



Meijburg & Co
Tax & Legal

From Entry to Exit

**Navigating the
executive
reward
lifecycle**

March 2025



Op 18 maart 2025 vond het KPMG Meijburg Reward Atelier plaats, een interactieve bijeenkomst voor businessleaders uit de wereld van finance, reward en HR. De middag was gericht op het verkrijgen van waardevolle inzichten en het leggen van verbindingen tussen diverse ondernemingen en organisaties.

Hoogtepunten waren onder meer de inspiratiesessies, waarbij fiscale en juridische experts van KPMG Meijburg & Co nader ingingen op een drietal fasen van de lifecycle van een executive. Ook de paneldiscussie, waarin businessleaders onder leiding van dagvoorzitter Marijke Roskam discussieerden over het vinden, binden en boeien van de nieuwe generatie executives/werknemers, was erg inspirerend.

In dit verslag kunnen de deelnemers aan het Atelier en andere belangstellenden de onderwerpen nog eens nalezen.



Instroombeleid – De keuze voor het type arbeidsrelatie

Door Esther Hoppenbrouwers en Tessa Bender

De veranderde handhavingsstrategie van de Belastingdienst, de ontwikkelingen binnen de rechtspraak, zoals het pas gewezen Uber-arrest, en de maatschappelijke onrust rondom het werken met zelfstandigen maken dat de keuze voor het type arbeidsrelatie actueler en ingewikkelder is dan ooit tevoren. Wat zijn de overwegingen die bij deze keuze moeten worden meegenomen en waar liggen de valkuilen?

De keuze voor een vast contract wordt door 75% van de respondenten uit een recent gehouden survey onder cliënten en relaties van Meijburg als de 'go-to-route' gezien. Doorgaans komt dit voort uit overwegingen op het gebied van kostenbeheersing, maar ook de traditie binnen de organisatie en de wens van de werknemers spelen een belangrijke rol, die hierin nog geregeld de doorslag blijken te geven. Dit zijn niet de enige factoren die meespelen in de afweging bij de keuze van de arbeidsrelatie. Uit de praktijk blijkt dat flexibiliteit, organisatorische wendbaarheid, risicobeheersing en de impact op de organisatiecultuur hierbij ook mee worden gewogen.

Actualiteiten werken met zzp'ers

Het werken met zelfstandigen, de welbekende zzp'ers, is een van de meest actuele maatschappelijke thema's van de afgelopen maanden. De handhaving van de Belastingdienst op de Wet DBA is vanaf begin 2025 langzaam op gang gekomen, en de bedrijfsbezoeken en gesprekken met marktpartijen door de Belastingdienst nemen toe. Om onzekerheid bij dit type arbeidsrelaties te verminderen, maakten veel organisaties in het verleden gebruik van door de Belastingdienst goedgekeurde modelovereenkomsten.

Deze overeenkomsten bieden partijen de handvatten om in ieder geval de contractuele verhoudingen zodanig vorm te geven dat deze niet duiden op een arbeidsovereenkomst. Belangrijk aandachtspunt hierbij is dat nog tot en met 31 december 2029 waarde wordt toegekend aan de modelovereenkomsten. Van belang is ook de nuancering dat deze overeenkomsten slechts doel treffen indien de praktische uitvoering van de overeenkomst in lijn is met wat op papier overeen is gekomen. Is bijvoorbeeld afgesproken dat slechts een controle door de opdrachtgever plaatsvindt bij oplevering, maar wijst de praktijk uit dat er dagelijkse controles en functioneringsgesprekken plaatsvinden? Dan komt op dat punt slechts beperkte waarde toe aan de juridische overeenkomst.

