

State of Tax, Legal & People

Moderne fiscale beheersing – Update en praktische ervaringen

13 December 2022



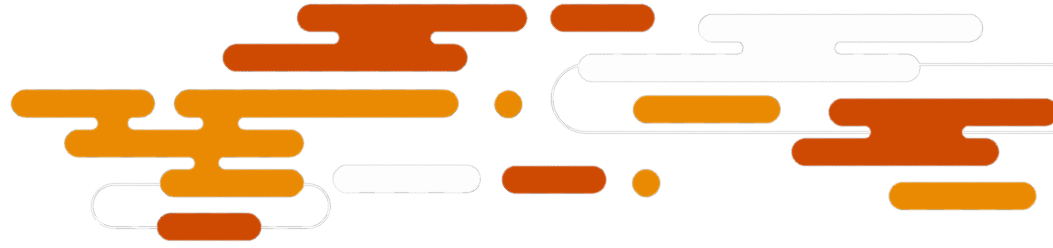
pwc



Welkom

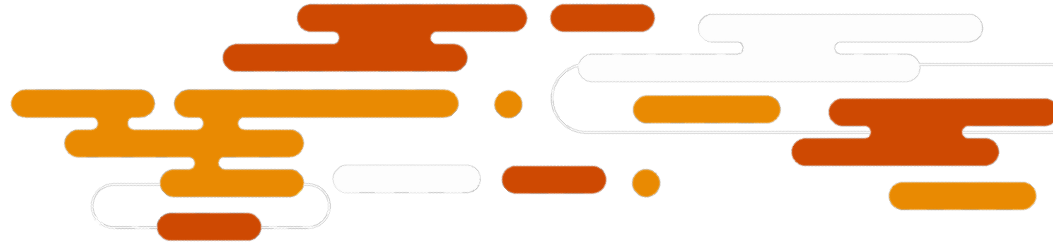
- Wordt dit webinar live bekeken, dan komt u in aanmerking voor 1 PE-punt
- Met de knop '[Stel een vraag]' kunt u direct uw vragen stellen
- Voor overige vragen kunt u terecht bij uw PwC-adviseur of vul het formulier in op [pwc.nl](https://www.pwc.nl)
- Webcast en presentatie worden achteraf beschikbaar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

Agenda



1. Welkom & introductie – Stijn Euverman (PwC)
2. Waar komen we vandaan – Stijn Euverman (PwC)
3. Praktische ervaringen vanuit een organisatie – Solveig Kerkhof (ProRail)
4. Visie op Monitoring – Maarten Siglé (Belastingdienst)
5. Monitoring & Testing in de praktijk – Stefan Daris (PwC)
6. Afsluiting

Agenda



1. Welkom & introductie – Stijn Euverman (PwC)
2. Waar komen we vandaan – Stijn Euverman (PwC)
3. Praktische ervaringen vanuit een organisatie – Solveig Kerkhof (ProRail)
4. Visie op Monitoring – Maarten Siglé (Belastingdienst)
5. Monitoring & Testing in de praktijk – Stefan Daris (PwC)
6. Afsluiting

VNO-NCW Tax Governance Code

- A:** Approach to Tax: Tax Strategy & Tax Principles
- B:** Accountability & Tax Governance
- C:** Tax Compliance
- D:** Business Structure
- E:** Relationships with Tax Authorities and Other External Stakeholders
- F:** Tax Transparency & Reporting

Philips, Adyen, SHV, Aegon, Prosus, Jumbo Supermarkten, Ahold Delhaize, Randstad, Royal A-ware Food Group, Akzo Nobel, Shell, Faber Group, ASM International, Unilever, Rabobank, ASML, Wolters Kluwer, Achmea, a.s.r., ABN Amro, NXP, DSM, Fugro, BAM, Heineken, PostNL, Ordina, ING, TomTom, Arcadis, KPN, Van Lanschot Kempen, NN, Vopak en KLM.

Transparency Framework



Published tax strategy

This helps stakeholders understand a company's key tax principles and its approach to tax.



Tax governance

This provides an understanding of who has responsibility, oversight and accountability for tax - not only on a day-to-day basis, but where the ultimate responsibility for tax rests.



Tax controls and risk management

This helps stakeholders understand the policies, procedures and controls in place to monitor and mitigate tax risk.



