



Spotlight

Vaktechnisch bulletin van PwC
Accountants
Jaargang 28 – 2021 uitgave 3

Woord vooraf

Ga het gesprek aan over
kwaliteit

Column

Recyclen is goed,
maar repareren is beter

Interview

In gesprek met Stef van
Weeghel en Edwin Visser

Verslaggeving

Inzicht in kwaliteit door audit
quality indicators

Governance en toezicht

Commissaris in een
crisisperiode

Recht

De hybride overheid

Belastingen

Internationaal fiscaal stelsel na
100 jaar toe aan verandering

ESG-ontwikkelingen

Onderschat de Corporate
Sustainability Reporting
Directive niet - start met het
strategisch perspectief



In gesprek met Stef van
Weeghel en Edwin Visser

Pagina 7



pwc

www.pwc.nl



Bij PwC willen we een bijdrage leveren aan het vertrouwen in de maatschappij en het oplossen van belangrijke problemen. Wij zijn een netwerk van firma's in 158 landen met meer dan 250.000 mensen. Bij PwC in Nederland werken ruim 5.000 mensen met elkaar samen. Wij zien het als onze taak om kwaliteit te leveren op het gebied van assurance-, belasting- en adviesdiensten. Vertel ons wat voor u belangrijk is. Meer informatie over ons vindt u op www.pwc.nl.

PwC verwijst naar de Nederlandse firma en kan soms naar het PwC-netwerk verwijzen. Elke aangesloten firma is een afzonderlijke juridische entiteit. Kijk op www.pwc.com/structure voor meer informatie.



Ga het gesprek aan over kwaliteit

Een van de aanbevelingen van de Commissie Toekomst Accountancysector (CTA), de commissie die door minister Hoekstra eind 2018 werd ingesteld, had betrekking op het ontwikkelen van kwaliteitsindicatoren. Uniforme kwaliteitsindicatoren dragen bij aan het inzichtelijk maken van de kwaliteit van onze jaarrekeningcontroles en bieden daarmee een goed aanknopingspunt om het gesprek aan te gaan over die kwaliteit.

Hoewel er geen eenduidige definitie van kwaliteit bestaat, is er wel veelvuldig wetenschappelijk onderzoek gedaan naar zaken die van invloed zijn op de kwaliteit van de werkzaamheden van accountants. Denk bijvoorbeeld aan onafhankelijkheid, firma- en partnerrotaties, de cultuur binnen een accountantskantoor, de innovatiebereidheid en het gedrag van de individuele accountant. Ook bij PwC doen we grondig onderzoek naar indicatoren die een positief of negatief effect hebben op de kwaliteit van onze dienstverlening. Wij doen dat onder andere door de uitkomsten van de interne en externe reviews te combineren met kenmerken van de uitgevoerde controle. Kenmerken zoals de betrokkenheid van collega's van verschillende functieniveaus, de timing van de uitgevoerde werkzaamheden, de inzet van specialisten in relatie tot de risico-inschatting van een jaarrekeningpost en de tijdigheid en kwaliteit van de door de gecontroleerde organisatie opgeleverde onderliggende stukken. Ook werken we hard aan de ontwikkeling van meer voorspellende kwaliteitsindicatoren; indicatoren die ons in staat stellen om al tijdens de controle te signaleren of de kwaliteit in het gedrag komt, zodat we daar direct actie op kunnen ondernemen, bijvoorbeeld door extra coaching in te zetten. Zover zijn we echter nog niet.

In ons jaarlijkse Transparantieverlag rapporteren wij uitgebreid over welke maatregelen wij treffen om de kwaliteit van onze controles verder te verhogen. Deze rapportage gaat vergezeld van circa 35 indicatoren, die volgens ons in samenhang met het verslag een goed beeld geven van waar wij staan ten aanzien van onze cultuurverandering en kwaliteitsverbetering. Tegelijkertijd constateerde de CTA in haar eindrapport in januari 2020 dat de sector duidelijke en eenduidige kwaliteitsindicatoren miste.

Het opstellen van deze uniforme kwaliteitsindicatoren, de zogenoemde 'audit quality indicators', was dan ook één van de specifieke taken die de kwartiermakers van de minister van Financiën bij hun aanstelling in mei 2020 meekregen. Sinds hun aanstelling hebben zij hier, samen met divers samengestelde groepen, waaronder een aantal PwC-collega's, hard aan gewerkt. Dit resulteerde in een set van tien kwaliteitsindicatoren die in de zomer van 2021 ter consultatie is voorgelegd en waar wij in september op hebben gereageerd. Welke indicatoren het uiteindelijk precies gaan worden is misschien minder relevant, belangrijker is dat we starten en gaandeweg leren en evalueren.

Deze set aan uniforme kwaliteitsindicatoren voor de sector als geheel laat onverlet dat we juist ook met de door ons gecontroleerde organisaties over kwaliteit in gesprek moeten gaan. Wat betekent kwaliteit van de controle voor bestuurders en vooral interne toezichthouders? Welke rol speelt de keten hierin en wat vinden wij een goede samenwerking? En zouden we dat kunnen vatten in indicatoren waar we gedurende en aan het einde van het controleproces over rapporteren? Interessante vragen, waar meer dan ooit voedingsbodem voor is bij interne toezichthouders. Ook zij realiseren zich in toenemende mate dat zij hier een rol te spelen hebben. Wij enthousiasmeren onze collega's dan ook om deze gesprekken met interne toezichthouders en bestuurders aan te gaan, in de overtuiging dat dit bijdraagt aan de verdere verbetering van de wettelijke controles.

Verschillende indicatoren op verschillende aggregatieniveaus dienen ieder een eigen doel, maar in alle gevallen geldt: verdiep je er in en ga het gesprek met elkaar aan. Zonder context bieden data namelijk geen informatie.

Agnes Koops-Aukes

lid van de raad van bestuur van PwC Nederland

Inhoud



3 **Woord vooraf – Ga het gesprek aan over kwaliteit**

Een van de aanbevelingen van de Commissie Toekomst Accountancysector had betrekking op het ontwikkelen van kwaliteitsindicatoren. Uniforme kwaliteitsindicatoren dragen bij aan het inzichtelijk maken van de kwaliteit van onze jaarrekeningcontroles en bieden daarmee een goed aanknopingspunt om het gesprek aan te gaan over die kwaliteit. *Agnes Koops-Aukes*

5 **Column – Recyclen is goed, maar repareren is beter**

Kent u dat antwoord van de reparateur die voor veel voorrijkosten na een korte blik in uw wasmachine concludeert dat u maar het beste een nieuwe kunt kopen, want het benodigde onderdeel plus mensuren zouden bijna net zo veel kosten? Op de één of andere manier voelt dat niet goed, ook dat gevoel zult u herkennen. *Jan Willem Velthuisen*

7 **Interview – In gesprek met Stef van Weeghel en Edwin Visser**

In juli 2021 ging de G20 unaniem akkoord met een ingrijpend nieuw belastingplan. Volgens de OESO 'sluit het plan het net rond belastingontwijkende multinationals' en 'maakt een eind aan de race to the bottom' in de belastingconcurrentie tussen landen. Hugo van den Ende en Maarten de Wilde gingen in gesprek met Stef van Weeghel en Edwin Visser, leiders van PwC's Global en EMEA Tax Policy Teams, over de historische betekenis van het akkoord en de gevolgen die het gaat hebben voor bedrijven en landen. *Hugo van den Ende en Maarten de Wilde*

13 **Verslaggeving – Inzicht in kwaliteit door audit quality indicators**

Hoe meet je controlekwaliteit? Een vraag die relevant is voor accountants, de maatschappij en organisaties. Dit artikel beschrijft hoe die kwaliteit kan worden gemeten door audit quality indicators te ontwikkelen en hoe deze in praktijk vorm krijgen. *Twan van Drunen en Wendy Groot*

19 **Governance en toezicht – Commissaris in een crisisperiode**

In een crisisperiode kan alles zomaar anders zijn, ook de rol van de raad van commissarissen. Wat wordt er in tijden van crisis verwacht van de raad van commissarissen? *Daniëlle Struijs en Justine Sliwinski*

23 **Recht – De hybride overheid**

De rol van de overheid in de samenleving is voortdurend in beweging. Op dit moment leidt het steeds actievere en investerende optreden van de overheid tot een 'hybride model' van markt en overheid. Wat is een 'hybride overheid' en welke vraagstukken brengt die met zich? *Wouter Amersfoort*

27 **Belastingen – Internationaal fiscaal stelsel na 100 jaar toe aan verandering**

Een eerlijke verdeling en heffing van belastingen, zou het er dan echt van komen? Een beschouwing over de meest recente ontwikkelingen ten aanzien van de introductie van Pillar One en Pillar Two. *Laura den Ridder, Pieter Ruige en Tjeerd van den Berg*

35 **ESG-ontwikkelingen – Onderschat de Corporate Sustainability Reporting Directive niet - start met het strategisch perspectief**

De Corporate Sustainability Reporting Directive vereist vanaf 2023 een uitgebreide duurzaamheidsrapportage. De impact van dit soort rapportagevereisten wordt vaak onderschat. Omdat het zo 2023 is, is het noodzakelijk nu al te starten met de eerste voorbereiding vanuit strategisch perspectief. In dit artikel leest u hoe. *Marcus Looijenga*

PwC-publicaties

39

Eerder verschenen Spotlight-artikelen

40



Recyclen is goed, maar repareren is beter

Kent u dat antwoord van de reparateur die voor veel voorrijkosten na een korte blik in uw wasmachine hoofdschuddend concludeert dat u maar het beste een nieuwe kunt kopen, want het benodigde onderdeel plus mensuren zouden bijna net zo veel kosten? Op de één of andere manier voelt dat niet goed, ook dat gevoel zult u herkennen.

De Europese Commissie is het met u en mij eens. De EC heeft bedacht dat consumenten in principe het recht moeten hebben om hun elektronische apparaten te laten repareren in plaats van klakkeloos weg te gooien. Eén van de heel concrete acties van die mooie grote Europese Green Deal is dit recht op reparatie. De Europese Unie vindt dat de consument moet kunnen kiezen voor herbruikbare, duurzame en repareerbare producten. Het moet afgelopen zijn met dat hoofdschuddende onbevredigende antwoord van de reparateur.

En heel moeilijk zou dat niet moeten zijn, want iets laten repareren is vrij eenvoudig. In onze buurt in Amsterdam wemelt het tegenwoordig van kledingherstellers, fietsreparateurs en repair café's. Binnen een dag had men in zo'n repair café het loszittende knopje van mijn waterkoker gemaakt en hoefde ik geen nieuw exemplaar te kopen. Dat scheelde mij geld en is beter voor het milieu. Recyclen is mooi, maar de cyclus is niet gratis, en als je die flink kunt uitrekken door tussendoor te repareren, dan is dat goed voor planeet en portemonnee.

En dus maakt het recht op reparatie deel uit van de ambitie van de EU om de Europese economie circulair en meer grondstofzuinig te maken door economische groei los te koppelen van het gebruik van hulpbronnen. Sinds dit jaar is er regelgeving van kracht die alleen op grote apparaten betrekking heeft. Voor kleinere consumentenelektronica zijn er nog geen regels, maar dat is een kwestie van tijd.

Gedreven door lage lonen in opkomende economieën, relatief lage prijzen van grondstoffen en ultralage transportkosten hebben de mondiale producenten van elektronica het lineaire bouwen tot een kunst verheven: produceren, transporteren, verkopen, en wat er daarna gebeurt is niet hun zorg. Je kunt rustig zeggen dat het recht op reparatie vooral een door de consument gedreven ontwikkeling is. Volgens een recente enquête wil 77 procent van de

EU-burgers hun apparatuur ook liever laten repareren dan vervangen en vindt 79 procent dat fabrikanten wettelijk verplicht moeten worden om de reparatie van digitale apparaten of de vervanging van onderdelen te faciliteren. Dat soort cijfers spreken klare taal.

Waarom repareren we dan niet veel meer?

De vraag is dus waarom wij niet nu al een groter deel van de vele oude elektronische producten laten repareren. Een van de antwoorden op deze vraag is dat repareren soms inderdaad duur is. Voor reparatie heb je meer opleiding nodig dan voor het in elkaar schroeven, en bovendien zijn de lonen hier dicht bij de consument niet zo laag. De alleskunnende reparateur is uit het straatbeeld weggeconcentreerd. Bovendien heb je er voorraden van reserveonderdelen voor nodig met een bijbehorende logistieke keten. Voor de mondiale fabrikanten is er weinig stimulans om repareerbare producten te maken.

Het optuigen van een reparatiesysteem wordt bemoeilijkt door een gebrek aan tweedehandsmarkten, versnipperde inzamelingsmethodes, het groeiende aantal onderdelen dat in elektronica wordt verwerkt en de technische complexiteit van repareren. Simpel gezegd zijn de marginale kosten van een reparatie hoog. Tegelijk zijn de marginale baten van reparatie voor de producenten laag, zolang zij de rekening van de milieuschade of de uitputting van schaarser wordende grondstoffen niet hoeven te betalen. Als gevolg hiervan is de nadruk komen te liggen op het lineaire ontwerpen en op de markt brengen van een steeds grotere stroom nieuwe producten.

Hoe kunnen we het recht op reparatie bevorderen?

Natuurlijk kunnen we proberen om reparatie dwingend op te leggen, maar de ruime ervaring met milieugericht beleid leert dat prikkels vaak beter werken. Vanuit economisch oogpunt moeten de marginale reparatiekosten omlaag. Dat zouden we graag aan de markt willen overlaten, maar ik denk toch dat de overheid een handje moet helpen. Aangezien tweedehandsmarkten niet snel genoeg tot stand komen om de snel groeiende berg elektronisch afval te voorkomen, valt er iets te zeggen voor overheidsingrijpen.

Dat kan via belastingen of heffingen. Overheden zouden de btw kunnen verhogen op nieuwe apparaten in categorieën waar de vraag naar repareerbaarheid bijzonder laag is, en de btw verlagen op tweedehandsproducten of reparatiediensten. Binnen de EU hebben Ierland, Luxemburg, Malta, Nederland, Polen, Slovenië, Finland en Zweden de btw op sommige tweedehandsproducten en reparatiediensten al verlaagd en is in Frankrijk het inzamelen en verkopen van tweedehandsproducten door sociale ondernemingen vrijgesteld van btw.

Een ander voorbeeld van hoe een financiële prikkel kan werken is de 'verwijderingsbijdrage', waarbij de consument bij aanschaf een vergoeding betaalt voor het afvoeren van een product.

Wat kunnen bedrijven doen om het recht op reparatie te faciliteren?

Zoals gezegd, het is de EC menens. En dat gaat leiden tot een gedragsverandering bij de producenten voor die Europese markt, uiteindelijk nog altijd de grootste van de wereld. De regelgeving stimuleert producenten om te bedenken hoe zij reparatie goedkoper kunnen maken. Bijvoorbeeld door reparatiegericht te ontwerpen en door slimmere toeleveringsketens te organiseren, zodat ook een omgekeerd systeem van inzamelen en repareren eenvoudiger kan worden opgezet. Overheden en de

EU kunnen een handje helpen via standaardisatie en voorschriften voor reparatiemogelijkheden, beschikbaarheid van reserveonderdelen en circulaire afvalstromen.

Reparatiegericht ontwerpen is een belangrijke drijver van de marginale kosten van een reparatie en dat zou een fundamenteel beginsel van productontwerp en -innovatie moeten zijn. Een bedrijf wordt zo ook minder afhankelijk van nieuwe grondstoffen en onderdelen binnen het toeleveringsnetwerk. Door producten en materialen langer te gebruiken, lekt er immers minder waarde weg, wat uiteindelijk ten goede komt aan de consument, de producent of de samenleving als geheel. In die zin is repareren ook bedrijfseconomisch gezien een goede zaak.

Jan Willem Velthuisen
hoofdeconoom PwC



[Lees meer hierover in de Green Deal Monitor #8 - Recht op reparatie](#)



In gesprek met stakeholders

PwC's Global en EMEA Tax Policy Teams

In gesprek met Stef van Weeghel en Edwin Visser



In juli 2021 ging de G20 unaniem akkoord met een ingrijpend nieuw belastingplan. Volgens de OESO 'sluit het plan het net rond belastingontwijkende multinationals' en 'maakt het een eind aan de race to the bottom' in de belastingconcurrentie tussen landen. Hugo van den Ende en Maarten de Wilde gingen namens Spotlight in gesprek met Stef van Weeghel en Edwin Visser, leiders van PwC's Global en EMEA Tax Policy Teams, over de historische betekenis van het akkoord en de gevolgen die het gaat hebben voor bedrijven en landen. 'Dit is een stap in de richting van stabiliteit, maar geen duurzame stap. De prijs die betaald wordt voor voorlopige stabiliteit is een toevoeging aan het bestaande belastingstelsel die van een ongekennde complexiteit is.'

We lezen in de media over een historisch akkoord en een doorbraak in de strijd tegen belastingontwijking door multinationals. Kunnen jullie dat duiden: hoe is dit akkoord tot stand gekomen en hoe belangrijk is het?

Edwin Visser: 'Je kunt heel ver terug gaan in de geschiedenis (zie het kader "Internationale belastingheffing: een historische vogelvlucht"), maar een goed startpunt is de financiële crisis van 2008 en 2009. Toen werd onder meer zichtbaar dat sommige multinationals wel heel weinig winstbelasting betaalden. De maatschappelijke en politieke discussie die daarover ontstond, leidde in 2013 tot een wereldwijd project binnen de OESO (de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling) en de G20, het "Base Erosion and Profit Shifting"-project. Dat heeft – na enorme

discussies – geleid tot vijftien maatregelen om belastingontwijking, grondslagerosie en misallocatie van winsten tegen te gaan. Over één onderwerp kon de OESO echter geen overeenstemming bereiken: belastingheffing in de digitaliserende economie. Het historische akkoord van de G7 en de G20 van deze zomer heeft vooral betrekking op dat deel van de economie waarin bedrijven wereldwijd actief zijn en in allerlei landen een flink marktaandeel kunnen veroveren zonder fysieke aanwezigheid in dat land. De zogeheten Pillar One onder dit akkoord ziet daarop. Daarnaast staat, ingegeven door de wens van bijvoorbeeld Frankrijk en Duitsland, Pillar Two, die beoogt belastingconcurrentie tussen landen in te perken. De discussie over de winstbelastingheffing van het internationale bedrijfsleven bleef tot nog toe altijd weg van de invoering van een

minimumtarief dat landen zouden moeten hanteren. Dat werd gezien als iets dat landen zelf moeten kunnen bepalen, in lijn met hun visie op de rol van de overheid en de markt. Dat in het akkoord nu toch een minimumtarief van ten minste 15% is opgenomen, maakt het in zekere zin inderdaad historisch.'

Hoe effectief zullen de maatregelen uit het akkoord zijn om belastingontwijking en -concurrentie tegen te gaan?

Stef van Weeghel: 'Er zijn een paar landen met een economie die zo groot is dat elke multinational daar aanwezig moet zijn. Voor die landen is het minder relevant hoe aantrekkelijk hun fiscale stelsel is voor die bedrijven. Veel andere, met name kleinere, landen zetten hun belastingstelsel in om bedrijven en bedrijvigheid aan te trekken. Het

Internationale belastingheffing: een historische vogelvlucht

In de afgelopen circa honderd jaar is er door het werk van een aantal internationale organisaties, oorspronkelijk de Volkenbond, later de OESO en inmiddels ook de VN, een systematiek ontstaan voor de verdeling van de heffingsbevoegdheid tussen landen over bedrijfswinsten: de internationale winstbelastingarchitectuur.

In beginsel zijn er grofweg twee systemen denkbaar om tot zo'n verdeling te komen. In het eerste systeem wordt de winst van een internationaal opererend bedrijf wereldwijd geconsolideerd zodat er als het ware één grote pot met winst ontstaat. Die winst wordt vervolgens verdeeld over de landen waar die multinational actief is, volgens een bepaalde verdeelsleutel op basis van bijvoorbeeld de omzet in de verschillende landen en/of andere factoren zoals loonkosten of activa. Dit is het systeem van 'formulary apportionment' of 'het grotepotmodel'; voor dat systeem is tachtig jaar geleden in de Volkenbond niet gekozen.

