



Tax Functie Benchmark 2025 | PwC

April 2025

Inhoudsopgave

1. **Inleiding en belangrijkste bevindingen**
 - **Belangrijkste bevindingen uit de PwC Tax Functie Benchmark 2025**
 - **Tax functie versus tax team**
2. **De tax functie staat onder druk**
3. **De inzet van technologie**
4. **Vergelijking met Global Reframing Tax Survey**
5. **De toekomst van de tax functie: tijd voor actie**
 - **Drie pijlers voor een toekomstgerichte tax functie**
 - **Casus**
6. **Appendix**
7. **Contactpersonen**







Inleiding en belangrijkste bevindingen

In tijden van geopolitieke onrust worden bedrijven geconfronteerd met onvoorziene ontwikkelingen die elkaar in rap tempo opvolgen. Dit maakt duidelijk dat organisaties toekomstbestendig moeten zijn om effectief te kunnen inspelen op deze veranderingen. De tax functie speelt hierin een steeds belangrijkere rol als business partner.

Als we kijken naar de recente ontwikkelingen binnen het belastinglandschap, brengen deze zowel uitdagingen als mogelijkheden met zich mee die een transformatie van de tax functie vereisen. Een overweldigende hoeveelheid data, een tekort aan mensen en steeds meer compliance verplichtingen dwingen organisaties proactief te reageren en hun tax functie actief mee te nemen in de bredere strategie van de organisatie. Tevens ervaren organisaties een toenemende publieke druk om transparanter belastinggedrag te vertonen.

De benchmark in dit rapport biedt inzicht in de huidige positie van de tax functie binnen organisaties met betrekking tot budgetten, het aantal fte, data, processen, technologie, compliance en de organisatie-inrichting. Voor de benchmark studie deelden meer dan 100 tax verantwoordelijken de voortgang van hun tax functie.

Dit rapport richt zich op de vraag hoe goed de tax functies van organisaties zijn voorbereid op toekomstige veranderingen. Er is in het bijzonder aandacht voor de balans tussen efficiëntie en de strategische rol in bedrijfsvernieuwing, terwijl ze navigeren door complexe regelgeving en technologische vooruitgang. Het rapport is aangevuld met analyses en visie van (belasting) experts van PwC.



Dit alles betekent dat tax functies meer moeten doen met minder middelen, wat een herinrichting en modernisering van processen vereist. Investerings in de toekomstbestendigheid van de tax functie zijn noodzakelijk, waarbij nieuwe technologieën een belangrijke rol kunnen spelen. Daarnaast zijn het ontwikkelen van vaardigheden, het bevorderen van een sterke bedrijfscultuur en het vernieuwen van werkmethoden cruciaal voor een succesvolle transformatie.”

Remco van der Linden
Markets leader - Tax, Legal &
Workforce | PwC Nederland

Belangrijkste bevindingen uit de PwC Tax Functie Benchmark 2025

I. Toenemende werkdruk en compliance-eisen

a. 79% van de tax verantwoordelijken verwacht dat de werkdruk voor de tax functie de komende 1-3 jaar zal toenemen, veroorzaakt door groeiende compliance-vereisten.

b. Momenteel wordt 50% van de tijd in de belastingfunctie in beslag genomen door compliance-gerelateerde taken, terwijl slechts 20% aan strategisch advies wordt besteed. Dit laat te weinig ruimte voor andere cruciale transformatie activiteiten. 15% van de tijd gaat naar structurings- en fusie- & overnameactiviteiten en slechts 5% naar educatie.

II. Budgetbeperkingen en de noodzaak tot investeren

a. 66% van de tax verantwoordelijken verwacht dat het budget voor de tax functie in de komende 1-3 jaar ontoereikend zal zijn.

b. Hoewel 62% verwacht dat het budget zal toenemen, wordt slechts 5% van het budget besteed aan technologische investeringen en 3% aan het bijscholen van medewerkers. Om een toekomstbestendige belastingfunctie te realiseren, zijn meer investeringen in technologie en educatie noodzakelijk.

III. Rol van technologie en uitdagingen in de adoptie

a. 48% van de tax verantwoordelijken denkt dat technologische oplossingen kunnen helpen bij het oplossen van capaciteitsproblemen. 32% is er zeker van.

b. Slechts 8% gebruikt momenteel AI voor fiscale doeleinden, terwijl 41% de mogelijkheden nog aan het verkennen is.

