



# Tax is a Black Box.\*

Kwalitatief onderzoek over fiscaliteit bij  
beursgenoteerde ondernemingen

\*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Bij PricewaterhouseCoopers Nederland werken ruim 4.500 professionals samen vanuit drie verschillende invalshoeken: Assurance, Advisory en Tax & Human Resource Services. Op basis van ons gedachtegoed Connected Thinking leveren we sectorspecifieke diensten en zoeken we innovatieve oplossingen. Voor grote, middelgrote en kleinere nationale en internationale ondernemingen en voor overheden en non-profitorganisaties.

Als deelnemer van een wereldwijd netwerk met 140.000 collega's in 149 landen beschikken we over veel kennis en ervaring. Die delen we met elkaar, met onze cliënten en met hun stakeholders. We zoeken onverwachte invalshoeken, leggen verrassende verbindingen, voelen ons betrokken en werken samen vanuit sterkte.

[www.pwc.nl](http://www.pwc.nl)

Assurance • Tax • Advisory

\*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

# Inhoud

1.           Introductie
2.           Samenvatting en aanbevelingen
3.           Conclusies



# 1. Introductie

Toeziholder, bestuurder en uitvoerder denken opvallend verschillend over fiscaliteit. Dat blijkt uit een onderzoek dat in opdracht van PricewaterhouseCoopers in september 2006 werd gestart onder commissarissen, CFO's en tax directors van Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen. Het onderwerp van het onderzoek is de fiscale positie van deze bedrijven, de verslaglegging en de controle hierop.

## Motivatie voor onderzoek

De afgelopen jaren zijn er rondom beursgenoteerde ondernemingen nogal wat zaken aan de orde geweest die direct of indirect fiscaliteit raken.

- De Autoriteit Financiële Markten (AFM) heeft een proefonderzoek gedaan naar de fiscale positie in de jaren 2004 en 2005. Uit dit onderzoek blijkt volgens de AFM dat bedrijven onvoldoende duidelijkheid verschaffen over latente belastingvoorzieningen en de hoogte van de effectieve belastingdruk. Onlangs heeft de AFM aangegeven dat fiscaliteit een speerpunt wordt voor de controle van de jaarrekeningen over 2006 (Het Financieele Dagblad van 14 februari 2007).
- Sinds 2005 is de Belastingdienst gestart met een pilot 'horizontaal toezicht' onder veertig bedrijven. Hierbij sluiten de Belastingdienst en de (beursgenoteerde) ondernemingen een 'handavingsconvenant', waarmee ze streven naar een efficiënte en effectieve werkwijze tussen fiscus en belastingplichtigen. Dat wil men bereiken door transparantie, begrip en vertrouwen te creëren. De Belastingdienst wil dit horizontale toezicht de komende jaren flink uitbreiden en met de 1500 grootste bedrijven van Nederland dit soort afspraken maken. Volgens de Belastingdienst komen slechts die ondernemingen in aanmerking die een functionerend **tax control framework** hebben, een fiscaal risicobeheersings- en controlesysteem.
- Vanaf 9 december 2003 is de Nederlandse code inzake deugdelijk ondernemingsbestuur ('corporate governance') van toepassing op beursgenoteerde ondernemingen die hun statutaire zetel in Nederland hebben (de code Tabaksblad). Paragraaf III.5.4.e van de code verwijst naar toetsing van het beleid ten aanzien van tax planning.

- Met ingang van het boekjaar dat op of na 1 januari 2005 is aangevangen, zijn beursgenoteerde ondernemingen in Nederland verplicht hun geconsolideerde jaarrekening op basis van International Financial Reporting Standards (IFRS) op te stellen. De presentatie en toelichting van de fiscale positie van beursgenoteerde fondsen wordt behandeld in IAS 12 'Income taxes'. Een beursgenoteerde onderneming dient onder IFRS meer gegevens op te nemen in de toelichting ten aanzien van fiscaliteit, dan onder de 'Richtlijnen voor de jaarverslaggeving' (RJ 272).

