

Digital transformation and the role of the Board

By Venetia LEAN, Member of the Board of Directors, Banque Havilland S.A.

Technological change is not a new concept for boards, but the speed of change witnessed recently is unparalleled particularly with the rapid advancements in technologies such as AI, cloud computing and big data. In addition, recent estimates indicate that the COVID pandemic has accelerated the digital timeline by up to four years, pushing digital matters to the top of the board agenda. Digital transformation can no longer be seen purely as the domain of the IT department.

Many boards of directors, however, find themselves overwhelmed by the complexity and speed of digital transformation and unclear on the role they should take, fearing that they do not possess the required technical expertise to guide the management teams and make the right decisions for the business.

Whilst it is important for directors to be aware of and engaged in the big themes that impact their businesses the key to their role in digital transformation lies in their fundamental board responsibilities, which in basic terms are setting strategy and culture, risk management and oversight. Boards should not fall into the trap of needing to become technologists but consider what does an effective board do in managing change (digital or otherwise).



Focus on understanding the implications of technology to develop strategy

To set the vision and strategy the Board needs to understand the implications of technology on the business they are in, and how it will impact the way in which the business creates value in the future. Training and expertise should focus around helping directors to understand the business implications of key technologies in the context of their industry.

The goal should not be to build a board of technological gurus but to shift mindsets and open up new possibilities to assist in the strategy and help the board to challenge the management in its development of the business. In order to build clarity and alignment around the digital

strategy boards and management need to strip back the business to its purpose and identity. Take for example, Banque Havilland whose purpose is to be a boutique private bank providing wealth management services high net worth clients. The next stage is then to consider how to deliver this using digital technology and continue to create value for the business and its clients. For example, in a high trust business where the personal relationship is paramount it is unlikely, we will replace advisers with robots, but we can consider how to use the new technology to speed up and ease certain procedures for our clients to enhance our premium service. In this scenario it is the role of boards to push the management to understand the real source of competitive advantage, and how the transformation can leverage these advantages to deliver new sources of revenue.

As part of the strategy setting it is also the role of the board to help management set a clear road map for the entire organisation to follow and ensure that sufficient financial, human, and technological resources are allocated to support the transformation initiatives. This includes investing in the necessary infrastructure, talent acquisition, and training programs.

Establishing the culture for digital transformation

In all organisations the board is responsible for setting the tone at the top, and with digital transformation this is even more important. Digital change is exponential whereas human change is more linear and gradual - a cultural shift is required in the organisation. The board needs to

foster a digital culture that encourages innovation, collaboration, and adaptability. This includes promoting a mindset that embraces change, encouraging experimentation, and rewarding risk-taking.

The board provides clarity and direction, ensuring that all digital initiatives align with the overall business strategy.

Robust approach to risk management remains key

Digital transformation comes with inherent risks such as security breaches, data privacy concerns, and technological failures. The board needs to assess and manage these risks effectively as it would with other risks associated with its business. This includes establishing robust cybersecurity measures, implementing data protection policies, and monitoring the performance and compliance of technology vendors. In some instances, the technology is developing so quickly that regulation and standard practices have not yet been established (e.g. global race to set rules around the use of generative AI), boards need to utilise their standard risk management frameworks and procedures to move forward with caution. The "Move fast and break things" motto of Facebook does not work in highly-regulated businesses in the financial sector for example. Boards need to operate in the context of their industry norms and regulations.

Critical role in overseeing the progress of digital transformation

A key role of the board is to monitor the often-significant investment and progress.

Digital transformations are complex often comprising of multiple initiatives. Board can help management prioritise the most important projects that will deliver most value and then determine the best way to monitor these, which may not mean using traditional KPIs.

For example, tracking outcomes that create value in the context of the organisation might be a better indication of success in the short term as opposed to ROI - for example time to open a bank account, or process a credit application. The board needs to regularly review the results to ensure that the initiatives are delivering the desired outcomes and make necessary adjustments to the strategy to ensure continuous improvement and success.

It is clear that rapid advancements in technology have disrupted traditional business models and forced organisations to adapt to stay relevant and competitive. Digital transformation for existing businesses is a challenging, complex, long-term endeavour that cannot be solely left to the IT department. It requires a strategic and collaborative effort from the entire organisation, with the board playing a crucial role in driving and overseeing the transformation.

Effective boards make conscious decisions through seeking out information and differing views, taking time to evaluate the opportunities and risks and then making a collective decision in the best interest and context of the business, then monitor progress over time. In my mind this is the role of the board in digital transformation.

