

Kosten bij de strengere regelgeving inzake transfer pricing

Een internationaal perspectief

Eline Vermeersch

R0374052

Masterproef aangeboden tot
het behalen van de graad

MASTER IN DE HANDELSWETENSCHAPPEN

Promotor: Dr. Cools
Werkleider: /

Academiejaar 2015-2016



Inhoud

Abstract	3
1 Inleiding	4
2 Literatuurstudie	7
2.1 <i>Regelgevend kader</i>	7
2.1.1 <i>Arm's length principe</i>	8
2.2 <i>Kosten van naleving</i>	8
2.2.1 <i>Documentatiekosten</i>	8
2.2.2 <i>Personeel –en technologiekosten</i>	9
2.2.3 <i>Kosten om een diepgaande audit te voorkomen</i>	10
2.2.4 <i>Kosten ten gevolge van een nadelige audit</i>	11
2.2.5 <i>Herstructureringskosten</i>	11
2.2.6 <i>Kosten op vlak van managementcontrolesystemen</i>	12
2.3 <i>Besluit</i>	13
3 Onderzoeksmethode	15
3.1 <i>Type onderzoek</i>	15
3.2 <i>Selectie van de respondenten</i>	16
3.3 <i>Data</i>	16
4 Resultaten	18
4.1 <i>Impact van veranderingen in regelgevend kader</i>	18
4.2 <i>Kosten van naleving</i>	20
4.2.1 <i>Documentatiekosten</i>	20
4.2.2 <i>Personeels –en consultingskosten</i>	22
4.2.3 <i>Technologiekosten</i>	24
4.2.4 <i>Kosten om een diepgaande audit te voorkomen</i>	26
4.2.5 <i>Kosten ten gevolge van een nadelige audit</i>	27
4.2.6 <i>Herstructureringskosten</i>	28

4.2.7	Kosten op vlak van managementcontrolesystemen.....	29
4.3	<i>Omgang met kosten</i>	31
4.3.1	Kosten drukken	32
4.4	<i>Dragers van de kosten</i>	34
4.5	<i>Impact op andere departementen of gehele onderneming</i>	36
5	Conclusie en beperkingen	37
6	Referentielijst	40
Bijlage 1: Vragenlijst		1
<i>Vragen voor ondernemingen</i>		1
<i>Vragen voor consultants</i>		1
Bijlage 2: Codeerschema		2
<i>Attributen</i>		2
<i>Nodes</i>		2
Persartikel		4

Abstract

In deze masterproef wordt er een inzicht gegeven in de kosten die gepaard gaan met de strengere regelgeving, hoe bedrijven hiermee omgaan, wie de kosten draagt en wat de impact is op de onderneming. Hierdoor kunnen bedrijven in de toekomst op een meer transparante manier budgetten voorzien en tot een optimale strategie komen inzake transfer pricing. Aan de hand van diepte interviews met enerzijds consultants en anderzijds multinationals, wordt er gevonden dat de bedrijven zelf nog niet veel moeilijkheden ervaren met de nieuwe regelgeving, maar dat consultants wel van mening zijn dat er veel onzekerheid heerst bij bedrijven. De belangrijkste kosten hieraan gekoppeld zijn onder meer de documentatiekosten, personeels- en technologiekosten etc., maar voor multinationals wegen deze kosten blijkbaar niet echt door in het grote geheel.

Dankwoord

Mede door de hulp en het vertrouwen van een aantal mensen is het mogelijk geweest deze masterproef te verwezenlijken. Allereerst wil ik mijn promotor, Dr. Cools, bedanken voor alle snelle feedback, ideeën en enthousiasme. Ook Anke Schrauwen verdient een woord van dank voor de vlotte samenwerking inzake de interviews. Verder wil ik nog alle respondenten bedanken zonder wie deze masterproef niet geschreven kon worden. Door hun tijd en vertrouwen ben ik immers tot veel nieuwe inzichten gekomen. Tenslotte wil ik nog iedereen een dankwoord toespreken die me heeft gesteund in het laatste jaar.

1 Inleiding

Deze masterproef heeft tot doel om de kosten in beeld te brengen die multinationals ondervinden doordat ze in regel moeten zijn met de wetgeving omtrent interne prijszetting, hoe ze ermee omgaan, wie deze kosten draagt en welke impact ze hebben op de onderneming. Ongeveer 60% van de wereldhandel vindt namelijk plaats binnen multinationale ondernemingen (Love, 2013). De prijszetting omtrent deze handel, namelijk transfer pricing, is momenteel ook een van de meest belangrijke thema's inzake internationale fiscaliteit (Vanden Branden & De Witte, 2011). Zo'n transferprijzen zijn prijzen die worden gebruikt om transacties tussen verbonden ondernemingen te waarderen. Multinationale ondernemingen kunnen deze echter ook aanwenden om aan taks planning te doen. De winsten die voortvloeien uit activiteiten worden van landen met een hoge belastingvoet verschoven naar landen met een lage belastingvoet (Webber, 2011). Er zijn bovendien bedrijven die deze winstverschuivingen zo organiseren dat er veel winst valt in een land waar er geen of weinig waarde gecreëerd wordt, maar waar er een lage belastingvoet geldt. Dit is een vorm van belastingontduiking en deze problematiek wordt ook wel eens Base Erosion and Profit Shifting (BEPS) genoemd (OECD, 2014). Om dit tegen te gaan is de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) recentelijk gestart met het BEPS actieplan dat deze winstverschuivingen moet tegenhouden en dus zo een invloed heeft op de interne verrekenrijspolitiek. Tot nu toe zijn er in België noch veranderingen in de wetgeving omtrent deze prijszetting, noch aanpassingen in de vereisten qua documentatie, maar deze worden nog verwacht in 2016. Bovendien zullen er alsmaar meer controles uitgevoerd worden inzake transferprijzen (Ernst & Young, 2014). In het licht van de Panama Papers wordt er in de actualiteit nu ook volop gesproken over belastingontduiking. Er werden immers vennootschappen opgericht in belastingparadijzen, waar geldstromen amper belast worden (Lashmar, 2016). De overheid is nu volop bezig om nieuwe maatregelen op te stellen die fraude in belastingparadijzen moeten tegengaan (Saelens, 2016).

Deze controles betekenen ook een extra druk op ondernemingen. Niet alleen de kans op een hoge boete, maar ook de reputatieschade die de multinationals zouden kunnen oplopen, zorgen ervoor dat bedrijven meer tijd en geld besteden aan het onderwerp interne verrekenprijzen (Ernst & Young, 2011). Andere werkzaamheden, zoals de operationele activiteiten, zouden hieronder kunnen lijden (Vanden Branden & De Witte, 2011). Een artikel van Ernst & Young (2011), heeft verder aangetoond dat 31% van de multinationals het personeelsbestand moet gaan uitbreiden, dat 62% meer externe adviseurs raadpleegt en dat 23% meer intensief software gaat gebruiken. Het onderzoek dat uitgevoerd wordt in deze masterproef, is dus een zeer relevante topic aangezien het interessant is om de kosten in kaart te brengen die bedrijven werkelijk moeten ondergaan om de nieuwere en strengere regelgeving na te leven. Op deze manier kunnen bedrijven op een meer transparante manier budgetten voorzien voor deze bijkomende kost. Bovendien kan er dan een afweging gemaakt worden omtrent de voor- en nadelen van naleving en kunnen bedrijven zo tot een optimale strategie komen inzake het zetten van transferprijzen.

Aan de hand van acht semigestructureerde interviews met enerzijds consultants en anderzijds twee multinationale bedrijven wordt er een antwoord gevonden op de

onderzoeksvragen: “Hoe gaat een multinational om met de kosten die gepaard gaan met het naleven van de regelgeving omtrent de interne prijszetting? Wat zijn die kosten precies? Wie draagt ze en waarom? Welke impact hebben ze op andere departementen of op de gehele onderneming?”. De analyse van de interviews geeft de belangrijkste kosten weer, namelijk herstructureringskosten, personeelskosten, documentatiekosten, kosten om een audit te vermijden, kosten ten gevolge van een nadelige audit, technologiekosten en kosten op vlak van management controle. Als oplossing om deze kosten te drukken, raden de consultants aan om processen meer gestandaardiseerd en geautomatiseerd te laten verlopen en ze te laten ondersteunen door IT (informatie technologie). De kosten die gedragen moeten worden, worden vaak centraal genomen en later volgens een verdeelsleutel herverdeeld over de verschillende entiteiten. Wat de impact zal zijn op de onderneming kan nog niet met zekerheid gezegd worden. De bedrijven zelf ervaren nog niet veel moeilijkheden, maar volgens de consultants zullen er waarschijnlijk besparingen komen bij andere departementen en moeten er voorzieningen worden aangelegd.

Deze masterproef wordt gestructureerd als volgt: Het eerste deel bestaat uit een literatuurstudie die ten eerste de regelgeving in België inzake interne verrekenprijzen verduidelijkt. Vervolgens worden de kosten bij het naleven van deze wetgeving behandeld. In het tweede deel komt de onderzoeksmethode aan bod, waarin wordt uitgelegd hoe het onderzoek plaatsvindt. Nadien worden de resultaten van de interviews weergegeven en tot slot wordt er afgesloten met een besluit.

2 Literatuurstudie

Dit hoofdstuk bestaat uit twee verschillende onderdelen. Het eerste deel beschrijft het regelgevend kader waaraan multinationals zich moeten houden. Ook het BEPS actieplan dat sinds kort is opgesteld, wordt hier gesitueerd. Dit plan houdt onder andere in dat landen meer aandacht gaan hebben voor transparantie en substantie. In veel landen is er al een strengere wetgeving doorgevoerd onder meer voor documentatie en ook in België komt deze nog in 2016 (Ernst & Young, 2015). Verder wordt er binnen dit kader ook het arm's length principe uitgelegd.

Het tweede deel bespreekt de kosten die ondernemingen moeten ondergaan om compliant te zijn met deze strengere regelgeving. Hier wordt er een antwoord geformuleerd op de deelvraag: 'Wat zijn die kosten van naleving precies?' De kosten die besproken worden zijn documentatiekosten, technologie –en personeelskosten, kosten om een audit te vermijden, kosten van een nadelige audit, herstructureringskosten en kosten op vlak van managementcontrolesystemen. Tenslotte wordt dit hoofdstuk afgesloten met een kort besluit inzake de bevindingen van de literatuurstudie.

2.1 Regelgevend kader

Opdat bedrijven de kans krijgen om hun interne verrekenprijzen op een goede manier op te stellen, zijn er verschillende regelgevende kaders opgesteld. Ten eerste is er het internationaal belastingrecht waarin er onder andere de dubbelbelastingverdragen worden besproken. Ten tweede zijn er richtlijnen van de OESO waarin er onder meer het arm's length principe en de documentatievereisten behandeld worden (Informatie Rijksoverheid, 2015). Nationale overheden kunnen deze richtlijnen vrijwillig reguleren en zo is het dus mogelijk dat elk rechtsgebied zijn eigen regels omtrent interne verrekenprijzen ontwikkelt. Verder zorgen deze richtlijnen ervoor dat er oplossingen gevonden worden voor conflicten tussen belastingadministraties onderling en tussen belastingdiensten en multinationals (Ministerie van buitenlandse zaken, 2014). Tot slot is er het BEPS actieplan dat is opgesteld door de OESO met als voornaamste doel belastingontduiking te vermijden. Tot voor kort was het immers mogelijk voor bedrijven om aan (agressieve) belastingoptimalisatie te doen wat de eerlijke concurrentie verstoort (De Wolf, 2016). Het plan werd definitief gepubliceerd op 5 oktober 2015 en bestaat uit vijftien actiepunten waarin drie pijlers de rode draad vormen, namelijk transparantie, substantie en coherentie (Van Vaeck, 2015). Het plan zorgt er enerzijds voor dat overheden er zeker van kunnen zijn dat winsten belast worden in het land waarin de waarde en de winsten gecreëerd worden. Anderzijds wordt het nu ook duidelijker voor de ondernemingen hoe de internationale belastingregelgevingen exact worden geïnterpreteerd (OECD, 2014). In dit werk is vooral actiepunt 13 een belangrijk aspect, namelijk de herziening van de transfer pricing documentatieregels. Waar er vroeger (en zeker in België) weinig documentatieverplichtingen waren, zijn landen nu volop bezig de richtlijnen omtrent dit actiepunt om te zetten in wetgeving. In het onderdeel 'Documentatiekosten' komt dit actiepunt uitgebreider aan bod.

2.1.1 Arm's length principe

Het Arm's length principe houdt in dat transacties tussen verbonden ondernemingen gewaardeerd moeten worden alsof ze onafhankelijke partijen zijn. Om eventuele afwijkingen tussen de prijszetting van verbonden en niet verbonden ondernemingen te vergelijken, wordt er vaak een vergelijkbaarheidsanalyse toegepast. Kenmerken van goederen en diensten, contractuele bepalingen, functieanalyses, economische omstandigheden en bedrijfsstrategieën van de verbonden ondernemingen worden dan vergeleken met de bedrijfseconomische omgeving (Federale Overheidsdienst Financiën, n.d.). Op deze manier wordt er een marktconforme prijszetting gebruikt waardoor de winsten in de juiste landen belast worden en winstverschuivingen van landen met een hoog belastingtarief naar landen met een laag belastingtarief vermeden kunnen worden (Cools & Emmanuel, 2007). Wel zal er in plaats van één correcte marktprijs eerder gekeken worden naar een range van prijzen die de marktwaarde weerspiegelt en dit omwille van de complexiteit van het arm's length principe (Ernst & Young, 2015). Naast het voorkomen van winstverschuivingen zorgt dit principe er bijkomend voor dat de risico's op dubbele belasting geminimaliseerd worden (OESO, 2014). Dit laatste probleem kan ontstaan wanneer een rechtsgebied een aanpassing eist omtrent de interne transferprijzen na een audit, dewelke niet in een ander rechtsgebied erkend wordt. Ook bilaterale verdragen kunnen dit oplossen.

Het arm's length principe vereist bovendien dat multinationals voor de relevante en wettelijke verplichte informatie zorgen waarin de keuze van de methode voor verrekenprijzen geformuleerd wordt, zodat de belastingautoriteiten kunnen nagaan of deze in overeenstemming is met het arm's length principe. Er bestaan twee categorieën van methoden om interne verrekenprijzen op te stellen die aanvaard worden door het principe, namelijk de transactie-gebaseerde methode en de winst-gebaseerde methode. Onder de eerste categorie vallen de cost-plus methode, de resale price methode en de comparable uncontrolled price methode. Deze laatste methode is de enige die ook effectief prijzen vergelijkt (Federale Overheidsdienst Financiën, n.d.; Cools & Emmanuel, 2007). De profit split methode en de comparable profit methode zijn voorbeelden van winst-gebaseerde methoden. Belastingplichtigen zijn in principe vrij om één van deze methoden naar keuze te gebruiken, maar toch worden transactie-gebaseerde methoden verkozen boven winst-gebaseerde methoden. Bovendien is het niet toegestaan dat er meer dan één methode gebruikt wordt en moeten er voldoende argumenten zijn om de keuze van een methode te verduidelijken (Ernst & Young, 2014).

