

Mentor*

Nr. 4 2007 Desember

Intervju med
Jon Fredrik Baksaas

Beyond Budgeting

Family Business Survey

Nye dokumentasjonsregler for
konserninterne transaksjoner

*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Nytenkning hos norske virksomheter innen styring og kontroll

Norske virksomheter må i stadig økende grad finne balansen mellom lønnsomhet og nye inntjeningsmuligheter på den ene siden og etterlevelse av eksterne og selvpålagte krav på den andre siden. Man må ha sterkere fokus på hva kundene reelt er opptatt av, noe som har konsekvens for hvordan man tilbyr sine produkter og tjenester. Det fører også til nytenkning om hvordan virksomheten bør styres og hvordan kontroll mest hensiktsmessig bør utøves.

Forbedringsfilosofien "lean management", eller slank og effektiv styring, er et begrep som ikke er nytt innen ledelseslitteraturen. De beste aktørene i eksempelvis bilindustrien har perfektionert dette i sin operative drift. "Lean management" er fremdeles på ledelsens agenda. Fokuset på kontinuerlig forbedring gjennom forenkling og effektivisering har gitt utslag i hvordan også norske virksomheter tenker forbedring av styring og kontroll. En rekke suksessfulle virksomheter har forent god daglig drift med god virksomhetsstyring gjennom "beyond budgeting", som bygger på mye av tankegangen i lean management.

Styringskonseptet "beyond budgeting" har fått økt oppmerksomhet i Norge i bransjer som energi, telekommunikasjon, og bank og finans. Styringskonseptet tilfører nye idéer om hvordan toppledelsen kan gi mer frihet til linjeledelsen til å ta gode beslutninger – på vegne av både kundene og egen virksomhet – uten å ta vekk rammer og krav som gir toppledelsen kontroll over selskapet totalt sett. Problemene med det tradisjonelle

budsjettet er den viktigste bakgrunnen for utviklingen av det nye styringskonseptet. Det tradisjonelle budsjettet anses som et hinder for å skape kontinuerlige forbedringer. Det skyldes i hovedsak at det legger absolutte rammer for fremtiden, at det ikke kobles godt nok til strategiarbeidet, og at den sentraliserte beslutningstakingen som er iboende i budsjettet i for stor grad ignorerer tilbakemeldinger fra kunder og markedet.

Styringskonseptet bidrar med nytenkning på disse problemstillingene, og adresserer dem gjennom fire sentrale elementer. Det første elementet er å organisere virksomheten desentralt for å skape økt kundeorientering og fleksibel styring. Det andre elementet er å etablere tydelige styringsprinsipper – nedfelt i styringsdokumenter – som styrer, håndterer og overvåker selskapets aktiviteter, og som legger fundamentet for god internkontroll. Det tredje elementet er å videreutvikle virksomhetsstyringsverktøy som sikrer god styring og internkontroll, og som samtidig fokuserer på oppnåelse av relative målsettinger og linker disse til hensiktsmessige insentiver. Det fjerde og siste elementet er å tilrettelegge for jevnlig kommunikasjon fra toppledelsen til ansatte, fra resultatenheter tilbake til toppledelsen, og mellom resultatenheter.

Ledere i norske virksomheter har selvsagt tenkt på problemstillingene som følger med det tradisjonelle budsjettet. De har nok også tenkt igjennom alternativene til budsjettet. Men kanskje har de i mindre grad identifisert hvorfor og hvordan budsjettet kan erstattes.



Foto: Tommy Normann

Styringskonseptet "Beyond Budgeting" er omhandlet i denne utgaven av Mentor – det gir besnærende innspill til en helhetlig styringsmodell for dagens og morgendagens utfordringer som jeg håper kan være til ettertanke og inspirasjon.

Med dette vil jeg på vegne av PwC ønske alle våre kunder og lesere en riktig god jul og takke for samarbeidet i det året vi er i ferd med å avslutte.

Jørgen O. Kjorsvik
Administrerende direktør

Innhold



Ansvarlig utgiver:
PricewaterhouseCoopers

Ansvarlig redaktør:
Jens-Erik Huneide, partner revisjon
jens-erik.huneide@no.pwc.com

I redaksjonen:
Thomas Holst, partner rådgivning
thomas.holst@no.pwc.com

Helene Raa Bamrud, partner rådgivning
helene.raa@no.pwc.com

Hanne Skaarberg Holen, partner skatt/avgift
hanne.s.holen@no.pwc.com

Rita Granlund, partner revisjon
rita.granlund@no.pwc.com

Anders Ellefsen, direktør revisjon
anders.ellefsen@no.pwc.com

Hilde M. Udnæs
Marketing & Communications manager,
hilde.merete.udnaes@no.pwc.com

