

# Den gode skattestrategi - fra compliance til værdiskabelse

November 2017



Det er blevet et krav at offentliggøre en skattestrategi for større virksomheder i Storbritannien. Kravet omfatter en række danske koncerner, som skal beslutte, hvad de ønsker at fortælle om verdien om deres skatteforhold.

På baggrund af erfaringerne, som er samlet indtil videre, er der her et par overvejelser, den ansvarlige for strategien bør gøre sig i forbindelse med udarbejdelse af skattestrategien.

Strategien bør beskrive, hvad virksomhedens mål på skatteområdet er. Hvordan ser succes ud? Hvilke strategiske målsætninger arbejder virksomhedens skattefunktioner hen imod? Det er ikke et krav, men hvis ikke virksomheden udformer sin skattestrategi, så den er velegnet til at anskueliggøre de beskrevne politikker og risikoappetitten, er det usandsynligt, at den vil tilføre virksomheden nogen værdi, og strategiskrivningen bliver en ren complianceopgave. Endvidere er det ikke usædvanligt, at virksomhedens bestyrelse godkender skattestrategien. En bestyrelse, der skal lægge navn til en offentlig strategi, må forventes at stille krav til, at det kan forklares, hvordan udsagnene i strategien rent faktisk efterleves.

## Hvordan måles succes?

Overvej nøje, hvilke målemekanismer der kan indføres for at følge op på målopfølgelsen på en meningsfuld måde. Det vil underbygge og synliggøre værdiskabelsen i organisationen, og samtidig er det forventeligt, at HMRC såvelsom lokale skattemyndigheder vil stille spørgsmålstejn ved efterlevelsen af strategierne. Konkrete målsætninger, der er bundet op på strategien, og som der følges systematisk op på, er en god måde at dokumentere, at strategien hænger sammen med virksomhedens faktiske ageren. Foretag test, opfølgning og måling af efterlevelse, og vær parat til at lægge resultaterne frem.

Uanset indholdet vil det være nødvendigt at kunne dokumentere at strategien efterleves. Derfor er det en god idé at gøre sig klart, hvordan virksomheden vil vise, at det den siger, den gør, også er det, den rent faktisk gør.

## Træd varsomt

Sørg for, at du ikke lover for meget i strategien. Vurder, om din organisation har de nødvendige ressourcer til at holde, hvad strategien lover. Det er vigtigt, at det er realistisk at leve op til de udmeldinger, man kommer med, uden at det medfører store omkostninger eller trækker for hårdt på medarbejderne.

## Hvem skriver strategien?

I praksis ses det, at udformning af en skattestrategi hovedsageligt varetages af skattechefen. Det er imidlertid normalt, at vigtige funktioner i forhold til virksomhedens skattebetalinger ligger uden for skatteafdelingen. Eksempelvis vil der i mange virksomheder være nøglemedarbejdere i forhold til moms og personskat, som ikke er tilknyttet skattechefen eller lokale skatteansvarlige i datterselskaber. Det er således vigtigt, at disse personer er bekendt med indholdet af en skattestrategi, samt at den udformes, så den kan efterleves alle steder i virksomheden. Hvis det viser sig, at der for nogle skatters vedkommende, ikke er overensstemmelse med skattestrategien, vil det næppe være en tilstrækkelig forklaring for myndighederne eller andre eksterne interessenter, at de ansvarlige i virksomheden ikke er tilknyttet skatteafdelingen, som det ses for eksempelvis i forbindelse med personskatter ved ind- og udstationering af medarbejdere.

Minimumskravene til indholdet af en britisk strategi fremgår af Finance Act 2016, schedule 19. De overordnede emner, strategien skal berøre, er:



Tilgang til risk management og governance på skatteområdet.



Det niveau af skatterisici, virksomheden er villig til at acceptere.



Tilgang til skatteplanlægning, i det omfang den påvirker skattebetalinger i Storbritannien.



Tilgang til samarbejde med HMRC.

