

Risikostyring af transfer pricing





Identifikation, kvantificering og rapportering

af skattemæssige risici for koncerninterne transaktioner

1. Indledning

International transfer pricing (TP), det vil sige prisfastsættelse af varer, tjenesteydelser mv. mellem koncernforbundne selskaber i forskellige lande, anses fortsat for at udgøre det mest risikofyldte område inden for international skat. Det fremgår af flere undersøgelser hvor CFOs i en række internationale koncerner vurderer deres skattemæssige risiko-eksponering. Den øgede risiko skyldes primært skattemyndighedernes stigende fokus og stadig større erfaringsgrundlag og viden indenfor TP. Efter at SKAT i 2009 gennemførte TP-indkomstforhøjelser for ikke mindre end 15,3 mia. kr. – mere end forhøjelserne i Kina for samme år – er det blevet klart, at Danmark har sat sig i det forreste felt på den internationale scene, som et af de lande hvor skattemyndighederne



Af Christian Plesner Rossing, Peder Reuther, Thomas Riise Johansen, Henrik Lund

i stigende grad udfordrer multinationale virksomheders (MNV'ers) TP-politikker. Endvidere viser SKAT's seneste statistik omkring TP (omhandlende år 2010), at SKAT bliver presset af udenlandske skattemyndigheder, der mener sig berettiget til skatteprovenu, der oprindeligt var opkrævet i Danmark. Det bekræfter, at også udenlandske skattemyndigheder i stigende grad har TP som fokusområde. Dog er der stadig signifikant forskel i de nedsættelser SKAT har foretaget, contra de forhøjelser der er foretaget.

De fleste MNV'er er udmærket bekendt med, at denne risiko eksisterer. Dette bekendtskab er imidlertid ofte en abstrakt viden om, at der er risici knyttet til TP-politikken, og at nogle jurisdiktioner er mere aggressive end andre. Disse risici er svære at håndtere, fordi konkretiseringen i form af vurdering af konsekvenser og sandsynligheder kan virke meget subjektiv. Risici bliver derfor sjældent konkret identificerede og kvantificerede, og i mange tilfælde gøres der end ikke et reelt forsøg.

Med henblik på at bidrage til en løsning af dette problem, behandler denne artikel nogle af de problemstillinger, der er forbundet med MNV'ers interne identifikation, kvantificering og rapportering af skattemæssige risici, der knytter sig til TP.

Artiklen behandler ikke de problemstillinger, der knytter sig til den eksterne rapportering. Identifikation, måling og ekstern rapportering af skattemæssige risici er navnlig siden 2006, hvor FIN 48: Accounting for Uncertainty in Income Taxes blev introduceret, behandlet i såvel regnskabs- som skattelitteraturen. FIN 48 understreger, at interessen for rapportering af skattemæssige risici også er til stede for eksterne interessenter. For interne interessenter vil den relevante rapportering dog ofte være mere detaljeret og tilpasset ledelsens konkrete behov. Artiklen behandler derfor ikke regulering og vejledninger til ekstern rapportering yderligere.

Det er vores erfaring, at det ofte er konkrete redskaber til løsning af praktiske problemer i "dagligdagen", der byder på de fleste udfordringer for CFO'en og dennes medarbejdere, og det er derfor den operationelle håndtering af transfer pricing-risikostyring, der er i fokus i denne artikel.

For en generel artikel er et sådant fokus dog ikke uden udfordringer. Konkrete redskaber udvikles oftest til konkrete, individuelle problemer, og forudsætter typisk et indgående kendskab til MNV'ens specifikke forhold. På trods af dette, introducerer vi i denne artikel nogle metoder og redskaber, der i alt fald er egnede til at danne grundlag for en intern identifikation, kvantificering og rapportering af de skattemæssige risici, der knytter sig til TP.

2. Introduktion til transfer pricing-udfordringen

Den stigende globalisering medfører, at en væsentlig del af verdenshandlen foregår mellem koncernforbundne selskaber, og er som sådan løsrevet fra de frie markeds kræfter. I OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations (OECD Guidelines) udtrykkes det således: "When independent enterprises transact with each other, the conditions of their commercial and financial relations (e.g. the price of goods transferred or services provided and the conditions of the transfer or provision) ordinarily are determined by market forces. When associated enterprises transact with each other, their commercial and financial relations may not be directly affected by external market forces in the same way, although associated enterprises often seek to replicate the dynamics of market forces in their transactions with each other [...]", par. 1.2., og "[w]hen transfer pricing does not reflect market forces and the arm's length principle, the tax liabilities of the associated enterprises and the tax revenues of the host countries could be distorted", par. 1.3.