Mentor publiseres fire ganger i året.
Opplag: 11 500
ISSN: 1501-8474

Distribusjon: Kunder og utvalgte kundegrupper av
PricewaterhouseCoopers

Redaksjonell tilrettelegging og grafisk produksjon:
PricewaterhouseCoopers

Forsidefoto: Espen Tollefsen
Trykk: RK Grafisk

For adresseforandring, kontakt oss på
Telefon: 02316
Telefaks: 2316 1000
E-post: PwC-news@no.pwc.com

Innholdet i denne informasjonen er kun for generell veiledning. Enhver situasjon er unik, og PricewaterhouseCoopers kan derfor ikke ta ansvar for eventuelle beslutninger som baseres på innholdet. Vennligst ta kontakt med våre revisorer, advokater og/eller rådgivere dersom du har spørsmål om innholdet.



Virksomhetsstyring:

Hvordan har Telenor gått fra å være norsk telemonopolist til å bli den 10. største mobilaktøren globalt? 6

Beyond Budgeting - Bidrar virksomhetsstyringsmodellen din til verdiskapning? 11

Family Business Survey 2007/2008 16

Optimering 22

Global Economic Crime Survey 2007 24

Finansiell rapportering:

Forenklet IFRS 28

Det regnskapsmessige skillet mellom vedlikehold og påkostning 30

Nyheter fra Norsk RegnskapsStiftelse 35

Skatt, avgift og forretningsjus:

Nye dokumentasjonsregler for konserninterne transaksjoner 38

Arveavgift 44

Hvordan har Telenor gått fra å være norsk telemonopolist til å bli den 10. største mobilaktøren globalt?

Telenor, et tidligere 100 % statlig norskeid selskap, er nå en av de raskest voksende tilbyderne av mobiltjenester globalt. Telenor har gjennom sine 12 virksomheter på verdensbasis mer enn 136 millioner abonnenter, og er den største tilbyderen av tele- og kringkastingstjenester i Norden. Omsetningen var i 2006 på 91 milliarder NOK og antallet årsverk 33 500. I andre kvartal av 2007 kom mer enn 70 % av omsetningen fra land utenfor Norge. Telenor er det nest største selskapet på Oslo børs.

Jon Fredrik Baksaas, kan du forklare hvordan et tidligere statseid teleselskap i et lite land som Norge initierte og bygget opp den internasjonale satsningen?

Det er ikke naturgitt at en monopolist med 4,6 millioner mennesker i ryggen skulle klare å posisjonere seg som nr. 10 blant mobilaktørene i verden.

Telenor hadde en ubendig tro på at mobilkommunikasjon ikke bare skulle bli et nasjonalt, men et betydelig internasjonalt marked. Vi var tidlig ute da vi allerede på begynnelsen av 1990-tallet forsto hvilket markedspotensial mobiltelefoni representerte. Mobilkommunikasjon appellerte til alle lag av befolkningen i motsetning til det mange trodde, nemlig at mobilkommunikasjon bare var for de velstående. Riktignok var sistnevnte tilfellet på slutten av 1980-tallet. Da mobilhåndsettene kom i 1993-94 startet imidlertid veksten i markedet. Mobiltelefoni ble raskt allemannseie, ikke minst takket være subsidier fra bransjen.

Norge var tidlig ute med å ta i bruk mobiltelefoner. Telenor ønsket å utnytte den kompetansen vi hadde bygget opp på mobilkommunikasjon i Norge. På grunn av størrelsen på det norske markedet, ville Telenors vekstevne i Norge være begrenset. Det

medførte at vi deltok i en del konsortier i Europa og i Asia. Vi unngikk å investere i UMTS-lisenser på et tidlig stadium. Mange, blant annet toneangivende aktører fra IT- og underholdningsbransjen i Storbritannia, Tyskland og Frankrike, trodde at 3G skulle bli like revolusjonerende som GSM. Telenor mente, som enkelte andre, at 3G neppe kunne ta det tilsvarende kvantespranget vekstmessig. Følgelig ble ikke så mye av Telenors finansielle evne eksponert mot 3G. Telenor investerte heller i GSM. Dessuten var Telenors størrelse på det tidspunktet mer egnet for å investere i land som var tidligere i utviklingsfasen, og hvor inngangsbilletten dermed var mer overkommelig enn i kontinental-Europa.