Niet alleen de Belastingdienst wordt steeds zichtbaarder op dit onderwerp. Zo heeft de Hoge Raad in februari 2025 in het zogenaamde Uber-arrest meer duiding gegeven aan het inmiddels beruchte Deliveroo-arrest uit 2023. In het Uber-arrest bevestigt de Hoge Raad nog maar eens dat alle omstandigheden in samenhang moeten worden bekeken om te kunnen beoordelen of een zzp'er wel echt een zzp'er is, of toch niet eigenlijk een 'gewone' werknemer. Dit geldt ook voor het zogenaamde externe ondernemerschap, waarbij moet worden gekeken naar de wijze waarop de opdrachtnemers (in dit geval de Uber-chauffeurs) zich buiten hun werk voor Uber om gedragen. Hebben zij voorbeeld meer klanten, een eigen website en doen zij aan zelfstandige acquisitie? Een hoop extra vragen en complexiteit voor de praktijk, want hoe breng je dit tijdig in kaart? Niet alleen de praktijk, maar ook de wetgever staat voor een uitdaging. Het Uber-arrest staat haaks op het wetsvoorstel Wet verduidelijking beoordeling arbeidsrelaties en rechtsvermoeden (Wet VBAR), waarin het externe ondernemerschap een minder prominente rol krijgt toebedeeld dan door de Hoge Raad omschreven. Dwingt de Hoge Raad – in navolging van de Raad van State – de wetgever hiermee terug naar de tekentafel?

De visie van bedrijven

Uit zowel de Ateliersessie als de discussie met het panel kwam naar voren dat de meeste bedrijven de voorkeur geven aan een vaste aanstelling op basis van een arbeidsovereenkomst – in het bijzonder als het de invulling van executive/seniormanagementfuncties betreft.

Het door de aanwezige bedrijven gevoerde beleid voor het inhuren van zzp'ers verschilde duidelijk. Dit wordt onder meer veroorzaakt door de bedrijfscultuur van de organisaties, al dan niet als gevolg van de verbintenis met hun in het buitenland gevestigde moederorganisatie. Voor andere bedrijven geldt juist dat hun businessmodel schreeuwt om een flexibele schil, die hen wendbaar maakt en ervoor zorgt dat adequaat ingespeeld kan worden op de vraag uit de markt.





Binding – Binding door middel van belonen

Door Jelmer Post en Carlet Stubenrouch

Effectieve beloningsstrategieën zijn essentieel om talent aan te trekken, te behouden en te motiveren, vooral in een krappe arbeidsmarkt. Werkgevers breiden hun beloningspakketten steeds vaker uit met participatieregelingen, zoals aandelenopties en virtuele aandelen. Deze instrumenten bieden flexibiliteit en zorgen ervoor dat medewerkers meeprofiteren van de waardeontwikkeling van het bedrijf.

De wereld van ‘total rewards’ ontwikkelt zich snel. Naast traditionele vormen van beloningen ontstaan er nieuwe/andere financiële beloningsinstrumenten, die gericht zijn op het vergroten van de betrokkenheid van werknemers.

De participatieregelingen die van oudsher in het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten op grote schaal worden toegepast, winnen in Nederland snel aan populariteit. Hoewel uit de eerdergenoemde survey blijkt dat de implementatie van de instrumenten doorgaans als complex en ingewikkeld wordt ervaren, hoeft dit niet zo te zijn. Bij een juiste vertaalslag van de beoogde doelstellingen in het

participatieplan en begrijpelijke communicatie richting werknemers kunnen dergelijke regelingen bijzonder krachtig zijn. Een belangrijke boodschap is wel dat een participatie-instrument geen ‘one-size-fits-all-beloningsmiddel’ is. Wat is de wens vanuit de betreffende werknemerspopulatie en hoe kijkt de nieuwe generatie werknemers hier tegenaan? Wat is de fiscale behandeling van de regeling, zowel voor de individuele werknemer als voor de werkgever (wel/niet aftrekbaar voor de vennootschapsbelasting)? Met andere woorden: is het beoogde instrument geschikt voor de doelgroep en behalen we het gewenste effect? Dat is de vraag die doorlopend moet worden gesteld. Hierna volgen een aantal voorbeelden waaraan je bij het opstellen van een participatieplan kunt denken.

- **Wil je eigenaarschap?** Dan is skin in the game essentieel!
- **Wil je retentie?** Koppel de uitkering dan aan een toekomstige gebeurtenis, tijd is key!
- **Wil je motivatie?** Bepaal dan begrijpelijke en concrete KPI's die meetbaar zijn voor je werknemers.

Visie van bedrijven

Uit de inspiratiesessie en de paneldiscussie was een verdeeld geluid te horen over de noodzaak om een participatieregeling te implementeren in het kader van binding van executives/werknemers.

