

# Tax control: van fiscale risico's naar beheersing

Een praktisch handvat voor de implementatie van een Tax Control Framework





Belastingen blijven een hot topic. Er is veel aandacht voor belastingregels en belastingconstructies, zowel nationaal als internationaal. Hierbij zet de maatschappelijke verschuiving van belastingbesparing naar risicobeheersing en de focus op goede fiscale compliance steeds verder door. De veranderde maatschappelijke opvattingen zorgen voor veel nieuwe en veranderende wetgeving. Vooral de nieuwe en strengere regelgeving rondom documentatieverplichtingen zorgen op dit moment voor één van de grootste compliance uitdagingen bij CFO's en Tax Directors. Een tax manager is tegenwoordig met name bezig met risicomanagement.

Jacob Mook, Partner tax bij Grant Thornton: "De recent ingevoerde maatregelen (CBCR, MDR, AVG/GDPR) zijn nog maar het begin van een nieuwe golf van wetswijzigingen, die allemaal gaan leiden tot meer rapportageverplichtingen aan toezichthouders, dat legt uiteraard een stevige druk op de beschikbare resources en dwingt tot nadenken over de bedrijfsprocessen". Uit onderzoek van Thomson Reuters, dat in begin 2018 is gepubliceerd, komt hetzelfde beeld naar voren. Volgens de ondervraagden is het vereiste om te voldoen aan nieuwe en veranderende wet- en regelgeving nu al drie jaar op rij de grootste veroorzaker van de complexiteit die tax afdelingen ervaren.

## Tax op de agenda

Dat tax een steeds belangrijker en vaker besproken onderwerp wordt, zien wij ook aan de aandacht die er is voor tax op de hoogste niveaus van organisaties. Uit een onderzoek van Allen & Overy, dat begin 2017 werd gepubliceerd, bleek dat 23 procent van de ondervraagde besturen meer dan eens per maand tijd besteden aan tax in de boardroom, in het vorige onderzoek uit 2011 was dit 5 procent. In Nederland ligt volgens dit onderzoek het percentage, dat minimaal één keer per maand tax op de agenda heeft staan, op 48 procent van de ondervraagden ten opzichte van 32 procent vijf jaar eerder.

Wij zien dat de publieke druk tegen belastingontduiking en -ontwijking en de reactie van de overheid in deze discussie een belangrijke aandrijver is voor deze toegenomen aandacht. Wij lichten hieronder toe wat onze ervaringen zijn en hoe wij onze klanten bijstaan met hun tax risicomanagement om te gaan, bijvoorbeeld via het implementeren van een Tax Control Framework (TCF).

## Belangrijke wet- en regelgeving voor organisaties

ATAD-2  
Verscherpte IFS-regels  
Digitax BEPS  
MDR Staatssteun  
MLI Country-by-Country-Reporting  
Verscherpte EU-regelgeving  
Transfer pricing documentatie FATCA  
Common Reporting Standard  
ATAD-1 Staatssteun

“De toenemende beschikbaarheid van financiële data en interesse van stakeholders voor de fiscale positie vragen om een verscherpte blik op de (inter)nationale tax compliance van bedrijven.”

**Suzanne Lubbe**, Senior tax advisor

### Intensiever toezicht

Om risico's op boetes en negatieve publieke aandacht te voorkomen, zien wij dat steeds meer bedrijven de toenadering zoeken met de belastingdienst, onder andere via vooroverleg en horizontaal toezicht. Daarentegen merken wij ook dat de belastingdienst steeds terughoudender is met het maken van afspraken vooraf met belastingplichtigen. Er staat internationale druk op de belastingdienst om gegevens uit te wisselen en belastingontduiking en -ontwijking aan te pakken. Nu het afgeven van rulings nog meer onder het

politieke vergrootglas is komen te liggen, is dat vooroverleg steeds bewerklijker geworden. Voor bedrijven die fiscaal in control willen zijn, verlangt de belastingdienst meer en meer dat men zelf de zaken goed op orde heeft en men zelf het initiatief tot contact neemt als er zaken zijn waarover verschil van inzicht kan bestaan. Hoewel het in het recente verleden wat stiller is geworden op het gebied van horizontaal toezicht, blijft deze vorm van toezicht onverminderd belangrijk. Zowel voor de belastingdienst als voor het bedrijfsleven en non-profitorganisaties. De handavingsstrategie van de belastingdienst legt daarbij ook meer nadruk op steekproeven; meten is weten...