## Doelstelling

Dit onderzoek is gericht op:

- het verschaffen van inzicht in de visie op de fiscale strategie en het fiscale beleid van beursgenoteerde ondernemingen;
- (de motivatie van) de doelstellingen van de commissarissen, CFO's en tax directors van beursgenoteerde ondernemingen met betrekking tot fiscaliteit.

Uit de onderzoeksopzet volgt een meerledige probleemstelling. Deze luidt als volgt:

- Wat is de beleving van de commissaris, CFO en tax director bij fiscaliteit en de fiscale positie van de beursgenoteerde onderneming?
- Welke ontwikkelingen verwacht men op het gebied van fiscaliteit?
- In hoeverre verschillen de commissarissen, CFO's en tax directors van elkaar met betrekking tot hun visie ten aanzien van fiscaliteit?

Met dit rapport willen wij een discussie op gang brengen tussen toezichthouders, bestuurders, belastingprofessionals en overige ‘stakeholders’ die betrokken zijn bij de rol van fiscaliteit binnen de ondernemingen. Wij hopen een bijdrage te kunnen leveren aan het maatschappelijke debat rondom fiscaliteit, toezicht en risicobeheersing. Juist nu door ‘horizontaal toezicht’ de relatie tussen belastingplichtige en Belastingdienst anders wordt en de AFM en analisten meer interesse gaan tonen in fiscaliteit.

## Onderzoeksmethode

Het onderzoek is kwalitatief van aard en is uitgevoerd op basis van 40 telefonische interviews met 10 commissarissen, 15 CFO’s en 15 tax directors van Nederlandse beursgenoteerde bedrijven. Het onderzoek is uitgevoerd door Motivaction, in samenwerking met Nyenrode Business Universiteit, Center for Tax Management.

Mocht u naar aanleiding van dit rapport nadere vragen hebben, neem dan gerust contact op met PricewaterhouseCoopers. De namen van de personen die betrokken zijn geweest bij dit onderzoek, kunt u vinden op de laatste pagina van dit rapport.



## 2. Samenvatting en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten weergegeven. Ter verlevendiging zijn de onderzoeksresultaten gelardeerd met citaten. Omwille van de privacy en op verzoek van respondenten worden de namen van de deelnemende personen en ondernemingen niet kenbaar gemaakt.

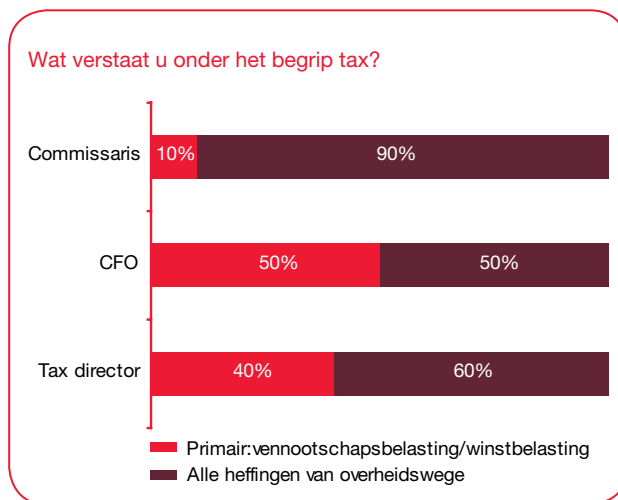
### 2.1 Het begrip tax, tax planning en tax strategy

#### Tax

Het begrip 'tax' wordt door verschillende spelers anders geïnterpreteerd, wat blijkt uit de volgende resultaten.

