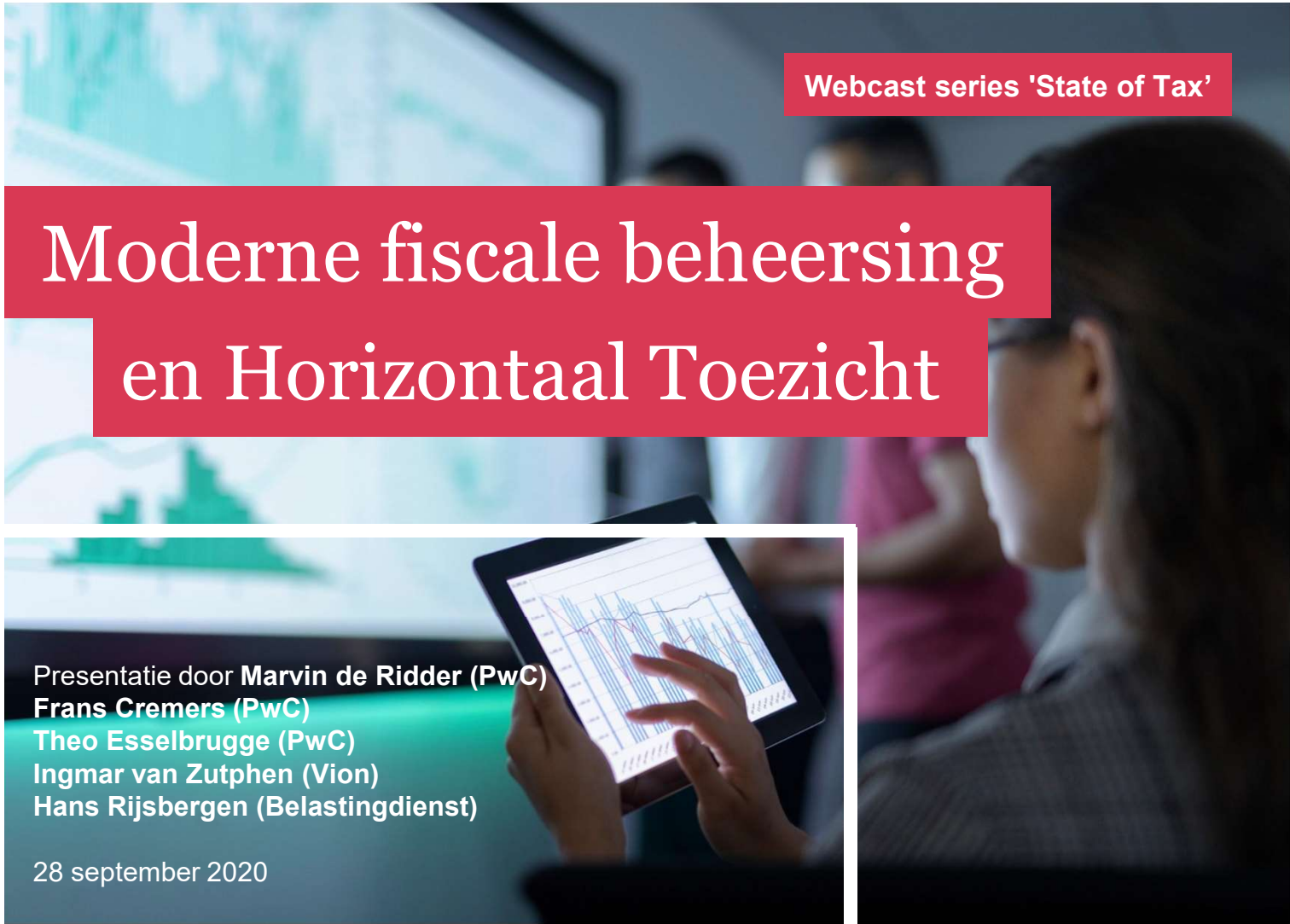




Webcast series 'State of Tax'

