

Veranderingen in de belastingfunctie volgens Unilever

'IK VOORZIE EEN GROTE VERANDERING VAN ROLLEN'

Loek Helderma van KPMG wisselde op het hoofdkantoor van Unilever in Londen van gedachten over (de toekomst van) belastingen met de CFO van Unilever, Graeme Pitkethly en EVP Global Tax & Treasury, Janine Juggins. RAAD was erbij.



Janine Juggins
Executive Vice
President Global Tax
& Treasury Unilever



Graeme Pitkethly
Chief Financial Officer
Unilever



Loek Helderma
Loek Helderma is Tax Partner
bij KPMG Meijburg. Tot 2010
werkte hij bij Unilever, als
VP Tax en als lid van het
Global Tax Leadership Team.

Loek Helderma: Kunnen jullie beschrijven hoe de huidige belastingfunctie georganiseerd is binnen Unilever?

Janine Juggins: "De belastingfunctie is bij ons een wereldwijde functie in die zin dat alle belastingprofessionals rapporteren aan de Global Head of Tax. Op managementniveau maken wereldwijd circa 85 mensen deel uit van het fiscale team. En dan op junior- tot managementniveau zijn dat er nog eens circa 175. We zijn zeer gedecentraliseerd, dus onze belastingprofessionals bevinden zich veelal in de landen waar we met onze bedrijfsonderdelen actief zijn. Wanneer we geen fiscale vertegenwoordiging ter plaatse hebben, is het land gewoonweg niet groot genoeg. We hebben ook een corporate team dat gevestigd is op een paar locaties: Londen, Rotterdam, New York en Singapore. Maar afgezien daarvan is de belastingfunctie op die plekken gevestigd waar onze bedrijfsonderdelen actief zijn. In de meeste van onze grote landen hebben we tax compliance - de aangifte vennootschapsbelasting - uitbesteed aan een van de Big Four."

Wat zijn naar jullie idee vandaag de dag de grootste uitdagingen voor een belastingfunctie zoals die van Unilever?

Janine: "Wij zijn fervent voorstander van het BEPS-initiatief van de OESO om de internationale belastingheffing te hervormen, zodat winsten daar worden belast waar sprake is van waardecreatie. We willen zeker weten dat we op de juiste plaats het juiste bedrag aan belasting betalen en laten ons leiden door onze belastingbeginselen bij het maken van moeilijke afwegingen. We willen graag soortgelijke verbeteringen zien om dubbele belastingheffing te voorkomen en om bedrijven meer investeringszekerheid te bieden. We hebben wereldwijd te maken met een aantal belastingcontroles en deze nemen veel tijd en middelen in beslag. Zowel belastingautoriteiten als belastingbetalers zouden er baat bij hebben als deze onzekerheden worden weggenomen."

Graeme Pitkethly: "Drie belangrijke factoren veranderen het belastinglandschap. De eerste is technologie,

omdat technologie inmiddels een wezenlijk instrument van belastingautoriteiten, overheden en bedrijven is als het gaat om wijzigingen in de manier van zakendoen. De tweede is dat er een substantiële verschuiving plaatsvindt van waardecreatie met bijvoorbeeld vaste activa naar waardecreatie met intellectuele eigendommen; ik denk dat vooral de vraag waar de waarde van die laatstgenoemde component zich bevindt interessant is. De derde factor is economisch nationalisme, dat leidt tot een nieuwe, contradictoire wereldorde onder invloed van het politieke klimaat in elk land."

Janine: "Ik zou nog een andere factor willen toevoegen. In de afgelopen jaren is enorm veel vertrouwen verloren gegaan. Om dat vertrouwen terug te winnen gaan belastingautoriteiten er niet langer van uit dat belastingbetalers te goeder trouw hebben gehandeld en hun best hebben gedaan om aan de regels te voldoen. Elke aangifte wordt gecheckt. Transparantie is het nieuwe toverwoord. Deze vier factoren bij elkaar gaan het belastingklimaat van de toekomst bepalen. Uiteindelijk is zelfs een scenario denkbaar waarin de belastingautoriteiten de aangifteformulieren invullen en de belastingbetaler deze controleert. Volledig omgekeerde rollen, dat heeft de toekomst voor ons in petto."

En als het gaat om de belastingfunctie als zodanig en de mensen van de belastingafdeling, worden er specifieke eisen gesteld aan de vaardigheden van fiscalisten?

Janine: "Dat is zoals je weet een heet hangijzer binnen een belastingafdeling. We proberen ons de toekomst voor te stellen: hoe ziet de belastingafdeling er over vijf jaar uit? Wat voor soort dingen doen ze dan misschien anders vergeleken met nu? En welk type vaardigheden vereist dat? Is het eenvoudiger om een IT'er belastingvaardigheden bij te brengen of is het eenvoudiger om een belastingsspecialist bij te scholen op het gebied van IT? We buigen ons over al dit soort vragen. Je moet weten wat er gebeurt binnen een bedrijfs onderdeel en financiële en fiscale taken naar behoren te kunnen uit- ▶



In 1884 begint Lever & Co met het produceren van zeep onder de merknaam Sun-light. Unilevers visie – mensen helpen er goed uit te zien, zich goed te voelen en meer uit het leven te halen – loopt als een rode draad door de hele geschiedenis.