2.2 Kosten van naleving

2.2.1 Documentatiekosten

De EU Code of Conduct on transfer pricing documentation is een gedragscode die de principes van de Europese Unie bevat inzake de manier van documentatie over transferprijzen. Deze wordt sinds 2006 in België aanvaard. De code vermeldt dat een lidstaat kan besluiten in welke mate hij regels oplegt omtrent deze documenten (EUR-Lex, 2006). België past deze gedragscode sinds 2006 toe, maar heeft nog geen wetgeving die de inhoud van de documentatie weergeeft (Vanden Branden, 2011; Ernst & Young, 2014). Wel moeten de benodigde documenten worden opgesteld zoals een voorzichtige businessmanager het zou doen en moeten bedrijven aantonen dat de

prijzetting in regel is met het arm's length principe om een diepgaande audit te vermijden (Cools & Emmanuel, 2007; Ernst & Young, 2014).

De minimale documenten die voorbereid moeten worden zijn de volgende: Ten eerste moeten de groepsactiviteiten, de positie ten opzichte van de concurrentie, de economische omstandigheden, bedrijfsstrategieën, etc. aangegeven worden. Als tweede moeten de contractuele relaties geïdentificeerd worden, net als de transacties tussen verbonden ondernemingen samen met financieel bewijs. Verder moet er nog een functionele analyse opgesteld worden die betrekking heeft op de functies en risico's van partijen en ook een economische analyse over de prijsmethode die gebruikt wordt (Cools & Emmanuel, 2007; Ernst & Young, 2014; Wiesener 2014). Deze documentatie kan zowel prospectief als retrospectief worden voorbereid (Wiesener, 2014). Indien er geen of niet voldoende documentatie wordt aangehouden, zal de belastinginspectie sneller een negatief oordeel vellen en valt de bewijslast omtrent de marktconformiteit van de gebruikte verrekenprijs op de schouders van de belastingplichtige (Vanden Branden & De Witte, 2011; Ernst & Young, 2014).

Omwille van de nieuwste ontwikkelingen in het BEPS rapport, die van start zijn gegaan vanaf 5 oktober 2015, zijn er meer vereisten qua transparantie en rapportering omtrent de locatie van de winsten die gegenereerd worden door een multinational. De verplicht voor te bereiden documenten worden nu opgedeeld in drie delen, namelijk het masterfile, het lokale document en het Country by Country Report (CbCR) (Ernst & Young, 2015). Het masterfile en het lokale document moeten door de multinational geleverd worden aan alle belastingautoriteiten waarin het bedrijf activiteiten uitvoert. Het CbC rapport is een nieuwheid sinds 5 oktober 2015 en multinationals met een geconsolideerd inkomen hoger dan 750 miljoen euro moeten dit vanaf het fiscale jaar 2016 beginnen op te maken. Het omvat informatie over de juridische verdeling van winst, inkomsten, werknemers en activa. De effectieve rapportering zal voorbereid moeten worden tegen 31 december 2017. Aangezien de nieuwe documentatievereisten in België in de wetgeving opgenomen zullen worden, wacht de overheid nog de resultaten af van de analyse die er gemaakt wordt omtrent de uitvoerbaarheid. De nieuwste ontwikkelingen inzake rapportering zullen dus nog niet meteen van start gaan. De exacte datum van inwerkingstelling in België wordt nog meegedeeld (OECD, 2015a).

De kosten omtrent de implementatie van deze nieuwe regelgevingen, met name tijd en inspanningen, lopen hoog op. Enkele voorbeelden zijn de volgende: Alle veranderingen die doorgevoerd worden in de wetgeving moeten gemonitord worden. Vervolgens is het ook nodig dat er gecommuniceerd wordt met interne en externe belangenhouders. Bijkomend moeten extra verklarende rapporten opgesteld worden en is een proactief engagement met belastingautoriteiten genoodzaakt. Als laatste voorbeeld moet er een goede manier gevonden worden om de data, die nodig is voor de rapportering, te verzamelen, te transformeren en te rapporteren. Er zijn dus nieuwe vereisten nodig bij de huidige technologie (Ernst & Young, 2015).

2.2.2 Personeel –en technologiekosten

Een regelgeving die zo snel aan het veranderen is zoals de wetgeving omtrent transferprijzen, maakt het naleven ervan zeer prijzig (Tully, 2012). Elke wijziging die er doorgevoerd wordt in een nieuwe wet of in een belastingheffing zorgt voor extra tijd voor de interpretatie van die regel, voor een correcte toepassing ervan en voor aanpassingen

in interne systemen. Een team van belastingexperts is nodig en zal tijd moeten vrijmaken om deze veranderingen regelmatig op te volgen (Tully, 2012).

Bovendien is er ook nood aan technologie die het proces kan automatiseren. Multinationals gebruiken meestal Enterprise Resource Planning (ERP) systemen om de efficiëntie en transparantie te verbeteren (Haver & Russ, 2013). Er wordt voortdurend gezocht naar een manier waarop deze ERP systemen verbeterd kunnen worden, maar te weinig aandacht wordt gevestigd op het gebruik van deze systemen of van complexe Excel spreadsheets en het verzamelen van data (Wiesener, 2014). Hier zou een multinational meer tijd in moeten steken, wat de kosten zal verhogen.

Verder zorgt de investering in goed gedefinieerde bedrijfsprocessen en technologische oplossingen voor een waarde creatie en voor gereduceerde risico's. Het is namelijk zo dat de kennis van grensoverschrijdende regelingen, akkoorden en processen niet optimaal is, volgens een studie van Wiesener (2014). Dit wordt veroorzaakt door een zwakke communicatie, gebrek aan training en decentralisatie. Ook de complexe samenwerking tussen de verschillende departementen, zoals het fiscale departement, de financiële afdeling, de boekhoudafdeling en het departement van informatietechnologie veroorzaken moeilijkheden. Zeker in tijden waarin de prijszetting van deze transferprijzen zo geïmagineerd wordt, is er nood aan een vernieuwende interne prijszettingpolitiek, sterke interne controles, consistente processen en automatisering. Hier schieten multinationals vaak tekort.

2.2.3 Kosten om een diepgaande audit te voorkomen

Naar aanleiding van de strengere regelgeving is er een trend dat transferprijscontroles in de meeste landen exponentieel toenemen (Corrado et al., 2014). In België bijvoorbeeld is het de Belgische Administratie van Directe Belastingen die verantwoordelijk is voor de interne prijszettingsregulatie. Binnen deze overheidsdienst is er een team van experts dat specifiek is opgericht om dit soort controles uit te voeren. Dit team is recentelijk nog aangevuld, waardoor er almaar meer mogelijkheden zijn om audits uit te voeren bij multinationals, maar ook bij KMO's (Ernst & Young, 2014). Een ander land waar er meer transferprijs audits worden geïnitieerd, is de Verenigde Staten. Hier gebeuren de controles onder toezicht van het International Revenue Service (IRS) dat één van de meest efficiënte taks administraties ter wereld is (IRS, 2015). Een voorbeeld van een diepgaand onderzoek is de audit bij Starbucks, die een complexe methode opstelde zodat de belastbare winsten verschoven werden naar landen met een lagere belastingvoet zonder dat dit de economische realiteit reflecteerde. De boetes die Starbucks heeft gekregen lagen rond de 20 tot 30 miljoen euro (Centrowicz, 2015; Ernst & Young, 2015).

Gedurende een controle wordt de aandacht van de Belgische belastingautoriteit vooral gevestigd op onder andere structurele verliezen, sterk fluctuerende of afwijkende winstmarges, circulaire structuren, betalingen aan fiscale vluchtlanden, etc. (Ernst & Young, 2014; de Tijd, 2015a). Verder is er veel aandacht voor immateriële vaste activa, zoals patenten, knowhow en goodwill, en ook bedrijfsreorganisaties zijn heel vaak het onderwerp van een audit (Van Stappen, 2008). In de Verenigde Staten worden bedrijven dan weer op basis van hun grootte geselecteerd voor een audit. De hoogte van de inkomsten, activa en andere relevante factoren zijn hierbij van belang. Volgens Corrado

et al. (2014) worden de grootste bedrijven zelfs al doorlopend gecontroleerd door de IRS. Kleinere bedrijven kunnen geselecteerd worden door een gerandomiseerd proces.

Deze extra controles zorgen er enerzijds voor dat multinationals hun strategie gaan veranderen omwille van het risico dat ze zouden worden gecontroleerd (Haver en Russ, 2013). Bedrijven zijn zich immers meer bewust van de impact waarmee transferprijscntroles gepaard gaan. Multinationale bedrijven gaan dan het professionele oordeel gebruiken van de persoon met ultieme verantwoordelijkheid voor het zetten van interne verrekenprijzen, meestal de CFO of de belastingdirecteur. Voordien werd deze prijszetting vooral gedaan op een lager niveau, namelijk het operationele niveau. Anderzijds gaan bedrijven meer Advanced Pricing Agreements (APA) aanvragen om een dergelijke audit te voorkomen (Ernst & Young, 2015). Dit is een overeenkomst tussen een belastingautoriteit en een multinational waarin de gebruikte methode van de interne verrekenprijs vastgesteld wordt (Ernst & Young, 2013). Het voordeel van zo'n APA is dat eens een overeenkomst gesloten is, het bedrijf in principe drie tot vijf jaar zekerheid creëert tegen audits. Dit voordeel is recentelijk ontkracht, aangezien bedrijven die overwinst rulings gesloten hadden toch retroactief belast werden op deze overwinst. Overwinst rulings zijn afspraken gemaakt tussen een overheid en een onderneming waarbij beide partijen overeenkomen dat de winsten die niet zouden zijn gerealiseerd wanneer een bedrijf alleen werkte, dus zonder afhankelijke entiteiten in het buitenland, uitgesloten mag worden van het belastbare inkomen (Trends, 2016). De zekerheid van een APA lijkt dus niet meer gegarandeerd. Andere nadelen van zo'n APA zijn dat zo'n aanvraag veel tijd vergt en dat de vraag blijft bestaan of er een akkoord bereikt zal worden en of er genoeg bewijs beschikbaar zal zijn om de belastingautoriteiten te overtuigen (Cools & Emmanuel, 2007).

2.2.4 Kosten ten gevolge van een nadelige audit

Het leveren van alle benodigde informatie, een eventuele aanvraag voor een overeenkomst met de belastingautoriteit, etc. is enerzijds een zeer tijdrovend en kostbaar proces voor ondernemingen. Anderzijds zijn boetes en slechte publiciteit een nog duurdere aangelegenheid. Boetes beginnen immers bij tien procent van de extra belastingheffing en eindigen bij 200 procent. Het percentage hangt af van de intentie van het bedrijf om belastingen te vermijden of van de grootte van nalatigheid (Ernst & Young, 2013). Bovendien toont de studie van Rossing & Rohde (2014) aan dat wanneer er een publieke berichtgeving is over een bedrijf dat zijn winsten verschuift binnen de groep om zo belastingen te ontduiken, er een negatieve reactie is op de beurskoers, die zal dalen. Deze kosten kunnen dus vermeden worden doordat een multinational in regel is met de wetgeving en volgens Tully (2012) besparen multinationals hier miljoenen dollars mee. Een recent voorbeeld dat hierbij gegeven kan worden zijn de audits uitgevoerd door de Europese Commissie inzake de overwinst rulings. De Europese Commissie stelde zich vragen bij de aanvaarding van dergelijke voorafgaande afspraken waardoor de fiscale voordelen die multinationals hierbij behaald hebben, wat neerkomt op zo'n 700 miljoen euro, teruggevorderd moeten worden (De Tijd, 2015b).

2.2.5 Herstructureringskosten

Bij de omgang met transferprijzen focussen de meeste multinationals enerzijds op de belastingplanning en anderzijds op het naleven van de wetgeving om niet in aanraking te komen met belastingautoriteiten (Haver & Russ, 2013). In de tijd dat er nog niet zoveel

controles waren als nu, was het immers mogelijk voor bedrijven om het maximaliseren van de globale winst of het minimaliseren van de globale belastingen als doel voorop te stellen (Cecchini et al., 2013). Door de nieuwe substantievereisen en het groeiend aantal controles heeft deze belastingoptimalisatie, maar vooral dan de agressieve taks planning, aan belang verloren. Een voorbeeld dat gegeven kan worden, is de keuze van de locatie waar de activiteiten uitgevoerd zullen worden. Een entiteit in Ierland, een land met een gemiddelde belastingvoet die veel lager is dan in België, waar amper risico's genomen worden of functies vervuld worden, volstaat niet meer om daar alle winst te laten vallen. Er zullen ook effectief risico's en mensen moeten zitten. De keuze moet tegenwoordig dus bepaald worden op basis van commerciële redenen en niet door middel van belastingvoordelen die eruit gehaald kunnen worden (Ernst & Young, 2015). Zo'n herstructureringskost kan hoog oplopen wanneer er effectief risico's, functies of mensen verplaatst moeten worden of als er geopteerd wordt voor een andere locatie.

2.2.6 Kosten op vlak van managementcontrolesystemen

Managementcontrolesystemen zijn formele procedures die gericht zijn op de communicatie tussen het toplevel management en de lagere niveaus om zo de doelen en strategieën van de organisatie te behalen en efficiënt te implementeren (Simons, 1994). Het naleven van de regelgeving omtrent transferprijzen heeft dan ook een beslissende rol op de structuur en het gebruik van managementcontrolesystemen binnen multinationals en dus zullen de aanpassingen van deze systemen kosten met zich meebrengen (Jost et al., 2014). Het is nodig om een balans te vinden tussen de voordelen die ondervonden kunnen worden bij het naleven van de regels omtrent transferprijzen en de nadelen ervan, namelijk het verlies aan flexibiliteit en motivatie.

Er is namelijk een trend dat meer en meer ondernemingen de beslissingen inzake transferprijzen centraal gaan beheren en dat bedrijven dus meer geformaliseerd worden. Sub-entiteiten die voordien gedecentraliseerd waren en dus zelf beslissingen konden nemen, krijgen nu geen autonomie meer bij de beslissingen over transferprijzen. Ook bij beslissingen over de aankoop of verkoop van goederen of diensten bij derde partijen, die niet behoren tot de groep, worden deze entiteiten minder betrokken. Ze worden soms dus verplicht om aan te kopen bij een entiteit die behoort tot de groep, ook al lijkt het soms voor de sub-entiteit minder voordelig dan te kopen bij een onafhankelijke partij. Een recente studie in China heeft hier interessante resultaten aan het licht gebracht die dit onderwerp meer kaderen. In China krijgt namelijk slechts 28% van de buitenlandse dochterondernemingen of joint ventures de verantwoordelijkheid om de transferprijzen te zetten. Verder krijgt ongeveer 33% van deze ondernemingen de mogelijkheid om te kopen van of te verkopen aan niet verbonden ondernemingen (Chan et al., 2006). De reden hiervoor komt voort uit het feit dat er een steeds strengere regelgeving ontstaat waaraan multinationals moeten voldoen. Beslissingen worden dan eerder top-down genomen, namelijk van bovenaf, wat ook weer extra tijd vergt en geld kost voor de onderneming. De sub-unit managers worden dan in mindere mate bij de onderhandelingen betrokken, waardoor ze vaak zelf geen beslissingen meer kunnen nemen over bijvoorbeeld de efficiënte toewijzing van de middelen. Dit heeft als gevolg dat deze managers minder controle kunnen uitoefenen, wat kan leiden tot demotivatie (Cools & Emmanuel, 2007; Rossing & Rohde, 2014). Er zijn dus tijd en technieken nodig om sub-entiteit managers te motiveren om mee te werken aan de doelen en strategieën van de onderneming (Wiesener, 2014).

