalde Berendsen dan meteen haar eigendommen terug om verder verlies te voorkomen. Daardoor bleven zij met een concurrente vordering zitten, die in 99% van de faillissementen niet tot uitkering kwam. Sinds de Hoge Raad heeft beslist dat bij de verhuur van roerende zaken óók aanspraak bestaat op een boedelvordering, hebben wij Berendsen geadviseerd om de marsroute in geval van faillissement te wijzigen. Concreet betekent dit dat het huurcontract na faillissementsdatum nog enige tijd blijft doorlopen en de goederen gedurende die tijd bij de klant blijven. Berendsen krijgt over die periode een boedelvordering waarbij de kans op een uitkering groter is. Bovendien is de mogelijkheid om met de doorstarter weer zaken

te doen groter als de goederen nog enige tijd bij de failliet blijven.”

“Dienstverlenende bedrijven zijn zich daarvan vaak niet bewust. Daarom hebben wij deze optie voor Berendsen uitgewerkt. Het vraagt wel om een andere werkwijze,” zegt Maartje ter Horst die zelf ook curator is. “Sommige curatoren accepteren – ten onrechte – nog geen boedelvorderingen voor roerende zaken, dus dat zorgt wel eens voor stevige discussies, vooral als de curator zelf vergeet de huurovereenkomst op te zeggen. Desondanks pakt deze nieuwe werkwijze voor Berendsen financieel beter uit, dat zien we nu al in de praktijk.”

### Blijvend steunen

Willemsen: “Deze nieuwe werkwijze is inmiddels voor ons de standaard geworden. Nu kunnen we anders omgaan met faillissementen en hoeven we niet direct de samenwerking met onze klanten te beëindigen en dat werkt heel prettig. Onze hoofdmotivatie hierachter is dat we de klanten kunnen blijven steunen bij een doorstart en de tijd die daaraan vooraf gaat. In die tijd zijn onze diensten en kleding vaak hard nodig en wij hebben nu meer kans dat die werkzaamheden betaald blijven worden. Een doorstart is een win-win voor beide partijen en wij kunnen nu ook in zware tijden de relatie met onze klanten goed houden. We waarderen de creatieve insteek van Dirkzwager dan ook enorm.” ■

Binnen de vakgroep Financiering, Zekerheden en Insolventies adviseert Maartje ter Horst ondernemingen onder meer op het gebied van zekerheden. Zo begeleidt zij ondernemingen die geconfronteerd worden met het faillissement van hun debiteur. Daarbij is uiteraard het doel om óf de geleverde zaken terug te krijgen, óf betaling van de openstaande vorderingen te verkrijgen. De kennis en ervaring die Ter Horst als faillissementscurator heeft opgedaan, komt bij die advisering goed van pas. Kijk voor meer informatie op: [www.dirkzwager.nl/specialisten/maartje-ter-horst](http://www.dirkzwager.nl/specialisten/maartje-ter-horst)





70% van de Gelderse bedrijven zijn familiebedrijven, daarom is het Gelders Familiebedrijven Gilde opgericht. Het gilde telt 50 leden en streeft naar 200 leden. Ton Lekkerkerker: "Het gilde is opgericht om de onderlinge contacten tussen familiebedrijven te bevorderen en van elkaar te leren, zodat bedrijven kunnen groeien en innoveren. Tijdens netwerkbijeenkomsten en bedrijfsbezoeken wisselen de ondernemers hun ervaring uit. Het is dus niet zo maar een business club, maar een echt kennisplatform."



# “Familiebedrijven zijn de motor van onze economie”

Familiebedrijven zijn voor notaris Ton Lekkerkerker een aantrekkelijk onderdeel van zijn praktijk ondernemingsrecht. “Het gaat vaak om langdurige relaties. Voor sommige cliënten werk ik al meer dan twintig jaar, dan bouw je een persoonlijke band op.” Lekkerkerker is adviseur van het Gelders Familiebedrijven Gilde, waar hij zijn juridische en fiscale kennis deelt om de ontwikkelingskracht van deze ondernemingen te versterken.

“ Bij familiebedrijven gaat het met name om ondernemingen waar zowel in het aandeelhouderschap als in het management familieleden zitten,” licht Ton Lekkerkerker toe. Zijn praktijk ondernemingsrecht bestaat voor bijna de helft uit familiebedrijven. “Het mooiste vind ik als kinderen het bedrijf van hun ouders overnemen. Daarbij komen allerlei interessante juridische zaken en fiscale aspecten kijken, en dat is mijn specialiteit. Vooral de ‘keukentafelgesprekken’ met de familie, met de overdrager en de overnemer vind ik leuk. Het is mooi om cliënten los van het puur technische, juridische deel verder te kunnen helpen.”

## Kennispartner

Ton Lekkerkerker is namens Dirkzwager extern adviseur bij het Gelders Familiebedrijven Gilde. Hij heeft de notariële werkzaamheden voor het oprichten van de stichting voor zijn rekening genomen. Leden van het gilde kunnen bij hem terecht voor een gratis adviesgesprek. Lekkerkerker: “Het gilde heeft vier kennispartners, waarvan Dirkzwager er één is. Als kantoor vinden wij dit een hele mooie doelgroep om voor te werken. Familiebedrijven zijn toch de motor van de Gelderse én Nederlandse economie. Je hebt hele grote familiebedrijven, denk aan CCV Nederland of de Royal Barenbrug Group. Regelmatig hebben familiebedrijven een notaris nodig voor bijvoorbeeld het realiseren van de juiste juridische structuur of de advisering bij en de uitwerking van een bedrijfsoverdracht. Er is bij deze bedrijven veel juridisch werk waarbij we ook de ad-

vocaten ondernemingsrecht betrekken, vooral voor bedrijfsovernames. De M&A-praktijk is booming op dit moment. Ons M&A team houdt zich elke dag bezig met aan- en verkoop van bedrijven, waaronder veel grote familiebedrijven. Twee van mijn cliënten hebben onlangs hun bedrijf, dat al meer dan honderd jaar in de familie is, verkocht aan een beursgenoteerd bedrijf. Als er geen opvolger in de familie is, moeten ze wel op zoek naar externe kopers. Of beursbedrijven vinden hen vanzelf, omdat het pareltjes in de markt zijn.”

