

Baker & McKenzie

Workshops 'Ahead of Tax'

***Tax Risk Control Framework
- In Practice -***

Hans de Jong

Corporate Tax Counsel

Nyenrode Business University

Former Head of Tax MNC's

Herman Huidink

Partner

Baker McKenzie

Amsterdam

AGENDA

- Q & A: Priorities Tax Departments
- Inleiding: theorie & praktijk TCF
- Q & A: Het daadwerkelijk praktisch belang van TCF
- Q: RvC vraagt: are you in control?

Break

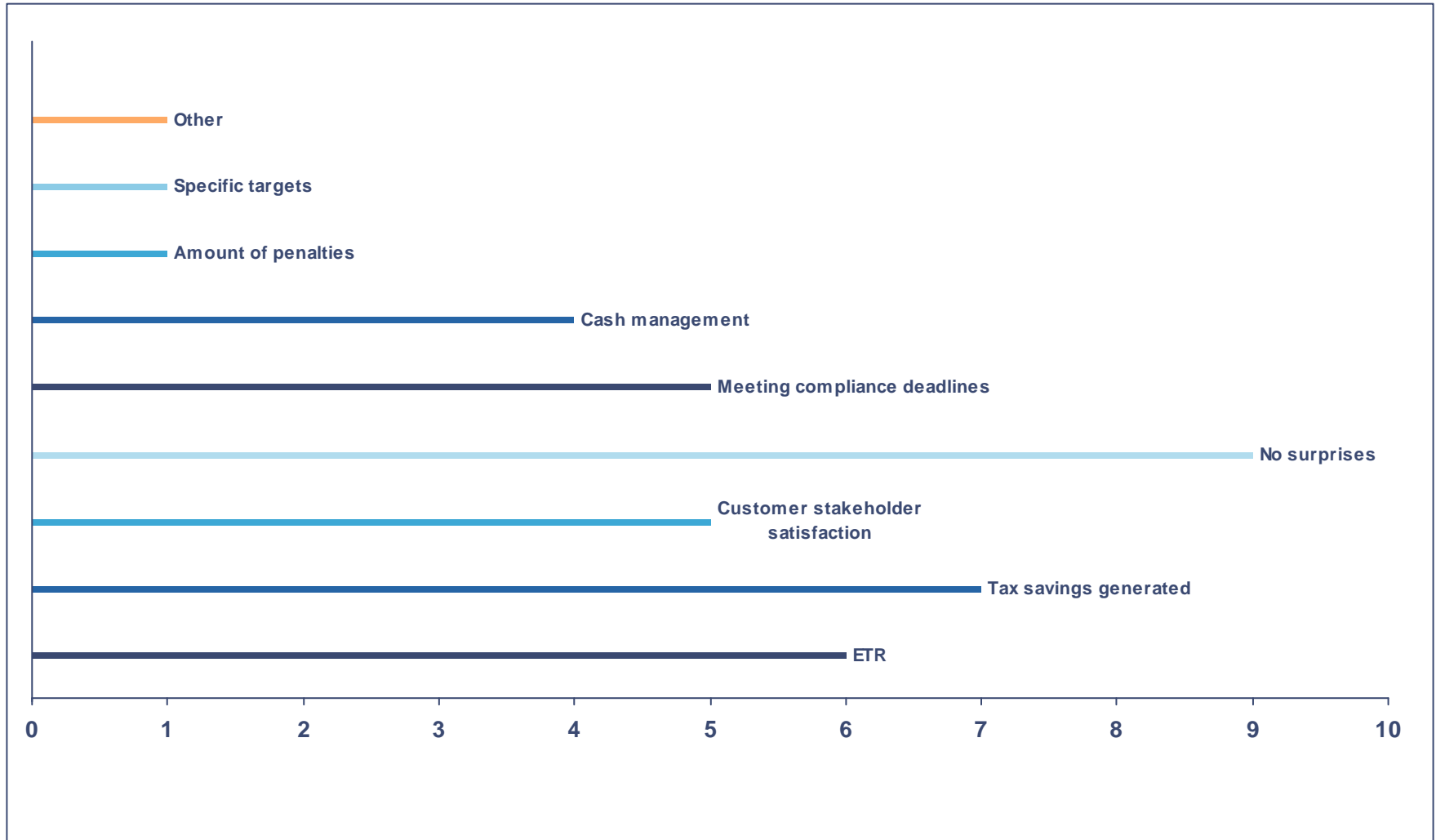
- Q: Casussen
- Tax accounting (i): belang binnen Tax Control Framework
- Tax accounting (ii): wijze van organisatie
- Verschil 'SOx proof' en TCF binnen organisatie
- Conclusies / Take aways