Moderne fiscale beheersing en Horizontaal Toezicht

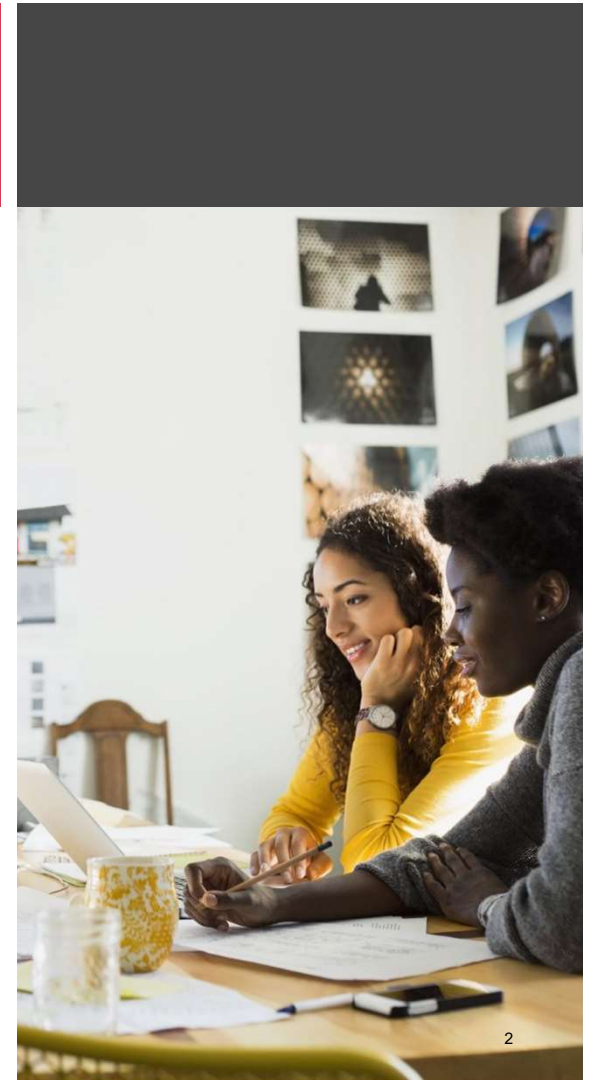


Presentatie door **Marvin de Ridder (PwC)**
Frans Cremers (PwC)
Theo Esselbrugge (PwC)
Ingmar van Zutphen (Vion)
Hans Rijsbergen (Belastingdienst)

28 september 2020

Introductie

- Wordt dit webinar live bekeken, dan komt u in aanmerking voor 1 PE-punt
- Met de knop '[Stel een vraag]' kunt u direct uw vragen stellen
- Voor overige vragen kunt u terecht bij uw PwC-adviseur of vul het formulier in op [pwc.nl](https://www.pwc.nl)
- Webcast en presentatie worden achteraf beschikbaar gemaakt
- Evaluatieformulier achteraf



Agenda

1. Welkom & introductie
2. Ontwikkelingen in fiscale beheersing
3. Tax Control Framework in de praktijk
4. Clientcasus
5. Belastingdienst: Doorontwikkeld Horizontaal Toezicht
6. Paneldiscussie

Agenda

1. Welkom & introductie
2. Ontwikkelingen in fiscale beheersing
3. Tax Control Framework in de praktijk
4. Clientcasus
5. Belastingdienst: Doorontwikkeld Horizontaal Toezicht
6. Paneldiscussie

Ontwikkelingen in fiscale beheersing

Historisch

- Horizontaal Toezicht (HT) als initiële drijfveer
- De term 'Tax Control Framework' (TCF)
- TCF als *holy grail*
- Van fair play naar fair share



Ontwikkelingen in fiscale beheersing

Transparantie

- Toename in transparantievraagstukken
- Tax als sturelement van overheden; tax law changes/ corona-crisismaatregelen
- Meer aandacht in de boardroom ook in de link met sustainability
- Internationale samenwerking en informatie-uitwisseling: BEPS / CbCR / DAC6 / GRI



Poll 1

Horizontaal Toezicht (HT) is een waardevolle toevoeging aan het handhavingSPAlet van belastingautoriteiten

- A) Eens
- B) Oneens

Ontwikkelingen in fiscale beheersing

Internationaal



Agenda

1. Welkom & introductie
2. Ontwikkelingen in fiscale beheersing
3. TCF in de praktijk
4. Clientcasus
5. Belastingdienst: Doorontwikkeld HT
6. Paneldiscussie