## Innovatiekracht

“Het zijn over het algemeen juist de wat kleinere bedrijven die kampen met een opvolgingsprobleem binnen de familie,” vervolgt Ton Lekkerkerker. “Soms lukt het niet om een externe koper te vinden, bijvoorbeeld omdat het bedrijf niet goed in de markt ligt. Dan moet de deur op slot. Heel triest.”

Veertig procent van de familiebedrijven overleeft een overname niet, aldus de cijfers van de Provincie Gelderland. Terwijl de familiebedrijven toch zorgen voor een derde van de werkgelegenheid in de provincie. De provincie ondersteunt het Gelders Familiebedrijven Gilde om een snelle groei, innovatie en internationalisering te bevorderen. Met een subsidie van 350.000 euro gaat de provincie de ontwikkelingskracht van de Gelderse familiebedrijven versterken. Het gilde heeft daarom samen met de werkgeversorganisatie VNO-NCW Midden en met enkele onderwijsinstellingen actiepunten opgesteld, waarbij de nadruk ligt op kennisontwikkeling. Allereerst gaat de HAN samen met Hogeschool

Windesheim onderzoeken hoe bedrijven hun ontwikkelingskracht kunnen versterken door actief hun netwerk uit te breiden en te benutten.

De resultaten van het onderzoek worden bekendgemaakt op de Familiebedrijven-dag op 21 november in Nijmegen. Op die dag wordt ook de prijs uitgereikt aan de winnaar van de AWARD Gelderse Familiebedrijven 2018. Een prijs voor het beste familiebedrijf in Gelderland waarbij niet alleen gekeken wordt naar economische prestaties, maar ook naar de maatschappelijke impact zoals duurzaamheid.

## Continuïteit

Volgens Ton Lekkerkerker, tot slot, doen eigenaren van familiebedrijven er goed aan al bijtijds te kijken naar de diverse factoren die van belang zijn voor de continuïteit van het familiebedrijf. Het zogeheten OASE-rijtje: Overlijden, Arbeidsongeschiktheid, Scheiding en Exit (verkoop van het bedrijf): “Daar moet je tijdig bij stil staan. Stel dat je een ongeluk krijgt of dat je je huwelijk gaat beëindigen; wat zijn de gevolgen voor de zaak? Wat kun je op voorhand regelen? Hierbij werk ik dan weer samen met collega’s van het notariaat familierecht. Het feit dat je al die zaken op één kantoor kunt regelen, is ook erg praktisch voor onze cliënten die een familiebedrijf runnen.” ■

Meer informatie of aanmelden als lid: [www.geldersfamiliebedrijvengilde.nl](http://www.geldersfamiliebedrijvengilde.nl)  
Hier vindt u ook een artikel van Ton Lekkerkerker over de continuïteit van het familiebedrijf.



# Samenwerkende partners in TELFA

## Vakgroep Real Estate



Robert Rijpstra (l) en John Wijnmaalen

“ Via TELFA weten de advocaten en notarissen vastgoed elkaar beter te vinden. We zijn via sociale media aan elkaar gekoppeld, maken afspraken om gezamenlijk beurzen te bezoeken waar we elkaar over en weer introduceren bij onze vastgoedcliënten. Als bijvoorbeeld de Oostenrijkse partner een cliënt heeft die in de Nederlandse markt geïnteresseerd is, benadert hij ons om te assisteren bij vastgoedtransacties die men hier wil doen.”

Aan het woord zijn juristen commercieel vastgoed, John Wijnmaalen (notaris) en Robert Rijpstra (advocaat), die vanuit Dirkzwager respectievelijk als vicevoorzitter en als prominent lid deelnemen aan de TELFA vakgroep Real Estate. Van alle aangesloten TELFA-landen zitten meerdere juristen in de vakgroep. Voorzitter is de Duitse Rechtsanwalt Markus Ruhmann.

### Huren over de grens

Dit voorjaar vond in Londen het jaarlijkse TELFA-congres plaats met als thema Real Estate. Met het oog op die bijeenkomst heeft de vakgroep Real Estate een eerste grote gezamenlijke actie ondernomen: “We hebben daar de ‘Country by Country Guide of commercial leases’ gepresenteerd. Een digitale gids voor huurcontracten en huurvormen in Europa in hoofdlijnen. Een dergelijk overzicht was er nog niet in handzaam formaat. We ontvingen al veel enthousiaste reacties van onze relaties die internationaal actief zijn.” Vijfentwintig TELFA-landen werkten mee aan het e-book. In de gids zijn per land de tien belangrijkste juridische topics beschreven, aangevuld met fiscale informatie. Per onderwerp worden in enkele regels de highlights toegelicht.