Binnen horizontaal toezicht zien wij de tendens dat de belastingdienst actiever wordt in het vragen naar interne beheersingsmaatregelen van organisaties. De belastingdienst wil duidelijk hebben dat organisaties hun interne risicomangement daadwerkelijk op orde hebben, voordat zij verder willen gaan met minder toezicht en vooraf afstemming over fiscale discussiepunten.

Ook zijn belastingdiensten de afgelopen jaren steeds actiever geworden in het opvragen en uitwisselen van (internationale) gegevens van bedrijven en krijgen derhalve steeds meer data van bedrijven tot hun beschikking. Deze ontwikkeling zet zich naar verwachting ook de komende jaren voort. De invoering van MDR zal daarbij voor een extra toename van informatie gaan leiden tussen de belastingdiensten onderling. MDR komt bovenop de reeds bestaande gegevensuitwisselingsstromen. Zo stellen vanaf 1 januari 2016 financiële instellingen van ruim 95 landen het fiscale woon- of vestigingsland van hun klanten vast en geven zij gegevens over bankrekeningen van buitenlands belastingplichtige personen en organisaties door aan de belastingdienst van het land waar de betreffende persoon of organisatie gevestigd is. Daarnaast hebben momenteel 72 landen een samenwerkingsovereenkomst getekend, die automatische uitwisseling van de verplichte Country-by-Country rapporten regelt, waardoor in juni 2018 de eerste daadwerkelijke uitwisselingen plaats hebben gevonden. Uiteraard wordt met zoveel data en uitwisseling wel extra belangrijk dat vertrouwelijke data ook echt vertrouwelijk blijft en uitsluitend door de belastingdiensten wordt gebruikt voor het doel waarvoor de informatie is aangeleverd. De komende jaren moeten blijken hoe dit in de praktijk uitgewerkt wordt.

## Toenemende hoeveelheid data

De toenemende aandacht voor tax in combinatie met veranderend toezicht zorgt ervoor dat er meer druk komt op tax afdelingen van bedrijven. Om in te kunnen spelen op de snel veranderende regelgeving en toenemende rapportage verplichtingen, zowel wereldwijd als lokaal, hebben tax professionals behoefte aan toekomstgerichte (forward-looking) technologie waarmee zij in staat zijn realtime inzicht te verstrekken. Hiermee kunnen zij beter sturen en tegemoet komen aan wensen (of zelfs eisen) van de stakeholders om op ieder moment actuele data te kunnen overleggen. Tax technologie is alleen een oplossing wanneer het elke stap van het proces kan verwerken – het verzamelen, bewerken, archiveren en rapporteren van real time data, uit verschillende bronnen en vanuit meerdere wereldwijde entiteiten – zodat tax professionals zelf tijd overhouden voor het analyseren en interpreteren van data om gefundeerde zakelijke beslissingen te nemen.

Suzanne Lubbe, Senior tax advisor bij Grant Thornton: “Er komen steeds meer data beschikbaar waar de juiste fiscale consequenties aan verbonden moeten worden. Ook de regelgeving rondom data wijzigt als gevolg veranderende ontwikkelingen en inzichten. Een voorbeeld is de AVG. Bepaalde data mogen niet zomaar voor iedereen beschikbaar zijn. Bedrijven dienen eerst te interpreteren wat deze veranderingen voor hun processen betekenen, voor zij over kunnen gaan tot de implementatie van nieuwe regelgeving. Kortom: de huidige CFO of Tax Director kent vele uitdagingen bij het inrichten en voldoen aan de (internationale) fiscale compliance van zijn organisatie.”

