

Webcast series 'State of Tax'

# Moderne fiscale beheersing Monitoring & Testing



Presentatie door **Fieke van der Vlist, Maarten Siglé en  
Frans Cremers**  
16 maart 2021

# Introductie

- Deze webcast kwalificeert voor 1 PE point (live gekeken)
- Via de knop '[Stel een vraag]' kunt u live een vraag stellen via chat
- Andere vragen via uw PwC adviseur of [pwc.nl](https://www.pwc.nl)
- Presentatie downloaden en terugkijken achteraf mogelijk
- Evaluatie na afloop



# Agenda

1. Welkom en introductie | Frans Cremers
2. Een terugblik | Frans Cremers
3. Monitoring & Testing in het fiscale domein | Frans Cremers
4. Visie van de Belastingdienst | Maarten Siglé
5. Monitoring in de praktijk van PwC | Fieke van der Vlist
6. Panel discussie | All



Mijn organisatie valt bij de Belastingdienst onder de categorie:

- A) Top 100
- B) Groot met een individueel convenant HT
- C) Middelgroot met een individueel convenant HT
- D) Wij vallen onder HT via onze fiscaal dienstverlener (HT-FD)
- E) Wij hebben geen HT convenant
- F) Weet ik niet

# Agenda

1. Welkom en introductie
2. Een terugblik
3. Monitoring & Testing in het fiscale domein
4. Visie van de Belastingdienst
5. Monitoring in de praktijk van PwC
6. Panel discussie

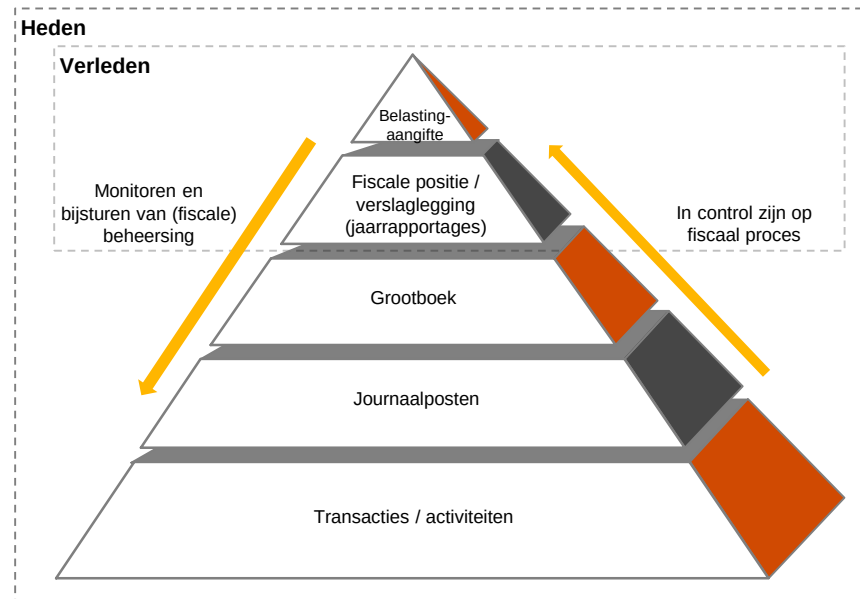


# Wat aan deze sessie vooraf ging

Fiscale beheersing wordt meestal vorm gegeven door een **Tax Control Framework (TCF)** die geïntegreerd is in uw bestaande bedrijfsvoering.

Een TCF is een **instrument van interne beheersing** specifiek gericht op de fiscale functie binnen organisaties.

In onze visie is moderne fiscale beheersing **gedigitaliseerde fiscale beheersing**, gedragen door **mensen**, ondersteund door **systemen** en op basis van transparante en herkenbare **processen** (werkwijze).



# Veranderingen Horizontaal Toezicht



# Een korte terugblik

Met doorontwikkeling van HT meer focus op:

- Gedocumenteerde fiscale strategie
- Inzicht in uw risico's
- **Monitoring & Testing**



# Agenda

1. Welkom en introductie
2. Een terugblik
3. Monitoring & Testing in het fiscale domein
4. Visie van de Belastingdienst
5. Monitoring in de praktijk van PwC
6. Panel discussie



# Monitoring & Testing in het fiscale domein

Een uitdagende KPI in de fiscaliteit:  
Compliance vereisten nemen toe en  
de beschikbare capaciteit is veelal  
beperkt

01

## Optimaliseren kosten

**Uitdaging om jaarlijkse  
compliancekosten te beperken**  
met reductie in uren & kosten

Besparingen herzien om beter  
aan te sluiten bij de business  
strategie

Scholing medewerkers en  
flexibel team om tijdig de  
vereiste resultaten te leveren

03

## Workforce Strategie

**Schaalbaar staffing model** agv  
business volatiliteit & efficiënte  
inzet van medewerkers

02

## Risico Management

Toenemende data zichtbaarheid  
& transparantie **laag houden**  
van kans op fouten

Tijdig inzicht in data tbv de  
juiste business besluiten

Strakkere planning & reporting  
met een 'in één keer goed'  
aankpak

04

## Technologie

Centraliseer & standaardiseer  
**processen met hulp van**  
automatisering

**Dit alles vereist een  
visie op de langere  
termijn met een model  
waarin ook fiscaliteit  
een duidelijke plek  
heeft**

# De moderne Tax Agenda

De verankering van fiscaliteit, geholpen vanuit een 7 punten agenda.