Dette udfordrer såvel skatteforvaltninger som MNV'er. Ikke mindst fordi MNV'ers betydning for verdenshandlen er steget voldsomt i de seneste årtier. Det medfører en erkendelse af, at TP må ses og håndteres som et internationalt emne, hvilket igen gør TP-området særligt komplekst.

Derfor er TP i dag et område, som der er rettet særdeles stort fokus mod. Mere end 60 lande har implementeret national TP-regulering (KPMG, 2011), hvoraf langt hovedparten baserer sig på vejledningen i OECDs TP Guidelines.

OECD TP Guidelines er en vejledning i anvendelsen af armslængdeprincippet, således som det er fastlagt i OECD's Modeloverenskomsts artikel 9. Grundlæggende bestemmes det heri, at koncernforbundne selskaber i deres handelsmæssige eller økonomiske relationer ved opgørelsen af den skattepligtige indkomst, skal anvende priser og vilkår som svarer til dem, der ville være aftalt mellem uafhængige parter.

Dette kan umiddelbart virke uproblematisk, såfremt der eksisterer et åbent marked for det produkt eller den serviceydelse, der handles mellem de koncernforbundne parter: De vilkår der benyttes i den koncerneksterne handel vil jo blot skulle benyttes på samme måde i den koncerninterne handel. Det kræver imidlertid en høj grad af sammenlignelighed, at kunne fastslå, at koncerninterne vilkår svarer til dem, der kunne være opnået med uafhængige parter. De produkter og services, der sælges koncerninternt, kan være så differentierede og idiosynkratiske, at eksterne markedspriser ikke eksisterer. Selv for 'commodities' såsom guld, kaffe og korn kan ganske små produktforskelle, forskelle i salgsvolumen, eller forskelle i funktions- og risikofordelingen mellem de handlende parter, udtrykke forskelle i de gældende vilkår og dermed direkte eller indirekte påvirke prisen.

I langt de fleste situationer eksisterer der slet ikke transaktioner mellem de koncerninterne selskaber og en uafhængig part, eller en transaktion mellem to eksterne uafhængige parter, der kan anvendes som

sammenligningsgrundlag. I andre situationer, eksisterer der måske sammenlignelige transaktioner mellem to uafhængige parter, der vil kunne anvendes som sammenligningsgrundlag, men data herom er ikke offentligt tilgængeligt.

Generelt er netop datatilgængeligheden en betydelig udfordring. Læg hertil, at OECD TP Guidelines udtrykkeligt fastslår, at "... transfer pricing is not an exact science but does require the exercise of judgment on the part of both the tax administration and taxpayer", par. 1.13. Bemærk herved også, at MNV'en og skatteforvaltningen i sagens natur typisk vil have modstridende interesser, og at der ved TP altid er to eller flere landes skatteforvaltninger involveret.

Der er derfor en stor grad af uforudsigelighed knyttet til TP, hvilket skaber betydelige udfordringer for at opnå en effektiv risikostyring, der identificerer, kvantificerer og rapporterer en MNVs TP-risici. For skattemedarbejderen er fokus at rapportere til sin skattechef eller regnskabschef/CFO. For skattechefen eller regnskabschefen/CFO'en er fokus at rapportere til sin direktion, og videre til bestyrelsen.

3. Usikkerhed og risiko vedrørende TP

Grundlæggende kan usikkerhed forstås som manglende evne til at forudsige eksterne eller interne variable der påvirker organisationens økonomiske præstationer. Usikkerhed reducerer forudsigeligheden af organisationens økonomiske præstationer og øger dermed risikoen. Ofte ses risiko som en delmængde af usikkerhed, idet risici kan defineres som den målbare usikkerhed. I det følgende gennemgår vi dels kilderne til TP-risici, og dels argumenter for hvorfor virksomheder bør konkretisere disse gennem risikoidentifikation, risikokvantificering og intern risikorapportering.