Jacob Mook, Partner tax, vult aan: “Daar komt nog eens bij dat de beschikbare middelen hiervoor beperkt zijn. Dit betekent dat CFO's en Tax Directors hun investeringen slim dienen te verdelen over het opbouwen van kennis binnen hun team en/of het inhuren van expertise en investeringen in technologie. Denk bijvoorbeeld aan de Country-by-Country-Reporting vereisten die een complete vastlegging van alle verrekenprijzen (transfer pricing) vergt, maar ook digitale uitdagingen zoals cybercrime.”

## De grootste compliance uitdagingen in 2019



Bron: Thomson Reuters



# Tax Control Framework

In de praktijk merken wij dat veel organisaties de voormelde druk herkennen en dat zij aan risicomangement moeten doen om aan de wensen van stakeholders te voldoen. De vraag is echter wat een passend en effectief risicomangement voor de betreffende organisatie is en hoe dit geïmplementeerd kan worden op een manier die past bij de aard en omvang van de organisatie.

In de praktijk merken wij dat veel organisaties de voormelde druk herkennen en dat zij aan risicomangement moeten doen om aan de wensen van stakeholders te voldoen. De vraag is echter wat een passend en effectief risicomangement voor de betreffende organisatie is en hoe dit geïmplementeerd kan worden op een manier die past bij de aard en omvang van de organisatie.

Bij het woord risicobeheersing, hoort het woord Tax Control Framework. Een TCF is een samenstel van interne processen en controls, dat moet zorgen dat de fiscale risico's van een bedrijf beheerst worden. Uit onderzoek van de OECD is gebleken dat wanneer een TCF van een internationale

organisatie effectief is gebleken én de organisatie aan de belastingdienst goed inzicht geeft over fiscale informatie, inclusief relevante informatie over fiscale risico's, de mate van controle op belastingaangiften significant kan verminderen. Dit straalt niet alleen een positief effect uit naar de belastingautoriteiten, maar is ook een goed signaal naar de overige stakeholders. Daarmee wordt ook efficiencywinst geboekt, omdat geen langdurige achteraf-discussies meer plaatsvinden.

“Volgens het rapport van de OECD moet een effectief TCF de specifieke omstandigheden van de organisatie en de sector/branche waarin de organisatie opereert, weergeven. Daarnaast zien wij in de praktijk dat het belangrijk is dat het TCF ook inspeelt op de verschillende culturen van de landen waarin de organisatie opereert. Verschillende culturen vragen om verschillende controlemaatregelen. Daarom is er niet één soort TCF voor te schrijven, maar is het maatwerk voor iedere organisatie.”

**Jacob Mook**, Partner tax



# In vijf stappen een Tax Control Framework implementeren

In de praktijk zien wij vaak dat de noodzaak tot het implementeren van een TCF wel bekend is, maar de vraag die wij terugkrijgen is: “Waar moet ik beginnen met het inrichten van een TCF? De ene adviseur is de andere niet en de ene tool is de ander niet.”

De inrichting is maatwerk en afhankelijk van organisatorische factoren en de keuzes die de organisatie maakt in de gewenste reikwijdte en kwaliteit van de risicobeheersing. Ondanks dat dit proces maatwerk is, hanteren wij in onze dienstverlening wel een bepaald stappenplan om tot het gewenste TCF als eindresultaat te komen. Dit stappenplan kan de organisatie houvast bieden in het gehele proces van verandering. Of het maakt duidelijk dat verandering niet meteen nodig is, maar dat concretisering en vastlegging van de interne processen op dit moment duidelijkheid genoeg verschaft. Hieronder lichten wij ons stappenplan kort toe.