TCF in de praktijk

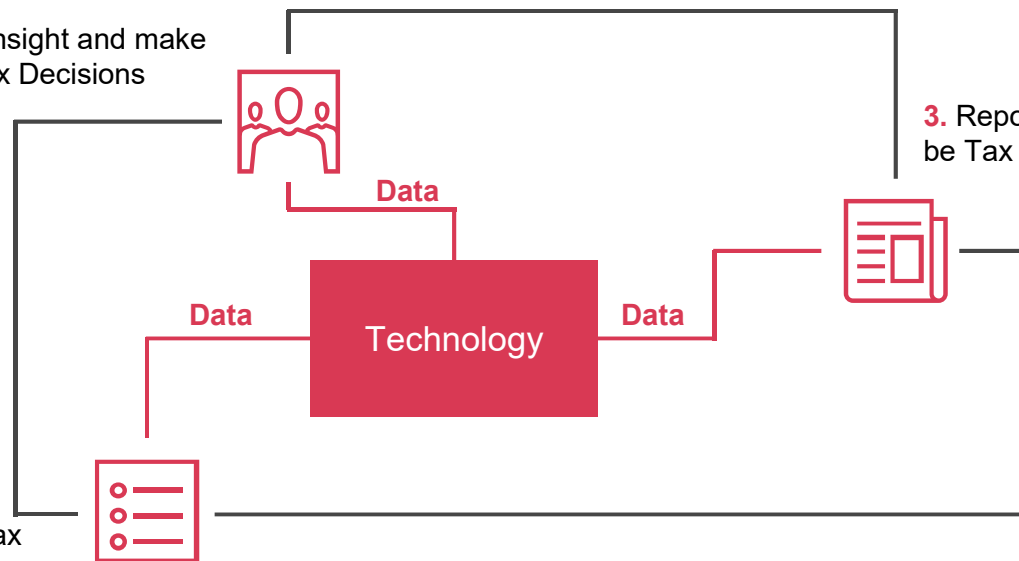
Waarom is fiscale beheersing belangrijk...

Digital Tax Control = digitize the Tax Control Framework to

1. Receive insight and make Strategic Tax Decisions

2. Control Tax

3. Report on Tax and be Tax Compliant



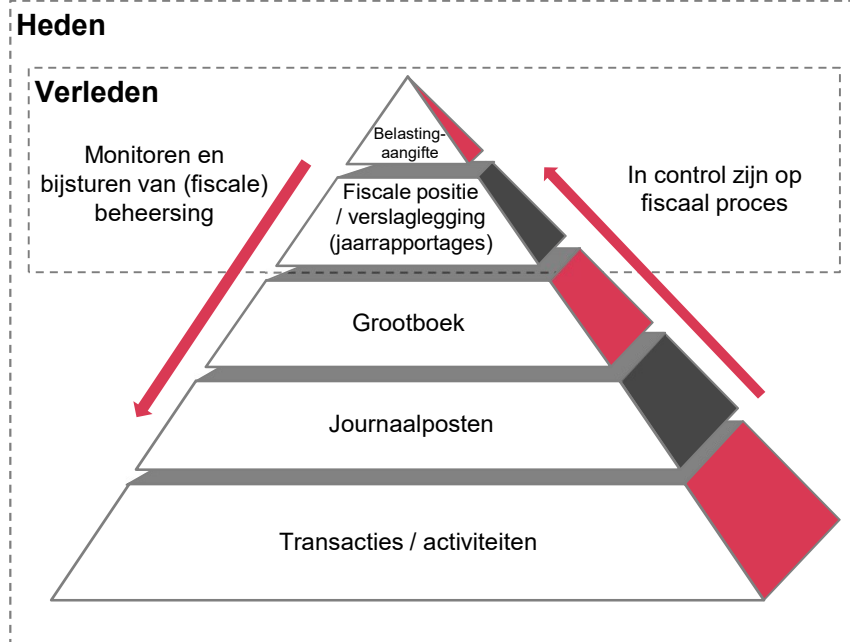
TCF in de praktijk

Wat is fiscale beheersing...

Fiscale beheersing via een **Tax Control Framework (TCF)** dat geïntegreerd is in uw bestaande bedrijfsvoering

Een TCF is een **instrument van interne beheersing**

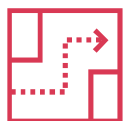
Moderne fiscale beheersing is **gedigitaliseerd**, uitgevoerd door **mensen**, ondersteund door **systemen**, op basis van transparantie en met standaard **processen**



TCF in de praktijk

Wat is fiscale beheersing via een Tax Control Framework...