Het e-book is gericht op investeerders en property managers die in Europa investeren: "Heb je een commercieel huurcontract in Parijs? Even bladeren en je hebt de hoofdlijnen van het huurrecht in Frankrijk te pakken. Ook voor makelaars is het interessant. Als je een buitenlandse partij in Nederland moet begeleiden, lees je hier wat het verwach-

We gaan ook naar gezamenlijke cliëntbijeenkomsten, bijvoorbeeld de Real Estate Summer Party vorig jaar bij TELFA partner Wedlake Bell in Londen. Daar ontmoet je elkaars cliënten. Dat werpt vruchten af. Zo hebben we bijvoorbeeld een Deense cliënt die in Nederland zonnepanelen plaatst op grote agrarische velden. Deze Deense cliënt is door de Duitse TELFA partner

"Er gaat geen dag voorbij dat we geen Engels of Duits spreken. Voor internationale transacties brengen we TELFA-partners zo nodig ook in contact met onze collega's ondernemingsrecht, zodat hun cliënten snel alle benodigde informatie krijgen." "Naast TELFA hebben we nog onze eigen German Desk, waar onze Rechtsanwaltinnen zich focussen op de Neder-

## "Voor internationale vastgoedtransacties hebben we goede contacten met juristen in de rest van Europa met hetzelfde kwaliteitsniveau"

tingspatroon van die partij is. De regelgeving verandert natuurlijk regelmatig, daarom komt er jaarlijks een update. En de bedoeling is dat eind september weer een volgend e-book verschijnt: de 'Real Estate Transaction and Tax Guide'. Een duidelijk overzicht voor cliënten die een koop-verkooptransactie doen in één van de TELFA-landen. Die nieuwe gids willen we klaar hebben vóór de belangrijkste vastgoedbeurs in Europa, de Expo Real in München in oktober."

### Contacten leggen

De vakgroep gaat de samenwerking tussen de leden fors intensiveren en wil nog vaker elkaars kennis benutten. "We gaan bijvoorbeeld gezamenlijk pitches doen. Stel dat Dirkzwager een cliënt in België benadert die in zowel Nederland als Duitsland actief is, dan betrekken we daar onze Duitse collega's bij. Zo kunnen we de cliënt niet alleen ontzorgen voor de transacties die hij in Nederland doet, maar ook voor die in Duitsland. Daarnaast verwijzen wij onze cliënten die elders in Europa zakendoen naar de TELFA-partner in het betreffende land. We spreken elkaar op beurzen, tijdens de maandelijkse telefonische overleggen en bij TELFA bijeenkomsten; dat schakelt makkelijker.

aan ons voorgesteld. Dat is tenslotte ook de doelstelling van TELFA: dat je voor internationale transacties goede contacten hebt met juristen in de rest van Europa, advocaten en notarissen met hetzelfde kwaliteitsniveau."

### Internationale praktijk

De aanwezigheid op alle beurzen en bijeenkomsten heeft al veel mooie contacten opgeleverd. Rijpstra en Wijnmaalen zien in de eigen praktijk een flinke toename van internationale vastgoedtransacties.

landse cliënt die in Duitsland zaken doet. Onlangs hebben we een lezing verzorgd voor de Duits-Nederlandse Handelskamer in Düsseldorf, voor een groep Duitse professionals die in Nederlands vastgoed (willen) investeren. Dankzij al dit soort contacten en relaties, kunnen wij onze vastgoedcliënten veel toegevoegde waarde bieden." ■

Download het complete e-book via: <https://www.dirkzwager.nl/kennis/e-books/telfa-country-by-country-guide/>

Voor grensoverschrijdende zaken is Dirkzwager aangesloten bij TELFA, een Europees samenwerkingsverband van advocaten- en notarissenkantoren. Daarnaast is er aansluiting met het Amerikaanse netwerk USLAW. Gezamenlijke kennis delen zij via de site [www.weshare.law](http://www.weshare.law). Deze keer aandacht voor één van de TELFA vakgroepen.

Binnen de vakgroep Real Estate van TELFA leveren juristen uit heel Europa een gezamenlijke inspanning voor de cliënten vastgoed van alle aangesloten kantoren. Onlangs publiceerde de vakgroep het e-book 'Country by Country Guide of commercial leases'. Een praktische gids voor het opstellen van internationale huurcontracten. Meer informatie over de bij TELFA aangesloten kantoren vindt u op [www.telfa.law](http://www.telfa.law).



# “Zorg dat je de situatie een stap voor bent”

#MeToo, belangenverstremgeling, klokkenluiden: wat is de overeenkomst? In alle gevallen gaat het om integriteit. Of liever: integer handelen, want dat zou volgens de advocaten van de vakgroep Integriteit bij elke organisatie bedrijfspolicy moeten zijn. Een onderwerp dat actief aandacht verdient. “Niet wachten op incidenten, maar vooraf beleid maken en dat toepassen in de dagelijkse praktijk.”

Integriteit, een specialisme van de advocaten Arbeidsrecht dat heel actueel is. De media maken regelmatig melding van nieuwe #MeToo gevallen, van klokkenluiders die tegenwerking ervaren of van hoge functionarissen die zich schuldig maken aan belangenverstremgeling.

“Integer handelen is in veel organisaties en bedrijven een onderbelicht onderwerp,” begint Henk Hoving, partner Arbeidsrecht en hoofd van de vakgroep die hij samen met zijn collega’s Eva Traag en Yvette van den Heuvel heeft opgericht. Integriteit is een breed maatschappelijk thema dat arbeidsrechtelijk veel aspecten heeft die om een specialistische aanpak vragen. Zo heeft ieder van hen een eigen aandachtsgebied: gelijke behandeling (#MeToo), governancecodes (belangenverstremgeling, fraude) en de klokkenluidersregeling. Op al die punten gaat de vakgroep integer handelen onder de aandacht brengen. Henk Hoving: “Het is voor elke organisatie aan te raden integriteit op de agenda te zetten. Wacht niet op een incident, maar agendeer integriteit in de hele organisatie, van hoog tot laag.”

