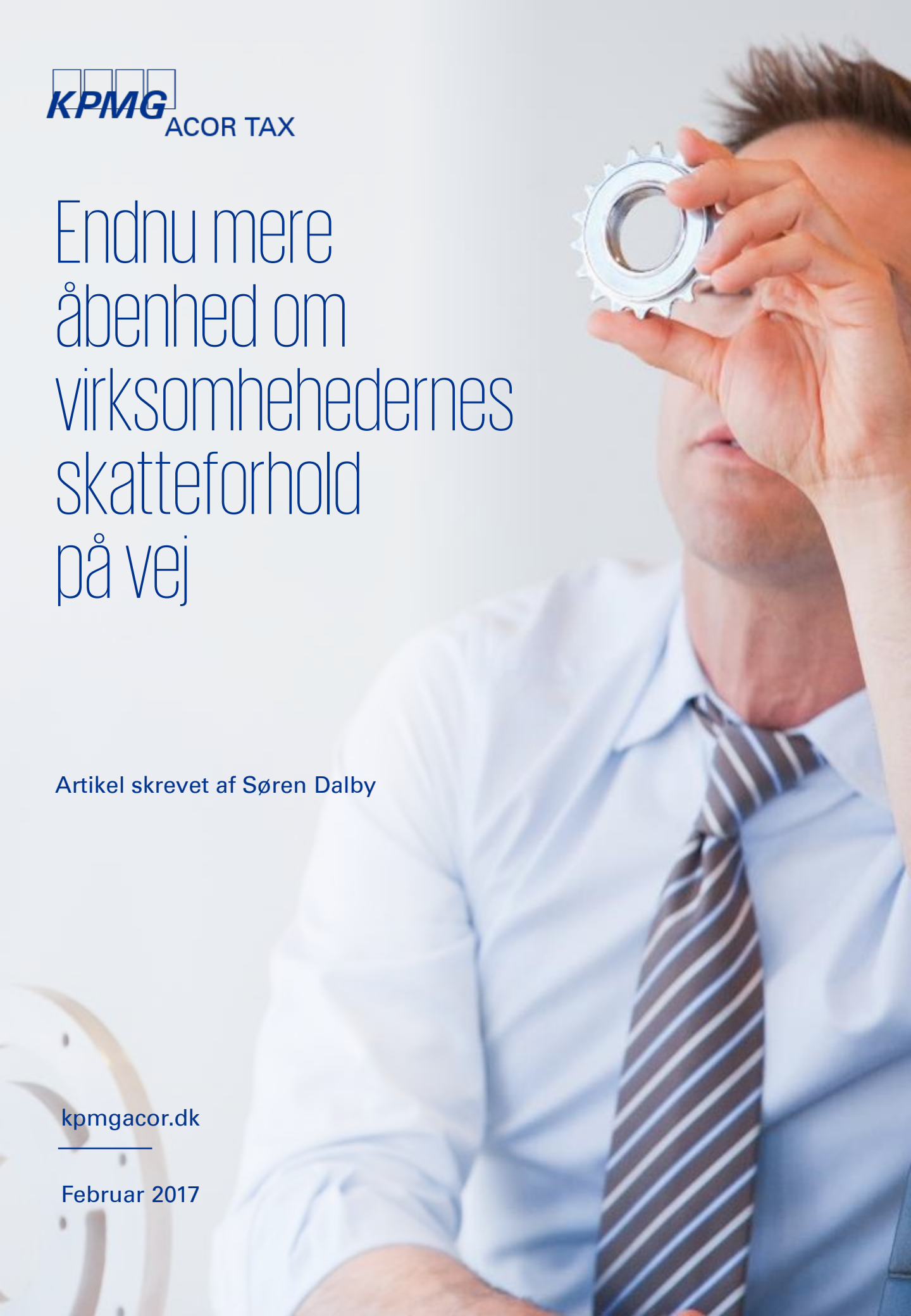


Endnu mere åbenhed om virksomhedernes skatteforhold på vej

Artikel skrevet af Søren Dalby

kpmgacor.dk

Februar 2017



Forord

Mens virksomhederne forbereder sig på at skulle oplyse deres globale skattebetalinger og aktiviteter i en såkaldt *Country-by-Country*-rapportering (CbC), er de næste trin på gennemsigthedsstigen lige om hjørnet. Kræfter i EU arbejder både på, at CbC-rapporteringen skal være offentligt tilgængelig, og at virksomhedernes skattestrategi skal lægges åbent frem. For visse brancher skal CbC-rapporteringen allerede i dag offentliggøres, og for så vidt angår virksomhedens skattestrategi har Storbritannien fra i år indført krav om offentliggørelse. Mange danske virksomheder er omfattet af de britiske regler og skal altså lægge deres risikoappetit, deres tilgang til skatteplanlægning, deres organisering til håndtering af skatterisici og deres indstilling til samarbejde med de britiske skattemyndigheder frem for offentligheden.

I skattekræde har diskussionen om disse transparenskrav stået på i flere år. Nu er de her, og vi har ikke set det fulde omfang endnu, hvorfor skat i endnu højere grad skal på agendaen hos direktion og bestyrelse. Her kan man med fordel reflektere over udviklingen inden for CSR-politikken over de seneste 10 år. Den var for de få og de særligt hellige i forhold til i dag, hvor den er dybt integreret i store virksomheder, som er forpligtede til at offentliggøre detaljerede CSR-rapporter efter reglerne i årsregnskabslovens § 99a. Jeg er overbevist om, at det er dér, vi også er på vej hen inden for skatteområdet.

For modstandere virker det lidt som en kamp mod vindmøller. For tilhængerne af mere åbenhed om virksomheders skatteforhold er det konstant medvind på cykelstien.