3.1 Kilder til TP-risici

Inden for TP eksisterer der nogle overordnede skattemæssige usikkerheds- og risikomomenter som en MNV er eksponeret for. De konkrete kilder til risici der anses for de mest væsentlige er:

1. Risici som følge af manglende eller kun delvis overholdelse af myndighedernes dokumentationskrav.
2. Risici som følge af myndighedernes ændring i intensitet og fokus på TP-området, herunder fokus på særligt risikofyldte transaktioner såsom immaterielle rettigheder, finansielle transaktioner, omstruktureringer, underskudsselskaber etc.
3. Risici fra lovændringer der øger graden og mængden af fejl i koncernens TP-positioner, herunder ændringer der rækker udover gældende referencerammer (OECD Guidelines mv.).
4. Risici som følge af manglende gennemsigtighed i hvordan lokal TP-regulering skal fortolkes, herunder hvordan myndigheder tolker og anvender reguleringen i konkrete TP-situationer.
5. Risici fra fejlagtige antagelser i den økonomiske planlægning der

Økonomichef: "Jeg har netop modtaget et brev fra SKAT, hvori de meddeler, at de vil forhøje vores skattepligtige indkomst i de sidste fem år. Sagde du ikke, at vi havde en transfer pricing dokumentation?"

Controller: "Jo, og vores revisor har endda gennemgået dokumentationen. Hvor stor er forhøjelsen?!"

Økonomichef: "Mere end rigeligt til at det er et problem. Hvad skal jeg sige til direktionen? For nylig meddelte jeg dem, at der var styr på al transfer pricing, fordi der jo netop var udarbejdet en transfer pricing dokumentation."

Controller: "SKAT er åbenbart ikke enig i det vi har skrevet... men der er jo altid en risiko for justeringer, selvom vi har lavet en dokumentation."

Økonomichef: "Hvor store risici taler vi om?!"

Controller: "Tjahh, indtil videre jo i hvert fald skatten af den forhøjelse du sidder med nu, og måske renter og skattetillæg."

Økonomichef: "Jo tak, men sådan noget vil jeg gerne vide uden at sidde med et brev fra SKAT!"

Controller: "Jamen jeg aner ikke hvordan jeg skal sætte tal på de risici, og jeg ved heller ikke hvornår og hvordan du vil orienteres."

påvirker TP-positioner, herunder den situation hvor forventede økonomiske konsekvenser af forventede handlinger (budgetdata) afviger betydeligt fra de faktisk realiserede indtægter og omkostninger for perioden. Det kan f.eks. skyldes betydelig brug af immaterielle aktiver, ændring i produktmix etc. som ofte har betydelige TP-implikationer.

6. Risici fra negativ medieomtale. Denne risiko kan f.eks. udløses såfremt selskabet ikke betaler skat i værtslandet, eller som følge af at en af de andre TP-risici udløses, hvorefter virksomheden offentligt anklages for bevidst at manipulere sin skattebetaling.

3.2. Hvorfor risikostyring i forhold til transfer pricing?

Den usikkerhed og de risici der knytter sig til TP er interessant for en række aktører i og omkring MNV'er.

På den interne front er det i særlig grad skatteafdelingen (hvis en



sådan findes), CFO'en, direktionen, og bestyrelsen der må formodes at have en interesse i koncernens risikoeksponering inden for TP. Det gælder både risikoeksponeringen på lokalt niveau (dvs. for det enkelte selskab i hver jurisdiktion) såvel som den samlede eksponering, der anses for at eksistere på koncernniveau. Skatteafdelingen er typisk 'maskinrummet' hvor TP-strategien fastlægges. I store koncerner vil der oftest være en "transfer pricing manager" eller lignende, som håndterer opgaven. I mellemstore MNV'er håndteres TP-opgaven typisk af en skattechef eller skattemedarbejder, eller af regnskabschefen/CFO'en. I mindre MNV'er lægges TP-opgaven hos en controller eller lignende. Uanset MNV'ens størrelse, vil det formelle ansvar for TP-opgaven normalt være placeret hos CFO'en, der rapporterer om finansielle forhold til den øvrige direktion og bestyrelsen.

Naturligvis kan betegnelsen 'risikostyring' anvendes omkring alle virksomhedens aktiviteter i relation til TP, herunder fx arbejdet med dokumentation samt kontakt til myndigheder og andre virksomheder med henblik på fortolkningsbidrag. I praksis er det dog vores erfaring, at der sjældent eksisterer en grundig og formaliseret procedure/forretningssang for identifikation og rapportering af TP-risici (og skattemæssige risici generelt). Det er problematisk, fordi det forhindrer ledelsen i at forholde sig til TP-risici. Dette er først og fremmest relevant på grund af størrelsen af de potentielle økonomiske konsekvenser, som følger af at myndighederne ikke accepterer de TP-positioner,

der er foretaget. Som nævnt ovenfor kan der oftest ikke peges på en position (f.eks. en pris på et produkt eller overskudsgrad for et selskab) som den entydigt rigtige, og derfor vil der ofte være risici forbundet med TP-positioner.