## Verinnerlijken

“Ook zonder regels moet je je houden aan de normen en waarden die we met z’n allen belangrijk vinden. Juridisch kun je die regels formaliseren, maar je moet ze vooral verinnerlijken,” aldus Henk Hoving. Integer handelen zou ingebed moeten zijn in de bedrijfs-

cultuur. Een vanzelfsprekendheid. “Door dit soort zaken louter formeel te benaderen, wordt er te veel door de vingers gezien, onder het motto: ‘moet kunnen’.”

Eva Traag: “Je ziet dat veel werkgevers in de waan van de dag het onderwerp op de lange baan schuiven. Bij een incident moet bij wijze van spreken een gedragscode worden afgestoft. Dat werkt niet. Belangrijk is om een gedragscode up-to-date te houden en deze actief en consequent te implementeren.”

## #MeToo

“Vooral in #MeToo-zaken blijkt dat rechters zich nogal mild opstellen,” vertelt Yvette van den Heuvel. “Veel #MeToo-incidenten doen zich in de werksfeer voor, vaak in een gezagsrelatie. Het arbeidsrecht geeft de werkgever mogelijkheden om streng op te treden, met als uiterste een ontslag op staande voet of ontbinding van het arbeidscontract wegens verwijtbaar handelen. Dat kan helpen om ongewenst gedrag uit te bannen. Maar rechters treden in deze problematiek vaak zwak op. Dat is nadelig voor klagers, benadeelden en werkgevers, die in de rechter eigenlijk een medestander zouden moeten vinden.”

Als voorbeeld wordt een rechtszaak van een supermarktketen aangehaald: een leidinggevende confronteerde een 16-jarige medewerkster met uitspraken als: ‘Jou wil ik wel bestellen om thuis mee te spelen.’ Een andere collega kreeg van dezelfde chef te horen dat zij ‘Net een ijsje was, dat hij van onder tot boven af wilde likken’. Yvette van den Heuvel: “Het

gevaar is: je hebt de neiging erom te lachen, maar als je erover nadenkt, kan het echt niet. De medewerksters voelden zich terecht geïntimideerd. Toch besliste de rechter dat de werkgever de leidinggevende niet op staande voet mocht ontslaan. Hij had eerst een uitdrukkelijke waarschuwing moeten krijgen. Maar eigenlijk moet die leidinggevende ook zonder waarschuwing al weten dat bepaald gedrag te ver gaat. Onze tip: een streng beleid voeren, dat kenbaar maken en consequent handhaven. Zo voorkom je dat de rechter je ongelijk geeft.

## Governancecodes

Henk Hoving noemt governancecodes zoals in de zorg en het onderwijs, die zich richten tot Raad van Bestuur (directie) en Raad van Toezicht: “Net als voor #MeToo-zaken is het bij belangenverstremgeling of fraude belangrijk dat je goede procedures opstelt en daar al van te voren over nadenkt. Wat doe je als in de directie sprake is van belangenverstremgeling? Wat doe je met een klacht over een bestuurder, zet je hem op non-actief? Hoe ga je om met de pers? Wat vinden de OR en de cliëntenraad? Als je daarover met elkaar spreekt en afspraken maakt, dan heb je een context om in concrete situaties te handelen. Vanwege de voorbeeldfunctie van een bestuurder en intern toezichthouder moet je vaak harder optreden.”

Een voorbeeld: “Stel iemand is toezichthouder van een jeugdzorginstelling en daarnaast directeur van een school. Als er op die school iets speelt, heeft dat ook gevolgen voor





“Overleg nog voordat er iets speelt. Dan ben je de situatie een stap voor. Enerzijds werk je zo naar een cultuur waarin dingen minder snel fout gaan; anderzijds creëer je de ruimte waarin personen elkaar kunnen aanspreken.”



de zorginstelling. Hoe ga je daarmee om? Overleg daarover, nog voordat er iets speelt. Dan ben je de situatie een stap voor. Enerzijds werk je zo naar een cultuur waarin dingen minder snel fout gaan; anderzijds creëer je de ruimte waarin personen elkaar kunnen aanspreken.”

### Transparantie

Dat geldt ook in de bedrijfssfeer. Henk Hoving: “Heb je zicht op het aannemen van steekpenningen in één van je buitenlandse vestigingen? Of in Nederland, want het gebeurt hier net zo goed. Bekend zijn de fraudezaken bij woningcorporaties of de gratis verbouwingen aan huizen van bestuurders. Dit soort zaken raakt aan de kernwaarden van een bedrijf en daarom is het belangrijk hierover op het hoogste niveau in gesprek te gaan. Beleid maken én uitdragen. Want zelfs al heb je de regels keurig op papier, als deze geen levend bestaan hebben, dan schiet je tekort. Je moet het in de organisatie verinnerlijken. Governancecodes gaan over verantwoording afleggen en transparantie: neem integriteit mee in het overleg met de OR, meld het in een nieuwjaarstoespraak, zet het in het jaarverslag.”