Dit vereist een **strategische verandering in het uitvoeringsmodel met een belangrijke factor voor digitalisering.**

Lead with  
Process



Cloud ERP  
& Digital  
Platforms



Process  
Excellence  
& Automation



Risk &  
Regulatory

Lead with  
Performance



Smart  
Automation



Performance  
Excellence

Lead with  
People



Workforce  
of the Future

## Monitoring & testing zien we vaak in theorie:

- OECD TCF guidance bouwblok 5 en 6
- Tax Management Maturity Model (T3M)
- Three Lines of Defense



# Poll vraag

Monitoring & Testing kost meer dan het oplevert

- A) Niet waar; mijn organisatie ervaart toegevoegde waarde
- B) Waar; wij doen het omdat de Belastingdienst dat wil
- C) Waar; het is overbodig voor mijn organisatie

# Agenda

1. Welkom en introductie
2. Een terugblik
3. Monitoring & Testing in het fiscale domein
4. Visie van de Belastingdienst
5. Monitoring in de praktijk van PwC
6. Panel discussie





Belastingdienst  
**GROTE ONDERNEMINGEN**



# Plaats van monitoring

## Strategie

- Formuleren fiscale strategie
- Benoemen fiscale doelstellingen
- Performance management

## Fiscale functie

- Benoemen verantwoordelijke medewerkers
- Ter beschikking stellen middelen
- Onderhoud van kennis, ethiek en integriteit
- Inrichting juiste systemen/databases

## Risicoanalyse

- Uitvoeren fiscale risicoanalyse
- Prioriteren fiscale risico's
- Benoemen risk response

## Beheersing

- Inrichting (fiscale) processen en procedures
- Beschrijven processen en procedures
- Opstellen werkinstructies
- Benoemen *key controls*

## Monitoring

- Uitvoering test of controls
- Verifieerbare, reproduceerbare en betrouwbare substantive testing
- Volledigheidscontroles
- Juistheidscontroles

## Rapportage

- Verstrekken zekerheid
- Opstellen intern en externe rapportages
- Opstarten leercirkel

Verhoogde mate van zekerheid en compliance

— Informatietechnologie

— Fiscaal Dienstverlener

# Plaats van monitoring (2)

| <i>Risico</i>   | Inherent risico                                                                                                                                                                                                    | × | Intern beheersingsrisico                                                                                                                                                                                                         | × | Intern monitoringsrisico                                                                                                                                                                                                          | = | Restrisico                                                                                          |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Zicht op</i> | Relevante fiscale risico's gegeven omvang, activiteiten, structuur e.d. van een organisatie                                                                                                                        |   | Mate waarin de organisatie de inherente fiscale risico's beheerst                                                                                                                                                                |   | Mate waarin de organisatie de werking van de fiscale beheersing vaststelt, incl. onbekende risico's                                                                                                                               |   | Resterende risico's die nadere aandacht behoeven                                                    |
| <i>Input</i>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>voorgaande toezichtsactiviteiten</li> <li>aangiftepatronen</li> <li>selectiesystemen</li> <li>vergelijkingen met andere soortgelijke organisaties (data-analyse)</li> </ul> |   | O.b.v. voorgaande toezichts-activiteiten zicht op: <ul style="list-style-type: none"> <li>fiscale strategie</li> <li>fiscale organisatie</li> <li>key controls</li> <li>general IT-controls</li> <li>werkzaamheden FD</li> </ul> |   | O.b.v. voorgaande toezichts-activiteiten zicht op: <ul style="list-style-type: none"> <li>reikwijdte monitoring</li> <li>diepgang monitoring</li> <li>aard monitoring</li> <li>systeemgericht</li> <li>gegevensgericht</li> </ul> |   | Alle voornoemde stappen                                                                             |
| <i>Output</i>   | Overzicht inherente, fiscale risico's organisatie                                                                                                                                                                  |   | Invullen klantbeeld en risicoanalyse voor wat betreft geïdentificeerde risico's in de fiscale beheersing                                                                                                                         |   | Invullen klantbeeld en risicoanalyse voor wat betreft geïdentificeerde risico's in de fiscale monitoring                                                                                                                          |   | De behandelstrategie voor restrisico's is opgenomen in het behandelplan of individueel toezichtplan |

# Monitoring - theorie

Definitie COSO (2009):

*"Monitoring ensures that internal control continues to operate effectively."*

Dubbele functie monitoring:

- prospectief
- retrospectief

Soorten monitoring:

- continue bewaking
- afzonderlijke evaluatie of
- een combinatie van beide.

**Figure 3—Evaluator Objectivity Scale**



# Monitoring – theorie (2)

Mogelijke monitoringwerkzaamheden:

- Compliance testing
  - > Proceduretest / Lijncontroles
  - > Kenmerk van compliance test:  
*Het is een feitelijke onmogelijkheid deze waarnemingen zodanig in te richten dat kan worden vastgesteld dat de beschreven structuur gedurende de gehele controleperiode ook heeft bestaan en dat de beschreven procedures te allen tijde zijn gevolgd.*
- Substantive testing
  - > Data-analyse
  - > Integrale controle
  - > Deelwaarnemingen (incl. statistische steekproef)

Voorkeur Belastingdienst (uiteraard wel vrije keuze):

-> Statistische steekproef

# Monitoring – theorie (3)

Verhouding data-analyse en statistische steekproeven:

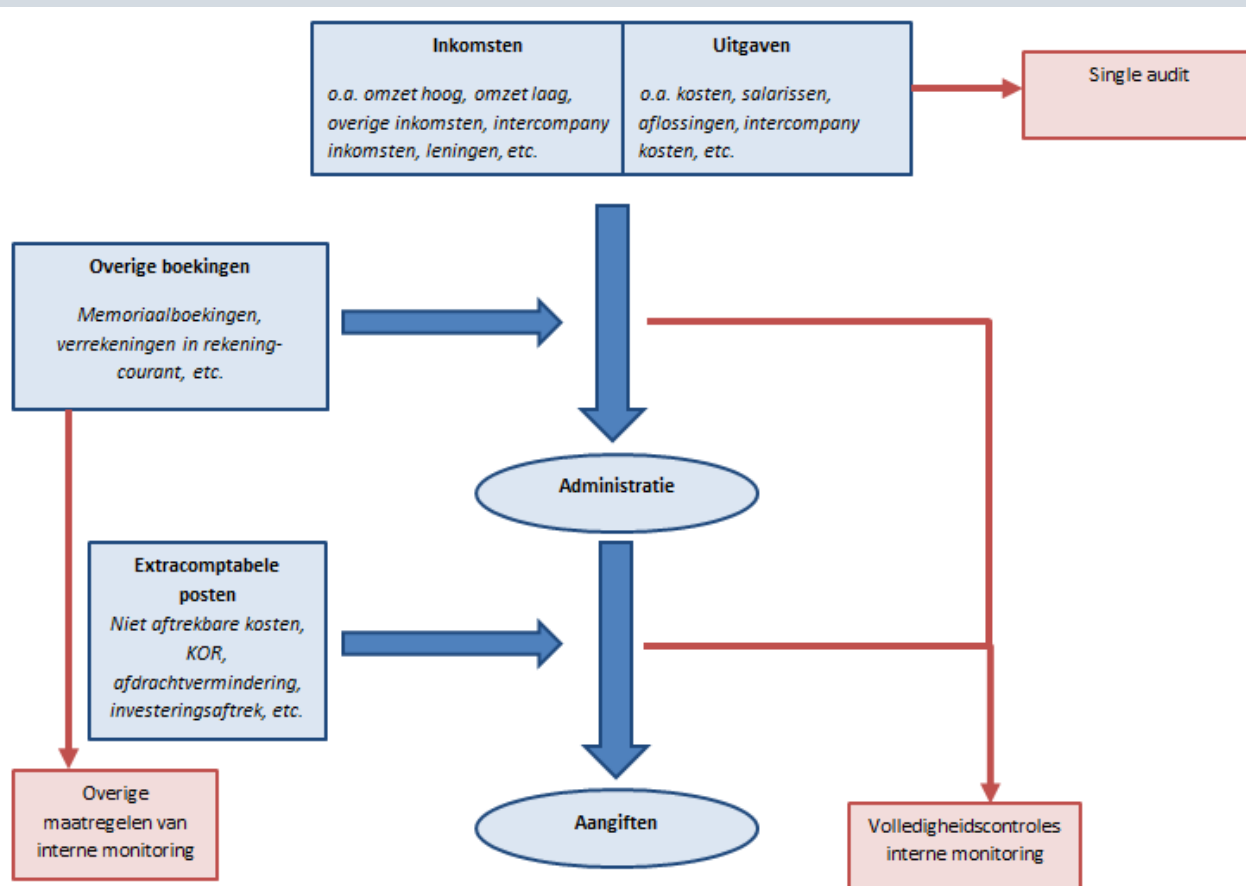
## **Data-analyse ondersteunt de steekproef**

- Data-analyse kan fouten opsporen; herstel van fouten zorgt voor een schonere steekproef
- Positieve uitkomsten van data-analyse kan reden zijn om de steekproefomvang te reduceren
- Als de steekproef fouten oplevert kan data-analyse worden ingezet om de populatie op te schonen

## **De steekproef ondersteunt ook de data-analyse**

- De steekproef geeft redelijke zekerheid over de effectiviteit van de data-analyse

# Monitoring – voorbeeld inrichting



# Monitoring – voorbeeld planning

| Onderwerp                                                        | Verantwoordelijk     | Te controleren periode | Opstarten                                 | Rapporteren    |
|------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------|-------------------------------------------|----------------|
| Steekproef                                                       | Fiscale commissie    | Ieder kwartaal         | Iedere eerste maand na kwartaalrapportage | Ieder kwartaal |
| beheersing wagenpark (inclusief fiscale verwerking)              | Facilitair/ hoofd FA | Q2                     | 01-07-xxxx                                | Rapport Q3     |
| opzet van de WKR                                                 | Hoofd SA             | Ieder kwartaal         | Iedere eerste maand na kwartaalrapportage | Ieder kwartaal |
| RVU                                                              | Hoofd SA/ FA         | Q1-4                   | 01-12-xxxx                                | Rapport Q4     |
| wet DBA/ modelcontracten                                         | Hoofd SA/ FA         | Q1                     | 01-04-xxxx                                | Rapport Q2     |
| samenwerkingsverbanden (inclusief toepassing Btw-vrijstellingen) | Hoofd FA/ controller | Q3                     | 01-10-xxxx                                | Rapport Q4     |
| Urenverantwoording                                               | Hoofd SA             | Ieder kwartaal         | Iedere eerste maand na kwartaalrapportage | Ieder kwartaal |
| Facturatie                                                       | Hoofd FA/ controller | Ieder kwartaal         | Iedere eerste maand na kwartaalrapportage | Ieder kwartaal |
| BUA                                                              | Hoofd FA/ SA         | Q2                     | 01-07-xxxx                                | Rapport Q3     |
| Kantineregeling                                                  | Facilitair/ hoofd SA | Q1                     | 01-04-xxxx                                | Rapport Q2     |
| Memoriaalboekingen                                               | Hoofd FA             | Q1-4                   | 01-12-xxxx                                | Rapport Q4     |
| ...                                                              | ...                  | ...                    | ...                                       | ...            |

## Monitoring & Testing uitkomsten delen met de fiscus

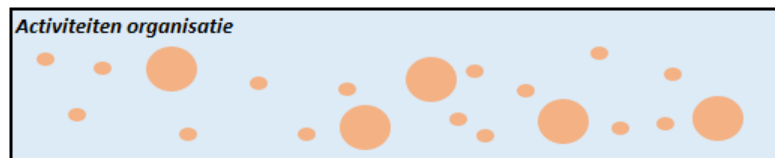
- A) Betekent dat ik met correcties wordt geconfronteerd
- B) Betekent dat ik ruimte heb gecreëerd om mijn TCF/ fiscale beheersing verder te verbeteren
- C) Heb ik nog geen ervaring mee