Workshop Questions to start

Q1: Highest three priorities for your corporate tax department in 2010

Q2: Highest three priorities in 3-5 years

Nyenrode 2008, KPI's tax department



TCF Intro (I)

- Enterprise risk management fact of life due to forceful various trends (business, social, strategic) at various levels
- Tax risk management (TCF) integral part of business / finance control framework
- Head of Tax to CFO: Do you see tax as part of business? Do you need BCF? Then you need TCF!
- See latest OECD developments (FTA in Cape Town & Tax and Development Task Force) and IASB, EITI and ESTT
- Will we move to global 'horizontalisation' and ultimately to the level of 'fair share'? Your views please!

TCF Intro (II)

- Code Tabaksblad generally focuses on risk control as main task of Supervisory Board including tax planning
- AFM (and similar bodies worldwide) report: tax is one of the key areas in financial reporting that needs improvement
- NL Ministry of Finance embraces ‘Tax Control Framework’
- External auditors must behave as a “shadow revenue” to protect client as well as themselves

Inbedding in Governance: Code Tabaksblat (I) Algemeen

- Code Tabaksblat: Preambule, Principes & Best Practice Bepalingen
- Is Code papieren tijger of wel degelijk in de praktijk afdwingbaar?
- ‘Comply or die’ versus ‘pas toe of leg uit’ wat vinden jullie?
- Daadwerkelijke (materiële) sancties in code zelf?

Inbedding in Governance: Code Tabaksblat (II) Bestuur

Hoofdstuk II. Het Bestuur; II.1. Taak en Werkwijze

- Het bestuur is verantwoordelijk voor de naleving van alle relevante wet- en regelgeving, het beheersen van de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten en voor de financiering van de vennootschap. Het bestuur rapporteert hierover aan en bespreekt de interne risicobeheersings- en controlesystemen met de raad van commissarissen en zijn auditcommissie.

Inbedding in Governance: Code Tabaksblat (III) RvC

III.1.6 Het toezicht van de raad van commissarissen op het bestuur omvat onder andere:

- a) de realisatie van de doelstellingen van de vennootschap;
- b) de strategie en de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten;
- c) de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- d) het financiële verslaggevingsproces;
- e) de naleving van de wet- en regelgeving.

Inbedding in Governance: Code Tabaksblat (III) RvC / AC

Auditcommissie

III.5.4 De auditcommissie richt zich in ieder geval op het toezicht op het bestuur ten aanzien van:

- a) de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van gedragscodes;
- e) het beleid van de vennootschap met betrekking tot taxplanning;

TCF & Tax Assurance / Dutch covenant

- Contract with Dutch Revenue: (i) Company to prediscuss all tax planning and prove existence and quality of TCF; (ii) Revenue will provide certainty on tax position, limited audits and fast track to solve past issues
- Focus on TCF requirement is latest development and will not be a hard measurement tool yet
- Dutch Revenue has to develop skills in this area that explains their cooperation re TCF's

