



ADVISORY[®]

INDEPENDENT TAX CONSULTING



KONCERNSEMINAR 2016

Program

- Kort opfølgning på emner fra sidste års arrangement
 - Driftsomkostninger og lempelse/nettoprincip
- Fast driftssted – Internationale udviklingstendenser
- Praktiske udfordringer ved den udvidede definition af immaterielle aktiver i BEPS-projektet
- Ny omgåelsesklausul
- Selskabsfinansiering i et dansk og globalt perspektiv
- EU-skatteret – Nyheder af relevans for selskaber
- Transfer pricing-strategier – Med fokus på value chain analysis



ADVISORY®

INDEPENDENT TAX CONSULTING

Opfølgning – Ny praksis om driftsomkostninger

M&A aktiviteter

SKM 2015.373 Ø

- Fradrag nægtet for rådgiveromkostninger.
- Faktum:
 - Salgsproces indledt i 2007.
 - SPA i 2009, closing i 2010.
 - Kort efter salgsproces blev indledt blev der indhentet bl.a. miljømæssig rådgivning med henblik på miljømæssig compliance.
 - Rådgivning førte til effektiviseringer og besparelser inden salget blev gennemført.
 - Fremgik af opdrag og faktura, at der var tale om vendor DD assistance.

M&A aktiviteter

SKM 2015.373 Ø (Fortsat)

- Østre landsret:

- Selskabet skal godtgøre, at udgifterne har haft den fornødne tilknytning til driften.
- Samlet bevisvurdering.
- Rådgivning har overvejende haft til formål at tilgodese aktionærernes interesser i salgsprocessen.
- Lagde vægt på at henvendelsen til rådgiverne skete kort tid efter beslutning om salg og at aftalebrevene angiver at være til brug for DD.
- Dermed ikke bevist, at sædvanlig overvejelse om driften - kunne ikke føre til andet resultat, at forslag blev implementeret inden salg.

- **Kommentar:**

- Ikke overraskende i lyset af faktum.
- Fortsat fradrag for almindelig driftsrelateret rådgivning – men grænserne er under pres.

Fradrag i holdingselskaber

- Tvivl om fradrag for udgifter i holdingselskaber efter Højesterets dom af 29.11. 2011, Symbion Capital I A/S – SKM 2012.13 H.

SKM 2015.341 Ø (påklages ikke)

- Fradrag nægtet for omkostninger i holdingselskab, idet fradrag forudsætter, afholdelse med henblik på opnåelse af skattepligtige indtægter.
- Faktum:
 - Betaling af administrationsfee iht. management aftale til uafhængigt selskab, som varetager den løbende administration af selskabets driftsaktiviteter.
 - Fee opgjort som 1,25% af værdien af investeringsejendomme.
 - Selskab modtog skattefrie udbytter (23mio.) og skattepligtige renteindtægter (11,9 mio.).

Fradrag i holdingselskaber

- Østre landsret:
 - Udgifter skal erhverve, sikre eller vedligeholde skattepligtig indkomst.
 - Konkret udgangspunkt i beskrivelse i management aftale - hvilke opgaver.
 - Vedrørte primært datterselskaberne, der genererede skattefrit afkast.
 - Kun ét punkt vedrørte låneportefølje.
 - SKAT allokerede udgift på DKK 50.000 (ud af samlet udgift på DKK 5,3 mio.) til administration af lånene, og selskabet skulle bevise, at dette ikke var korrekt – bevisbyrde ikke løftet.

Fradrag i holdingselskaber

- Kommentar:
 - Svær vurdering - muligt at opnå fradrag – konkret vurdering med udgangspunkt i formålet med den konkrete udgift.
 - Det er ikke nok til at sikre fradrag, at der blot er skattepligtige indtægter.
 - Afgørende er formålet med udgiften – skal erhverve, sikre og vedligeholde selskabets skattepligtige indkomst.
 - Fradragsbrøk og andre praktiske problemstillinger.

Opfølgning – Lempelse og nettoprincip

Lempelse for udenlandsk skat

SKM2014.276

- Udenlandsk kildeskat af royalty/management fee
- SKAT og LSR fastslog:
 - Udgifter, der vedrører en indkomst, som ikke direkte kan henføres til enten den udenlandske eller danske indkomst, skal fordeles forholdsmæssigt.
 - Med andre ord synes der ikke at gælde noget krav om, at de udgifter, der fordeles forholdsmæssigt, specifikt skal vedrøre såvel den danske som den udenlandske indkomst.
 - Blot tale om en residualpost.

