

VAT status of directors:

What PSF's should consider before closing this old story?

By Cédric TUSSOT, Indirect Tax Partner & Michel LAMBION, Indirect Tax Managing Director at Deloitte Luxembourg

This article is based on the presentation delivered at the Deloitte PSF conference on 4 December 2025.

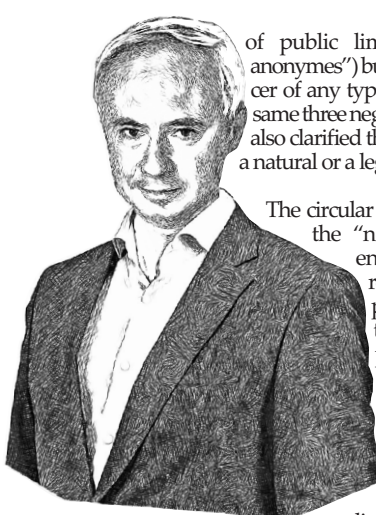
The topic is relevant to any company with a board of directors. Thus, for the purposes of this article, "PSF" encompasses all companies.

In the 2022 and 2023 brochures and in different articles in this magazine, we discussed the "TP" case¹⁾, which the Luxembourg District Court referred to the Court of Justice of the European Union regarding the VAT status of company directors. We can now examine the practical implementation of this case in Luxembourg and the actions companies should undertake.

Historical background

In 2016, the Luxembourg VAT authorities issued circular 781, clarifying that a company director is a VAT-taxable person providing taxable services. The circular aimed to harmonise the different approaches being applied in Luxembourg. This also obliged directors to register for VAT, file VAT returns, apply VAT to their fees, and imposed a financial burden for companies that cannot, or can only partly, deduct the VAT on their costs. However, some directors were able to apply the fund management VAT exemption under article 44.1.d) of the Luxembourg VAT law when their fees were paid by an entity such as a UCITS, AIF, SICAR, SV or a pension fund, or the exemption for small undertakings (a maximum turnover of €25,000 at that time; currently €50,000).

"TP," a lawyer and member of the Luxembourg bar and a non-executive director of various Luxembourg companies, decided not to apply VAT to his director fees and was reassessed by the VAT authorities. As he



did not accept the VAT authorities' position, the matter was brought before the Luxembourg District Court, which referred the case to the CJEU.

The "TP" case and its impact

On 21 December 2023, the Court of Justice of the European Union, in the "TP" case (C-288/22), stated that a natural person acting as a director of a Luxembourg "société anonyme" (public limited company) does not qualify as a taxable person for VAT because "they do not act on their own behalf or under their own responsibility and do not bear the economic risk linked to their activity". There are thus three negative cumulative criteria: not acting on their own behalf, not acting under their own responsibility, and not bearing the economic risk.

The Luxembourg VAT authorities immediately suspended circular 781 of 30 September 2016, waiting for the decision of the Luxembourg District Court, which was issued on 12 December 2024.

On 15 January 2025, the Luxembourg VAT authorities provided further clarification in circular 781-2. They highlighted that the decision is not limited to directors

of public limited companies ("sociétés anonymes") but applies to any corporate officer of any type of company who meets the same three negative cumulative criteria. They also clarified that the director could be either a natural or a legal person.

The circular also provides information on the "non-bureaucratic" procedure enabling resident directors to retroactively regularise the VAT paid on directors' remuneration via "My-Guichet". As this procedure has been closed since 1 July 2025, we will not elaborate further. Resident directors who have not yet regularised the VAT can still do so via the normal procedure, which involves issuing credit notes, transferring to the company the VAT charged in the past, and requesting a refund of this VAT from the VAT authorities.

Practical considerations for PSFs

From a practical viewpoint, what should PSFs consider now? We have identified the following points:

- PSFs should ensure that they have received from their resident directors (or other corporate officers who meet the three cumulative negative conditions) the VAT they charged on their past director fees.
- If not, PSFs should contact them to ensure they regularise their VAT position.
- If yes, PSFs should not forget that they must regularise the VAT previously deducted on fees paid to resident directors in the past (or to other corporate officers who meet the three cumulative negative conditions). Thus, a PSF with full VAT deduction rights should fully repay to the VAT authorities the VAT it will receive from them.
- PSFs should also consider the VAT they have self-assessed on fees paid to non-resident directors (or other corporate officers who meet the three cumulative negative conditions). This would lead to a refund of VAT by the VAT authorities, except where they have fully deducted this VAT in the past. Circular 781-

2 specifies that the regularisation of the VAT should be done in the next annual VAT return, which would mean the 2024 annual VAT return to be filed at the latest on 31 October 2025 (for taxpayers filing only simplified VAT returns because all their turnover is VAT exempt without any VAT deduction right) or 31 December 2025 (for all others).