### Klokkenluiders

“Naast de Wet Huis voor klokkenluiders gaat dit onderwerp ook over goed werkgeverschap,” zegt Eva Traag. “Werkgevers hebben een zorgplicht om werknemers niet het slachtoffer te laten worden van verkeerd gedrag door collega’s. Dat is ook het idee achter de verplichte klokkenluidersregeling. De wet schrijft voor dat de werkgever een veilig podium creëert voor werknemers die een – mogelijke – misstand signaleren en melden.

## Governancecodes gaan over verantwoording afleggen en transparantie: neem integriteit mee in overleg met de OR, nieuwjaarstoespraak en jaarverslag.

Een maatschappelijke misstand: het moet gaan om iets dat de maatschappij raakt, zoals patiëntveiligheid of fraude bij woningcorporaties.” Een organisatie met vijftig of meer werknemers is verplicht een klokkenluidersregeling te hanteren. “Er zijn geen sancties als je dat niet doet, maar als werkgever loop je dan bijvoorbeeld wel het gevaar dat de vuile was eerder buiten komt te hangen of dat een werknemer een beroep doet op het benadelingsverbod.”

De regeling schrijft voor dat een werknemer bij een vermoeden van een misstand een melding kan doen bij (bijvoorbeeld) een leidinggevende of bestuurder. Dan volgt een onderzoek en op basis van de uitkomst wordt er zo nodig opgetreden.

Eva Traag: “Ook hier geldt: praat er op voorhand samen over. Denk verder dan de regeling voorschrijft, bijvoorbeeld bij wie werknemers met een melding terecht kunnen. Praktisch is om daarvoor een speciaal opgeleide vertrouwenspersoon aan te wijzen, naast de Raad van Bestuur en – voor als het juist om een bestuurder gaat – de Raad van Toezicht. Drie logische personen of organen die goed weten hoe correct en betrouwbaar om te gaan met deze materie. Want het gebeurt in de praktijk toch regelmatig dat de naam van de melder op straat komt te liggen of dat de mel-

der benadeeld wordt, bijvoorbeeld door een non-actiefstelling. De wet bevat weliswaar een verbod om de melder te benadelen, maar om daar echt invulling aan te kunnen geven, is het belangrijk dat werkgevers (voordat sprake is van een melding) nadenken over een juiste aanpak en een passende behandeling van een melder. Daarin is ook een rol weggelegd voor de OR die instemmingsrecht heeft.”

### Cultuuromslag

Henk Hoving: “Openheid en transparantie, dat zijn de basisvoorwaarden voor integer handelen. Integer handelen zal voor bedrijven waar al jarenlang een ongewenste cultuur heerst, nog een hele omslag betekenen.”

Toch is er op sommige punten al wel een verschuiving gaande, menen Eva Traag en Yvette van den Heuvel: “Vroeger was het: als je mee wilt doen met de grote jongens, dan moet je maar tegen hun opmerkingen kunnen, ook als er sprake is van ongewenst gedrag. Sinds #MeToo is er duidelijk meer begrip voor de slachtoffers. De positie van een leerling, stagiaire of andere persoon in een afhankelijke rol krijgt steeds meer aandacht.” Henk Hoving, tot slot: “Let wel, je kunt niet ‘integer zijn’, maar het gaat om ‘integer handelen’. Dit houdt in dat je het goede doet, ook als niemand het ziet.” ■

## Seminar Integriteit in Zorg en Onderwijs

Op 1 november a.s. organiseert de vakgroep het seminar Integriteit in Zorg en Onderwijs. Hier gaan de advocaten Arbeidsrecht dieper in op de drie genoemde aandachtsgebieden. “Integer gedrag zou verankerd moeten zijn in de bedrijfscultuur. En die cultuur moeten management en directie uitdragen. Wij willen HR-managers, directies en interne toezichthouders de tools geven hoe met het onderwerp Integriteit aan de slag te gaan. Enerzijds heb je de regeling (governancecodes, protocollen, klokkenluidersregeling), anderzijds het handelen. Hoe ga je daar in de praktijk vorm aan geven?” Het seminar is kosteloos, locatie: kantoor Dirkzwager Arnhem. Meer informatie en aanmelding: [www.dirkzwager.nl/events](http://www.dirkzwager.nl/events).

# “Dit is het juiste moment om te gaan”

Afgelopen zomer nam Dirkwager afscheid van bestuurder-directeur Marcel Hielkema. Na bijna tien jaar Dirkwager vertrekt hij naar Scalabor, het arbeidsontwikkelbedrijf van Midden-Gelderland waar hij directeur wordt.

## In de afgelopen tien jaar...

- “Was de branche flink aan verandering onderhevig. Zo is de juridische wereld veel meer dienstverlenend geworden. Dirkwager is dat steeds beter gaan doen.”
- “Is het kantoor goed de financiële crisis doorgelopen; we zijn zelfs met 30% gegroeid. Mede dankzij onze positionering als kennisdeler. De Kennispagina's, de KennisApp, de Dirkwagerbibliotheek, de Dirkwager Academy; allemaal mooie ontwikkelingen.”
- “Hebben we gekozen voor specialisatie en nieuwe rechtsgebieden.”
- “Behaalden we onlangs nog plaats 4 op de ranglijst van de meest attractieve werkgevers voor rechtenstudenten in Nederland.”
- “Hebben we als bedrijf ook een maatschappelijke rol kunnen vervullen door bijvoorbeeld cultuursponsoring, het openstellen van onze bibliotheek, actieve deelname in besturen in de regio en de oprichting van Legal Valley.”
- “Kortom: in de afgelopen tien jaar zijn we uitgegroeid van een mooi kwalitatief, regionaal kantoor naar het grootste kantoor buiten de Zuidas. Met voet aan de grond in de regio, maar ook met een nationale én internationale praktijk. Die balans is heel erg mooi.”