Land uten så godt utbygd fastnett-infrastruktur som Norge har enda større fordeler enn Norge av å få bygget ut en ny og effektiv kommunikasjonsstruktur. Et godt eksempel er vår utbygging i Ungarn, det første østeuropeiske landet som rettet blikket mot Vest-Europa. Vi investerte deretter i Russland på midten av 1990-tallet og i Ukraina i 1997. Det manglet ikke på advarsler i forhold til å investere i Ukraina. Men vi forsto at mobilkommunikasjon ville bli relativt sett viktigere i Ukraina enn i Norden. Beviset på dette kom i 2004 da mobilutbredelsen



Foto: Espen Tollefsen

Jon Fredrik Baksaas har vært konsernsjef i Telenor siden 2002. Han har vært i Telenor siden 1989. I løpet av den tiden har Baksaas hatt flere stillinger innen finans og vært leder av datterselskap. I samme periode har selskapets omsetning steget fra 14,3 milliarder NOK i 1989, til 91 milliarder NOK i 2006.

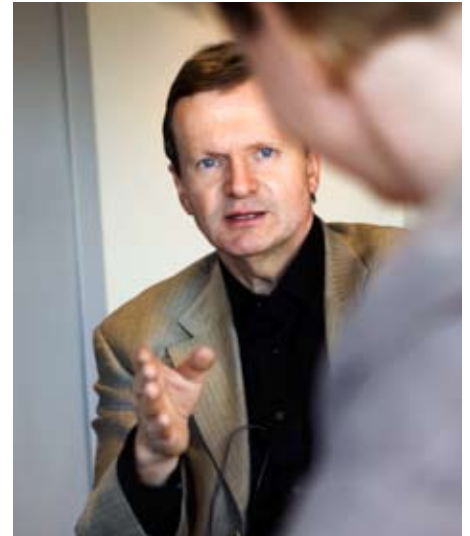
Jon Fredrik Baksaas har blitt intervjuet av Helene Raa Bamrud, partner i PricewaterhouseCoopers.

virkelig skjøt fart. Mobiltilbudet traff kommunikasjonsbehovet i nasjonen i forbindelse med Oransjerevolusjonen.

En effektiv kommunikasjonsinfrastruktur i et land bidrar til økt BNP-vekst, til at informasjonstilgangen jevnes ut blant folk flest og dermed også til inntektsutjevning. Vi var ikke i stand til å konkretisere sammenhengene da vi startet i disse landene. Vi hadde imidlertid en fornemmelse av at de eksisterte, og forskning har vist at det virkelig er slik

sammenheng. Vi investerte i to faser. I den første fasen forsøkte vi å delta i så mange konsortier som mulig. I 2001-2002 ryddet vi litt i porteføljen gjennom økning eller salg av våre eierposisjoner. Dette resulterte i majoritetseierandeler i 11 operasjoner og derved muligheten for å utøve et industrielt eierskap. Det oppsto en forretningsmessig utfordring som følge av våre investeringer. Hvordan skulle vi dra effektivitet ut av flere operasjoner som strekker seg over flere kontinenter? Fra å være tilstede kun i Norge med 4,6

millioner innbyggere, er vi nå i 12 land med 640 millioner innbyggere. Våre selskaper i disse landene har gjennomgående markedsandeler på 30 % eller mer. Vår størrelse gjør oss i stand til å utnytte stordriftsfordeler som mobilindustrien er kjent for. Det er for eksempel synergier mellom Bangladesh og Serbia. Vi bruker Ericsson på nettverkskomponenter i begge land. Innkjøp og vårt forhold til leverandørene er viktig. Da vi gikk inn i Pakistan adderte vi et nytt land til våre aktiviteter og fikk



tilgang til helt nye prisnivåer ved slike innkjøp. Dette resulterte i konkurranse-dyktige vilkår som alle våre operasjoner nyter godt av.

Det finnes i tillegg andre typer synergier som for eksempel markedskonsepter. Et vellykket konsept i ett marked kan implementeres i andre markeder. Dette gjelder for eksempel Djuice i Ukraina. Det ble tatt beslutningen om å introdusere Djuice i Ukraina sommeren 2005. Konseptet var allerede introdusert til ungdomssegmenter i flere land. Ukraina var det fjerde landet. Introduksjonen fant sted allerede på høsten. Det traff en stemningsbølge. Kyivstar gikk fra å være nr. 2 i markedet til å bli markedsleder. Halvannet år etter lanseringen var det 3,5 millioner kunder som brukte denne tjenesten. Dette er den raskeste implementeringen av Djuice vi har foretatt, og med det beste resultatet. Det skyldes ikke minst vår erfaring med konseptet.

Telenor ble rangert som nr. 5 av topp 100 telekom- og IT-selskaper av Business Week i juli i år. Begrunnelsen var primært investeringer i vekstmarkeder som Ukraina

og Pakistan. I tillegg ble Telenor ratet som nr. 1 på Dow Jones Sustainability Indeks blant mobiloperatører i august i år. Hvis og i så fall hvilken korrelasjon finnes det mellom disse to rangeringene?