Et af vores budskaber i denne artikel er, at disse valg som følge af bevidstheden om skattemæssige risici, herunder TP-risici, er noget der bør adresseres på det øverste ledelsesniveau i MNV'er. Det er vores opfattelse, gennem såvel forskning som konsulentarbejde, at TP generelt lever et isoleret liv i skatteafdelinger i store MNV'er eller som en obligatorisk dokumentationsbyrde hos CFO'en/regnskabschefen i mindre MNV'er, selvom TP som oftest repræsenterer den absolut største skattemæssige risiko i MNV'er. Denne risiko gælder ikke kun de meget store MNV'er, men alle MNV'er, når den koncerninterne handel udgør en væsentlig del af MNV'ens aktiviteter. Men også MNV'er med begrænset koncernintern handel kan være væsentlig eksponeret, fx danske datterselskaber af udenlandske MNV'er der er blevet en del af en udenlandsk MNV i forbindelse med et opkøb eller fusion. Her forekommer det ofte, at det danske selskab har en viden, et patent, know-how, varemærke eller et lignende immaterielt aktiv som den udenlandske MNV ønsker at gøre brug af. Selv om dette af virksomheden ikke anses som værende en væsentlig del af MNV'ens aktiviteter, så konstateres det ofte, at det netop er her, at der opstår betydelige TP-risici.



4. Identifikation og intern rapportering af TP-risici

4.1 Identifikation af TP-risici

I det følgende illustreres hvorledes den TP-ansvarlige kan identificere TP-risici, dels med henblik på skattemæssig risikostyring, dels med henblik på den TP-ansvarliges rapportering af skattemæssige risici til topledelsen, herunder direktion og eventuelt bestyrelse.

Specifikt foreslås en matrix-model (se nedenfor) på datterselskabsniveau hvor den ene akse vedrører de enkelte temaer, der normalt adresseres i forbindelse med en TP-revision fra skattemyndighederne. Den anden akse indeholder en række spørgsmål, der skal medvirke til at give en forståelse af, hvor det enkelte datterselskab er særlig eksponeret ved en TP-revision, samt hvilke momenter der er årsag til denne eksponering. Det er vigtigt at pointere, at risikomatrixen ikke kun er tænkt som en traditionel 'risk assessment' matrix. En anden vigtig funktion er at matrixen, via de spørgsmål den indeholder, initierer en tankeproces hos den TP-ansvarlige om de momenter af datterselskabets aktiviteter, der kan have TP-implikationer. Det ses ofte, at MNV'er ikke er opmærksomme på den ret brede vifte af områder, som den TP-mæssigt kan være eksponeret på.

Det er på baggrund af ovenstående vigtigt, at den enkelte MNV tilpasser matrixformen og dens spørgsmål, så den er relevant for netop den pågældende MNV – ikke kun på koncernniveau men optimalt set

på datterselskabsniveau. En mulighed er, at operere med en koncernskabelon, der kan tilpasses de enkelte datterselskaber og deres forhold. I den forbindelse er det vigtigt, at matrixen ikke blot er tilpasset til datterselskabers nuværende profil men også tager højde for, at der fremadrettet kan ske ændringer i værdikæden, der kan få betydning for datterselskabets fremtidige TP-relaterede risici.

Matrixen er tænkt som et risikostyringsværktøj til internt brug i skatteafdelingen. Den er ikke ment som et dokument, der skal rapporteres i rå form til et højere ledelsesniveau, f.eks. en CFO, direktion, eller bestyrelse. Matrixen er et værktøj for skatteafdelingen eller en "finance manager" til brug for identifikation af de TP-risici, MNV'en skønnes at være eksponeret for. Selve rapporteringen af TP-risici behandles nedenfor i afsnit 4.2.

Identifikation af TP-risici tager udgangspunkt i de koncerninterne transaktioner. Den TP-ansvarlige skal identificere de TP-områder, hvor der er risiko for en justering såfremt de lignes af skattemyndighederne.

I matrixen er der vandret givet 5 eksempler på TP-områder, der typisk vil udsættes for nærmere undersøgelse i forbindelse med en skatterevision og dermed potentielt kan indeholde en TP-risiko. De konkrete forhold der kan give anledning til at TP-området/transaktionen er risikofyldt er listet lodret. Bemærk at de 6 spørgsmål der er listet i matrixen er knyttet til de 6 konkrete TP-risici anført i afsnit 3.1 i den pågældende rækkefølge (ét spørgsmål til hver risikotype). Der

Transfer Pricing Risiko Matrix – Identificering og kvantificering pr. datterselskab