De toenemende aanwezigheid van private equity binnen verschillende marktsectoren speelt in dit onderscheid een duidelijke rol. Hoewel uit onderzoek blijkt dat participatieregelingen voor executives dan wel de gehele werknemerspopulatie bijdragen aan het vergroten van betrokkenheid en productiviteit, bestaat er bij het merendeel van de aanwezige bedrijven de nodige terughoudendheid om deze vorm van belonen te introduceren. Daar waar private equity zijn intrede doet, lijkt die terughoudendheid juist in rap tempo te verdwijnen en eerder aanleiding te zijn om over te gaan tot deze vorm van belonen. Ook de bedrijfsstructuur kan leiden tot een grote mate van terughoudendheid.

Participatie-instrumenten zoals met name 'stock appreciation rights' (SAR's) blijken in de praktijk wel goed te werken. Dit is voornamelijk het geval als toe wordt gewerkt naar specifieke kortetermijndoelen, zoals bij een nieuwe financieringsronde, een verkoop bij start-ups of het realiseren van ESG-doelstellingen. Concrete voorbeelden van panelleden in dit kader waren het koppelen van de SAR's aan veiligheidsdoelstellingen (bijvoorbeeld het aantal ongevallen op de werkvloer) of de CO2-uitstoot van de organisatie.

Of, en zo ja, hoe participatieregelingen uiteindelijk door veel bedrijven zullen worden omarmd, zal de toekomst moeten uitwijzen.

Op de vraag aan welke andere vormen van (financiële) beloning bedrijven denken om de binding van werknemers te versterken, kwamen onder meer aan de orde: inflatiecorrectie, flexibilisering van arbeidsvoorwaarden en meer aandacht voor duurzaamheid in arbeidsvoorwaarden (bijvoorbeeld vrijwilligerswerk of groen vervoer).





Vertrek – Beëindiging van de dienstbetrekking

Door Erick ten Cate en Mathijs Ijkhout

Ook aan het einde van de arbeidsrelatie is er veel om als werkgever over na te denken. Waar heeft de executive wettelijk gezien recht op? Is er sprake van een ontslagvergoeding en wat betekent dat dan voor de werkgever?

42% van de respondenten uit de Meijburg-survey geeft aan dat de complexiteit van de regelgeving een uitdaging vormt. Gelet op de verschillende zaken die moeten worden geregeld en de hectiek die niet ongewoon is bij vertrek van werknemers, is het niet onbegrijpelijk dat het opstellen van een ontslagregeling als uitdagend wordt ervaren. Daarom mogen de valkuilen niet onderbelicht blijven. Bij ontslag van werknemers heeft de werkgever immers een juridische verplichting om zich actief in te zetten voor de werknemer. Dit kan betrekking hebben op de herplaatsing van de werknemer en het faciliteren van trainingen met het oog op een nieuwe dienstbetrekking, maar kan ook zo ver gaan dat werkgevers hun executives moeten assisteren bij het vinden van een nieuwe baan.

Sommige faciliteiten kunnen onder de zogenaamde outplacementvrijstelling in de werkkostenregeling vrijgesteld worden verstrekt aan werknemers, maar veelal niet alles. Zo vormt de vergoeding van kosten van juridische bijstand belast loon, maar kunnen bepaalde opleidingsfaciliteiten onbelast worden verstrekt.

De respondenten uit de Meijburg-survey geven aan de

excessieve vertrekvergoeding als een van de meest complexe regelingen bij het vertrek van werknemers te zien. Ter ontmoediging van de toekenning van deze excessieve vertrekvergoedingen heeft de wetgever de pseudo-eindheffing over excessieve vertrekvergoedingen gecreëerd. In dit kader is een vrij rigide/mathematische regeling ingevoerd op grond waarvan wordt vastgesteld of de werkgever een eindheffing van 75% verschuldigd is. De heffing is relevant voor werknemers met een (potentieel) salaris van circa € 680.000 (2025).

Belangrijke aandachtspunten van deze heffing – die door fiscalisten met grote regelmaat de strafheffing wordt genoemd – zijn de volgende.