# Monitoring – voorbeeld differentiatie

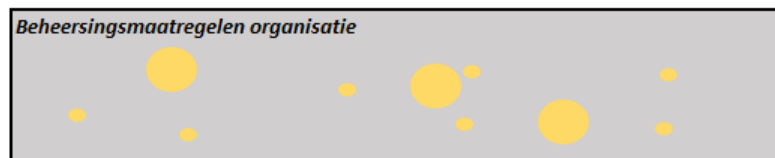
| Geldstromen        | Inkomsten                                                            |                                  |                            |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------|
|                    | Onbelaste zorgactiviteiten<br>€ XXX                                  | Overige onbelaste omzet<br>€ XXX | Overige inkomsten<br>€ XXX |
| Fiscale monitoring | Aansluiting maken, globale cijferanalyses, aanvullende werkzaamheden |                                  |                            |
|                    | -                                                                    | Steekproef OB interval € 500.000 |                            |

| Geldstromen        | Uitgaven                                                             |                                      |                                                  |                                       |                           |                          |                           |                      |                           |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------|---------------------------|
|                    | Rentelasten en belastingen<br>€ XXX                                  | Salariskosten (lonen)<br>€ XXX       | Salariskosten (overige loonemolumenten)<br>€ XXX | Inhuur derden<br>€ XXX                | Overige uitgaven<br>€ XXX | Algemene kosten<br>€ XXX | Huren en leasing<br>€ XXX | Huisvesting<br>€ XXX | Patiënt-gebonden<br>€ XXX |
| Fiscale monitoring | Aansluiting maken, globale cijferanalyses, aanvullende werkzaamheden |                                      |                                                  |                                       |                           |                          |                           |                      |                           |
|                    | -                                                                    | Steekproef LH interval<br>€3.000.000 | Steekproef LH interval<br>€100.000               | Steekproef LH/OB interval € 1.000.000 |                           |                          |                           |                      |                           |

# Monitoring – betekenis voor het toezicht



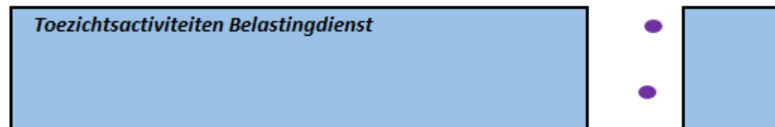
-  **Inherente fiscale risico's**  
Indien deze risico's op basis van kans maal impact – individueel beschouwd al kunnen leiden tot materiële onjuistheden in de aangiften en andere fiscale verantwoordingen en/of tot niet (tijdig) betalen van verschuldigde belastingen betreffen ze **key risks**.



-  **Fiscale beheersingsrisico's**



-  **Fiscale restrisico's voor de organisatie zelf**  
  De omvang van de gaten in de monitoringactiviteiten wordt mede bepaald door de materialiteit die de organisatie hanteert.



-  **Restrisico's voor de Belastingdienst (incl. controlerisico)**. Voor zover deze tezamen lager zijn dan de door de Belastingdienst gehanteerde materialiteit zijn **de aangiften aanvaardbaar**.  
  De omvang van de gaten in de toezichtsactiviteiten wordt mede bepaald door de materialiteit die de Belastingdienst hanteert.

# Poll

Er is dus werk aan de winkel met Monitoring & Testing!  
Hoeveel van dit werk is naar uw mening te automatiseren?

- A) 0 % tot 25%
- B) 25% tot 50%
- C) 50% tot 75%
- D) 75% tot 100%

# Agenda

1. Welkom en introductie
2. Een terugblik
3. Monitoring & Testing in het fiscale domein
4. Visie van de Belastingdienst
5. Monitoring in de praktijk van PwC
6. Panel discussie



# Monitoring & Testing model

Het samenbrengen van de tools

01

**Risico identificatie en analyse**

02

**Key controls**

Identificatie van key control doelstellingen voor hoog-risico processen

03

**Data-gedreven monitoring**

Geavanceerde data-analyse technologie inzetten om controls monitoring te automatiseren