Bovendien wordt er in de literatuur een fenomeen beschreven dat één of meerdere sets van transferprijzen heet. Twee sets van transferprijzen houdt in dat bedrijven verschillende interne verrekenprijzen gaan gebruiken voor verschillende doeleinden binnen een organisatie (Konrad & Schön, 2012). Een set wordt bijvoorbeeld gebruikt voor het belastingaspect, om te kunnen rapporteren naar de belastingautoriteiten toe, en een andere set wordt gebruikt voor managementrapportering, dat intern dient voor het zetten van doelen waaraan een bonus vasthangt. Deze twee sets van interne verrekenprijzen worden volgens Konrad & Schön (2012) maar in een aantal landen toegepast en ook volgens Baldenius et al. (2004) blijkt het grootste deel van de multinationals te kiezen voor één set van verrekenprijzen. Dit schijnt gemakkelijker te zijn en kan eventueel discussies met de taks-autoriteiten vermijden, tenzij er geen overeenstemming gevonden kan worden tussen managementdoelen en belastingdoelen. Dan is er een voorkeur voor twee sets van verrekenprijzen. Wanneer er in deze situatie toch gekozen wordt voor één set, heeft dit niet altijd een positief effect op de globale prestaties binnen een multinational (Haver & Russ, 2013). Sub-unit managers gaan dan met frustraties zitten als de transferprijs, die top-down opgelegd wordt, er niet voor zorgt dat hun entiteit optimale opbrengsten genereert. Ook hier moet er dan tijd geïnvesteerd worden om deze managers terug te motiveren.

In tegenstelling tot voorgaande studies, wijzen Haver & Russ (2013) op het feit dat beslissingen inzake de interne prijszetting nog niet altijd gecentraliseerd genomen worden. Dit kan tot het probleem leiden dat het operationele personeel de prijzen zet op een gedecentraliseerd niveau, terwijl het belastingdepartement op centraal niveau de verantwoordelijkheid heeft voor het naleven van de regelgeving. Haver & Russ (2013) stellen dat er een noodzaak is aan transparantie, coördinatie en controle. Bovendien vermeldt een studie van Rossing (2013) dat er vooral interactieve controlesystemen gebruikt worden. Hierbij wordt er gewerkt met wederzijdse communicatie, namelijk top-down en bottom-up en wordt er feedback gegeven. Deze manier van werken stimuleert het leren over de belastingomgeving en hierdoor kan de huidige interne prijszetting nog beter gepreciseerd worden in tegenstelling tot wanneer de prijszetting top-down gebeurt.

2.3 Besluit

Naar aanleiding van de literatuurstudie kan er besloten worden dat het naleven van de wetgeving inzake transferprijzen enerzijds zeer veel kosten met zich meebrengt, onder andere tijd, geld, verlies aan flexibele managementcontrolesystemen, etc. (Cools & Emmanuel, 2007; Ernst & Young, 2015; Wiesener, 2014; Haver & Russ, 2013). Anderzijds worden boetes en reputatieschade vermeden (Ernst & Young, 2013; Rossing & Rohde, 2014). De bevindingen uit de literatuurstudie worden in tabel 1 samengevat. Verder maakt Tully (2012) een samenvatting om een goede, gebalanceerde strategie inzake de interne prijszetting te bekomen. Ten eerste is het nodig dat er gestructureerde en geautomatiseerde processen ontwikkeld worden om data te verzamelen. Verder moeten er plannen en akkoorden zijn tussen de verschillende entiteiten van een multinational om de strategie door te voeren, om de documentatie te optimaliseren en ook de operationele transferprijszetting. Dit laatste houdt in dat er proactief gemonitord, gerapporteerd en berekend moet worden.

Een beperking die voortkomt uit de literatuurstudie is dat er nog geen antwoord gevonden wordt op de onderzoeksvraag: Hoe gaat een multinational om met de kosten die gepaard

gaan met het naleven van de regelgeving omtrent de interne prijszetting? Er worden wel al verschillende kosten opgesomd, maar de manier waarop bedrijven deze ervaren en of ze deze in kaart brengen, blijft onbeantwoord. Vervolgens wordt er nog geen consistent antwoord gevonden op de vraag waar in het bedrijf beslissingen genomen worden omtrent de interne prijszetting. Volgens de literatuur gebeurt dit immers op drie verschillende manieren, namelijk top-down, op een interactieve manier of gedecentraliseerd. Dit maakt het interessant om te bestuderen wat de meest voorkomende of meest optimale manier is. Ook is er nog geen onderzoek gedaan naar wie de kosten van de naleving draagt. De vraag kan gesteld worden of dit op het niveau gebeurt waarop de beslissingen genomen worden of op het moeder- of dochterniveau ongeacht wie de besluiten neemt? Wat verder nog onderzocht kan worden is de impact die de kosten hebben op andere departementen in de onderneming.

Tabel 1 Samenvattende tabel: soorten kosten

	Probleem	Kost	Bronnen
Documentatie	-nieuwe documenten nodig -uitvoerige dataverzameling -nieuwe vereisten in huidige technologie	-tijd en geld	-Ernst & Young (2015)
Personeel	-veranderingen opvolgen -nieuwe regels interpreteren -betere samenwerking en communicatie nodig	-tijd en geld voor team van taks experts -kosten van trainingen en betere transparantie	-Tully (2012) -Wiesener (2014)
Technologie	-processen automatiseren en verbeteren	-geld en tijd	-Haver & Russ (2013)
Vermijden van controle	-APA aanvragen -verandering in strategie door stijgend bewustzijn van de impact van controles	-tijd	-Ernst & Young (2013) -Haver en Russ (2013)
Gevolg van een nadelige controle	-het niet naleven van de regels komt aan het licht	-boetes -reputatieschade -koersdaling	-Ernst & Young (2013) -Rossing & Rohde (2014)

Herstructurering	-andere locatie nemen of functies/risico's/mensen verplaatsen	-tijd en geld -verlies aan mensen	- Ernst & Young (2015)
Impact op management controle systemen	-top down controle -1 set transferprijzen -stijgende formalisatie -sterke interne controles en consistente processen nodig	-demotivatie sub-entiteit managers -minder flexibiliteit -meer tijd van topmanagement -tijd en geld	-Jost et al. (2014) -Haver & Russ (2013) -Konrad & Schön (2012) -Cools & Emmanuel (2007) -Rossing & Rohde (2014) -Wiesener (2014)

3 Onderzoeksmethode

3.1 Type onderzoek

Deze masterproef onderzoekt de kosten die gemaakt worden bij het naleven van de wetgeving omtrent transferprijzen aan de hand van een kwalitatief onderzoek. Aangezien de prijszetting van deze interne verrekenprijzen momenteel geviseerd wordt door de belastingautoriteiten, is de verkregen informatie zeer gevoelig en is het garanderen van anonimiteit noodzakelijk. Een case study zou een mogelijke, goede aanpak zijn, maar aangezien de periode dit niet toelaat, zal er geopteerd worden voor een kwalitatieve survey met diepte-interviews. Deze kan ook de nodige anonimiteit garanderen (Ferreira & Merchant, 1992). Enerzijds worden er zes semigestructureerde interviews afgenomen bij consultants, de experts in dit vakgebied, en anderzijds worden er nog twee bedrijven bevroegd die intensief bezig zijn met transferprijzen. Dit aantal was genoeg om tot het saturatiepunt te komen, er werden namelijk geen nieuwe inzichten meer verworven bij een bijkomend interview.

De diepte-interviews bij verschillende bedrijven en consultants zorgen ervoor dat er een diepgaand onderzoek uitgevoerd kan worden en heeft als voordeel dat er een vergelijking gemaakt wordt tussen enkele bedrijven, aangevuld met informatie verkregen van de consultants. Het 'wat', 'hoe' en 'waarom' wordt bestudeerd, wat ook de bedoeling is van dit onderzoek (Yin, 2003). Er moet immers een antwoord gevonden worden op de onderzoeksvraag en deelvragen, namelijk "Hoe gaat een multinational om met de kosten die gepaard gaan met het naleven van de regelgeving omtrent de interne prijszetting? Wat zijn die kosten precies? Wie draagt ze en waarom? Welke impact hebben ze op andere departementen of op de gehele onderneming?".

3.2 Selectie van de respondenten

Er wordt een theoretische steekproef genomen waarbij de participanten gekozen worden aan de hand van het nut om hen te onderzoeken (Eisenhardt, 1989). De criteria waaraan de gekozen bedrijven moeten voldoen, is ten eerste dat ze een entiteit moeten zijn, onderdeel van een multinationale onderneming. Dit houdt in dat er enerzijds gekeken wordt naar de grootte van de ondernemingen, aangezien Cools et al. (2007) gevonden hebben dat kleinere ondernemingen (KMO's) minder besef hebben van de fiscale aspecten inzake transferprijzen. Anderzijds betekent dit dat de bedrijven ook verbonden ondernemingen in het buitenland moeten hebben. Ten tweede is het ook belangrijk dat ze intensief met transferprijzettingen bezig zijn en dat ze de regels omtrent die prijzetting trachten na te leven.

De experts worden gekozen op basis van hun kennis omtrent de nieuwe regelgeving inzake transferprijzen. De Big 4, die elk een eigen departement hebben inzake interne verrekenprijzen, worden hierbij geselecteerd. De eerste contactpersoon wordt gevonden door het bijwonen van een symposium in november 2015 dat georganiseerd werd door een onderneming binnen de Big 4. Verder worden de andere drie grote consultancybedrijven ook nog aangesproken. Tenslotte wordt ook een niet-big 4 consultancybedrijf bevroegd zodat een vergelijking gemaakt kan worden tussen de multinationals waarmee de Big 4 in contact komen en de kleinere bedrijven die dit consultancybedrijf bedient.

3.3 Data

De participanten worden geïnterviewd aan de hand van semigestructureerde vragen die terug te vinden zijn in bijlage 1. Aan de ene kant houdt dit in dat er een zekere flexibiliteit toegelaten is en er zo dieper ingegaan kan worden op interessante aspecten die worden aangehaald door de geïnterviewde partij en waar de interviewer misschien nog niet aan gedacht had (Saunders et al., 2011). Ook is het mogelijk om de volgorde van de vragen aan te passen in de loop van het gesprek. Langs de andere kant zorgt dit type interview toch voor een leidraad waardoor vragen die beantwoord moeten worden om de onderzoeksvragen te beantwoorden, ook zeker gesteld worden. Een te verre uitwijking door de geïnterviewde wordt hierdoor vermeden. Bovendien gebeuren de interviews face-to-face. Op deze manier kan er een vertrouwensband ontstaan die niet of in mindere mate verkregen kan worden per telefoon of via internet (Mortelmans, 2007). Zo is er een grotere kans dat de gevoelige informatie gedeeld wordt. In tabel 2 worden de respondenten in kaart gebracht, samen met hun functie, de duurtijd van de interviews, de datum van het gesprek en of ze deel uitmaken van de big 4 of niet.

Tabel 2 Contactinformatie van de interviews

Geïnterviewde	Functie	Duur gesprek	datum	Big 4?
Consultant 1	Partner – Transfer Pricing & Tax Effective Supply Chain Management	48min6sec	4 maart 2016	Ja

Consultant 2	Supervisor Tax & Legal Services	37min30sec	4 maart 2016	Nee
Consultant 3	International Tax & Transfer Pricing Director	50min24sec	16 maart 2016	Ja
Consultant 4	Partner, Tax – Transfer Pricing	40min11sec	21 maart 2016	Ja
Consultant 5	Tax & Transfer Pricing Expert	1u15min46sec	18 maart 2016	Ja
Consultant 6	Senior Counsel Vroeger: Advisor Transfer Pricing	59min54sec	16 maart 2016	Ja
Bedrijf X	Business Strategy Leader	1u50min32sec	12 april 2016	/
Bedrijf Y	Controller Business Unit	52min58sec	13 april 2016	/

Aanvullend bij de studie met diepte-interviews wordt de reeds geschreven literatuur onderzocht, net als de website van de bedrijven en een paar externe bedrijfsdocumenten aangeraden door de consultants. Deze zijn terug te vinden in tabel 3. Ook wordt er een symposium bijgewoond dat de nieuwste ontwikkelingen omtrent transferprijzen uiteenzet. Volgens een studie van Yin (2003) bieden de literatuurstudie en andere reeds bestaande bronnen immers een toegevoegde waarde bij het analyseren van de afgenomen interviews. Deze meerwaarde bestaat erin dat de validiteit van het onderzoek stijgt aangezien het resultaat dan gebaseerd is op verschillende soorten data en er dus kritischer gekeken wordt naar de resultaten van de interviews (Yin, 2003). Aan de noodzaak tot triangulatie is dan voldaan.

Tabel 3 Documentatie

Afkomst	Document
Bedrijf X	Website – (grootte van het bedrijf, structuur, etc.)
Bedrijf Y	Website – (grootte van het bedrijf, structuur, etc.)
Consultancybedrijf 1	Transfer Pricing Symposium: documentatie
OESO	Public Consultation: Discussion draft on transfer pricing documentation and CbC reporting
Consultancybedrijf 5	Belgium has had another busy transfer pricing year - Transfer Pricing International Journal
Europese Commissie	Guidelines on low value adding intra-group services

Alle consultancybedrijven	Websites van de zes consultancybedrijven
---------------------------	--

Naast de validiteit wordt er ook rekening gehouden met de betrouwbaarheid (Yin, 2003). Om antwoorden te verkrijgen die niet vertekend zijn door de interpretatie van de interviewer, worden alle interviews opgenomen – nadat de geïnterviewde hiermee akkoord gegaan is – en nadien worden ze meteen uitgetypt opdat het full script geanalyseerd kan worden. Bovendien wordt er een contact sheet summary opgemaakt waarin er kort samengevat wordt wat de geïnterviewde verteld heeft. Ook worden de uitgetypte interviews meteen opgenomen in Nvivo, een software programma dat gebruikt wordt om zeer systematisch om te gaan met data door middel van coderen. Dit wordt gebruikt opdat de verkregen informatie gemakkelijker geanalyseerd kan worden aan de hand van categorieën waarin de data geplaatst worden (Silverman, 2005). Het codeerschema kan worden teruggevonden in bijlage 2. Nadien worden er thematische matrices opgesteld die daarna ook uitgeschreven worden in de resultaten. Ook wordt er met quotes gewerkt en op deze manier voldoet het onderzoek aan het kwaliteitscriterium betrouwbaarheid.

4 Resultaten

In dit onderdeel worden de belangrijkste bevindingen van de diepte interviews per onderzoeksvraag uitgeschreven. Bij elk onderdeel wordt een samenvattende tabel gevoegd die de hoofdzaken weergeeft van de interviews. In het eerste deel van de resultaten wordt er een korte schets gegeven van wat de veranderingen zijn naar aanleiding van het regelgevend kader, meer nog het BEPS actieplan, dat steeds strenger wordt. Het volgende deel beoogt de kosten van naleving, namelijk documentatiekosten, personeelskosten, technologiekosten, kosten om een diepgaande audit te voorkomen, kosten ten gevolge van een nadelige audit, herstructureringskosten en de kosten op vlak van management controle. Vervolgens wordt er een antwoord geformuleerd op de onderzoeksvraag hoe bedrijven omgaan met de kosten van naleving, waar er in de literatuurstudie nog geen antwoord op gevonden was. Ook op de andere deelvragen, namelijk wie draagt de kosten en wat is de impact op de andere departementen of de gehele onderneming wordt een antwoord geformuleerd.