Het tweede systeem is de nu geldende 'separate enterprise'-benadering. Deze benadering houdt grofweg in dat de staat waarin een internationaal

bedrijf gevestigd is altijd heffingsrecht heeft, en dat landen waarin dat bedrijf actief is via dochtervennootschappen, werkmaatschappijen of filialen belasting kunnen heffen over de winst die samenhangt met de economische activiteiten in dat land. Ieder land heeft zijn eigen belastingstelsel- en regels waarmee het de te belasten winst berekent. Via een netwerk van belastingverdragen tussen landen is geregeld hoe dubbele heffing wordt voorkomen en hoe omgegaan wordt met 'gaps and mismatches' tussen de nationale belastingstelsels.

Als gevolg van de digitalisering van de economie is een lokale aanwezigheid tegenwoordig niet langer nodig om in een land klanten te bedienen en soms enorme omzetten en winsten te genereren. Binnen de huidige architectuur van belastingverdragen is het echter niet mogelijk om die zogeheten marktlanden heffingsrecht te geven. Vooral vanuit de politiek is daarom groeiende druk ontstaan om te komen tot een herziening van het internationale belastingsysteem waarin ook marktlanden heffingsrechten verkrijgen.

Het G20-akkoord zou leiden tot een hybride stelsel waarin beide fundamentele benaderingen worden gecombineerd. Het

huidige 'separate enterprise'-systeem blijft in stand, maar voor de circa honderd grootste multinationals – die met een jaaromzet van minimaal 20 miljard euro en een winstmarge van meer dan 10% – wordt ook de 'formulary apportionment' of 'grotepotbenadering' ingevoerd. Deze Pillar One van het akkoord heeft alleen betrekking op een deel van de excessieve winst van deze multinationals. Pillar Two is gericht op multinationals met een jaaromzet van 750 miljoen euro of meer. Voor deze bedrijven gaat een mondiaal minimumniveau van winstbelasting gelden van effectief 15%. De grondslag voor de winstvaststelling onder dit akkoord wordt niet gevormd door de nationale belastingstelsels van de landen waarin de multinational opereert, maar wordt afgeleid van de internationale accountingstandaarden die de multinational hanteert voor de commerciële winstbepaling. (Zie voor meer details het artikel 'Internationaal fiscaal stelsel na 100 jaar toe aan verandering' op pagina 27.)

De ambitie is het akkoord per 2023 in werking te laten treden. Om dit te bewerkstelligen zullen in de komende periode zowel de belastingwetten als de belastingverdragen van landen wereldwijd moeten worden aangepast.

samenspel tussen verschillende nationale wetgevingen en de belastingverdragen (zie kader) kan heel goed gebruikt worden voor belastingstructurering met het oog op het verlagen van de winstbelasting. Dat is het wrange of cynische aan deze discussie. Regeringsleiders en ministers van Financiën spreken zich in het openbaar uit dat belastingverlaging door multinationals slecht is, dat ze hun fair share horen te

is heel goed verklaarbaar: we zijn een klein land met een groot buitenland, en we hebben lang een internationaal bedrijfsleven gehad dat buitenproportioneel groot was in relatie tot de omvang van onze economie. Daarbij moet gezegd: de Nederlandse multinationals hadden altijd ook wel invloed op het beleid in Den Haag. Dat heeft ertoe geleid dat we een heel efficiënt stelsel hebben met veel

voorspelbaar maken. We zijn niet heel koersvast en dat levert veel onzekerheid op bij bedrijven. Waar staat Nederland nu precies, wat kunnen we verwachten als er morgen een ander kabinet zit? Dat gebrek aan continuïteit is wel een grote zorg. Maar Nederland is geen belastingparadijs, laten we daar helder over zijn. We heffen keurig 25% over de winsten die aan Nederland naar de internationale fiscale maatstaven toekomen. Dat die winsten soms beperkt zijn omdat activiteiten hier beperkt blijven tot bijvoorbeeld het in- en doorlenen van geld, met inderdaad een belastingmotief daarachter, dat is zo, maar daarmee zijn we nog geen belastingparadijs.'

Terug naar het akkoord: wat gaan bedrijven wereldwijd daarvan merken?

Edwin Visser: 'Laat ik met wat cijfers beginnen. Volgens de OESO levert Pillar One, dus de herverdeling van winsten van productie- of vestigingslanden naar marktlanden, een verschuiving van de winstbelastinggrondslag op van meer dan 100 miljard dollar. Pillar Two, het minimumtarief, zou 150 miljard dollar additionele vennootschapsbelasting voor landen gaan opbrengen. Dat lijkt veel en het is ook niet onbelangrijk, maar ten opzichte van het totaal van de vennootschapsbelastingopbrengsten in de 140 landen die het akkoord hebben gesloten is het een "drop in the ocean" (ongeveer 2,3 tot 4% van de wereldwijde vennootschapsbelastingopbrengsten volgens de OESO). De vraag is of dat proportioneel is gezien de complexiteit die je aan het internationale belastingstelsel toevoegt. Bovenop het bestaande systeem komt nu een systeem om een deel van de overwinst van multinationals toe te rekenen aan marktlanden, én een systeem om te bepalen of een multinational effectief wel voldoende belasting betaalt in alle landen waar ze opereert. Een Amerikaanse farmaceut heeft een tijdje geleden in een seminar voorgerekend wat het voor hen betekent: zij moeten voor 1% van hun winst aangifte gaan doen in honderd extra landen waar ze dankzij dit akkoord belastingplichtig worden. De politieke druk in deze richting is volkomen begrijpelijk, maar je zult dit maar moeten implementeren als multinational. Dat is van een ongekende complexiteit. Ik denk daarom dat dit akkoord wel een belangrijke

Dat in het akkoord nu toch een minimumtarief van 15% is opgenomen, maakt het in zekere zin inderdaad historisch.

betalen en dat belastingconcurrentie slecht is. Maar vervolgens zijn ze in hun kabinet bezig wetgeving op te tuigen die hun land aantrekkelijk maakt in de internationale belastingconcurrentie. Soms gebeurt dat openlijk – Ierland zegt gewoon dat het zijn tarief van 12,5% inzet om bedrijven aan te trekken en schaamt zich daar niet voor – maar veel vaker blijft dat onder de oppervlakte.'

Edwin Visser: 'Maar uit de statistieken die de OESO onlangs publiceerde blijkt gek genoeg dat het aandeel vennootschapsbelasting in de totale belastingopbrengsten met de jaren juist is toegenomen, van circa 12,3% in 2000 naar 15,3% in 2018. En het aandeel vennootschapsbelasting in het bbp is in dezelfde periode wereldwijd gestegen van 2,7 naar 3,2%. Het is terecht dat je agressieve belastingontwijking in individuele gevallen aanpakt, dat steunen we helemaal. Maar om nou al die multinationals neer te zetten als een groep die zijn fair share niet betaalt, terwijl de statistieken van de OESO toch iets anders laten zien, dat vind ik ingewikkeld.'

Een zijstapje nu we het over belastingontwijking hebben: Nederland wordt vaak een belastingparadijs genoemd. Dat vinden we niet leuk, maar is het ook terecht en wat is daar dan eigenlijk erg aan?

Stef van Weeghel: 'Nederland heeft altijd een heel open en aantrekkelijk fiscaal stelsel gehad voor multinationals. Dat

vrijstellingen voor buitenlandse winsten van dochtervennootschappen en filialen, en een fantastisch netwerk van internationale belastingverdragen. Vanwege dat stelsel zijn buitenlandse multinationals vanaf de jaren 70 en 80 gebruik gaan maken van die Nederlandse faciliteiten. Daardoor konden ze zeer aanzienlijke belastingbesparingen bereiken. Maar is dat erg? Vanuit het perspectief van de Nederlandse economie helemaal niet. Sterker nog: we zijn daar behoorlijk beter van geworden. De keerzijde is natuurlijk dat iedere euro belastingbesparing die via Nederland tot stand komt een ander land belastinginkomsten scheelt. Dat is zich gaan wreken: in Brussel bij de Europese Commissie, in Parijs bij de OESO, in bilaterale betrekkingen. Daar heb je als land last van, niet alleen in belastingdiscussies maar op allerlei dossiers. De afweging die onze bewindslieden moesten en moeten maken is steeds tussen economisch gewin en de politieke druk en reputatieschade. De vraag of het erg is of niet is een paar jaar geleden in feite beantwoord door toenmalig staatssecretaris Menno Snel. Hij kondigde aan dat Nederland een beleidsomslag heeft gemaakt en nu actief is om het gebruik van ons land in ontwijkingsconstructies in te dammen.'

Edwin Visser: 'Nederland probeert inderdaad van zijn imago af te komen en beweegt naar de andere zijde van het spectrum vanwege maatregelen die Nederland in de ogen van het Nederlandse en internationale bedrijfsleven minder

stap in de goede richting is, maar geen duurzame stap. Het zal een tussenstation zijn omdat het uiteindelijk veel te complex zal blijken om geïmplementeerd te kunnen worden door zowel bedrijven als landen.’

Stef van Weeghel: ‘Van belang is ook de praktische kant van de zaak. Het bepalen van een internationale grondslag om belastingen te heffen en opbrengsten te verdelen gaat uiteindelijk om de vraag of een euro of dollar in de ene of de andere schatkist terecht komt. Daar heb je praktische afspraken voor nodig: welk stelsel gaan we volgen? Afgezien

Dit is een uitdaging van formaat voor de wereld, zeker ook omdat het nog maar zeer de vraag is of ontwikkelingslanden ook maar één euro gaan overhouden aan dit hele project.

van wat details en complexiteiten is het “grotepotmodel” conceptueel heel eenvoudig toepasbaar (zie kader). Dat maakt het aantrekkelijk, maar als dat bijvoorbeeld betekent dat de VS daardoor zeg 20 miljard dollar aan corporate income tax misloopt, dan weet je al dat dat niet gaat gebeuren. Nederland zelf heeft een aantal jaar geleden, toen de Europese Commissie een eerder voorstel voor een grotepotbenadering (de Common Consolidated Corporate Tax Base, CCCTB) lanceerde, ook een veto uitgesproken omdat dat ons een paar miljard aan vennootschapsbelasting zou kunnen kosten.’

Alle mooie verhalen ten spijt gaat het dus uiteindelijk toch om de knikkers. Hoe verklaar je dan dat na al het getouwtrek tussen de verschillende landen er toch 140 het akkoord hebben ondertekend en er slechts een paar niet meedoen?

Stef van Weeghel: ‘Daar zit een waanzinnig complex politiek spel achter. Ten eerste is dit langzamerhand een prestigeproject geworden voor de OESO. Dit project moest en zou slagen; dat heeft met institutionele belangen van de OESO te maken, met persoonlijke belangen, met reputaties. Vervolgens zie je dat er stap voor stap overeenstemming

ontstaat tussen landen. Eerst in de G7, vooral nu na het vertrek van Trump en de komst van Biden het multilateralisme weer op de agenda staat in de VS en de VS geld nodig heeft voor het infrastructuurprogramma. Dat legde weer druk op de G20 en een paar weken later, nadat een paar belangrijke landen ook nog één of twee aanpassinkjes door hadden kunnen voeren, was ook de G20 akkoord. De realiteit is dat het grootste deel van de landen niet daadwerkelijk deel heeft genomen aan de discussies en het uiteindelijk maar slikt, inclusief landen die er eigenlijk geen belang bij

hebben omdat ze worden beperkt in hun bewegingsvrijheid om hun fiscale stelsel aantrekkelijk te maken voor buitenlandse investeringen.’

Wat betekent dat voor de legitimiteit van dit project, en zou dat veranderen als dit bijvoorbeeld zou worden overgenomen door de VN waar alle landen één stem hebben?

Stef van Weeghel: ‘De OESO is om te beginnen betrekkelijk klein – in de woorden van The Economist: “A club of mostly rich countries” – maar heeft een machtige achterban, goede funding, een uitgebreide en capabele staf en is in feite al decennia de standard setter. De OESO heeft echt een positie: alles

daarin inmiddels 140 landen) ingericht. Daarin mogen niet-OESO-landen, tegen betaling van een jaarlijkse fee, ook aan tafel zitten. Maar of dat nou echt de legitimiteit vergroot, daar kun je een heel groot vraagteken bij zetten. Als je dat wilt bereiken, zul je moeten nadenken over een platform waarop door veel meer landen op basis van gelijkwaardigheid aan deelgenomen wordt, bijvoorbeeld door landen of groepen landen de mogelijkheid te geven bepaalde beslissingen te blokkeren. Dat zou echt een fundamentele verandering zijn. Tegelijkertijd weet ik dat het heel lastig zal blijven. Want welke gelijkwaardigheid is er als je aan de ene kant van de tafel al die slimme mensen van het US Treasury Department hebt zitten met de enorme politieke en economische macht van Amerika achter zich? Wat moet een klein ontwikkelingsland daartegenover stellen? Dit is een uitdaging van formaat voor de wereld, zeker ook omdat het nog maar zeer de vraag is of ontwikkelingslanden ook maar één euro gaan overhouden aan dit hele project.’

We hebben het nu vooral gehad over winstbelastingen en de internationale ontwikkelingen op dat gebied. Tegelijkertijd wordt er veel gesproken over nieuwe belastingen, met name groene belastingen. Wat staat ons in bredere zin te wachten aan fiscale ontwikkelingen?

Edwin Visser: ‘Er is natuurlijk een enorm klimaatprobleem dat we met zijn allen zullen moeten aanpakken. Groene belastingen genereren natuurlijk belastingopbrengsten, maar zijn ook heel effectief om het gedrag van bedrijven en consumenten te sturen en te veranderen. In dat verband kun je denken aan

Bedenk niet voor ieder probleem een nieuw fiscaal instrument maar denk eerst aan interventies die je kunt plagen buiten de fiscaliteit.

wat ze adviseren wordt uiteindelijk geaccordeerd door hun achterban, “mostly rich countries” dus. De OESO zag de vraag over de legitimiteit van wat ze doen natuurlijk al aankomen en heeft daarom het Inclusive Framework (met

CO₂-heffingen, belastingen op het gebruik van een auto of btw op vliegtickets, maar ook aan belastingen op bijvoorbeeld suiker of vlees. Het ligt denk ik voor de hand dat groene en andere nieuwe belastingen een steeds belangrijker plaats gaan krijgen



in onze belastingmix. Een ander urgent maatschappelijk thema is de groeiende vermogensongelijkheid, en zo zijn er meer maatschappelijke uitdagingen die wellicht vragen om een andere benadering vanuit de fiscaliteit. Dus misschien moeten we toe naar heffingen op vermogen, of op het werkelijk rendement op vermogen, of op onroerend goed. Wellicht moeten we de progressiviteit van het stelsel heroverwegen en ook zorgen dat belastingopbrengsten wat minder volatiel worden. Kortom: ik voorzie inderdaad de nodige verschuivingen in de toekomstige belastingmix.'

Hoe kijken jullie aan tegen het inzetten van belastingmaatregelen als antwoord op die verschillende maatschappelijke uitdagingen en vraagstukken?

Edwin Visser: 'Die kunnen zoals gezegd heel effectief zijn. PwC wil echter ook de boodschap uitdragen dat de fiscaliteit ondersteunend moet zijn en niet leidend. Bedenk niet voor ieder probleem een nieuw fiscaal instrument maar denk eerst aan interventies die je kunt plegen buiten de fiscaliteit. Ons belastingstelsel is al een rommelzolder geworden, een enorm complex en ondoorzichtig systeem waar niemand nog een touw aan vast kan knopen. Dat is ook wat we gedeeld hebben met de woordvoerders van de verschillende Tweede Kamerfracties en de informateur: misbruik het fiscale stelsel nou niet verder voor allerlei doelen. Maar als ik de verschillende verkiezingsprogramma's lees dan denk ik dat het nog wel even duurt voordat die boodschap landt. Achter ieder instrument schuilt namelijk een belangengroep of een deel van het

electoraat, daarom is de situatie zo moeilijk te veranderen.'

Tot slot nog even terug naar de impact van het G20-akkoord:

Stef van Weeghel: 'Dit project is nu bijna twee jaar bezig en verkeert al een tijd in een redelijk vergevorderde mate van detail. In ons Global Tax Policy-team dachten we daarom dat de grote multinationals die het aangaat er al serieus mee bezig zouden zijn. Maar de eyeopener voor mij was de publiciteit na afloop van de G7-bijeenkomst in juni. Daar gaf Janet Yellen, de Amerikaanse minister van Financiën, een persconferentie waarin ze het akkoord dik in de verf zette, en de

Financial Times plaatste dat de volgende dag op zijn voorpagina. Wij werden toen totaal overrompeld door de belangstelling die dat genereerde, terwijl er inhoudelijk weinig nieuws gebeurd was. Dat baart wel zorgen over de mate waarin multinationals hier klaar voor zijn. Dus als je weet dat de implementatie van dit alles begint vanaf 2023 en je hebt je daarop nog niet voorbereid, dan is het nu alle hens aan dek.'

Edwin Visser: 'Inderdaad: als je hier nog niet in verdiept hebt, doe het dan nu. Want dit komt heel snel op je af en het heeft potentieel grote gevolgen voor je fiscale positie.'



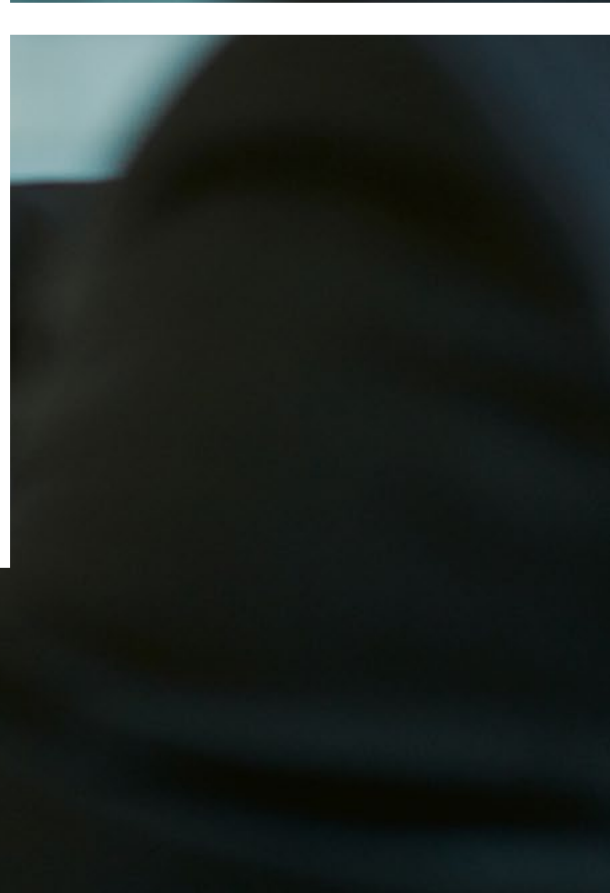
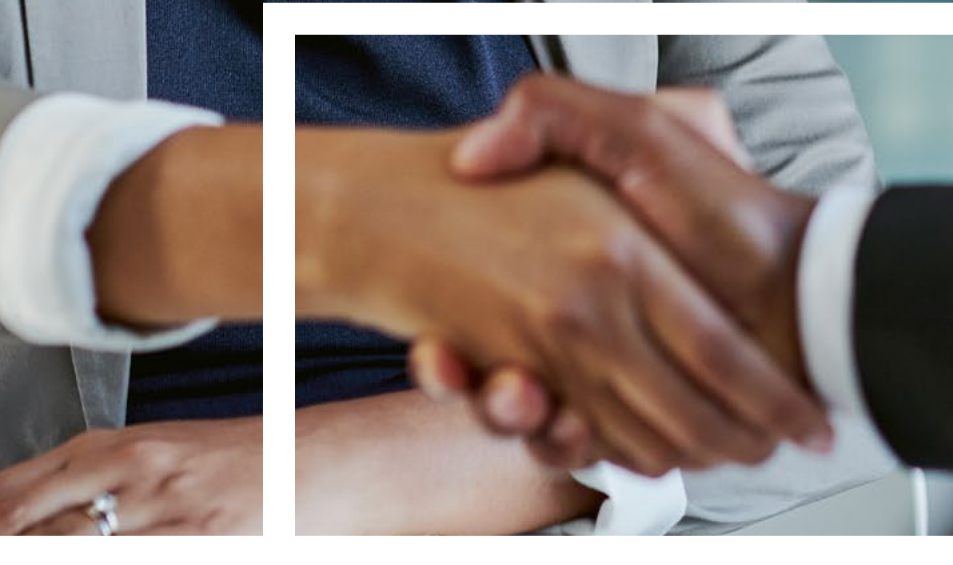
Stef van Weeghel is partner bij PwC Nederland en PwC's Global Tax Policy Leader, hoogleraar internationaal belastingrecht aan de Universiteit van Amsterdam en voorzitter van de Board of Trustees van het International Bureau of Fiscal Documentation (IBFD). Hij is ook lid van de raad van advies van het Belt and Road Initiative Tax Administration Cooperation Mechanism (BRITACOM).



