



VOORKOM ONAANGENAME TAX-VERRASSINGEN

Stel je wel de juiste vragen als het gaat om fiscaliteit?

Op geen enkel niveau is tax nog weg te denken uit de boardroom. Van het MKB tot multinationals; het onderwerp is te urgent om als bestuurder, manager of toezichthouder met vraagtekens rond te lopen. De laatste jaren heeft het onderwerp in toenemende mate aandacht gekregen in de pers, maar ook vanuit de OECD en de overheid, waardoor belastingen een steeds belangrijkere rol in het maatschappelijke debat zijn gaan spelen. Stel daarom vooraf de juiste vragen, in plaats van deze achteraf te verzinnen.

Ricardo Jupijn

Het afwentelen van kritische vragen op externe adviseurs of accountants is niet meer voldoende. De kans op aansprakelijkheidsclaims neemt namelijk toe als bestuurders en toezichthouders minder grip hebben op de organisatie en de onderliggende processen. “Weet waar je het over hebt, zodat je op tijd de juiste vragen kunt stellen.” Dat is het voornaamste advies van Ruud Snoeker en Gerald Meddeler, beiden Program Manager Executive Program Tax Control bij de Erasmus Universiteit. “We horen bij issues over fiscaliteit nog regelmatig het verweer: ‘ja, maar daar heb ik toch mijn tax-advisor voor’. Natuurlijk, dat is waar. Maar betrek je de fiscale medewerkers op de juiste momenten bij de plannen, zitten jullie op één lijn, stel je wel de juiste vragen?” Wat extra kennis van

zaken, zou volgens Snoeker daarom zeker geen kwaad kunnen. “Die advisor gaat nooit jouw verantwoordelijkheid overnemen en het onderwerp is te belangrijk om in het duister te tasten bij kritische vragen. Dat spanningsveld kun je alleen maar opheffen door te weten waar je het over hebt. Die bewustwording is belangrijk”, vertelt Snoeker. Volgens Meddeler heeft het ook met de verantwoording voor jezelf te maken: “Veel mensen denken nog dat alles bij de grote accountantskantoren ligt. Met hun advies en hun stempel kopen ze zogenaamd hun verantwoording af. Als je dan aan schandpaal genageld wordt, blijkt dat stempeltje toch minder waard te zijn dan de eventuele imago-schade”, zegt Meddeler. “Je moet binnen je organisatie, maar ook naar buiten toe, duidelijke keuzes maken. Hoe scherp wil je aan de wind varen en kun je dat verantwoorden voor jezelf? Als bestuurder moet je daarom de juiste handvatten hebben en weten waar je aan moet denken tijdens besluitvorming.”

Naast vragen over de fiscale wet- en regelgeving, ligt het sentiment meer en meer bij de zogenaamde ‘fair share’. Hoeveel belasting zou een bedrijf af moeten dragen in het land waar het gevestigd is of zaken doet? Hoe verdeel je die belasting als je in meerdere landen werkzaam bent als onderneming? Hoe is tax ingebed in het Business Control Framework? Licht er een communicatieplan klaar als er vragen komen over bepaalde belastingafdrachten in een land? Hoe zit het met de Country-by-Country reporting? Leden van bestuur en toezicht die hier geen antwoorden op hebben, kunnen hun bedrijf nog weleens in verlegenheid brengen zegt Snoeker: “Wat volgens de wet misschien wel toegestaan is, kan door een maatschappelijke discussie plots in een ander daglicht komen te staan. Zeker met het tempo van de hedendaagse informatievoorziening, gaat dat steeds sneller. Voor je het weet staat je bedrijf in de koppen van de krant en gonst het over social media.”

Negatieve publiciteit

Een goed voorbeeld van hoe het mis kan gaan, is de zaak van Starbucks. In 2012 komt aan het licht dat het bedrijf stelselmatig belasting ontwijkt. Na een hoop negatieve publiciteit maakt de koffieketen een flinke uitglipder op de beurs, maar krabbelen de koffiebran-

ders weer snel op na een ruitelijke schulderkenning en een belofte om alle verschuldigde belastingen vanaf dat moment te betalen in het land waar het verdiend wordt. “Daar zie je dat er dus kennelijk een verband is tussen deze zaken”, zegt Snoeker. “In de ideale situatie kies je met het bedrijf voor een weloverwogen fiscale constructie, waar je goed over na hebt gedacht, advies over hebt ingewonnen en die je fiscaal kunt beargumenteren. Want stel, drie of vier jaar later, wordt er bij overheid of in de maatschappij heel anders tegen zo’n constructie aangekeken. Dan kun je altijd terugvallen op je oorspronkelijke besluit en vertellen dat het in die tijd en in dat perspectief een rationeel besluit is geweest. Door de besluitvorming op dat niveau te krijgen, waar er ook ruimte is voor kritische vragen, ben je beter gewapend tegen eventuele verhalen die je imago kunnen schaden. Als je helder en overtuigend uit kunt leggen waarom je die keuze hebt gemaakt, overtuig je meer dan ‘dat je ook maar het advies op hebt gevolgd van...’. Weet voor jezelf, en met elkaar, de fiscale keuzes te verklaren.”

Veel van de hedendaagse discussies hebben een morele kant aan zich kleven, toch gaat het volgens Snoeker om meer dan dat: “Los van de moraliteit, gaat het niet zozeer om goed of fout. We proberen bewustwording te creëren van alle belastingen waar je mee te maken hebt, dat is het juridische stuk. Maar welke keuzes wil je daar nou in maken als bedrijf? Wat betekent voor ons fair share? Het gaat er niet om dat elk bedrijf dezelfde fair share kiest, maar dat erover nagedacht wordt en het uitgelegd kan worden.”