	Vareforbrug (CoGS)	R&D	Services	Renter & garantier	Business restructurings
1) Anses myndighedernes dokumentationskrav for overholdt?	CoGS anses for at være dokumenteret i henhold til myndighedernes formelle dokumentationskrav. Der er foretaget grundige funktions- og risikoanalyser for tidligere år. Der er dog ikke udarbejdet kontrakter vedrørende intern samhandel for tidligere år. ***				
2) Hvad er udviklingen i myndighedernes revisionsintensitet og fokus på området?	Revisionsintensiteten er generelt kraftigt stigende. Dog er det primært prissætning af immaterielle rettigheder der er i fokus samt underskudsselskaber. Selskabet har en positiv indtjening for året og historisk set. **				
3) Eksisterer der lovmæssige tiltag der øger graden og mængden af fejl i TP-positioner for det konkrete område, herunder ændringer der ikke er i overensstemmelse med koncernens model (OECD Guidelines)?	Der er ikke lovtiltag på vej vedrørende opgørelse af selve CoGS (costbasen). Der er dog et generelt lovforslag på vej, om at der skal udarbejdes årlige benchmarkstudier for koncerninterne transaktioner, hvilket afviger fra koncernens nuværende politik og OECD Guidelines. Ændringen forventes at gælde fremadrettet, og tidligere TP-positioner, herunder anvendte benchmarks, anses for tilstrækkelige og retvisende i henhold til gældende regler. *				
4) Er der høj grad af gennemsigtighed i hvordan lokal TP-regulering skal fortolkes, herunder hvordan myndigheder tolker og anvender reguleringen i konkrete situationer?	Der er betydelig usikkerhed omkring hvordan myndighederne tolker reguleringen, herunder metodikker for opgørelsen af costbaser og markups. Årsagen er bl.a., at de lokale regler er ganske nye og lokale myndigheder anses for at have begrænset erfaring med TP-revisioner. *****				
5) Er der sammenhæng mellem forretningsmæssige og økonomiske antagelser for selskabet, og dets faktiske indtjening?	Selskabet har i de seneste 3 år haft meget store afvigelser mellem budget og realiserede tal. De primære årsager er at en række forretningsmæssige risici er blevet udløst, herunder flere længerevarende generalstrejker, der har medført indkøb af ekstra arbejdskraft, samt hastigt stigende priser på indkøbsfaktorer. Begge risici kan dokumenteres og forklares, men må forventes at give anledning til diskussion med myndighederne ved en eventuel TP-audit. **				
6) Betaler datterselskabet skat i værtslandet?	Ja, selskabet må forventes at blive opfattet som en 'good corporate citizen'. *				
Total risk assessment	Samlet set vurderes området 'Vareforbrug' til at indeholde begrænset TP-risiko. Sandsynligheden for justering af området skønnes til 25%. En eventuel justering forventes at udgøre maksimalt 5 mio. kr.				

kan og bør i sagens natur udvikles andre relevante spørgsmål, men for overblikkets skyld er matricen ikke fuldt udviklet.

Den TP-ansvarlige bør gennemgå hver enkelt kombination i matricen og anføre et bedste bud på den konkrete risiko som kombinationen vurderes at indeholde/bidrage med. Ud fra hver kombination angives en kort kommentar til den skønnede risiko, og risikoniveauet udtrykkes endvidere kvantitativt ved brug af '*'. I den forbindelse udtrykker én '*' at den individuelle kombination slet ikke eller kun i minimal grad anses for at bidrage til den samlede risikoeksponering for det pågældende TP-område. Omvendt udtrykker 5 '*' at den individuelle kombination bidrager betydeligt til den samlede risikoeksponering for det pågældende TP-område.

I eksemplet er 'Vareforbrug' (CoGS) anvendt som TP-område der analyseres, og alle individuelle kombinationer er kommenteret i eksemplet (6 individuelle kombinationer/vurderinger i alt pr. TP-område). Nederst er gjort plads til en samlet vurdering for hvert af de 5 TP-områder, og der er lavet en samlet vurdering for TP-området 'Vareforbrug'.