Edwin Visser is partner en Tax Policy Leader voor EMEA bij PwC Nederland en lid van het dagelijks bestuur van de Nederlandse Orde van Belastingadviseurs (NOB). In zijn tijd als directeur Directie Belastingen en plaatsvervangend directeur-generaal Fiscale Zaken bij het ministerie van Financiën was hij de Nederlandse afgevaardigde bij het Committee on Fiscal Affairs van de OESO.

Maarten de Wilde is director bij PwC Nederland en hoogleraar internationaal en Europees fiscaal recht aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Hugo van den Ende is senior director bij de afdeling Assurance en Bureau Vaktechniek van PwC Nederland en hoofdredacteur van Spotlight.





Inzicht in kwaliteit door audit quality indicators

Twan van Drunen – Quality Improvement Team, Assurance
Wendy Groot – Quality Improvement Team, Assurance

Hoe meet je controlekwaliteit? Een vraag die relevant is voor accountants, de maatschappij en organisaties. Dit artikel beschrijft hoe die kwaliteit kan worden gemeten door audit quality indicators te ontwikkelen en hoe deze in praktijk vorm krijgen.

De toegevoegde waarde van audit quality indicators

Controlekwaliteit is een ongrijpbaar begrip – wanneer doet de accountant het goed? Er is behoefte om controlekwaliteit beter te duiden. Organisaties willen weten of hun externe accountant goed werk levert, de toezichthouder wil de kwaliteit van de controle beoordelen, de maatschappij wil kunnen steunen op het werk van de accountant en de accountantsorganisatie wil instaan voor haar controles.

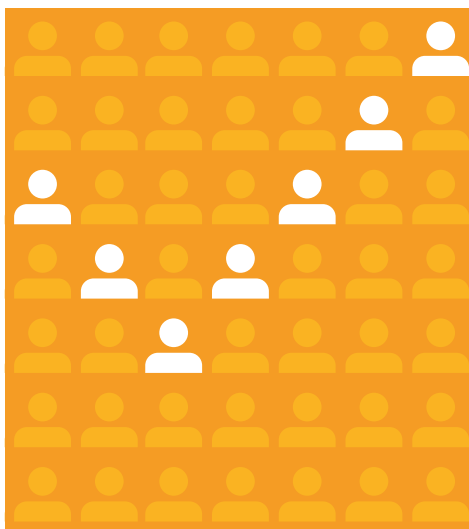
Het begrip ‘audit quality’, of controlekwaliteit, laat zich echter niet vangen in een eenduidige definitie. Ga maar

na, wanneer bent u tevreden over de controle? U kunt zich voorstellen dat dit verschilt per belanghebbende en per persoon. De meerduidige visie op controlekwaliteit draagt bij aan een verwachtingskloof: wat verwachten de belanghebbenden van de controle en wat doet een accountant feitelijk?

Om meer inzicht te krijgen in controlekwaliteit worden indicatoren van kwaliteit ontwikkeld: audit quality indicators (AQI's). Op sectorniveau wordt de ontwikkeling van de AQI's begeleid door de kwartiermakers, in opdracht van de minister van Financiën. Maar daarmee is de kous niet af; er valt nog een wereld aan kennis te winnen. Dit artikel licht toe hoe de ontwikkeling van AQI's in de breedte vorm krijgt.

De zoektocht naar AQI's

Hoewel de relevantie en het belang van de AQI's buiten kijf staan, is de identificatie van AQI's gecompliceerd. ‘Not everything that can be counted counts, and not everything that counts can be counted’, is een quote die wel eens aan Albert Einstein wordt toegeschreven.

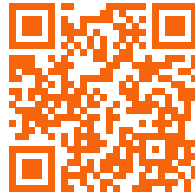


Samenvatting

De kwaliteit van de accountantscontrole laat zich niet vatten in een eenduidige definitie. De controle kent een grote verscheidenheid aan belanghebbenden en er zijn veel verschillende inzichten over wat een controle goed maakt. Daarnaast is de controle een complexe vorm van dienstverlening. Om inzicht te krijgen in de onderliggende elementen van kwaliteit en om hierop te kunnen sturen, worden audit quality indicators (AQI's) ontwikkeld. Vanuit de wetenschap en politiek is er belangstelling voor AQI's. Ook PwC is bezig om relevante AQI's te identificeren, zodat hierop kan worden gestuurd. Bij de ontwikkeling en toepassing van AQI's zijn drie vragen van belang: hoe identificeer je AQI's, hoe verzamel je betrouwbare data en hoe analyseer je die data?

Om toch waarde te kunnen halen uit de cijfers is het van belang om deze zorgvuldig te selecteren en ook het verhaal achter de cijfers inzichtelijk te maken. In dit artikel wordt de zoektocht naar de AQI's breed benaderd, waarbij verschillende factoren van controlekwaliteit worden belicht en van context voorzien.

In de wetenschap is er een grote hoeveelheid literatuur verschenen over wat relevante AQI's zijn. Ook PwC is bezig om relevante AQI's te identificeren, zodat erop kan worden gestuurd. De wetenschappelijke literatuur noemt indicatoren als partnerbetrokkenheid, en bestede controle- en trainingsuren. De kwartiermakers hebben tien AQI's ter consultatie voorgelegd aan stakeholders, van fouten in de jaarrekening tot verloop in het controleteam en opdrachtgeverstevredenheid.



Een greep uit de wetenschappelijke literatuur over AQI's zoals te vinden via het Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie

Wat is een goede hamburger?

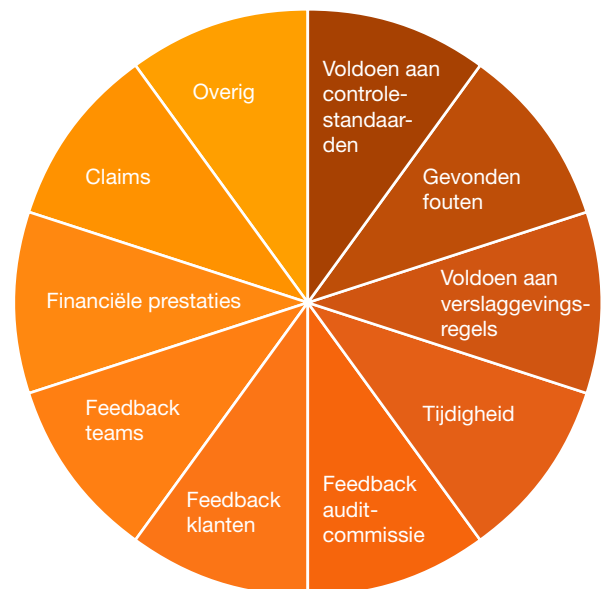
Dat de AQI's niet eenduidig zijn, kan worden geïllustreerd aan de hand van een voorbeeld uit een heel andere sector: stel, u hebt trek in een hamburger. Wilt u veilig eten, in lijn met de normen van de voedsel- en warenautoriteit, dan kunt u bij McDonalds vermoedelijk prima terecht. Consistente inkoop via eigen kanalen, routinematige processen, leeftijd en temperatuur van het frituurvet binnen vaste marges, vaste kooktijden, niets wordt te lang bewaard. Strakke procedures en alles is gaar genoeg om geen aansprakelijkheidsrisico's te lopen. Kortom, volgens de indicatoren is de kwaliteit er fantastisch. Maar, is dat alles? Als u goed wilt eten en u hebt een ruim budget, dan komt u in het territorium van de restaurantgidsen, waarvan de MICHELIN Gids er slechts één is. Culinaire fijnproeverij. Smaak. Ambiance. Emotie. Het wordt moeilijker te meten. De ene gids prevaleert waar voor je geld, de andere kiest alleen voor kwaliteit en de derde gaat voor de publiekslieveling. Hoe maken we die verschillen dan meetbaar?

Nu weer terug naar de controle: hoe kunnen die verschillende aspecten in kaart worden gebracht? Hoe kan kwaliteit van een controle in ruime zin worden gedefinieerd? Wat is een goede controle en wat maakt die controle zo goed? Het helpt om parallellen te trekken met andere sectoren, zoals het voorbeeld van het restaurant duidelijk maakt. Het helpt ook om erover na te denken wat een slechte controle slecht maakt.

'Hoe zou u een goede controle definiëren, en een slechte controle?'

PwC is met deze kennis, op basis van de bedrijfsspecifieke datastromen en wensen, aan de slag gegaan. Het doel is om beschrijvende statistiek door te ontwikkelen naar voorspellende AQI's, zodat er tijdig kan worden bijgestuurd als dat nodig is. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen input en output. De input bestaat uit datapunten op basis van 'productiedata' over de hele linie van de organisatie. De output bestaat uit indicatoren van kwaliteit achteraf, zoals de uitkomsten van dossierreviews, de kwaliteit van de jaarrekening of de klanttevredenheid. De output is een invulling van de definitie van controlekwaliteit en die hangt af van de bril waarmee gekeken wordt. Er wordt gestart met dossierreviews (is er voldaan aan de van toepassing zijnde wet- en regelgeving, waaronder controlestandaarden?). De AQI's zijn te plaatsten in de categorieën zoals die zijn weergegeven in figuur 1.

Figuur 1. Overzicht categorieën AQI's



Kwantitatieve indicatoren

Ter illustratie wordt een van deze categorieën toegelicht: het voldoen aan de controlestandaarden, oftewel GAAS-compliance. PwC voert interne kwaliteitsonderzoeken (IKO's) uit om vast te stellen of de dossiers aan de externe en interne controlestandaarden voldoen. Uit de IKO's volgt of de dossiers voldoende (compliant) of onvoldoende (niet compliant) scores. Voor data-analisten is dit bruikbare output, het levert namelijk een binair model op. Voor alle dossiers die een review hebben ondergaan, kunnen met behulp van data-analyse allerhande inputvariabelen worden gekoppeld en verbanden geanalyseerd. Door middel van statistische toetsen is het mogelijk variabelen te identificeren die significante invloed hebben op de uitkomst van compliance. De analyse wordt gestart met variabelen die er vanwege bestaande AQI's en KPI's al zijn. Vervolgens wordt het onderzoek uitgebreid naar veel meer variabelen

– wat weer kan leiden tot indicatoren waarvan niet werd vermoed dat deze invloed hadden op de controlekwaliteit. Daarnaast kan het zijn dat sommige variabelen die eerder werden gedefinieerd, statistisch gezien juist weinig verband blijken te hebben met compliance. Bijvoorbeeld, leiden vroeg afgetekende planningsfasen tot gemiddeld betere compliance, of blijkt dit verband niet zo sterk?

De noodzaak van het verhaal achter de kwantitatieve indicatoren

Om de kwantitatieve indicatoren te kunnen interpreteren is het verhaal erachter belangrijk, zoals Luc Quadackers aangeeft in 'Audit quality indicators en narratief zijn complementair: verslag van een rondetafel-discussie'. Datapunten hebben context nodig. Bijvoorbeeld, in het geval van interne reviews kunnen oorzakenanalyses ('root cause analyses') meer inzicht opleveren. Bij een oorzakenanalyse wordt onderzoek gedaan naar de onderliggende reden(en) voor het niet voldoen aan de controlestandaarden. Daarnaast kan dergelijk onderzoek ook worden ingesteld bij dossiers waar de kwaliteit juist zeer hoog was – daar zijn immers variabelen te vinden die de controlekwaliteit positief beïnvloeden. Naast een analyse van verschillende kwantitatieve aspecten, worden voor deze oorzakenanalyses onder andere interviews gevoerd met bijvoorbeeld de engagement leader, het controleteam en de betrokken specialisten. Uit deze kwalitatieve slag kan bijvoorbeeld blijken dat het team een hoge werkdruk heeft ervaren waardoor zij tijdens de controle te weinig kritisch waren, of dat de gecontroleerde organisatie in dat specifieke jaar capaciteitsproblemen had op de financiële functies. Deze indicatoren hebben invloed op de controlekwaliteit, maar laten zich minder makkelijk meten in kwantitatieve datapunten. Ook kan in deze gesprekken worden stilgestaan bij het verhaal achter de cijfers van bepaalde AQI's. Hoe was de partnerbetrokkenheid en hoe heeft het controleteam dit ervaren? Wat zijn de leermomenten voor volgende controles?

Geautomatiseerde ontwikkeling

Tot slot kan er in de zoektocht naar AQI's gekozen worden voor een maximaal objectieve aanpak, waarbij de computer met een script zelf op zoek gaat naar verbanden tussen enerzijds een groot aantal variabelen en anderzijds de output. Op deze manier wordt de zoektocht geobjectiveerd. Obstakel voor deze aanpak vormt de afhankelijkheid van datakwaliteit. Daarnaast kan het later lastig worden om causale verbanden te herleiden. Uiteindelijk is een



Luc Quadackers, 'Audit quality indicators en narratief zijn complementair: verslag van een rondetafel-discussie'



'Ooievaarstatistiek of struisvogel-politiek?'

AQI alleen nuttig als er daadwerkelijk ook een oorzaak-gevolgverband bestaat tussen een AQI (de input) en de controlekwaliteit (de output), zoals Arjan Brouwer beschrijft in zijn column over ooievaarstatistiek.

Het verzamelen van de data

Het vaststellen van de te onderzoeken AQI's is een stap in het proces. Het verzamelen van de benodigde data is een andere. Bij dit laatste komen andere facetten om de hoek kijken, zoals beschikbaarheid, regelgeving over geheimhouding en dataprotectie, en interne en externe procedures. Mogelijk moeten binnen de organisatie nog processen worden ingericht om de juiste data te verzamelen die van voldoende kwaliteit zijn om te gebruiken voor verdere analyse.

Daarnaast is de cultuur binnen een organisatie van invloed op de mogelijkheden om data te verzamelen. Dit aspect wordt in de dataverzameling mogelijk als minder relevant ervaren, terwijl een open organisatiecultuur belangrijk is voor de welwillendheid om data beschikbaar te stellen of te genereren voor verdere analyse. Hoe open is de organisatiecultuur? Is er ruimte om te leren van fouten uit het verleden? Het kan zijn dat in het proces van het identificeren en meten van AQI's eerst aandacht besteed moet worden aan dit soort culturele kenmerken van de organisatie.



'Error management in audit firms: Error climate, type, and originator'

Het analyseren van de data

Als de data zijn verzameld, de datakwaliteit op orde is en het technisch mogelijk blijkt om de input en output aan elkaar te koppelen, dan kunnen de variabelen geanalyseerd worden. Door middel van data-analyse kan onderzocht worden hoe de variabelen zich gedragen in dossiers die een voldoende (compliant) hebben gescoord ten opzichte van dossiers die een onvoldoende (niet compliant) hebben gescoord en voor welke variabelen daar een statistisch significant verschil tussen zit. Zijn er meerdere significante variabelen, dan kunnen deze met elkaar in een algoritme worden gecombineerd en kan een voorspellend model voor de controlekwaliteit worden gecreëerd. Op basis van ervaring in de wetenschap is 100% voorspelbaarheid een utopie – het doel is niet de tweede wet van Newton te modelleren, maar menselijk handelen, met alle inherente beperkingen van dien. Menselijke oordeels- en besluitvorming laten zich niet volledig voorspellen. Desondanks kan zo'n voorspellend model wel inzicht geven in de rangorde van welke dossiers meer of minder risico lopen op non-compliance. Dit is intern een krachtig middel om bijvoorbeeld expertise en middelen beter te alloceren of dossiercoaching aan te bieden, en voor de buitenwereld levert het relevantere AQI's op.

Tot slot – de rol van AQI's in het controleproces

Behalve voor interne sturing zijn AQI's ook relevant als onderdeel van het controleproces. Bij PwC worden ook AQI's op dossierniveau ontwikkeld, zodat externe accountants hierover in gesprek kunnen gaan met de door hen gecontroleerde organisaties en hun organen belast met governance. Dit start met een gesprek over wat wordt verstaan onder een kwalitatief goede controle en wat de wederzijdse verantwoordelijkheid daarvoor is. Vervolgens kan in samenspraak een aantal AQI's geselecteerd worden en kunnen doelstellingen voor het jaar bepaald worden. Dit kunnen variabelen zijn die door het controleteam beïnvloed kunnen worden (zoals de

betrokkenheid van de engagement leader of specialisten) en variabelen die door de gecontroleerde organisatie kunnen worden beïnvloed (tijdigheid en kwaliteit van opgeleverde informatie).

Conclusie

Inzicht krijgen in de controlekwaliteit is belangrijk voor de accountant, de maatschappij en de gecontroleerde organisaties. Omdat controlekwaliteit een ongrijpbaar begrip is, worden AQI's ontwikkeld om meer inzicht te geven in die kwaliteit. AQI's kunnen helpen om data te transformeren in inzichten, inzichten die de accountant en organisatie verder helpen.

Toezicht op het bedrijfsleven en de (semi)publieke sector vereist professionaliteit en een proactieve houding. PwC wil bijdragen aan goed bestuur en gedegen corporate governance, onder andere door het organiseren van commissarissenontmoetingen. Tijdens een van deze bijeenkomsten in 2021 stonden zeven aandachtspunten centraal die de auditcommissie met de externe accountant zou moeten bespreken. Deze zeven aandachtspunten hebben betrekking op de kwaliteit van de controle en de mogelijke inzet van AQI's.

Aandachtspunten die de auditcommissie met de externe accountant zou moeten bespreken

1 Hoe omschrijft de auditcommissie kwaliteit van de accountant en wat verwacht de commissie van de accountant?

2 Welke kwalitatieve en kwantitatieve informatie ter beoordeling van het functioneren van de accountant vindt de auditcommissie relevant?

3 Ten aanzien van welke verantwoordelijkheid/welk onderwerp bestaat de meeste behoefte aan AQI's? Is de huidige informatievoorziening toereikend?

4 Zijn er aspecten met betrekking tot de huidige of inkomende accountant die extra aandacht verdienen?

5 Is de inzet van de AQI's gericht op de harde kant (informatievoorziening), de zachte kant (communicatie/interactie) of een mix van deze harde en zachte kanten?