The Complex Tax Environment



Tax Risk Management – Shift in Focus

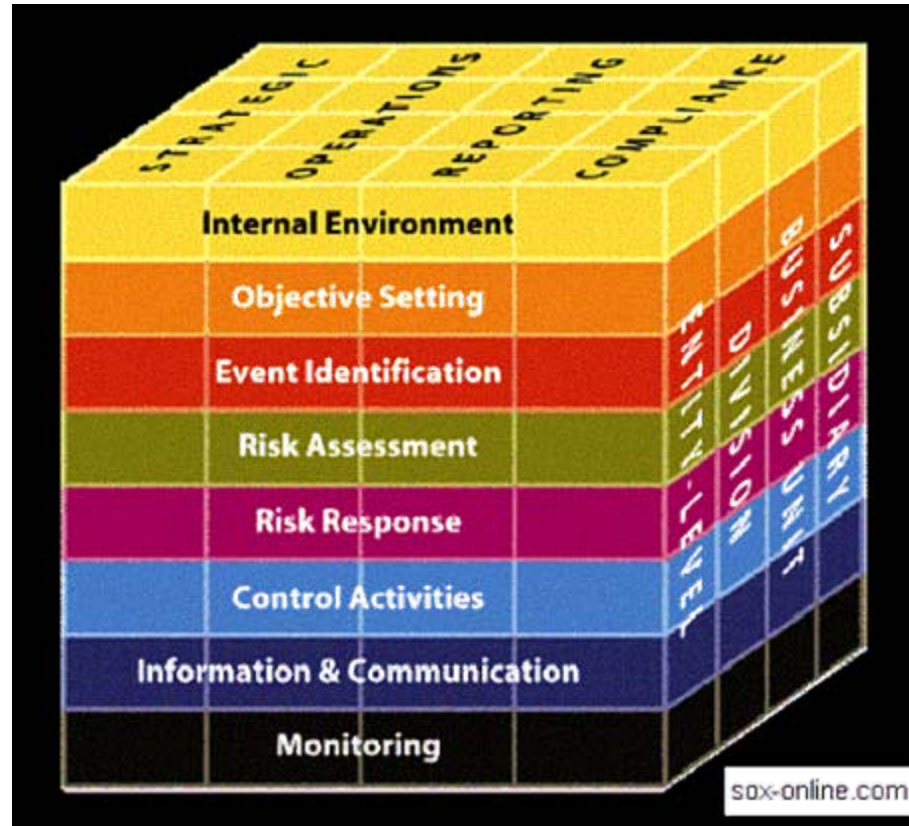


Traditional View

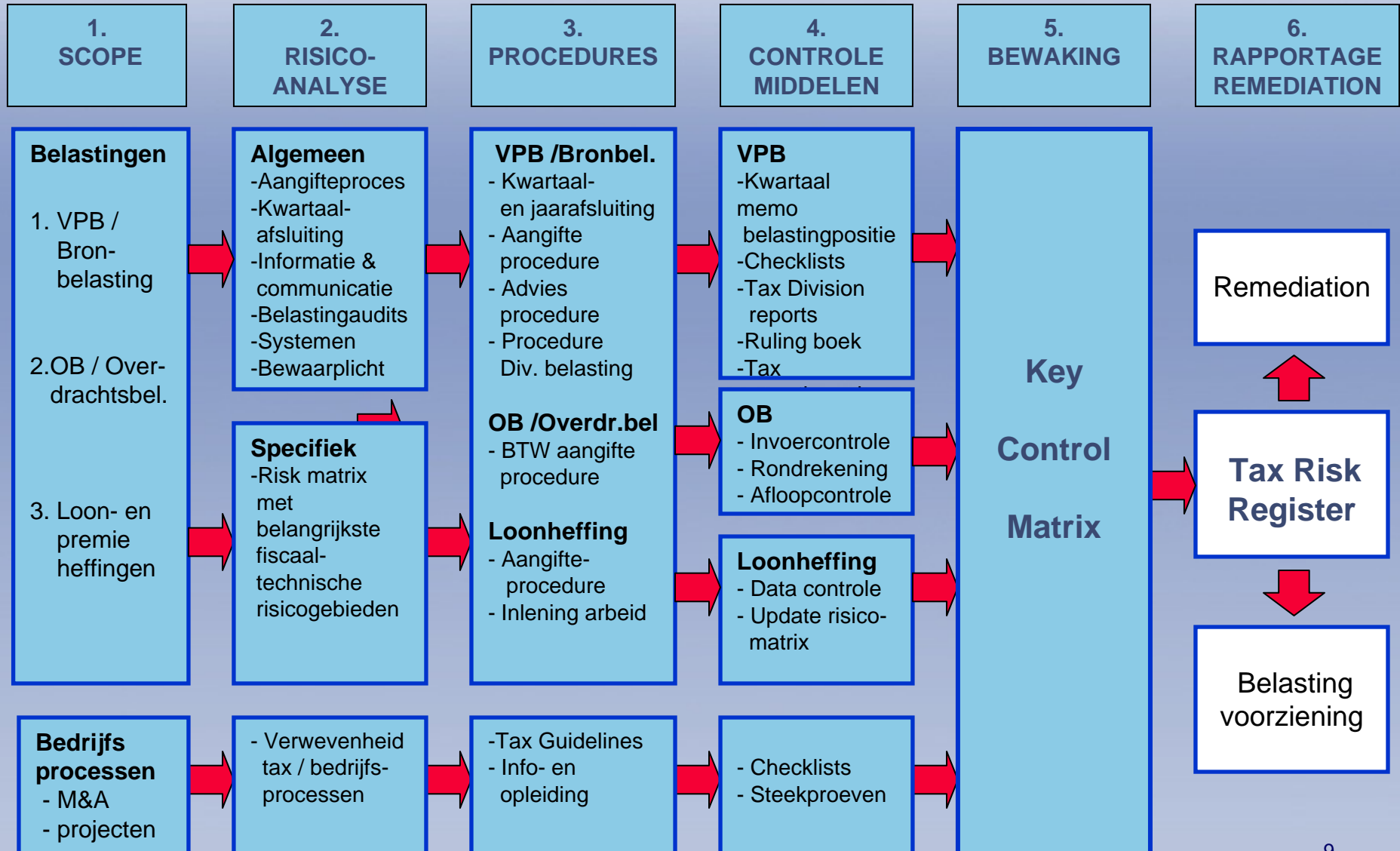


Current Environment

COSO 2004 Enterprise Risk Management Integrated Framework



TCF Schema



Plan van aanpak TCF

Fase 1: Scopebepaling en inventarisatie (zie hierna)