- Vrijwel alle commissarissen interpreteren het begrip 'tax' als 'alle heffingen van overheidswege' of 'alle belastingen'.
- De helft van alle CFO's denkt bij het begrip 'tax' primair aan vennootschapsbelasting of winstbelasting (corporate tax), zoals beschreven in IAS 12 'Income taxes'. Deze belasting heeft in hun ogen de meeste impact op de jaarrekening en voor de aandeelhouders. Tevens meent deze groep CFO's dat deze belasting het best te sturen is: *"De belangrijkste post waar je als CFO mee te maken hebt, is de vennootschapsbelasting. Tax planning kun je op je BTW en loonbelasting niet doen."* (CFO) De andere helft van de CFO's denkt bij het begrip 'tax' aan 'alle diverse soorten belastingen'. Opvallend is dat deze CFO's tax vaak in één adem noemen met 'risicobeheersing en compliance'.
- Ruim eenderde van de geïnterviewde tax directors denkt bij tax primair aan vennootschapsbelasting of winstbelasting (corporate tax), zoals beschreven in IAS 12 'Income taxes'. Zij geven als reden aan dat deze belasting het meest relevant is voor tax planning en/of dat andere belastingen niet of in mindere mate behoren tot hun taakgebied: *"Als je kijkt naar de tax-line in de jaarrekening, dan gaat dat altijd over winstbelasting."* (Tax director); *"Loon-, omzet en overdrachtsbelasting liggen met name bij de werkmaatschappijen."* (Tax director)

**Aanbeveling:** Controle op fiscale processen is slechts te verkrijgen als de belangrijkste spelers in het fiscale proces hetzelfde idee hebben over de reikwijdte (scope) van het begrip 'tax'. Definieer hiervoor wat er onder de verantwoordelijkheid van de tax director valt.



#### Tax planning en tax strategy

- Zowel de commissarissen als de CFO's en tax directors omschrijven het begrip 'tax planning' vrij eenduidig als 'het zodanig plannen en structureren van fiscale activiteiten (sturen en beheersen) binnen wet- en regelgeving, dat er zo min mogelijk belasting wordt betaald'.
- In tegenstelling tot het begrip 'tax planning' wordt het begrip 'tax strategy' (fiscale strategie) niet eenduidig geïnterpreteerd. Alleen al de vraag of de onderneming een fiscale strategie heeft, de mate waarin deze is uitgekristalliseerd en uit welke onderdelen deze bestaat, zorgt voor een grote diversiteit aan antwoorden. Bij sommige bedrijven heeft de fiscale afdeling een uitgekristalliseerde 'vision & mission statement' en meerjarenplan voor verschillende belastingen, compliance en beheersingsprocessen: *"Ik zie fiscale strategie als het abstracte denkwerk dat moet passen binnen de overall strategie van de onderneming, van waaruit je tax controlling en tax planning organiseert. Met als onderdelen: de tax rate, tax awareness, het managen van de reputatie. Het heeft een visie en een mission statement."* (Tax director)

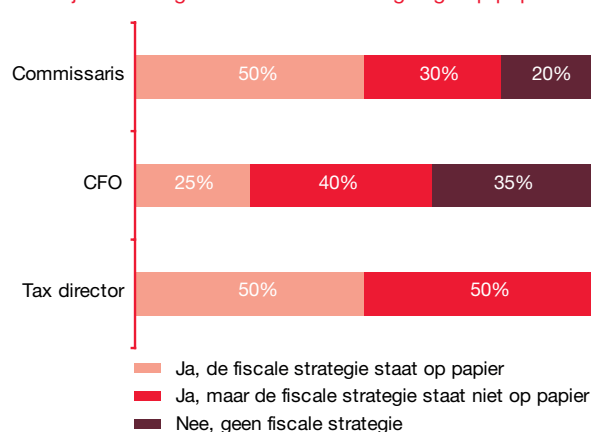
Bij anderen behelst de strategie een doelstelling die alleen maar ziet op de effectieve belastingdruk: “De maatregelen die je neemt om zo min mogelijk belasting te betalen.” (CFO)

- Bij de tax directors valt op dat men unaniem meent dat de fiscale strategie de tax planning op de lange termijn borgt. Ook bepaalt de fiscale strategie de te varen fiscale koers waarbij rekening gehouden wordt met de mate van risico acceptatie (risk appetite). Daarnaast definieert de fiscale strategie de omgang met de fiscale autoriteiten. De helft van de tax directors ziet in fiscale strategie het fiscale beleid op de lange termijn in samenhang met de algemene ondernemingsstrategie.
- Volgens een kwart van de CFO's is fiscale strategie hetzelfde als tax planning. De overige CFO's maken een onderscheid tussen fiscale strategie, 'het abstracte denkraam voor de lange termijn' en tax planning 'de meer concrete planning voor de korte termijn'.
- De mening van de commissarissen komt het meest overeen met die van de CFO's. Opvallend is dat de commissarissen onderling verschillen in hun mening wat de formele positie van een fiscale strategie is in de onderneming. Waar de één bijvoorbeeld van mening is dat voor de fiscale strategie instemming nodig is van de Raad van Commissarissen, geeft de andere commissaris aan alleen toezicht te houden of helemaal niet betrokken te hoeven zijn bij de goedkeuring van de fiscale strategie.