04

**Centrale testing**

Schaalbare testactiviteiten conform monitoring kalender

05

**Compliance Reporting Dashboard**

Feedback risico identificatie

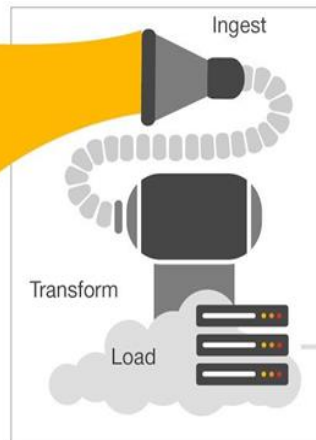
# Data gedreven

Digitale oplossingen voor financiële en compliance verslaggeving

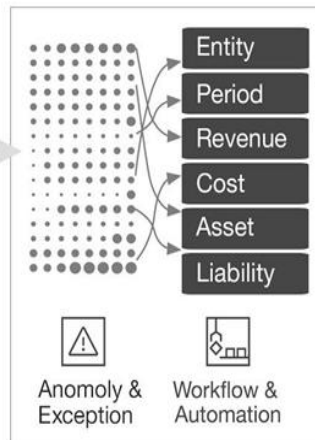
## Data hierarchy



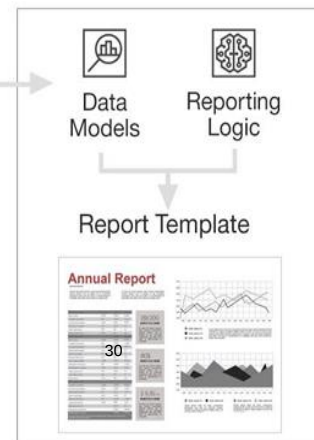
## Data extractie en transformatie



## Controle maatregelen en workflows



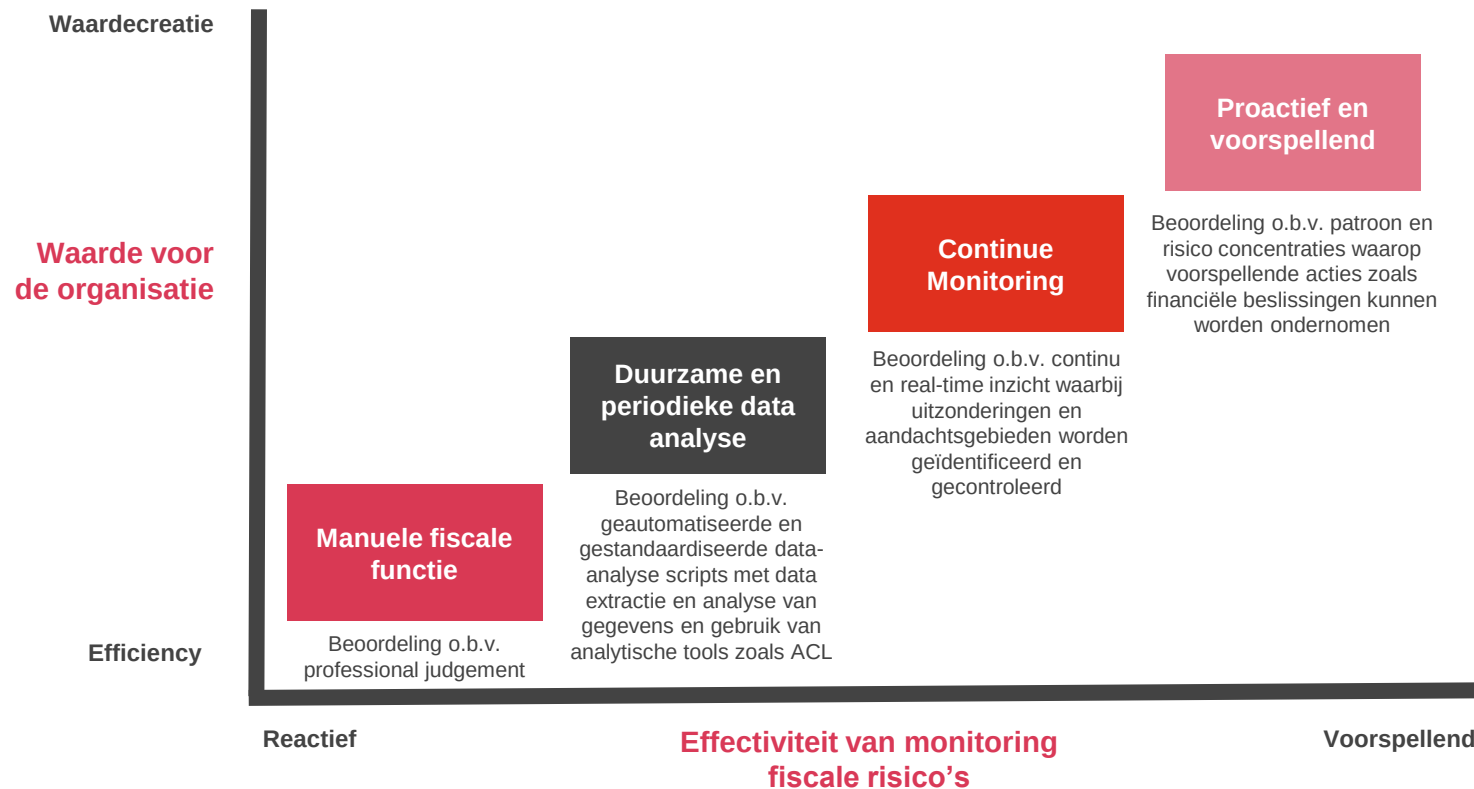
## Verslaggeving en dashboard met resultaten