Fase 2: Risico analyse (zie hierna)

Fase 3: Opzetten TCF

- Opstellen TCF memorandum (paraplu voor alle processen en tools)
- Ontwikkelen beknopte procedures en controle en rapportage tools (checklists, questionnaires, key control matrix, etc.)

Fase 4: Implementatie en testen

- Borging in de organisatie middels instructies, voorlichting in bijeenkomsten, opleiding
- Testen van procedures en controles tijdens kwartaalafsluiting of aangifteproces

Fase 5: Definitief TCF

- Op basis van testresultaten laatste aanpassingen in procedures en controle- en rapportage middelen

TCF - Definitie

- Risicobeheersingssysteem voor alle belastingenmiddelen
- Onderdeel van BCF (Business Control Framework) waarbij tax integraal onderdeel uitmaakt van Finance Organisatie
- Of: **‘Bij alle relevante transacties / bedrijfsprocessen zijn de fiscale gevolgen bewijsbaar meegenomen t/m verwerking in rapportages en aangiften’**
- Sluitstuk is structurele rapportage met bewijs op uitvoering van ‘key controls’ gevolgd door ‘in control statement’
- Invoer met en door bedrijf zelf

Echte belang van TCF

Q: Wat is voor u het daadwerkelijk praktische belang of voordeel van het invoeren c.q. hebben van een TCF ?

Stelt u zich hierbij voor dat er geen noodzaak zou zijn en u er toch voor zou kiezen!

Q: Noem ook duidelijke nadelen op in uw visie

Echte belang van TCF / Voordelen

- Risk Management (= zekerheid over bestaande en toekomstige belastingpositie door bewijsbare controle over tax processen)
- Fundament en voorwaarde voor verantwoorde en gekwantificeerde Tax Planning
- Vergroot (uiteindelijk) buy in voor tax planning en faciliteert het zelfs door automatische eerdere betrokkenheid

Echte belang van TCF / Nadelen

- Alleen nog risk management en geen planning (outsourcing?)
- Hoge invoer en onderhoudsmaintenance kosten die bovendien de bedrijfsvoering bemoeilijken en vertragen

Are you in control on Tax
RvC / AC stelt u deze vraag



RvC vragen

- Q: Heeft tax groep regelmatig contact met RvC
- Q: vindt u dat dit het geval zou moeten zijn
- Q: wat is uw antwoord op de open gestelde vraag
- Q: welke (specifieke) vragen zou u stellen als RvC lid

RvC vragen / Antwoorden

1. Bent u in control en zo ja, waarom vindt u dat?
2. Waarom vind u het nu echt nodig om een TCF te hebben?

RvC specifieke vragen: voorbeelden I

- Wat is uw formele en materiële verantwoordelijkheid ten aanzien van de belastingpositie
- Wat verstaat u onder 'belastingpositie' zoals net gebruikt?
- Welke bestuurder is eindverantwoordelijk voor de belastingpositie?
- Welke functionaris direct rapporterend aan de betreffende bestuurder is direct verantwoordelijk voor de belastingpositie?
- Rapporteert deze persoon aan u als RvC / Audit Committee of wordt deze taak door een ander vervuld (bestuurder of andere functionaris)?
- Maakt de tax afdeling integraal onderdeel uit van de financiële organisatie?

RvC specifieke vragen: voorbeelden II

- Is er bij de betreffende vennootschap een 'BCF / TCF'?
- Wat is de belastingdruk van de betreffende vennootschap / onderneming als absoluut bedrag, percentage van de winst en als 'cash out'?
- Hoe wordt belastingdruk in het jaarverslag gemeten en op welke wijze uitgedrukt?
- Dragen de (finance afdelingen van de) locale business units / landenorganisaties / divisies zelfstandig verantwoordelijkheid voor belasting?
- Wie bepaalt de belastinglijn in de P&L en BS bij kwartaal- en jaarrapportage op centraal niveau: de controlling en / of de belastingafdeling?
- Is de variabele beloning afhankelijk van de winst voor of na belasting?
- Wat is 'verantwoord' nemen van belastingrisico (cq wat is de 'risk appetite' van de onderneming bij tax planning en kunt u zich daarmee verenigen)

Coffee Break

Case 1: ING

Swiss service hub buys services centrally for ING

Avoidance of approx. € 10 million VAT per year

Q: Is existence of TCF in defense towards stakeholders relevant?