Der er således her lagt op til, at der laves en aggregeret vurdering for de 5 TP-områder. Pointen er, at man vurderer de enkelte kombinationer i hvert TP-område og på den baggrund foretager en samlet

vurdering af sandsynligheden for en TP-justering for det pågældende område i tilfælde af at det udsættes for en skatterevision. I det konkrete tilfælde er sandsynligheden for en TP-justering på 'Vareforbrug' vurderet til 25 % og en maksimal nominal primær korrektionsrisiko på 5 mio. (primær skatteeffekt). Hver enkelt koncern må overveje, hvorvidt den vil betragte TP-risiko som nettoeffekten af TP-justeringer, dvs. effekten efter en eventuel eliminering af dobbeltbeskatning (hvor det andet lands skattemyndigheder har givet en korresponderende nedsættelse af den skattepligtige indkomst), eller hvorvidt risiko og den tilhørende effekt skal ses som udløst allerede ved den primære korrektion, hvor risikoen for dobbeltbeskatning opstår. I denne artikel tager vi udgangspunkt i en bruttorisikoanalyse, idet MNV'er ikke er sikret at dobbeltbeskatning ikke kan opstå, hvorfor det er en reel risiko.

Det er i sagens natur en udfordring at foretage den procentmæssige såvel som den nominelle kvantificering af de enkelte TP-områder i matricen. Men det må være udgangspunktet, at alle områder underkastes en kvalitativ og kvantitativ risikovurdering, således at alle ledelsesniveauer der anvender vurderingen har et håndgribeligt udgangspunkt at forholde sig til og reagere på. Det er derfor helt afgørende at den/de TP-ansvarlige tager sig den nødvendige tid til at foretage en

dybdegående analyse af hvert af matricens kombinationer, og i den forbindelse inddrager de interne og eventuelt eksterne personer, der kan bidrage til en kvalificeret forståelse og fastlæggelse af koncernens risikoeksponering på TP. Kun derved sikrer man, at risikovurderingen i matricens nederste kolonne kan anvendes til identifikation og styring af TP-risici, og ikke blot bliver et tvetydigt dokument der måske reelt kun fungerer som skatteafdelingens og CFO'ens ansvarsfraskrivelse overfor topledelsen.

Som nævnt ovenfor angives en kort kommentar til det anførte risikoniveau. Årsagen til at der bør knyttes en skriftlig kommentar til de enkelte kombinationer er, at dette letter den administrative byrde når matricen skal opdateres (som minimum en gang årligt, men bør i praksis være oftere, således at risiciene ikke blot identificeres og rapporteres, men også kan håndteres i løbet af året). Desuden sikrer de kvalitative bemærkninger at såfremt TP-funktionen får en ny bemanding, vil der være grundlag for at danne sig et substantielt overblik over de områder af TP, der tidligere er blevet anset for at være risikofyldte og årsagen hertil. Matricen skal således ikke blot ses som et værktøj til identifikation og kvantificering af TP-risici, men også som et led i den 'knowledge management' af TP-risici som kun ganske få MNV bruger ressourcer på, til trods for den betydelige risikoeksponering TP ofte indeholder.

Ovenfor er illustreret den foreslåede matrix til brug for identifikation og kvantificering af TP-risici.

4.2. Rapportering af TP-risici

Opdelingen mellem 'identifikation' og 'rapportering' af TP-risici skyldes, at rapportering af TP-risici mellem ledelsesniveauer bør tage udgangspunkt i den risikoprofil topledelsen ønsker. Den meget risikoaverse topledelse bør således orienteres om selv mindre TP-risici, mens en topledelse der accepterer en mere 'aggressiv' TP politik normalt kun orienteres, når der er tale om høj risiko på transaktioner med stor volumen. I den forbindelse bør det fremhæves at 'risk management' som disciplin ikke handler om at reducere risiko. Risk management handler derimod om, at man gennem løbende risikovurdering, overvågning, og styring sikrer, at organisationen er eksponeret for risiko i det omfang ledelsen finder acceptabelt. Netop derfor er det så vigtigt, at kommunikationen, herunder rapporteringen imellem skatteafdelinger, CFO's og topledelsen (direktion, bestyrelsen) styrkes i forhold til det nuværende generelle niveau. Kun derved kan topledelsen blive bekendt med de risici organisationen er eksponeret for og tilkendegive det acceptable risikoniveau.

Til dette rapporteringsformål er der i nederste kolonne af matricen som nævnt anført en kolonne, hvor de 5 TP-områder underlægges en samlet individuel risikobedømmelse. Den enkelte koncerns risikoappetit i forhold til skattemæssige risici bliver med udgangspunkt heri kriteriefunktion for, i hvilke situationer den skatteansvarlige vælger