4.1 Impact van veranderingen in regelgevend kader

Tabel 4 Visie op de impact van het regelgevend kader

	Belastingoptimalisatie	Compliance
Consultant 1	-minder belastingoptimalisatie dan vroeger -substantie is essentieel	-naleving veel strikter door BEPS actieplan -voorlopig heeft actieplan nog geen afdwingbaar karakter

Consultant 2	-belastingoptimalisatie enkel mogelijk door middel van rulings octrooiaftrek	/
Consultant 3	-belastingoptimalisatie is deel van goed huisvaderschap mits compliance	-bijna alle landen hebben documentatieverplichting -in België komt die pas deze zomer en van toepassing vanaf 1 januari 2016
Consultant 4	-belastingoptimalisatie is mogelijk mits substantie	-ontwerpwetgeving in België rond documentatie is klaar
Consultant 6	-belastingoptimalisatie is mogelijk mits substantie	-meer transparantie door actiepunten 13
Bedrijf X	-belastingoptimalisatie wordt gedaan mits naleving van de regelgeving	/
Bedrijf Y	-vergaderingen in hoofdkwartier zodat daar werkelijk de beslissingen genomen worden	/

Het BEPS actieplan heeft een aantal veranderingen tot stand gebracht die leiden tot kostenverhogingen. In het onderdeel 'Kosten van naleving' dat hierop volgt, zal duidelijk worden over welke kosten het gaat. Tabel 4 geeft de mening van de verschillende bevrageden kort weer. Ten eerste is er een verandering opgetreden qua belastingoptimalisatie. Vroeger was er nog een grotere mogelijkheid tot planning, bijvoorbeeld door middel van de overwinst rulings, aldus consultant 2, maar behalve de octrooiaftrek is er eigenlijk nog weinig taks planning mogelijk. In tegenstelling tot consultant 2 kan er wel nog aan fiscale optimalisatie gedaan worden volgens de andere consultants. Meer nog, volgens consultant 3 is dit een teken van goed huisvaderschap aangezien het verlagen van de belastingdruk er voor zorgt dat er meer waarde toekomt aan de aandeelhouders. Zolang er maar aan belastingontwijking gedaan wordt en niet aan belastingvermijding. Consultant 1 reageert hier nog sterker op: *"Ik zou bijna zeggen de taks planning van de toekomst is gedreven door transfer pricing. Waarom? Omdat het is door uw functies effectief ergens te gaan plaats en dat je nog altijd winsten kan gaan bewegen. Lege dozen, of juist papieren structuren, de hybride structuren die werden gedaan, dat zijn het soort dingen die we zien verdwijnen [...]."* Ook in bedrijf X wordt er nog aan belastingoptimalisatie gedaan: *"En verwar optimalisatie niet met tax evasion. Maar voor ons is de hoofbedoeling optimalisatie van taks."*

De consultants zijn het er ook allemaal mee eens dat er een evolutie is opgetreden inzake substantie. *"Wat we vandaag de dag zien, is dat die mogelijkheid nog altijd bestaat [tot belastingoptimalisatie], maar dat natuurlijk de taks impact of de focus op 'is het echt een verdedigbare structuur?', veel groter is."* (consultant 1) Waar worden

effectief beslissingen genomen, wie draagt de risico's, waar worden functies uitgevoerd, waar zitten de belangrijke activa en waar worden die aangewend? Als er aan belastingoptimalisatie gedaan wordt, moet hiermee rekening gehouden worden (consultant 6). Bedrijf Y zorgt er voor dat er bijvoorbeeld in het hoofdkwartier met enige regelmaat meetings worden gehouden met het managementteam zodat blijkt dat de beslissingen ook daadwerkelijk in het hoofdkwartier genomen worden.

Verder is er een verandering gebeurd inzake de compliance kant. Deze is veel strikter geworden ingevolge van het BEPS actieplan. De documentatieverplichting wordt nu duidelijker, aangezien er aangegeven wordt onder welke structuur de documenten voorbereid moeten worden, namelijk masterfile, local files en een CbC rapport (consultant 4 en 6). De transparantie zal dus stijgen wat ook de bedoeling is van actiepunt 13. Deze heeft momenteel nog geen afdwingbaar karakter, maar België is wel al bezig de wetgeving voor transfer pricing documentatie op te stellen die voor de zomer van dit jaar waarschijnlijk in werking zal treden en die van toepassing is vanaf 1 januari 2016, dus met terugwerkende kracht (consultant 1, 3 en 4). België was immers een van de weinige landen die momenteel nog geen formele regels had omtrent transfer pricing documentatie. *“Dus ja, is de wereld veranderd? Zeker en vast. Is het moeilijker geworden? Ja. Is het nog onmogelijk om planning te doen? Nee. Is er meer compliance? Ja zeker en vast en nog veel meer dat er komt.”* (consultant 3)

4.2 Kosten van naleving

In dit deel wordt er een antwoord gegeven op één van de onderzoeksvragen, namelijk welke kosten er gekoppeld zijn aan de veranderende situatie omtrent transfer pricing. *“Dus heel die impact van BEPS, [...] heel die bezorgdheid moeten bezig zijn met fiscaliteit, met BEPS, het compliance verhaal dat kost natuurlijk veel geld, interne kosten, externe kosten, tijd en cash out. Dat zit nu natuurlijk op een piek.”* (consultant 5)

4.2.1 Documentatiekosten

Tabel 5 Visie op de kosten van documentatie

Geïnterviewde	Visie
Consultant 2	-kleine bedrijven nu gemakkelijker te overtuigen om transferprijsdocumentatie aan te leggen -niet meteen een terugverdieneffect aan verbonden
Consultant 3	-kostprijs kan zeer hoog oplopen -interne kosten alleen: rond de twee miljoen euro

Consultant 4	-meer voorbereiding van documentatie ondanks er nog geen verplichting in België is -één formaat (bv. local file): op langere termijn goedkoper -grote kost voor bedrijven die nog niets hebben voorbereid
Consultant 5	-Belgische bedrijven missen vaak de sense of urgency -veel vragen rond CbC rapportering en de basis voor het rapport
Consultant 6	-veel vragen over CbC rapportering en manier van opstarten van het masterfile
Bedrijf X	-veel tijd in functionele analyse

Volgens de consultants zijn er verschillende kosten die gepaard gaan met de naleving van de strengere regelgeving die op komst is in België. De belangrijkste kostenpost die het meest voorkomt in de interviews zijn de documentatiekosten, de cost of compliance zoals deze nog genoemd wordt. Tabel 5 geeft de verschillende meningen van consultants en bedrijf X weer over deze kosten: Ten eerste is er een trend dat bedrijven meer bezig zijn om documentatie te gaan voorbereiden, zelfs al is er nog geen Belgische regelgeving voor, aldus consultant 4: *“En de mentaliteit, de evolvering, we zien dat bedrijven meer en meer documentatie gaan voorbereiden, zelfs als er geen strikte vereiste is vanuit Belgisch oogpunt.”* Het ondervraagde bedrijf X bevestigt dit en vooral de functionele analyse, namelijk het onderzoek waar de functies, risico's en gebruikte activa zitten in een bedrijf, vergt enorm veel tijd. Bovendien wordt er bij bedrijf X ook nog gekeken naar de concurrentie in deze analyse: *“Wij stoppen geweldig veel tijd in wat ze daar noemen functional analysis. Die, waar ook bekeken wordt wat doen de concurrenten met een gelijkaardig product of een gelijkaardige service. Wat doen die?”*

Verder wordt er gezegd dat het vaste 'format' van de documenten, namelijk van de master file, local file en van het CbC rapport, ervoor zal zorgen dat de documentatiekosten op lange termijn goedkoper gaan uitkomen. *“[...] 1 format [...] dus het maakt het eigenlijk een beetje meer algemeen, maar ook meer gestroomlijnd. Dus waarschijnlijk gaat het daardoor een beetje goedkoper uitkomen, het effect is ook moeilijk om te becijferen voor het moment.”* (consultant 4) Voor bedrijven echter die nu nog niets van documentatie hebben, zal het wel een enorme kost zijn. Consultant 5 vermeldt daarenboven dat vooral Belgische multinationals in vergelijking met bijvoorbeeld Nederlandse ondernemingen, vaak de 'sense of urgency' missen en dit ook qua documentatie, namelijk: *“Die sense of urgency ontbreekt, en dat vertaalt zich toch ook wel in een stuk van dat ze ook niet altijd het nut inzien van zich goed te documenteren en dat betekent als ze dan intern de mensen niet hebben, dat ze dan ook minder makkelijk dan, allez andere dan buitenlandse zich professioneel laten omringen.”*

Vervolgens blijkt dat er ook nog veel vragen zijn omtrent de basis voor de rapportering, namelijk of deze statutair of geconsolideerd moet zijn (consultant 5). Ook het CbC rapport, waar in België maar een kleine 70 tal bedrijven mee geconfronteerd worden, brengt wat problemen met zich mee. Vragen rijzen op in hoeverre het opgestelde rapport voldoet aan de normen van het BEPS actieplan, op welke manier het in de praktijk

opgesteld moet worden, of de juiste informatie in het ERP systeem zit en hoe ze het er uit moeten halen (consultant 4). “[...] welke basis gaan we nemen voor rapportering, gaan we statutair nemen, gaan we geconsolideerd nemen, die dan die concept CbCR door ons laten bekijken, om te checken van ja is dat BEPS proof of niet, die ook de kwaliteit van de data in de systemen door ons laten checken, alle door ons, dat is dan niet per se door mensen van de taks, maar IT, advisory, he die checken zijn er geen lekken in ons systeem, dus dat is dan het compliance verhaal.” (consultant 5)

Consultant 3 becijfert de kosten qua transfer pricing documentatie: “Intern, alle in de resource, qua TP, is iets tussen de 60 – 100 duizend euro op jaarbasis, denk ik, voor een groep met redelijke omvang en als je kijkt naar de grote fortune 500, dan zit je toch met een team van 10-15 man dus je ziet toch rap 10-15 maal die 100 000, dat is iets van een anderhalf miljoen à 2 miljoen per jaar pure interne kost he. Om die documentatie op te maken, neem daar nog eens de kosten van adviseurs bij, voor allerhande studies, ja dan zie je toch op een redelijke kostprijs eigenlijk.” Toch vermeldt consultant 4 dat het uiteraard veel geld kost om documentatie op te stellen, maar dat ten opzichte van de grootte van een bedrijf die kosten relatief beperkt blijven. In tegenstelling tot consultant 3 denkt hij niet dat dat een zeer grote kost is.

Als laatste punt van de documentatie vermeldt consultant 2, die geen lid uitmaakt van de Big 4 en zich meer bezighoudt met KMO's, dat deze kleinere groepen nu sneller overtuigd kunnen worden om transfer pricing documentatie aan te leggen omdat de nieuwe wetgeving bijna in werking treedt: “Ik merk dat je klanten tegenwoordig makkelijker kunt overtuigen om documentatie aan te leggen zeker de kleinere klanten, grotere klanten zijn daar al wat langer mee bezig, maar kleinere klanten zijn nu wel gemakkelijker te overtuigen omdat je dat BEPS verhaal hebt.”

4.2.2 Personeels –en consultingskosten

Tabel 6 Visie op de kosten van personeel en consultingsdiensten

Geïnterviewde	Visie
Consultant 1	-consultingskosten zullen exponentieel stijgen de komende maanden
Consultant 2	-consultants worden meer geraadpleegd -opleiding van interne auditors
Consultant 3	-groei interne transferprijsteams en externe consultants -rond twee miljoen euro per jaar aan interne kost
Consultant 5	-investering in interne transferprijsteams stijgt, maar vraag naar zo'n skills is hoger dan aanbod en bedrijven hebben niet altijd de middelen -overname wereldwijde compliance: drie à vier mensen fulltime bezig

Bedrijf X	<ul style="list-style-type: none"> -intern transferprijssteam: lonen -extern consultancybedrijf in dienst omwille van advies over concurrentiepositie -kost veel geld maar weegt niet op ten opzichte van het totaal -governance is zeer belangrijk: regelmatig trainingen en audits
Bedrijf Y	<ul style="list-style-type: none"> -transferprijspecialist -intern transferprijssteam: update transferprijzen per kwartaal -verwachting dat er geen extra experts aangenomen worden

Ook de personeelskosten zullen stijgen, aldus de meeste consultants en bedrijven. Alle meningen hierover worden weergegeven in tabel 6. *“Dat neemt toe, gradueel, zachtjes aan, maar dat gaat wel exponentieel worden eens dat die wet formeel voorligt.”* (consultant 1) Er zullen ten eerste meer externe consultants geraadpleegd worden en er wordt verwacht dat dit aantal nog zal stijgen de komende maanden aangezien er een serieus team voor nodig is om de wereldwijde compliance van een multinational over te nemen. *“Bijvoorbeeld als je van een multinational de wereldwijde compliance overneemt, daar zit je minimum, 3 of 4 man dat je daar fulltime mee bezig bent.”* (consultant 5) Als tweede groeien ook de interne transfer pricing teams aan. Voor een grote groep kan dit tot twee miljoen euro oplopen per jaar aan interne kost en daarbij komen nog eens de kosten van adviseurs (consultant 3). Consultant 5 vermeldt bovendien het probleem dat Belgische ondernemingen moeten concurreren met internationale werkgevers. *“En natuurlijk nu, vandaag de dag, als ze dan zeggen van ja, we willen die mensen rekruteren, maar de TP markt momenteel, is een kleine vijver, iedereen vist daarin, dus naar die mensen met die skills is heel veel vraag.”*(consultant 5) Ook zijn de netto lonen in België niet de hoogste, wat het moeilijk maakt om echt toptalenten aan te trekken aangezien de transfer pricing profielen internationaal zijn. Hierdoor is het dus mogelijk dat bedrijven die nu nog moeten beginnen aan het samenstellen van een intern transfer pricing team op de slechte moment op de markt komen en het risico gaan hebben dat niemand hen zowel intern als extern gaat kunnen bedienen (consultant 5).