Fiscale beheersing via een TCF. De zes bouwblokken van een TCF zijn....



1. Fiscale
Strategie / Beleid



2. Rollen en
verantwoordelijkheden



3. Processen



4. Tax Risk
Management



5. Monitoring &
Testing

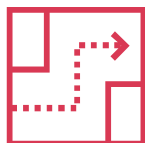


6. Tax
Assurance

← Met ondersteuning van technologie om
fiscaal relevante data te managen →

TCF in de praktijk

Voorbeeld van onderdelen van een fiscale strategie...



1. Fiscale Strategie / Beleid

Wij voldoen aan fiscale wet- en regelgeving, zonder fiscale grenzen te verkennen. Wij dragen onze fair share aan belastingen af. Fiscale kansen worden benut en mogelijke fiscale issues worden afgestemd. Onze risicobereidheid hierbij is laag.

Onderwerpen in een fiscale strategie kunnen zijn:

- Organisatie en fiscale missie, visie, strategie
- Performance management (KPI's, rapportage, risicobereidheid)
- Cultuur, mensen, kennis
- Stakeholder(management)
- Technologie en data

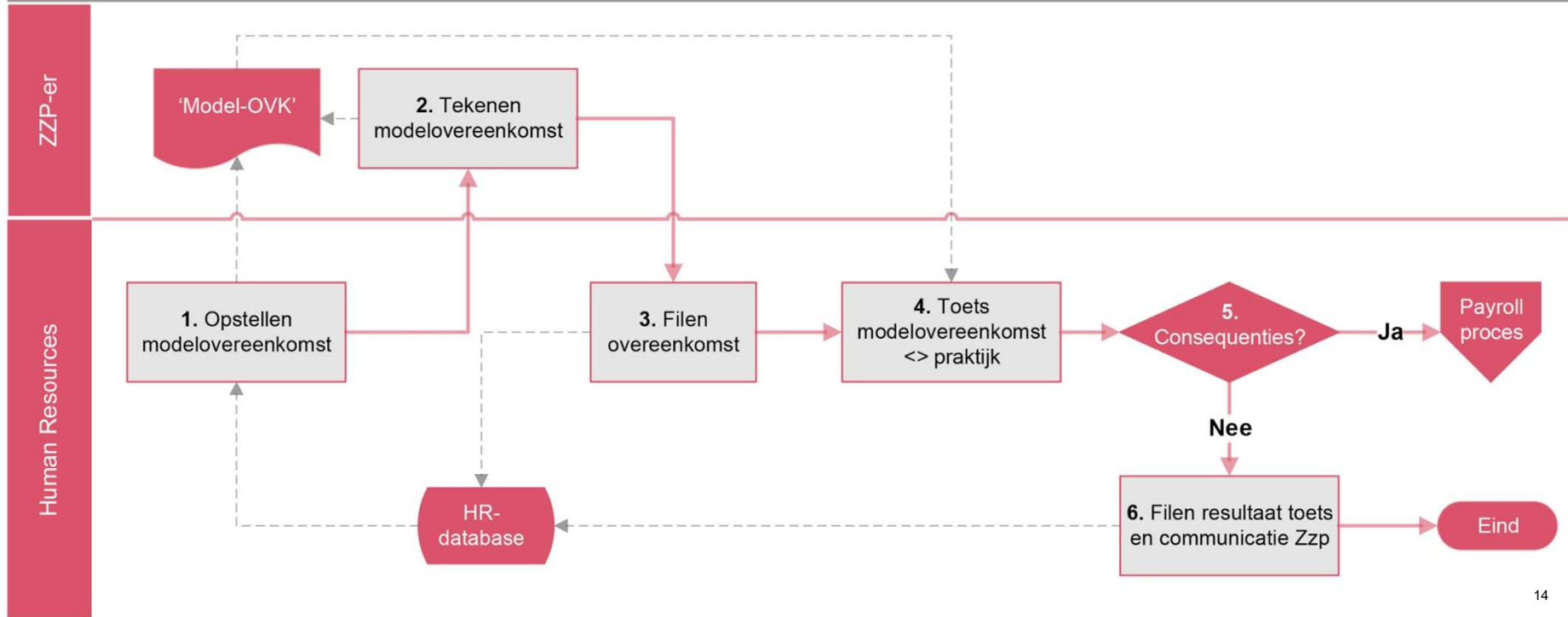
De fiscale strategie is:

- Onderdeel van de (algemene) organisatie missie, visie en strategie.
- Een van de 3 pijlers in het nieuwe toezichtkader van de Belastingdienst
- Het maakt concreet waar de organisatie fiscaal voor staat en hoe zij hier voor gaat.