- De heffing kan bij iedere vorm van beëindiging van de dienstbetrekking van toepassing zijn. Zelfs indien er geen sprake is van ontslag maar van vrijwillig opzeggen, of als de werknemer een arbeidsovereenkomst met een nieuwe entiteit binnen concernverband afsluit en de oude overeenkomst daarmee komt te vervallen, kan op basis van de wettelijke regeling sprake zijn van een excessieve vergoeding (indien aan de rekenkundige voorwaarden wordt voldaan).
- Het toetsloon van € 680.000 (2025) betreft zowel het basissalaris als bonussen en andere beloningen. Hoe de werkkostenregeling hier doorheen loopt, is echter onduidelijk. Over die vraag buigt de Hoge Raad zich op dit moment.
- Het is niet noodzakelijk dat een ontslagvergoeding is toegekend om de heffing te activeren.
- Het verdient aanbeveling om tijdig (dat wil zeggen: voordat alle afspraken zijn geformaliseerd) een (fiscaal) adviseur mee te laten kijken, zodat de heffing wellicht voorkomen of beperkt kan worden.

From Entry to Exit

Navigating the executive reward lifecycle

People Services
Reward Atelier



Waarom is het type arbeidsrelatie belangrijk?

1

- Kostenbeheersing
- Flexibiliteit en wendbaarheid
- Risicobeheer
- Talentbeheer
- Culturele impact

Arbeidsrelaties met executives

2

- Arbeidsovereenkomst
- Interimmanagement
- Freelance of consultant overeenkomst
- Management-BV
- Deelname aan RoB of RoC

Voordelen van beloningsinstrumenten en participatieregelingen

4

- Motivatie
- Retentie
- Cultuur

Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (Wet DBA)

3

- Handhaving Wet DBA
- Duidelijkheid over arbeidsrelaties
- Modelovereenkomsten
- Risicobeheersing
- Markt voor Interim-Management
- Sources

Financiële beloningsinstrumenten

5

- Bonussen
- Winstdeling
- Aandelen (opties)
- Certificaten
- SARs

Populariteit cashregelingen

6

- Flexibiliteit contractuele opzet
- Toenemende complexiteit organisaties
- Fiscale voordelen

Tax overwegingen

7

- Fiscale regime (box 1/box 2/box 3)
- Heffingsmoment
- Waardering

Vaststellings-overeenkomst

8

- (Financiële) compensatie
- Golden parachute
- Juridische kosten executive
- Executive outplacement
- Finale kwijting/TEQ afspraak
- Ontslagvergoeding/ doorbetaling salaris



Contactpersonen Meijburg



Ruben Froger

Partner

froger.ruben@kpmg.com



**Esther
Hoppenbrouwers**

Director

hoppenbrouwers.esther@kpmg.com



Tessa Bender

Director Legal

bender.tessa@meijburglegal.com



Carlet Stubenrouch

Director

stubenrouch.carlet@kpmg.com



Erick ten Cate

Senior manager

tencate.erick@kpmg.com



Mathijs IJkhout

Senior manager Legal

ijkhout.mathijs@meijburglegal.com



Jelmer Post

Senior manager

post.jelmer@kpmg.com

De informatie in dit document is van algemene aard en is niet bedoeld om de omstandigheden van een bepaalde persoon of entiteit te beoordelen. Hoewel we ernaar streven om accurate en tijdige informatie te verstrekken, kan er geen garantie worden gegeven dat dergelijke informatie accuraat is op de datum waarop deze wordt ontvangen of dat deze accuraat zal blijven in de toekomst. Zonder professioneel advies en na een grondig onderzoek van de specifieke situatie dient niemand te handelen op basis van dergelijke informatie.

Meijburg & Co is een Nederlandse maatschap van besloten vennootschappen, staat ingeschreven in het Handelsregister onder nummer 53753348 en is aangesloten bij de wereldwijde KPMG organisatie van onafhankelijke entiteiten verbonden aan KPMG International Limited, een Engelse private company limited by guarantee. De algemene voorwaarden van Meijburg & Co, gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel, zijn jegens een ieder van toepassing op alle door Meijburg & Co te verrichten werkzaamheden en te verlenen diensten. De algemene voorwaarden zijn te vinden op de website van Meijburg & Co (<http://www.meijburg.nl/algemenevoorwaarden>) en worden op verzoek toegestuurd.