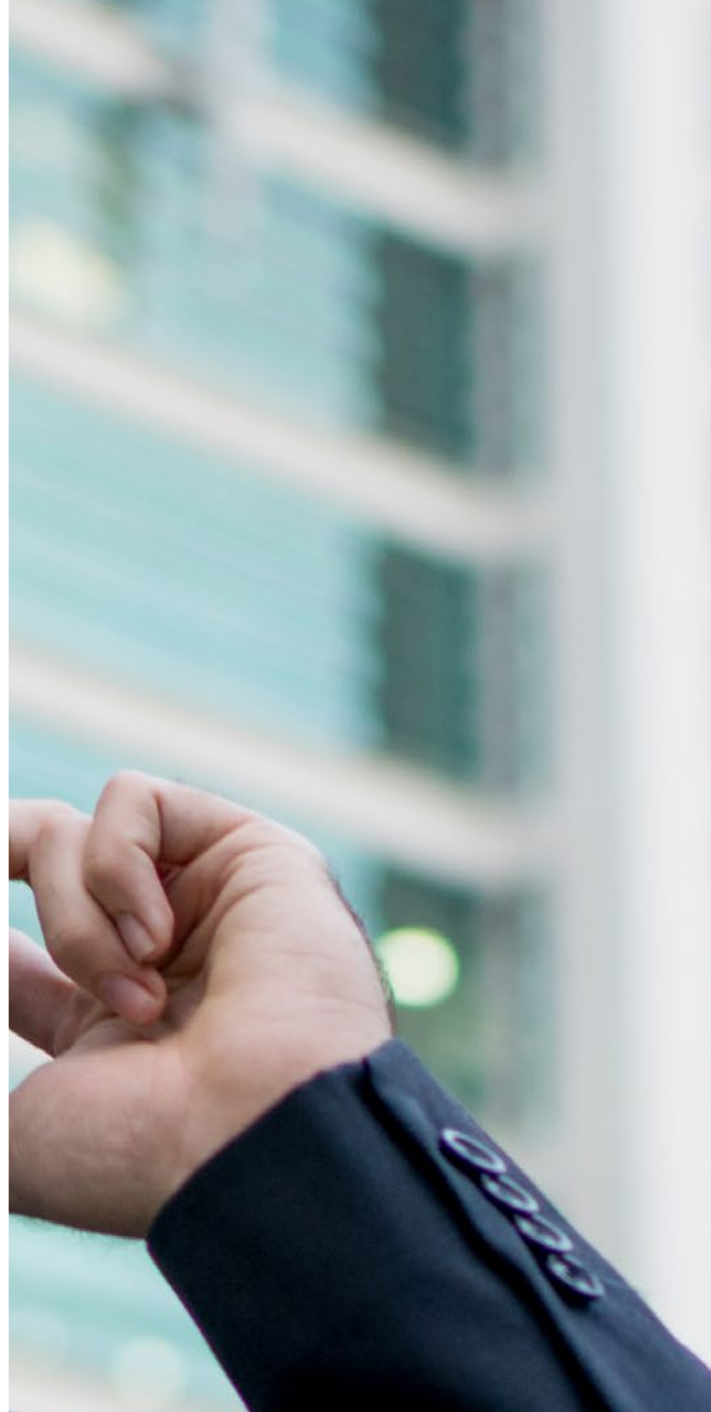
6 Op welke manier kunnen de AQI's worden gebruikt om de keten van bestuur, accountant en raad van commissarissen te versterken en hoe verbetert dit de interactie?

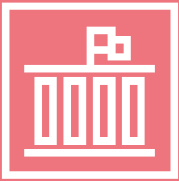
7 Welke verantwoordelijkheid ligt bij de auditcommissie in het realiseren van de kwaliteit van en de samenwerking met de accountant?

Commissarissen-
ontmoetingen van PwC









Commissaris in een crisisperiode

Daniëlle Struijs – Corporate / M&A / Restructuring, Legal

Justine Sliwinski – Corporate / M&A / Restructuring, Legal

In een crisisperiode kan alles zomaar anders zijn, ook de rol van de raad van commissarissen. Wat wordt er in tijden van crisis verwacht van de raad van commissarissen?

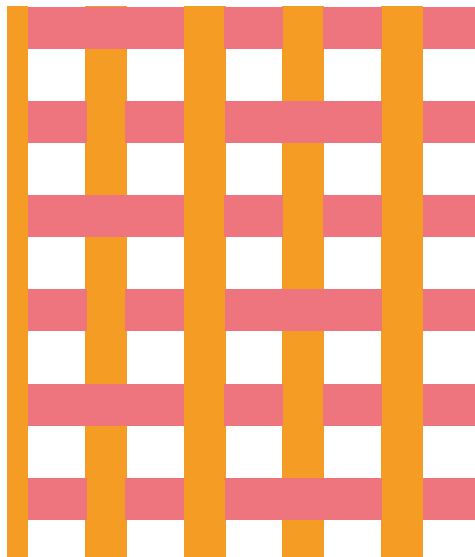
De rol van de raad van commissarissen in het algemeen

De raad van commissarissen (RvC) houdt toezicht op het bestuur en op de algemene gang van zaken van de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen. Daarbij is het de taak van de RvC om de continuïteit van de vennootschap voor ogen te houden ten behoeve van alle stakeholders en belangenafwegingen te maken. Toezicht betekent het gevraagd of ongevraagd houden van toezicht op het strategisch beleid, de beheers- en controlesystemen en de algemene en financiële risico's. Toezicht moet zich ook uitstreken tot het te voeren beleid op de langere termijn. Daarnaast staat de RvC het bestuur met raad ter zijde. In statuten en interne reglementen kunnen meer taken en bevoegdheden aan de RvC (en het bestuur) worden toegekend waarmee uiteraard ook rekening moet worden gehouden.

Om zijn taak adequaat te kunnen vervullen moet de RvC tijdig over voldoende en betrouwbare informatie kunnen beschikken. Het is de verplichting van het bestuur om de RvC van deze informatie te voorzien, maar de RvC moet er zelf ook voor zorgen dat hij de juiste informatie ontvangt. De commissaris kan hier dus een sturende rol in spelen. De Hoge Raad heeft erop gewezen – bijvoorbeeld in de uitspraak van OGE (1990) maar ook in de zaak Bodam Jachtservice (1996) – dat de RvC zal moeten kunnen aantonen actie te hebben ondernomen om het bestuur daar waar nodig bij te sturen. Kortom, toezicht houden vereist een actieve opstelling van de RvC en dat kan, wanneer nodig en waar mogelijk, ook inhouden dat de RvC maatregelen neemt zoals het inwinnen van (extra) advies bij deskundigen (denk ook aan de accountant) en het zelf verzamelen van informatie.

Verscherpt toezicht tijdens een crisisperiode

Verscherpt toezicht moet worden ingezet als de continuïteit van de vennootschap op het spel staat. Prof. mr. L. Timmerman wees er in zijn conclusie van 10 december 2004 inzake Laurus al op dat vooral in crisissituaties de RvC op grond van omstandigheden zijn gebruikelijke toezicht zal moeten intensiveren. In een crisissituatie wordt van de RvC een 'meer dan



Samenvatting

De raad van commissarissen (RvC) heeft met name een toezichhoudende rol. Tijdens een crisisperiode ontstaat een andere dynamiek en zal de RvC een meer sturende rol moeten aannemen. Besluiten zullen tijdens een crisis onder andere omstandigheden worden genomen en bepaalde besluiten zijn gebaat bij snel handelen. In dit artikel wordt kort ingegaan op de rol van de RvC tijdens een crisisperiode (waaronder in dit artikel wordt verstaan een periode waarin onder meer economische, financiële en maatschappelijke verhoudingen ontregeld raken en/of stagneren). Ook de bijzondere Covid-19-periode kan hieronder vallen. In het verleden zijn crisismomenten ontstaan waaruit nog steeds lessen kunnen worden getrokken. In dit artikel wordt gekeken naar de RvC bij besloten vennootschappen (bv's) (terwijl dit artikel grotendeels ook van toepassing is op de niet uitvoerende bestuurders bij bv's).

normale alertheid verwacht. De RvC mag in beginsel afgaan op informatie die hem wordt verstrekt, maar dat neemt niet weg dat er omstandigheden zijn (zoals de omvang en het risico van een project) waaronder dit in zoverre anders is dat kritische vragen moeten worden gesteld althans op bepaalde onderdelen moet worden doorgevraagd en de RvC de hoofddirectie korter aan de teugel moet nemen'. Zoals ook blijkt uit de uitspraak van de Ondernemingskamer inzake KPNQwest (2006), zal de RvC het bestuur ook in moeilijke tijden met raad en daad moeten ondersteunen. De stress die een crisis met zich mee kan brengen moet geen negatief effect hebben op de besluitvorming van het bestuur. Voornoemde is ook vandaag de dag nog steeds actueel. Ook zal aandacht moeten worden gegeven aan de vraag of de juiste mensen met de benodigde deskundigheid en competenties in de RvC zitting hebben. Het kan zijn dat mensen met andere specialismen moeten toetreden of bepaalde mensen meer op de voorgrond zouden moeten treden dan anderen. Dit kwam ook aan de orde bij de Ondernemingskamer in de zaak Landis (2011). Ook kan het nodig zijn een gedelegeerd commissaris te benoemen (een commissaris die tijdelijk een specifieke taak krijgt).

Informatieprotocol, interne verslaggeving en crisisdraaiboek

In crisissituaties veranderen omstandigheden snel en voortdurend. Achteraf is niet altijd te achterhalen waarom bepaalde keuzes ten aanzien van een vennootschap zijn gemaakt. Voor de RvC is het daarom van belang om bij te houden hoe hij toezicht heeft gehouden en welke acties zijn ondernomen (of waarom bepaalde acties juist zijn nagelaten). Ook is het de taak van de RvC om verslag uit te brengen in notulen en aantekeningen te maken van de belangrijke beslissingen die worden genomen en de afwegingen die daarbij zijn gemaakt. De Nederlandse Corporate Governance Code is ook een goede leidraad voor verslaggeving. Het is handig om een crisisdraaiboek klaar te hebben liggen.

Grip op liquiditeit, financiële maatregelen en het maken van afwegingen

Het is voor vennootschappen van belang om naast zorg voor de betrokken medewerkers de stabiliteit en continuïteit van de vennootschap te waarborgen. Het bestuur zal moeten afwegen of, en in hoeverre, opgebouwde middelen in de toekomst kunnen worden gebruikt om nadelige effecten van een crisis te beperken. In deze afweging spelen de belangen van stakeholders, de belangen van schuldeisers en het belang van de vennootschap een rol. Denk bijvoorbeeld aan het al dan niet ontslaan van medewerkers, (dividend)uitkeringen, kostenbesparingen, maar ook aan de mogelijkheden die de op 1 januari 2021 in werking getreden Wet homologatie onderhands akkoord (Whoa) biedt aan ondernemingen in financiële moeilijkheden (zoals de mogelijkheid om schulden te herstructureren en een faillissement te voorkomen). Tijdens een crisis wordt de

afstand tussen het bestuur en de RvC kleiner en is het belangrijk commissarissen (nauwer) te betrekken bij dit soort afwegingen. De RvC zal up-to-date moeten blijven met betrekking tot de stand van zaken zonder daarbij feitelijk bestuurderschap op zich te nemen. In de zaak Eneco (2018) gaf de Ondernemingskamer ook aan dat het bepalen van het beleid bij het bestuur ligt.

Bewust zijn van het hebben van verschillende functies

Er kan sprake zijn van interne belangentegenstellingen, bijvoorbeeld als de bestuurder ook aandeelhouder is. Het is belangrijk dat de RvC zich hiervan bewust is en in een dergelijk geval speciale aandacht besteedt aan het toezicht op besluitvorming.

Risicobeperking – aansprakelijkheid

Onbehoorlijk toezicht kan leiden tot aansprakelijkheid van commissarissen. De wettelijke basis van (hoofdelijke) aansprakelijkheid van bestuurders bestaat, heel kort samengevat, uit:

- interne aansprakelijkheid jegens de vennootschap voor onbehoorlijk bestuur (ernstig verwijt); en
- externe aansprakelijkheid jegens derden vanwege onbehoorlijk bestuur (denk aan faillissement) en een onrechtmatige daad.

Deze aansprakelijkheidsnormen kunnen ook van toepassing zijn op de RvC, daarbij rekening houdend met de andere taak of rol die de RvC of een commissaris heeft. Ook individuele commissarissen hebben een belangrijke verantwoordelijkheid. Zij kunnen (net als bestuurders) individuele aansprakelijkheidsrisico's lopen.

Op 1 juli 2021 is de Wet bestuur en toezicht in werking getreden, waarin ook regels zijn opgenomen ten aanzien van toezicht en aansprakelijkheid (deze wet heeft in de eerste plaats betrekking op stichtingen en verenigingen, maar heeft ook gevolgen voor coöperaties, onderlinge waarborgmaatschappijen en in geringe mate voor bv's en nv's).

Uit voornoemde jurisprudentie, maar ook uit onder meer de uitspraak van de Ondernemingskamer inzake Van Der Moolen (2013) en een meer recente uitspraak van de Hoge Raad inzake Harlingen Holding Industries (2021), blijkt dat (mede vanwege het aansprakelijkheidsvraagstuk) de RvC zijn rol actief en gericht moet uitvoeren en dat in geval van crisissituaties verscherpt toezicht, ook op de langere termijn, van de RvC op zijn plaats is. Zo moet de RvC zoals ook hierboven al aangegeven actief informatie opvragen en de beschikbare informatie kritischer beoordelen. De RvC zal frequent vergaderingen moeten inplannen (met het bestuur), eigen initiatief moeten nemen, het bestuur concreet moeten ondersteunen en externe adviseurs inschakelen indien nodig. Ook zal de RvC erop moeten letten welke beschrijvingen en mededelingen in het jaarverslag zijn opgenomen en of die nog passen in de situatie van dat moment. Wanneer

voornoemde maatregelen geen effect sorteren en de RvC wanbeleid van het bestuur constateert, kan de RvC besluiten tot bijvoorbeeld het schorsen van het bestuur en/of het bijeenroepen van de aandeelhouders.

Overige handvatten voor de RvC

Hierboven is al een aantal handvatten en voorbeelden gegeven van vragen die met name in crisissituaties kunnen spelen. Verder zou de RvC nog kunnen denken aan het volgende (niet uitputtend):

- Hoe gaat het met de bestuurders en medewerkers? Is opvolging geregeld bij ziekte?
- Is de betreffende bestuurder ook in een crisissituatie de juiste bestuurder? Niet iedereen functioneert even goed onder druk. Overweeg het instellen van een crisisteam dat het bestuur of het management ondersteunt.
- Welke steun kan het beste worden geboden aan het bestuur en op welk moment? Is het bestuur fit, zowel fysiek als mentaal, om zijn taak te kunnen vervullen? De RvC moet faciliterend optreden.
- Wat is de (financiële) impact van de crisissituatie op de korte en lange termijn? Houdt de RvC zich (ook) voldoende bezig met de gevolgen op de langere termijn? De voedselsector bevindt zich bijvoorbeeld in de Covid-19-periode in een ander vaarwater dan de toerismesector. Denk ook aan het bijhouden van de maatschappelijke ontwikkelingen.
- Zijn de (nood)plannen van de vennootschap up-to-date en toereikend? Is een alternatieve aanpak nodig? Ligt een crisisdraaiboek klaar?
- Welke maatregelen zijn nodig, wanneer en voor hoe lang? Heeft het bestuur een implementatieplan gemaakt en kan de RvC de voortgang daarvan monitoren? Waar liggen de prioriteiten van de vennootschap? Deze vragen moeten frequent worden gesteld vanwege de steeds veranderende situatie tijdens een crisisperiode.
- Hoe zit het met de kwaliteit en tijdigheid van de informatievoorziening van het bestuur aan de RvC en hoe kan het bestuur worden ondersteund om de informatievoorziening zo soepel mogelijk te laten verlopen?
- Is er voldoende transparantie richting interne en externe belanghebbenden (denk ook aan de schuldeisers) en worden de belangen van alle stakeholders meegenomen?
- Hoe is of wordt de impact van een crisisperiode verwerkt in onder meer het jaarverslag?
- Hoe is de vertrouwensband met het bestuur? Is er voldoende contact met het management en de ondernemingsraden en is er eenheid binnen de RvC? Blijf ervaringen vastleggen en delen.

Conclusies ten aanzien van de rol van een RvC in een crisisperiode

De RvC heeft, zowel tijdens een crisis als in normale situaties, een toezichhoudende functie waarbij hij het bestuur met raad en daad ondersteunt. Hierbij houdt de RvC het belang en de continuïteit van de vennootschap als uitgangspunt (ten behoeve van alle stakeholders). In een crisissituatie mag van een RvC worden verwacht dat die zijn toezicht intensiveert. Het is belangrijk kritisch te kijken naar de samenstelling van de RvC (met aandacht voor diversiteit), de besluitvorming goed te documenteren en rekening te houden met het vennootschappelijk belang en de positie van betrokken stakeholders. De RvC zal in zijn actievere crisisrol meer informatie moeten inwinnen. Niet alleen binnen de vennootschap, maar ook extern door op de hoogte te blijven van actualiteiten en eventuele ontwikkelingen rondom nieuwe wetgeving. De uitdaging voor de RvC is om zich open op te stellen en tegelijkertijd behoedzaam te zijn en ervoor te zorgen dat de RvC (ook in crisissituaties) niet op de stoel van de bestuurder gaat zitten (en zich dus niet bezighoudt met de dagelijkse gang van zaken binnen de vennootschap). Het komt neer op het vinden van de juiste balans. Wanneer de RvC zich niet voldoende proactief opstelt en/of niet tijdig ingrijpt, kan dit leiden tot een (hoofdelijke) aansprakelijkheid van de RvC of een individuele aansprakelijkheid van een commissaris. Het daadwerkelijk aansprakelijk kunnen houden van een RvC(-lid) is echter niet gemakkelijk; aansprakelijk wordt niet snel aangenomen.

De oorsprong van het woord 'crisis' komt uit het Grieks en daaraan wordt (in positieve zin) gekoppeld de kans om te onderscheiden en te beslissen. Desondanks is het in een crisisperiode niet altijd makkelijk om op een juiste manier te acteren. Ook in de Covid-19-periode is de onvoorspelbaarheid groot met bijzondere uitdagingen voor de RvC tot gevolg. Het uitbouwen van de vertrouwensband (met het bestuur), het contact houden met het management en ondernemingsraden, het behouden van eenheid binnen de RvC en het blijven delen en vastleggen van ervaringen zijn belangrijke elementen en helpen een vennootschap ongetwijfeld nog beter te kunnen inspelen op een eventuele nieuwe crisis, in welke vorm dan ook.





De hybride overheid

Wouter Amersfoort – Public Sector, Tax Legal

De rol van de overheid in de samenleving is voortdurend in beweging. Op dit moment leidt het steeds actievere en investerende optreden van de overheid tot een 'hybride model' van markt en overheid. Wat is een 'hybride overheid' en welke vraagstukken brengt die met zich?

Om de gevolgen van de coronacrisis te minimaliseren, heeft de overheid een ongekend grote set aan steunpakketten en herstelmaatregelen geïntroduceerd. In de rol die de overheid daarbij vervult, is een al langer bestaande ontwikkeling zichtbaar. De overheid toont zich actief en investerend. Zo denkt zij voor het nemen van maatregelen niet vanuit de bestaande kaders en instrumenten, maar vanuit de vraag 'wat is er nodig?' Deze ontwikkeling was al langer gaande, maar is door de coronacrisis extra zichtbaar en evident geworden. Wat betekent deze nieuwe invulling van de rol van de overheid voor de samenleving en het bedrijfsleven?

Waar komen we vandaan?

Het was in zijn eerste troonrede, in 2013, dat Koning Willem-Alexander verwoordde dat de verzorgingsstaat zich moest ontwikkelen tot de participatiesamenleving. De

verzorgingsstaat, waarin 'van wieg tot graf' voor burgers werd gezorgd, zou op lange termijn niet houdbaar zijn. De rol van de overheid moest dus kleiner en 'we' moesten gezamenlijk meer voor elkaar gaan zorgen. Het past in de grotere trend van het overheidsdenken, dat met de privatiseringen van bijvoorbeeld post- en nutsbedrijven van de jaren '80 en '90 al in had gezet op een kleinere overheid met meer klassieke overheidstaken. De daaropvolgende decentralisaties van de jaren '10 gaven daarbij nog een aanvullende impuls aan de overgang naar een kleinere centrale overheid en decentralisatie van taken naar lokale of regionale overheden. Denk bijvoorbeeld aan Jeugdzorg of de Wet Maatschappelijke Ondersteuning, waarmee vanaf 2015 zorgtaken op decentraal niveau (gemeenten) in plaats van centraal niveau (landelijk) moeten worden ingekocht en gecoördineerd. Dat gaf de mogelijkheid om meer maatwerk te bieden in een land dat, hoe klein ook, grote regionale verschillen kent. Het past in een trend van een landelijke overheid die een kleinere en meer faciliterende rol voor zichzelf weggelegd ziet in de ontwikkeling van verzorgingsstaat naar participatiesamenleving.