TCF in de praktijk

Voorbeeld van een flowchart

ZZP-proces



TCF in de praktijk

Voorbeeld van een risk en control matrix binnen een TCF

Tax Risk Assessment								
Belastingmiddel	Proces	Onderwerp	Impact	Waarschijnlijkheid	Fiscaal attentiepunt (beschrijving)	Fiscaal risico	Aanbeveling	Risico opvolging
Loonheffingen	Indienst	Zzp'ers			Geen toets op dienstbetrekking. Niet altijd via een modelovereenkomst.	(Fictieve) dienstbetrekking voor de loonheffingen.	Overzicht op ZZP'ers. Monitor het gebruik van en toets op modelovereenkomsten.	Dit risico heeft prioriteit / of / dit risico heeft geen prioriteit / etc /

Voorbeeld: Linkerkant Risk & Control Matrix. Omschrijving van proces en fiscaal aandachtsgebied.

Tax Internal Control						
Voorbeeld: Rechterkant matrix. Omschrijving van 1 ^e , 2 ^e en 3 ^e lijns acties/controls.						
Controls / beheersmaatregelen in het proces (Lines of defense)		Prioriteit	Key-control	Frequentie	Eigenaar	Control bewijs
1. Toets dienstbetrekking			1. Deelwaarneming op het gebruik van een	Kwartaal	HR	HR/IC rapport
2. Type modelovereenkomst en ondertekening			juiste en volledige modelovereenkomst			
3. Periodieke toets / evaluatie werkzaamheden (in relatie tot de modelovereenkomst)			2. Monitor en testing ZZP-proces			

Voorbeeld: Rechterkant matrix. Omschrijving van 1^e, 2^e en 3^e lijns acties/controls.

Poll 2

Een TCF bestaat alleen in theorie

- A) Eens
- B) Oneens

TCF in de praktijk

Hoe verbeter je fiscale beheersing?

Bij het realiseren van moderne fiscale beheersing dient in onze visie rekening te worden gehouden met:



Mensen

- Organisatiecultuur
- Kennis en ervaring
- Rollen en verantwoordelijkheden
- Leerplan
- En meer...



Processen

- Gestandaardiseerd
- Gedocumenteerd
- Actueel
- Fiscale stappen en beheersing
- En meer...