Dat het begrip 'fiscale strategie' niet eenduidig wordt geïnterpreteerd, blijkt uit de opinies van een deel van de geïnterviewde commissarissen, CFO's en tax directors werkzaam voor dezelfde onderneming. Men verschilde van mening over het begrip 'fiscale strategie', of deze aanwezig was en de mate waarin de fiscale strategie was gedocumenteerd.

**Aanbeveling:** Zie erop toe dat een fiscale strategie helder is geformuleerd. Deze dient ten minste heldere doelstellingen te bevatten, het bereik van de verantwoordelijkheden en werkzaamheden, en evaluatiemomenten. Een geformaliseerde fiscale strategie is gemakkelijker te implementeren en te monitoren.

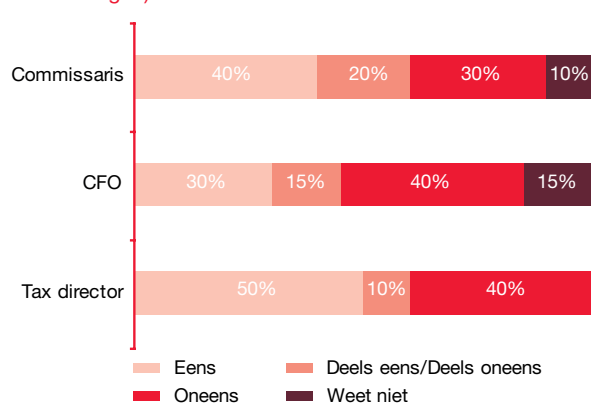
Heeft uw onderneming een fiscale strategie?  
En zo ja: is deze geformaliseerd en vastgelegd op papier?



### Verhouding tussen strategie en fiscale strategie

Is er een verband tussen de ondernemingsstrategie en de fiscale strategie? Wordt er binnen de operationele en financiële doelstellingen van de onderneming rekening gehouden met fiscaliteit? Op de stelling dat in de praktijk de fiscale strategie niet is afgestemd op de ondernemingsstrategie, geven de antwoorden van de geënquêteerden onderstaand beeld.

Stelling: De fiscale strategie is in de praktijk niet afgestemd op de ondernemingsstrategie (operationele en financiële doelstellingen)



**Aanbeveling:** Een fiscale strategie die helder is gecommuniceerd en gedragen wordt door het senior management, vermindert fiscale risico's. Een eenvoudige wijze waarop dit kan worden bereikt, is fiscaliteit mee te nemen in de financiële en operationele doelstellingen van de onderneming.

## 2.2 Zwaartepunt van fiscale activiteiten

- Het grootste deel van de tax directors schenkt de meeste aandacht aan winstbelasting. Daarnaast signaleren tax directors unaniem een steeds belangrijker rol voor controle en risicobeheersing. Men schrijft dit toe aan de code Tabaksblat, Sarbanes-Oxley-wetgeving en schandalen zoals bij Enron: *“Risicobeheersing en controle staan hoog op de agenda. Ik zit in een overlegorgaan met andere tax directors. Wij hebben met zijn allen via video de rechtzaak over Enron gevolgd. Dit was drie jaar geleden ondenkbaar; dat je als tax director naar een video over een fraudezaak in Amerika zou kijken.” (Tax director)* Hierdoor heeft een verschuiving van werkzaamheden plaatsgevonden richting controle, risicobeheersing en tax reporting. Een gedeelte van de tax directors ervaart deze verschuiving als positief, daar het fiscaliteit meer naar de voorgrond heeft gebracht: *“Doordat fiscaliteit meer gestructureerd wordt benaderd en je beter bent gedocumenteerd weet je beter waarmee je bezig bent en kun je nu soms weloverwogen beslissingen nemen, die je in het verleden niet genomen zou hebben.” (Tax director)*