Lempelse for udenlandsk skat

- Nyere ikke-offentliggjort LSR-afgørelse
 - Kildeskat på royalty-indtægter fra udenlandske datterselskaber.
 - Selskabet mente lempelse skulle opgøres efter bl.a. følgende principper:
 - Ved opgørelsen af de udgifter, som skulle modregnes i bruttoindkomsterne, var regnskabsmæssige principper anvendt.
 - Nettoindkomstfordelingen indeholdt udelukkende indkomster/udgifter, som vedrørte udviklingsafdelingen.

Lempelse for udenlandsk skat

- Nyere ikke-offentliggjort LSR-afgørelse
 - Selskabets opgørelsesprincipper (fortsat).
 - TP-principper anvendt ved henføring af udgifter i relation til nettoindkomstopgørelsen.
 - Service-/garantiudgifter ikke henført direkte til årets royaltyindkomst.
 - Aktionær-/administrationsudgifter var udeholdt.

Lempelse for udenlandsk skat

- Nyere ikke-offentliggjort LSR-afgørelse
 - LSR kom frem til følgende:
 - Forholdet skal opgøres på grundlag af danske skatteretlige regler.
 - Udviklingsafdeling ikke en selvstændig juridisk enhed → Ikke OK med isoleret opgørelse.
 - Selskabets fordeling efter TP-principper OK (ikke krav om fakturaer).
 - Service- og garantiudgifter skulle henføres direkte til årets royaltyindkomst (§ 33 F, stk. 1).
 - Aktionær-/administrationsomkostningerne vedrørte alene dansk indkomst.
 - Opblødning eller stadfæstelse af praksis?

Lempelse for udenlandsk skat

- EU-retlige aspekter?
 - Sag C-194/15 *Véronique Baudinet*.
 - Notat til Folketingets Skatteudvalg, SAU Alm. del, bilag 13, 2014/2015.

"Er artikel 63 og 65 TEUF til hinder for en medlemsstats lovgivning, der bestemmer, at når en person, som er hjemmehørende i denne medlemsstat og aktionær i et selskab, der er hjemmehørende i en anden medlemsstat, modtager udbytte, som beskattes i begge stater, afhjælpes dobbeltbeskatningen ikke ved, at der i den stat, hvor personen er hjemmehørende, gives en skattegodtgørelse på et beløb mindst svarende til den skat, der er betalt i den stat, hvor det udloddende selskab har hjemsted?"

Internationale udviklingstendenser ved fast driftssted

Fast driftssted

- Internationalt fokus på PE-problematikker
 - Forventning: Fremadrettet skal der mindre til at statuere PE.
 - BEPS Action 7: Preventing the Artificial Avoidance of PE-Status.
 - National praksis i en række lande.
 - Overblik - Art. 5 i OECD's modeloverenskomst:
 - Stk. 1: Hovedreglen – Et forretningssted, hvor et foretagendes virksomhed helt eller delvis udøves.
 - Stk. 4: Undtagelse for aktiviteter af forberedende eller hjælpende art.
 - Stk. 5: Alternativt PE-kriterium – agentreglen.
 - Stk. 6: Undtagelse til agentreglen – uafhængige agenter.

Fast driftssted

- BEPS Action 7
 - Baggrund:
 - Muligt at undgå PE efter eksisterende definition ved at:
 - Udskifte distributør-datterselskaber med kommissionær-setup.
 - Medfører at staten, hvor datterselskabet er hjemmehørende, kun kan beskatte den modtagne kommission.
 - Efter nugældende agentregel opstår ikke fast driftssted for moderselskabet.
 - Anvende (andre) agenter, der ikke forestår den endelige kontraktindgåelse eller som opfylder stk. 6 (uafhængige agenter).
 - Benytte undtagelserne i stk. 4.

Fast driftssted

- BEPS Action 7
 - Agentreglen: Ikke et krav, at agent indgår bindende aftaler, men nok at agenten...
 - "habitually plays the principal role leading to the conclusion of contracts..."
 - Uafhængige agenter: Undtagelsen skal ikke gælde hvis personen...
 - "Acts exclusively or almost exclusively on behalf of one or more enterprises to which it is closely related..."
 - Undtagelserne i stk. 4...
 - Også undtagelse a)-d) skal kun angå aktiviteter af forberedende/hjælpende karakter.
 - Anti-fragmentation-rule.