Kentering

De afgelopen jaren kwam er echter al een voorzichtige kentering in dit beleid. Lerende van de scherpe randjes van het marktdenken en kapitalisme, werd steeds duidelijker dat de overheid absoluut nog een rol te spelen heeft in de samenleving. Nutsvoorzieningen en de zorg bijvoorbeeld, blijken toch gebaat bij een duidelijke rol



Samenvatting

Na jaren van privatisering en decentralisering lijkt er een kentering te komen in het denken over de rol van de overheid. In de praktijk is zichtbaar dat de overheid wel degelijk een belangrijke rol speelt. Een andere ontwikkeling is dat de overheid de laatste jaren een steeds actievere rol inneemt. Zij treedt, zeker in de coronacrisis, op als investeerder en vervaagt daarmee de traditionele grenzen tussen publiek en privaat. Er ontstaat zo een 'hybride overheid'. De vervaging van de grenzen leidt tot uitdagingen op het gebied van toezicht, wetgeving en verantwoording. Tegelijkertijd biedt dit model ook kansen, zoals een verbeterde samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven en op die manier betrokkenheid van bedrijfsleven bij maatschappelijke doelen.

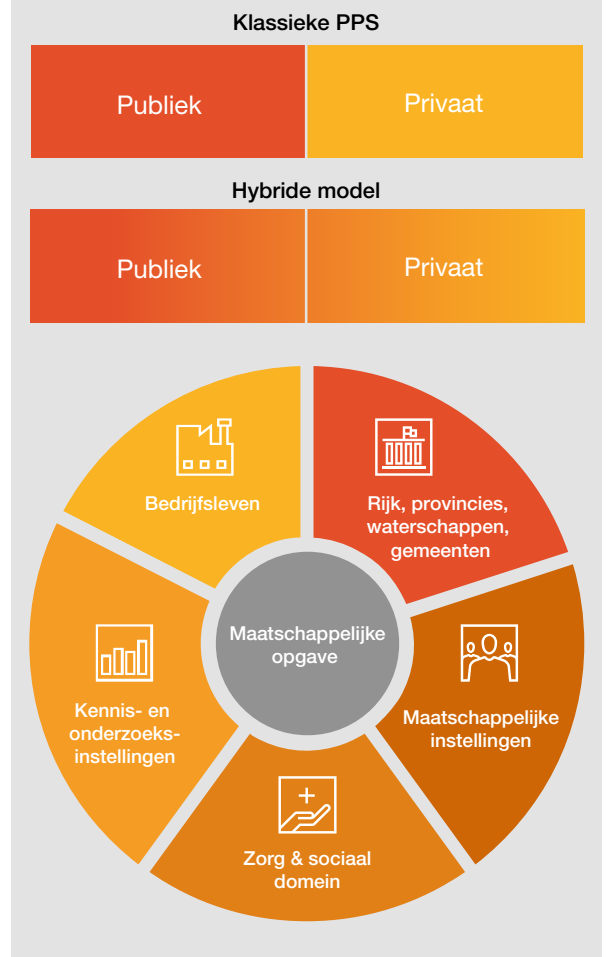
van de overheid en een genuanceerd marktdenken. Het debat over de precieze invulling hiervan is nog volop gaande, maar in de wetgeving en uitleg van bijvoorbeeld marktordeningsregels is duidelijk dat de rol van de overheid beslist nog een belangrijke is. In ieder geval als het gaat om de allocatie van publieke middelen en het stellen van kaders.

Zo zijn bijvoorbeeld publieke fondsen in opkomst. Daarmee stelt de overheid middelen beschikbaar om een maatschappelijk vraagstuk op te lossen. Zo hoeft de overheid niet direct zelf het probleem op te lossen, maar neemt zij als financier, investeerder of samenwerkingspartner een andere rol in. Dat past ook in de kleinere rol die de overheid voor zichzelf weggelegd ziet. Vehikels als Invest-NL, Invest-International, het Nationale Groeifonds en Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen proberen met publiek geld maatschappelijke ontwikkelingen te financieren die op de private markt (nog) niet aan kapitaal kunnen komen. Ze investeren zo publiek geld in bijvoorbeeld start-ups die kunnen helpen bij de energietransitie, klimaatverandering of een toekomstbestendige infrastructuur. Maar ook burgers kunnen hiervan profiteren, bijvoorbeeld door het Nationaal Warmtefonds dat woningverduurzaming betaalbaar moet maken voor elke huiseigenaar.

Daarbij wordt de regionalisering van het land actief gestimuleerd door programma's als Regio Deals of City Deals, waarbij regionale (publiek/private) samenwerkingsverbanden budget van de overheid krijgen voor de gezamenlijke aanpak van regionale maatschappelijke vraagstukken. Zo zijn er door de Regio Deal Foodvalley programma's opgezet voor de verduurzaming van landbouw en de voedseltransitie en worden er in het hele land samenwerkingsprogramma's opgezet ter bestrijding van ondermijning. Vanuit centraal niveau worden zo (regionale) maatschappelijke ontwikkelingen in gang gezet.

De overheid stelt zich daarbij steeds meer op als investeerder of samenwerkingspartner in het oplossen van maatschappelijke problemen. Steeds meer en steeds vaker wordt daardoor niet geredeneerd vanuit de klassieke overheidsrol en -taken met het daarbij behorende instrumentarium, maar vanuit de gedachte 'wie en wat is er nodig om dit probleem op te lossen?' De overheid vult haar rol daarbij flexibel in, afhankelijk van wat nodig is in de situatie en welke (markt)partijen verder kunnen bijdragen. Publiek-private samenwerking (PPS) is natuurlijk niet nieuw, maar de mate waarin dit gebeurt en de wijze waarop de overheid daarin een rol vervult, zijn wel in ontwikkeling. Zo lijkt er een hybride model te zijn ontstaan, een doorontwikkelde vorm van PPS, waarin de grens tussen publiek en privaat is vervaagd omdat in volledige gezamenlijkheid aan de oplossing van een maatschappelijk probleem gewerkt wordt.

Figuur 1. Klassieke PPS en het hybride model



De crisis

De coronacrisis en de steunpakketten die daardoor noodzakelijk werden, zorgden voor een extra katalysator op de ontwikkeling van de overheid als investeerder in maatschappelijke problematiek. Er werd heel bewust gekozen voor het op grote schaal financieren van de markt, door generieke regelingen zoals enerzijds de NOW-regeling en anderzijds maatwerksteun, bijvoorbeeld de financiële steun aan KLM. Met zo'n 5 miljard euro per maand werd geprobeerd de economische gevolgen van de coronacrisis zo klein mogelijk te houden. Ongekende overheidsfinanciering voor het bedrijfsleven dus, waarmee de overheid duidelijk haar rol pakt in het bestrijden van de crisis.

Daardoor treedt de overheid, nog meer dan anders, op in de markt. De mate waarin zij dat doet en de instrumenten die zij daarbij gebruikt, brengen interessante uitdagingen met zich. Steeds vaker neemt de overheid de rol van private partij in, door de bovengenoemde vehikels en programma's die publiek-private samenwerkingen faciliteren, en hanteert zij daarmee ook private

instrumenten. Dat is een belangrijke ontwikkeling. Het onderscheid tussen overheid en markt vervaagt daarmee namelijk in diverse opzichten.

Publiek-privaat, markt-overheid

Traditioneel gezien opereert de overheid vanuit klassieke publiekrechtelijke verschijningsvormen als ministeries, provincies, gemeenten en agentschappen als Rijkswaterstaat, de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland of de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit. Daarbij passen ook de klassieke instrumenten, zoals wetgeving, het maken van beleid of het verstrekken van informatie. Door de nieuwe rollen en verschijningsvormen van de overheid worden ook andere instrumenten steeds meer gebruikt, zoals het doen van investeringen, participeren in samenwerkingen of het actief optreden op de markt. De overheid wordt daarmee op steeds meer fronten een hybride organisatie en staat op die manier met één been in het publieke domein en één been in het private.

In de basis gaat het denken over de rol van de overheid nog uit van een zekere mate van onderscheid en afstand tussen overheid en markt. Van de Nederlandse overheid wordt normaal gesproken een zekere afstand tot 'de markt' verwacht. Dat betekent dat hoe dichter iets 'op de markt zit' en hoe verder het van de overheid zelf staat, des te kleiner de zeggenschap van de overheid hoort te zijn en vice versa.

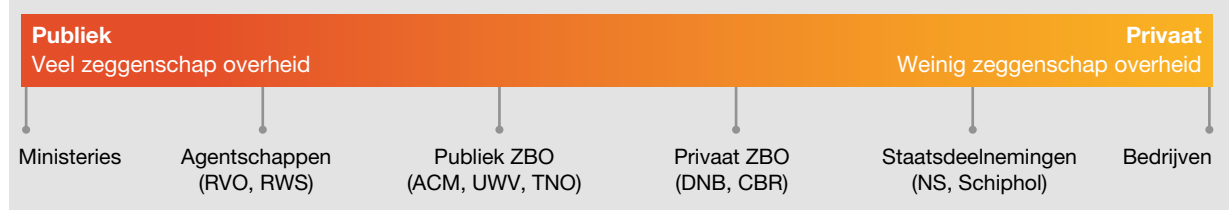
Een hybride overheid neemt dus als investeerder of samenwerkingspartner een rol aan op de rechterkant van het publiek-private spectrum (zie figuur 2). Dat gebeurt soms vanuit vehikels zoals de eerdergenoemde publieke fondsen of regionale programma's, die al dicht bij de markt staan, maar ook via bijvoorbeeld staatsdeelnemingen of investeringen of steun die vanuit ministeries verleend en aangestuurd worden en die de twee uitersten van het spectrum bij elkaar brengen.

Over de interessante wijze waarop vooral tijdens de coronacrisis is opgeroepen om publieke waarden in het private domein te manifesteren, verscheen al een artikel in de Spotlight-editie van december 2020. De oproep is vaak dat publiek geld alleen naar private partijen mag gaan die iets bijdragen aan de maatschappij, en het is deze oproep die precies het dilemma van een hybride

overheid op dit front weergeeft. Steunmaatregelen, generiek of individueel, zijn bedoeld om bedrijven overeind en gezond te houden. Daaraan ook een maatschappelijk doel koppelen, zoals het naleven van klimaatmaatregelen of het voorkomen van slechte arbeidsomstandigheden in de productieketen, maakt de steun mogelijk minder doelmatig. Het is dan ook niet voor niets dat in de politieke discussies hierover hardop de vraag wordt gesteld of steunmaatregelen bedoeld zijn om bedrijven en hun werknemers te redden of de wereld te verbeteren. Beide is uiteraard het ideaal, maar wellicht een utopie. Wel is duidelijk dat het bestaan van de hybride overheid steeds vaker betekent dat het gesprek over publieke waarden in hybride financieringen of hybride samenwerkingsvehikels gevoerd moet worden. In het land dat zich liet kenmerken door 'de koopman en de dominee', kan het ook bijna niet anders dan dat de rol van de overheid gepaard gaat met een stukje waardeoverdracht. Het bedrijfsleven dat met de overheid samenwerkt, moet zich daar dan ook van bewust zijn. Hoe goed een hybride overheid ook zijn best doet, onderscheid tussen markt en overheid, publiek en privaat, zal altijd blijven bestaan.

Tegelijkertijd betekent een hybride overheid ook dat er meer kansen liggen voor een goede samenwerking tussen markt en overheid. De overheid kan daardoor meer gezien worden als samenwerkingspartner van de markt. Een PPS die gefaciliteerd wordt door publieke fondsen of programma's als de Regio Deals of City Deals biedt kansen voor overheid en bedrijfsleven om de handen ineen te slaan en tot oplossingen te komen voor grote maatschappelijke vraagstukken als economisch herstel, klimaatverandering en de energietransitie. Er worden al belangrijke stappen gezet, maar dit type samenwerking is nog niet echt onderdeel van het systeem. Misverstanden over het gewenste rendement (financieel of maatschappelijk?), de wederzijdse verwachtingen, handelingssnelheid of prioriteiten liggen nog altijd op de loer. Beide partijen, publiek en privaat, moeten nog naar elkaar toegroeien, wat uiteraard tijd en wederzijds begrip nodig heeft. Als dat goed gebeurt, bieden het nieuwe model en de nieuwe samenwerking wederzijds wel kansen voor beide partijen. De grote maatschappelijke vraagstukken van deze tijd houden zich immers niet aan de traditionele grenzen van markt en overheid of bijvoorbeeld geografie. De energietransitie,

Figuur 2. Het spectrum van publiek tot privaat



klimaatverandering en toekomstbestendige zorg vragen om een gezamenlijke aanpak, omdat geen van beide partijen het alleen kan. Vraagstukken als ondermijning of economische groei gaan veel meer over regio's dan over gemeenten of provincies. Voor zowel de overheid als het bedrijfsleven is het dus zinvol om in meerdere aspecten grens- en domeinoverstijgend te kijken. Door elkaar meer te zien als samenwerkingspartner dan bijvoorbeeld enkel als regelgever, toezichthouder of controleur, kunnen meer hybride samenwerkingen ontstaan, tot wasdom komen en zich doorontwikkelen.

Juridisch kader: publiek- en privaatrecht

Een belangrijke complicatie bij de hybride overheid is dat het wettelijk kader eigenlijk nog niet de ruimte biedt die nodig is of handig zou zijn. De juridische kaders voor het optreden van markt en overheid zijn nog min of meer gescheiden. Voor alles wat een overheid doet, is in de eerste plaats het publiekrecht van toepassing. Voor de activiteiten van burgers en marktpartijen zijn dat de privaatrechtelijke regels.

Een hybride overheid betekent dat er vehikels zijn waarvoor niet volledig duidelijk is hoe publiek en/of privaatrecht daarop van toepassing is. Denk daarbij aan publieke fondsen die neergezet worden als privaatrechtelijk vehikel (bijvoorbeeld een bv of nv), maar door de publieke middelen en betrokkenheid ook door het publiekrecht beheerst worden. De toepassing van publiek- en privaatrecht naast elkaar hoeft daarbij geen probleem te zijn, maar het door elkaar lopen van publiek- en privaatrechtelijke rechtsverhoudingen kan wel complex zijn. Zo is bijvoorbeeld altijd de vraag wat in bepaalde gevallen voorrang heeft, met elkaar samenhangt of elkaar uitsluit.

Verder wordt vaak gewezen op de 'ontstatelijking' van de overheid. Daarmee wordt bedoeld dat de overheid zich deels aan het publiekrecht onttrekt door haar toevlucht te nemen tot private verschijningsvormen. De overheid is een machtige partij die in ons rechtssysteem vergaande bevoegdheden heeft. Daar hoort een uitgebreid stelsel van wet- en regelgeving bij dat is opgesteld om te controleren hoe de overheid haar taken uitvoert en bevoegdheden uitoefent, denk bijvoorbeeld aan controle door de Tweede Kamer of gemeenteraad. Door meer als private partij of in samenwerking met private partijen te acteren, is een deel van dit publiekrechtelijke kader niet meer van toepassing. Het toezicht op en de verantwoording van de hybride overheid zijn daarmee problematisch.

Conclusie

De rol van de overheid in de samenleving verandert. Door de opkomst van een actieve en investerende overheid, die zich bijvoorbeeld doet gelden in steun- en herstelmaatregelen naar aanleiding van de coronacrisis, ontstaat een hybride overheid. De hybride overheid staat met één been in het publieke en één been in het private domein. In plaats van te redeneren vanuit de klassieke overheidsrol en de daarbij horende instrumenten, wordt flexibeler gekeken naar wat nodig is om een maatschappelijk vraagstuk op te lossen. Dat is een logische en gewenste ontwikkeling. Zeker in tijden van crisis zijn nieuwe paradigma's en flexibiliteit nodig. Tegelijkertijd brengt een hybride overheid vraagstukken met zich mee waar nog geen sluitend antwoord op is, zoals de vraag of het privaat optreden van de hybride overheid geschikt is om maatschappelijke waarden uit te dragen, maar ook of het stelsel van publiek- en privaatrecht nog wel goed aansluit op de nieuwe situatie.

Daarnaast biedt de hybride overheid ook kansen. Zo kan een nieuwe rol van de overheid een nieuwe samenwerkingspartner opleveren voor het bedrijfsleven en de flexibiliteit bieden die nodig is om de kracht van overheid en markt te combineren in nieuwe manieren om maatschappelijke vraagstukken op te lossen. Dat vraagt echter wel wat van beide partijen. Overheid en bedrijfsleven spreken niet altijd dezelfde taal, handelen op verschillende snelheden, vanuit verschillende waarden en streven deels andere doelen en rendementen na. Een goede dialoog en ruimte voor groei en ontwikkeling zijn nodig om er zeker van te zijn dat de hybride overheid en het hybride bedrijfsleven het beste in elkaar naar boven halen.



Internationaal fiscaal stelsel na 100 jaar toe aan verandering

Laura den Ridder – International Tax

Pieter Ruige – International Tax

Tjeerd van den Berg – Tax Reporting & Strategy

Een eerlijke verdeling en heffing van belastingen, zou het er dan echt van komen? Een beschouwing over de meest recente ontwikkelingen ten aanzien van de introductie van Pillar One en Pillar Two.

Oorsprong van het huidige fiscale stelsel

Net als vandaag de dag stond de internationale gemeenschap honderd jaar geleden ook al voor ongekende uitdagingen. De tot dan toe meest destructieve wereldoorlog was net achter de rug, direct gevolgd door een griepdemonie die vele malen dodelijker was dan Covid-19. Landen moesten opnieuw worden opgebouwd, maar de overheidskas was leeg. Grootschalige belastinghervormingen waren noodzakelijk voor de financiering van deze wederopbouw. In de jaren 20 van de vorige eeuw werden de grondslagen gelegd

van het huidige fiscale stelsel. Vanuit de League of Nations - een voorloper van de Verenigde Naties - werd een comité ingesteld dat zich onder meer bezig zou gaan houden met de ontwikkeling van internationaal fiscaal- en verdragsbeleid. De gedachte: het wegnemen van fiscale belemmeringen zoals dubbele belasting zou wereldwijde handel bevorderen, de welvaart verhogen, de overheidskas vullen en internationale stabiliteit ten goede komen. En met succes: de wereldhandel bloeide op. Sterker nog, het destijds ontwikkelde internationale fiscale stelsel bestaat nog altijd.

Inmiddels wordt steeds duidelijker dat dit bijna honderd jaar oude stelsel - in zijn huidige vorm - niet meer goed functioneert. In de basis sluit dit systeem aan bij de fysieke aanwezigheid van ondernemingen: daar waar de onderneming is gevestigd, vindt ook de belastingheffing plaats. Voor de heffing van belastingen over de winst wordt aangesloten bij de aanbodzijde in plaats van waar de markt zich bevindt (de vraagzijde).