Jeg har endnu ikke set en klar og tydelig forskning, der påviser en sammenhæng mellem mere åbenhed og et højere niveau af *tax compliance*. Jeg oplever helt klart et tydeligt skred i flere virksomheders tilgang til skat, og at virksomhederne er blevet langt mere risikoaverse end tidligere. Denne udvikling er formentlig drevet af den offentlige debat om multinationale virksomheders skattebetalinger og det italesatte link over til virksomhedernes CSR-agenda. På den måde har debatten i sig selv været adfærdsregulerende, og mange NGO'er har på en intelligent og dygtig måde fået sat fokus på skattebetalingerne. Ofte end tidligere er tilgangen til håndtering af komplekse skattespørgsmål således nu, at løsningen skal kunne tåle fuld åbenhed og kunne begrundes i kommercielt betingede forhold. Det øgede fokus på virksomhedens skattestrategi synes desuden at være drevet af en forventning om, at gennemsigtheden om virksomhedens skatteplanlægning og risikoappetit vil være adfærdsregulerende og øge incitamentet for, at virksomhederne til at fremstå som gode samfundsborgere.

Formålet med dette indlæg er ikke at advokere for eller imod åbenhed om skatteforhold. Den opgave vil jeg lade tilfalde andre.

Formålet er derimod at give en række bud på, hvordan virksomhederne skal forholde sig i relation til offentliggørelsen af skattestrategien i Storbritannien, hvordan danske og udenlandske virksomheder allerede agerer generelt i forhold til udarbejdelsen af en skattestrategi, samt hvilke overvejelser man skal gøre sig på direktions- og bestyrelsesniveau. I en nyere global KPMG-undersøgelse svarede 40 % af virksomhederne, at de ikke har en skattestrategi, der beskriver deres risikoappetit, tilgang til skatteplanlægning mv. Selvom selve offentliggørelsen af skattestrategien kan opfattes som vidtgående, er tilstedeværelsen af en skattestrategi efter min opfattelse helt essentiel for enhver større virksomhed og bør derfor, uanset offentliggørelse eller ej, sættes på dagsordenen. Af samme dagsorden bør det fremgå, at der skal skabes en klar og tydelig sammenhæng mellem strategi og handlinger. Min forventning er, at antallet af virksomheder uden en skattestrategi vil falde væsentligt over de kommende 12 måneder.