## De volgende tien jaar...

- “Blijft de branche zeker in beweging. Met name onder invloed van artificial intelligence kan de jurist van de toekomst zich nog verder ontwikkelen tot specialist. Met alle digitalisering wordt de rol van de jurist juist steeds belangrijker.”
- “Zijn de twee grootste uitdagingen voor kantoor het aantrekken van talent en het goed gebruik maken van techniek. Dat wil zeggen: zorgen dat je de juiste mensen aan je bindt. Juristen die niet alleen kennis van het recht hebben, maar vooral strategisch inzicht hebben, de branches kennen, meedenken en proactief adviseren. Dat is een uitdaging, want dat leer je niet tijdens je studie. In dat alles krijgen zij ondersteuning van de techniek: de digitale innovaties.”

## Terugblik

“Ik kijk terug op tien fantastische jaren, waarin we veel hebben gerealiseerd. Ook de komende tien jaren zal Dirkwager niet stilzitten, daar zijn we het kantoor niet naar. Dit is het juiste moment om te gaan: de economie is gunstig en Dirkwager staat er heel goed voor.” Mede dankzij Marcel Hielkema kon Dirkwager zich de afgelopen jaren verder ontwikkelen tot een onderscheidende en innovatieve juridische dienstverlener.



## De nieuwe uitdaging...

“Mijn nieuwe functie past bij de rode draad mijn arbeidsverleden: dienstverlening. Als voorzitter bij VNO-NCW Gelderland en lid van het Werkbedrijf Arnhem maakte ik me al sterk voor een inclusieve arbeidsmarkt. Passend werk bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, dat vind ik een verantwoordelijkheid van alle bedrijven. Ik hoop van Scalabor dé dienstverlener te maken die werkzoekenden begeleidt en werkgevers helpt om hun doelen te behalen. Ik vind het mooi dat ik deze rol op me mag nemen en tegelijkertijd ook best wel spannend. Maar toen ik tien jaar geleden op de parkeerplaats van Dirkwager stond, vond ik dat ook heel erg spannend.” ■





Introdans, foto: Rob Voss



Introdans, foto: Rob Voss



Musis & Stadstheater Arnhem, foto: B. v. Hoek



Musis & Stadstheater, foto: Rob Voss



Musis & Stadstheater, foto: Rob Voss



Musis & Stadstheater Arnhem in Lauwersgracht Alliantie

## “Nieuw elan in de stad”

Open, verbindend, duurzaam; dat zijn de komende jaren de kernbegrippen voor Musis & Stadstheater Arnhem. De organisatie gaat met de grote gezelschappen samenwonen én nog intensiever samenwerken. “Soms botsen al die artistieke visies, maar juist dan ontstaan de beste ideeën.”

Ook Dirkwager is trots op cultuurstad Arnhem. Het kantoor is sponsor van onder andere Introdans, Het Gelders Orkest en Toneelgroep Oostpool en strijkt regelmatig neer in Musis en het Stadstheater voor eigen bijeenkomsten.

“We zitten midden in een transitie, waarvan de eerste fase net is afgerond,” begint Hans Verbugt, sinds oktober 2017 directeur van Musis & Stadstheater. “Een paar mijlpalen: In 1997 zijn de schouwburg en het concertgebouw samengegaan. In 2016 zijn we verzelfstandigd en is de naam veranderd in Musis & Stadstheater Arnhem. Afgelopen januari is het gerenoveerde Musis geopend en onlangs is opgenomen in het coalitieakkoord van de gemeente dat we het Stadstheater gaan verbouwen. Daarmee hopen we in de zomer van 2021 te starten.”

Hans Verbugt is de juiste man op de juiste plaats voor deze transitie, gezien zijn uitgebreide adviserende en bestuurlijke ervaring in de cultuurwereld (zie kader). Dit voorjaar is een stichting opgericht samen met Het Gelders Orkest, Toneelgroep Oostpool en Introdans: de ‘Lauwersgracht Alliantie’.

Verbugt: “We gaan inhoudelijk nauwer samenwerken. En als het Stadstheater klaar is gaan Introdans en Oostpool met ons samenwonen. Het orkest heeft al langer dan een eeuw residentie in Musis.” Ingrid Scheper, programmeur Stadstheater, vult hem aan: “In de hele theaterwereld zie je de tendens dat huizen en gezelschappen fuseren. Het samenwerken doen wij niet omwille van het samenwer-

ken of omdat de overheid dat wil, maar omdat we elkaar kunnen versterken. En vooral omdat we ons aanbod zo verbreden en meer mensen uit de stad kunnen laten genieten van deze twee culturele iconen.”

### Unieke cultuurstad

Hans Verbugt werkte al in veel grote (Vlaamse en Nederlandse) steden, maar volgens hem is Arnhem op cultureel gebied uniek. Opsommend: “De culturele investeringen de afgelopen jaren in deze stad zijn gigantisch. Arnhem telt maar liefst vier door het Rijk gesubsidieerde gezelschappen - Introdans, Het Gelders Orkest, Toneelgroep Oostpool en De Nieuwe Oost - die samen jaarlijks bijna tien miljoen van de Rijksoverheid ontvangen. Van de vier in Nederland gesubsidieerde dansgezelschappen zit er één in Arnhem. Het Gelders Orkest is één van de acht grote orkesten, net als Toneelgroep Oostpool één van de acht toneelgezelschappen is. De Nieuwe Oost is één van de drie landelijke productiehuisen... Met dat alles is Arnhem een unieke cultuurstad buiten de Randstad. De rijksoverheid financiert die instellingen onder de voorwaarde dat de gemeente de infrastructuur regelt. Daar is de gemeente Arnhem de afgelopen jaren erg hard mee bezig. Er zijn maar weinig steden die daarin zoveel investeren.”