L'administration belge apporte des clarifications au régime TVA applicable aux voitures de société

Après l'administration luxembourgeoise, la Belgique a émis le 1^{er} septembre 2023 une circulaire (2023/C/72) relative au régime TVA applicable aux voitures mises à disposition par des employeurs étrangers, et au premier chef, les Luxembourgeois, à des employés résidents Belges.

Par Michel Lambion, Managing Director, Eric Réolon, Director, Deloitte Tax & Consulting, Johan Van der Paal, Partner et Emilie Baudinot, Manager, Deloitte Belastingconsulenten/Conseils Fiscaux

Rappelons tout d'abord qu'avant l'arrêt «QM», C-288/19⁽¹⁾, de la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE), l'utilisation à des fins privées par un salarié d'une voiture mise à sa disposition par son employeur était, généralement, considérée, au Luxembourg ainsi que dans la plupart des États membres de l'Union européenne, comme une opération réalisée à titre gratuit, soumise à la TVA dans le pays d'établissement de l'employeur dont la base taxable était calculée selon différentes méthodes (avantage en nature retenu en matière d'impôts sur le revenu, pourcentage des coûts ou carnet de bord).

À la suite de cet arrêt, qui résulte de la remise en cause de cette interprétation par l'Allemagne à compter de 2014⁽²⁾, la Cour a décidé que la mise à disposition de la voiture est considérée comme réalisée à titre onéreux⁽³⁾ lorsque, pour pouvoir utiliser la voiture à des fins privées :

- (i) l'employé paye un certain montant à l'employeur, ou,
- (ii) l'employeur retient une partie de la rémunération en espèces de l'employé, ou,
- (iii) l'employé renonce à d'autres avantages, conformément à un accord entre les parties en vertu duquel le droit d'utiliser le véhicule de société impliquerait la renonciation à d'autres avantages.

Elle a aussi décidé que cette mise à disposition constitue un service de location à long terme d'un moyen de transport lorsque le salarié dispose du droit d'utiliser la voiture de manière exclusive pendant une période continue d'au moins



trente jours. Un tel service est localisé dans l'Etat membre du «prestataire», ici l'employeur, sauf lorsque le «bénéficiaire» du service, ici le salarié, est établi ou réside dans un autre Etat membre.

Nous avons commenté cet arrêt et les deux circulaires⁽⁴⁾, 807 (11 février 2021) et 807 bis (28 avril 2023), de l'Administration de l'enregistrement, des domaines et de la TVA (AEDT) plus en détail dans notre article de juin 2023⁽⁵⁾.

La circulaire belge

Au regard de la longueur de la circulaire, six pages, dont un certain nombre d'éléments ont déjà été mentionnés dans notre précédent article, nous ne soulignerons ici que les éléments les plus importants. La circulaire rappelle les principes mentionnés en précisant qu'il est indispensable de procéder à une analyse de chaque «car policy» afin de déterminer si elle remplit bien les conditions de l'arrêt pour que la mise à disposition soit considérée comme réalisée à titre onéreux.

Par ailleurs, la circulaire présente une particularité quant à son champ d'application. En effet, elle vise, outre les salariés qui consacrent une partie de leur rémunération dans les conditions mentionnées ci-dessus, les gérants ou administrateurs de sociétés dont le compte courant auprès de la société est débité à concurrence de la ré-

tribution convenue pour l'utilisation d'une voiture de la société à des fins privées. Ceci constitue une divergence par rapport à l'arrêt et aux circulaires luxembourgeoises qui ne visent que les salariés. A ce stade, il est difficile d'apprécier l'impact pratique de cette divergence et il conviendra d'attendre les retours d'expérience.

La circulaire donne des précisions importantes sur la base taxable. Lorsque l'employeur prend la voiture en location, la base taxable est le loyer plus les autres frais soumis à TVA relatifs à la voiture. Lorsque l'employeur est propriétaire de la voiture, la base taxable est d'un cinquième du prix d'achat plus les autres frais y relatifs. Très logiquement, ceci est comparable à la base taxable retenue par la circulaire luxembourgeoise 807 bis.

A cette base, et afin de ne pas taxer l'utilisation professionnelle, il est appliqué une formule qui tient compte du droit de déduction de l'employeur et de l'utilisation professionnelle qui peut être déterminée selon trois méthodes.

La première est celle du carnet de bord prenant les kilomètres effectués, la deuxième consiste à un calcul forfaitaire du nombre de kilomètres effectués à titre privé (kilomètres aller-retour entre le domicile et le lieu de travail plus 6.000 kilomètres) et la troisième, la plus simple, consiste à appliquer un forfait de 35%⁽⁶⁾.