Holdningerne i indlægget står alene for egen regning og kan ikke anses for at være KPMG's holdning.



Søren Dalby
Partner, Tax Transformation
Mobil +45 5374 7030
soren.dalby@kpmg.com



Indhold

	Side
Storbritannien giver åbenheden yderligere vind i sejlene	5
Initiativer for mere åbenhed også på vej i andre lande	6
Du er, hvad du gør – ikke hvad du siger, du gør!	8
Afslutning	9

Storbritannien giver åbenheden yderligere vind i sejlene

Mange danske virksomheder er omfattet af de nyligt vedtagne regler i Storbritannien om tvungen offentliggørelse af virksomhedens skattestrategi. Reglerne omfatter således multinationale virksomheder med global omsætning på 750 mio. EUR eller derover (samme grænse som for CbC-rapportering), der har et selskab eller et fast driftssted i Storbritannien – uanset aktivitetens omfang i Storbritannien.

Helt overordnet skal skattestrategien ifølge lovgivningen indeholde (min egen oversættelse):

1. Koncernens tilgang til risk management og governance i relation til britisk skat.
2. Koncernens tilgang eller holdning til skatteplanlægning (i det omfang, det berører skattebetalingen i Storbritannien).
3. Koncernens risikoappetit og niveau af skatterisiko, som koncernen er villig til at acceptere.

Koncernens forhold til samarbejde med de britiske skattemyndigheder "Her Majesty's Revenue and Customs (HMRC)".

Allerede før loven blev vedtaget i oktober 2016, udsendte HMRC den 24. juni 2016 et udkast til en vejledning om indholdet af skattestrategien. Denne vejledning indeholder flere detaljer end selve lovteksten, og skattestrategien kan blive særdeles omfattende, hvis alle de beskrevne detaljer skal indgå. For nuværende afventes stadig den endelige vejledning, men forventningen er dog, at den endelige udgave ikke adskiller sig væsentligt fra udkastet.

Reglerne finder anvendelse for første indkomstår, der starter efter vedtagelsen af lovforslaget. Da lovforslaget blev vedtaget den 15. september 2016, skal virksomheder med kalenderårsregnskab således offentliggøre deres skattestrategi senest med udgangen af 2017. Skattestrategien skal opdateres hvert år. Selvom der således stadig er tid at løbe på for virksomheder med kalenderårsregnskab, vil det være anbefalelsesværdigt at få processen igangsat og strategien på plads hurtigst muligt. Erfaringen viser, at det kan tage tid at drøfte strategien ordentligt igennem i hele organisationen og i bestyrelsen..

Skattestrategien skal offentliggøres på internettet og fremstå som et selvstændigt dokument. Der er indført bøderegler for manglende offentliggørelse.

Det er givet, at ikke kun de britiske skattemyndigheder, men også skattemyndigheder i resten af verden vil læse skattestrategien med stor interesse, fordi den – afhængigt af detaljeringniveau – kan give dem input til virksomhedens tilgang til sine skatteforpligtelser. Først og fremmest vil strategien dog kunne anvendes som udgangspunkt for dialog med virksomheden omkring dens kontrolmiljø, og hvordan virksomheden sikrer, at den lever op til det, der fremgår af skattestrategien.



Initiativer for mere åbenhed også på vej i andre lande

Lige nu pågår der overvejelser hos koncerner overalt i verden omkring offentliggørelse af deres skattestrategi i Storbritannien. Overvejelserne handler naturligvis om selve indholdet af og formuleringerne i strategien, men et centralt spørgsmål derudover er, om strategien skal være UK-specifik, eller om det skal være en skattestrategi, der implementeres globalt.