Anderen vinden het juist jammer dat de ‘klassieke fiscale vaktechniek’ in de dagelijkse praktijk naar de achtergrond wordt gedrongen: *“Het maakt mijn werk er niet leuker op. De lol zit meer in tax planning en acquisitie. Het werk gaat nu meer in de richting van controller.” (Tax director)*

Ook op de vraag welke veranderingen in werkzaamheden men de komende drie jaar verwacht, zijn de reacties verdeeld. Driekwart verwacht een verder toenemende aandacht voor controle, risicobeheersing en tax reporting. De minderheid verwacht de komende drie jaar geen grote veranderingen meer in hun werkzaamheden.

- Meer dan bij de tax directors, ligt het zwaartepunt volgens de CFO's bij controle, risicobeheersing en

compliance. Deels noemt men dit zelfs als voorwaarde om te kunnen plannen: *“In eerste instantie ligt het zwaartepunt bij het managen en beheersen van risico's. Operationeel moet dat beheerst zijn. En gegeven die resultaten moet de belastingdruk zo laag mogelijk worden gehouden.” (CFO)*

- Net als bij de CFO's staan controle, risicobeheersing en compliance hoog op de agenda. Ook de meeste commissarissen leggen de nadruk primair op winstbelasting. Commissarissen ervaren wel een toegenomen complexiteit bij fiscaliteit, hetgeen het toezicht houden op fiscale risico's en beheerssystemen niet makkelijker heeft gemaakt: *“Ik vind dat het inhoudelijk vaak om ingewikkelde constructies en formuleringen gaat. Je moet het proces begrijpen. Je moet goede fiscalisten hebben, goede tax lawyers en tax consultants met een goede reputatie. Dat is belangrijker dan dat ik precies weet wat de issue is.” (Commissaris); “Vroeger had ik aan één boek genoeg om het te begrijpen. Nu staan er boekenkasten vol met boeken.” (Commissaris)*

**Aanbeveling:** Toegenomen complexiteit en verschuiving van werkzaamheden rechtvaardigen een herijking van de fiscale functie binnen de onderneming en het fiscale budget. Gezien het toegenomen belang van controle- en rapportagewerkzaamheden, is een nauwere band tussen controllers, Internal audit en Risk management aan te bevelen.

## 2.3 Toetsing van fiscaliteit door de audit committee

- Hoewel bijna alle geïnterviewde commissarissen bij het begrip ‘tax’ denken aan ‘alle heffingen van overheidswege’ (zie paragraaf 2.1), komt dit meestal niet tot uiting bij de aandacht die de audit committee aan de verschillende belastingen besteedt. Daar ligt de nadruk op de fiscale paragraaf in de jaarrekening (winstbelasting). Compliance en risicomanagement krijgen ook aandacht. Overige belastingen (loonbelasting, omzetbelasting) komen veel minder vaak en minder uitvoerig aan bod: *“Over loonbelasting wordt niet zoveel gesproken, net als over omzetbelasting. Dat is meer rechttoe rechtaan. Daar is minder strategie en planning voor nodig. Daarover is weinig te bepraten.” (Commissaris)*

Niet alle commissarissen menen dat fiscaliteit in de praktijk voldoende aandacht krijgt. Hiermee willen zij aangeven dat er in de audit committee eigenlijk meer tijd zou moeten worden besteed aan fiscaliteit en fiscale processen: *“Tax is een ondergeschoven kindje. Het wordt niet structureel behandeld. Grote, belangrijke keuzes worden bij de audit committee wel besproken, maar er ligt geen vaste checklist van onderwerpen die aan bod komen.”* (Commissaris); *“Er is mijn ogen te weinig goed geïnformeerd toezicht. Ik pleit er voor dat belasting eindelijk eens uit de Black Box moet komen.”* (Commissaris)

- De meeste CFO's onderschrijven de visie van de commissarissen.
- Een overgrote meerderheid van de geïnterviewde tax directors wordt minimaal één keer per jaar gehoord

door de audit committee. De onderwerpen die volgens de tax directors ter sprake komen, zijn gelijk aan die de commissarissen hebben gesteld, te weten winstbelasting, risicobeheersing en compliance. Overige belastingen (branchespecifieke uitzonderingen daargelaten) komen niet of nauwelijks aan bod.