Total tax contribution

This provides stakeholders with an understanding of the total taxes paid by a company, often distinguishing between taxes borne and taxes collected on behalf of the exchequer.

Doorontwikkeld Horizontaal Toezicht

Nieuwe toelatingscriteria



Transparantie

- Open communicatie
- Tijdig informeren over fiscale risico's en verstoringen

Werkrelatie die HT mogelijk maakt

- Rekening houden met elkaars belangen
- Bewust zijn van en actief aan de slag met verantwoordelijkheden

Strategie

- Gedocumenteerde fiscale strategie
- Houding bestuur t.a.v. fiscale risico's; fiscaal beleid
- Passend en voldoende kenbaar?

Risicoanalyse

- Analyse fiscale key risks
- Vóór convenant en periodiek ná convenant
- Afstemming tussen organisatie en BD: spiegelen aan klantbeeld.

Monitoring

- Adequate monitoring t.a.v. key risks: aangiften vrij van materiële fouten?
- Voldoende frequent = ten minste jaarlijks
- Vangnetfunctie

Gegevens derden

- Voldoende kwaliteit gegevens nodig voor belastingheffing derden

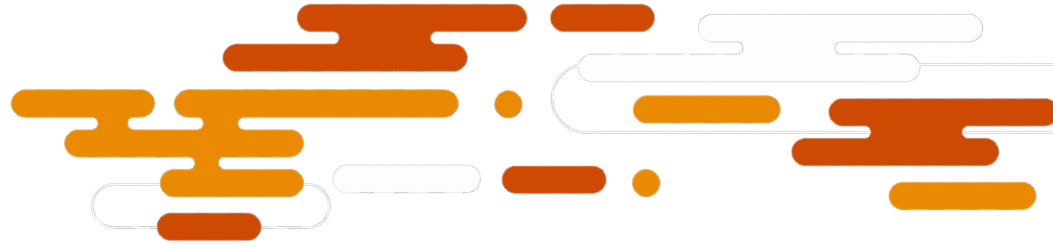
Poll 1

Mijn organisatie:

1. Behoort tot de Top 100.
2. Heeft in 2022 een convenant afgesloten/verlengd.
3. Maakt gebruik van de overgangsregeling naar 2023.
4. Heeft op dit moment geen convenant of stopt met HT.



Agenda



1. Welkom & introductie – Stijn Euverman (PwC)
2. Waar komen we vandaan – Stijn Euverman (PwC)
3. Praktische ervaringen vanuit een organisatie – Solveig Kerkhof (ProRail)
4. Visie op Monitoring – Maarten Siglé (Belastingdienst)
5. Monitoring & Testing in de praktijk – Stefan Daris (PwC)
6. Afsluiting



ProRail

Verbindt. Verbetert. Verduurzaamt.