Fast driftssted

- Skærpet national praksis – eksempler
 - Danmark:
 - Agent-PE – fuldmagts-, hyppigheds- og aktivitetskravet normalt afgørende.
 - Skærpet praksis vedr. fuldmagtskravet, jf. f.eks. SKM2014.512.SR.
 - Relativt streng praksis vedr. PE efter stk. 1 ved hjemmekontor, jf. f.eks. SKM2015.644.SR og SKM2015.41.SR.
 - Sverige:
 - Hjemmekontor – dispositionskravet som udgangspunkt opfyldt, hvis arbejdsgiver ikke har skaffet adgang til andre lokaler.
 - Jf. Ställningstagande nr. 131 160469-15/11.

Fast driftssted

- Budskab:
 - Forventning om, at man internationalt set vil stramme kursen yderligere.
 - Vær (endnu mere) opmærksom på mulige PE-problematikker.
 - De økonomiske konsekvenser måske ikke så store (begrænset indkomst skal allokteres).
 - Compliance-issues.

A photograph of a library aisle with tall bookshelves filled with books, receding into the distance under bright overhead lights.

Definition af IP og BEPS

- Praktiske udfordringer ved den udvidede definition

Ny definition af IP

- BEPS Action 8-10 Final reports, p. 67:
 - *"In these Guidelines, therefore the word "intangible" is intended to address something which is not a physical asset or a financial asset, which is capable of being owned or controlled for use in commercial activities, and whose use or transfer would be compensated had it occurred in a transaction between independent parties in comparable circumstances."*
 - Det angives eksplicit, at denne definition ikke vedrører andet end TP området.
- Definitionen af royalties i OECD MDBO Article 12 er snævrere:
 - *"The term "royalties" as used in this Article means payments of any kind received as a consideration for the use of, or the right to use, any copyright of literary, artistic or scientific work including cinematograph films, any patent, trade mark, design or model, plan, secret formula or process, or for information concerning industrial, commercial or scientific experience."*

Ny definition af IP

- Praktiske erfaringer
 - Kontrakter kan indeholde ordet *licence* eller *royalty*.
 - TP dokumentation vil indeholde en bred anvendelse af IP terminologien.
 - Vederlæggelse herfor vil typisk benævnes *royalties*.
 - Ofte savnes nærmere analyse i praksis => kildeskat?
 - Analyse:
 - Grundet den forskellige begrebsanvendelse vil det forekommme, at der i virkeligheden slet og ret foreligger en service, som ikke kan udløse nogen kildeskat.
 - Konkret analyse er derfor nødvendig på baggrund af OECD artikel 12.
 - Opmærksom på ordlyd af kontrakter og TP-dokumentation, da vanskeligt at overbevise lokale skattemyndigheder om, at noget, der angives direkte som royalties, i realiteten ikke udgør sådanne i skatteretlig henseende.



ADVISORY®

INDEPENDENT TAX CONSULTING

Ny omgåelsesklausul EU Direktiver og DBO'er

Ny omgåelsesklausul

Ny LL § 3

- Lovfæstet international omgåelsesklausul
- Implementerer ændringen til moder-/datterselskabsdirektivet, men udvider samtidig klausulen til også at gælde for rente-/royaltydirektivet og fusionsskattedirektivet.
- Omgåelsesklausul gældende for DBO'er
- Virkning fra og med den 1. maj 2015

Betingelser (stk. 1):

- Svarer ordret til formuleringen i moder-/selskabsdirektivet
- Arrangementer eller serier af arrangementer,
- Der er tilrettelagt med det hovedformål, eller der som et af hovedformålene
- Har opnået en skattefordel,
- Som virker mod indholdet af eller formålet med direktiverne, og
- Som ikke er reelle under hensynstagen til alle relevante faktiske forhold og omstændigheder.

Betingelser (stk. 3):

- Rimeligt at fastslå,
- Under hensyn til alle relevante faktiske forhold og omstændigheder,
- At opnåelsen af fordelene er et af de væsentligste formål,
- I ethvert arrangement eller enhver transaktion, som direkte eller indirekte medfører fordelene.
- Medmindre det godtgøres, at indrømmelsen af fordelene under disse omstændigheder vil være i overensstemmelse med indholdet af og formålet med den pågældende bestemmelse i overenskomsten.

Ny omgåelsesklausul

- Betydning:
 - Den skattepligtige har ikke de fordele, der følger af et af direktiverne eller af en DBO.
 - Kildeskatter eller indkomstskat ved koncerninterne udbyttebetalinger.
 - Kildeskattefrihed for koncerninterne rente-/ og royaltybetalinger.
 - Omstruktureringer med succession.
 - Samtlige af de fordele, der kan udledes af en dobbeltbeskatningsoverenskomst.