Hent mere inspiration i artiklen "Krav om offentliggørelse af skattestrategi i Storbritannien" [her](#)

## Kommunikation

En skattestrategi vil ligeledes indgå som en naturlig del af virksomhedens kommunikation med omverdenen. Det er således meget normalt, at eksempelvis governance og risk management eller kommunikationsfunktioner har en holdning til sproget om ikke selve indholdet i strategien. Ud over at være konsistent i dens budskaber er det også vigtigt, at strategien passer sammen med øvrige, tilgængelige informationer om virksomheden. Sørg derfor for at involvere alle de relevante deltagere i udformningen af strategien.

Skriv strategien i et sprog, der giver mening for organisationen. Eksempelvis har HMRC givet udtryk for, at en del af deres fremadrettede kontrol vil bestå i at diskutere skattestrategier med virksomhederne. Det er derfor vigtigt rent faktisk at have en holdning til strategien og at kunne forklare, hvad den betyder for virksomheden.

Vær i det hele taget opmærksom på det sprog, der anvendes i strategien. Lad være med at bruge ord med en meget konkret betydning, hvis ikke de meget nøjagtigt beskriver, hvad virksomheden faktisk agter at gøre. Sørg for, at de positioner, der tages i skattestrategien, stemmer overens med organisationens faktiske adfærd. Overvej, om virksomhedens adfærd kan forklares i relation til strategien.

Husk, at strategien bliver offentligt tilgængelig. Sørg for, at den er skrevet, så alle kan forstå den, også folk der ikke har nogle særlige forudsætninger for at forstå forhold vedrørende skat. Gør dig klart, hvem du forventer vil læse strategien, og overvej, om den er velegnet til at give dem det rigtige billede. Pas på med at forudsætte ting om læserens kendskab til virksomheden samt beskatning, og vær opmærksom på ikke at skrive indforstået. Når strategien skrives, er det vigtigt at holde sig sit budskab for øje og skrive kortfattet og præcist.

## Hvad skal strategien omfatte?

Gør dig klart, hvilke enheder i koncernen som er omfattet af kravet om offentliggørelse. Hvis koncernen omfatter flere enheder i Storbritannien, skal de alle sammen offentliggøre en skattestrategi på internettet. I andre lande er der ligeledes en forventning om, at der findes en skattestrategi i sammenhæng med større virksomheders Tax Control Frameworks. Det gør sig for eksempel gældende i Australien.

Overvej også, om det er en strategi, som beskriver virksomhedens ageren i Storbritannien, eller om det giver mere mening at have en skattestrategi for hele koncernen. Det er vores forventning, at andre skattemyndigheder vil læse strategien og bruge den, selv om den ikke nødvendigvis er målrettet deres brug. Under alle omstændigheder vil det være svært at forklare, hvorfor virksomheden agerer på én måde i Storbritannien og anderledes andre steder i verden. Hvis strategien alligevel skrives som en rent britisk skattestrategi, er det klart, at den bør være i overensstemmelse med hele koncernens strategi og ageren på skatteområdet.

Naturligvis er det vigtigt at opfylde mindstekravene til indholdet af strategien, men det er ikke nødvendigvis fordrende for kvaliteten og anvendeligheden af strategien. En tilgang til strategiskrivningen, der tager udgangspunkt i, hvad du ønsker at opnå, og hvordan det udføres, giver et bedre udgangspunkt for at understøtte værdiskabelsen i virksomheden.

**Vær meget varsom med disse formuleringer, der nemt springer i øjnene. Brug dem kun, hvis det virkelig er det, der menes:**

- Open
- Transparent
- Collaborative
- Aggressive
- "Spirit of the law"
- "Zero tolerance to errors"
- Omtale af specifikke skatter, eksempelvis ved specifikt at fremhæve specifikke risici for moms henholdsvis transfer pricing

I den sammenhæng er det ikke nok at overveje, hvordan man selv forstår udtrykkene, men også, hvordan andre kan tænkes at læse dem.

## Kontaktinformation



**Søren Dalby Madsen**  
Partner  
Mobil: +45 5374 7030  
[soren.dalby@kpmg.com](mailto:soren.dalby@kpmg.com)



**Simon Tornø Olesen**  
Manager  
Mobil: +45 5077 0955  
[simon.olesen@kpmg.com](mailto:simon.olesen@kpmg.com)

[kpmgacor.dk](http://kpmgacor.dk)