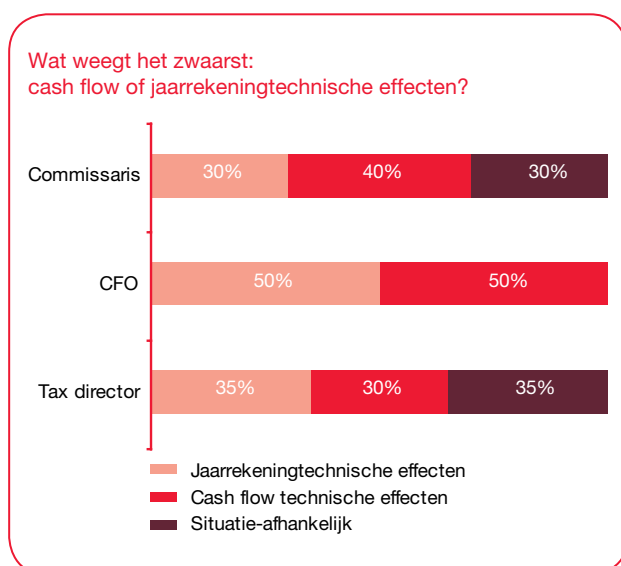
**Aanbeveling:** Het managen van de fiscale processen en borgen van fiscaliteit in de administratieve organisatie is niet alleen een uitvoerende taak van de tax director. Bevrage als commissaris als het gaat over fiscaliteit bijvoorbeeld niet alleen de tax director, maar ook de controller. Hoe zijn bijvoorbeeld de fiscale rapportageprocessen in de AO/IB geborgd?



## 2.4 Wat weegt het zwaarst: cash flow of jaarrekeningtechnische effecten?

De jaarrekeningtechnische effecten van fiscaliteit en de tax cash flows lopen veelal niet synchroon. Wat er feitelijk betaald wordt aan belasting in een boekjaar is over het algemeen niet hetzelfde als de fiscale last in de vennootschappelijke jaarrekening.

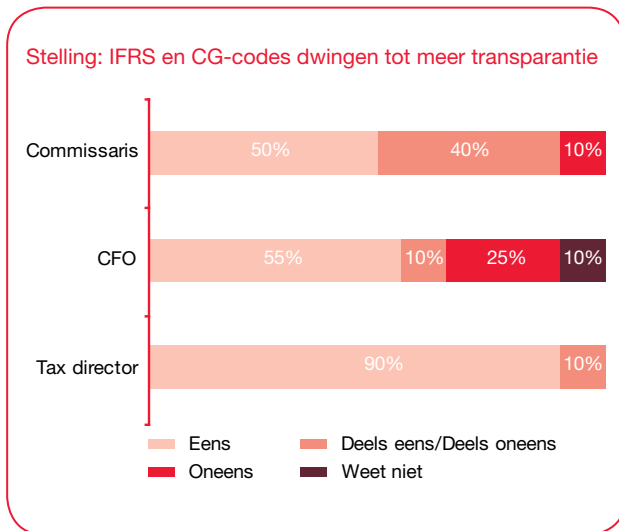
- Commissarissen, CFO's en tax directors reageren verdeeld op de vraag welke effecten zwaarder wegen gedurende het boekjaar: de effecten op de jaarrekening of op de cash flow.
- Bij de commissarissen kan men vaak geen keuze maken, omdat zij merken dat de focus bij de diverse bedrijven waarbij zij commissaris zijn, verschilt. De keuze hangt sterk af van de situatie waarin de onderneming zich bevindt.
- Uit reacties van de commissarissen, CFO's en tax directors blijkt bovendien dat bij verschillende personen in één onderneming de visies niet altijd gelijklopend zijn.



**Aanbeveling:** Het managen van de effectieve belastingdruk kan iets anders zijn dan het managen van de fiscale cash flows. Beoordeel en bespreek beiden zodat jaarekeningtechnische en cash flow effecten van fiscaliteit aandacht krijgen.