Het in 2010 gelanceerde *Unilever Sustainable Living Plan* omschrijft drie doelen voor 2020:

- Meer dan een miljard mensen helpen hun gezondheid en welzijn te verbeteren
- De milieu-impact van de productie en het gebruik van onze producten halveren
- De levensstandaard van duizenden mensen in onze toeleveringsketen verbeteren

voeren. Daarnaast moeten we allemaal veel meer oog hebben voor technologie, misschien niet als specialisten maar in ieder geval door zich bewust te zijn van de ontwikkelingen op het vlak van technologie.”

Graeme: “Als je vijf jaar vooruitkijkt, misschien zeven of tien jaar, dan denk ik dat functionele scheidingslijnen over het algemeen vervagen. Ik denk dat het bedrijf in de toekomst mogelijk geen strikt gescheiden afdelingen HR, Finance, Audit of Tax zal hebben. Uiteraard zal een zekere mate van expertise noodzakelijk blijven, maar in grote lijnen wordt zakendoen gestuurd door technologie, door data, door de activiteit van een bedrijfs onderdeel. Door dingen te benaderen vanuit de invalshoek van consumenten, medewerkers en klanten kun je veel beter verbanden leggen zonder dat dit ingewikkelde organogrammen vereist. Nog iets dat we hebben geleerd is dat je wel uitstekende functies kunt hebben, maar de kunst bij het vervullen van deze functies is om goed samen te werken tussen afdelingen en bedrijfs onderdelen. Dit brengt onvermijdelijk met zich mee dat het onderscheid tussen wat een financieel directeur doet vergeleken met wat een directeur personeelszaken of een logistiek directeur doet, vervaagt.”

Janine: “Ja, ook technologische vaardigheden zijn vandaag de dag zonder meer een pre wanneer we potentiële kandidaten beoordelen. Maar waar we ons nu al op richten, is het toepassen van belastingtechnologie in de praktijk. Om het minder ontmoedigend en toegankelijker te maken hebben we een aantal kleine projecten op het gebied van belastingtechnologie geïmplementeerd, waarbij mensen zich afvroegen hoe technologie kan helpen om knelpunten in bestaande processen weg te nemen. Dankzij deze interessante en nuttige projecten kregen onze mensen meer oog voor de mogelijke toepassingen van technologie.”

Een van de grootste uitdagingen voor (Nederlandse) bedrijven is om terreinen in kaart te brengen waar de belastingfunctie en risicomanagement kunnen worden verbeterd door het gebruik van technologie. Bent u het ermee eens dat dit een insteek is om werk te maken van technologie?

Janine: “De juiste business case vinden en de financiering verkrijgen is een grote sta-in-de-weg, vooral bij grotere projecten. Maar een van de grote innovaties die we vorig jaar binnen Unilever hebben beproefd is de totstandbrenging

→ **Graeme Pitkethly, Chief Financial Officer Unilever**
Pitkethly trad in 2002 in dienst van Unilever en was eerder Executive Vice President en General Manager van Unilever UK en Ireland. Daarvoor bekleedde hij een aantal financiële en commerciële functies binnen Unilever, waaronder Senior Vice President of Finance for Global Markets, Global Head of M&A, Head of Treasury, Pensions and Tax en Chief Financial Officer van Unilever Indonesia. Graeme heeft binnen en buiten het bedrijf zijn sporen verdiend met, voorafgaand aan zijn dienstverband bij Unilever, diverse senior financiële functies in de telecommunicatiesector en bij PricewaterhouseCoopers.

→ **Janine Juggins, Executive Vice President Global Tax & Treasury Unilever**
Juggins trad in 2013 in dienst van Unilever als SVP Global Tax. Ze maakte de overstap van Rio Tinto, waar ze actief was als Global Head of Tax. In juli 2018 werd Juggins in aanvulling op haar fiscale taken benoemd tot Group Treasurer van Unilever. Ze beschikt over ruim 25 jaar ervaring met internationale belastingaangelegenheden, daar ze tevens als Head of Tax werkzaam was voor het in de FTSE 250 opgenomen ingenieursbureau APV, en als VP of Tax-Trading verbonden aan Enron Europe. Ze is voorzitter van de Tax Committee van de Britse werkgeversorganisatie CBI.