## Musis

Die investeringen waren niet zonder succes. Het volledig gerenoveerde en uitgebreide Musis ontving meerdere prestigieuze prijzen. In juni van dit jaar nog de Gulden Feniks Award in de categorie 'Renovatie'. De historische Muzenzaal is volledig in oude glorie hersteld. Daarnaast is er een nieuwe multifunctionele zaal bijgebouwd: de Parkzaal met een glazen achterwand die uitkijkt op het park en die helemaal open kan. Dit is de thuisbasis van Het Gelders Orkest. Maar er blijft in de agenda voldoende ruimte om in Musis het aanbod uit te breiden. En niet alleen met concerten.

“Van klassiek tot dance, we gaan een zo breed mogelijk aanbod van muziekgenres in het programma opnemen. Daarvoor zoeken we samenwerking met diverse partners. Maar de faciliteiten van de Parkzaal lenen zich ook voor andere activiteiten, onlangs hadden we er zelfs het WK zitvolleybal. Het is een perfecte eventlocatie, heel modern, technisch op orde en midden in de stad. We verhuren de zaal aan bedrijven voor congressen of andere evenementen.”

## Creatieve hotspot

Met de opening van Musis is de eerste fase van de transitie afgerond. Nu is het Stadstheater aan de beurt, ofwel 'The Grand Old Lady,' zoals Verbugt liefdevol uitroept. “Het gebouw is iconisch, maar dateert van 1938 en is toe aan onderhoud en renovatie.”

Scheper: “Dit huis heeft grote theatertradities en daar willen we nog veel meer aan gaan toevoegen. We werken aan een theater van de toekomst. Daarvoor krijgt het gebouw na de renovatie een veel opener karakter, lichter en naar buiten gericht, met uitzicht op het groen. Het moet weer een pleinfunctie gaan vervullen zoals het theater in vroegere tijden. Maar dan modern: een plaats waar altijd reuring is, een creatieve hotspot voor cultureel Arnhem.”

## Brede programmering

Voor samenwerking heeft Arnhem ook op theatergebied alles in huis. “ArtEZ hogeschool voor de kunsten biedt opleidingen in alle disciplines, van dans tot toneel. Naast opleidingen heeft de stad het productiehuis De Nieuwe Oost, de grote gezelschappen en de theaters. Ofwel: alle onderdelen van de keten van het theaterlandschap. Daartoe reken ik ook muziek.” aldus Scheper, die duizend-en-een mogelijkheden ziet in de samenwerking. “Vroeger zag je elkaar als concurrent en deed ieder zijn ding. Nu versterken we elkaar en vullen elkaar aan. Zo kan Luxor Live bijvoorbeeld bij ons grotere popartiesten programmeren die meer ruimte nodig hebben. Samen met het Posttheater kunnen we een breder cabaretprogramma aanbieden. En de artistiek leiders van Introdans en Oostpool zijn bij ons gastprogrammeur. Sommige voorstellingen vragen namelijk om een andere

locatie met een eigen publiek. Het is goed voor de stad: het maakt niet uit wáár een optreden plaatsvindt, het is van belang dát het plaatsvindt.”

## Artistieke botsing

“De wijze waarop de culturele instellingen in Arnhem samenwerken ken ik van geen enkele andere stad,” constateert Verbugt. “Het heeft te maken met de maat van de stad. Een kleinere stad, waar alle instellingen op een paar vierkante kilometer bij elkaar zitten. Iedereen weet elkaar te vinden. Al die partijen zullen de komende jaren moeten samenwerken, verbindingen leggen, elkaar bevruchten. We kunnen elkaars deskundigheid benutten, bijvoorbeeld op gebied van educatie, van marketing, van alles wat zinvol is. Dat zijn we nu aan het aftasten.”

De vereniging van culturele krachten werpt al direct vruchten af. De eerste coproductie van de Lauwersgracht Alliantie, Kogelvis, is een groot succes en is geselecteerd voor het Nederlandse Theater Festival als beste voorstelling op locatie. “Al die artistieke visies en artistieke leiders om één tafel, dat botst natuurlijk. Toch zijn we daar niet bang voor; dat geeft juist vuur. Alleen dan ontstaat er iets beters. ‘Du choc des opinions jaillit la vérité’, luidt het Franse spreekwoord. ‘Door het botsen van meningen komt men tot het ware van de zaak.’ Al die creativiteit die samenkomt, dat geeft energie. Er is nieuw elan in de stad.” ■

## Artistieke eventlocatie

Musis & Stadstheater biedt uw bedrijf een eventlocatie in het hartje van de stad, midden in het groen en binnen de deuren van een groot cultuurhuis. Een congres of bijeenkomst is te combineren met een concert of andere voorstelling. De grootste zaal, de Parkzaal, heeft een capaciteit van ruim 1.000 zitplaatsen of 1700 staanplaatsen. Alle zalen en foyers in zowel Musis als Stadstheater zijn te reserveren voor een vergadering, presentatie of event. Meer informatie vindt u op: [www.musisenstadstheater.nl](http://www.musisenstadstheater.nl) of mail naar [evenementen@musisenstadstheater.nl](mailto:evenementen@musisenstadstheater.nl).