## Incident & issue management



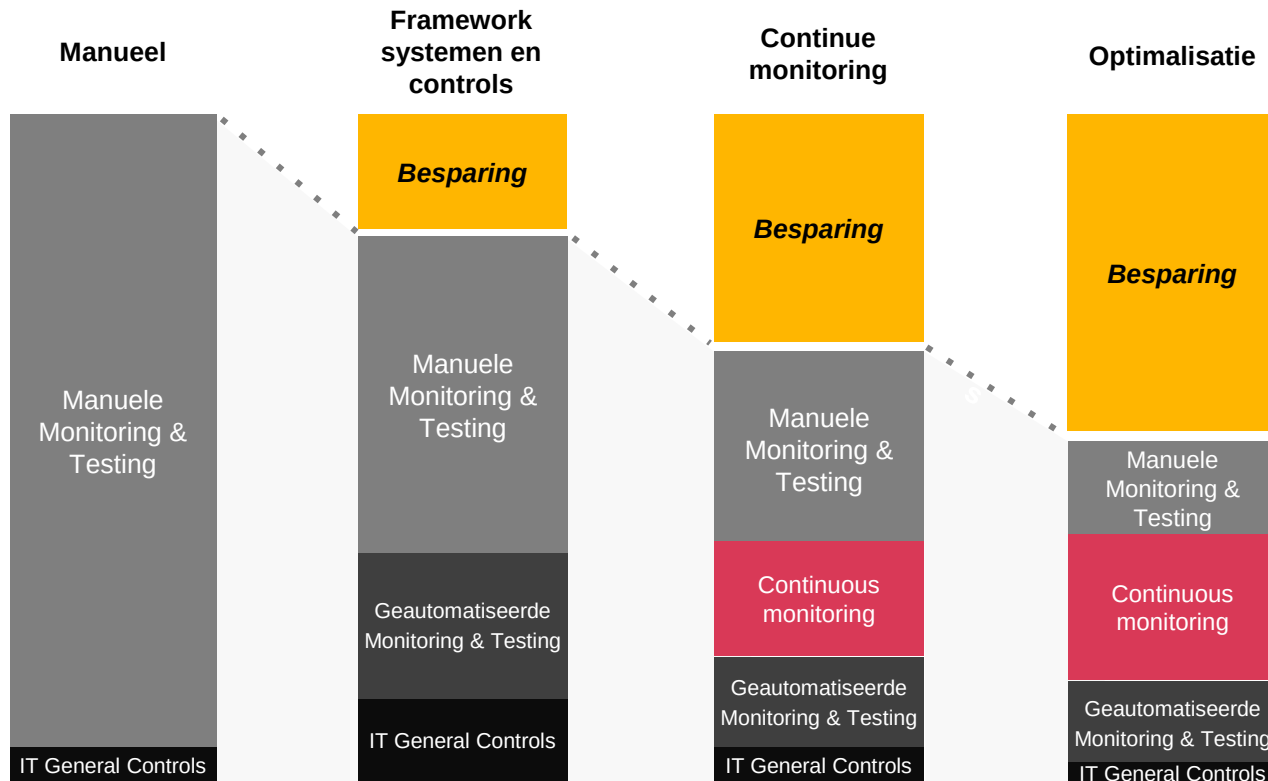
# Volwassenheid Tax functie & Control



# Een efficiëntere Fiscale functie



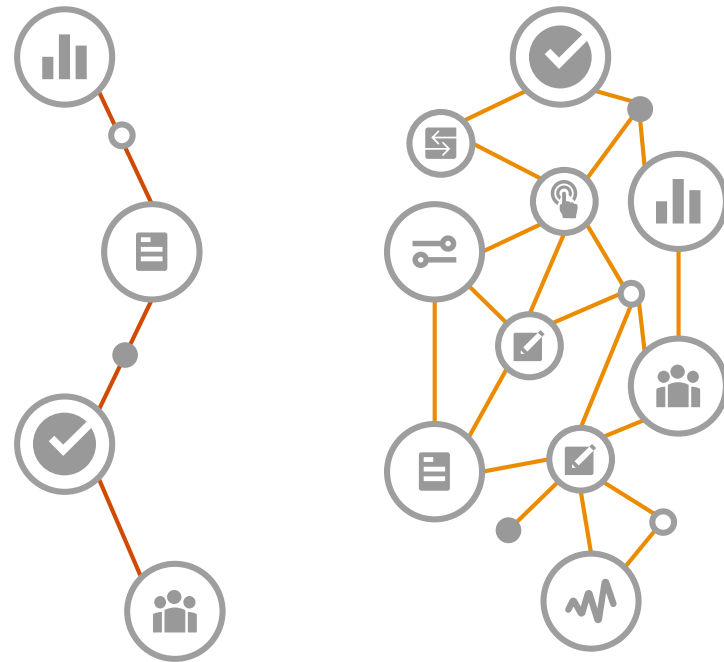
In de transformatie en adoptie van een nieuwe, meer geautomatiseerde manier van werken gaat een significante stijging van efficiency van de fiscale functie schuil.



# Welk verhaal vertelt uw Data?

## Ontdek inefficiënties in uw processen door gebruik van technologie

Met **process mining technieken** kunnen we data het verhaal laten vertellen, kunnen proces inefficiënties worden gedetecteerd en wordt potentieel voor verbetering duidelijk.



Wat u verwacht

... terwijl dit vaak realiteit is

# Geautomatiseerde BTW controle

## Een robot die BTW nummer en bedrijfsnaam valideert

1

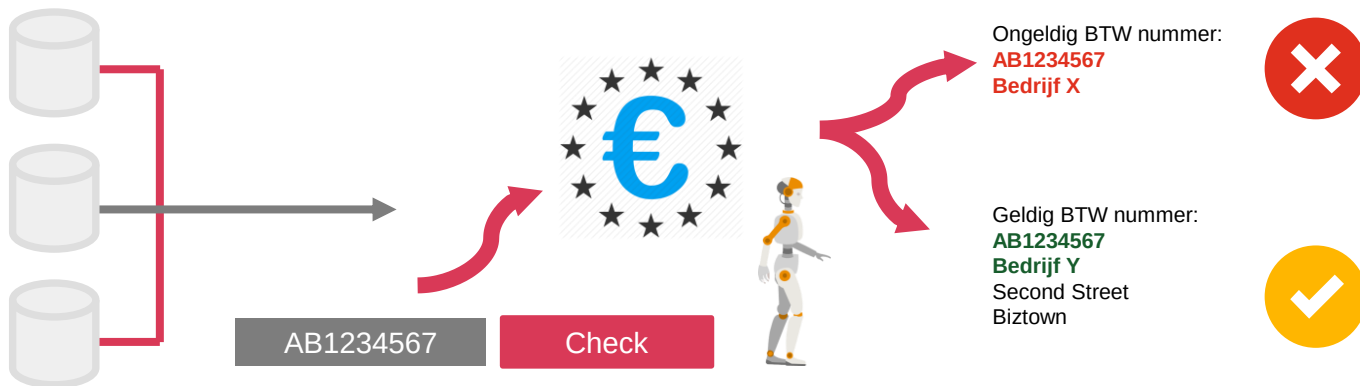
Verbinden applicatie met DB Crediteuren/Debiteuren

2

Uitvraag VIES Database en robot voert validatie uit

3

Geeft gevalideerde BTW nummers, naam en adres terug



### Triggers:



Economische waarde



Capaciteit workforce



Kwaliteit en in-control



Flexibiliteit

# Continuous Monitoring

## Wat is Continuous Monitoring?

Met Continue Monitoring analyseren we geautomatiseerd processen, transacties en master data op een continue basis.