## 1 Analyse

Zelfinzicht helpt om sterke en zwakke punten te herkennen. De analyse-fase speelt hierop in. Het doel van de analyse is om een beeld te krijgen hoe goed u de organisatie kent. Dit is het startpunt voor het bouwen van een TCF. U kunt namelijk pas een efficiënt en passend TCF bouwen als u weet hoe de organisatie precies in elkaar steekt.

In de analyse kijken we eerst naar de reikwijdte die u voor ogen heeft met het TCF. Bijvoorbeeld: welke belastingsoorten wilt u opnemen in het TCF, wilt u eerst een gedeelte van de organisatie gebruik laten maken van het TCF en bijvoorbeeld alleen voor Nederland of ook voor andere landen?

Binnen de reikwijdte is het TCF een geweldig instrument om u te helpen de organisatie verder in kaart te krijgen, omdat het u helpt om precies in kaart te brengen wat er in elk proces binnen de organisatie gebeurt, van begin tot eind. Welke betrokkenen welke verantwoordelijkheden dragen. Hoe de fiscaliteit invloed heeft op de processen in de organisatie. Hiermee kan een fiscale risicoanalyse worden gemaakt. En kunnen de risico's worden gewogen en omgezet in beheersmaatregelen.

Het helpt uw onderbuikgevoel te concretiseren en vast te leggen. Onze ervaring is dat organisaties doorgaans op veel onderdelen wel 'in control' zijn, maar niet weten vast te leggen - of en zo ja - dat zij in control zijn. Op basis van deze analyse van de organisatie kunt u protocollen ontwikkelen en verantwoordelijkheden herverdelen als dat leidt tot een effectievere risicobeheersing. Het is de opmaat tot het implementeren van het bouwwerk dat het TCF heet.

## 2 Inrichten

U weet welke fiscale risico's er in de organisatie spelen en welke beheersmaatregelen er al zijn in de organisatie. U heeft het TCF op de agenda gezet. Dan is dit het moment om het TCF zo in te richten dat het:

- 1 past bij de processen binnen de organisatie;
- 2 en aansluit bij de (IT-)systemen die de organisatie gebruikt.

U werkt het liefst met een TCF dat naadloos aansluit op de werkwijze en de (IT-)systemen die de organisatie al gebruikt. Onze ervaring is dat het loont om tijdig de IT-manager aan te laten haken bij de inrichting. Niets is zo vervelend als u voor een bepaalde koers heeft gekozen die niet aansluit binnen de IT-systemen van de organisatie. En laat veiligheid en betrouwbaarheid van data nu net een ander hot issue zijn binnen organisaties.

De inrichting is een fase die we meteen ook aangrijpen om de fiscale processen in de organisatie nog eens scherp tegen het licht te houden. Ervaring leert dat processen vaak eenvoudiger kunnen, bijvoorbeeld met de hulp van IT. Zodat u meer risico's aangrijpt en medewerkers tijd overhoudt. Tijd die medewerkers goed kunnen gebruiken voor andere dingen, zoals meer focus of betere samenwerking.



### 3 Test & train

U weet in welke processen de grootste risico's zitten en u weet hoe een TCF de onderneming kan helpen deze risico's te beheersen. Nu is uw vraag: 'Hoe krijg ik mijn mensen mee?' Ons antwoord is: door uit te leggen, uit te leggen en nog meer uit te leggen. Als uw mensen het belang begrijpen van de verandering die u voor ogen heeft en ze weten wat ze kunnen doen om bij te dragen, dan doen ze dat.

Breng alle medewerkers bij elkaar die in uw onderneming betrokken zijn bij fiscale processen en leg uit welke processen de grootste risico's herbergen en waarom. Leg uit wat de gevolgen kunnen zijn als het misgaat, niet alleen voor de onderneming, ook voor hun baan. Leg uit hoe een TCF helpt om fiscale risico's te beheersen en leg uit hoe zij in de praktijk kunnen bijdragen aan het goed werken van het TCF.