## Verleidelijk cultuurseizoen

Het cultuurseizoen 2018/2019 is weer geopend. Het belooft weer een bijzonder jaar te worden met voorstellingen die zich afspelen op de grens van droom en werkelijkheid. Enkele titels van het verleidelijke programma: Sheherazade, Moderne Meisjes, Cinema, James Bond... Culturele werelden van oost tot west smelten op de bühne samen tot moderne arrangementen, vertaald in muziek, dans, toneel. En cabaret, want ook in Paradijskleier speelt Lenette van Dongen op hilarische wijze met dromen en dagelijkse realiteit. Er wacht u cultureel jaar met duizend-en-een verrassingen. Dirkzwager vindt het een hele eer om hieraan als sponsor te mogen bijdragen. Het Gelders Orkest, Introdans, Toneelgroep Oostpool, Posttheater, Paleis Het Loo en het Kröller-Müller Museum; zij allen maken kunst voor een breed publiek aantrekkelijk.



Lenette van Dongen

# Dirkzwager Agenda

### 27 september 2018

Actualiteitencursus Onteigening  
Locatie: TheaterHotel De Oranjerie, Roermond

### 2 oktober 2018

Lezing Zorg & Recht: Nieuwe wetgeving in de GGZ, ouderenzorg en gehandicaptenzorg  
Locatie: De Vereniging, Nijmegen

### 20 oktober 2018

Cultuursponsorevent: Toneelgroep Oostpool, Cinema  
Locatie: Huis Oostpool, Arnhem

### 30 oktober 2018

Bijeenkomst bevriende bedrijfsjuristen  
Locatie: Dirkzwager, Arnhem

### 1 november 2018

Seminar Integriteit in Zorg en Onderwijs  
Locatie: Dirkzwager, Arnhem

### 3 november 2018

Cultuursponsorevent: Introdans, Moderne Meisjes  
Locatie: Stadstheater, Arnhem

### 6 november 2018

Lezing Zorg & Recht: Actualiteiten medische aansprakelijkheid  
Locatie: De Vereniging, Nijmegen

### 6 november 2018

Actualiteitenlezing Vastgoed (i.s.m. BDO)  
Locatie: BDO, Arnhem

### 15 november 2018

Seminar Bescherming tegen namaak, aanhaken & onrechtmatige concurrentie  
Locatie: Dirkzwager Arnhem

### 20 november 2018

Dirkzwager Academy  
Cursus Actualiteiten Privacyrecht  
Locatie: Dirkzwager Arnhem

### 24 november 2018

Cultuursponsorevent: Het Gelders Orkest, Antonello dirigeert Sheherazade  
Locatie: De Vereniging, Nijmegen

### 4 december 2018

Seminar Actualiteiten IT-recht  
Locatie: Dirkzwager Arnhem

Bovenstaande is een selectie van de vele door ons georganiseerde activiteiten. Kijk voor meer informatie en het actuele aanbod op [www.dirkzwager.nl/events/](http://www.dirkzwager.nl/events/)



# Dirkzwager advocaten & notarissen breidt uit met een nieuwe expertise: fiscaal advies

Vanaf 1 september j.l. is Dirkzwager advocaten & notarissen uitgebreid met een nieuwe expertise: fiscaal advies. Een grote groep fiscaal experts die in de Oosterbeekse vestiging van Loyens & Loeff werkzaam waren, brengen hun deskundigheid en ervaring mee naar Dirkzwager. "Dit stelt ons in staat om cliënten een volledig geïntegreerd juridisch en fiscaal advies te geven. Dat maakt van Dirkzwager een nog completere dienstverlener," aldus bestuursvoorzitter Tom Vandeginste.

Kantoor Loyens & Loeff wilde de vestiging in Oosterbeek gaan sluiten. Daarop besloten de fiscalisten van de Oosterbeekse vestiging in goed overleg met Loyens & Loeff aansluiting te zoeken bij kantoor Dirkzwager. Volgens Robert de Vries, vennoot en leidinggevende van deze vestiging, was dat een logische keuze: "We zochten de specialistische inbreng van advocaten en notarissen zoals wij bij Loyens & Loeff gewend waren. En in deze regio is Dirkzwager het grootste advocaten- en notarissenkantoor."

Volgens Tom Vandeginste past deze samenwerking in de ambitie van het kantoor om haar diensten met een fiscale tak uit te breiden: "We krijgen nu de kans om deze expertise goed opgetuigd te realiseren; de nieuwe collega's zijn enorm ervaren en deskundig. Het heeft een grote meerwaarde als je vanaf het begin van een project alle verschillende juridische en fiscale componenten bijeen hebt en daarover kunt adviseren. Dat geldt met name voor ondernemingsrecht, vastgoed en arbeidsrecht. Op die terreinen gaan de fiscaal experts nauw samenwerken met de juristen."

Vanaf 1 september is de Oosterbeekse delegatie met vrijwel alle medewerkers bij Dirkzwager ingetrokken. Die nabije aanwezigheid zal de verlangde integratie van juridisch en fiscaal advies extra ten goede komen.

De nieuwe samenwerking past volledig in de lijn van wat er van de jurist van de toekomst verwacht wordt. Vandeginste: "Die is meer gericht op samenwerking in teams van specialisten voor grotere projecten, zodat je de cliënt een integraal product kunt aanbieden. Hierin zetten we als kantoor nu een volgende stap. Naast advocatuur en notariaat, komt er nu de fiscale discipline bij. Wij verwachten dat we samen met de fiscaal experts nog veel meer grote projecten aankunnen."

Maak kennis met **Dirkzwager**  
legal & tax