Ny omgåelsesklausul

- Eksempler:
 - Beneficial owner classic – overførsel af lån til DBO-land.
 - Overførsel af ret til deklarerede udbytter til finansiel institution.
 - Placering af produktion, valg af land med DBO, ikke omfattet.
 - Måske også overvejelser om JV placering.
 - Collective Investment Vehicle: Ikke omfattet, hvis enkelte minoritetsinvestorer er hjemmehørende i stater uden DBO, og CIV investerer i DBO lande.
 - Forøgelse af ejerandel fra 24 % til 25 % - Ikke omfattet.
 - Mismatches - Dette er netop i PSD anerkendt, som ikke værende misbrug, der netop forudsætter særligt indført hjemmel med henblik på at forhindre dette.



ADVISORY®

INDEPENDENT TAX CONSULTING

Selskabsfinansiering i et dansk og globalt perspektiv

Oversigt

1. Renteloftsreglen og EBIT-reglen

- Nettofinansieringsudgifterne og terminskontrakter
- Renteloftet og udenlandske datterselskaber/faste driftssteder

2. Tynd kapitalisering

- Forelæggelse fra Vestre Landsret

3. Internationale tendenser

- Udvalgte lande og BEPS action 4

Nettofinansieringsudgifterne og terminskontrakter

- Formålet med reglerne
 - Sikre sammenhæng mellem de fradragsberettigede finansieringsudgifter og skabelsen af skattepligtig indkomst.
- Nettofinansieringsudgifterne
 - Kernen er renteudgifter og kurstab på gæld.
 - Omgåelseshensyn.
 - Kompensationshensyn.

Nettofinansieringsudgifterne og terminskontrakter

- Lovbemærkningerne
 - Gevinster/tab på terminskontrakter m.v., der afdækker driftsindkomst.
 - Hvis et selskab eksempelvis indgår en kontrakt, hvorefter det sikrer sig mod stigende oliepriser, vil det beløb, der kommer til udbetaling i tilfælde af stigende oliepriser, ikke være en finansieringsindtægt. Sådanne kontrakter dækker i realiteten over selskabets styring af de kommercielle risici og ikke over en finansieringsindtægt eller udgift.
- Tilbagevirkende kraft

Renteloftet og udenlandske datterselskaber/PE

- **Renteloftsreglen**
 - Lovforslaget gør op med den ubalance, der består i, at danske selskaber hidtil har haft fuld rentefradragsret for finansieringsudgifter, der er medgået til finansiering af skattefrie aktiviteter, f.eks. aktiviteter i udlandet, hvis afkast ikke er skattepligtigt i Danmark.
 - Danske selskaber etablerer datterselskaber i udlandet og placerer renteudgifter i Danmark uden at placere tilsvarende indtægter i Danmark.
- **Aktivmassen**
 - Aktier.
 - Aktiver allokeret til faste driftssteder i udlandet.
- **EU-retten**
 - Vertikal forskelsbehandling.
 - Retfærdiggørelse og proportionalitet.
- **Retsvirkning**

Tynd kapitaliserings forelæggelse

- **Formålet**
 - Modvirke udflytning af skatteprovenu ved, at udenlandske koncerner finansierer danske koncernselskaber med uforholdsmæssig meget gæld (ikke markedskonform).
- **Tynd kapitalisering**
 - Potentiel ikke-markedskonform gæld (kontrollerede gæld).
 - Vurdering af ikke-markedskonform gæld (4:1).
 - Fradragsbeskæring af overskydende renteudgifter og kurstab på gæld.
 - Skattefrihed hos kreditor fsva. modsvarende renteindtægter-/kursgevinster.
- **EU-retten**
 - Vertikal forskelsbehandling.
 - Retfærdiggørelse og proportionalitet.
- **Retsvirkning**

International tendenser

- De nordiske lande
 - Sverige
 - Norge
 - Finland
- Europæiske lande
 - Tyskland
 - Italien
 - Spanien
 - Portugal
 - Frankrig
 - UK
- Globalt
 - USA
 - Australien
 - Kina
- BEPS





ADVISORY®

INDEPENDENT TAX CONSULTING

EU skatteret



ADVISORY[®]