Financial impact example

The financial impact of this VAT change can be illustrated with the following example. A person is the director of three companies. They have received from each company an annual remuneration of €10,000 (excluding VAT), have collected VAT on their remuneration from the companies, and paid it to the Luxembourg VAT authorities. They regularise the VAT due to the decisions and the circular. The three companies have deducted VAT according to their deduction rights (100%, 0%, and 10%). The financial impact for the three companies is as follows:

Cy A – 100% of VAT deduction right

- Receives from director: 1,700
- Has deducted: 1,700
- Repays to AEDT: 1,700
- Financial impact: 0

Cy B – 0% of VAT deduction right

- Receives from director: 1,700
- Has deducted: 0
- Repays to AEDT: 0
- Financial impact: 1,700

Cy C – 10% of VAT deduction right

- Receives from director: 1,700
- Has deducted: 170
- Repays to AEDT: 170
- Financial impact: 1,530

This closes a long story of almost ten years, with a positive financial impact for companies that do not have full VAT deduction rights, including some PSFs.

1) C-288/22, "TP," was lodged on 29 April 2022 with the Court of Justice of the European Union (CJEU) and published in the Official Journal of the European Union on 29 August 2022, and the request for a preliminary ruling was available as from this date.

Family offices : leadership et gouvernance au service du capital familial

Par Caroline LAMBOLEY, Headhunter, Lamboley Executive Search*

Repenser le recrutement à l'échelle patrimoniale

Dans un grand nombre d'organisations, le recrutement de dirigeants repose encore sur l'idée d'identifier un profil rassurant, rapidement intégrable, doté d'une posture consensuelle et d'une communication mesurée. Cette logique peut avoir sa place dans des environnements classiques. Pourtant, lorsqu'il s'agit de gouvernance patrimoniale, de structures familiales ou d'un family office, le cadre change complètement.



stratégie et histoire familiale. Il doit aussi accepter que la confidentialité ne soit pas un protocole, mais un impératif moral ancré au cœur de la relation. On attend de lui qu'il maîtrise l'équilibre entre décision et prudence, entre vision et discrétion, entre performance et loyauté.

Un leadership discret au cœur de la transmission

Les family offices vivent souvent des phases sensibles, qu'il s'agisse d'une transition générationnelle, d'une réflexion successorale, d'une évolution stratégique ou d'un moment charnière pour l'organisation patrimoniale.

Dans ces contextes, l'enjeu n'est pas de bouleverser mais de consolider, protéger et transmettre sans rompre l'identité du projet familial. Le dirigeant doit posséder la finesse nécessaire pour percevoir les sensibilités, lire les nuances psychologiques, s'adapter aux rythmes internes et respecter ce qui a précédé. Il devient le médiateur silencieux des arbitrages familiaux, le lien entre les volontés fondatrices et l'avenir, celui qui porte l'intérêt collectif au-dessus de toute considération plus bruyante.

L'identification d'un dirigeant adapté ne repose ni sur l'évidence ni sur les raccourcis. Il ne suffit pas d'aligner un parcours brillant ou un discours maîtrisé. La question essentielle est celle de l'adéquation intime entre la personne, l'héritage et la mission. Recruter dans un family office, c'est s'assurer de la capacité d'un leader à intégrer l'histoire qu'il rejoint, à respecter la mémoire qu'il porte et à inscrire ses décisions dans une trajectoire qui n'est pas la sienne mais celle d'une famille et de ses générations futures. La réussite s'observe lorsque le dirigeant s'accorde, s'adapte et finit par devenir un repère. Son influence s'installe sans annonce, au rythme de la confiance qui se structure et son rôle prend du poids à mesure que la gouvernance reconnaît en lui la cohérence d'un choix juste.

La justesse comportementale avant les compétences

Pour servir un family office, un leader ne peut se limiter à sa maîtrise technique. Les qualités comportementales, humilité, discrétion, loyauté, sens de la

mesure, intelligence émotionnelle, profondeur de jugement, deviennent centrales. Il s'agit d'une alchimie rare entre compétences et justesse intérieure. Le dirigeant adapté sait avancer sans agiter, décider sans brutaliser, conseiller sans imposer.