En supposant, une base taxable de € 1.000 euros par mois et que l'employeur peut déduire 100% de la TVA sur ses coûts, la TVA due sera, si la méthode des 35% est appliquée, de € 136,5 (1.000 - (100 - 65) x 21%) par mois. Sans cette prise en compte d'une utilisation professionnelle, la TVA due aurait été de € 210 (1.000 x 21%) par mois. Cette possibilité de considérer que la voiture est utilisée au moins partiellement à des fins professionnelles est aussi reprise dans la circulaire luxembourgeoise 807 bis mais sans préciser comment la calculer.

Un autre point important est la date à partir de laquelle la TVA belge est due. La circulaire rappelle que les arrêts de la Cour ont un caractère interprétatif. En conséquence, la Belgique serait en droit de réclamer la TVA belge à compter du 1^{er} janvier 2013, date à laquelle la directive TVA a été modifiée pour que les prestations de location à long terme de moyens de transport soient taxables dans l'Etat membre de résidence du locataire.

Néanmoins, la circulaire retient, pour des raisons de bonne administration, la date du 1^{er} juillet 2021, parce que, légèrement, postérieure à l'arrêt et, qu'à compter de cette date, le guichet unique («one stop shop») est devenu utilisable pour le paiement de la TVA sur ce type d'opération, ce qui évite l'immatriculation et le dépôt de déclarations en Belgique.

L'employeur luxembourgeois ne devrait donc payer la TVA belge pour les voitures mises à disposition de ses employés résident en Belgique qu'à compter du 1^{er} juillet 2021. De plus, conformément à la circulaire 807 bis, il pourrait demander à l'AEDT le remboursement de la TVA luxembourgeoise qu'il aurait continué à payer après cette date pour ces mises à disposition.

La position de l'administration belge, l'absence de date d'entrée en vigueur précise dans la circulaire 807 et la procédure de remboursement de la circulaire 807 bis semblent bien confirmer que l'arrêt QM est, en principe, applicable immédiatement comme tout autre arrêt et comme nous l'avions indiqué dans notre article du mois de juin.

Que faire ?

Les employeurs qui mettent à disposition des voitures à des salariés résidant à l'étranger disposent maintenant des informations nécessaires pour régulariser leur situation en Belgique. Quant à l'Allemagne, ayant vu sa position prise en 2014 confirmée par la CJEU, elle considère que la TVA allemande est due à compter de cette date. Il ne reste donc plus que la France pour laquelle aucune position officielle n'est disponible.

Néanmoins, il semble probable que l'administration française sera, si ce n'est déjà le cas, informée tôt ou tard, de l'arrêt QM et de son application par l'Allemagne, la Belgique et le Luxembourg et qu'elle désirera aussi obtenir le paiement de la TVA française due sur les voitures mises à disposition des salariés résidant sur son territoire, et ce, sous les modalités qu'elle estimera pertinentes.

En conclusion, les employeurs luxembourgeois, si cela n'a pas déjà été fait, doivent examiner avec soin leur situation au Luxembourg et dans les autres États membres à la lumière de cette nouvelle circulaire belge et, le cas échéant, prendre les mesures nécessaires sachant que le temps ne joue pas en la faveur de la démonstration de la bonne foi et donc aggrave le risque de pénalités et d'intérêts de retard.

1) CURIA - Documents (europa.eu)
 2) Pour plus de détails voir: Deloitte Tax-News: BMF: Vorsteuerabzug und Umsatzbesteuerung bei (teil-)unternehmerisch verwendeten Fahrzeugen (deloitte-tax-news.de).
 3) Lorsque les conditions de l'arrêt ne sont pas réunies, l'interprétation d'opération à titre gratuit reste, en principe, applicable.
 4) Circulaire N°807 du 11 février 2021 - Portail de la fiscalité indirecte - Luxembourg (public.lu) et https://pfi.public.lu/content/dam/pfi/pdf/circulaires/tv/2023/807bis-arrt-qm-mise-disposition-de-voitures-aux-salaris.pdf
 5) «L'administration luxembourgeoise apporte des clarifications au régime TVA applicable aux voitures de société».
 6) Il est à noter qu'il est, en principe, nécessaire de prouver que la voiture est utilisée à des fins professionnelles pour au moins 10%. Néanmoins, il est présumé que tel est le cas lorsque le véhicule est mis à la disposition du salarié dans le cadre de la politique salariale de l'employeur et l'administration belge considère donc que la méthode du forfait général de 35% peut être utilisée.