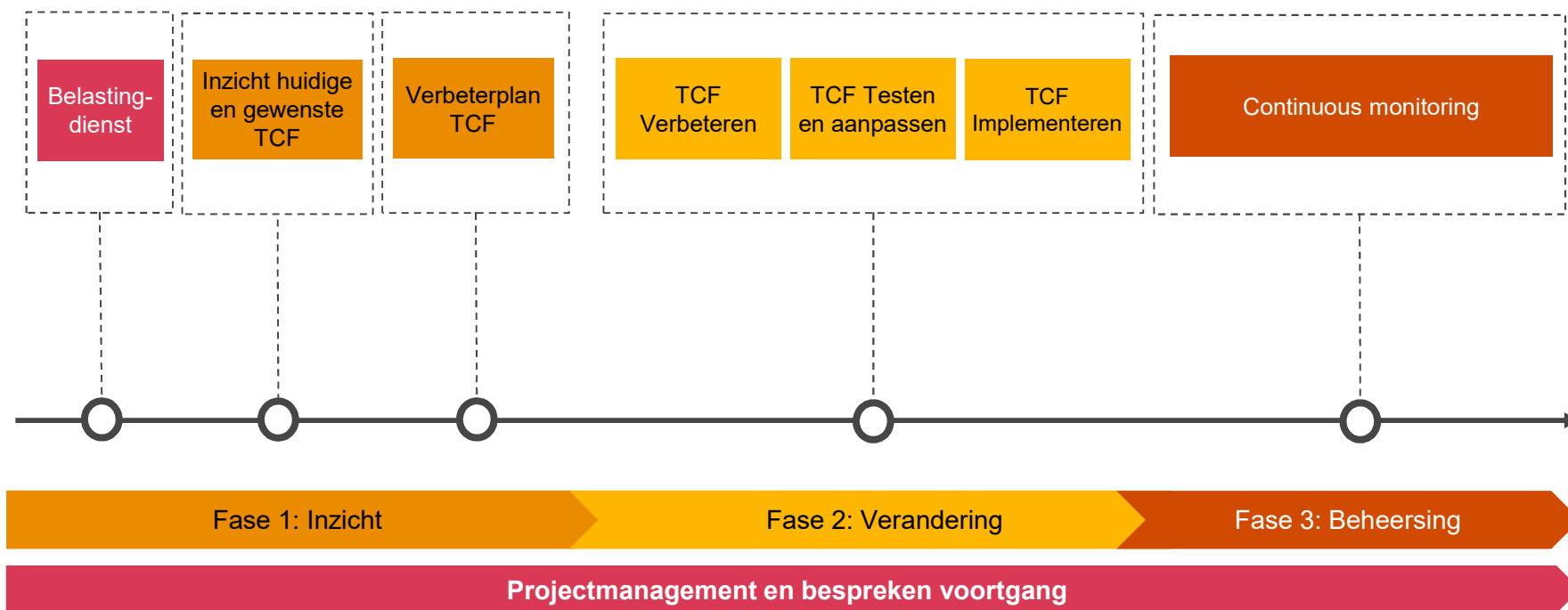


Systemen (en data)

- Workflow
- (Fiscale) administratie
- Digitale (continue) monitoring
- Data-analyses
- Dashboards
- En meer...

TCF in de praktijk

Voorbeeld van plan van aanpak



Agenda

1. Welkom & introductie
2. Ontwikkelingen in fiscale beheersing
3. TCF in de praktijk
4. **Clientcasus**
5. Belastingdienst: Doorontwikkeld HT
6. Paneldiscussie



Fiscale beheersing Vion

Ingmar van Zutphen

28 September 2020



Food that Matters

Agenda

- Introductie Vion
- Perspectief fiscaliteit binnen Vion en fiscale strategie
- Nulmeting
- TCF
- Wel of geen HT
- Individueel Toezichtplan (ITP)



**By building future
proof protein
chains we provide
Food that Matters**

—
Ons doel

Bedrijfs- profiel



FOOD GROUP



27 Productielocaties
in Nederland
en Duitsland



5,1 Miljard
omzet in 2019
in euro



**Maakt deel uit van de
top 100**
grootste
voedselbedrijven ter
wereld



Rundveehouders
DE 39.488
NL 4.000



13
Verkoopkantoren
wereldwijd



**Meer dan 100
miljoen
consumenten**
per dag genieten van
ons voedsel



Varkenshouders
DE 8.243
NL 1.250



Marktleider
in Nederland
en Duitsland



12.445
Werknemers (FTE)
inclusief flexwerkers

Fiscaliteit in perspectief Vion en fiscale strategie

Perspectief

- Marges in de vleessector zijn in het algemeen laag, dus iedere euro telt
- Sector ligt onder een vergrootglas (niet fiscaal)
- MVO-agenda
- Vion hecht veel waarde aan transparantie

Fiscale strategie

- “Fair share” in verhouding tot activiteiten en financiële resultaten
- Business operations is leidend
- Altijd binnen grenzen van de wet
- Compliant

Nulmeting

"Als je niet weet waar je staat, is het onmogelijk de weg naar je doel te bepalen"

- Tax management maturity was "Informal"
- Om fiscale strategie te uit te voeren was "Standardised" minimum vereiste
- Daarmee 5 building blocks van TCF nodig
 - Fiscale strategie
 - Rollen en verantwoordelijkheden
 - Processen
 - Tax Risk Management
 - Monitoring en Testing

Tax Control Framework

- Fiscale strategie – aanwezig
- Rollen en verantwoordelijkheden – Definiëren en vastleggen (RACI)
- Processen – Uniformeren en vastleggen van processen en procedures in flowcharts
 - Ondersteuning technology
 - Trainen van mensen
- Tax Risk Management – Vaststellen “Key tax risks” en definiëren mitigerende controls
- Monitoring en Testing – Intern en extern

Poll 3

De implementatie van een TCF in mijn organisatie levert meer op dan het kost

- A) Eens
- B) Oneens

Wel of geen HT

- Primair bedoeld als intern beheersingsinstrument
- Daarom niet alleen Nederland, maar global
- Open en transparante communicatie tussen Vion en fiscus is het uitgangspunt, maar geen behoefte dit vast te leggen in convenant, want in basis geen gelijkwaardigheid tussen partijen