Dans ces environnements, trouver le bon profil ne relève jamais d'un processus standardisé. C'est un travail de lecture attentive, d'écoute discrète, de compréhension fine des dynamiques humaines et de capacité à mesurer ce qui ne se dit pas. L'expérience montre que le dirigeant qui trouve sa place dans un family office ne se met pas en scène. Il inspire par sa capacité à protéger, à servir, à incarner l'intérêt supérieur du groupe familial. Il devient l'un des garants de la cohésion entre stratégie, patrimoine et histoire.

Le recrutement exécutif dans ce contexte ne consiste pas à désigner "le meilleur" selon des critères habituels, mais celui qui est capable de devenir gardien d'un héritage. Le choix de la bonne personne influe profondément sur la stabilité interne, la qualité du climat de décision, le lien entre les générations et la fluidité des transmissions. Cette personne n'est jamais là pour se mettre en avant, mais pour se tenir à hauteur de mission, dans une posture d'écoute, de protection et de vision. Elle comprend que ce qu'on lui confie n'est pas un périmètre de pouvoir, mais une responsabilité. Le dirigeant qui assume cette place sait peser chaque décision, inscrire ses choix dans le temps long et servir l'intérêt supérieur du patrimoine familial.

Un marché en mutation et une exigence renforcée

Les évolutions actuelles du marché confirment la nature singulière de ces recrutements. L'augmentation du nombre de patrimoines privés structurés, la professionnalisation croissante des instances familiales et l'essor de modèles de gouvernance hybrides modifient en profondeur le profil attendu d'un dirigeant. Dans un contexte économique plus volatil, plus rapide et parfois plus exposé, les family offices recherchent des leaders capables de conjuguer solidité humaine, discernement stratégique et capacité à représenter une vision sans jamais la dénaturer.

Le fonctionnement de ces structures se rapproche désormais de celui d'institutions privées exigeantes, tout en préservant leurs spécificités d'intimité, de confidentialité et de vision long terme. La posture attendue dépasse la gestion purement technique ou l'optimisation du capital. Elle englobe la faculté à protéger

l'essentiel, à accompagner les cycles familiaux, à dialoguer avec l'actionariat privé, à porter une gouvernance responsable, à anticiper les risques et à agir avec la nuance indispensable à ces environnements discrets. La rareté de ces profils crée d'ailleurs une tension sur le marché : les dirigeants capables d'incarner cette exigence sont peu nombreux, car il ne s'agit pas seulement de savoir piloter un actif, mais de comprendre ce qu'il représente et l'histoire qu'il prolonge.

Le recrutement comme acte souverain de gouvernance

Dans les family offices, la nomination d'un dirigeant représente un acte de gouvernance majeur. Elle permet d'enraciner la continuité, de préserver la vision long terme et de consolider la confiance. Un recrutement juste apporte sérénité et maturité dans les arbitrages, stabilité dans les transitions et cohérence dans les décisions. Lorsqu'il est réussi, il ne produit ni tension ni incertitude. Il s'impose par évidence. Le dirigeant trouve naturellement sa place, la famille reconnaît sa légitimité sans qu'il ait besoin de la revendiquer et la gouvernance se renforce, parfois presque silencieusement.

Dans l'univers patrimonial, la véritable force ne se voit pas immédiatement. Elle s'évalue avec le temps, au regard de la cohésion, de la continuité, de l'alignement et de la pérennité. Elle s'observe lorsque les décisions servent l'essentiel, lorsque l'héritage est préservé et lorsque les transmissions se déroulent sans rupture. Recruter un dirigeant pour un family office, c'est accepter que l'avenir d'une histoire, d'un nom et d'un patrimoine repose sur une personne choisie pour sa profondeur, sa loyauté et son discernement. La qualité de ce choix façonne ensuite le climat, la confiance et la capacité à inscrire cette gouvernance dans une continuité sereine.

Dans ces environnements uniques, le recrutement n'est jamais une formalité ni un simple exercice de sélection. Il est une responsabilité stratégique, une décision souveraine et peut-être même l'un des gestes les plus structurants de la gouvernance familiale. Et lorsque le moment vient de choisir celui ou celle qui portera l'histoire et le patrimoine, il est précieux de s'entourer d'un regard capable de lire les nuances, de comprendre l'héritage et d'identifier celui qui, en silence, saura devenir le gardien de la continuité.

* c.lamboley@lamboley.lu
www.lamboley.lu
621246155