Resultaat is real-time inzicht in de status van uw interne fiscale beheersing



Kunt u zekerheid verschaffen aan uw interne en externe stakeholders omtrent de kwaliteit van fiscale beheersingsmaatregelen en de uitkomst daarvan?



**Monitoring van de volledige populatie** door het uitvoeren van queries, geautomatiseerde controlemaatregelen



Dashboards die **de excepties** inzichtelijk maken



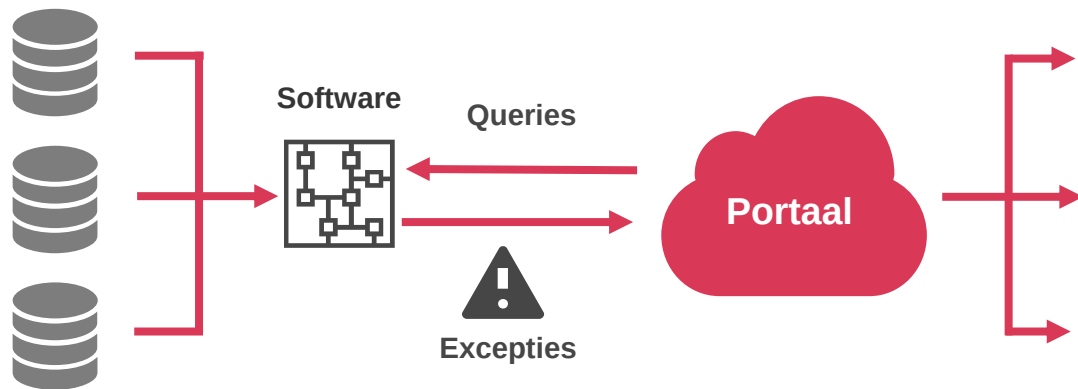
Excepties opgevolgd door de business verantwoordelijke via **specifieke workflows**



**Schaalbaarheid en flexibiliteit**

# Continuous Monitoring

## Hoe het werkt



Analyseren van data en transacties  
vanuit verschillende databases  
op basis van geconfigureerde intervallen



**Dashboard, rapportage en  
notificaties**



**Overzicht van controls,  
workflows en opvolging**



**Monitoring logging &  
audit trail**

# Een eenvoudig voorbeeld

## Risico

Ongeautoriseerde wijzigingen van BTW percentages in de stamgegevens met als gevolg een onjuiste BTW determinatie

### Manuele controle

- Maandelijks extractie van wijzigingen in BTW stamgegevens
- Manuele review van wijzigingen in stamgegevens
- Vastleggen review, aftekenen en archiveren

### Continuous Monitoring

Op het platform wordt een monitor geschreven die de software dagelijks vraagt om te controleren of er wijzigingen hebben plaatsgevonden in de btw stamgegevens.

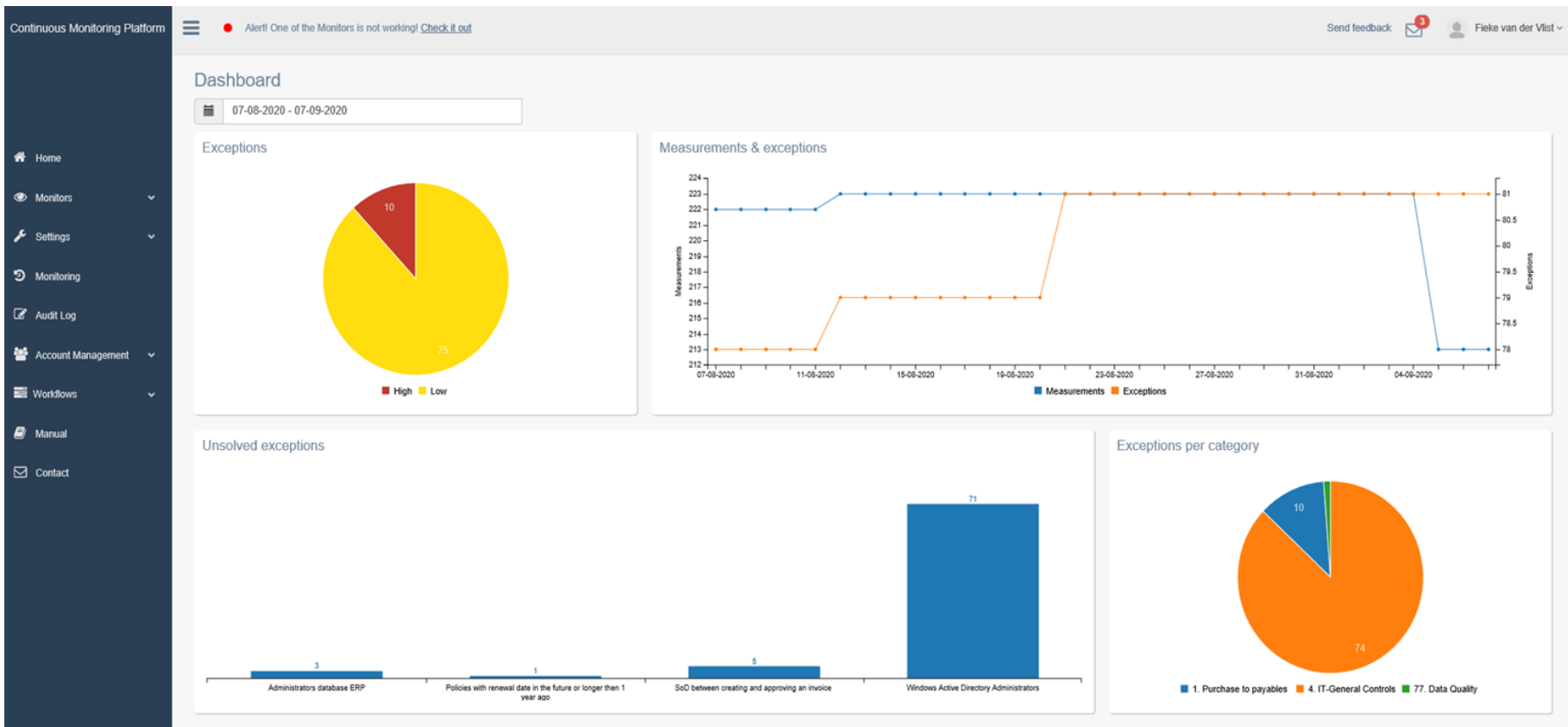
#### Query or script

```
1 Select *
2 From Tarieven_omzetbelasting
3 Where Changed_date >= '2020-06-01 00:00:00
   .000'
```