Individueel Toezichtplan (ITP)

- Vion is geclassificeerd als “Top 100” onderneming
- Momenteel in traject met klantcoördinator naar opstellen ITP
- Voorzichtig positief dat meer balans in afspraken kan worden bereikt

Agenda

1. Welkom & introductie
2. Ontwikkelingen in fiscale beheersing
3. TCF in de praktijk
4. Clientcasus
5. Belastingdienst: Doorontwikkeld HT
6. Paneldiscussie



Belastingdienst
GROTE ONDERNEMINGEN

Doorontwikkeling Horizontaal Toezicht

Hans Rijsbergen
Webinar, 28 september



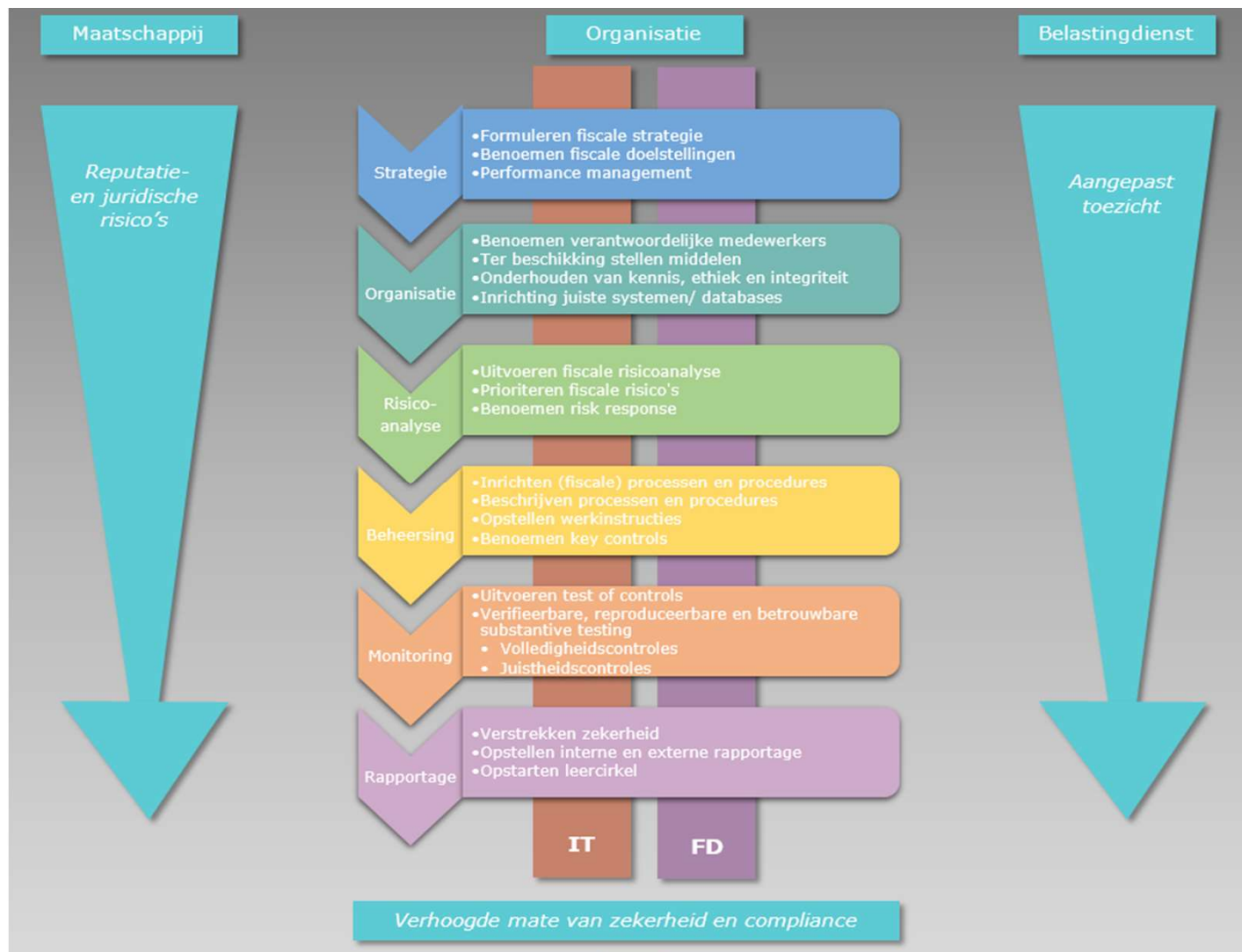
Doelen doorontwikkeling horizontaal toezicht