Det er ikke første gang vi er på listen i Business Week. Vi var også på listen en gang på slutten av 1990-tallet. Grunnen til at vi igjen er med er nok vår kraftige vekst i 2006 som var atypisk for bransjen.

Det finnes ingen åpenbar korrelasjon mellom de to rangeringene, men det eksisterer likevel en viss sammenheng. Telenor har vært blant de beste mobil-selskapene på Dow Jones Sustainability Indeks (DJSI) i 6 år. Det er blitt lagt ned mye arbeid knyttet til kriteriene som vektlegges i indeksen fordi dette gjør vår forretningsmodell mer robust over tid. Det er den standhaftigheten som vår bedriftskultur får igjen for når vi nå kryper opp til førsteplass.

DJSI-førsteplassen handler først og fremst om hvordan vår virksomhet bidrar til sosial og økonomisk utvikling. Dette gjelder i alle markeder, men blir spesielt tydelig i utviklingsland. Telenor

bygger i dag viktig infrastruktur i 12 ulike markeder. For mange mennesker i usentrale strøk betyr Telenors mobilnett at de for første gang får anledning til å skaffe seg telefonforbindelse. Fastnettet, som er langt mer krevende og kostbart å bygge ut enn mobilnettet, har aldri nådd ut til dem.

I alle landene vi opererer i er man opptatt av samfunnsansvar. Vi håper at plasseringen vil skape høyere oppmerksomhet rundt oss som selskap i potensielle nye prosjekter. Både partnere og myndigheter i land med utfordringer i sosial og økonomisk utvikling vil ideelt sett søke etter langsiktige, robuste forretningskonsepter og ikke kortsiktige finansielle konsepter. Vår ambisjon er i så måte å befeste en langsiktig industriell posisjon ved å bidra til å utvikle markedene slik vi har gjort det, gjør det og forhåpentligvis vil være i stand til å gjøre det i årene som kommer.

Samtidig må vi jobbe hardt for å beholde topplasseringen på DJSI. Det er fare for å slappe litt av når du topper indeksen. Vedlikehold og ytterligere fokus på



kriteriene i indeksen er avgjørende for å bevare plasseringen.

Hvilke kriterier legger dere til grunn ved valg av land og investorer?

I begynnelsen av vår internasjonale satsning var mange av GSM-prosjektene samarbeidsprosjekter. Vi startet med et åpent sinn fordi vi ikke automatisk ble invitert til å være med på disse prosjektene. Vi fikk vårt første gjennombrudd da vi gikk inn alene i Irland i 1996. Telenor fikk lisensen som eneste operatør sammen med en lokal partner. Det førte til at mange andre fikk øynene opp for oss. Vi fikk henvendelser fra aktører med lisenstilgang eller potensiell lisenstilgang i andre land. Da slapp vi å reise rundt for å skaffe lisenser. Vi kunne ikke velge og vrake, men tilgangsmulighetene endret seg. Ved sammenbruddet i de sørøst-asiatiske økonomiene i 1997-98 trakk en del teleselskaper seg ut. Til tross for tilbakegang i økonomien valgte Telenor likevel å investere i Malaysia og Thailand på slutten av 1990-tallet. Det var et viktig signal for myndighetene i disse landene. Vi gikk inn på grunn av vår tro på

viktigheten av mobilkommunikasjon for å utvikle infrastruktur i disse landene.

Hvordan definerer Telenor sitt samfunnsansvar, og tilpasser det til de ulike markedene dere er i?

Samfunnsansvar er et vidt begrep. For oss handler det om hvordan vår virksomhet kan bidra til positiv sosial og økonomisk utvikling i våre markeder. God kommunikasjon er en viktig forutsetning for et velfungerende næringsliv, enten det dreier seg om store multinasjonale konsern eller enkelt familiebasert jordbruk.

God kommunikasjon gir også større trygghet for brukerne. Undersøkelser viser at kundene verdsetter muligheten til å få rask hjelp dersom uhellet skulle være ute. Telenors kommunikasjonsløsninger gjør det enklere for venner og familie å kommunisere, og brukerne får tilgang til mye informasjon som er nyttig i hverdagen.