### Exceptie

Bij een exceptie wordt een workflow geïnitieerd waarbij de wijziging wordt beoordeeld, gedocumenteerd en afgetekend.

# Een voorbeeld



# Een voorbeeld

## Monitoring uitgaande concept facturen

|    |                                                                                                                                        |   |           |     |                     |         |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----------|-----|---------------------|---------|
| 44 | Monitoring - 1: PwC Academy invoices without 0% VAT                                                                                    | i | (0 / 0) ✓ | 0 ✓ | 14-10-2020 10:47:35 | Enabled |
| 45 | Monitoring - 2: Sales invoices to non-domestic entities with domestic delivery of services not having 21% VAT                          | i | (0 / 0) ✓ | 0 ✓ | 14-10-2020 10:47:51 | Enabled |
| 46 | Monitoring - 3: VAT treatment of invoices to domestic entities with non-domestic delivery of services with 21% VAT                     | i | (0 / 0) ✓ | 0 ✓ | 14-10-2020 10:47:53 | Enabled |
| 47 | Monitoring - 4: Invoice for non-domestic company with 0% VAT without an explanation of the correctness of VAT                          | i | (0 / 0) ✓ | 0 ✓ | 14-10-2020 10:47:55 | Enabled |
| 48 | Monitoring - 5: Invoice with non-domestic (not NL-based) company and 0% VAT which contain the reference international organization     | i | (0 / 0) ✓ | 0 ✓ | 14-10-2020 10:47:55 | Enabled |
| 49 | Monitoring - 6: Invoice address is non-domestic (not NL-based) and does not include VAT Identification number of the 'bill-to' client. | i | (0 / 1) ✓ | 0 ✓ | 14-10-2020 10:47:58 | Enabled |
| 50 | Monitoring - 7: Credit notes > 7 days after debit invoice                                                                              | i | (0 / 1) ✓ | 0 ✓ | 14-10-2020 10:48:02 | Enabled |
| 51 | Monitoring - 8: Sales invoices without descriptions                                                                                    | i | (0 / 0) ✓ | 0 ✓ | 14-10-2020 10:47:57 | Enabled |
| 52 | Monitoring - 9: Exchange rate on sales invoice in foreign currencies                                                                   | i | (0 / 0) ✓ | 0 ✓ | 14-10-2020 10:48:03 | Enabled |

Queries van  
de **Tax  
Director** voor  
de monitoring  
van uitgaande  
facturen



# Poll

De Monitoring & Testing die ik in mijn organisatie gebruik gaat nu voornamelijk middels

- A) Key controls testing
- B) Data analyse
- C) Statistische steekproeven
- D) Digitale oplossingen
- E) Ik pas nog niet / zeer beperkt Monitoring & Testing toe

# Agenda

1. Welkom en introductie
2. Een terugblik
3. Monitoring & Testing in het fiscale domein
4. Visie van de Belastingdienst
5. Monitoring in de praktijk van PwC
6. Panel discussie



# Paneldiscussie met stellingen en vragen



# Paneldiscussie met stellingen en vragen

- De wijze waarop Monitoring & Testing in andere landen wordt gedaan is anders dan in Nederland
- Fiscale beheersing zonder Monitoring & Testing bestaat ook; ik dien gewoon mijn aangiften in en vind dat ik dan wel klaar ben
- Het uitvoeren van zowel key control testing, data analyse als statistische steekproeven in één jaar is teveel van het goede

# Afsluiting

- **Vragen?** Neem contact op met uw PwC adviseur of laat het weten via de evaluatie
- Kijk deze webcast [terug](#)
- **Blijf op de hoogte:** registreer voor onze PwC Tax Nieuwsbrief op [pwc.nl](https://www.pwc.nl)
- Overige 'State of Tax' webcasts op [pwc.nl/evenementen](https://www.pwc.nl/evenementen)
- Wilt u de evaluatie invullen?

# Evaluatie

- Hoe waardeert u deze webcast op een schaal van 1 tot 10?
- De inhoud was relevant. (Geheel mee eens/Eens/Neutraal/Oneens/Geheel oneens)
- Heeft u nog suggesties voor ons?
- Heeft u nog specifieke vragen waarvoor u wilt dat wij contact met u opnemen?



# Dank voor uw aandacht!

[pwc.com](https://pwc.com)



© 2021 PwC. All rights reserved. Not for further distribution without the permission of PwC. “PwC” refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), or, as the context requires, individual member firms of the PwC network. Each member firm is a separate legal entity and does not act as agent of PwCIL or any other member firm. PwCIL does not provide any services to clients. PwCIL is not responsible or liable for the acts or omissions of any of its member firms nor can it control the exercise of their professional judgment or bind them in any way. No member firm is responsible or liable for the acts or omissions of any other member firm nor can it control the exercise of another member firm’s professional judgment or bind another member firm or PwCIL in any way.