→ **Loek Helderman**
Loek Helderman is partner International Tax, Transfer Pricing, Value Chain Management bij KPMG Meijburg & Co Belastingadviseurs. Tot 2010 werkte hij bij Unilever, als lid van het Unilever Tax Leadership Team.

van een ‘digifund’ voor kleine projecten waardoor mensen naar financiering kunnen dingen zonder de uitdaging een ultieme business case te moeten presenteren. Dit maakte het makkelijker om van start te gaan en dat is echt belangrijk.”
Graeme: “Grootschalige IT-problemen vormen vandaag de dag een veel kleiner risico dan in het verleden. Er zijn momenteel talloze technologieën voorhanden, en je kunt de plank nauwelijks echt misslaan wat technologie betreft. Maar bij het ontwerpen van RPA's (Robotic Process Automation) bijvoorbeeld, zijn twee aspecten van belang: allereerst moet je toegang hebben tot wat de robot doet en je moet er controle over kunnen uitoefenen. Daarnaast moet je nagaan of dataretentie binnen je bedrijf ethisch verantwoord is. Dit is een interessant gegeven voor bedrijven. Ook relevant voor de Big4 trouwens.”

Hoe ziet u de rol van de Big Four? Wat verwacht u van ze?

Janine: “Het is belangrijk om met vele adviseurs te spreken om een goed beeld van de nieuwste ontwikkelingen te krijgen. Het was goed om samen te werken met adviseurs, met name wanneer ze beschikken over specifieke technologie die we kunnen toepassen op onze eigen systemen en data. Wat RPA's en het wegnemen van knelpunten in onze huidige processen betreft, zodra je de eerste stappen hebt gezet en wat vertrouwen hebt gekweekt, is het van belang om een stapje terug te doen en de automatisering van het proces eerst ter hand te nemen zodra je je hebt afgevraagd – mogelijk met de hulp van een adviseur – of de zaak van meet af aan anders benaderd kan worden; dus het anders inrichten van je proces.”

Terug naar de belastingfunctie als zodanig. Tijdens de EMA Tax Summit in Rome vorig jaar discussieerde een panel over de omvang en inhoud de belastingfunctie. De sprekers schatten dat over drie tot vijf jaar twintig procent van de mensen data analisten en technologiedeskundigen zullen zijn, met een belastingachtergrond. Ziet u dit gebeuren over drie tot vijf jaar?

Janine: “Het routinewerk zal worden geautomatiseerd, maar je hebt nog altijd iemand nodig die met de belastingautoriteiten in een land samenwerkt, die de cultuur begrijpt, de context, en hoe cruciaal het is de belastingcontrole naar behoren uit te voeren. Tijd die wordt bespaard door de routine te automatiseren kan ook worden besteed aan taken die meer waarde toevoegen. Maar ik voorzie wel dat wat de vaardigheden betreft je mensen nodig hebt die beter in staat zijn om systemen te beheren of die in ieder geval begrijpen hoe gegevens worden verwerkt binnen het systeem en hoe je de gegevens kunt gebruiken. Met andere woorden: je hebt iemand nodig die enerzijds beschikt over de specifieke IT-kennis om de gegevens te extraheren en te verwerken, en anderzijds weet waar hij of zij naar op zoek is.”

Belastingautoriteiten ontwikkelen momenteel andere manieren om belasting te heffen, met gebruikmaking van technologie. Wat vindt u van deze ontwikkeling?



Janine: “Wat transactiebelastingen betreft gaan we naar een situatie waar bedrijven hun belastingaangifte niet langer zelf invullen maar deze reeds ingevuld ontvangen, met mogelijk een omkering van de bewijslast dus. Bij directe belastingen moeten we afwachten of de ontwikkeling van de digitale economie veranderingen in het internationale belastingstelsel met zich meebrengt.”

Wil Unilever een voortrekkersrol vervullen als het gaat om transparantie?

Janine: “Sinds de invoering van onze belastingbeginselen in 2013, delen we elk jaar meer informatie; informatie waarvan we denken dat deze de potentiële doelgroep van pas zal komen en die ingaat op de voornaamste probleemgebieden. We hebben een pagina op onze website ‘What Matters To You – Tax’ onder ‘Duurzaamheid’ op onze website. Britse bedrijven zijn tegenwoordig verplicht tekst en uitleg te geven over hun strategie inzake belastingen, en deze pagina is mede daaraan gewijd. Ook valt er te lezen hoe onze governance wordt bepaald door onze belastingbeginselen, wat deze inhouden, een paar voorbeelden van hoe ze worden toegepast, en hoe we tegenover fiscale stimuleringsmaatregelen staan. We zijn dus heel open.”

Unilever staat al jarenlang bovenaan de Dow Jones Sustainability Index. Is dat een bewust streven?

Graeme: “Ons bedrijfsmodel is gebaseerd op een doelbewuste benadering waarbij alle belanghebbenden worden betrokken. Verantwoorde, duurzame, consistente en winstgevende groei is niet alleen het juiste om te doen, maar levert ook voordelen op voor onze consumenten, leveranciers, klanten, werknemers en onze aandeelhouders. De Dow Jones Sustainability Index erkent onze prestaties op tal van gebieden en de transparante wijze waarop we over onze prestaties communiceren.” ■

‘Strikt gescheiden afdelingen HR, Finance en Tax verdwijnen mogelijk’