Al kan de technologie nog zo goed zijn, het blijven de mensen binnen de organisatie die de technologie moeten gebruiken en van data moeten voorzien. Omdat elke transactie van invloed kan zijn op de fiscale positie van een organisatie, moeten ook de mensen met minder fiscale kennis binnen de organisatie, zorgen dat in de juiste informatie wordt voorzien. Veranderingen in een TCF, en de daarbij gebruikte technologie, dient u derhalve te communiceren en te worden geaccepteerd door de gehele organisatie, ieder voor zijn aandeel.

### 4 Implementatie

Wanneer u het TCF heeft ingericht, dat precies past bij de wensen en eisen en de medewerkers weten hoe ze een bijdrage kunnen leveren aan continue verbetering van fiscale processen, is het tijd voor de daadwerkelijke implementatie. Het samenspel tussen mensen en systeem kan beginnen. Nu wilt u weten of alles klopt. Of het TCF doet wat het moet doen: tijd en geld besparen. Er is maar één manier om daar achter te komen: aan het werk.

Doe bij voorkeur eerst een test met alle betrokkenen: van de data-administrateur tot en met de Tax Director. Draai bijvoorbeeld eerst een maand op proef. U zult zien dat er altijd iets te verbeteren is, ook als u denkt dat in de voorbereiding alles op tafel is gekomen. Kijk of iedereen weet wat hij of zij moet doen. Loopt er iets niet goed in het proces? Maak dan een nieuwe afspraak, verleg een verantwoordelijkheid of pas het Tax Control Framework aan.

Let vooral goed op de vragen die uw medewerkers stellen in deze testfase, want in deze fase zien wij vaak dat medewerkers zich realiseren dat dit het moment is om zelf verantwoordelijkheid te nemen. Is de test gelukt en is alles duidelijk voor iedereen? Dan kunt u echt aan de slag.

### 5 Follow-up

Als het TCF eenmaal geïmplementeerd is, vraagt u zich af: hoe houd ik een TCF up-to-date? Hoe zorg ik er bijvoorbeeld voor dat nieuwe strategische ontwikkelingen ook een plek krijgen, zodat het TCF nog beter voor de organisatie werkt? Een TCF is namelijk een continu veranderend bouwwerk dat meebeweegt met de mensen en de organisatie.

Ons advies is om structurele evaluatie-bijeenkomsten te organiseren, zodat medewerkers ervaringen kunnen uitwisselen. Evalueer het TCF ook periodiek met de belastingdienst, indien passend. En help medewerkers en stakeholders, als ze principes willen herijken, om beter om te kunnen gaan met specifieke casussen. Zorg ervoor dat nieuwe maatregelen passen bij de waarden en de langetermijndoelstellingen van de organisatie en de relatie met de belastingdienst. Zorg tot slot voor een opleiding die past bij de nieuwe verantwoordelijkheden van de medewerkers. Stimuleer medewerkers om eruit te halen wat erin zit. Zo brengt het TCF de organisatie in de control-modus en zorgt voor proces-minded medewerkers.

## Tot slot

De fiscale wereld is, net als vele andere vakgebieden, aan een verschuiving richting 'meer compliance' bezig. Sinds de laatste financiële crisis staat er een vergrootglas op de fiscale afdeling door de belastingdienst, de aandeelhouders, de burgers en de CFO, die uiteindelijk extern de verantwoordelijkheid draagt voor het fiscale beleid. Er is meer focus op het kunnen aantonen waar cijfers en posities vandaan komen en het in kaart brengen en beheersen van risico's – kort gezegd: weten wat er waar en wanneer speelt. Een juiste implementatie van een TCF draagt bij aan dit inzicht en zal ook de komende jaren helpen in het invulling geven aan correcte fiscale compliance.

“Daarmee samenhangend zien wij in de praktijk ook behoefte aan het meer transparant maken van de beschikbare data. Met de toenemende mate van interesse bij stakeholders, worden belastingen een steeds belangrijker discussiepunt in de boardroom. Dit vraagt om de mogelijkheid tot inzicht in de historische fiscale data, maar ook in de actuele status van de compliance wereldwijd binnen de organisatie.”