Kommunikasjon er et felles fokus for vårt samfunnsansvar, men vi tilpasser det selvfølgelig til lokale behov. Et

eksempel er Bangladesh hvor nasjonal infrastruktur, nasjonal dekning, robust nettverk og langsiktige investeringer er en del av vårt samfunnsansvar. Vi tilbyr internetttilgang via edge-teknologi gjennom 500 informasjonssentre. På den måten skaper vi grunnlag for læring og kompetansetilgang. I et land med få fysiske bibliotek gir vi studenter og elever tilgang til verdens største bibliotek: internett. Trygg bruk av internett er et annet stikkord. I samarbeid med Redd Barna og Økokrim har vi laget et filter som hindrer tilgang til nettsider som inneholder misbruk av barn. Telenor har også samarbeidet med Redd Barna og skoleverket for å bevisstgjøre elevene om nettbruk.

Hvordan håndterer dere den politiske og regulatoriske risikoen dere i økende grad blir eksponert for?

Telenor jobber med utgangspunkt i lisenser. Denne type virksomhet er lett gjenstand for regulering. Et eksempel er roaming-prisene som ble justert ned av EU. Stabile rammebetingelser er nødvendig på grunn av langsiktigheten

i våre investeringer. Dialog med myndighetene er avgjørende i denne sammenhengen. Telenor fører en aktiv diskusjon/ meningsutveksling med regulatøren i det enkelte land vedrørende dekning, lave priser, tilgang, skatteinnang og pålegging av avgifter.

Hvilke ambisjoner har dere vedrørende videre internasjonal ekspansjon?

I verden er det 2-3,5 milliarder mennesker uten mobiltilgang, særlig i Afrika, Syd-Amerika og Asia. Vi ønsker å utvikle et nytt marked i Asia. Når det gjelder afrikansk økonomi ble Egypt for dyrt. Sør for Sahara gjør vi utvidet radarsøk. Vi har blitt presentert for flere prosjekter. Imidlertid er inngangsbilletten helt annerledes i 2007 enn for ti år siden. Telenors bidrag i forhold til nasjonale operatører er av industriell karakter. Vårt samspill mellom de lokale operasjonene og de globalt koordinerte aktivitetene innebærer at vi kan bidra med kompetanseoverføring innenfor distribusjon og salg,

prisstrategier, frekvenser og merkevare. Vi ønsker primært å komme i majoritetsposisjon, men kan akseptere å ta minoritetsposter i starten.

Hvordan klarer et konsern underlagt en slik formidabel vekst å samtidig ha fokus på styring og kontroll?

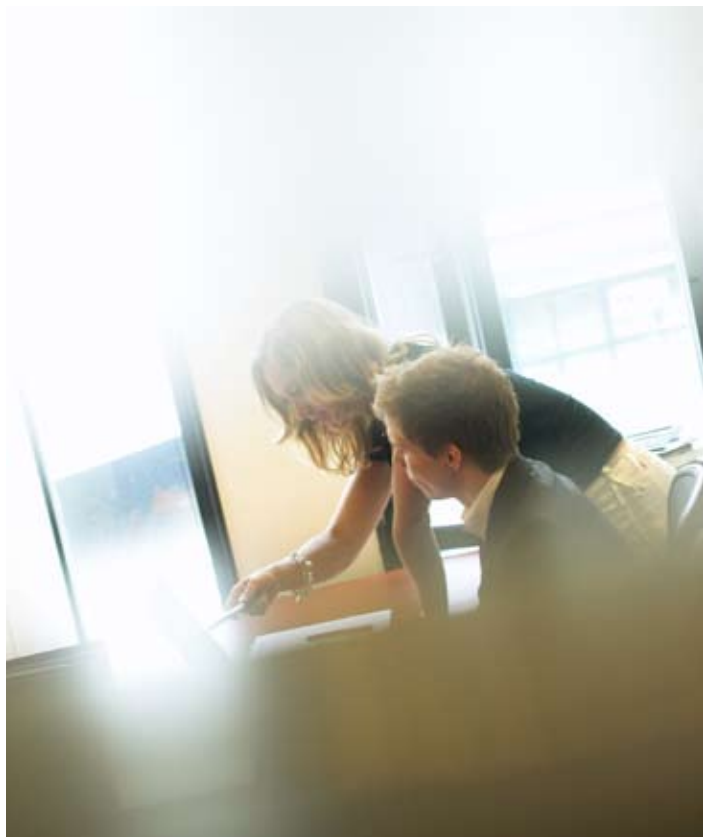
Sarbanes-Oxley prosjektet kom i riktig tid for selskapet. Telenor fikk et forbedret internkontrollsystem, en plattform som påla datterselskapene grundighet, presisjon og orden i de interne prosessene. Her fikk vi utmerket hjelp fra PricewaterhouseCoopers. Et selskap som er i rask vekst har godt av å bli utfordret på de kontrollmessige sidene ved sin vekst. Selskapene har nok innsett verdien av dette til tross for mye frustrasjon rundt nytten av å få godkjent en kontroll. Denne prosessen viste at man klarte milepælen om å tilfredsstille kravene til internkontroll i Sarbanes-Oxley Act 404, noe som også kjennetegner Telenors evne til å levere i tide. Når målsettinger er lagt og forståelsen er tilstede er drivkraften stor for å sikre dette.