De fleste multinationale virksomheder, som jeg er i kontakt med, vælger en model, hvor der udarbejdes en overordnet global skattestrategi, der indeholder en generel beskrivelse af koncernens tilgang til håndtering af sin skat. I det omfang det bliver nødvendigt, vil denne overordnede skattestrategi blive suppleret med et UK-specifikt bilag, således at strategien i sidste ende opfylder de lokale regler i Storbritannien. Denne fremgangsmåde vælges for det første ud fra, at det er vanskeligt at forsvare, at der alene findes en skattestrategi for britiske selskaber og ikke for resten af koncernens selskaber rundt omkring i verden. Derudover vælges fremgangsmåden ud fra den klare forventning, at offentliggørelsen af skattestrategien bliver lovkrav i flere lande fremover.

På nuværende tidspunkt er der så vidt vides ikke andre lande, der har indført samme krav om offentliggørelse, som det er sket i Storbritannien. Man kan dog sagtens forestille sig, at fortalere for mere gennemsigtighed presser på hos skattemyndighederne og politikere rundt omkring i verden. (Jeg har da også allerede hørt et argument fremført om, at offentliggørelse må være ganske problemfrit for selskaberne, når nu isen allerede er brudt i Storbritannien!)

EU har i sin "Tax Transparency Package" fra 18. marts 2015 barslet med andre tiltag, der skal øge (variation – gennemsigtigheden omkring virksomhedernes skatteforhold. Så vidt vides er disse andre tiltag endnu ikke blevet konkretiseret yderligere. Det primære fokus med "Tax Transparency Package" var således automatisk udveksling af "cross border tax rulings".

På OECD niveau er skattestrategien ligeledes i fokus, men dog ikke i relation til offentliggørelse. OECD har i sin publikation fra maj 2016 "Co-operative Tax Compliance" fremhævet, at virksomhedens skattestrategi er en integreret del af et tax control framework og at skattestrategien skal være forelagt og godkendt af selskabets bestyrelse.

I Sverige kom Skatteverket den 31. oktober (årstal?) ud med en rapport om offentliggørelse af skattestrategi/politik. I rapporten anbefaler Skatteverket, at statsejede selskaber og statslige investeringsfonde/pensionsfonde skal udarbejde en skattepolitik og ligeledes at sidstnævnte skal arbejde for at de selskaber, de investerer i, har en offentligt tilgængelig skattestrategi. Andre ikke-statsejede selskaber vil i første omgang ikke blive påført et tilsvarende krav. Oplægget ligger nu til videre konkretisering hos lovgiver. En anden interessant vinkel i rapporten er i øvrigt, at Skatteverket fastslår, at skat er en del af CSR i virksomhederne og bør have samme opmærksomhed som den øvrige CSR agenda (CSR politik). Hvis denne opfattelse breder sig vil der formentligt ikke gå lang tid før vi oplever krav om at skatten skal beskrives på samme detaljerede





måde som de øvrige elementer i de offentligt tilgængelige CSR-rapporter.

I blandt andet Tyskland og Australien er tilstedeværelsen af en skattestrategi en del af det risiko- og kontrolmiljø, som virksomhederne forventes at have på plads for at leve op til *good tax compliance*. Der er ikke krav om offentliggørelse, men alene at strategien er til stede og kan deles med skattemyndighederne.

Næsten uanset hvor man kigger hen i verden, er der således initiativer på vej omkring virksomhedens skattestrategi – enten som et krav om offentliggørelse eller som en integreret del af virksomhedens kontrolmiljø. Man kan kun håbe på, at der opnås et niveau af konsensus og standardisering omkring kravene til en skattestrategi, således at virksomhederne ikke skal manøvrere med mange forskellige skattestrategier afhængigt af jurisdiktion. I bedste fald bør lovgivningen alene indeholde rammeregler, som det overlades til virksomhederne at udfylde, alt efter hvad der giver mening for den enkelte virksomhed.