Q: What other tool could help in this context?

Q: How would you defend the structure as a tax (or non tax) officer of the company?

Case 2: Backdated derivative contract

Revenue discovers backdated derivative contract, closed under authority of local financial mgmt (yet after consultation of centralised tax department) in order to claim CIT exemption

Q: TCF failure? What key controls would have prevented this?

Q: Would this have been timely discovered / prevented in your own existing TCF?

Q: What fraudulent transactions can never be spotted?

Case 3: Offer of tax structure

Structure on offer that will mitigate CIT burden with 80%. Clear loophole that cannot be successfully challenged, does not involve complicated restructuring. Peer group most likely to use it until inevitable change of law after approx. 5 years

Q: What is your recommendation towards management?

Q: By following what procedure would you implement it (if at all)?

Q: What is relevance of a TCF in the above process?

Tax Accounting: Belang Pijler binnen TCF

- Onderdeel van TCF zelf bij
 - (i) Risicoanalyse en
 - (ii) Controlemiddelen
- Constant vereiste juiste vertaling van commerciële cijfers naar tax cijfers (current tax & cash out) en vice versa (through ups)
- Communicatie met alle stakeholders met inherente aansprakelijkheid van commerciële tax cijfers: noodzaak juistheid en helderheid

Zie ook recente ontwikkelingen naar weergave per land / fair share

Tax Accounting: Hoe te organiseren

- Tax accounting direct ressorterend onder tax department
- Commerciële tax cijfers via tax (accounting) department naar consolidatie / controlling op head office
- ‘Jij krijgt vragen / schuld dus zorg dat je bij de totstandkoming van de antwoorden integraal bent betrokken!’
- Intensief vooroverleg in aanloop naar afsluiting om reeds op de hoogte te zijn van grote (corporate e.a.) boekingen
- Je krijgt gegevens het laatsts met zelfde deadline. Gevolg is time squeeze en dus: - harde afspraken maken over oplevering -
- Controlling heeft laatste say mits het een commercieel technische uitleg / keuze betreft en geen veto van tax rechtvaardigt
- Bijvoorbeeld: tax verschuldigd op boeking over het vermogen

Relatie TCF met BCF

TCF maakt onderdeel uit van het risico management raamwerk van bedrijf waardoor de volgende aspecten gewaarborgd zijn:

- (i) afstemming met werkzaamheden door de business units (voorkoming van gaps in controles)
- (ii) uniformiteit methode risico-analyse
- (iii) aansluiten van procedures (internal control questionnaire)

Verschil Sox en TCF

- TCF bredere scope, naast financiële risico's ook gericht op:
 - (i) operationele-, compliance-, strategische- en reputatierisico's,
 - (ii) soft controls (communicatie en fiscale awareness)
 - (iii) documentatie en vastleggingen (audit trail)
- SOx hoeft bovenstaande niet te hebben, concentreert zich op financiële, en daarbinnen nog met name op compliance, risico's.
- Sox richt zich slechts op directe belastingen en in beginsel zijn met name VAT / indirecte belastingen buiten scope

Conclusies: Belang TCF

- Zekerheid omtrent juistheid en betrouwbaarheid tax cijfers en daaruit voortvloeiende waardering van de onderneming
- Fundament en voorwaarde voor verantwoorde, gekwantificeerde, belastingbesparing
- Integrale betrokkenheid binnen (financiële) organisatie en daarmee grotere invloed en mogelijke toegevoegde waarde
- *Keyword: **Bewijsbaarheid** (uitvoeren & reviewen)*
- *Challenge: Operationele transacties aan de voorkant in (tax) grip krijgen*

Joint resolution / TCF: Are we leading or following?

- Tax is a business requirement since we want to control tax as part of the business. Hence companies are convinced of the usefulness of a TCF
- Tax planning will be an integral part of business. A TCF is not changing the the business principles & processes
- Choosing for horizontal monitoring or enhanced relation ship with the revenue is a separate `business decision to be taken per jurisdiction dependent upon country specific circumstances. When entered into it does provide real time control
- TCF as such should not impede tax planning but given the present environment should rather stimulate
- Therefore, companies should take the lead in designing one global TCF, to be based upon what is appropriate for the business

Thank you!