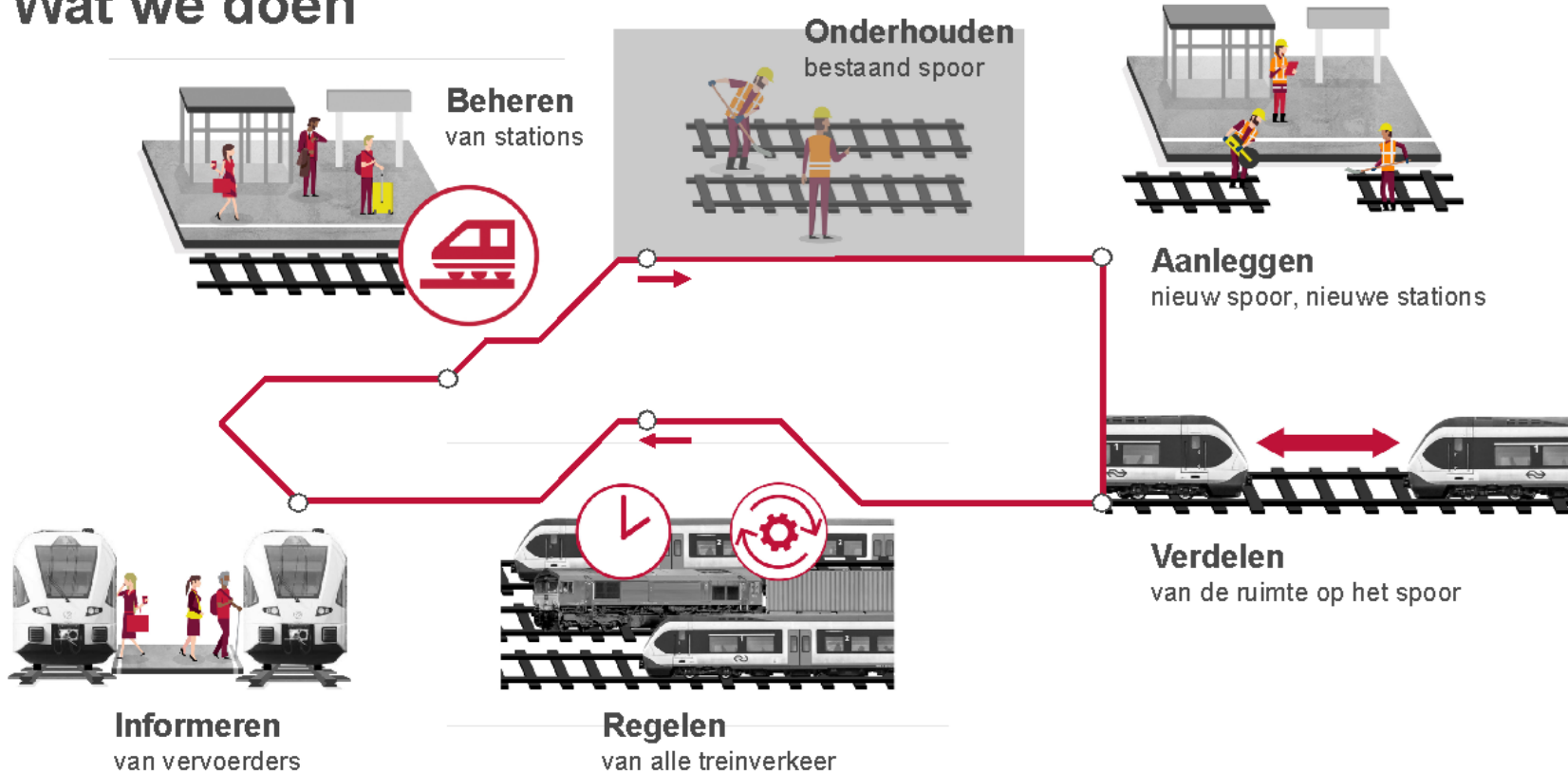
Onze missie

Wij verbinden mensen, steden en bedrijven per spoor, nu en in de toekomst. Wij maken aangenaam reizen en duurzaam vervoer mogelijk en zorgen dat het op en om het spoor veilig is.



ProRail Verbindt. Verbetert. Verduurzaamt.