INDEPENDENT TAX CONSULTING

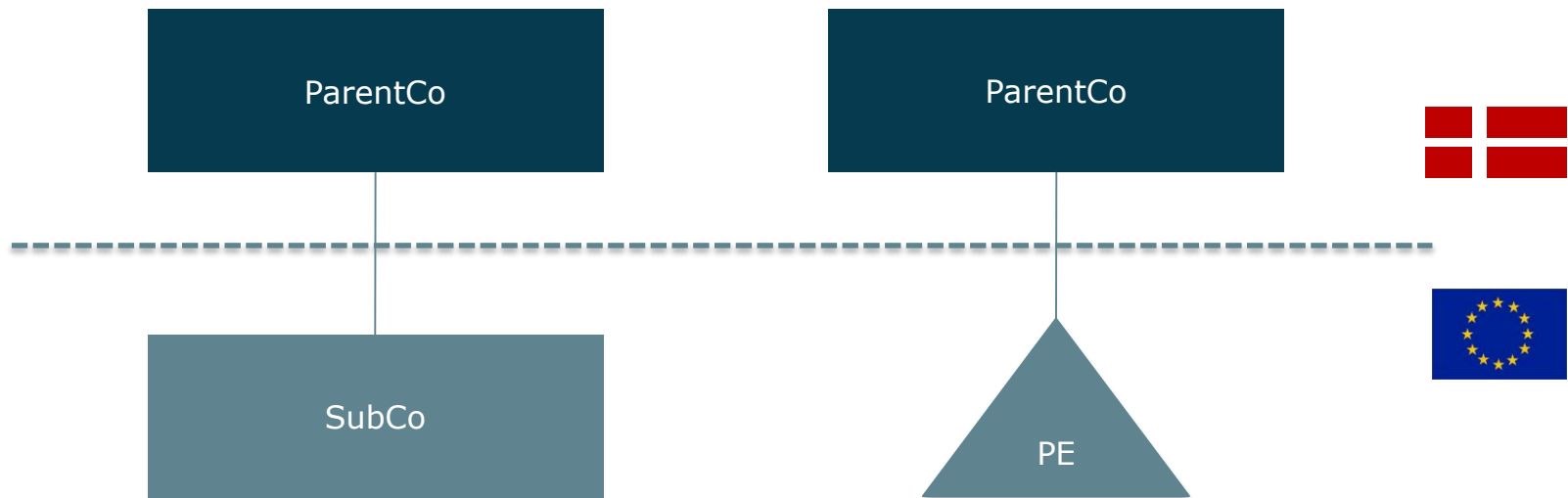
Opdatering – Cross Border Losses

Cross Border Losses

- Den grænseoverskridende behandling af underskud og tab udgør et kompliceret og aktuelt emne
- Fortsat uafklarede situationer
- Overblik over retsudviklingen:
 - Grænseoverskydende underskudsudnyttelse:
 - C-446/03 Marks & Spencer (13. december 2005)
 - C-231/05 OY AA
 - C-414/06 Lidl (15. maj 2008)
 - C-157/07 Krankenheim Ruhesitz (23. oktober 2008)
 - C-337/08 X Holding BV (25. Februar 2010)
 - C-123/11 A Oy (21. februar 2013)
 - C-322/11 K (7. November 2013)
 - C-48/13 Nordea (2014)
 - C-172/13 Kommissionen mod Storbritannien – Marks & Spencer II
 - C-388/14 Timac Agro

Cross Border Losses

Hjemmehørende moderselskab har tabsgivende udenlandsk datterselskab eller fast driftssted



Cross Border Losses

- Marks & Spencer doktrinen
 - EU-Domstolen:
 - Uproportionalt at nægte medregning:
 - Hvis udenlandsk datter har udtømt alle de muligheder for udnyttelse, der eksisterer i dets hjemstat, herunder i samme indkomstår, ved overførsel til tredjemand eller ved carry back, og
 - Hvis der ikke i senere år er mulighed for at udnytte underskuddet hos selskabet selv eller hos tredjemand.
- Hvornår foreligger endelige tab?
 - Faktiske og retlige omstændigheder:
 - Nedlukning af datterselskaber/filialer?
 - Salg af udenlandske aktiviteter?
 - Fusion m.v.?

Cross Border Losses

C-172/13 Kommissionen v Storbritannien *Marks & Spencer II*

- Gentog M&S doktrinen.
- Endelig tab når:
 - Alle muligheder er udtømt i hjemstat for DS (både for tidligere og det pågældende indkomstår).
 - Hvor der ikke er mulighed for at udnytte DS underskud i senere indkomstår.
 - Kun fastslås, hvis selskabet ikke længere oppebærer indtægter i medlemsstaten.
- Tidspunktet for vurderingen:
 - Umiddelbart efter afslutningen af det indkomstår, hvor underskuddet er lidt!
- Mulige fortolkninger:
 - Indsnævret anvendelsesområde så ikke mulighed for loss carry forward.
 - Ikke noget bevis for at timing-kravet er i modstrid med EU-retten.
 - Åbne for case-by-case baseret tilgang til endelige underskud, som afhænger af faktiske omstændigheder.