Bedrijf Y werkt met een fiscaal specialist die de policy opstelt en een intern transferprijssteam dat verantwoordelijk is *“dat alle transferprijzen op tijd in het systeem zitten, dat die goed berekend zijn, dat die ieder kwartaal gehercalculeerd worden. Voordat die dan in het systeem geladen worden, moeten er allemaal checks gebeuren, zodat er niet te veel gekke dingen in zitten.”* Wel is er in tegenstelling tot wat consultant 1 en 3 zeggen geen toename van personeel, noch intern, noch extern, naar aanleiding van de nieuwe regelgeving en zal dit in de toekomst ook niet het geval zijn. De reden kan zijn dat dit bedrijf zeer proactief omgaat met het transferprijsbeleid en dus al voldoende compliant is op dit moment. Bedrijf X daarentegen heeft wel een relatief groot intern transferprijssteam. Alle management fees, alle corporate functies en de interne audits moeten gefinancierd worden. Maar ten opzichte van de hele groep werknemers, die ongeveer 350 000 mensen telt, is dit maar een kleine groep en wegen de kosten hiervan

niet zo hard door. Ook heeft bedrijf X een extern consultantbedrijf in dienst en dit vooral om niet in een zwakke concurrentiepositie te komen tegenover hun grote concurrenten. *“Wij hebben een paar grote concurrenten op een aantal vlakken en stel eens dat wij allemaal heel nice by the rules [werken] en die ander die vegen daar hun voeten aan, dan hebben wij natuurlijk, dan staan wij in een zeer zwakke concurrentiepositie tegenover die bedrijven. En het is daar dat wij [naam consultancy bedrijf] voor nodig hebben.”* Voor deze raadpleging wordt er wel een serieuze prijs betaald. Daarnaast hecht bedrijf X zeer veel belang aan governance. Ten eerste is er het records management waarbij alles, zelfs sms-berichten, wordt bewaard voor 30 jaar in plaats van de gebruikelijke 10 jaar. Daar is zeer veel opslagcapaciteit aan archivering voor nodig en bovendien worden er één tot twee keer per jaar trainingen voor georganiseerd die verplicht zijn voor iedere werknemer. Ten tweede worden er twee keer per jaar trainingen en certificatie voorzien voor Standards of Business Conduct. Hieronder wordt bijvoorbeeld het engagement van werknemers, pesten, etc. verstaan. Deze governance is nodig om controle uit te voeren of de policy van het bedrijf daadwerkelijk wordt uitgevoerd. *“En daar zit een deel manueel processen in die controle en daar zit ook een deel geautomatiseerd, er is risk management, er zitten audits, periodic, aangekondigde audits, ook ad hoc, niet aangekondigde audits.”* Deze trainingen en audits nemen ook tijd in beslag, een kost voor het bedrijf.

Volgens consultant 2 gaan kleinere groepen nu vaker externe experts aanspreken voor een initieel gesprek, omdat ze aanvoelen dat er meer wetgeving gaat komen en dat ze merken dat een aantal zaken toch niet juist zitten. *“Ik denk dat het daar vooral te maken heeft met kostendoorrekeningen bijvoorbeeld van managementvennootschappen, van de holding dat daar heel veel verliezen zitten bijvoorbeeld en dat ze die niet weggrijpen”*. Het feit dat consultants nu vaker door kleinere groepen worden aangesproken, gebeurt ook doordat externe auditors hen wijzen op het feit dat ze intercompany transacties hebben. Klanten die nog geen auditors hebben, zullen minder gemakkelijk een consultant aanspreken. Interne auditors kunnen ook best opgeleid worden opdat ze weten waarop ze moeten letten bij transferprijzen. *“[...] dus het is eigenlijk ook een soort van interne oefening om de auditors daar een beetje in op te leiden en hun aan te geven waarop dat ze kunnen letten denk ik.”* (consultant 2)

4.2.3 Technologiekosten

Tabel 7 Visie op de kosten van technologie

Geïnterviewde	Visie
Consultant 1	-een geheel technologisch systeem veranderen is zeer duur -verschillende systemen manueel linken met elkaar: geen volledige automatisatie van systemen
Consultant 3	-standaardisering van een ERP systeem: kost tot 50 miljoen euro
Consultant 4	-documentatie wordt deels geautomatiseerd -gebruik nieuw systeem is zeer ingrijpend

Bedrijf X	-gebruik SAP systemen om zwakke punten te detecteren -geen aanpassingen meer aan systemen aangezien ze al zeer goed zijn
Bedrijf Y	-SAP implementaties bij het opstarten van een business zijn duur

Tabel 7 geeft de visie van de consultants en de bedrijven weer over technologiekosten. De consultants zijn het er over eens dat de meeste bedrijven gebruik maken van een ERP systeem: *“Ik denk voor de, nu moet ik het opletten hoe ik het omschrijf, maar voor de zichzelf respecterende multinational, zal dat met een ERP systeem zijn. Echt de tijd van de Excels, ik denk, allez, voor de meeste grote bedrijven is die achter de rug.”* (consultant 1) Dit betekent echter niet dat bedrijven overal hetzelfde ERP systeem hebben. Een voorbeeld hiervan is het overnemen van zo'n systeem bij een acquisitie. Als er in dat nieuw aangekochte bedrijf al een eigen ERP systeem aanwezig is, is het minder duur om deze twee systemen met elkaar te laten communiceren dan dat een bedrijf volledig van nul moet beginnen en een nieuw systeem moet implementeren. *“Dus je ziet dikwijls een lappendeken van verschillende systemen, die bedrijven die wat kopen en verkopen, wat maakt dat je daar zegt van ja, het is wel geautomatiseerd, maar er is een zeker niveau van integratie, waar manueel nog altijd een link moet gemaakt worden.”* (consultant 1) Wel vermeldt consultant 3 dat standaardisering een oplossing is om de kosten van naleving te drukken. Desalniettemin is dit een serieuze investering: *“Dan zit je op een investering, allez we hebben onlangs van een grote groep zo een begeleid, he effectief een echte overall aan onze kost alleen zaten we aan 50 miljoen.”* (consultant 3)

Door deze technologie is het mogelijk om op het einde van elk kwartaal of op het einde van het jaar een lijst op te vragen van distributiebedrijven en na te gaan wie er bijvoorbeeld aan 5% mark up zit en wie niet (consultant 3). Er moet dus uitgegaan worden van de taks strategie en die moet vertaald worden in een systeem met 'checks en balances' opdat deze wordt toegepast. Dit laatste zijn een hele reeks controle indicators die nagaan of de strategie werkelijk wordt gevolgd. Daarnaast kan technologie gebruikt worden om documentatie voor een deel te automatiseren (consultant 4). Er kunnen een aantal elementen meteen van het systeem gehaald worden, daar bestaat namelijk software voor. Bovendien vermeldt bedrijf X dat deze systemen ervoor zorgen dat er proactief zwakke punten gedetecteerd kunnen worden, dit mede door de big data. *“Je moest vroeger uw management reporting en eigenlijk uw zwakke punten werden eigenlijk altijd op een, die was altijd reactief. Dus je moest eerst het gat ontdekken, voordat je het gat kon dichten. Nu hebben we een nieuwe technologie die ons toelaat om toch proactief te zijn.”* Deze systemen zijn wel zeer duur en alle consultants zijn het erover eens dat het heel ingrijpend is om naar een nieuw systeem te gaan. *“De kostencomponent om systemen aan te passen, bedrijven die ERP systemen aanpassen, dan spreek je van voor simpele dingen vaak x maanden werk met x 100 duizend kosten om dus te gaan zeggen, we gaan alles gaan bekijken, van scratch gaan ontwikkelen, nja, daar zit een mega kost in.”* (consultant 1) Dit beaamt ook bedrijf Y. Het bedrijf heeft immers een kleine, jonge activiteit opgezet van scratch en daarvoor was een grote investering nodig aan SAP implementaties. *“[...] dat zijn behoorlijke bedragen die daarmee gemoeid zijn om dat op te zetten en dat daadwerkelijke opzetten gebeurt bijna altijd met externe SAP consultants want wij hebben een specialist in huis maar niet die zo gespecialiseerd zijn in*

dit soort dingen.” Dit in tegenstelling tot bedrijf X waar er al zeer goede SAP systemen geïmplementeerd zijn en waar er dus geen nieuwe investeringen gemaakt moeten worden.

4.2.4 Kosten om een diepgaande audit te voorkomen

Tabel 8 Visie op de kosten bij het voorkomen van een audit

Geïnterviewde	Visie
Consultant 3	-geen zekerheid meer, zelfs niet met een ruling -rulings worden in de toekomst in het CbC rapport opgenomen -bilaterale/multilaterale rulings kosten meer tijd
Consultant 5	-geen zekerheid meer, zelfs niet met een ruling -multilaterale ruling is goedkoper dan een transferprijscontrole
Consultant 6	-nieuwe onderhandelingen met de fiscus of aanvraag bilaterale ruling
Bedrijf X	-meer APA's aanvragen dan vroeger

Om verrekenprijscontroles te vermijden, is het nog altijd mogelijk om een ruling aan te vragen. Zekerheid kan echter niet gegarandeerd worden, zelfs al is er een voorafgaande beslissing gemaakt. Vaak worden er immers unilaterale rulings aangevraagd, maar door de verhoogde transparantie die het BEPS actieplan onder andere met zich meebrengt, moeten rulings in het masterfile en in het CbC rapport komen. Zo zijn fiscussen van andere landen op de hoogte van de afspraken en ontstaan er meer staatsteunebatten. Momenteel treden er daardoor enkele veranderingen op, namelijk ten eerste dat bedrijven twijfelen om al dan niet een ruling aan te vragen en ten tweede dat er meer bilaterale rulings aangevraagd worden, eerder dan unilaterale. Aangezien er bij bilaterale rulings twee fiscussen betrokken zijn, vraagt dat wel veel meer tijd en geld (consultant 3 en 6). Bovendien is de aanvraag van een voorafgaande beslissing ook minder gemakkelijk dan vroeger: *“Ook bij de rulingcommissie hé, wat er misschien vroeger kon afgeruled worden, nu moet je daar al harder voor vechten dan vroeger.”* (consultant 5) Maar consultant 5 benadrukt dat zelfs de prijs van een multilaterale ruling nog altijd goedkoper is dan de kosten die gepaard gaan met een overall transfer pricing controle. Bedrijf X bevestigt de mening van de consultants, namelijk dat ze proactief audits gaan vermijden door een APA, een advanced pricing arrangement, aan te vragen en dit gebeurt ook meer dan vroeger nu er een strengere regelgeving is. *“[...] gaan wij met de rulingcommissie samenzitten [...] en gaan we afspraken maken die weliswaar niet in een wettekst gegoten zijn, maar die toch relatief bindend zijn.”* Tabel 8 geeft deze meningen nog eens verkort weer.

4.2.5 Kosten ten gevolge van een nadelige audit

Tabel 9 Visie op de kosten van een nadelige controle

Geïnterviewde	Visie
Consultant 3	-zaken van dubbele belastingheffing gaan toenemen en veel blijven onopgelost
Consultant 5	-transferprijscontroles stijgen exponentieel -verschillende procedures en MAP om dubbele heffingen op te lossen
Consultant 6	-dubbele heffingen zijn duur: kosten van rechtbanken, advocaten, consultants, intresten en boetes
Bedrijf X	-zaak beslechten is duur -negatieve publiciteit

De kosten die consultants en het bedrijf X aanhalen ten gevolge van een nadelige audit worden weergegeven in tabel 9. Sinds eind 2004 beschikt België over een controlecel inzake verrekenprijzen (consultant 5). De laatste jaren zijn er dus heel wat meer transfer pricing audits geïnitieerd, namelijk meer dan 300 en die zullen nog exponentieel stijgen (consultant 2 en 5). Hierdoor krijgen consultants dan ook vragen van klanten om hen bij te staan bij zo'n controles (consultant 5). Naast deze raadplegingen vormen dubbele belastingen een bijkomende kost, maar daarbij zijn ook nog verschillende procedures nodig om deze te verhelpen: *"[...]intern rechtelijke procedures, internationale procedures en dan heb ik het over de MAP, dus de mutual agreement procedure, dus de procedure voor onderling overleg zoals terug te vinden in de dubbele belasting verdragen, of binnen de Europese Unie, heb Europees arbitrageverdrag, dus daar zijn wij ook toch wel heel veel mee bezig vandaag de dag."* (consultant 5) Deze procedures brengen ook kosten met zich mee: *"[...] dus in een beroepsprocedure intern, eventueel rechtbank, eventueel regeling voor onderling overleg die moet worden toegepast, consultants fees, lawyers fees en dergelijke meer dus die kosten kunnen wel oplopen. Intrest, penalties dus dat plaatje kan, dus nog onafgezien of dat de dubbele belasting effectief wordt vermeden dus dan kan daar toch al een serieus plaatje aanzitten."* (consultant 6) Het kan zelfs gebeuren dat de interest hoger is dan de belasting die betaald moet worden aangezien zo'n open cases vijf tot tien jaar kunnen duren. Statistieken wijzen er ook op dat deze open cases inzake dubbele heffingen jaar na jaar gaan toenemen (consultant 3). Tenslotte is er volgens bedrijf X ook de kost om een zaak te beslechten. In het verleden heeft de onderneming toch een paar negatieve ervaringen gehad waarvan één met de IRS, de Federale belastingdienst in de Verenigde Staten. Een andere zaak waarmee transfer pricing gemoeid was, heeft het bedrijf moeten beslechten voor 70 miljoen dollar. *"En het was niet zo ontzettend veel"*, maar daar gaat altijd negatieve publiciteit mee gepaard wat niet goed is voor het imago van het bedrijf.

4.2.6 Herstructureringskosten

Tabel 10 Visie op de kosten van herstructureringen

Geïnterviewde	Visie
Consultant 1	-door noodzaak aan substantie moeten er herstructureringen uitgevoerd worden -mensen verplaatsen met risico op verlies van waardevolle medewerkers -extra kosten door hogere belastingvoet: risico op koersdaling
Consultant 4	-rechtzettingkosten worden bepaald door organisatie bedrijf
Consultant 5	-vragen rond structuur aan consultants -aanpassing in supply chain, bv. als er gebruik gemaakt wordt van commissionair
Consultant 6	-indien geen substantie moet transferprijsbeleid herzien worden
Bedrijf Y	-een aanpassing in transferprijsbeleid is veel werk: veel papierwerk nodig om te onderbouwen

Ook herzieningen van de huidige structuur van de organisatie zijn mogelijks kosten die gepaard gaan met de nieuwe, strengere regelgeving (consultant 1, 4, 5 en 6). Tabel 10 verwijst naar deze herstructureringskosten. Dit is bijvoorbeeld het geval als er vroeger een structuur was opgesteld die nu te weinig substantie biedt om BEPS compliant te zijn. Bijvoorbeeld een principaal die formeel gezien alle risico's draagt en waar de immateriële activa zitten, maar waar er in de werkelijkheid amper personeel aanwezig is (consultant 6). Om dit probleem te verhelpen, is het nodig dat mensen verhuisd worden wat een business risico inhoudt, namelijk het verlies van waardevolle mensen (consultant 1). Een ander probleem is bijvoorbeeld wanneer er een structuur is met een commissionair¹. *“Diegene die met een commissionair zitten, die moeten momenteel, of die zullen moeten converteren, want je kent de ganse discussie rond permanent establishment definitie, actiepunt 7.”* (consultant 5) Al deze zaken gaan bedrijven dan moeten rechtzetten, maar die kosten hangen af van hoe ondernemingen gestructureerd zijn en zijn dus niet te becijferen zonder een specifieke case (consultant 4). Ook volgens bedrijf Y is een verandering in transferprijspolicy een hels karwei. Als bijvoorbeeld het hoofdkwartier

¹ Een commissionair is een persoon die in eigen naam handelt in een bepaald land, maar voor rekening van een buitenlandse onderneming die de eigenaar is van deze goederen. Zo kan een buitenlandse onderneming handelen zonder dat deze een vaste inrichting (permanent establishment) heeft in dat bepaald land waardoor er geen belastingen worden betaald op de gegenereerde winsten. De commissionair wordt ook niet belast op deze winsten aangezien hij zelf geen eigenaar is van de goederen, maar enkel op de commissie die hij hierop verkrijgt. Door Actiepunt 7 van het BEPS actieplan zal deze situatie vermeden worden (OECD, 2015b).

verplaatst moet worden, is er veel papierwerk nodig om te onderbouwen waarom dat gedaan wordt. Het moet dus fiscaal uitgelegd kunnen worden.