De britiske regler, der i udgangspunktet er rammeregler, men som med fortolkningsbidraget fra HMRC fra juni 2016 (afventer fortsat endelig udgave her ultimo februar 2017) bliver meget detaljeret beskrevet, giver et stærkt fingerpeg om, hvad omverdenen forventer på det indholdsmæssige niveau, og hvad der bliver en fremtidig standard. Uanset om man er omfattet af reglerne eller ej, giver det derfor rigtig god mening at forholde sig til dem.

Det gælder også de danske selskaber, der allerede har vedtaget en skattepolitik, og som også i et vist omfang har offentliggjort denne. Det bemærkes således også, at Komitéen for god Selskabsledelse nævner i sine kommentarer i "Anbefalingerne for god Selskabsledelse", at bestyrelser bør overveje at vedtage en skattepolitik, hvis selskabets forhold tilsiger det.

Processen omkring formulering og implementering af en skattestrategi kan være lang, når den skal gennemføres ordentligt, og når den i sidste ende bør forankres i bestyrelsen. Som jeg også vil uddybe nedenfor, handler det først og fremmest om, at man skal kunne stå på mål for det, man skriver i sin strategi. Derudover handler det om, at indholdet skal stemme overens med virksomhedens øvrige værdisæt som udtrykt i CSR-rapport, code of conduct, corporate governance-rapport eller i øvrig ekstern kommunikation. Ydermere handler det om, at formuleringerne i strategien læses og forstås efter hensigten af virksomhedens væsentligste stakeholders, hvad enten det er interne (direktionen, bestyrelsen, revisionskomitéen, forretningen) eller eksterne interessenter (investorer, NGO'er, skattemyndigheder, mv.).

Du er, hvad du gør - ikke hvad du siger, du gør!

Bestyrelsen, herunder revisionsudvalget, og direktionen bør ikke blot interessere sig for selve formuleringen af skattestrategien, men bør i lige så høj grad interessere sig for, hvordan der skabes en klar sammenhæng mellem skattestrategien og handlingerne. Det er her, at skattestrategien bliver værdiskabende.

Der findes næppe en gylden opskrift på, hvordan man skal agere i relation til åbenheden, og hvordan man skal vise sammenhængen mellem strategi og konkrete handlinger. Der er mange eksempler på, hvad man i hvert fald ikke skal gøre, og nettet flyder over med bl.a. videoer og artikler fra Storbritannien, hvor multinationale selskaber for alvor er kommet i modvind i medierne for deres manglende evne til at forklare deres skattepositioner.

En ting er helt givet. Som virksomhed skal man kunne forklare sin skatteposition, og man skal kunne leve op til det, man skriver i sin skattestrategi.

Det starter med at have overblik over sine risici. At være i kontrol.

Det er ikke vanskeligt at forfatte nogle forblommede ord til en offentlig skattestrategi. Det er normalt heller ikke vanskeligt at opstille sine skattenoter til årsrapporten og forklare sin effektive skatteprocent ud fra en afstemning. Det vanskelige og umiddelbart ressourcekrævende er at være sikker på, at strategien efterleveres i praksis, at man med ord kan forklare (eller forsvare!), at ens effektive skatteprocent hænger fuldstændigt sammen med skattestrategien.

Ellers er man ikke i kontrol, hvilket kan resultere i, at det er nemt for journalister, NGO'er, investorer og andre med interesse i virksomheden at skabe tvivl om virksomheden og dens skatteposition. Sidst men ikke mindst åbner det en flanke over for skattemyndighederne ved at vise svaghed i virksomhedens kontrolmiljø. For alle eksterne interessenter handler det om tillid til virksomheden. For de interne interessenter handler det om kontrol og om at undgå overraskelser.