IV. Governance en inrichting van de tax functie

a. 52% van de organisaties heeft een gecentraliseerd tax functie model, terwijl slechts 16% een decentraal model heeft.

b. Shared Service Centers worden (slechts) in 21% van de gevallen ingezet voor tax-gerelateerde activiteiten, voornamelijk voor compliance ten aanzien van Vennootschapsbelasting en indirecte belastingen.

V. Compliance-uitdagingen en risicomanagement

a. 67% van de respondenten heeft recent of in het verleden te maken gehad met een belastingcontrole en slechts 59% is "waarschijnlijk" zeker dat hun belastingadministratie nauwkeurig, up-to-date en volledig is.

b. 57% van de respondenten geeft aan géén robuust Tax Control Framework (TCF) te hebben. Een organisatie zonder robuust TCF riskeert niet alleen financiële en reputationele gevolgen, maar is ook minder goed uitgerust om zich aan te passen aan de toekomst en te profiteren van nieuwe kansen in een dynamische omgeving.

Tax functie versus tax team

Het rapport maakt onderscheid tussen de tax functie en het tax team. De tax functie omvat iedereen in de organisatie die met belastingzaken bezig is, ook buiten het gespecialiseerde tax team. Dit omvat onder meer financiële analisten en operationele medewerkers. Het tax team zelf is de kern van belastingexpertise, bestaande uit gespecialiseerde professionals. Dit onderscheid benadrukt de noodzaak voor samenwerking en communicatie om belastingverplichtingen na te komen en strategische doelen te bereiken.



De tax functie staat onder druk

Het waarborgen van belastingnaleving is een kerntaak van de tax functie. Uit de benchmark blijkt dat bijna 50% van de tijd besteed wordt aan compliance-gerelateerde taken, naast 20% voor strategisch advies en 10% voor het managen van belastingcontroverses. 67% van de ondervraagden heeft recent te maken gehad met een onderzoek door de Belastingdienst. De Tax Functie Benchmark toont aan dat slechts 59% van de tax verantwoordelijken hun administratie nauwkeurig en volledig acht. Nieuwe rapportageverplichtingen, zoals Pillar Two, verhogen de druk op capaciteit en kennis binnen de tax functie. Dit dwingt organisaties om te kijken naar efficiëntere manieren van werken en mogelijk een herziening van hun huidige structuur. Technologie kan een cruciale rol spelen bij het verlichten van capaciteitsuitdagingen en het verbeteren van de datakwaliteit, waardoor processen efficiënter kunnen verlopen en de tax functie beter kan inspelen op veranderende verplichtingen.

Wereldwijde PwC surveys, zoals de **Global Tax Controversy Dispute Resolution**, laten de urgentie en relevantie van verandering voor de Nederlandse markt zien. Er zijn enkele aspecten die in het bijzonder aandacht verdienen voor Nederlandse bedrijven:

1. Toenemende belastingcontroles en transparantieverzoeken

Belastingautoriteiten wereldwijd hebben dankzij technologie en data-analyse aanzienlijke vooruitgang geboekt. De

verschuiving van een 'vertel mij' naar een 'laat zien' aanpak betekent dat zij nu concrete bewijzen en transparantie eisen in belastingrapportages en naleving. Met AI en geavanceerde data-analyse kunnen ze beter en sneller gegevens verwerken om afwijkingen te detecteren en naleving af te dwingen. Hierdoor stijgt de (toekomstige) kans op controles en mogelijke boetes voor bedrijven die niet aan deze normen voldoen.

2. Zorgen rondom Pillar Two

Bedrijven met hoofdkantoren in verschillende jurisdicties krijgen direct te maken met de invoering van Pillar Two. Deze bedrijven moeten zich voorbereiden op de impact op hun wereldwijde belastingpositie en aanpassing van hun tax functie.