Wat we doen



24/7

Reizigersvervoer



1,45 miljoen
treinreizen per dag



11 vervoerders van reizigers
140 miljoen km. reizigersvervoer per jaar

Veilig
Betrouwbaar
Punctueel
Duurzaam

24 uur
per dag
7 dagen
per week
365 dagen
per jaar

17,5 miljoen
inwoners

4 miljoen
omwonenden

Goederenvervoer



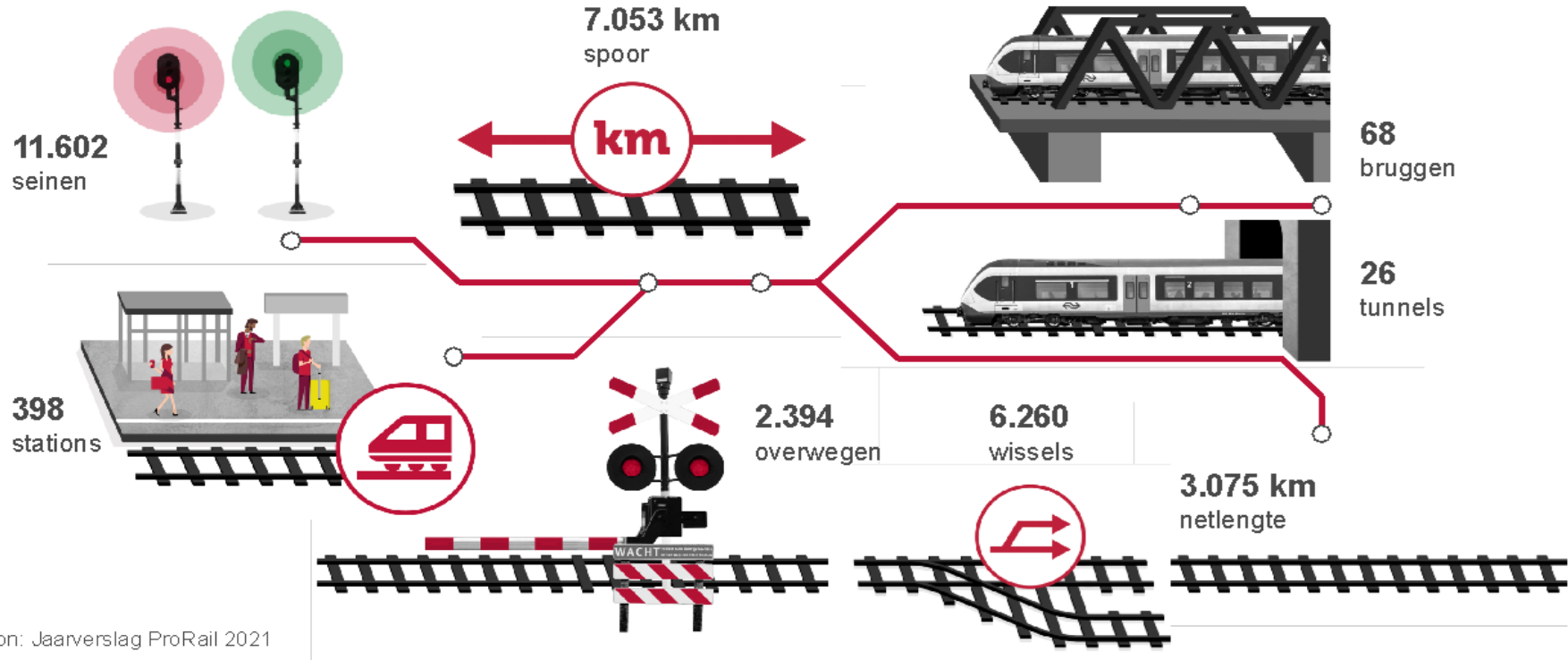
14 miljard
tonkilometers per jaar



19 vervoerders van goederen
11 miljoen km. goederenvervoer per jaar

Bron: www.prorail.nl/samenwerken/vervoerders/onze-klanten

Infrastructuur



Bron: Jaarverslag ProRail 2021



Driebergen-Zeist







WACHT tot het rode licht
er kan nog een tr...









Poll 1

Mijn organisatie:

1. Behoort tot de Top 100.
2. Heeft in 2022 een convenant afgesloten/verlengd.
3. Maakt gebruik van de overgangsregeling naar 2023.
4. Heeft op dit moment geen convenant of stopt met HT.



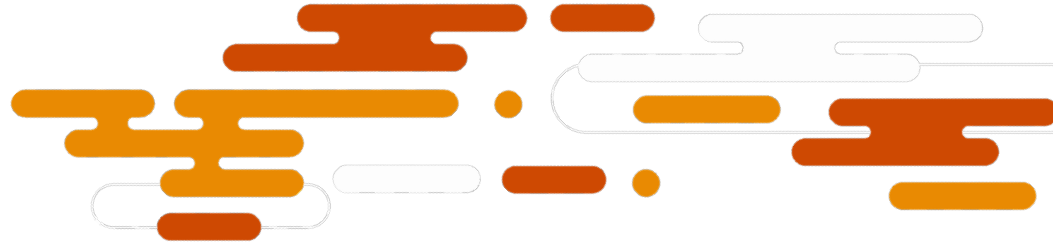
Poll 2

Bij mijn organisatie ziet de fiscale monitoring er als volgt uit:

1. Er ligt een plan, maar nog geen resultaten.
2. Monitoring zonder statistische steekproef.
3. Monitoring met statistische steekproef.
4. De uitkomsten worden breed gedeeld met stakeholders.