Samenvatting

Het huidige internationale fiscale stelsel stamt nog uit het begin van de 20e eeuw. Door de inmiddels gedigitaliseerde en gemonialiseerde economie is het stelsel aan hervorming toe. Zo bestaat er brede consensus dat de heffing en verdeling van belastingen eerlijker moeten door middel van een mondiale oplossing. Dit artikel gaat in op de meest recente voorstellen van de OESO: Pillar One en Pillar Two. Het doel van Pillar One is te komen tot een 'eerlijkere' verdeling van heffingsrechten. Met dit voorstel worden heffingsrechten toegekend op basis van twee componenten: Amount A (heffingsrecht voor marktjurisdicties) en Amount B (een standaardvergoeding voor routinematige activiteiten). Pillar Two is bedoeld om te komen tot een 'eerlijkere' belastingheffing door middel van een minimum winstbelastingtarief. In dit artikel wordt ingegaan op de vraag of het de verwachting is dat het doel van beide Pillars met deze voorstellen zal worden behaald en worden enkele observaties besproken. Hoewel er nog veel discussie nodig zal zijn om tot overeenkomst te komen, streeft de OESO ernaar beide Pillars al in 2023 in werking te laten treden.

In de vooroorlogse economie, waarbij het overgrote deel van de goederen en diensten voor de nationale markt werd geproduceerd, snijdt een dergelijke basisveronderstelling hout. Grensoverschrijdende ondernemingen - voor zover die er al waren - werkten nog niet met centraal aangestuurde bedrijfsmodellen. De communicatietechnologie en de fysieke afstanden maakten dit in feite onmogelijk. Voor zover deze ondernemingen wel over de grens opereerden, hadden ze in de verschillende jurisdicties volledig zelfstandig operationele bedrijven. Een winsttoerekening gericht op de aanbodzijde was dan ook passend bij het bedrijfsmodel.

Echter, 100 jaar later in het huidige tijdperk van 'ongrijpbare' internetgiganten, gecentraliseerd en massaal opererend over landsgrenzen, gaat bovenstaande niet langer op. Het bedrijfsmodel is niet langer passend bij een winsttoerekening gebaseerd op de aanbodzijde. De opvatting dat het huidige stelsel moet worden herzien, leeft daarom steeds breder.

Daarnaast zijn - met de opkomst van de gemondialiseerde economie - belastingontwijking en -ontduiking een steeds serieuzer probleem. De afgelopen decennia zijn er al diverse antimisbruikmaatregelen, nationaal en internationaal, ingevoerd. Het Base Erosion and Profit Shifting (BEPS)-project van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) en de Anti-Tax Avoidance Directives binnen de EU brachten recentelijk internationale hervormingen, maar het einde is waarschijnlijk nog lang niet in zicht.

Pillar One en Two: plannen voor een eerlijkere belastingheffing en -verdeling

De meest recente voorstellen van de OESO zijn om de belastingopbrengst eerlijker te verdelen (door middel van het zogenaamde 'Pillar One'-voorstel) en belasting eerlijker te heffen door een minimumwinstbelasting te introduceren (door middel van het 'Pillar Two'-voorstel). Hoewel 139 landen zijn aangesloten bij het OESO Inclusive Framework (IF) en het dus een enorme uitdaging is om politieke overeenstemming te krijgen over de invulling van de hervorming van het internationale vennootschapsbelastingstelsel, hebben op 1 juli van dit jaar 130 landen (waaronder Nederland, en op 9 juli 132 landen) - op hoofdlijnen - een historisch akkoord bereikt over Pillar One en Pillar Two. In het Statement van de IF van 1 juli 2021 wordt ook gesproken over het verdere tijdspad met het zeer ambitieuze doel om beide Pillars per 1 januari 2023 in werking te laten treden. Hoewel de aanwezige ministers van Financiën tijdens de G20-top nogmaals hun steun hebben uitgesproken voor de invoering van een minimumwinstbelasting, is de precieze vormgeving (natuurlijk) onderhevig aan politieke discussie. Maar dat er verandering op komt is, is duidelijk. In dit artikel worden de relevante aspecten van de Pillars verder toegelicht, waarbij ook - aan de hand van een vereenvoudigd voorbeeld - de uitwerking van de Pillars wordt geïllustreerd.



Statement on a Two-Pillar Solution to Address the Tax Challenges Arising From the Digitalisation of the Economy

De huidige systematiek, een vereenvoudigd voorbeeld

Een Chinese multinationale onderneming heeft een online platform ontwikkeld, waar vraag en aanbod bijeen worden gebracht. De onderneming is zo succesvol, dat de operaties ook in Europa worden uitgerold. Hiervoor wordt gebruikgemaakt van een vestiging in Zwitserland, waar het platform specifiek voor de Europese markt wordt doorontwikkeld. Als gevolg van lokale fiscale gunstregimes wordt de winst die aan Zwitserland is gealloceerd conform de huidige verrekenprijsregels belast tegen een tarief van ongeveer 10%. Deze multinationale onderneming genereert via het platform ook omzet (en winst) in onder meer de Hongaarse en Franse markt, maar heeft daar geen fysieke aanwezigheid. Op basis van de huidige verrekenprijsregels wordt de winst die deze onderneming behaalt dus alleen in China en in Zwitserland belast.

Pillar One - een eerlijkere verdeling van heffingsrechten

Het doel van Pillar One is te komen tot een aanpassing van het internationale vennootschapsbelastingstelsel waarbij de winst en het heffingsrecht worden toegerekend aan de jurisdicties waar ondernemingen activiteiten uitoefenen. Dit zijn de zogenoemde marktjurisdicties. Als gevolg van de digitalisering van de economie is het voor ondernemingen niet meer nodig om in iedere jurisdictie fysieke aanwezigheid, dat wil zeggen een entiteit of vaste inrichting, te hebben van waaruit de activiteiten worden uitgeoefend. Hierdoor is er de afgelopen jaren een discrepantie ontstaan tussen waar activiteiten worden uitgeoefend en winst wordt behaald, en waar ondernemingen worden belast.

Onder de zogenoemde 'unified approach' van Pillar One is het voor de allocatie van heffingsrechten voldoende dat een onderneming omzet maakt in een bepaalde jurisdictie. In het kort richt Pillar One zich op multinationale ondernemingen met een globale omzet van meer dan 20 miljard euro en winstgevendheid van meer dan 10% (de winst voor belastingen gedeeld door de omzet, de 'restwinst'). EncoPol Europe verwacht dat nog geen 80 multinationale ondernemingen geraakt worden door Pillar One. Afhankelijk van een succesvolle implementatie zou de omzeldrempel na zeven jaar verlaagd kunnen worden naar 10 miljard euro. Dit heeft als gevolg dat alleen de grootste en meest winstgevende ondernemingen onder Pillar One zullen vallen. Er zijn uitzonderingen opgenomen voor ondernemingen die zich bezighouden met gereuleerde financiële diensten en natuurlijke hulpbronnen.

De exacte invulling van de herallocatie van heffingsrechten onder Pillar One is nog onderworpen aan een politiek compromis. Op basis van de Pillar One Blueprint en het Statement van de IF van 1 juli 2021, worden de heffingsrechten toegerekend op basis van twee componenten:

- Amount A: een nieuw heffingsrecht voor marktjurisdicties waaraan een deel van de niet-routinematige winst van een onderneming wordt toegerekend.
- Amount B: een standaardvergoeding voor routinematige activiteiten op het gebied van marketing en distributie aan de hand van het welbekende 'arm's length principle' (ALP).

Amount A

Om de digitale aanwezigheid te meten en te bepalen welk bedrag moet worden gealloceerd aan de marktjurisdicties werd in de Pillar One Blueprint een nieuwe 'nexusbenadering' geïntroduceerd. Om toe te komen aan Amount A moest in een bepaalde jurisdictie worden voldaan aan zowel een activiteitentoets als een omzeldrempel. Aan de activiteitentoets werd voldaan als een onderneming goederen verkoopt of diensten verleent aan consumenten ('consumer-facing businesses'), en/of geautomatiseerde digitale diensten verleent ('automated digital services'). Op basis van het Statement van de IF is de activiteitentoets losgelaten en is slechts de omzeldrempel overgebleven: als een onderneming meer dan 1 miljoen euro omzet genereert in een marktjurisdictie is er sprake van voldoende nexus.

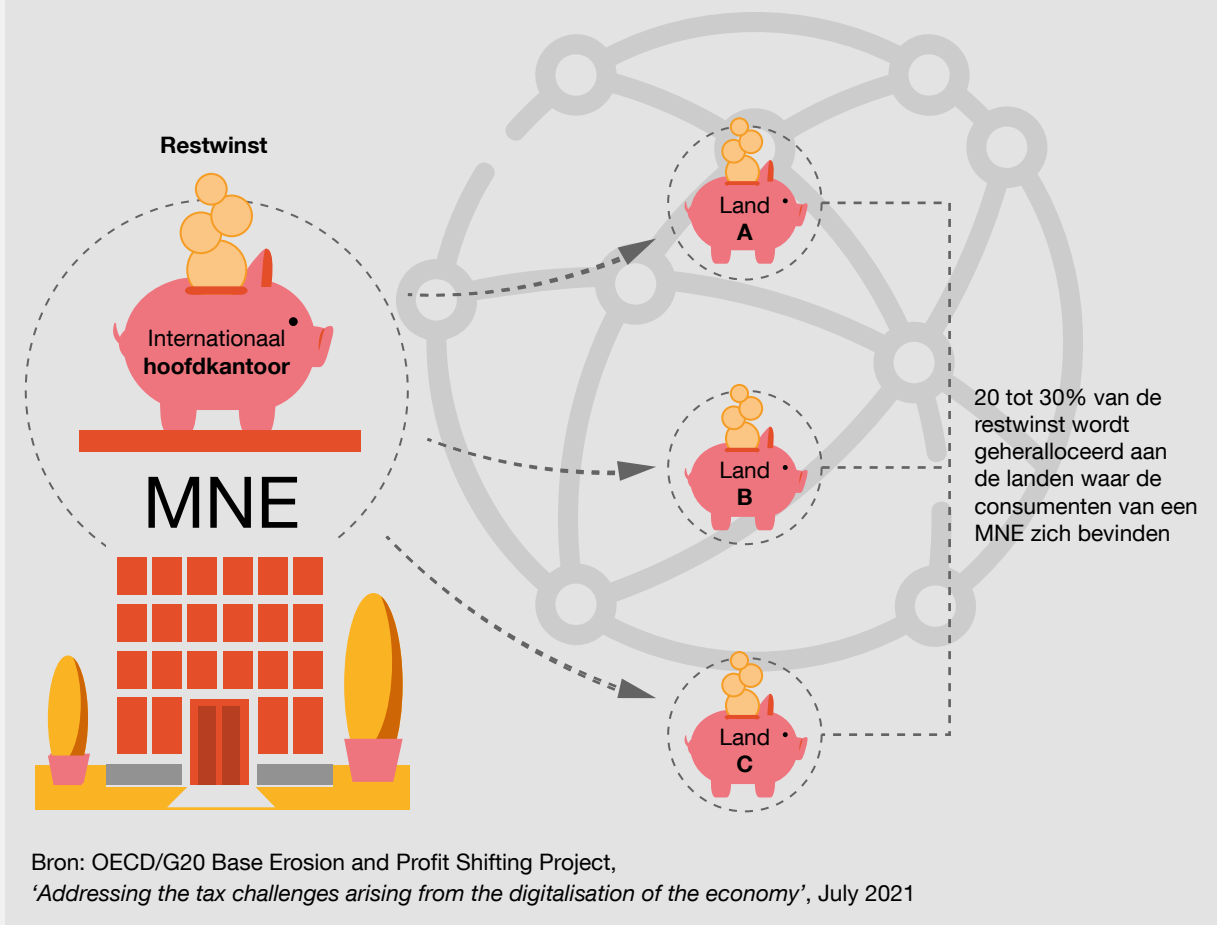
Voor jurisdicties met kleinere economieën is deze drempel verlaagd tot 250.000 euro zodat ook deze jurisdicties profiteren van een herallocatie van de winst. Het doel van de drempel in marktjurisdicties is te voorkomen dat de administratieve last niet opweegt tegen slechts een klein bedrag van de omzet dat onder Amount A moet worden gealloceerd. Tegelijkertijd zal de verlaagde drempel voor kleinere economieën juist voor een hogere administratieve last zorgen.

Bij de toerekening van de omzet aan een marktjurisdictie wordt aangesloten bij de plaats waar goederen en diensten worden gebruikt of geconsumeerd (met andere woorden waar de consument zich bevindt). De details van deze toerekeningsregels moeten nog nader worden ingevuld.

Op basis van het Statement van de IF zal tussen de 20% en 30% van de restwinst worden gealloceerd aan de marktjurisdicties als een onderneming daar voldoende nexus heeft. De restwinst wordt in principe bepaald aan de hand van de commerciële winst. Als het percentage van 20% wordt gehanteerd, is de verwachting dat (wereldwijd) een bedrag van 73 miljard euro aan restwinst zal worden gealloceerd (bron: EconPol - 'OECD Tax Reform Affects Only 78 of The World's Largest 500 Companies').

De regels met betrekking tot Amount A zullen worden opgenomen in een multilateraal instrument dat, voor zover relevant, de bepalingen in verdragen ter voorkoming van dubbele belasting zal vervangen.

Figuur 1. De herverdeling van de restwinst onder Amount A van Pillar One volgens de OESO



Amount B

De standaardvergoeding voor routinematige activiteiten wordt bepaald aan de hand van het ALP, zoals beschreven in de OESO-transferpricingrichtlijnen. Deze richtlijnen zijn juridisch niet bindend, maar bevatten beginselen en internationaal erkende normen voor de toepassing van het ALP bij de vaststelling van verrekenprijzen tussen verbonden vennootschappen voor multinationale ondernemingen en belastingdiensten.

Om dubbele belasting te voorkomen, wordt in de Pillar One Blueprint een 'safe harbor' voorgesteld voor de standaardvergoeding voor routinematige activiteiten. De voorgestelde safe harbor zorgt ervoor dat als de routinematige activiteiten voldoende worden belast, geen Amount A wordt gealloceerd aan die jurisdictie. Het fungeert dus eigenlijk als een limiet en zorgt ervoor dat geen restwinst onder Amount A wordt geheralloceerd aan een jurisdictie die voor routinematige activiteiten voldoende wordt belast. Het IF verwacht dat de technische invulling van de safe harbor eind 2022 wordt gefinaliseerd.

Voorkoming van dubbele belasting en rechtszekerheid

Door de herallocatie van belastbare winst onder Amount A kan dubbele belasting optreden. In principe wordt dit probleem weggenomen door middel van een vrijstelling of credit voor de in de marktjurisdictie betaalde belasting.

Er wordt een verplicht bindend proces voorgesteld voor de geschillenpreventie met betrekking tot Amount A, waarbij de belastingplichtige multinationale onderneming een 'self-assessment' opstelt waarin de berekening en allocatie van de winst, het bestaan van nexus en de identificatie van marktjurisdicties staan opgenomen. Gegeven de toegenomen complexiteit bovenop het al bestaande complexe stelsel van voorkoming van dubbele belasting valt te verwachten dat dit enkel zal leiden tot nog meer fiscale compliance en dus kosten voor de ondernemingen die een dergelijk 'self-assessment' willen opstellen. De verwachting is overigens dat iedere onderneming een dergelijk self-assessment zal willen maken. Voor gevallen waar een multinationale onderneming niet kiest voor zekerheid over Amount A, wordt een verbeterd proces voor geschillenbeslechting voorgesteld.

Pillar Two - een minimum belastingheffing

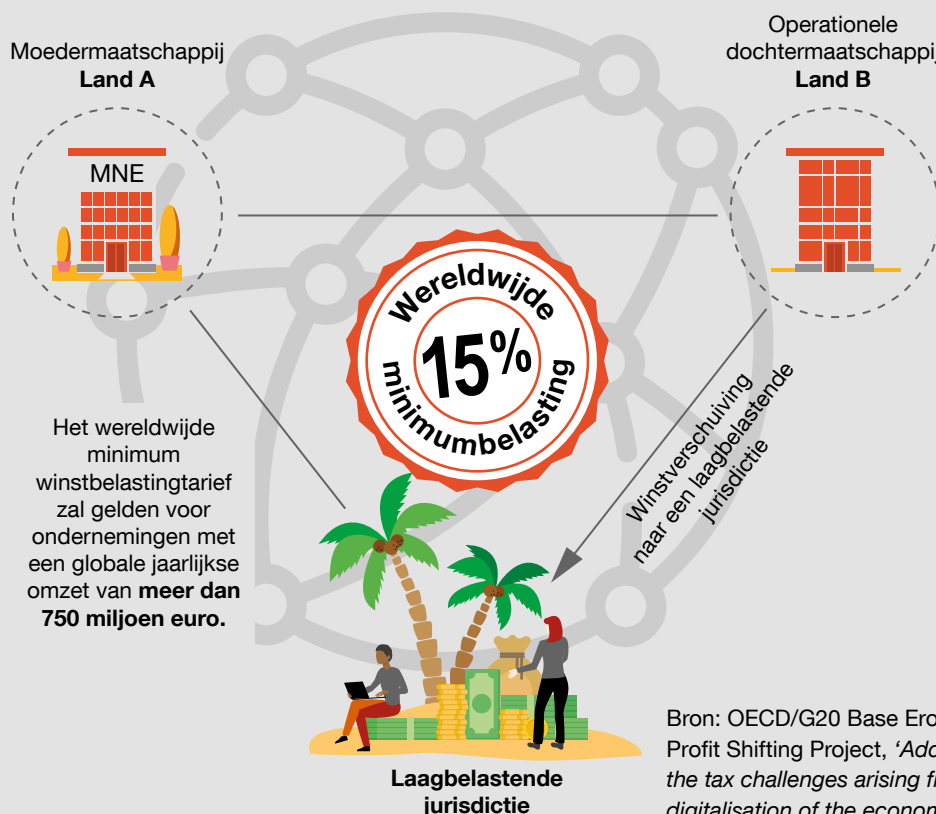
Waar Pillar One zich concentreert op de herverdeling van heffingsrechten tussen landen, is Pillar Two toegespitst op het tegengaan van resterende grondslaguitholling en winstverschuiving (de zogenaamde Global Anti-Base Erosion, GloBE) door het invoeren van een (effectieve) minimumwinstbelasting.

Het doel van Pillar Two is tweeledig. In de eerste plaats beoogt Pillar Two het voor ondernemingen minder aantrekkelijk te maken om winsten te verschuiven naar laagbelastende jurisdicties. Daarnaast moet Pillar Two de zogenoemde 'race to the bottom' een halt toeroepen. Dit laatste heeft te maken met de situatie dat landen elkaar beconcurreren op hun vennootschapsbelastingtarief om ervoor te zorgen dat zij de al in hun land gevestigde ondernemingen weten vast te houden en nieuwe ondernemingen weten aan te trekken.

Met Pillar Two wordt getracht multinationale ondernemingen altijd een minimumniveau aan winstbelasting te laten betalen. Als een multinationale onderneming effectief belast moet worden tegen een minimumtarief, is het voor landen niet langer aantrekkelijk om door te gaan met onderlinge belastingconcurrentie (althans niet tot onder het vast te stellen minimumtarief). Om dit minimumniveau te bewerkstelligen heeft de OESO vier maatregelen geïntroduceerd.

De Income Inclusion Rule (IIR) vormt de primaire regel van Pillar Two, geflankeerd door andere maatregelen die ervoor moeten zorgen dat de IIR goed tot zijn recht kan komen. De precieze wisselwerking en rangorde is afhankelijk van politieke consensus en de precieze vormgeving van de maatregelen. Daarbij is het essentieel dat dubbele belasting zoveel mogelijk wordt voorkomen.

Figuur 2. Op basis van Pillar Two mag Land A bijheffen over de winsten van de operationele dochtermaatschappij in Land B, als en voor zover de winst in Land B niet is belast tegen het effectieve minimumtarief.



De IIR behelst een bijheffing op het niveau van de (uiteindelijke) moedermaatschappij als en voor zover het effectieve tarief van de dochtermaatschappij (of de vaste inrichting) onder het minimumtarief ligt. Per jurisdictie wordt getoetst of de dochtermaatschappij in dat land al dan niet aan het effectieve minimumtarief voldoet (met andere woorden de zogenoemde perjurisdictiebenadering). In feite bestaat dit bijheffingsprincipe al in de huidige Controlled Foreign Company (CFC)-bepaling (voortvloeiend uit het eerste BEPS-project) dat ziet op passieve inkomsten, zoals rente en royalty's. Met de invoering van de IIR worden actieve inkomsten ook onder het bereik van het bijheffingsmechanisme gebracht.