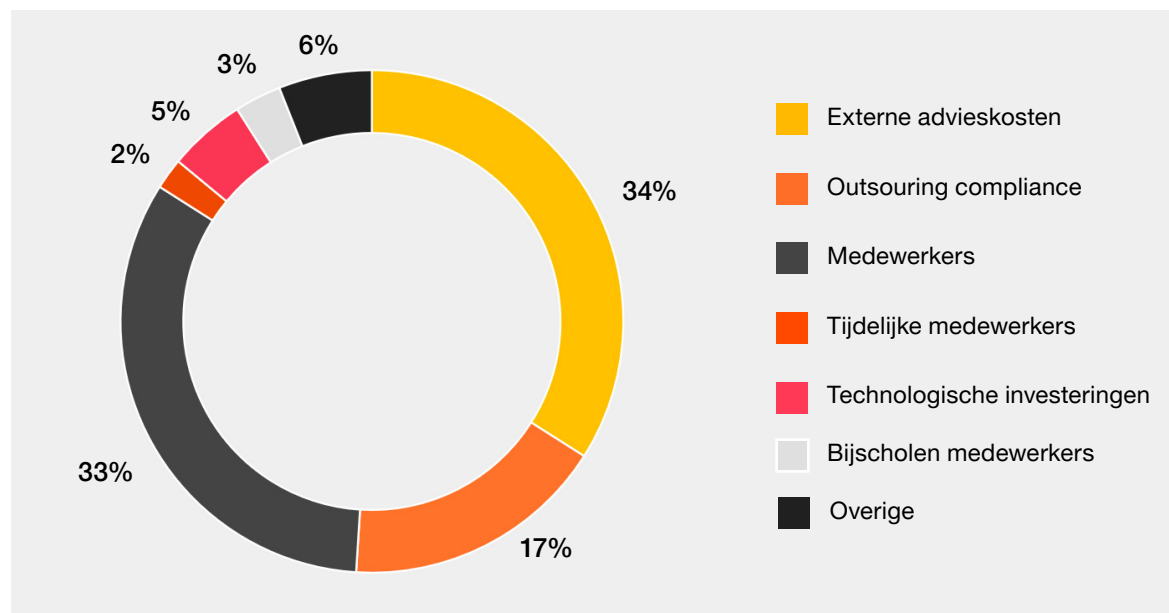
3. Complexiteit door internationalisering

Bedrijven met een sterke internationale positie en activiteiten in diverse landen hebben te maken met complexiteit. Dit vereist een focus op effectief relatiebeheer met meerdere belastingautoriteiten om geschillen te voorkomen.

4. Behoeft aan ondersteuning

De toenemende complexiteit en compliance-eisen vragen vaak om specifieke expertise om de tax functie toekomstbestendig in te richten. Het inschakelen van specialistische ondersteuning is voor veel internationale ondernemingen belangrijk.

Budget allocatie





De inzet van technologie

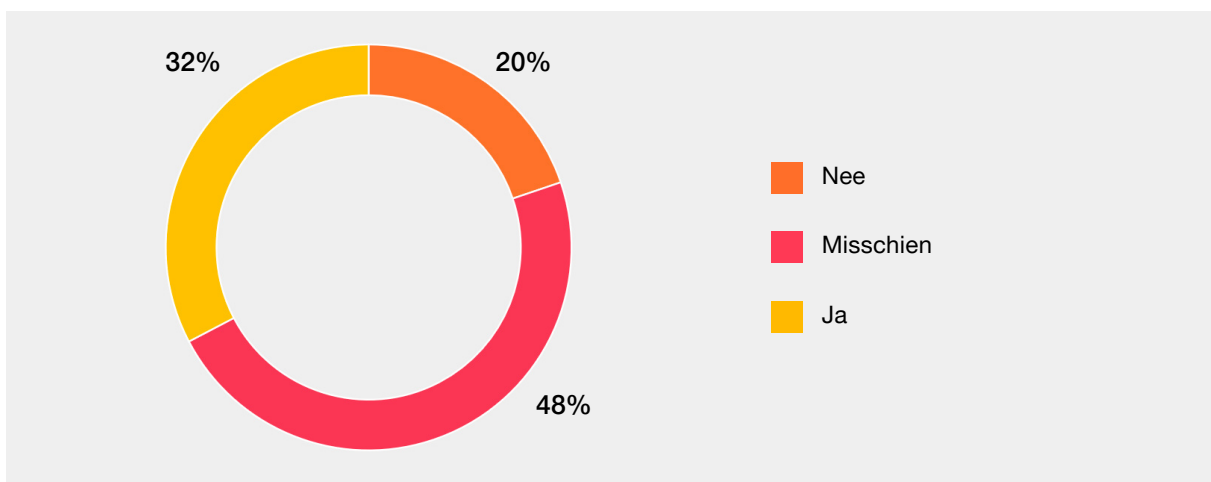
Hoewel technologie aanzienlijke voordelen biedt, gaat slechts 5% van het budget naar technologische investeringen en 3% naar upskilling. Dit staat in schril contrast met het potentieel van technologie om de tax functie toekomstbestendig te maken. Investeringen in data en technologie kunnen echter vaak meeliften op bredere projectbudgetten, zoals die voor financiële transformaties of IT-initiatieven.