Internkontrollstruktur i Telenor

PricewaterhouseCoopers har bistått Telenor i oppbyggingen av internkontrollstrukturen innenfor finansiell rapportering for å tilfredsstille verdens høyeste internkontrollstandard, Sarbanes-Oxley Act 404 siden juni 2004.

Internkontrollprogrammet ble avsluttet primo 2007. Det har omfattet alle majoritetside virksomheter globalt og involvert flere 100 prosjektdeltagere fra både Telenor og PwC sin side i tillegg til underleverandører. Fra PwCs side var Helene Raa Bamrud ansvarlig for programstyringen og Eli Moe-Helgesen for den internkontroll faglige delen av prosjektet. Halvor Bru var programansvarlig fra Telenors side.

Programmet utviklet og implementerte alt fra styrende dokumenter til detaljerte nøkkelkontroller på transaksjonsnivå. Til tross for at Telenor har delistet fra NASDAQ er målsetningen å opprettholde eksisterende internkontroll-regime.



Beyond Budgeting - Bidrar virksomhetsstyrings- modellen din til verdiskapning?

I en stadig mer uoversiktlig verden, blir virksomhetsstyringsmodellen som er tuftet på det tradisjonelle budsjettet mindre egnet som styringskonsept. Som en erkjennelse av dette, fjerner flere og flere norske virksomheter det tradisjonelle budsjettet, og erstatter det med andre styringsverktøy. Beyond Budgeting er blitt populærbenevnelsen på en virksomhetsstyringsmodell som tar hensyn til stadig hyppigere endringer i virksomhetenes rammebetingelser.

Lean har fått en renessanse som effektiviseringsprinsipp for å slanke prosessene i virksomhetene. Rammeverket Lean er basert på produksjonsprinsipper utviklet av Toyota etter den annen verdenskrig. Essensen er å fjerne aktiviteter i en produksjonsprosess som ikke skaper verdi for kundene (å eliminere sløsing er et sentralt prinsipp i modellen). Fokuset på kontinuerlig forbedring gjennom forenkling og effektivisering har gitt utslag i hvordan virksomheter tenker forbedring av styring og kontroll.

Parallelt med at Toyota innførte Lean i sin virksomhet utviklet Handelsbanken en ny styringsmodell som blant annet forkastet budsjettet som styringsverktøy og innførte ledelsesprinsipper og virkemidler for å skape kundedrevne og effektive prosesser. Modellen bygger på mange av de samme prinsippene som Lean Management. En rekke toneangivende bedrifter har fulgt i Handelsbankens fotspor. Google, Dell, American Express og Egon Zehnder International er blant bedriftene som har implementert en mer dynamisk styringsmodell. Disse bedriftene er kjent for å være kostnadseffektive med høy produktivetsgrad og kundefokus, og har oppnådd relativt høyere lønnsomhet enn deres konkurrenter over lengre tid.

Budsjett som sentralt styringsverktøy

Budsjettering er selve fundamentet i virksomhetsstyringsmodellen til mange virksomheter. Ambisjonsnivået for neste år

blir fastsatt gjennom budsjettet. Investeringsnivået blir også besluttet. Ofte knyttes belønningsordninger for lederne og nøkkelmedarbeidere seg opp mot budsjettoppnåelsen. Dette medfører insentiv til å redusere inntektsprognosene- og øke kostnadsprognosene samt investeringsplanene fra linjens side. Mye tid går med på å diskutere nivået på budsjettene mellom staber og linjen. Etter flere runder kommer man omsider til enighet rundt budsjettfastsettelsen for det påfølgende regnskapsåret. Det kan dermed stilles spørsmål om budsjettet er tilstrekkelig ambisiøst gitt dette utgangspunktet. I hvilken grad ønsker en leder å binde seg til ambisiøse mål som igjen kan redusere bonusutbetalingene?

I lys av at budsjettene utarbeides som regel i september/oktober, fastsetter budsjettene konkrete inntekts- og kostnadsmål fem kvartaler frem i tid. Hvem er det som klarer å forutse markedsutviklingen og konkurrentenes atferd fem kvartaler fremover? Hvilken verdi ligger det da i å beslutte helt spesifikke tall for inntekts- og kostnadsutviklingen det kommende året?