Agenda



1. Welkom & introductie – Stijn Euverman (PwC)
2. Waar komen we vandaan – Stijn Euverman (PwC)
3. Praktische ervaringen vanuit een organisatie – Solveig Kerkhof (ProRail)
4. Visie op Monitoring – Maarten Siglé (Belastingdienst)
5. Monitoring & Testing in de praktijk – Stefan Daris (PwC)
6. Afsluiting



Belastingdienst

Belastingdienst
GROTE ONDERNEMINGEN

Webinar Monitoring

dr. Maarten Siglé RA , Belastingdienst/ Directie Grote Ondernemingen



Plaats en doel van monitoring

Enkele bespiegelingen:

- Monitoring is een essentieel onderdeel van het TCF zoals de Belastingdienst het TCF beschrijft.
- Volgens COSO (2009) is monitoring het lastigste onderdeel van interne beheersing.

Doel van monitoring (COSO, 2009):

“Monitoring ensures that internal control continues to operate effectively.”

Dit wordt als volgt bereikt:

“1) It enables management and the board to determine whether the internal control system (...) continues to operate effectively over time(...);

2) It improves the organization’s overall effectiveness and efficiency by providing timely evidence of changes that have occurred, or might need to occur, in the way the internal control system addresses meaningful risks;

3) It promotes good control operation. When people who are responsible for internal control know their work is subject to oversight through monitoring, they are more likely to perform their duties properly over time. “

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 substantieve testing
- Volledigheidscontroles
- Juistheidscontroles

Rapportage

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

Verhoogde mate van zekerheid en compliance



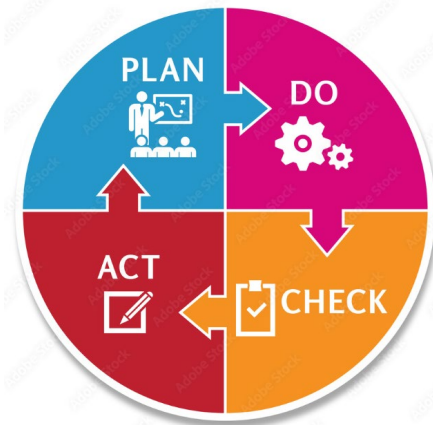
Functie en soorten monitoring

Vanuit het doel van monitoring volgt een dubbele functie, namelijk:

- een **prospectieve functie**, en
- een **retrospectieve functie**
- *Beide functies leiden tot het opstarten van de leercirkel.*

De volgende elementen zijn hierbij van belang:

- Toetsen van werking beheersingsmaatregelen
- Identificatie van onbekende risico's





Monitoring in dHT

Toelatingscriteria

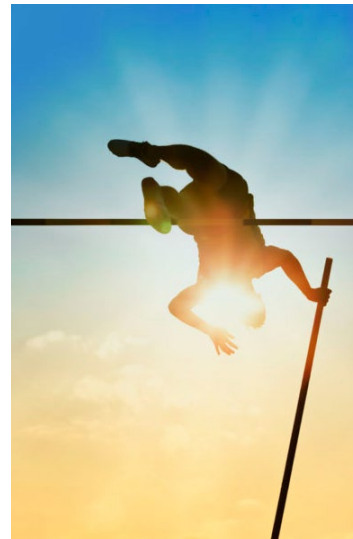
Voor deelname aan het doorontwikkelde Horizontaal Toezicht via een individueel convenant gelden de volgende zes toelatingscriteria (Leidraad Toezicht Grote Ondernemingen).

De organisatie moet:

1. bereid zijn om transparant te zijn;
2. bereid zijn om een individuele werkrelatie te onderhouden die gebaseerd is op de kernbeginselen van HT;
3. een gedocumenteerde fiscale strategie opstellen
4. een fiscale risicoanalyse overleggen, met in ieder geval een analyse van de key risks
5. een adequaat werkende monitoring hebben t.a.v. key risks
6. de kwaliteit van de gegevens die nodig zijn voor de belastingheffing bij derden borgen

Waarom deze criteria?

- expliciteren vereisten HT
- meer eenduidige uitvoering
- 'verhogen van de lat'
 - maar niet naar 'een 10'
- verhogen positieve voorinformatie convenantpartners
 - daardoor onderbouwd meer aandacht naar overige organisaties





Proces monitoring



Rol Belastingdienst:

- Reflecteren op:
 - geïdentificeerde risico's
 - monitoringsplan
- Kennis nemen van:
 - gerapporteerde bevindingen
 - opgestarte leercirkel
- Optioneel: verdiepende bespreking uitvoering monitoring



Proces 1 Prioriteren risico's

Prioriteren aan de hand van kans maal impact.