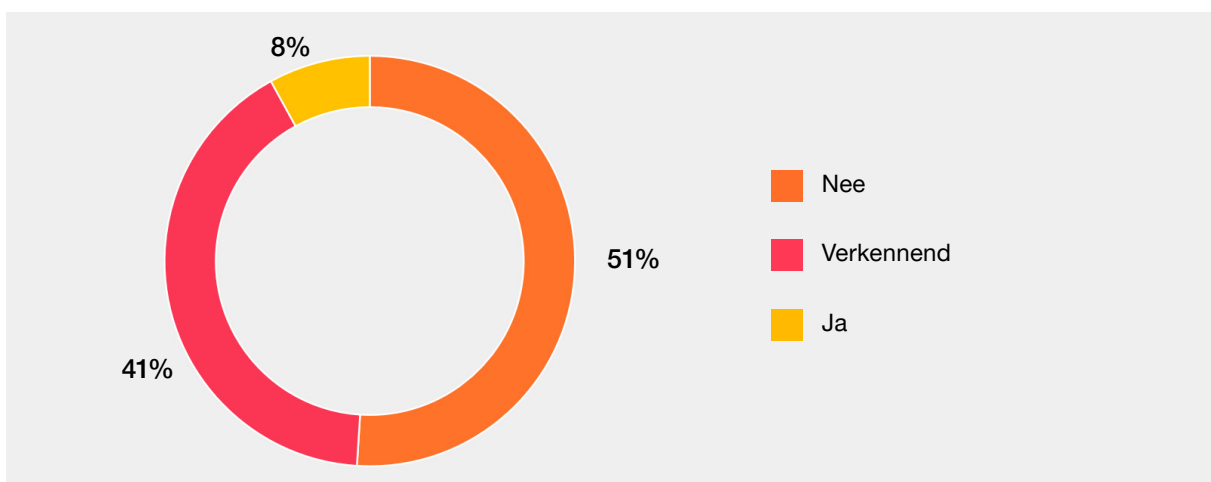
Tax functies opereren vaak nog te veel binnen de beperkingen van hun eigen budget. Hierdoor worden kansen gemist om data, technologie en andere middelen te benutten die ook voor andere afdelingen relevant kunnen zijn. Door beter samen te werken met IT, financiën en andere afdelingen, kunnen tax functies profiteren van bredere projectbudgetten. Dit helpt om de efficiëntie te verhogen en beter in te spelen op veranderende eisen en regelgeving.”

Hans van der Leeden
Digital Tax Transformation
Leader | PwC Nederland

Kan technologie helpen de werkdruk verminderen?



Wordt AI al ingezet voor fiscale doeleinden?





Tax verantwoordelijken zien duidelijk de aanzienlijke potentie van technologie: 32% is ervan overtuigd dat technologie kan helpen, en 48% denkt dat dit misschien het geval is. Er zijn immers talloze technologische innovaties beschikbaar die de tax functies kunnen transformeren. Ondanks deze overtuiging maakt momenteel slechts 8% gebruik van kunstmatige intelligentie (AI), wat de noodzaak voor verandering benadrukt. Terwijl 41% al bezig is met het verkennen van AI-mogelijkheden, heeft 51% deze stap nog niet gezet, wat aangeeft dat er nog aanzienlijke kansen onbenut blijven.

PwC's wereldwijde **Global Reframing Tax Survey** toont aan dat 95% van de tax verantwoordelijken erkent dat hun functie een technologische achterstand heeft, ondanks duidelijke voordelen. Dit beeld komt overeen met de resultaten uit deze benchmark, die specifiek gericht is op Nederlandse bedrijven en daarmee een uniek inzicht biedt. De **Global Tax Controversy Dispute Resolution Survey** benadrukt dat AI nuttig kan zijn voor het beheren van workloads door toenemende audits en data-eisen. Ook rapporteert PwC's wereldwijde **Global Compliance Survey** dat 41% van de tax verantwoordelijken extra ondersteuning nodig heeft bij het implementeren van nieuwe technologieën.

Ondanks dat implementatie van technologische oplossingen wordt erkend als een effectieve manier om de toenemende werkdruk en complexiteit van compliance aan te pakken, worstelen veel organisaties echter met waar ze moeten beginnen en hoe ze deze uitdagingen moeten aanpakken. Het is belangrijk om te begrijpen dat de uitdagingen te overkomen zijn en dat organisaties baat kunnen hebben bij gerichte stappen om gebruik te maken van technologie om betere datakwaliteit te waarborgen.