## 2.5 IFRS, SOx en Tabaksblat: de praktijk van transparantie

- De tax directors bevestigen vrijwel allemaal de stelling dat corporate governance en IFRS beursgenoteerde ondernemingen dwingen tot meer transparantie. Volgens de tax directors is niet alleen de externe transparantie toegenomen, maar ook de interne transparantie. Onder interne transparantie wordt de mate verstaan waarin duidelijk inzicht is te verkrijgen in fiscale data binnen de onderneming.
- Terwijl tax directors vrijwel unaniem beamen dat corporate governance en IFRS hebben geleid tot meer transparantie, reageren CFO's verdeeld (hoewel vaker bevestigend dan ontkennend). De CFO's die menen dat de transparantie is toegenomen, noemen vooral de effecten van disclosure requirements en de strengere eisen ten aanzien van tax reporting: *“Voor het wegmoffelen van eventuele flaters is tegenwoordig geen ruimte meer.”* (CFO); *“Door de toenemende aandacht voor risicomangement hebben wij onze fiscale structuur in Amerika aangepast.”* (CFO) CFO's die vinden dat corporate governance en IFRS niet hebben geleid tot meer transparantie, denken vooral aan de beoogde effecten op de buitenwereld (analisten, aandeelhouders). Zij menen dat door de grote hoeveelheid regels en onduidelijke definities in IFRS en de code Tabaksblat, de complexiteit alleen maar is toegenomen, en niet alleen extern maar ook intern: *“De IFRS-regels zijn slecht gedefinieerd wat betreft compliance. De jurisprudentie verschilt per land. Dat maakt het niet inzichtelijk.”* (CFO); *“Ik denk dat IFRS het juist complexer en minder inzichtelijk maakt. Het laat ook veel keuzes open, zodat het nog steeds niet vergelijkbaar is. Tabaksblat idem dito.”* (CFO)
- Ook bij de commissarissen is het beeld verdeeld. De helft van de commissarissen meent dat de externe transparantie is toegenomen, maar dat de onderneming intern al transparant was.



**Aanbeveling:** Stel aan uw CFO en tax director de vraag of corporate governance en IFRS dwingen tot meer transparantie. Wellicht is uw onderneming niet zo risicomijdend als u denkt.

## 2.6 Effect van IFRS en corporate governance op de effectieve belastingdruk

- Het effect van IFRS en corporate governance-regels op de effectieve belastingdruk is volgens de meeste commissarissen nihil. Tekenend is dat de meeste commissarissen in dit kader helemaal geen verband leggen tussen toenemende transparantie, risicomijdend gedrag en een toenemende belastingdruk (dit in tegenstelling tot de CFO's en tax directors).
- Ook bij deze stelling blijkt dat er ondernemingen zijn waar de perceptie van de commissaris verschilt met die van de tax director, die beduidend meer invloed van corporate governance-codes en IFRS signaleert en deze weet te benoemen.

### Bedrijf 1:

*“Er is meer focus op control, dus zal men meer risicomijdend plannen.” (Tax director)*

*“Ik kan niet overzien of IFRS gemiddeld tot een hogere belastingdruk leidt. Tabaksblad heeft er volgens mij helemaal niets mee te maken.” (Commissaris)*

### Bedrijf 2:

*“De belastingdruk zal veranderen omdat door IFRS minder kosten aftrekbaar zijn.” (Tax director)*

*“Ik geloof niet dat door de corporate governance-regels en IFRS de belastingdruk zal veranderen. Waarom?” (Commissaris)*

### Bedrijf 3:

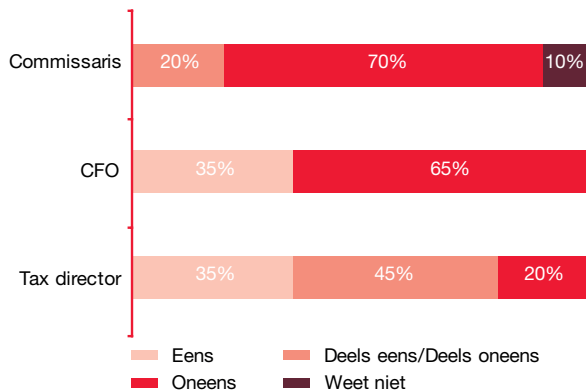
*“De belastingdruk wordt volatieler. Je bent minder in staat om voorzieningen te treffen waarmee je de dingen kunt egaliseren.” (Tax director)*