Consultant 1 vermeldt ook nog het risico dat gepaard gaat met de beurs. Namelijk, als er bijvoorbeeld door een vroegere structuur een belastingvoet was van 20% en door een herstructurering stijgt die nu tot 25%, dan kan dat een belangrijk bedrag zijn. Er is dan netto immers een extra kost van 5%, wat een negatief effect heeft op de beursrapportering.

4.2.7 Kosten op vlak van managementcontrolesystemen

Tabel 11 Kosten op vlak van managementcontrolesystemen

Geïnterviewde	Visie
Consultant 1	-beslissingen omtrent de transferprijsmethode: top-down -transferprijsdocumentatie: lokaal
Consultant 2	-moeilijke veralgemening, maar meestal centraal element betrokken bij beslissingen -vooral Amerikaanse bedrijven nemen beslissingen van bovenaf, maar dochtervennootschappen zijn hier niet altijd tevreden mee -beslissingen gebeuren niet veel in overleg
Consultant 3	-beslissingen worden eerder centraal genomen, maar niet altijd
Consultant 4	-meer centralisatie, maar hangt af van groep tot groep
Consultant 6	-elke groep is anders inzake beslissingsneming: top-down, in overleg of lokaal kan allemaal
Bedrijf X	-alle beslissingen inzake transferprijzen gebeuren top-down -managers ondervinden geen problemen want ze worden niet op het transferprijsstelsel beoordeeld -trainingen voor managers over begrip transfer pricing
Bedrijf Y	-in theorie gebeuren alle transferprijsbeslissingen vanuit het hoofdkwartier -managers ondervinden geen nadelen want ze worden beoordeeld op EBIT

Tabel 11 verwijst naar de meningen van de consultants en bedrijven over de kosten op vlak van managementcontrolesystemen. De meeste consultants zeggen dat de beslissingen inzake transferprijzen eerder top-down genomen worden. Consultant 2 vermeldt dat dit vooral in Amerikaanse bedrijven zo gebeurt en dat de rest, namelijk de

lokale bedrijven, de beslissingen die bovenaan genomen worden gewoon moeten uitvoeren. Lokaal zijn bedrijven hier niet altijd tevreden mee aangezien ze een aantal dingen gewoon niet kunnen verdedigen als er een eventuele controle zou plaatsvinden, maar ze dit toch moeten toepassen volgens de beslissingen van het hoofdkwartier. Consultant 1 bevestigt dit ongenoegen van de dochterondernemingen: *“En bedrijven gaan lokaal wel eens foeteren op een bepaald systeem omdat het hun gaat dwingen ‘we moeten onze boekhouding aanpassen, we moeten dingen anders gaan doen’”*. Lokale managers moeten dus gemotiveerd en begeleid worden om hiermee om te gaan. Consultant 1 nuanceert zijn antwoord door te zeggen dat er een verschil is naar de lokale transfer pricing documentatie toe. Daarbij hebben verschillende groepen ook differente strategieën, namelijk bij sommigen is er een sterk centraal management, bij anderen is het de verantwoordelijkheid van elke fiscale directeur om de lokale documentatie op te stellen. Dit laatste zal wel verminderen door de documentatieverplichtingen van het BEPS actieplan. *“Dat het meer en meer centraal gaat worden en is ook volledig in lijn met CbC report, met master file en de structuur. [...]Vandaag, ik zou zeggen, dat waarschijnlijk de meerderheid heeft nog al een centraal bestuur. Er zijn nochtans verschillen tussen regio’s of groepen die samengesteld zijn uit kleinere groepen, erfenis van het verleden, dus wij gaan naar meer centralisatie, dat is duidelijk.”* (consultant 4) Deze mening van de consultants wordt bevestigd door bedrijf X. Op de vraag op welk niveau de beslissingen omtrent transferprijzen worden genomen, antwoordde het bedrijf immers het volgende: *“Die vraag is heel simpel, op landenniveau kan er niets beslist worden, absoluut niets. [Bedrijf X] is topdown.”* De reden daarvoor ligt in het verleden, namelijk dat er vroeger verschillende country managers afspraken maakten onder elkaar die niet in overeenstemming waren met de compliance en de governance vereisten. Bedrijf X wil dus door de centralisatie alle controle behouden. Managers maken bij dit bedrijf hier ook zo goed als geen problemen over aangezien zij niet afgerekend worden op het transferprijssysteem. Er is namelijk een ander systeem, het managementrapporteringssysteem, dat een invloed heeft op de bonussen en dus de persoonlijke vergoeding van de managers. Wel worden er veel trainingen gedaan rond het begrip transfer pricing zodat managers dit aspect beter kunnen begrijpen. Deze trainingen is een kost voor het bedrijf. Ook bij bedrijf Y wordt alles inzake transferprijzen centraal bepaald. *“De gedachte is dat de general manager en de controller alles bepalen.”* Als voorbeeld is er de functionele analyse waarbij er heel veel beslissingsbevoegdheid zit in het hoofdkwartier. Ook bij bedrijf Y worden managers niet beoordeeld op basis van de transferprijzen, maar wel op basis van EBIT, Earnings Before Intrests and Taxes. Dit systeem wordt ook wel ‘2 sets of books’ genoemd. *“Ik denk dat [bedrijf Y] daar al sinds 2010-2011 mee bezig is om dat te implementeren [...] dat zijn behoorlijke kostenposten die je daarvoor maakt. Je hebt SAP systemen die daarvoor moeten draaien en dat soort dingen en mensen die gewoon bezig moeten zijn om dat in de lucht te houden en... grote efforts!”* Voordelen van dit systeem zijn ten eerste dat er geen incentives zijn om creatief te gaan omspringen met transferprijzen en ten tweede is er de mogelijkheid om landen goed te vergelijken met elkaar, bijvoorbeeld hoe winstgevend ze zijn. *“Dat levert behoorlijk veel inzichten voor ons, ja wat beter kan en wat anders kan.”*

Volgens consultant 6 hangt alles af van de structuur van de ondernemingen. Hij vermeldt dat hij alles al gezien heeft, enerzijds top-down, anderzijds lokaal, namelijk dat zelfs de dochteronderneming zelf mag onderhandelen met derde partijen voor de aankoop van bepaalde stoffen waardoor er zelfs intern concurrentie is binnen de bedrijven van de groep. Bovendien zijn er bedrijven waarbij er onderling overleg gepleegd wordt zonder dat het hoofdkwartier erbij betrokken wordt. Dit laatste bevestigt ook consultant 3.

Consultant 2 vermeldt bovendien dat er centraal niet altijd de benodigde kennis is van wat er waar allemaal gebeurt en vaak wordt er naar de buitenwereld toe een beeld geschetst dat alles beslist wordt vanboven, maar dat er uiteindelijk lokaal ook nog veel beslist wordt. Er is dus geen beste manier, wel een tendens naar meer centralisatie, maar alles hangt af van de structuur van het bedrijf.

4.3 Omgang met kosten

Tabel 12 Visie op de omgang met kosten

Geïnterviewde	Visie
Consultant 1	-kosten worden niet in kaart gebracht, tenzij bij een herstructurering -sommige bedrijven verkiezen boetes boven het compliant zijn
Consultant 2	-bewustzijn over BEPS actieplan is beperkt bij kleinere bedrijven
Consultant 5	-in België hebben veel multinationals een achterstand qua documentatie en interne transferprijsteams omdat ze de sense of urgency missen -sommige kleine internationale groepen gaan niets ondernemen om compliant te zijn
Bedrijf X	-nog niet veel moeilijkheden met strengere regelgeving want zeer proactief beleid -kosten worden ervaren als investering om niet non-compliant te zijn
Bedrijf Y	-nog niet veel aanpassingen gedaan naar aanleiding van de strengere wetgeving want proactief transferprijnsbeleid

Tabel 12 geeft de visies weer over hoe bedrijven omgaan met de kosten van naleving. Volgens consultant 1 gaan ondernemingen de kosten van naleving enkel in kaart brengen in het geval van een herstructurering die nodig is om aan de substantievereiste van het BEPS actieplan te voldoen. Bedrijven zijn er nog niet allemaal klaar voor om om te gaan met deze nieuwe substance definitie en de kosten die daarmee gepaard gaan. *“We zitten nu met push up kosten, compliance, de substance elementen komen erbij, bedrijven zijn nog niet allemaal klaar om daarmee om te gaan, om te weten hoe dat zich vertaalt in hun dagdagelijkse activiteiten.”* De wetgeving ter uitvoering van het BEPS actieplan is er immers nog niet in België, dus bedrijven weten dat het er aan komt, maar weten nog niet op welke manier ze het gaan moeten uitvoeren. Dit leidt ertoe dat in sommige gevallen bedrijven zelfs kiezen om nog geen investeringen te doen die richting BEPS gaan. Dit is namelijk zo complex en zo'n grote investering dat ze zelfs liever boetes betalen voor niet compliance te zijn dan te gaan investeren en het hele business

model opnieuw te gaan moeten oprichten. *“Je gaat altijd bedrijven hebben die zeggen van, het is niet doenbaar, de kost van het te doen weegt niet op tegen het nadeel, tegen de mogelijke boetes en non compliance issues.”* (consultant 1) In tegenstelling tot de mening van consultant 1 hebben de bedrijven niet zoveel last van de onzekerheid die er heerst. In bedrijf Y werden de laatste jaren immers geen grote aanpassingen gedaan naar aanleiding van de strengere regelgeving. Als reden wordt er gegeven dat het bedrijf goed voorbereid is op de wijzigingen aangezien hun transferprijsgidslijnen vrij uitgebreid zijn. Ook bedrijf X ervaart hier geen moeilijkheden mee, ten eerste omdat het bedrijf zeer proactief bezig is met transfer pricing en ten tweede wordt er gewerkt met externe consultants die hen adviseert bijvoorbeeld over de arm's length prijs. Bovendien worden de kosten van compliance gezien als een investering. *“Maar compliance is niet alleen te bezien als een kost, het is een investering om niet niet compliant te zijn.”*

In de kleinere bedrijven is het bewustzijn over BEPS nog redelijk beperkt met als gevolg dat ze daar amper of zelfs nog geen kosten voor gemaakt hebben (consultant 2). Consultant 5 bevestigt dat de meeste kleinere internationale groepen nog niets doen en dit bij een eventuele controle uitleggen aan de fiscus. Daarenboven vermeldt hij dat zelfs een deel van de grote multinationals nog geen intern transferprijssteam heeft en dat de taks afdeling pas in de laatste vijf jaar betrokken wordt bij de beslissingen van de Raad van Bestuur. In België is er dus een gebrek aan de 'sense of urgency'. Die komt er stilaan, maar België staat achter op andere landen en de resources die er nodig zijn, die zijn er vaak niet.

4.3.1 Kosten drukken

Tabel 13 Visie op de manieren om kosten te drukken

Geïnterviewde	Visie
Consultant 2	-bij activiteiten die weinig waarde toevoegen moet geen benchmark uitgevoerd worden: besparing van 5500 à 5600 euro
Consultant 3	-standaardisatie van processen -IT ondersteuning -investering hierin kan wel tot 50 miljoen euro oplopen
Consultant 4	-automatisatie -bij opstellen van documentatie meer focus op de essentie
Consultant 6	-optimalisatie en rationalisatie van processen
Bedrijf X	-automatisatie door middel van SAP systemen -kosten van externe consultants zijn moeilijk te verlagen want het raadplegen van deze consultants is goedkoper dan het aanwerven van een specialist

Bedrijf Y	-efficiëntie -schaalvoordelen -geautomatiseerde processen
------------------	---

Voor bedrijven die wel al kosten gemaakt hebben of die in de toekomst kosten gaan moeten maken, geven de consultants verschillende oplossingen om de cost of compliance te drukken. Deze zijn weergegeven in tabel 13 samen met de middelen die de twee multinationals gebruiken om deze kosten te verlagen. Consultant 2 als eerste, die vooral vragen krijgt van kleinere groepen, zegt dat deze bedrijven nog niet echt bezig zijn met het maken van kosten. Voor KMO's wordt er wel soms een rapport gebruikt over de low value added services dat terug te vinden is op het European Transfer Pricing Forum. Het gaat dan over diensten die intern verleend worden en die op zich weinig waarde toevoegen. Daar worden de kosten laag gehouden en gaat men geen benchmark uitvoeren wat tussen de 5500 à 5600 euro kost. Bovendien worden de rapporten ook aangepast als het gaat over een KMO. De rapporten zullen minder uitgebreid zijn dan bijvoorbeeld bij een multinational. Ten tweede worden standaardisatie en IT ondersteuning, of een combinatie van beide, aangeraden door consultant 3. *“IT ondersteuning heeft eigenlijk maar zin als het gestandaardiseerd is, want anders is uw IT oplossing te duur.”* Dit vraagt wel een investeringskost die kan oplopen tot 50 miljoen euro. Ten derde raadt consultant 4 aan om documentatie minder uitgebreid te schrijven. Inhoudelijk wordt er dan gefocust *“op de belangrijkste elementen die effectief dan gebruikt moeten worden om tot een beslissing te komen over het arm's length karakter van de prijzen. Dus dat is ook een vorm van besparing hé. Dus minder tijdrovende voorbereiding voor de documentatie.”* Ook wordt er aangeraden door consultant 5 om inderdaad over te gaan naar het masterfile en local file format omdat deze aanpak veel goedkoper is dan dat elke dochteronderneming het op zijn eigen manier zou doen. *“Als je dat allemaal optelt die kosten, dat is veel duurder dan dat je een centrale aanpak via de master file local file toepast.”* Een volgende aanbeveling is dat er enkel local files voorbereid worden in landen waar het echt nodig is. Dit zijn dan landen waar er een expliciete wetgeving is rond transfer pricing of waar er boeteregimes zijn (consultant 5). In de rest van de landen wordt er pas een local file opgesteld wanneer de fiscus er effectief naar vraagt. Met de regelgeving rond BEPS gaan veel bedrijven deze optie niet meer hebben en gaan er local files opgesteld moeten worden in praktisch alle landen, wat tot een toename leidt van de compliance kost. Als laatste wordt automatisatie aangehaald, namelijk technologische systemen waaruit stukken van documentatie vanzelf gehaald kunnen worden (consultant 4). Deze software tools laten ook toe om op het niveau van de hoofdzetel inzichten te krijgen in de volledige compliance, bijvoorbeeld om na te gaan doorheen het jaar in hoeverre de voorbereiding van de documentatie al voltooid is en wanneer de deadline is (consultant 5).