De publieke opinie is voor sommige bedrijven een belangrijke graadmeter voor de manier waarop zij hun zaken inrichten. Echter, de manier waarop je gemaakte keuzes kunt verantwoorden, is volgens Snoeker het belangrijkste: “Elke morele keuze wordt wel gemaakt in een bepaalde tijdsgeest. Wat is normaal? Wees bewust in wat je doet en maak de koppeling tussen je business en de fiscaliteit.” Deze wordt soms niet goed gemaakt door een gebrek aan kennis en anderzijds door procesplanning. “Dat horen we ook wel van interne fiscalisten, die worden naar hun mening vaak te laat in het proces betrokken. Dan komt er een nieuw product, is alles klaar en wordt het nog ‘even’ aan fiscaal voorgelegd. Vervolgens komen zij nog met belangrijke

op- of aanmerkingen en moeten er onvoorziene keuzes worden gemaakt”, vertelt Snoeker. “Als je dan het bewustzijn rondom fiscaliteit meer op het netvlies zou hebben als manager, dan heb je ook eerder de neiging om de fiscalist er sneller bij te halen en voorkom je verrassingen.”

Onder de streep

Een andere trend ziet Meddeler in de verschuiving van de aandacht boven de streep, naar onder aan de streep: “Je ziet steeds meer dat CEO’s af worden gerekend op het resultaat na belastingen, dat was vroeger veel minder interessant.” Discussies van de laatste jaren spelen daar een belangrijke rol in volgens Snoeker: “Door een maatschappelijke tegendruk met zaken als de LuxLeaks en de Panama Papers, is het accent wel verschoven. Het is een onderwerp dat zeer waarschijnlijk alleen maar aan zal zwellen.” Omdat fiscale vraagstukken voor steeds meer discussie in de maatschappij zorgen, is het volgens Snoeker aan te raden om eerder na te denken over dit onderwerp: “Er zit een wezenlijk verschil tussen het vooraf stellen van vragen en het achteraf verzinnen van antwoorden” zegt hij. “Het is belangrijk dat er eerder lampjes gaan branden en de vraag wordt gesteld: ‘klopt dit nou?’ Daardoor verminder je de kans op onaangename verrassingen en ben je goed voorbereid op plotselinge vragen.”

Het ziet ernaar uit dat de aandacht voor tax alleen maar groter wordt en er in de toekomst meer en meer transparantie zal worden verlangd van ondernemingen. Belastingdiensten gaan internationaal intensiever samenwerken en zullen meer informatie uitwisselen. De BEPS is zo’n voorbeeld, een initiatief van de G20 en ontwikkeld door de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO). De maatregelen zijn bedoeld om tot een wereldwijde aanpak te komen voor het tegengaan van internationale belastingontwijking. Alle actiepunten zijn gericht op het tegengaan van het uithollen van de belastinggrondslag (Base Erosion) en het verschuiven van winsten om zo belasting te ontwijken (Profit Shifting). “Deze maatregelen zijn binnen anderhalf à twee jaar tot stand gekomen en geaccepteerd. Daar ging vroeger al snel tien tot vijftien jaar overheen, zeker bij maatregelen

die internationaal doorgevoerd moeten worden. Dat zoiets nu zo snel gebeurt, heeft ook zeker te maken met het publieke debat en de overheid die daarop inspeelt”, denkt Meddeler. “De wijzigingen volgen elkaar steeds sneller op, het helpt dan ontzettend als je de basisprincipes onder de knie hebt.”

Een goed begin is dus het halve werk en theoretische kennis is de basis om scherp te blijven en goede vragen te stellen. Maar wat kun je nog meer doen om een beter fiscaal beleid te voeren binnen je bedrijf? “Hou regelmatig contact met je fiscaal manager en geef diegene de plek waarin hij of zij een vruchtbare bijdrage kan leveren. Zie de fiscale medewerker niet alleen maar als iemand die uitrekent hoeveel belasting je aan het eind van de rit moet betalen”, zegt Snoeker. “Neem hun advies mee bij investeringsbeslissingen en laat het een punt zijn van je directie of bestuur: hoe kijken we daar tegenaan? Er worden door besturen allemaal in control statements afgegeven, maar wanneer ben je in control als het over fiscaliteit gaat? Hebben we daar een gezamenlijk beeld over?” Zo’n visie is volgens beide heren goed voor ogen te krijgen. “We denken dat het goed is om de basale regelingen van de diverse belastingsoorten te kennen, de verhalen te horen van de mensen die met hun voeten in de fiscale klei staan en te luisteren naar waar zij tegenaan lopen. Op die manier kom je verder met elkaar en weet je waar je staat.”

- - -

EXECUTIVE PROGRAM TAX CONTROL VOOR BESTUURDERS

Na afronding van het Executive Program heeft u, zowel vanuit de theorie als vanuit de praktijk, kennis en inzichten opgedaan welke u in staat stellen het gesprek over fiscaliteit aan te gaan, de juiste vragen te stellen en fiscale dilemma’s te bespreken. U heeft actuele kennis van meerdere specifieke topics opgedaan. Kortom: een goede combinatie tussen theorie en praktijk met een zeer goede waardering van de deelnemers. Het eerstvolgende programma gaat op woensdag 14 september 2016 van start.

- - -