Daarnaast zijn aanvullende maatregelen als 'vangnetbepalingen' geïntroduceerd, waaronder de invoering van een aftrekbeperking voor bepaalde (grondslaguithollende) intra-groepsbetalingen (zoals interest en royalty's) die niet aan het effectieve minimumtarief zijn onderworpen.

Het bovenstaande pakket aan maatregelen zal alleen van toepassing zijn in concernverhoudingen. Voorgesteld is om hierbij zoveel mogelijk aan te sluiten bij de voor country-by-country reporting al geldende uitgangspunten, zoals de omzetrempel van 750 miljoen euro. Met Pillar Two wordt een effectieve minimumwinstbelasting geïntroduceerd, wat inhoudt dat, naast het minimumtarief, ook consensus moet worden bereikt over een enigszins gemeenschappelijke grondslagbepaling. Als uitgangspunt voor het bepalen van de belastinggrondslag kan financiële verslaggeving (zoals IFRS of US GAAP) als uitgangspunt fungeren. Waar de marktbenadering in Pillar One een ongekende 'game changer' is, is de keuze om niet langer de fiscale winst, maar commerciële winst als uitgangspunt voor de belastinggrondslag te nemen dit in Pillar Two. Echt revolutionair wordt het natuurlijk pas als ervoor wordt gekozen om de commerciële winst gelijk te stellen aan de fiscale winst waarover na een juiste herallocatie van de restwinst aan de marktjurisdicties een (minimum)belasting geheven gaat worden.

Bij de precieze vormgeving van Pillar Two is zowel de uitvoerbaarheid van de regel als het in lijn met de doelstelling vormgeven van de maatregel van belang. In het licht hiervan is daarom geopperd om bepaalde sectoren uit te sluiten van de minimumwinstbelasting. Te denken valt aan onder meer het uitzonderen van overheidsondernemingen, onderwijs- en liefdadigheidsinstellingen en investerings- en pensioenfondsen. Uit het recent binnen het IF gesloten akkoord blijkt dat de eventuele invoering van een 'substance-based carve-out' verder wordt onderzocht, waarbij ook een compromis is bereikt om te kijken naar de invoering van een uitzondering voor ondernemingen 'in de initiële fase van hun internationale activiteit'. Hoewel de OESO zich niet eerder expliciet heeft uitgesproken

over de hoogte van het minimumtarief, hebben de meeste landen binnen het IF zich inmiddels geschaard achter het akkoord over de invoering van een wereldwijd minimumtarief voor de winstbelasting van 15%.

Het verplicht omarmen van een zekere mate van exportneutraliteit

Nederland, een land met een relatief kleine thuismarkt, streeft van oudsher het principe van (kapitaal) importneutraliteit na. Dit houdt in dat ondernemingen die in een ander land investeren, belast zijn tegen het daar geldende tarief en niet aanlopen tegen een eventuele additionele heffing in het vestigingsland. Op grond van dit principe zijn Nederlandse ondernemingen in beginsel onderworpen aan hetzelfde tarief als de lokale ondernemer/investeerder.

Pillar Two impliceert echter het omarmen van een quasi-exportneutraliteit door een bijheffing tot het minimumtarief te verplichten bij onvoldoende onderworpenheid van de dochtermaatschappij (of vaste inrichting). Zoals hierboven al is aangestipt, kent Nederland zo'n bijheffing nu bij laagbelaste passieve inkomsten en in misbruiksituaties. Het daarnaast nog bijheffen over actieve (ondernemings) inkomsten van een dochtermaatschappij (of vaste inrichting) staat haaks op het uitgangspunt van kapitaalimportneutraliteit. Pillar Two tornt daarmee aan de (fiscale) soevereiniteit van landen om fiscaal beleid te bepalen en te kiezen voor het beleidsuitgangspunt van import- dan wel exportneutraliteit. Het valt niet uit te sluiten dat dit ook heeft meegespeeld in de 'snelheid' waarmee de VS het voorstel (actief) is gaan promoten.

De (fiscale) soevereiniteit brengt bovendien met zich dat landen, door middel van het vormgeven van hun belastingstelsel, bepaald gedrag kunnen stimuleren of ontmoedigen. Zo staat importneutraliteit het toe dat ontwikkelingslanden bepaalde 'tax free zones' introduceren met het oog op het stimuleren van investeringen in dat betreffende land. Daarnaast kennen veel landen het principe van fiscale faciliteiten, waaronder in Nederland de innovatiebox, waarbij bepaalde inkomsten vallen onder een fiscaal gunstiger regime. De toepassing van een innovatiebox resulteert in een lager effectief tarief om innovatie te stimuleren. Ondanks dat de precieze vormgeving van Pillar Two afhankelijk is van (politieke) consensus die op OESO-niveau nog moet worden bereikt, is het duidelijk dat met de introductie van Pillar Two de soevereiniteit van landen om zelf fiscaal beleid te vormen drastisch wordt ingeperkt.



Voorbeeld (vervolg) - de situatie onder Pillar One en Two

Dit is een vervolg op het voorbeeld van pagina 28 en Pillar One en Two worden nu toegepast (ervan uitgaande dat de Chinese multinationale onderneming voldoet aan de globale en lokale omzetrempels). Dit heeft onder Pillar One tot gevolg dat een deel van de restwinst aan de marktjurisdicties, Hongarije en Frankrijk, zal worden geheralloceerd. Als gevolg van Pillar Two zal op het niveau van China worden bijgeheven tot een minimumpercentage (15%) over de winst die in Zwitserland tegen 10% wordt belast. Daarnaast zal China ook over de restwinst in Hongarije bijheffen die onder Amount A wordt geheralloceerd, nu het vennootschapsbelastingtarief in Hongarije 9% is.

Een historisch akkoord, maar hoe nu verder?

Vijf jaar geleden, misschien zelfs maar een jaar terug, had vrijwel niemand geloofd dat 132 landen zouden aangeven zich te willen committeren aan het akkoord dat de G7 afgelopen juni heeft bereikt en dus achter een invoering van de Pillars te staan.

Hoewel over de exacte vormgeving van beide Pillars nog overeenstemming moet worden bereikt, is het streven om in oktober 2021 een gedetailleerd plan afgerond te hebben.

Als gevolg van Pillar One zullen de jurisdicties waar de consumenten zich bevinden heffingsrecht geheralloceerd krijgen in plaats van de jurisdicties waar de ondernemingen die deze goederen en/of diensten aanbieden fysiek zijn gevestigd. Er zal dus een verschuiving van heffingsrechten plaatsvinden van de juridische en/of fysieke vestigingsplaats naar de economische aanwezigheid van ondernemingen (waarbij wordt aangesloten bij de locatie van de consumenten). Met het welbekende ALP wordt bij de verdeling van de heffingsbevoegdheid tussen jurisdicties al gekeken naar waar de economische activiteiten worden verricht en de risico's worden gelopen, maar voor de onderworpenheid aan vennootschapsbelasting wordt internationaal (met uitzonderingen van landen die recent een 'digital services tax' hebben geïmplementeerd) nog aangesloten bij de fysieke aanwezigheid in een jurisdictie.

Pillar One laat voor het vaststellen van Amount A de aansluiting bij fysieke aanwezigheid los en maakt daarmee inbreuk op het huidige ALP. Hierdoor bestaat de kans dat meerdere jurisdicties belasting over dezelfde winst willen heffen.

Met de hoge omzetrempel van 20 miljard euro voor Pillar One zullen slechts de grootste ondernemingen worden getroffen, wat in lijn is met het voorstel van de Verenigde Staten. De bedrijven die hiermee te maken

zullen krijgen, komen naar verwachting voor een enorme uitdaging te staan. Zo zullen de administratieve lasten voor het bepalen van welke jurisdicties kwalificeren als marktjurisdicties, welk deel van deze winst geheralloceerd moet worden en of de routinematige activiteiten voldoende worden vergoed binnen het concern niet gering zijn. Ondanks dat een multinationale onderneming deze administratieve last bij één entiteit kan concentreren, zal het voldoen aan Pillar One enorme aanvullende complexe en kostbare compliancelasten met zich meebrengen. Lasten die bovenop de vele al bestaande administratieve verplichtingen komen.

De Europese Commissie kondigde op 18 mei 2021 aan een digitale belasting te introduceren die losstaat van Pillar One. Niet veel later, op 14 juli 2021, werd aangekondigd dat de verdere vormgeving van deze Europese digitale belasting wordt uitgesteld tot oktober. Er was namelijk kritiek op de introductie van nog een digitale belasting in de EU nu juist op internationaal niveau getracht wordt tot een oplossing te komen.

Als er echter geen overeenstemming wordt bereikt over Pillar One, valt het te verwachten dat meer jurisdicties op nationaal niveau een digitale belasting zullen overwegen en uiteindelijk introduceren. Voor de jurisdicties die al een belasting op digitale diensten hebben ingevoerd (zoals een digital services tax), geldt over het algemeen dat deze als tijdelijke maatregel is ingevoerd tot op internationaal niveau overeenstemming is bereikt over het belasten van digitale diensten. Het valt te bezien of landen met een digitale belasting deze ook daadwerkelijk zullen intrekken wanneer overeenstemming is bereikt over Pillar One en deze regels van kracht worden. Juist door de invoering van een globale omzetrempel van 20 miljard euro waardoor alleen de allergrootste multinationale ondernemingen geraakt zullen worden door Pillar One, blijft het voor de meeste jurisdicties wel degelijk interessant om in de financiering van hun begroting te voorzien door de invoering van een digitale belasting.

De omzetrempel ten aanzien van Pillar Two is 'slechts' 750 miljoen euro, met tot gevolg dat de minimumwinstbelasting grootschalig(er) zal worden toegepast. Noemenswaardig is dat zowel China als India zich ook hebben geschaard achter de voorstellen voor een minimumwinstbelasting en een herverdeling van heffingsrechten. Beide landen behoren tot de grootste economieën ter wereld, maar hadden zich niet eerder expliciet uitgesproken over deze OESO-voorstellen. Nu lijken ook zij akkoord te zijn met de voorstellen, al zal veel nog afhangen van politieke discussies. Op dit moment is bijvoorbeeld nog niets bekend over een eventuele uitzondering voor bepaalde R&D-activiteiten, zoals de Nederlandse innovatiebox. Bepaalde landen, waaronder China, kennen speciale economische zones (met tarieven lager dan 15%) om buitenlandse investeringen aan te trekken. Zoals al eerder benoemd, maken ook ontwikkelingslanden gebruik van bepaalde fiscale gunstregimes om hun land aantrekkelijk te maken voor buitenlandse investeringen.

Ook binnen de Europese Unie heeft een aantal landen moeite met de invoering van een minimumtarief van 15%. Zo staat Ierland kritisch tegenover het voorstel, en hebben Hongarije en Polen aangegeven dat zij het onaanvaardbaar vinden dat dit minimumtarief ook zal gelden voor, onder meer, fabrieken en distributiecentra. Bovendien zijn deze landen van mening dat een bijheffing de fiscale soevereiniteit van landen te veel inperkt. Als EU-lidstaten de OESO-voorstellen multilateraal op EU-niveau tot stand willen laten komen, moet er unaniem consensus worden bereikt. In dit verband is het dan ook afwachten wat lidstaten, zoals Polen en Hongarije, maar ook Ierland zullen doen.

Het streven is om in 2023 beide Pillars effectief in werking te laten treden. Met het oog op de complexiteit van beide Pillars, de wisselwerking van de verschillende maatregelen en de diverse knelpunten die in ogenschouw genomen moeten worden, is het tijdspad erg ambitieus te noemen. Echter, de OESO zorgt vaker voor verbazing en heeft laten zien dat ambitieuze plannen in een relatief snel tempo werkelijkheid kunnen worden.

Conclusie: een stap voorwaarts?

Het moge duidelijk zijn dat de inwerkingtreding van beide Pillars het internationale fiscale landschap ingrijpend zal wijzigen. Of het ook zal leiden tot een eerlijkere verdeling en hogere winstbelastingdruk van met name de 'ongrijpbare' internetgiganten moet nog blijken. De geschiedenis wijst uit dat ondernemingen dankbaar gebruik maken van de belastingconcurrentie die landen elkaar aandoen. Wat dat betreft zijn de verwachtingen deze keer hooggespannen. Voor het eerst lijkt het erop dat men bereid lijkt te zijn een fundamentele verandering door te voeren.

Zover is het echter nog lang niet. De huidige variant van de Pillars moet zijn werking gaan hebben naast de al bestaande en zeer complexe internationale (vennootschaps)belastingstelsels, verdragen ter voorkoming van dubbele belasting, diverse richtlijnen en besluiten. Deze bevatten al een groot aantal antimisbruikmaatregelen die inmiddels ook zijn aangevuld met de implementatie van maatregelen die zijn voortgekomen uit het vorige BEPS-project.

Door het toevoegen van weer een nieuwe laag maatregelen, wordt één ding wel duidelijk: internationaal zakendoen wordt zeker niet goedkoper in de toekomst. Is het niet door het moeten betalen van een minimumbelasting op basis van een marktjurisdictieallocatie dan is het wel door de toename van de administratieve verplichtingen en daarmee de compliancekosten van vele ondernemingen.

Dit artikel begon met de vraag: 'Een eerlijke verdeling en heffing van belastingen, zou het er dan echt van komen?' Het eerlijke antwoord is: dat weet niemand, maar het is zeker interessant om de huidige ontwikkelingen over een 'eerlijkere' en 'hogere' belastingheffing op de voet te volgen. De OESO heeft in ieder geval geschoten en iedereen weet: 'Je moet schieten, anders kun je niet scoren.'

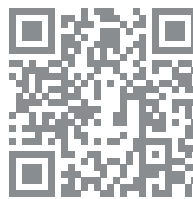


Onderschat de Corporate Sustainability Reporting Directive niet - start met het strategisch perspectief

Marcus Looijenga – ESG / Sustainability, Assurance

De Corporate Sustainability Reporting Directive vereist vanaf 2023 een uitgebreide duurzaamheidsrapportage. De impact van dit soort rapportagevereisten wordt vaak onderschat. Omdat het zo 2023 is, is het noodzakelijk nu al te starten met de eerste voorbereiding vanuit strategisch perspectief. In dit artikel leest u hoe.

Lees meer over de publicatie van niet-financiële informatie in het artikel 'Het toenemende belang van niet-financiële informatie (deel 2)' in uitgave 2021-2.



De CSRD vraagt om een uitgebreide duurzaamheidsrapportage met een volwassen strategisch uitgangspunt

Op 21 april 2021 heeft de Europese Commissie de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) aangenomen, die de Non-Financial Reporting Directive (NFRD) gaat vervangen. Daartoe zullen nieuwe, gedetailleerde Sustainability Reporting Standards voor duurzaamheidsrapportages worden vastgesteld die medio 2022 worden verwacht. Onder de CSRD worden veel meer ondernemingen verplicht om over duurzaamheid te rapporteren dan onder de NFRD, namelijk alle ondernemingen die volgens de groottecriteria als 'groot' worden aangemerkt en waarvan de CSRD-informatie niet geconsolideerd wordt gepubliceerd. Ook wordt de inhoud van het duurzaamheidsverslag flink uitgebreid.

Samenvatting

Vanaf verslagjaar 2023 zal de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) de Non-Financial Reporting Directive (NFRD) vervangen. De CSRD treft meer ondernemingen en vereist uitgebreidere toelichtingen dan de NFRD, die meer dan tevoren een strategische discussie teweegbrengen. Ondanks dat de bij de CSRD behorende Sustainability Reporting Standards nog niet bekend zijn, zijn er een aantal stappen die ondernemingen nu al kunnen, en eigenlijk zouden moeten, zetten vanuit strategisch perspectief: 1) de materiële duurzaamheidsthema's bepalen, 2) de duurzaamheidsgerelateerde risico's en kansen in kaart brengen en 3) een strategische duurzaamheidsdiscussie voeren. Een belangrijke stap is dit alles te koppelen aan de vereisten van de CSRD. Ondernemingen die dit goed doen, zullen (financiële) marktkansen pakken.

Wat moet er worden toegelicht?

In aanvulling op de bestaande bepalingen introduceert de CSRD vereisten voor ondernemingen om informatie te verstrekken over de impact van de onderneming op duurzaamheidsfactoren en hoe duurzaamheidsfactoren de ontwikkeling, prestaties en positie van de onderneming beïnvloeden. Daarbij valt te denken aan:

- strategie;
- doelstellingen en voortgang ten opzichte van de doelen;
- governance (de rol van de raad van bestuur, commissarissen en het management);
- de belangrijkste negatieve effecten die verband houden met de onderneming en de waardeketen;
- de voornaamste risico's en afhankelijkheden;
- niet-geactiveerde immateriële activa; en
- de wijze waarop de onderneming de informatie die ze rapporteert, heeft geïdentificeerd.

Uitdagende onderdelen waarin de CSRD verder gaat dan de NFRD en die niet moeten worden onderschat zijn het dubbele materialiteitsprincipe, de due diligenceprocessen, het stellen van concrete doelen (inclusief in hoeverre deze in overeenstemming zijn met het klimaatakkoord van Parijs) en het in acht nemen van de korte, middellange en lange termijn. Deze onderdelen vragen om diepgaand inzicht in het bedrijfsmodel, de waardeketen en volwassenheid van de strategische overwegingen daarbij.

Het dubbele materialiteitsprincipe zoals in figuur 1 weergegeven laat duidelijk zien dat niet alleen de onderneming impact heeft op duurzaamheidsaspecten, maar dat duurzaamheidsaspecten ook impact op de onderneming hebben. Het huidige stikstofdossier, de uitspraak in de rechtszaak tussen Milieudefensie en Shell over CO₂-uitstoot, de toenemende beschikbaarheid van kapitaal voor duurzame oplossingen en het recent voorgestelde 'Fit for 55 pakket' van Frans Timmermans zijn slechts enkele recente voorbeelden die de duurzaamheidsstrategie van ondernemingen zullen beïnvloeden. Ook zal het IPCC-rapport aanleiding zijn om overheden aan te sporen tot verdergaande wetgeving over duurzaamheidstoelichtingen tijdens de COP26 die dit najaar in Glasgow zal plaatsvinden.

Grotere beursgenoteerde ondernemingen zijn al langer bezig met hun duurzaamheidsrapportage. Maar ook bij die ondernemingen blijkt dat de strategische discussie vaak nog niet op het volwassenheidsniveau ligt dat de CSRD vraagt. De CSRD geeft ondernemingen nu een concrete tijdslijn voor deze strategische discussie: vanaf het verslagjaar 2023 moet de informatie al in het bestuursverslag terecht komen. Er is dus geen tijd om te wachten op de gedetailleerde standaarden. De verwachting is dat veel ondernemingen hun strategieën zullen aanscherpen. Dit artikel laat zien dat het belangrijk is hierin de koppeling te maken met de rapportagevereisten van de CSRD en te weten wat de eerste stappen van dit proces kunnen zijn.

Figuur 1. Het dubbele materialiteitsprincipe

Voor zover nodig voor een goed begrip van de ontwikkeling, prestatie en positie van de onderneming...





Elke onderneming kan al voorbereidingen treffen vanuit strategisch perspectief

De eerste rapportageverplichtingen gelden al voor boekjaar 2023, terwijl de gedetailleerde Sustainability Reporting Standards pas halverwege 2022 worden verwacht. Veel ondernemingen zullen een aantal criteria van deze standaarden raken, maar de uitdagende stukken nog moeten oppakken. Ondernemingen die te laat in actie komen of onvoldoende de strategische koppeling leggen, door bijvoorbeeld pas in actie te komen als de Sustainability Reporting Standards medio 2022 bekend worden, zullen in tijdnood komen. Zij zouden daarom voor die tijd al een aantal stappen moeten zetten. Het begint met het identificeren van de belangrijkste duurzaamheidsthema's voor de onderneming en haar stakeholders in brede zin. Hierna volgt het inventariseren van risico's en kansen, en de impact daarvan op het bedrijfsmodel. Op basis daarvan kan de onderneming een strategische discussie voeren over haar duurzaamheidsstrategie en -doelstellingen.