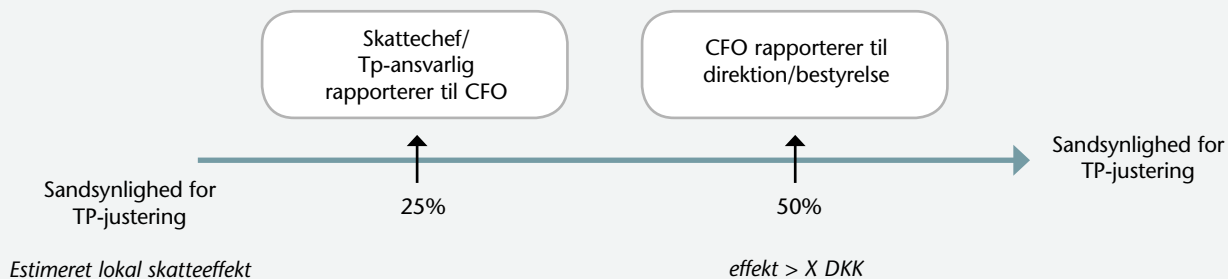
at rapportere TP-risici til topledelsen, f.eks. en CFO, der rapporterer til en bestyrelse om den generelle skattemæssige risikoeksponering, herunder TP. Matricen er således den skatteansvarliges datagrundlag, der fungerer som udgangspunkt for en eventuel risikorapportering til CFO'en og den øvrige ledelse (direktion og bestyrelse).

I den forbindelse er det vigtigt, at den TP-ansvarlige i tæt samarbejde med CFO'en og den øvrige ledelse får aftalt, hvilke niveauer af risici der ønskes rapporteret, og hvilke der accepteres som risici der kan eksistere, uden at topledelsen orienteres. Der kan i sagens natur ikke opstilles noget klart kriterium for dette, idet det vil være en subjektiv vurdering, som den enkelte ledelse skal foretage. Man skal i den forbindelse være opmærksom på, at der ikke nødvendigvis er en entydig sammenhæng imellem risikoappetit og rapporteringskriterier. En koncernledelse der er særdeles risikovillig i sin skatte- og TP-politik kan således godt have et ønske om at blive informeret om ganske lave risikoniveauer, blot med det formål at være opdateret på koncernens skattemæssige og samlede risikoeksponering. Kriterierne for rapportering af TP-risici må således – som i så mange andre situationer – bero på en konkret vurdering. Det afgørende er, at proceduren formaliseres og kommunikeres i forståelig form til de nøglepersoner, der skal udføre identifikationen samt afsende og modtage risikorapporteringen.

Som et generelt eksempel kan det aftales, at alle TP-områder der indeholder en sandsynlighed for justering ved en TP-revision på mindst 25 % skal rapporteres fra den skatteansvarlige til CFO'en, mens at CFO'en kun rapporterer til topledelsen (bestyrelse og direktion) når sandsynligheden for at et TP-område justeres ved en eventuel skaterevision f.eks. er vurderet større end 50 %. På den måde sikres det, at der på operationelt niveau er betydelig løbende opmærksomhed og interaktion omkring nuværende og mulige fremtidige TP-risici, samtidig med at mængden af TP-relateret information der rapporteres til topledelsen holdes på et mere overordnet, aggregeret og orienterende niveau.

Heri ligger implicit, at der også foreslås fastsat en beløbsmæssig grænse for, hvornår topledelsen ønskes informeret. Som nævnt ovenfor kan sandsynligheden for en TP-forhøjelse eller nedsættelse være høj på en koncernintern transaktion, mens justeringen målt på effekt, dvs. rent beløbsmæssigt, er helt uvæsentlig. Et eksempel kunne være manglende fakturering for koncerninterne services for 10.000 kr. I den situation er risikoeksponeringen normalt uvæsentlig set fra et risk management-synspunkt, idet en eventuel justering ikke i betydeligt omfang vil påvirke koncernens økonomiske performance. Rapporteringspolitikken bør derfor indarbejde dette forhold mellem sandsynlighed for korrektion og volumen af korrektion via en beløbsgrænse.

Ovenstående budskab er illustreret herunder i en TP-rapporteringsmodel. I rapporteringsmodellen rapporterer den TP-ansvarlige til CFO'en når sandsynligheden for en konkret TP-korrektion skønnes at udgøre 25 % eller mere, uanset den nominelle tabsrisiko, dvs. ingen beløbsgrænse. Tilsvarende rapporterer CFO'en til bestyrelsen, når



sandsynligheden for korrektion af et TP-område skønnes at udgøre mere end 50 %, dog forudsat at effekten som konsekvens af justeringen er større end X DKK.