En ofte anvendt formulering i en skattepolitik er: "Vi benytter os ikke af selskaber i skattelylande for at reducere vores skattebetalinger." I en stor global virksomhed skal man virkelig have styr på sin koncernstruktur for at kunne udtale sig så skråsikkert, og man skal ligeledes have gjort sig klart, hvad man mener med skattely. Igen kan man finde inspiration i reglerne i årsregnskabslovens § 99a om virksomhedernes samfundsansvar. Ifølge loven skal virksomhederne rapportere om både deres politikker, handlinger og resultater på CSR-området. Det er ikke tilstrækkeligt at skrive, at man eksempelvis vil gøre en øget indsats for at reducere klimapåvirkningen. Virksomhederne skal også beskrive, hvordan de gør det, og ikke mindst, hvad der kommer ud af anstrengelserne. I forhold til skattelyformuleringen bør virksomheden således være i stand til at dokumentere, hvordan den sikrer sig, at der ikke anvendes selskaber i skattelylande med det formål at reducere skattebetalingen. Dette vil ofte starte med en intern politik, der vil lede over til konkrete kontrolhandling og efterfølgende monitorering.

Reelt er det ikke noget nyt, at strategien og politikken skal efterleveres i praksis. Politikker implementeres netop for at skabe retning ("tone from the top") og for at skulle efterleveres i praksis. De er en integreret del af risikostyringen og den klassiske COSO-tankegang.

Det ligger uden for rammerne af denne artikel at beskrive den dybere implementering af strategien i virksomhedens processer og kontroller, dvs. sammenhængen over til virksomhedens handlinger. Det vil være helt naturligt for en bestyrelse og et revisionsudvalg at efterspørge dokumentation for netop denne sammenhæng mellem strategi og handlinger. Her vil et stærkt tax control framework være nøglen til sikring af, at elementerne i skattestrategien implementeres og monitoreres effektivt. Styrken i frameworket kunne måles ved, at virksomheden har overblik over sine risici, at ansvaret er klart og tydeligt allokeret, at processer og kontroller er dokumenteret, og sidst men ikke mindst at der sker en løbende monitorering af, om handlingerne stemmer overens med strategien.

Igen: Det er ikke selve offentliggørelseskravet, der bør være afgørende for, om arbejdet med en skattestrategi igangsættes. De interne drøftelser af en skattestrategi er særdeles værdifulde og vil skabe en enestående indsigt i håndteringen af virksomhedens skatteopgave. Desuden vil skattestrategien sikre et afgørende fundament for strukturering og effektivisering af skatteopgaven i virksomheden. Virksomheden er således godt rustet til endnu mere åbenhed i fremtiden.

Afslutning

Bestyrelsen og direktionen vil altid efterspørge "no surprises" og forvente, at finansfunktionen er i kontrol inden for sit ansvarsområde, simpelthen for at undgå ubehagelige overraskelser og for at høste de muligheder, der opstår, når man kan være proaktiv.

En skattestrategi, der på den ene side indeholder en stillingtagen til risikoappetit, tilgang til skatteplanlægning og governance-struktur, og på den anden side er implementeret i virksomhedens processer, vil netop sikre denne kontrol.

Der er meget fokus på selve formuleringen og offentliggørelsen af skattestrategien i øjeblikket, og det er indlysende, at man skal overveje sine formuleringer meget nøje, inden de lægges ud i det åbne rum. De virksomheder, der formår at skabe en tydelig sammenhæng mellem strategien og virksomhedens konkrete handlinger, vil også være dem, der vil opleve de nye gennemsigtighedskrav som enabler til en værdiskabende strategiproces og ikke blot som yderligere compliance-byrder, der lægges ned over virksomhederne..

Der er skabt en brændende platform i Storbritannien som følge af de nye offentliggørelsesregler. Dette er en god mulighed for at springe ud i det og få indledt arbejdet med en skattestrategi. Også selvom virksomheden ikke direkte er omfattet af reglerne i Storbritannien.



Tax Matters

Sign up for Tax Matters

Sign up for our newsletter Tax Matters and stay updated on relevant news and articles from KPMG Acor Tax.

You can sign up by sending an email to: taxmatters@kpmg.com

www.kpmgacor.dk

kpmg.com



kpmg.com/app