Mange bransjer er preget av hurtig endringstakt og stor grad av dynamikk. Budsjettforutsetningene som blir lagt for året etter blir dermed raskt foreldet. Hvis man ikke korrigerer budsjettene er det stor sannsynlighet for at avviksanalysene blir irrelevante. Et ønske om å beskrive en usikker fremtid med pinlig nøyaktighet for å få følelsen av kontroll gir dermed liten mening.



Partner Helene Raa Bamrud (t.v) og senior associate Laura Repsaite er tilknyttet PricewaterhouseCoopers' rådgivningsenhet.

Dette er særlig tilfelle for virksomheter som opererer i bransjer kjennetegnet av store strukturelle, teknologiske og/eller markedsmessige endringer. Under slike omstendigheter er fremtiden spesielt usikker og budsjettet kan fort gi et skjevt bilde av virksomhetens fremtidige resultater. Eksempel på virksomheter som opererer under lite forutsigbare forhold er kraftselskaper, teleselskaper, oljeselskaper og bankvirksomhet. Enkelte av disse virksomhetene har endret planleggingsprosessen og bruker ikke budsjettering som styringsverktøy ut fra en erkjennelse om at det gir utilfredsstillende styring og kontroll.

Hvilken virksomhetsstyringsmodell er tilpasset markeder preget av hurtige endringer?

Beyond Budgeting er en desentral virksomhetsstyringsmodell som setter kundene og medarbeiderne i fokus. Hensiktsmessig

organisering av resultatenheter og kostsentre er helt sentralt i en slik modell. Resultatansvar blir fordelt til de enhetene som sitter nærmest kundene. Det er ønskelig å skape et tilstrekkelig antall resultatenheter for å begrense størrelsen på enhetene målt i antall ansatte. Jo mindre resultatenheter er, jo større eierskapsfølelse skapes blant de som sitter i resultatenheter. Resultatene bør for øvrig gis tilstrekkelig frihet til å betjene sine kunder.

Resultatene må imidlertid operere innenfor de rammebetingelsene som selskapets styre og ledelse har vedtatt. Dette konkretiseres i form av styringsdokumenter, policies og prosedyrer. Eksempelvis er etiske retningslinjer et styrende dokument mens retningslinjer for innkjøp og HR (human resource) er nedfelt i form av policies.

Kontrollen knyttet til utviklingen av enhetenes resultater skjer gjennom andre mekanismer enn budsjettoppfølging. Budsjettet

er erstattet med et velutviklet ledelsesinformasjonssystem (Management Information System) som produserer faktiske finansielle tall og måltall samt sammenlignbare måleparametre (både kvalitative og kvantitative) mellom resultatenehetene. Analysene knytter seg til trendanalyser i forhold til historiske tall og ytelse i forhold til sammenlignbare resultateneheter.

StatoilHydro er ett eksempel på en stor virksomhet som ikke lenger opererer med budsjetter. De bruker i stedet et egenutviklet "ambisjon til handling" målekort og har utviklet klare ledelsesprinsipper samt prosesser for investeringsbeslutninger. Målekortene omfatter ikke bare nøkkelindikatorer som tradisjonelle balanserte målekort, men også strategier og handlingsplaner. Nøkkelindikatorer er bare et resultat av handlingene. StatoilHydro har et solid ledelsesinformasjonssystem som gir lederne blant annet tilgang til KPIer, benchmarks, aksjonsplaner og milepæler i tillegg til finansiell informasjon for resultateneheten.

Incentivstruktur er også et sentralt element i Beyond budgeting virksomhetsstyringsmodellen. Den bør gjenspeile både ytelse og atferd. Dette er fundamentalt for å sikre at de finansielle resultatene skal oppnås innenfor selskapets vedtatte rammebetingelser som for eksempel de etiske retningslinjer. Beyond Budgeting gir ikke fasitsvar på hvordan virksomheten

skal styres eller organiseres. Den omfatter imidlertid fire hovedelementer som må på plass for å skape en kundeorientert og slank organisasjon.

De fire elementene er desentral organisering, virksomhetsstyringsverktøy, styringsprinsipper, og kommunikasjon og tilgjengeliggjøring av informasjon.