Cross Border Losses

- C-388/14 Timac Agro
 - Tysk genbeskatning ved salg af fast driftssted i Østrig.
 - Gentagelse af M&S om endelige underskud, og at der ikke må kunne oppebæres selv minimale indtægter:
 - Men omtaler ikke det tidsmæssige aspekt af spørgsmålet.
 - Henviser til den forelæggende domstol med henblik på at vurdere om Timac Agro har godtgjort endeligheden.

Cross Border Losses

- Dansk ret
 - Tvungen national sambeskatning.
 - Ikke udnytte udenlandske underskud i datterselskaber og faste driftssteder.
 - Mulighed for at vælge international sambeskatning.
 - Konsekvens:
 - Store danske og udenlandske koncerner vil i praksis (næsten) altid fravælge international sambeskatning.
 - Ikke nationale regler, der fastlægger tidsmæssige principper for opgørelsen af underskuddet.
 - Proportionalitet?
 - Disproportionalt, at alle indtægter, som oppebæres af enhver udenlandsk driftsenhed, skal inddrages under dansk beskatning.
 - Forventeligt, at Danmark ikke umiddelbart vil acceptere dette og klagesager må derfor påregnes.

A black and white photograph of a modern library interior. The image shows multiple levels of bookshelves filled with books. A prominent feature is a large, diagonal structural beam or staircase support that runs across the frame. People are visible on the upper levels, browsing the books.

Transfer pricing- strategier med særligt fokus på value chain analysis

Strategisk control af TP & Value Chain Analysis

Baseret på 'Levers of Control' Frameworket.

*Robert Simons, 1995. *Levers of Control: How Managers use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press, Boston: MA.

TP-strategier

- Hvad er en TP-strategi?
 - *'The actions by which an MNE attempts to identify and adapt to factors that can impact the achievement of transfer pricing objectives'*
- 1. Hvad er målsætningen med vores TP strategi?
- 2. Hvordan kommer vi dertil (via handlinger)?



ADVISORY®

INDEPENDENT TAX CONSULTING

TP Risks

1. Regulatory risks
2. Technical risks
3. System risks
4. Silent risks

Belief Systems

- Specifikation af koncernens værdisæt knyttet til TP

"Novozymes position: Tax

- *We continuously work to fulfill our tax obligations in the countries where we operate. We seek to obtain a competitive tax level in a fair and responsible way, and with full regard to national and international laws and regulations.*
- *We appreciate the need for maintaining a stakeholder dialogue on tax matters. To meet our objectives:*
- *We follow national and international tax laws as well as the OECD guidelines on transfer pricing*
- *We work with tax risk management to handle financial and reputational risk*
- *We work to obtain a competitive tax level given the scope of our commercial operations and governmental tax incentives*
- *We seek good relationship with tax authorities to ensure compliance and to minimize risk of disagreements and double taxation*
- *We proactively engage in bilateral tax agreements to increase predictability*
- *We seek dialogue and openly and honestly communicate on tax with the aim of giving our stakeholders relevant insight to understand our financial results. As for other business information, communication needs to be balanced with respect to confidentiality*
- *It is important for Novozymes to make a positive contribution in the countries where we operate. Besides taxes, our economic contributions consist of duties, VAT, employee taxes, employee pension and benefit programs, procurement from local vendors and development of workforce, among others."*