Ondernemingen kunnen zich ook voorbereiden door kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) te bepalen, data-processen op te tuigen, interne beheersing en rapportagestromen te implementeren en door een traject op te zetten ter voorbereiding op het verkrijgen van assurance met beperkte mate van zekerheid. Deze elementen vallen echter buiten de beschouwing van dit artikel.

Stap 1. Bepaal de materiële duurzaamheidsthema's

De eerste stap in de voorbereiding op het rapporteren van duurzaamheidsinformatie is het in kaart brengen van de duurzaamheidsthema's die het meest materieel zijn. Het gaat hier om milieu-, sociale en governanceaspecten (ESG). Dit betekent dat de onderneming goed inzichtelijk moet hebben welke impact zij heeft in de toeleverings- en afnemersketen. Vaak gaat dit gepaard met desktopresearch en uitgebreide stakeholderdialogo en -enquêtes. Frameworks, zoals de GRI-Standards en het <IR> Framework geven handvatten om de impact van de onderneming op de maatschappij zichtbaar te maken. De aanbevelingen van de Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD) of de Richtsnoeren voor het rapporteren van klimaatgerelateerde informatie van de EU kunnen helpen het outside-inperspectief te bepalen. Deze systematiek kan ook toegepast worden op bredere duurzaamheidsthema's die impact hebben op de onderneming, waarbij de focus meer ligt op elementen die waardecreatie raken.

Het is good practice om bestuurders en toezichthoudende organen te betrekken bij het projectplan om materiële duurzaamheidsthema's te bepalen en het bestuur uiteindelijk de resultaten vast te laten stellen.

Stap 2. Breng duurzaamheidsgerelateerde risico's en kansen in kaart

De volgende stap is het uitvoeren van een analyse om de aan duurzaamheid gerelateerde risico's en kansen in kaart te brengen. Het bedrijfsmodel staat centraal in de uitvoering van deze analyse, waarbij de CSRD vraagt om informatie over de voornaamste afhankelijkheid van de onderneming van duurzaamheidskwesaties en hoe de onderneming die risico's beheert. De COSO-richtsnoeren voor Enterprise Risk Management ten aanzien van ESG geven handvatten om deze analyse aan te pakken. De materiële duurzaamheidsthema's kunnen hierbij als basis worden gebruikt. Ook is het nuttig de bestaande risicoanalyse in dit proces in te brengen.

In de praktijk worden duurzaamheidsrisico's vaak op een holistisch niveau bepaald zonder een duidelijk verband met het bedrijfsmodel. Daarnaast benoemen weinig ondernemingen de geïdentificeerde kansen op het gebied van duurzaamheid. De analyse vraagt dan ook om kwantificering van de impact van gebeurtenissen en de kans dat deze zich voordoen. Het gebruik van scenario's geeft goede inzichten en kan helpen om de uitkomsten van een analyse toe te lichten. Op klimaatgebied zijn er al veel hulpmiddelen beschikbaar, zoals de aanbevelingen van de TCFD en de TCFD-heatmap, de reductieberekeningen van het Science Based Targets initiative, maar ook PwC's 'Climate Excellence'-tool voor klimaatscenarioanalyses. Verder zijn er organisaties die zelfstandig scenario's in kaart brengen, bijvoorbeeld op basis van de (verwachte) emissierechten en -prijzen.

Voor het bepalen van risico's en kansen is een senior multidisciplinair team vanuit de organisatie nodig om alle relevante invalshoeken mee te nemen. Denk aan functionarissen vanuit afdelingen die gaan over risicomanagement, commercie, strategie, duurzaamheid en finance. Een sponsor vanuit het bestuur en terugkoppeling aan de raad van commissarissen zijn onmisbaar. Voor de koppeling naar de toelichtingen vanuit de CSRD kan de audit committee een toezichthoudende rol spelen, mede omdat de risicoanalyse in het bestuursverslag terecht komt.

Stap 3. Voer een strategische duurzaamheidsdiscussie met concrete uitkomsten

Stap 1 en 2 geven input voor het voeren van een strategische discussie. De CSRD vraagt om de toelichting van andere andere plannen die ervoor moeten zorgen dat het bedrijfsmodel en de strategie verenigbaar zijn met het klimaatverdrag van Parijs en hoe de strategie van de onderneming op het gebied van duurzaamheid is geïmplementeerd. Ook vraagt de CSRD om concrete duurzaamheidsdoelstellingen. Gezien het belang ervan zal deze discussie op het niveau van senior management, bestuur en toezichthoudende organen gevoerd moeten

worden. Relevante vragen hierbij zijn bijvoorbeeld:

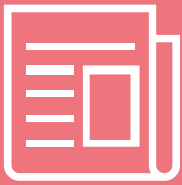
- Waarom is duurzaamheid belangrijk voor de onderneming? Hoe past duurzaamheid in de purpose van de onderneming?
- Welke impact heeft duurzaamheid op de toeleverings- en afnemersketen van de onderneming?
- Welke (duurzaamheids)thema's zijn het meest belangrijk voor de onderneming en haar belangrijkste stakeholders?
- Hoe kan de onderneming haar duurzaamheidsstrategie formuleren en implementeren in lijn met de verwachtingen van stakeholders?
- Wat zijn de juiste initiatieven om het ambitieniveau en de bijbehorende doelstellingen te bepalen?
- Wat is de impact van de duurzaamheidsstrategie op de samenstelling van de aandeelhouders en financiering van de onderneming?
- Hoe duurzaam is het bedrijfsmodel op de korte, middellange en lange termijn gegeven de duurzaamheidsontwikkelingen?
- Welke investeringen zijn nodig om duurzaamheidskansen in het bedrijfsmodel te benutten?
- Wat moet de onderneming rapporteren aan haar stakeholders, met welk format en wanneer?

Uiteindelijk moet de discussie leiden tot concrete uitkomsten, zoals vernieuwing van (onderdelen van) de strategie, het updaten van beleidsstukken, het bepalen van doelstellingen, het besluiten tot investeringen in nieuwe technologieën, het aanpassen of vernieuwen van producten en diensten, het koppelen van nieuwe duurzaamheidsdoelstellingen aan (krediet)financieringen, et cetera. Hierbij hoort ook het communiceren over de uitkomsten naar de buitenwereld.

De discussie over de duurzaamheidsstrategie moet goed worden voorbereid met input van zowel het bestuur als de toezichthoudende organen. Het betrekken van externe hulp kan helpen om visies en uitgangspunten op een constructieve manier aan elkaar te verbinden.

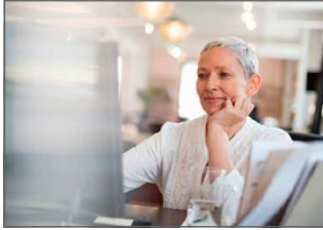
Conclusie

Het is belangrijk om nu te starten met de voorbereiding op de komst van de CSRD, die van toepassing zal zijn vanaf boekjaar 2023. In het bijzonder als het gaat om de invloed van duurzaamheid op het bedrijfsmodel en de strategie van de onderneming, en vice versa. Om invulling te geven aan de meer strategisch georiënteerde toelichtingen van de CSRD kan een onderneming drie stappen zetten als startpunt. Namelijk het bepalen van de materiële duurzaamheidsthema's, het in kaart brengen van de aan duurzaamheid gerelateerde risico's en kansen, en het voeren van de discussie over strategische duurzaamheid met concrete uitkomsten. Betrokkenheid van het bestuur en de toezichthoudende organen is hierbij noodzakelijk.



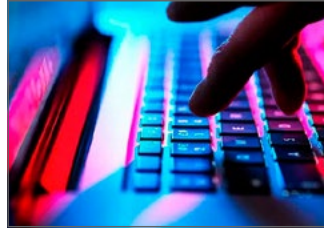
PwC-publicaties

Op www.pwc.nl/nl/actueel-en-publicaties.html zijn alle PwC-publicaties verzameld, gerubriceerd naar diensten, thema's en marktsectoren. Hier een greep uit de publicaties.



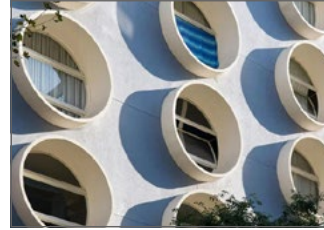
Global Culture Survey 2021

Een sterke, onderscheidende bedrijfscultuur helpt organisaties zich aan te passen aan veranderingen. Dat is één van de conclusies uit de Global Culture Survey van PwC. Wereldwijd deden zo'n 3.200 werknemers uit alle lagen van organisaties mee aan het onderzoek naar bedrijfscultuur, waarvan 201 in Nederland. Uit het onderzoek blijkt ook dat er in de perceptie van de bedrijfscultuur een kloof is tussen het management en de werknemers op het niveau daaronder.



PwC's Economic Crime Survey 2021

Over de hele linie rapporteert de Economic Crime Survey Nederland 2021 een daling van de financieel-economische criminaliteit. Dat is opvallend, want algemeen wordt aangenomen dat meer thuiswerken juist uitnodigt tot meer fraude, cybercriminaliteit en andere integriteitsdelicten.



Duurzaam investeren door private equity wordt volwassen - Private Equity Responsible Investment Survey 2021

'De private-equitysector maakt flinke voortgang met de implementatie van ESG-aspecten in de investeringsstrategie en het portfoliobeheer', stelt Joukje Janssen, PwC-expert sustainability. Het is haar voornaamste conclusie uit de onlangs gepresenteerde Global Private Equity Responsible Investment Survey 2021. Tegelijk ziet Janssen nog veel kansen voor private equity om de voortgang uit te bouwen: 'Naast de E van environmental en de G van governance, biedt vooral de S van social nog veel ruimte om te verduurzamen.'

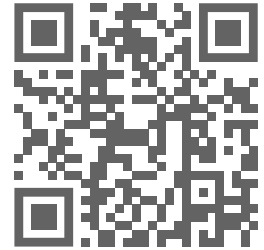


Green Deal Monitor #8

De EU Green Deal heeft tot doel de EU te transformeren naar een moderne, grondstof-efficiënte economie waarin economische groei wordt losgekoppeld van het gebruik van hulpbronnen. PwC's achtste Green Deal Monitor kijkt naar de voordelen van het verlengen van de levenscyclus van producten door een beter ontwerp en betere mogelijkheden voor reparatie en gaat in op wat overheden en de EU kunnen doen om dit te stimuleren.



Eerder verschenen



Op zoek naar een eerder verschenen artikel?

Hieronder vindt u een overzicht van de artikelen van de laatste vier uitgaven van Spotlight.

Op <https://www.pwc.nl/nl/spotlight.html> vindt u de laatste jaargangen. Uiteraard kunt u ook contact met ons opnemen.



Spotlight 2021 Uitgave 2

Woord vooraf – **Inclusiviteit leidt tot betere discussies, beslissingen en resultaten** – *Raneesh Jagbandhan*
Column – **De arbeidsmarkt ontdooit. Er is werk aan de winkel** – *Jan Willem Velthuisen*
Interview – **In gesprek met stakeholder Jannet Vaessen** – *Jacobina Brinkman en Hugo van den Ende*
Verslaggeving – **Het toenemende belang van niet-financiële informatie (deel 2)** – *Hugo van den Ende*
Verslaggeving – **Aandachtspunten bij de verwerking van supply chain finance in de jaarrekening** – *Geert Wognum en Nina van der Reijden*
Governance en toezicht – **De rol van de raad van commissarissen in een familiebedrijf**
Recht – **Het faillissementsrecht op de schop: het wetsvoorstel overgang van onderneming in faillissement (Woof)**
Belastingen – **Reflecties op een fundamentele hervorming van het Nederlandse belastingstelsel** – *Edwin Visser en Mitra Tydeman*

Spotlight 2021 Uitgave 1



Woord vooraf – **De weg naar wereldwijde standaarden voor niet-financiële informatie kan hobbelig zijn** – *Arjan Brouwer*
Column – **Het is tijd dat plastic duur wordt** – *Jan Willem Velthuisen*
Verslaggeving – **Het toenemende belang van niet-financiële informatie** – *Hugo van den Ende*
Verslaggeving – **Accountingoverwegingen met betrekking tot de nieuwe Nederlandse Wet homologatie onderhands akkoord** – *Alexander Spek en Diederik van der Veer*
Accountancy – **Nieuwe controlestandaarden – nu al actie vereist!** – *Frans de Groot*
Accountancy – **De interpretatie en controle van de NOW-subsidie ingewikkelder dan verwacht**
Governance en toezicht – **Een frauderisicoprogramma is noodzakelijk voor elke organisatie** – *Gerrit-Jan Kreeftenberg en Tessa van Steijn-Meijer*
Belastingen – **DAC6: meldingsplicht en meldingsplichtigen** – *Maarten van Brummen en Merel Mookhoek*
Sustainable Development Goals – **Hoe duurzaam zijn de verschillen tussen de EU-Taxonomie en de SFDR?**
Digital – **Menselijke behoefte boven technologische vooruitgang**



Spotlight 2020 Uitgave 4

Woord vooraf – **We weten niet beter!**

Column – **Het praatje bij de koffieautomaat heeft ook waarde** – *Jan Willem Velthuisen*

Verslaggeving – **De controle van de ESEF-eisen aan digitale jaarverslagen** – *Wiert Smid en Willem Geijtenbeek*

Verslaggeving – **De controle van morgen door innovatie en verbinding** – *Adriaan Terlouw, Anne-Peter Ruit en Hans van der Meer*

Interne beheersing en IT – **Digitaal geld – contant geld in elektronische vorm**

Governance en toezicht – **De impact van nieuwe vereisten voor het beloningsbeleid en het remuneratierapport** – *Frank van Oirschot en Ronny Wik*

Governance en toezicht – **De ‘good’ in ‘good governance’** – *Wouter Amersfoort*

Belastingen – **Prinsjesdag 2020: ontwikkelingen in de winstbelasting** – *Maarten de Wilde en Merel Mookhoek*

Sustainable Development Goals – **Eenduidiger meten en rapporteren van SDG-impact**

Digital – **Strategisch voordeel door samenwerking met start-ups**



Spotlight 2020 Uitgave 3

Woord vooraf – **Morgen maak je samen_** – *Renate de Lange*

Column – **Covid-19 is aanleiding om te werken aan een nieuw sociaal contract** – *Jan Willem Velthuisen en Wineke Haagsma*

Interview – **In gesprek met de CFO van Vopak, Gerard Paulides** – *Joukje Janssen en Hugo van den Ende*

Interview – **In gesprek met toezichthouders Kavita Nandram en Raoul Köhler** – *Hugo van den Ende en Marcus Looijenga*

Sustainable Development Goals – **Dichterbij een strategie voor de wereld is men nog niet eerder gekomen** – *Wineke Haagsma*

Duurzame financiering transformeert reële economie – *Joukje Janssen en Lex Huis in het Veld*

Klimaatverandering toekomstbestendig managen – *Willem Schouten*

Sustainable strategy execution – *Willem-Jan Dubois*

Een veerkrachtige supplychain: continuïteit en duurzaamheid gaan hand in hand – *Willemijn van Wettum en Rolf Bos*

De integrale verduurzaming van de supplychain

Robots en rechten: de toekomst van werk en de invloed op werknemers en bedrijven – *Anna Bulzomi en Bastiaan Starink*

Houvast door meten van en sturen op impact

Een digitaal platform als middel voor verduurzaming – *Ron Martinek, Daniël van Norren, Joris van Gelder*

Digitale ethiek: basisingrediënt voor succesvolle digitale transformatie – *Mona de Boer*

Ontwikkelingen in het duurzaamheidsrapportagelandschap in 2020 – *Mylène Goei en Femke Helgers*

Maak duurzaamheidsinformatie echt betrouwbaar – *Marcus Looijenga*

Fiscaliteit als onderdeel van maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen

Versnel de transformatie naar een duurzame organisatie door te werken aan de cultuur – *Marloes van Loon, Wendy van Tol en Femke Helgers*

Duurzame vooruitgang in de jaarrekening – *Geert Wognum*





Colofon

Spotlight is het vaktechnisch bulletin van PricewaterhouseCoopers Accountants. Dit bulletin mag ter beschikking worden gesteld aan klanten en derden, evenwel met inachtneming van het volgende. Bij het redigeren van de teksten wordt de uiterste zorgvuldigheid betracht. De behandeling van de onderwerpen is evenwel niet altijd uitputtend, terwijl tevens na verloop van tijd informatie verouderd of niet meer (volledig) juist kan zijn. De mening van de auteur(s) is niet noodzakelijkerwijs de mening van PwC. Wij aanvaarden daarom geen verantwoordelijkheid voor hetgeen eventueel wordt ondernomen op basis van de inhoud van deze publicatie. Waar in de tekst naar een niet-specifiek persoon verwezen wordt (bijvoorbeeld 'de accountant') wordt de m/v-vorm bedoeld; lees 'hij/zij'. Alle rechten voorbehouden.

Hoofdredacteur

Hugo van den Ende AA RB

Redactie

mr. W. Amersfoort
drs. M.J. Brouwer RA
J. Dul MSc
drs. J.I. de Groot RA
J. Janssen MSc
drs. A. van der Linden RA
I.G.C. Oudhuis RA
mr. drs. H.K.O. Reimers AA
prof. mr. dr. M.F. de Wilde

Eindredactie

mr. M.E. Smit
E.E. van der Wolf BA

Bureauredactie

K. Kalpoe

Secretariaat

D. van der Klis

Vormgeving

ECO Digital Publishing BV

Fotografie

PwC

Productie

AraneaGrafimedia

Nadere informatie

Voor nadere informatie kunt u zich wenden tot Assurance National Office of de personen die in de bijdragen genoemd zijn. Wanneer u een artikel of passage uit Spotlight wilt overnemen is bronvermelding verplicht en verzoeken wij u een exemplaar van uw publicatie te zenden aan het redactieadres.

Redactieadres

PricewaterhouseCoopers Accountants
Assurance National Office
Postbus 90357
1006 BJ Amsterdam
Telefoon: 088 792 5253
Fax: 088 792 9632

Abonnementenservice

Gelieve wijzigingen, inclusief adreslabel, te sturen naar:
PricewaterhouseCoopers Accountants
Assurance National Office
Postbus 90357
1006 BJ Amsterdam

Spotlight Jaargang 28 - 2021 uitgave 3

Deze publicatie is uitsluitend opgesteld als algemene leidraad voor relevante kwesties en dient niet te worden geïnterpreteerd als professioneel advies. U dient niet te handelen op basis van de in deze publicatie vervatte informatie zonder nader professioneel advies te hebben ingewonnen. Er wordt geen enkele expliciete of impliciete verklaring verstrekt of garantie geboden ten aanzien van de juistheid of volledigheid van de in deze publicatie vervatte informatie, en voor zover toegestaan krachtens de wet, aanvaarden de bij deze publicatie betrokken PwC firms, medewerkers en vertegenwoordigers geen enkele aansprakelijkheid, voor de gevolgen van enige handeling dan wel omissie door hetzij uzelf hetzij enige andere persoon op basis van de in deze publicatie vervatte informatie of voor enig besluit waaraan die informatie ten grondslag ligt.

PwC verwijst naar de Nederlandse firma en kan soms naar het PwC-netwerk verwijzen. Elke aangesloten firma is een afzonderlijke juridische entiteit. Kijk op www.pwc.com/structure voor meer informatie.



www.pwc.nl

© 2021 PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289). Alle rechten voorbehouden. PwC verwijst naar de Nederlandse firma en kan soms naar het PwC-netwerk verwijzen. Elke aangesloten firma is een afzonderlijke juridische entiteit. Kijk op www.pwc.com/structure voor meer informatie.