Kans / Frequentie	Zeet Groot (ZG)					
	Groot (G)					
Middel (M)						
Klein (K)						
Zeet Klein (ZK)						
		Verwaarloosbaar (V)	Minimaal (Min)	Gemiddeld (Mid)	Maximaal (Max)	Catastrofaal (C)
		Impact				

HT: toelatingscriterium ziet op **key risks**:

Key risks zijn alle inherente fiscale risico's die – op basis van kans maal impact – individueel beschouwd zouden kunnen leiden tot materiële onjuistheden in de aangiften en andere fiscale verantwoordingen en/of tot niet (tijdig) betalen van verschuldigde belastingen.





Proces 2, 3 en 4

Proces 2. Benoemen key controls

Proces 3. Benodigde controle-informatie

Proces 4. Vangnetfunctie
Handvat voor de praktijk:

Het bespreken van de vangnetfunctie is voor de BD een gespreksonderwerp ná afsluiting van een HT-convenant indien de key risks op andere wijze zijn afgedekt..





Proces 5 Monitoringsplan

Meerwaarde plan

Handvat voor de praktijk:

Stel – m.n. in de context van het afsluiten van een (nieuw) convenant HT - altijd een monitoringsplan op.





Proces 6 Verzamelen informatie

Mogelijke
monitoringwerkzaamheden

Steekproeven en data-analyse

Combinatie

Handvat voor de praktijk:

Voor toetreding tot HT kan data-analyse of de steekproef voldoende zijn, afhankelijk van de omstandigheden.





Proces 7 en 8 Evaluatie en rapportage

Tips voor organisaties:

- Waar mogelijk één monitoringrapportage per tijdvak (holistische benadering)
- Directe koppeling met monitoringplan
- Rapporteer werkzaamheden, bevindingen én analyse van bevindingen (wat ging fout en waarom?)
- Neem de opvolging van bevindingen uit het vorige tijdvak op





Aangepast toezicht

Toezicht Belastingdienst t.a.v. monitoring in een HT-traject:

- Voor afsluiten van het convenant:
 - Bespreken risicoanalyse (toelatingscriterium 4) en waar nodig geven van **feedback**
 - Bespreken monitoringsplan en waar nodig geven van **feedback**
 - Bespreken uitkomsten eerste monitoringscyclus
- Na afsluiten convenant:
 - Tijdens periodieke bedrijfsgesprekken bespreken uitkomsten monitoring en update risicoanalyse
 - Bespreken eventuele wijzigingen in het monitoringsplan
 - Optioneel: 'meekijken' met de monitoring
 - *een gesprek over de wijze en diepgang van beoordelen van de controle-informatie en de wijze van dossiervorming aan de hand van daadwerkelijke monitoringsactiviteiten (e.g. een getrokken steekproef)*

Onderwerp monitoring zonder HT:

- Bespreken globale opzet monitoring (eventueel adhv het monitoringplan)
- Bespreken bevindingen uit monitoring

Geen actieve feedback op deze onderwerpen:

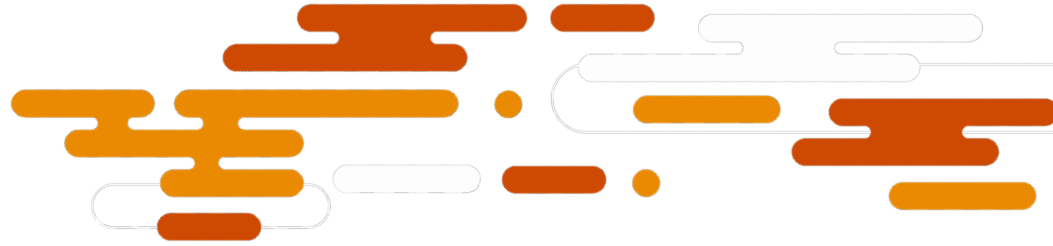
Poll 2

Bij mijn organisatie ziet de fiscale monitoring er als volgt uit:

1. Er ligt een plan, maar nog geen resultaten.
2. Monitorings zonder statistische steekproef.
3. Monitorings met statistische steekproef.
4. De uitkomsten worden breed gedeeld met de stakeholders



Agenda



1. Welkom & introductie – Stijn Euverman (PwC)
2. Waar komen we vandaan – Stijn Euverman (PwC)
3. Praktische ervaringen vanuit een organisatie – Solveig Kerkhof (ProRail)
4. Visie op Monitoring – Maarten Siglé (Belastingdienst)
5. Monitoring & Testing in de praktijk – Stefan Daris (PwC)
6. Afsluiting