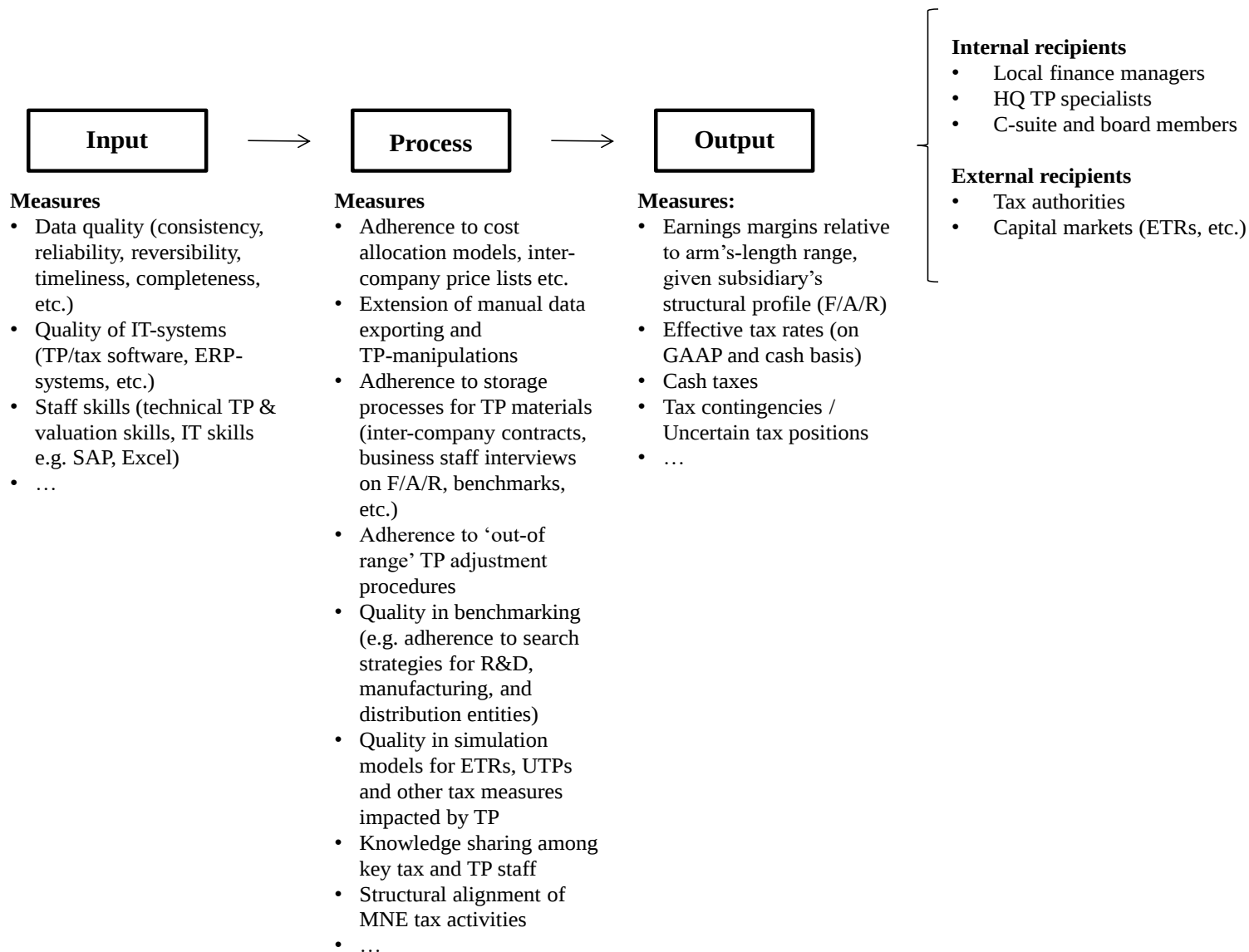
Boundary Systems

Definere ydre grænser for accepteret adfærd

- *"The [Vodafone] tax code of conduct provides that we will enter into tax planning where the financial benefit is tax related but we will **not engage in artificial tax arrangements**. The test of artificiality is generally aligned with the existence of commercial purpose.*
- *Some such cases could include, for example, the rationale for and ability to hold investments in other entities of the group, or the choice of tax jurisdiction for the undertaking of certain activities or the involvement of a particular entity in a transaction, or the role of a particular entity in a transaction.*
- *The use of such arrangements would be "artificial" where there is otherwise **no commercial purpose for the activities** or if the attribution of profits or other benefits to a jurisdiction were not based on the actual activities and capabilities but merely on a contractual description of rights for which no capability exists.*
- *Other artificial arrangements could include the provision of debt where there is **no commercial rationale**, provision of goods and services where there is no benefit to the recipient, the routing of transactions either financially (for withholding tax) or physically (for VAT) through companies which play no part in the underlying commercial arrangements."*