De middelen die bedrijven gebruiken zijn de volgende: Bedrijf Y als eerste, drukt zijn kosten door schaalvoordelen: *“Bij grote bedrijven zoals bijvoorbeeld [bedrijf Y], is dat je heel veel dezelfde processen gebruikt en heel veel dezelfde systemen gebruikt waardoor een heel duur systeem plots relatief betaalbaar is omdat je daar gewoon heel veel stromen over laat gaan. Als je een kleine onderneming bent, dan kan je al dat soort dingen, eigenlijk die zijn onbetaalbaar.”* Verder streeft het bedrijf naar efficiëntie. Het heeft namelijk één fiscaal specialist die een guideline heeft opgesteld voor de hele

business. “Het is niet de specialist voor mijn business unit, nee ik denk dat ik 2% krijg van zijn tijd uiteindelijk. Daar zit de efficiëntie.” Tenslotte is er een hoge mate van automatisering in het bedrijf. In het begin was er een intern transferprijsteam van ongeveer 25 werknemers waarvan er nu drie of vier overgebleven zijn. Bij de tweede onderneming, bedrijf X, gebeurt het minimaliseren van kosten door een doorgedreven automatisering, namelijk door gebruik te maken van SAP systemen. Een andere manier zou zijn om de kosten van externe consultants te drukken, maar dat lijkt het bedrijf quasi onmogelijk. “[...] als wij die expertise in huis moeten halen, die we nu inkopen bij [naam consultancy bedrijf], is het nog altijd goedkoper van die expertise van een consulting bedrijf in te kopen dan de expertise zelf in huis te halen.” Er kan dus beter geïnvesteerd worden in externe mensen dan in interne mensen. Als voorbeeld wordt er gegeven dat de wetten van een land meestal in de nationale taal geschreven zijn. Er moeten mensen zijn in het bedrijf die die taal spreken en bovendien moeten ze de wijzigende wetteksten begrijpen en de implicaties ervan analyseren, wat zeer complex is. Een interne dienst kan dit bijna niet voor elkaar krijgen.

4.4 Draggers van de kosten

Tabel 14 Visie op de dragers van de kosten

Geïnterviewde	Visie
Consultant 1	-kosten worden lokaal gedragen, tenzij synergie als het top-down gebeurt
Consultant 2	-kosten worden vaak lokaal gedragen
Consultant 3	-hangt af van onderneming tot onderneming
Consultant 4	-documentatie is een lokale verplichting dus daar worden deze kosten gedragen -kosten van het masterfile worden betaald door de top en nadien herverdeeld per locatie
Consultant 6	-hangt af van centralisatie of decentralisatie -CbC rapport: door moeder betaald -local files: lokaal gefinancierd
Bedrijf X	-via verdeelsleutel aangerekend aan de landen -niet iedereen vindt dit fair, want het zijn kosten van diensten waarvan niet iedereen weet wat deze precies doen voor het bedrijf
Bedrijf Y	-kosten worden centraal betaald, maar verder doorgerekend naar alle business units onder de vorm van sector charges

Wie al deze kosten draagt, hangt af van de business waarin een multinational zit, welk business model er gehanteerd wordt, hoe de multinational gegroeid is, namelijk organisch of met veel acquisities, etc. (consultant 2, 3 en 5). Meestal worden de kosten wel lokaal gedragen aangezien het een lokale compliance verplichting is (consultant 1 en 4). “[...] dus als jij een voorwaarde hebt, iets moet doen om aan uw lokale wetgeving te voldoen, dan is dat uiteindelijk ook normaliter een lokale kost.” In de praktijk gaan de kosten van het masterfile centraal genomen worden en een deel ervan zal vaak worden meegenomen in de hoofdkwartierdoorrekeningen. Soms worden de kosten ook centraal gedragen met als verdediging dat het synergiën kan opleveren. Deze worden dan niet doorgerekend naar verschillende filialen (consultant 1). Consultant 6 nuanceert het door te zeggen dat dit afhangt van het feit of de ondernemingen gecentraliseerd of gedecentraliseerd zijn. Normaliter worden de kosten inzake het CbC rapport door de moederonderneming gedragen, maar het local file zal door de lokale ondernemingen aangestuurd worden. Dat is weer niet in alle gevallen zo, bijvoorbeeld: *“Ik ben betrokken bij een groep met een vestiging hier in België waarbij dat toch alles wordt aangestuurd, in dit geval is het vanuit Nederland waarbij dan toch ook zeg maar die documentatie en dergelijke van het beleidsmatige voor België toch ook wel wordt aangestuurd vanuit Nederland.”*

Bij bedrijf Y worden de kosten van transferprijsbeslissingen centraal gemaakt en betaald, maar vervolgens worden ze doorgerekend naar alle business units onder de vorm van sector charges. Vorig jaar was dat bijna twee procent van de omzet. Deze kosten betreffen bijvoorbeeld het loon van de fiscale specialist. Fiscaal moet er wel onderbouwd worden welke dienst het hoofdkwartier gedaan heeft voor elke entiteit zodat deze kosten inderdaad van de winst afgetrokken mogen worden in een bepaald land. De specifieke hoogte van de kosten voor alle gerelateerd activiteiten en afdelingen inzake transferprijzen is voor de geïnterviewde persoon onbekend, maar hij heeft wel de indruk dat deze kosten best meevallen. Ook in bedrijf X worden de kosten op een faire manier verdeeld naar de landen, namelijk op basis van de operationele winst die daar behaald wordt. Deze kosten gaan over het transferprijsteam dat elke maand betaald moet worden. *“En dat zijn geen drie man die daar zitten. Dat is een hele organisatie binnen corporate finance.”* Hoewel er eerder gezegd wordt dat deze kosten eerlijk verdeeld worden over de entiteiten, blijkt dat toch niet iedereen hier altijd mee akkoord gaat: *“Ik krijg bijvoorbeeld een aantal kosten doorgerekend van corporate services, van strategy & solutions, die ik vind dat voor mij nog nooit iets gedaan hebben in die 6 jaar dat ik hier zit, maar waar ik wel vier miljoen dollar moet betalen elk jaar. En ik weet niet waarom.”* De meningen van alle bevroegden worden nog eens verkort weergegeven in tabel 14.

4.5 Impact op andere departementen of gehele onderneming

Tabel 15 Visie op de impact doorheen de organisatie

Geïnterviewde	Visie
Consultant 1	-verlies aan waardevolle mensen door eventuele herstructurering -besparen, maar niet gemakkelijk -door hogere kosten kan beurskoers dalen
Consultant 3	-besparingen op andere delen van de organisatie, maar dat hangt van bedrijf tot bedrijf af
Consultant 4	-impact kan nog niet gezegd worden
Consultant 6	-voorzieningen aanleggen
Bedrijf X	-kosten van transferprijzen wegen niet zwaar door
Bedrijf Y	-kosten zijn niet zo belangrijk in het geheel

Volgens consultant 3 zal er op een ander deel van de onderneming bespaard worden, maar welk stuk is nog niet duidelijk: *“Compliance heb je niet te kiezen hé. Je moet het gewoon doen. Dus je probeert dat zoveel mogelijk onder controle te houden.”* Ook consultant 4 weet nog niet wat de effecten zullen zijn op langere termijn. Consultant 6 vermeldt dat ondernemingen een evaluatie gaan maken omtrent de uitkomsten van de eventuele controles en dan voorzieningen aanleggen om het voorzichtigheidsprincipe na te streven.

Consultant 1 heeft hier een andere visie op: volgens hem heeft een taks departement een budget waarbinnen ze moeten handelen. Deze nieuwe verplichtingen worden niet gedekt door het standaardbudget en daar zijn nu veel discussies over van wat de kost van die compliance werkelijk is, zodat er een budget voorzien kan worden voor deze kosten. Zo'n kosten zijn bijvoorbeeld het verlies aan waardevolle mensen door eventuele herstructureringen, een lagere beurskoers doordat er een hogere kost is van bijvoorbeeld 5% doordat de gemiddelde belastingvoet stijgt, etc. *“Je krijgt netto een 5% extra kost. Kan je dat gaan goedmaken door operationele wijzigingen? Wel, niet zo eenvoudig, want 5% besparen operationeel is niet eenvoudig, en had het zo eenvoudig geweest, dan hadden ze dat waarschijnlijk al lang geleden gedaan.”* Besparen is dus een gradueel proces en niet alle bedrijven hebben BEPS al op dezelfde manier toegepast en hebben dan ook niet dezelfde bereidheid om te investeren en om die risico's te gaan mitigeren.

Volgens bedrijf X en Y is besparen niet nodig. *“In de fond [...] is dat een beetje de kracht van de grote getallen.”* (bedrijf X) Beide bedrijven zijn multinationals met miljarden omzet en in de totaliteit is de kost van transferprijzen bijna minimaal voor hen. De meningen worden nog eens weergegeven in tabel 15.

5 Conclusie en beperkingen

In deze masterproef wordt door middel van een literatuurstudie en acht diepte interviews bij zowel consultants als bij multinationals een antwoord geformuleerd op de onderzoeksvragen: “Hoe gaat een multinational om met de kosten die gepaard gaan met het naleven van de regelgeving omtrent de interne prijszetting? Wat zijn die kosten precies? Wie draagt ze en waarom? Welke impact hebben ze op andere departementen of op de gehele onderneming?”.

De literatuur toont aan dat de regelgeving steeds strenger wordt, onder meer door het BEPS actieplan dat agressieve belastingoptimalisatie in de kiem wil smoren. Hierdoor kunnen er immers winsten verschoven worden naar plaatsen waar niet echt waarde gecreëerd wordt (De Wolf, 2016; OECD, 2014). Volgens de bevroegde multinationals is belastingoptimalisatie nog zeker van belang, maar wordt er wel gezorgd dat er ook werkelijk substantie en transparantie is, de pijlers van het BEPS actieplan. Ook de meeste consultants beamen dat het optimaliseren van de belastingen een zaak is van goed huisvaderschap.

Voor de eerste onderzoeksvraag kan besloten worden dat de bedrijven zelf nog niet veel moeilijkheden ervaren hebben door de strengere regelgeving, met name de actiepunten van het BEPS plan, en dit vooral door hun proactieve transferprijsbeleid. De consultants integendeel, zijn van mening dat bedrijven nog niet echt bezig zijn om de kosten in kaart te brengen. Bovendien menen ze dat sommige ondernemingen zelfs nog geen aanpassingen in hun beleid gaan doen en dit bij een eventuele controle wel uitleggen aan de fiscus. Toch worden er door zowel de consultants als de bedrijven enkele manieren aangehaald om de kosten te drukken. De belangrijkste die naar voren komen zijn schaalvoordelen, standaardisatie en automatisatie van processen.

Bij de tweede vraag betreffende de gemaakte kosten komen de literatuurstudie en de interviews in grote mate overeen. De kosten zijn vooral documentatiekosten, waarbij volgens de consultants het CbC rapport de meeste vragen oproept. De literatuur vermeldt bovendien dat er meer transparantie zal komen door middel van deze documentatieverplichtingen en bevestigt dat er manieren gevonden moeten worden om de data te verzamelen die nodig is voor de vereiste documentatie, namelijk local file, CbCR en masterfile (Ernst & Young, 2015). Volgens bedrijf X wordt er vooral veel tijd gestoken in de functionele analyse en worden er daar externe consultants voor aangeworven. Ook dit aspect komt terug in de literatuur, namelijk dat er een analyse gemaakt moet worden van onder andere de functies en risico's van partijen (Cools & Emmanuel, 2007; Ernst & Young, 2014; Wiesener 2014). Vervolgens zijn er nog de personeelskosten, waarbij Tully (2012) en ook bedrijf X beamen dat het zeer moeilijk is voor bedrijven om te besparen op externe consultants aangezien het interpreteren en analyseren van een nieuwe wetgeving in verschillende landen zeer complex is. In tegenstelling tot deze mening worden er bij bedrijf Y niet meer externe consultants geraadpleegd dan vroeger. De implicaties van de nieuwe regelgevingen worden maar opgevolgd door een klein aantal mensen wat mogelijk is door de automatisatie van hun processen. Ten derde zijn er de technologiekosten. In de literatuur wordt er gevonden dat er meer aandacht besteed moet worden aan de automatisatie van processen en het gebruik ervan (Wiesener, 2014). Dit blijkt volgens de bedrijven echter al goed in orde te zijn. Zij ervaren het opzetten of het standaardiseren van een nieuw ERP systeem eerder

als een kost. Dit wordt ook bevestigd door de consultants. Als vierde zijn er de kosten om een audit te vermijden. In de literatuur wordt dit vooral gedaan door APA's aan te vragen (Cools & Emmanuel, 2007; Ernst & Young, 2015). Bedrijf X vermeldt dat dit meer gedaan wordt dan vroeger en dit door de strengere regelgeving. Ook bevestigen de consultants dat er meer bilaterale of multilaterale rulings aangevraagd zullen worden dan unilaterale. Vervolgens zijn er nog de kosten ten gevolge van een nadelige controle. Boetes, slechte reputatie en zelfs het zakken van de beurskoers zijn hier de meest voorkomende kosten volgens de literatuur (Ernst & Young, 2013; Rossing & Rohde, 2014). Ook bedrijf X heeft al eens een negatieve invloed op zijn imago gehad door een zaak inzake transferprijzen. De consultants verstaan onder deze kosten eerder de kosten van dubbele heffingen. Als zesde zijn er de herstructureringskosten. Volgens Ernst & Young (2015) kunnen deze kosten hoog oplopen als er mensen, functies etc. verplaatst moeten worden omdat er niet voldoende substantie is. Dit is volgens de consultants ook zo. Bedrijf Y voegt daar nog aan toe dat bij het veranderen van de transferprijspolicy dit met veel papierwerk onderbouwd moet worden naar de fiscus toe. Tenslotte zijn er nog de kosten op vlak van managementcontrolesystemen. De huidige trend inzake transferprijsbeslissingen is dat alles top-down beslist wordt wat bevestigd wordt door alle bevrageden. Managers blijken hier geen problemen mee te hebben aangezien ze niet beoordeeld worden op dit systeem, maar op het managementrapporteringssysteem. In de literatuur was op deze vraag geen consistent antwoord gevonden, wat dit een interessant punt maakt.

Wie de kosten inzake transferprijzen draagt, wordt niet teruggevonden in de literatuur. De bedrijven geven hier wel een duidelijk antwoord op, namelijk dat de kosten centraal gemaakt worden. Nadien worden ze volgens een verdeelsleutel, zoals bijvoorbeeld de operationele winst, aangerekend aan de verschillende landen. De consultants spreken eerder in termen van documentatiekosten. De kosten van de local files zouden centraal gedragen worden om daarna eventueel herverdeeld te worden over de lokale entiteiten.

Wat uiteindelijk de besparingen zijn op andere departementen of de gehele onderneming is volgens de consultants nog niet duidelijk. Er wordt wel geopperd om voorzieningen aan te leggen zodat het voorzichtigheidsprincipe nagestreefd wordt (consultant 6). Volgens de bedrijven wegen de kosten van naleving niet zo zwaar door, wat ook te maken heeft met de kracht van de grote getallen, zoals ze het zelf zeggen.

Een beperking die naar voor komt bij dit onderzoek is ten eerste dat er dit jaar net een nieuwe regelgeving komt omtrent transfer pricing in België, wat het moeilijk maakt voor zowel de consultants als de bedrijven om daadwerkelijk de effecten en kosten van deze strengere wetgeving al te kunnen beschrijven. Verschillende consultants benadrukken dan ook dat het eigenlijk iets te vroeg is voor dit onderzoek en dat de antwoorden op de vragen binnen vijf jaar helemaal anders kunnen zijn. Toch is dit onderzoek relevant aangezien er in een pril veranderende omgeving al eens gereflecteerd wordt wat de strengere regelgeving teweeg brengt in verband met kosten voor bedrijven. Bovendien krijgen bedrijven een beter inzicht inzake de bijkomende kosten en kunnen ze hier op een meer transparante manier budgetten voor voorzien. Ten tweede waren er net heel veel multinationals negatief in de pers gekomen in verband met de overwinst rulings. Dit maakt dat het te onderzoeken onderwerp zeer gevoelig ligt bij ondernemingen en dat er maar twee bedrijven effectief bevraged zijn kunnen worden en dit door persoonlijke connecties. De bevragede bedrijven waren net twee multinationals met een zeer proactief transferprijsbeleid, wat maakt dat de impact van de kosten voor bedrijven die in mindere mate voorbereid zijn op de nieuwe regelgeving niet in de praktijk onderzocht zijn kunnen worden. Een mogelijkheid voor verder onderzoek is dus om een studie te maken waarbij

meer multinationals betrokken worden zodat er bijkomende informatie gewonnen kan worden omtrent kosten die ze maken door de nieuwe regelgeving inzake transferprijzen. Het zou ook interessant kunnen zijn om deze studie te doen op een grotere tijdspanne zodat de evolutie in de kosten beter gemeten kan worden.