Som nævnt vil det være individuelt fra koncern til koncern, hvornår man ønsker TP-risici kommunikeret mellem enkelte ledelsesniveauer. Såfremt CFO og direktion/bestyrelse ønskes orienteret ved lavere risikoniveauer, kan modellen ovenfor forskydes mod venstre og tilsvarende mod højre, såfremt man først vil orienteres, når sandsynligheden for korrektion er højere end illustrationen ovenfor. Tilsvarende kan beløbet på X DKK nedsættes og forhøjes på ledelsens anmodning, og i store koncerner vil det give god mening at beløbet er relativt større end i mindre MNVer for at sikre, at kun de risikoeksponeringer der medfører relativ stor effekt såfremt de udløses, rapporteres til det øverste ledelsesniveau. Det skal i øvrigt bemærkes, at CFO'en naturligvis på samme måde kan aftale med den skatteansvarlige, at kun TP-risici der beløbsmæssigt eksponerer koncernen udover et specifikt niveau rapporteres til ham/hende. Det afgørende er, at den asymmetriske information mellem ledelsesniveauer vedrørende koncernens TP-relaterede risici reduceres eller udlignes i de situationer, hvor de internt definerede, formelle kriterier tilsiger det.

I relation til rapporteringen mellem ledelsesniveauer skal det understreges, at TP gennem de seneste 10-15 år er blevet en særdeles specialiseret disciplin, der på det nærmeste har fået sit eget selvstændige sprog og begrebsapparat. Begreber såsom 'contract manufacturer', 'full-fledged companies', 'risk stripping', 'exit charges', 'benefit tests', 'location savings' osv., er begreber, der normalt ikke er kendte for andre end personer med speciale i TP samt visse specialiserede skattemedarbejdere. Det er vigtigt, at rapporteringen mellem ledelsesniveauer afspejler dette, og forsøger at finde en fællesnævner i kommunikationsformen, der sikrer at budskabet når frem. En bemærkning i rapporteringen om at:

'Our Indian business unit is facing significant TP risks of double taxation due to lack of local comparables as well as the possibility of an imposed exit charge from a risk stripping process'

...vil næppe være informativ for en topledelse. Det bør i stedet forklares på en måde, der sikrer at budskabet når frem. Dette vil i sagens natur kræve, at den/de TP-ansvarlige og CFO'en ikke blot er fagligt kompetente, men ligeledes evner at kommunikere et yderst komplekst fagområde og dets problemstillinger, til andre der ikke besidder denne specialviden.

Omvendt er det naturligvis ledelsens pligt at sikre, at den har forstået indholdet af rapporteringen, herunder beskrivelser og bemærkninger til koncernens skattemæssige TP-risici. Det er klart, at den stigende globalisering stiller stadig større krav til direktionens og bestyrelsens faglige bredde, ikke mindst på skatteområdet, hvor risikoeksponeringen er stigende.

Der skal afslutningsvist lyde en opfordring til topledelse i både store og små MNV til at sikre en bedre og mere formaliseret forretningsgang vedrørende identifikation og rapportering af skattemæssige risici generelt. Dette gælder ikke mindst i relation til de TP-risici, der eksisterer uanset, at man har udarbejdet dokumentation for, hvorfor man mener den koncerninterne prissætning afspejler armslængdepriser.

Referencer

- Financial Accounting Standards Board (FASB), 2006. FASB Interpretation No. 48. 'Accounting for Uncertainty in Income Taxes'.
- Financial Accounting Standards Board (FASB). 1992. FAS No. 109. 'Accounting for Income Taxes'.
- Galbraith, J. R., 1977. Organization Design, Reading, Mass.: Addison-Wessley.
- Internal Revenue Service, 1994. Final Regulations relating to intercompany transfer pricing under section 482 (TD 8552). Washington DC: Department of the Treasury.
- Knight, F. H., 1921. Risk, Uncertainty, and Profit. Boston and New York: Houghton Mifflin.
- KPMG, 2010. What's News in Tax? Transfer Pricing and Schedule UTP: FAQs and Examples.
- KPMG, 2011. Global Transfer Pricing Review. KPMG International Cooperative.
- Miles, R. E., Snow, C. C., 1978. Organizational Strategy, structure, and process. New York: McGraw-Hill.
- Miller, K. D., 1992. A Framework for Integrated Risk Management in International Business. Journal of International Business Studies 23(2). 311-331.
- OECD, 2010. Transfer Pricing Guidelines for multinational enterprises and tax administrations. Paris: OECD.
- Oosterhoff, D., 2006. Transfer Pricing Risk Management. International Transfer Pricing Journal 13(2), 46-53
- U.S. Department of Commerce, 2011. U.S. Goods Trade: Imports & Exports by Related-Parties 2010.
- Wunder, H. F., 2009. Tax risk management and the multinational enterprise. Journal of International Accounting, Auditing and Taxation 18(1), 14-28.