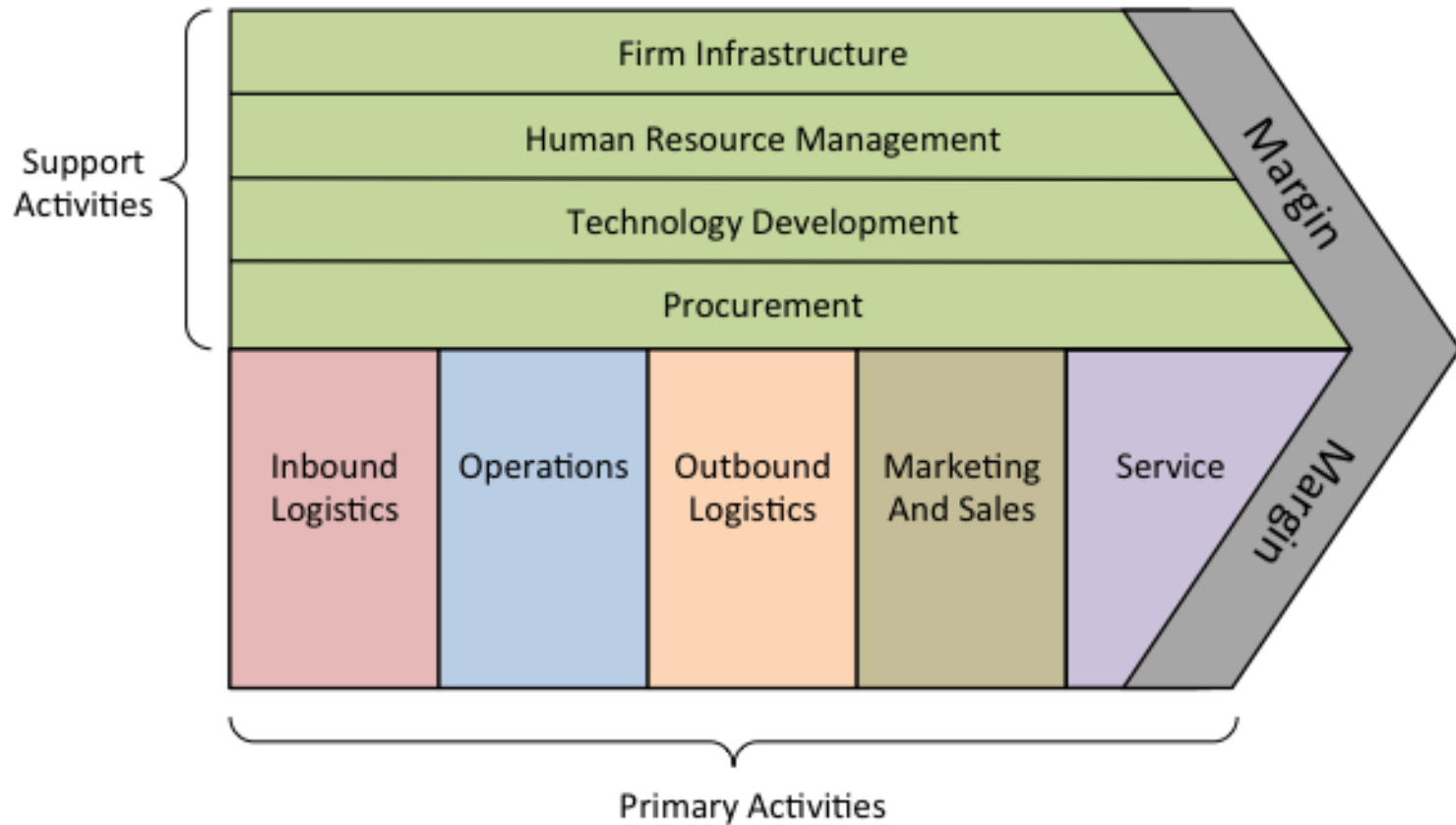
Diagnostic Control Systems

- Måling på key measures og varians-analyser (Er TP-strategien 'on-track')
- Output measures versus input & process measures (basis for organisatorisk læring)
- Kvantitative versus kvalitative measures



Interactive Control Systems

- Identifikation og tilpasning til strategiske usikkerheder (eksperimentering og læring)
- Eksterne: Hvor er skattemyndighederne på vej hen (e.g. BEPS)? Læring fra TP audits, hvilken adfærd ønsker myndighederne?
- Interne: Hvor er *forretningen* på vej hen?
 - => TP-implikationer.



Value Chain Analysis & TP strategi

1. Functions performed, assets used, risk assumed
2. Visuel outline af økonomisk værdiskabelse, herunder:
 - Flowcharts
 - Business Process Diagrams (incl. beslutningskompetence)
3. Link til TP strategi (BS, BS, DCS, ICS)

Reflektion

1. Er vores TP strategi operativ?
2. Er der implementeret PM for input & nøgle-processer (og ikke kun output)?
3. Er de koblet til konklusionerne fra vores Value Chain Analysis?
4. Fanger vi information om strategiske usikkerheder (vertikalt og horisontalt), også fra forretningen?
5. Har vi en systematiseret tilgang til hvordan denne information filtreres og integreres? (Det sure BEPS-slid & *Power-Point syndromet*)
6. Er vores TP strategi effektivt integreret i skattefunktionen (f.eks. Told & Moms samt M&A)?
7. Har vi etableret den nødvendige politiske styrke i organisationen med henblik på at implementere vores TP strategi?



ADVISORY®

INDEPENDENT TAX CONSULTING

CORIT Advisory P/S

CORIT ADVISORY P/S
LYNGBY HOVEDGADE 17, 2. SAL
2800 KONGENS LYNGBY
DENMARK

WWW.CORIT-ADVISORY.COM