6 Referentielijst

- Baldenius, T., Melumad, N., & Reichelstein, S. 2004. Integrating managerial and tax objectives of transfer pricing. *Accounting Review*, 79(3): 591–615.
- Cecchini, M., Robert, L., & Caroline, S. 2013. Multinational transfer pricing: A transaction cost and resource based view. *Journal of Accounting Literature*, 31(1): 31–48.
- Centrowicz, L. 2015, October 20. EU rulings on Fiat and Starbucks could lead to billions in back taxes. *Independent*. www.independent.co.uk, April 16, 2016.
- Chan, K., Lo, A., & Lai L. 2006. Managerial Autonomy and Tax Compliance: An Empirical Study on International Transfer Pricing. *Journal of the American Taxation Association*, 28(2): 1–22.
- Cools, M., & Emmanuel, C. 2007. Transfer Pricing: The Implications of Fiscal Compliance. *Handbook of Management Accounting Research*: 573–585. Elsevier.
- Cools, M., Emmanuel, C., & Jorissen, A. 2007. Management control in the transfer pricing tax compliant multinational enterprise. *Accounting, Organizations and Society*, 33(6): 603–628.
- Corrado, D., Hill, T., Moore, J., & Yang, W. 2014. World Transfer Pricing 2014: The comprehensive guide to the world's leading transfer pricing firms. *International Tax Review*, 23–26.
- De Tijd. 2015a, February 28. Fiscus richt vizier op multinationals. *De Tijd*. www.tijd.be, October 25, 2015.
- De Tijd. 2015b, December 4. Ook Belgische fiscale rulings onder vuur. *De Tijd*. www.tijd.be, December 11, 2015.
- De Wolf, D. 2016, February 21. *Implementatie van OESO BEPS maatregelen*. www.zwitsersbankgeheim.wordpress.com, April 18, 2016.
- Eisenhardt, K. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4): 532–550.
- Ernst & Young. 2011, January 4. *Zijn Belgische multinationals voldoende voorbereid op transfer pricing controles in België, maar ook in het bijzonder in het buitenland?* www.ey.com, October 25, 2015.
- Ernst & Young. 2013, February. *Transfer pricing global reference guide*. www.ey.com, November 8, 2015.
- Ernst & Young. 2014, October 2. *2014 Worldwide Transfer Pricing Reference Guide Belgium*. www.ey.com, November 8, 2015.
- Ernst & Young. 2015, November 17. *New reporting requirements under OECD BEPS Action 13*. Diegem.

EUR-Lex. 2006. Resolution of the Council and of the representatives of the governments of the Member States, meeting within the Council, of 27 June 2006 on a code of conduct on transfer pricing documentation for associated enterprises in the European Union (EU TPD). **Official Journal of the European Union**. www.eur-lex.europa.eu, November 8, 2015.

Federale Overheidsdienst Financiën. n.d. **Voorafgaande beslissing nr. 2011.265 dd. 06.09.2011**. www.minfin.fgov.be, October 14, 2015.

Ferreira, L., & Merchant, K. 1992. Field Research in Management Accounting and Control: A Review and Evaluation. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, 5(4): 3-34.

Haver, O., & Russ, R. 2013. **Systems and the next frontier for transfer pricing: ERP implementation**, 24(1): 55–57.

Informatie Rijksoverheid. 2015. **Wet- en regelgeving**. www.wetten.overheid.nl, October 25, 2015.

IRS. 2015. **The agency, its mission and statutory authority**. www.irs.gov, April 16, 2016.

Jost, S., Pfaffermayr, M., & Winner, H. 2014. Transfer pricing as a tax compliance risk. **Accounting and Business Research**, 44(3): 260–279.

Konrad, K., & Schön, W. 2012. **Fundamentals of International Transfer Pricing in Law and Economics**: 25–46. Springer Berlin Heidelberg.

Lashmar, P. 2016, April 4. Panama Papers: How a global media operation held the rich and powerful to account. **ABC**. April 24, 2016.

Love, P. 2013, February 13. **BEPS: why you're taxed more than a multinational**. www.oecdinsights.org, November 8, 2015.

Ministerie van buitenlandse zaken. 2014, December 8. **OESO-richtlijn hoofdstuk 11: Belasting**. www.oesorichtlijnen.nl, December 21, 2015.

Mortelmans, D. 2007. **Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden** (1st ed.): 223–292. Acco.

OECD. 2014. **About Base Erosion and Profit Shifting (BEPS)**. www.oecd.org, October 19, 2015.

OECD. 2015a. **Action 13: Guidance on the Implementation of Transfer Pricing Documentation and Country-by-Country Reporting**. www.oecd.org, December 11, 2015.

OECD. 2015b. **Preventing the artificial avoidance of permanent establishment status, action 7 – 2015 final report**: 9-10. OECD publishing.

OESO. 2014, December 8. **XI Belastingen**. www.oesorichtlijnen.nl, October 25, 2015.

Rossing, P. 2013. Tax strategy control: The case of transfer pricing tax risk management. **Management Accounting Research**, 24(2): 175–194.

- Rossing, P., & Rohde, C. 2014. Transfer pricing: aligning the research agenda to organizational reality. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 10(3): 266–287.
- Saelens, N. 2016, April 22. Welke maatregelen heeft de regering al genomen tegen fiscale fraude? *Trends*. www.moneytalk.knack.be, April 24, 2016.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., Booij, M., & Verckens P. 2011. *Methoden en technieken van onderzoek* (5de ed.): 603. Pearson Education Benelux.
- Silverman, D. 2005. *Doing qualitative research* (2de ed.): 472. Sage publications.
- Simons, R. 1994. How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15 (3), 169–189.
- Trends. 2016, January 26. 36 bedrijven sloten een excess profit ruling. *Trends*. www.trends.knack.be, April 16, 2016.
- Tully, B. 2012. Transfer Pricing Strategies and the Impact on Organizations. *Financial Executive*, 28(8): 34–37.
- Vanden Branden, L. & De Witte, V. 2011, November 28. *Transfer pricing: van ongekend en onbemind naar gekend en gevreesd*. www.taxworld.be, October 25, 2015.
- Van Stappen, D. 2008. Companies involved in business reorganisations face transfer pricing audits. *International Tax Review*, 19(8).
- Van Vaeck, J. 2015, December 18. *Weet u nog wat BEPS is? Welke praktische gevolgen kunnen we in de nabije toekomst verwachten?* www.taxworld.be, April 16, 2016.
- Webber, S. 2011. The Tax-Efficient Supply Chain: Considerations for Multinationals. *TaxAnalysts*, 61(2): 149–168.
- Wiesener, C. 2014. Transfer Pricing in today's times: operational transfer pricing. *Accountancy SA*, 42–44.
- Yin, R.K. 2003. *Case study research: Design and methods*. (3de ed.): 282. Sage Publications.

Bijlage 1: Vragenlijst

Vragen voor ondernemingen

1. Algemene informatie
 - Naam van het bedrijf
 - Functie van de geïnterviewde
 - Aantal jaren ervaring met transferprijzen
2. Wat is de structuur van de organisatie? Wat wordt er op landenniveau beslist en wat kan er op divisieniveau beslist worden?
3. Op welk niveau worden de beslissingen genomen omtrent transfer pricing (top-down, gedecentraliseerd of door middel van interactieve controle systemen)? Is er feedback in het systeem zelf en hoe worden de beslissingen besproken opdat managers meer aanvaarden hoe deze beslissingen genomen worden?
4. Hoe zorgen jullie dat het transferprijsbeleid in lijn ligt met de wetgeving? Welke moeilijkheden ervaren jullie hierbij?
5. Worden kosten die hiermee gepaard gaan in kaart gebracht?
6. Zijn er middelen waarmee jullie de kosten kunnen drukken? (door eventueel transparantie, betere processen) en hoe doen jullie dit concreet?
7. Wat zijn de eventuele problemen (die er misschien zelfs al waren voor de aanpassing van de wetgeving, maar die toen nog niet zo belangrijk waren) die er voorkomen bij technologiesystemen? Zijn er al opmerkingen gekomen dat het systeem gaten heeft?
8. Worden hier wijzigingen in doorgevoerd doordat er een strengere wetgeving is? Zijn deze systemen flexibel of is er een heel nieuw systeem nodig waarbij er nog problemen kunnen optreden en mensen nodig zijn die deze nieuwe systemen begrijpen en de problemen kunnen oplossen? Hoe lang duurt het voor deze technologie geïmplementeerd kan worden? Zal dit in orde komen als de nieuwe regelgeving van kracht wordt?
9. Is het nodig dat er meer experts in verband met de transfer pricing worden aangenomen? Zo ja, worden deze extern aangeworven, of worden ze intern opgeleid?
10. Leiden deze kosten van naleving tot besparingen bij andere departementen in de onderneming?
11. Wie zal de kosten dragen die veroorzaakt worden door het beleid van de transferprijszetting? Gaat iedereen hier mee akkoord?

Vragen voor consultants

1. Algemene informatie
 - Naam van het bedrijf
 - Functie van de geïnterviewde
 - Aantal jaren ervaring met transferprijzen
 - Vorige job
2. Is er (door de strengere regelgeving) een verandering opgetreden waar de prioriteit ligt bij bedrijven omtrent het zetten van transferprijzen? Bv. Eerder de

- wetten naleven, aan belastingplanning doen, de middelen juist alloceren,...? En is er nog een mogelijkheid om aan belastingoptimalisatie te doen?
3. Wat is de grootste uitdaging voor bedrijven? Zijn er bijvoorbeeld problemen bij het implementeren van transparante processen, aanpassingen van technologiesystemen, goede communicatie,...?
 4. Brengt het BEPS-actieplan kosten met zich mee en worden deze in kaart gebracht?
 5. Zijn er middelen die jullie aanraden om de cost of compliance te drukken? Bepaalde technologische systemen?
 6. Op welk niveau worden er, naar jullie ervaring, de meeste beslissingen omtrent transferprijszetting genomen? Gebeurt dit dan top-down, of in overleg met de andere departementen?
 7. Is dit in overeenstemming met wie de kosten draagt? Gebeurt dit op hetzelfde niveau als waar de beslissingen genomen worden?
 8. Leiden deze kosten van naleving tot besparingen bij andere departementen in de onderneming?

Bijlage 2: Codeerschema

Attributen

Type informatie

- Interview

Naam van de bedrijven

- X
- Y

Sector

- Technologie
- Software

Naam van de consultants/experts

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

Nodes

Functie

Structuur bedrijf

Regelgevend kader (belastingoptimalisatie en compliance)

Kosten

- Om een audit te vermijden (tijd, onzekerheid)
- Documentatie (tijd, geld)
- Impact op managementcontrolesystemen (demotivatie sub-entiteit managers, verlies aan flexibiliteit, tijd van toplevelmanagement)
 - o 2 sets of books
- Technologie (tijd, geld)
- Personeel (tijd, geld: extra belastingexperts, trainingen, betere transparantie)
 - o Governance
- Non-compliance (kosten na een negatieve audit: boetes, reputatieschade, koersdaling)
- Herstructureringskosten

Onderzoeksvragen

- Omgang met kosten
 - o Kosten drukken
- Wie draagt de kosten
- Impact op andere departementen of gehele onderneming

Persartikel

17/05/2016

Voor onmiddellijke vrijgave

Extra kosten voor bedrijven door strengere regelgeving inzake transferprijzen

Om agressieve belastingplanning bij multinationals tegen te gaan, werd het Base Erosion and Profit Shifting (BEPS) actieplan recentelijk gepubliceerd. Verschillende landen hebben dit plan al omgezet naar regelgeving en ook in België ligt de ontwerpwet reeds op tafel. Dit onderzoek bestudeert de impact die deze nieuwe regels hebben op multinationals in termen van kosten en transfer pricing strategie.

Impact op ondernemingen

Transferprijzen zijn prijzen die gezet worden om transacties tussen verbonden ondernemingen te waarderen. Uit het onderzoek blijkt dat de strengere wetgeving inzake deze transfer pricing verschillende kosten met zich mee brengt. Grote multinationals ervaren hierbij nog niet echt moeilijkheden, maar proberen ze toch te drukken door middel van schaalvoordelen, automatisatie en standaardisatie van processen. Bovendien is er een trend dat bedrijven beslissingen inzake transfer pricing meer centraal willen beheren. Zo kunnen ze controle bewaren en misbruik uitsluiten. Deze strategie wordt niet altijd hartelijk ontvangen door de sub-entiteit managers die dan een verlies aan autonomie ervaren. In sommige bedrijven speelt deze trend geen rol aangezien de bonus van de managers niet gebaseerd is op het transferprijsstelsel, maar bijvoorbeeld op EBIT (earnings before interest & taxes). Wel rekent het hoofdkwartier de kosten inzake transfer pricing vaak door aan de sub-entiteiten via een verdeelsleutel. In een bevroegde multinational liepen deze kosten op tot 2% van de omzet. Managers vinden dit niet altijd fair, want het zijn kosten van diensten waarvan niet iedereen weet wat deze precies doen voor het bedrijf. Om deze reden worden er op regelmatige basis trainingen geïnitieerd over het begrip transfer pricing.

Belangrijkste kosten

De zwaarste kosten die gepaard gaan met de nieuwe wetgeving, zijn onder andere de technologiekosten. De kostprijs van standaardisering of investering in technologiesystemen kan tot 50 miljoen euro bedragen. Daarnaast is er een grote kost om documentatie voor transfer pricing aan te leggen. Deze ligt ongeveer rond de 2 miljoen euro. Ook personeels- en consultancykosten blijken behoorlijk hoog te zijn. De overname van een wereldwijde compliance neemt namelijk de volle tijd van 3 à 4 experts in beslag. Als bedrijven echter niet in regel zijn met de wetgeving hebben ze de kans om een nadelige controle te ondergaan. Het onderzoek geeft weer dat de gevolgen hiervan veel ingrijpender zijn. Bedrijven ondergaan dan namelijk boetes, dubbele heffingen en negatieve publiciteit.

--- EINDE VAN HET BERICHT---

Over KU Leuven Campus Antwerpen

De KU Leuven is een onderzoeks- en onderwijsinstelling die voor een deel aanwezig is te Antwerpen. Hier is de faculteit Handelswetenschappen gesitueerd die deel uitmaakt van de faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen te Leuven. Voor meer informatie: www.kuleuven.be.

Voor meer persinformatie, contacteer:

Eline Vermeersch,
Studente Handelswetenschappen
E: eline.vermeersch@outlook.be



FACULTEIT ECONOMIE EN BEDRIJFSWETENSCHAPPEN
CAMPUS CAROLUS ANTWERPEN
KORTE NIEUWSTRAAT 33
2000 ANTWERPEN
TEL. + 32 3 201 18 40
FEB.ANTWERPEN@KULEUVEN.BE