*“Ik zou het niet precies kunnen zeggen. Waar doelt u op? Ik denk wel dat er door de toenemende complexiteit meer aandacht voor fiscaliteit komt.” (Commissaris)*

- Tweederde van de CFO's is van mening dat IFRS en corporate governance geen invloed hebben gehad op de effectieve belastingdruk.
- Ook bij de tax directors is een gemengd beeld te zien. De tax directors die menen dat de effectieve belastingdruk (onder gelijkblijvende tarieven) zal stijgen, wijten dit vooral aan:
  - risicomijdend gedrag en daardoor minder agressieve tax planning;
  - afname van het aantal fiscale aftrekposten ten opzichte van de winst.

Sommige tax directors spreken de verwachting uit dat met name door IFRS de effectieve belastingdruk vooral minder voorspelbaar wordt. Overigens meent een groep tax directors dat als gevolg van de toenemende aandacht voor risk management de belastingdruk op den duur zou kunnen afnemen.

Stelling: Door IFRS en CG-codes zal de effectieve belastingdruk van ondernemingen stijgen



**Aanbeveling:** Beoordeel de invloed van IFRS en corporate governance op de ontwikkeling van de effectieve belastingdruk van de onderneming, aan de hand van een interview met de tax director. Hierdoor krijgt u een duidelijker beeld over de te verwachten ontwikkelingen rondom de fiscale positie van de onderneming. Deze verwachtingen kunnen vervolgens in de tijd worden getoetst.

## 2.7 Beoordelingscriteria voor tax directors

- De criteria waarop de tax directors worden beoordeeld, blijken bij veel ondernemingen weinig tastbaar, moeilijk meetbaar en zeer verschillend. Wel is het zo dat de effectieve belastingdruk zelden als beoordelingscriterium geldt.
- De door de CFO's genoemde criteria voor de beoordeling van tax directors zijn vooral:
  - risicobeheersing en risicomanagement
  - tax reporting
  - het probleemoplossend vermogen en langetermijnoverzicht ('Wij willen geen verrassingen')
  - totstandkoming van fiscale strategie
  - kennisniveau (vakkennis, kennis van de branche)
  - de management- en organisatievaardigheden
  - de onderhandelingsvaardigheden

**Aanbeveling:** Zie toe op duidelijke criteria waarop de fiscaal verantwoordelijken kunnen worden beoordeeld. Het is een belangrijk sturingsmechanisme voor gedrag.



## 3. Conclusie

‘Tax is a Black Box’ lijkt op basis van het onderzoek een redelijke titel. Verschil in inzicht over begrippen, gevolgen van veranderende regelgeving en werkzaamheden met betrekking tot fiscaliteit tussen toezichthouder, bestuurder en uitvoerder, zijn opvallend.

Juist in een tijd waarin fiscaliteit en fiscale processen meer aandacht krijgen, lijkt het noodzakelijk de verschillende spelers meer op een lijn te brengen. Door hen meer dezelfde taal te laten spreken, kan fiscaliteit worden geborgd in de administratieve en operationele processen van de onderneming. Fiscaliteit wordt zo een integraal onderdeel van de bedrijfsprocessen. Dan zal tevens een fiscaal controle- en beheersingsysteem tot stand worden gebracht. In een tijd van horizontaal toezicht is dat oprecht een mooie gedachte.

## Contactgegevens

### Eelco van der Enden

Tel: (010) 407 56 52

E-mail: [eelco.van.der.enden@nl.pwc.com](mailto:eelco.van.der.enden@nl.pwc.com)

### Robert van der Laan

Tel: (040) 224 48 60

E-mail: [robert.van.der.laan@nl.pwc.com](mailto:robert.van.der.laan@nl.pwc.com)