Praktische ervaringen

Categorie Top

- Top 100 Profit
- Top 30 Publiek

Categorie Groot

- Vennootschappen, publieke organisaties en vaste inrichtingen (2 van 3 criteria)
 - Omzet > EUR 40M
 - Activa > EUR 20M
 - Meer dan 250 medewerkers
- Rijksoverheid, provincies, waterschappen

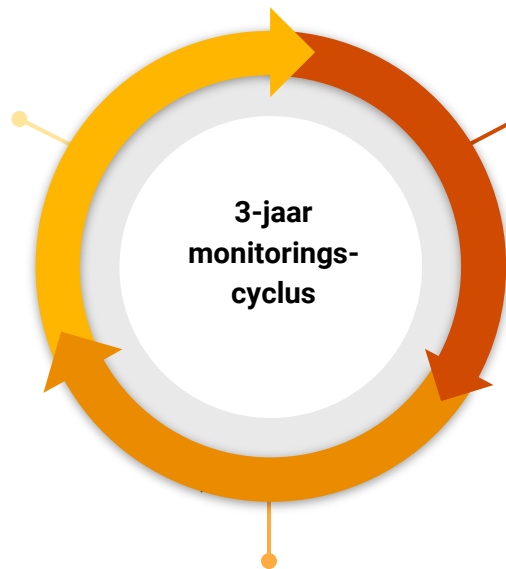
Categorie Middelgroot

Monitoringplan

Een monitoringsplan geeft inzicht in de activiteiten die een organisatie van plan is om de komende jaren uit te voeren. Het monitoringplan bevat:

- monitoringsactiviteiten die continu worden uitgevoerd zoals het testen van key-risico's
- periodieke monitoringsactiviteiten zoals steekproeven, data-analyse etc.

Jaar 3
Deep-dive LH op specifieke thema's zoals WKR, auto's



Jaar 2
Deep dive AP/AR-proces door data-analyse uit te voeren, bijvoorbeeld via btw-inzichten

Jaar 1
Statistische steekproef



Jaarlijks uit te voeren activiteiten:

- Voldoen aan (wereldwijde) belastingstrategie
- Overleg met de Belastingdienst
- Update risicobeoordeling en key-risico's
- Process walkthroughs
- Testen van key tax controls
- Rapporteren over effectiviteit van beheersing
- Verbeteren TCF op basis van bevindingen

Bepalen van Key-risico's



Key risks zijn alle inherente fiscale risico's die – op basis van kans maal impact – individueel beschouwd zouden kunnen leiden tot materiële onjuistheden in de aangiften en andere fiscale verantwoordingen³⁶ en/of tot niet (tijdig) betalen van verschuldigde belastingen.

Omvang organisatie (in Nederlandse omzet)	Materialiteit
300.000	Omzet x 5%
300.000 – 500.000	15.000
500.000 – 1.000.000	30.000
1.000.000 – 2.200.000	60.000
2.200.000 – 4.400.000	120.000
4.400.000 – 8.800.000	180.000
8.800.000 – 17.500.000	300.000
17.500.000 – 35.000.000	600.000
35.000.000 – 70.000.000	900.000
70.000.000 – 140.000.000	1.500.000
140.000.000 –	3.000.000

Soorten monitoring

Compliance testing

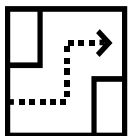
- Proceduretest / Lijncontroles

Substantive testing

- Integrale controle
- Data analyse
- Kritische deelwaarnemingen → oordeel blijft beperkt tot het deel dat gecontroleerd is
 - Statistische steekproef → gekwantificeerd oordeel

Monitoren

Ontwikkel een duidelijk testplan per key-risico



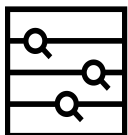
Ontwikkel een testplan

1. Voor elk key-risico wordt een testplan ontwikkeld.
 - welke informatie wordt gecontroleerd
 - waar wordt op gecontroleerd
 - wie voert de controle uit



Controle effectief?