Vergelijking met Global Reframing Tax Survey

Centraal in de Tax Functie Benchmark staat het analyseren en evalueren van trends en ontwikkelingen binnen de Nederlandse belastingsector. De benchmark biedt een diepgaand inzicht in hoe organisaties in Nederland hun belastingstrategieën aanpassen in een veranderend landschap van regelgeving en technologie. In dit kader dient de **Global Reframing Tax Survey** als ondersteunend materiaal door wereldwijd perspectief te bieden en vergelijkingen mogelijk te maken. Terwijl de Nederlandse Tax Functie Benchmark zich specifiek richt op de nationale markt en de unieke uitdagingen die daarbij horen, biedt de Global Reframing Tax Survey aanvullende inzichten over hoe internationale trends de Nederlandse belastingdynamiek kunnen beïnvloeden. Samen helpen deze onderzoeken organisaties om een beter begrip te krijgen van zowel lokale als internationale belastingstrategieën en hun plaats daarin.





De toekomst van de tax functie: tijd voor actie

De tax functie is belangrijker dan ooit tevoren. De vraag blijft of zij klaar is voor de toekomst, vooral in een hybride omgeving waar zowel menselijke als technologische vaardigheden nodig zijn. Door de krapte op de arbeidsmarkt is het onzeker of er voldoende specialisten beschikbaar zijn, en investeringen in technologie blijven achter door beperkte middelen. Dit benadrukt het belang van een kritische blik op budgetten en hun allocatie.

De tax functie moet een duidelijke doelstelling hebben waar zij over vijf jaar staat. Het is essentieel om vast te stellen wat nodig is om de kloof te dichten en welke investeringen daarbij horen. Dit vormt de basis voor de prioritering en budgettering voor de komende jaren. Het is daarnaast cruciaal om als tax verantwoordelijke een sterke positie binnen het bestuur te verwerven. Actieve stappen zijn nodig om de strategische rol van de tax functie te versterken en toekomstbestendig te maken.

Drie pijlers voor een toekomstgerichte tax functie

Een toekomstgerichte tax functie vereist een heldere visie en een goed begrip van het mandaat binnen de organisatie. Het is belangrijk dat de tax functie meer betrokken wordt bij strategische besluitvorming om bij te dragen aan innovatie en naleving. Een toekomstgerichte tax functie richt zich op de volgende drie pijlers:

1. Het ontwikkelen van een visie en strategie

Het ontwikkelen van een visie en strategie voor de belastingfunctie binnen een organisatie vereist een benadering die zowel de fiscale verantwoordelijkheden als de bredere bedrijfsdoelen in overweging neemt. Het omvat de lange termijn blik op hoe belasting gerelateerde activiteiten moeten worden beheerd om niet alleen te voldoen aan de wettelijke verplichtingen, maar ook om waarde toe te voegen aan de organisatie.

2. Omarmen van data en technologie

Het is van groot belang om gegevens effectief te benutten en de juiste technologieën te adopteren. Door processen end-to-end te stroomlijnen en gebruik te maken van AI en andere automatiseringstools, kan de tax functie niet alleen efficiënter worden, maar ook strategisch bijdragen aan de bredere bedrijfsdoelstellingen.

3. Bouwen aan een sterke business case

Een business case voor de tax functie is een gedetailleerd plan dat de rechtvaardiging en voordelen beschrijft van investeringen in de belastingafdeling van een organisatie. Het omvat een analyse van de huidige situatie, de benodigde verbeteringen en de verwachte impact op de organisatie.

Bij al deze stappen is **samenwerking met verschillende stakeholders van groot belang**. De belastingfunctie moet steviger en breder binnen de organisatie worden ingebed om effectief bij te dragen aan strategische besluitvorming. Door met diverse stakeholders samen te werken, kan de belastingfunctie niet alleen tegemoetkomen aan compliance-eisen, maar ook fungeren als een strategische partner bij het navigeren door nieuwe regelgeving en organisatieveranderingen.



Casus 1 Integratie van de tax functie in shared service centers bij financiële transformatie

Uitdaging

Bij een financiële transformatie besluit een multinational een Shared Service Center (SSC) op te zetten of uit te breiden. De uitdaging is om de efficiency en verandercapaciteit te verbeteren, terwijl ook de belastingprocessen meegenomen worden in deze transformatie.