**Suzanne Lubbe**, Senior tax advisor





# Over Grant Thornton

## Grant Thornton International Ltd

Eén van 's werelds grootste, toonaangevende netwerken van zelfstandig opererende accountants- en adviesorganisaties.



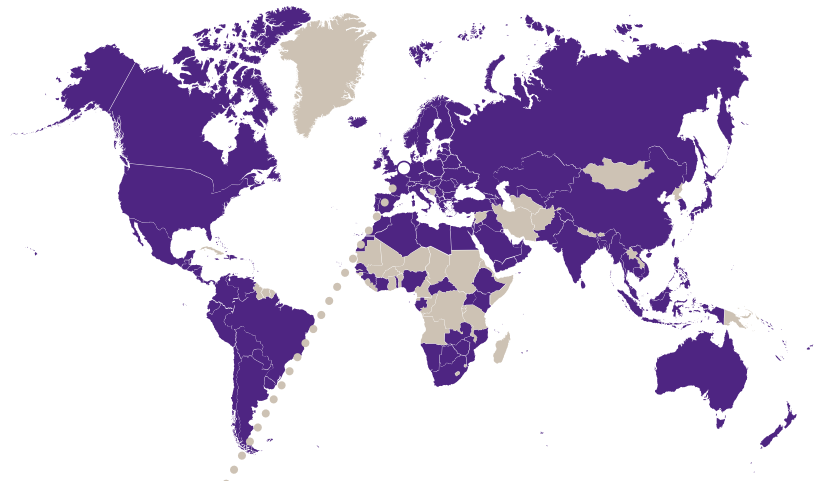
Wereldwijde omzet **5,45 miljard dollar** in 2018, dit is een groei van **9,4 procent**



**Top 7** positionering van grootste accountants-organisaties wereldwijd



Circa **53.000 professionals** in meer dan **130 landen**



## Grant Thornton in Nederland



**9** vestigingen



**500+** werknemers



Lid van Grant Thornton International Ltd



Omzet **56,5 miljoen euro**



**2014**



Best Programme for Leadership Development, Managing Partners' Forum Awards For Management Excellence



**2015 & 2014**



Global Employer of the Year, International Accounting Bulletin



**2015**



Best Programme for Leadership Development, Managing Partners' Forum Awards For Management Excellence



**2015, 2014 & 2013**



Global Employer of the Year, International Accounting Bulletin



**2017, 2016, 2015 & 2013**



Universums Global Most Attractive Employers

# Bent u 'in control' voor uw fiscale risicobeheersing?

## Goeie vraag®

Wilt u meer weten over het Tax Control Framework of andere Tax technologie oplossingen? Ga naar:

[grantthornton.nl/taxtech](https://www.grantthornton.nl/taxtech)



---

### Contact

Wilt u meer weten over het Tax Control Framework of andere Tax technologie oplossingen? Neem contact op met:



**Jacob Mook**

Partner tax  
T +31 (0)88 676 91 11  
E [jacob.mook@nl.gt.com](mailto:jacob.mook@nl.gt.com)



**Menno van Werkhoven**

Head of tax technology  
T +31 (0)88 676 98 02  
E [menno.van.werkhoven@nl.gt.com](mailto:menno.van.werkhoven@nl.gt.com)



**Suzanne Lubbe**

Senior tax advisor  
T +31 (0)88 676 90 22  
E [suzanne.lubbe@nl.gt.com](mailto:suzanne.lubbe@nl.gt.com)



© Grant Thornton Accountants en Adviseurs B.V. Alle rechten voorbehouden.  
Grant Thornton Accountants en Adviseurs B.V. is lid van Grant Thornton International Ltd (Grant Thornton International). Grant Thornton International en haar leden zijn geen wereldwijde vennootschap. Diensten worden geleverd door onafhankelijke leden.