3. Bepaal conclusie over de effectieve werking van de beheersing en evt. bevindingen



Uitvoeren van de werkzaamheden

2. het daadwerkelijk uitvoeren van de monitoring



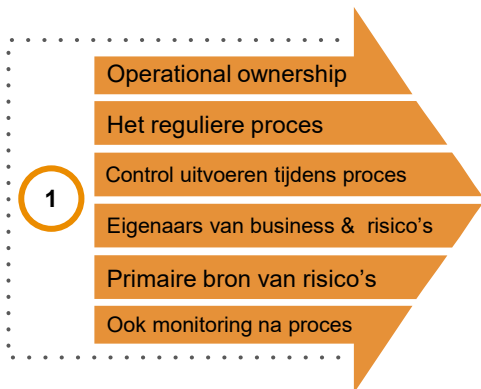
Actieplan

4. voor geconstateerde tekortkomingen in de beheersingen worden actieplannen opgesteld en gecommuniceerd

Resultaat

- Gedurende een bepaalde periode voldoende bewijs verkrijgen dat de geïdentificeerde key controls effectief werkten;
- Actieplannen voor alle geïdentificeerde tekortkomingen in de beheersing (operationele effectiviteit).

Wie is betrokken?



- De eerste lijn is eigenaar van de business operations. Daarbinnen worden ook 'on the go' beheersmaatregelen uitgevoerd, zoals toepassing van het vier-ogen principe.
- Binnen de eerste lijn hoort ook een meer hoog-over monitoring na afloop van een proces. Dat wil zeggen: een beoordeling of op hoger niveau of de verschillende werkzaamheden juist zijn uitgevoerd.



- Hoofdzakelijk vervult de tweede lijn een adviesfunctie rondom risico's en beheersing daarvan aan de eerste lijn, waarbij de focus ligt op de design effectiveness. Zij zijn geen onafhankelijke maar wel een ondersteunende afdeling.
- Soms vindt er vervlechting plaats tussen tweede (advies) en derde (controle) lijn.



- In principe is de derde lijn een onafhankelijke afdeling of externe partij die een formele controlerende rol heeft.

Drie belangrijke acties om mee te nemen



Monitoring is maatwerk



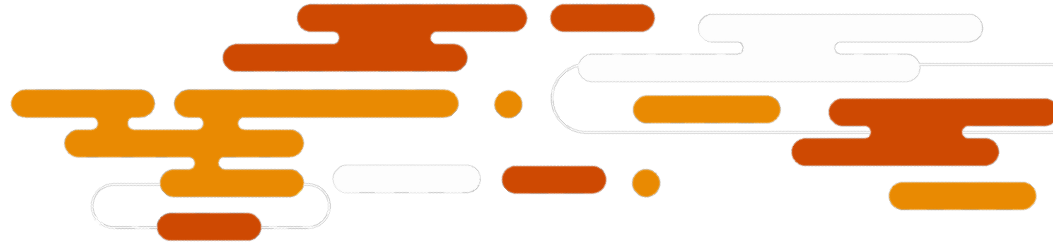
Doe het niet alleen



Betrek de Belastingdienst
bij het monitoringplan



Agenda



1. Welkom & introductie – Stijn Euverman (PwC)
2. Waar komen we vandaan – Stijn Euverman (PwC)
3. Praktische ervaringen vanuit een organisatie – Solveig Kerkhof (ProRail)
4. Visie op Monitoring – Maarten Siglé (Belastingdienst)
5. Monitoring & Testing in de praktijk – Stefan Daris (PwC)
6. Afsluiting

Afsluiting

- **Vragen?** Neem dan contact op met uw PwC-adviseur of laat het weten bij de evaluatie.
- Bekijk deze webcast of presentatie in een [later stadium](#)
- **Blijf op de hoogte:** meld u aan voor onze PwC Belasting nieuwsbrief op [pwc.nl](https://www.pwc.nl)
- Kijk op [pwc.nl/evenementen](https://www.pwc.nl/evenementen) voor de overige onderwerpen van 'State of Tax, Legal & People'
- Wilt u het evaluatieformulier invullen?

Evaluatie

- Hoe waardeert u dit webinar op 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?

Contact



Stijn Euverman

Partner Fiscale beheersing en
Toezicht

T 06 51 85 65 16

E stijn.euverman@pwc.com



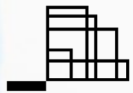
Stefan Daris

Manager Tax Assurance

T 06 10 01 95 27

M stefan.daris@pwc.com

Bedankt!



pwc