Oplossing: integratie van tax in het SSC

Binnen het kader van de transformatie wordt de tax functie geïntegreerd in het SSC. Hierdoor kunnen belastingmiddelen worden gecentraliseerd, wat leidt tot verbeterde efficiëntie en consistentie van processen door best practices te delen.

De belangrijkste overwegingen voor de organisatie:

- 1. Kostenreductie:** Taken worden gecentraliseerd, gestandaardiseerd en verplaatst naar kosteneffectieve locaties, wat aanzienlijke besparingen oplevert.
- 2. Digitalisering:** Automatiserings- en analysetools worden geïmplementeerd binnen het SSC, waardoor (ondersteunende) belastingprocessen efficiënter worden.
- 3. Globalisering:** Door het bedienen van meerdere landen wordt flexibiliteit vergroot en kunnen bedrijven profiteren van wereldwijde schaalvoordelen.

Resultaten

Door het opnemen van de tax functie in de bredere financiële transformatie met een SSC, versterkt het bedrijf zijn mogelijkheid om efficiënt te opereren en beter in te spelen op complexe belastingvereisten. De tax functie kan dan effectiever bijdragen aan de strategische doelen van de organisatie.

Casus 2 Verbetering van de tax functie door centralisatie en dataoptimalisatie

Uitdaging

Een organisatie kan moeilijkheden ondervinden bij het effectief beheer van belastingprocessen en data, met de bijkomende druk van nieuwe wetgeving zoals Pillar Two.

Oplossing: integratie van tax in het SSC

De organisatie kiest ervoor om haar tax functie te centraliseren en zich te richten op het verbeteren van data en accounting processen. Door Pillar Two te gebruiken als “trigger”, verhoogt ze de datakwaliteit en verfijnt ze haar rapportageprocessen.

Voordelen

- 1. Verbeterde datakwaliteit:** Centralisering van belastingdata leidt tot betere verzameling en analyse, wat zorgt voor duidelijke en nauwkeurige rapportages.
- 2. Efficiëntie in processen:** Gestandaardiseerde belastingprocessen verhogen de operationele efficiëntie.
- 3. Beter compliance:** Door verbeterde datakwaliteit is de organisatie beter voorbereid op audits en kan ze proactief voldoen aan regelgeving.
- 4. Strategische inzichten:** Het centrale model biedt waardevolle inzichten, die het bedrijf helpen strategische beslissingen te nemen en groei te bevorderen.

Resultaten

Door een centraal data en rapportage model te implementeren ervaart de organisatie een toegevoegde efficiëntie en lagere ‘cost of compliance’, wat niet alleen financiële voordelen oplevert maar ook de strategische rol van de tax functie binnen de organisatie versterkt.



Appendix

PwC Belastingadviseurs N.V., Nederland, heeft de Tax Functie Benchmark uitgevoerd en is specifiek gericht op Nederlandse bedrijven. Aan de survey namen meer dan 100 tax verantwoordelijken deel. Ruim 60 van hen voltooiden de volledige vragenlijst, terwijl ongeveer 40 anderen een groot deel hebben ingevuld. De deelnemende organisaties zijn, naast in Nederland, overwegend actief in Europa, Azië-Pacific en Noord-Amerika."

Via een online survey in januari-maart 2025 zijn de tax verantwoordelijken bevroegd op de volgende thema's:

- Tax budget
- Tax functie setup (mensen, technologie, governance en processen)
- Tax compliance
- Toekomstbestendigheid van de tax functie.

De benchmark geeft daarmee een beeld van de huidige stand van zaken en ontwikkelingen binnen de tax functie van voornamelijk grote, multinationale organisaties. De combinatie van de survey-resultaten en de aanvullende inzichten uit PwC's wereldwijde surveys biedt een compleet overzicht van de uitdagingen en trends waar tax functies mee worden geconfronteerd. De resultaten kunnen als benchmark dienen voor organisaties die hun eigen tax functie willen evalueren en toekomstbestendig willen maken.



Contactpersonen



Remco van der Linden

Markets leader - Tax, Legal & Workforce

T +31 88 792 7485

M remco.van.der.linden@pwc.com



Hans van der Leeden

Digital Tax Transformation leader

T +31 6 53914177

M hans.van.der.leeden@pwc.com



Marvin de Ridder

Tax Transformation en Tax Risk Management

T +31 6 39872984

M marvin.de.ridder@pwc.com



Paul Sebregts

Partner Corporate Tax, Private Business

T +31 6 10086354

M sebregts.paul@pwc.com