- Meer eenduidigheid uitvoering
- Duidelijkheid plaats HT in uitvoerings- en toezichtstrategie Belastingdienst
- Differentiatie toezicht in HT
- Meenemen van actuele en internationale ontwikkelingen



Veranderingen Horizontaal Toezicht Individuele convenanten (GO)







Geleidelijke implementatie 2020-2022

Top 100 profit

Q1-20

- › Brieven aan organisaties
- › Contact klantcoördinator
- › Interne besluitvorming concept format ITP

Q2-20

- › Bespreking concept format ITP met externe stakeholders

Q4-20

- › ITP's gereed

Groot en Middelgroot (inclusief Top 30 Publiek)

Q1-20

- › Brieven aan organisaties met een convenant
- › Contact klantcoördinator (doorlopend in Q2-20)
- › Toedeling categorieën Groot en Middelgroot
- › Interne besluitvorming concepten
 - › Format self assessment
 - › Nieuwe convenanttekst
 - › Format fiscale risicoanalyse

Q2-20

- › Bespreking concepten en formats met externe stakeholders
- › Start verzameling good practices fiscale beheersing

Bestaande individuele convenanten

Groot (inclusief Top 30 Publiek)

- Van kracht tot uiterlijk eind 2022
- Opties:
 - A. Omzetten in convenant 'nieuwe stijl' (gespreid over periode 2020-2022)
 - B. Beëindigen in onderling overleg

Middelgroot

- Van kracht tot uiterlijk eind 2022
- Opties:
 - A. Aanmelding onder FD convenant
 - B. Is A geen reële optie:
Omzetten in convenant 'nieuwe stijl' (gespreid over periode 2020-2022)
 - C. Beëindigen in onderling overleg

Poll 4

De doorontwikkeling van het HT is een goede stap voorwaarts

- A) Eens
- B) Oneens

Agenda

1. Welkom & introductie
2. Ontwikkelingen in fiscale beheersing
3. TCF in de praktijk
4. Clientcasus
5. Belastingdienst: Doorontwikkeld HT
6. **Paneldiscussie**

Ter afsluiting

- Vragen? Neem dan contact op met uw PwC-adviseur of laat het ons weten bij de evaluatie van deze webcast.
- Bekijk deze webcast of presentatie in een later stadium
- Blijf op de hoogte: meld u aan voor onze PwC Belastingnieuwsbrief op [pwc.nl](https://www.pwc.nl)
- De webcastserie 'State of Tax' gaat verder, kijk op [pwc.nl/evenementen](https://www.pwc.nl/evenementen)
- Vul dan het evaluatieformulier in

Evaluatie

- Hoe waardeert u dit webinar in een schaal van 1 tot 10?
- De inhoud was relevant (Geheel mee eens/Mee eens/Neutraal/Mee oneens/Geheel mee oneens)
- Heeft u nog opmerkingen of suggesties voor ons?
- Heeft u nog specifieke vragen waarvoor u wilt dat wij contact met u opnemen?



Dank voor uw aandacht!

pwc.com



© 2020 PwC. Alle rechten voorbehouden. Niet voor verdere verspreiding zonder toestemming van PwC. "PwC" verwijst naar het netwerk van lidfirma's van PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), of, zoals de context vereist, individuele lidfirma's van het PwC-netwerk. Elke member firm is een aparte juridische entiteit en treedt niet op als agent van PwCIL of een andere member firm. PwCIL levert geen diensten aan klanten. PwCIL is niet verantwoordelijk of aansprakelijk voor het handelen of nalaten van een van zijn lidfirma's, noch kan het de uitoefening van hun professionele oordeel controleren of hen op enigerlei wijze binden. Geen enkele lidfirma is verantwoordelijk of aansprakelijk voor het handelen of nalaten van een ander lidfirma, noch kan het de uitoefening van het professionele oordeel van een ander lidfirma controleren of op enigerlei wijze een ander lidfirma of PwCIL binden.