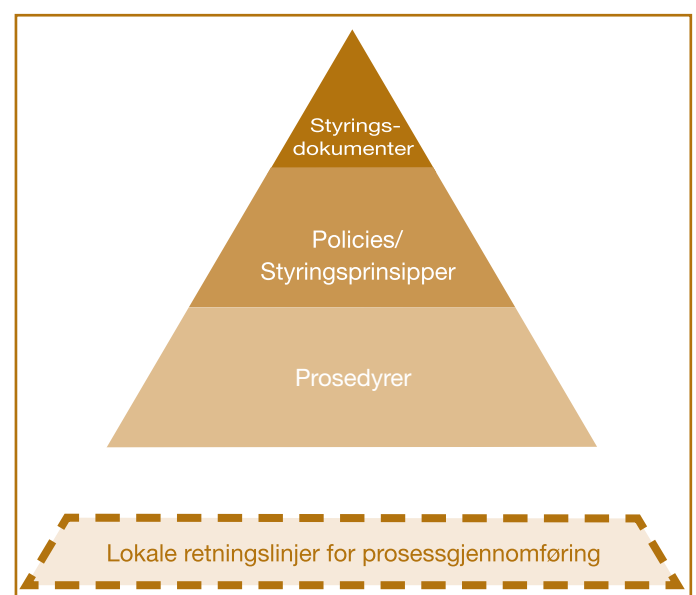
1. Desentral organisering

Desentralisering av virksomheten skaper økt kundeorientering og fleksibilitet. Beyond Budgeting endrer den hierarkiske oppbyggingen av en typisk organisasjonspyramide. Organisasjonsstrukturen deles opp i flere resultateneheter med tydelig kundeierskap. Resultatenehetene er ansvarlige for planlegging og drift av egen virksomhet og måles på relativ lønnsomhet mot andre resultateneheter internt og i forhold til konkurrenter. Fullmakter blir delt ut til lederne av resultatenehetene som har kundeansvaret. Dette sikrer at linjeansatte som sitter tettest på markedet og har løpende relasjon til kundene raskt kan ta forretningsmessige beslutninger uten å vente på godkjennelser fra flere ledernivåer. Toppledelsen fungerer som en støttende og retningsgivende funksjon ansvarlig for overordnet strategi, generelle styringsprinsipper og oppfølging av resultater.

Figur 1: Fire hovedelementer i Beyond Budgeting



Figur 2: Elementer i styringsmodell





2. Virksomhetsstyringsverktøy

Beyond Budgeting styringsmodellen baserer seg på tillit og delegering av ansvar. Det betyr ikke at man gir slipp på styring og kontroll av virksomheten. Det er nødvendig med styringsverktøy som både støtter selvstyring og som gir den lokale ledelsen og toppledelsen tilstrekkelig kontroll og oversikt over virksomheten. Eksempel på slike virksomhetsstyringsverktøy er målekort som omfatter både strategi, nøkkelindikatorer og handlingsplaner. Rullerende prognoser er et annet verktøy som flere virksomheter har innført istedenfor det årlige budsjettet. Det er også nødvendig med velutviklede prosesser for å gjennomføre investeringsbeslutninger. Beyond Budgeting virksomhetsmodellen gir større frihet til linjeledere/lederne av resultatenehetene. For å sikre nødvendig styring og kontroll er det sentralt med et velutviklet internkontrollsystem og en gjennomtenkt insentivordning. Vurdering av ytelse baserer seg på reelle finansielle resultater i forhold til historiske resultater og relative (i motsetning til statiske) måleparametre

som benchmarkes internt mellom resultatenehetene og hvis mulig eksternt. Resultatene og måleparametrene bør gjerne foreligge på månedsbasis hvis mulig. Bruk av faktiske tall og relative måleparametre sikrer at ledelsen har et oppdatert bilde av virksomheten og er i stand til å identifisere faresignaler tidlig. Et solid ledelsesinformasjonssystem er påkrevd for å sikre toppledelsen og lederne av resultatenehetene løpende tilgang til informasjon. For å unngå at investeringsplanene bare legges en gang i året, bør det opprettes et investeringsforum som kan fatte beslutninger knyttet til nye investeringer når det er påkrevd. Gode internkontrollsystemer knyttet til både finansielle og operasjonelle prosesser er vesentlig for å ivareta kontrollbehovet i virksomhetene. Kontrollene vil defineres ut fra risikoanalyser som gjøres på årlig basis. Det er også nødvendig å få på plass et overvåkingsregime for å sikre disiplin rundt utførelsen av kontrollene, for eksempel i form av testing.

I tillegg er det vesentlig at insentivsystemet er relatert til både ytelse og atferd for å sikre at lederne av

resultatenhetene følger spillereglene som er fastsatt av toppledelsen og styret og bidrar til å dele på kompetanse.

3. Styringsprinsipper

Beyond Budgeting modellen forutsetter implementering av klare styringsprinsipper i form av styringsdokumenter, policies og prosedyrer. Disse skal gjenspeile ledelsens prinsipper for ønsket atferd. Konsise retningslinjer, verdier og ledelsesprinsipper prioriteres fremfor detaljerte prosedyrer. En tydelig fullmaktstruktur og klare roller og ansvarsforhold vil muliggjøre nødvendig handlingsfrihet i resultatenehetene.

I en slik virksomhetsstyringsmodell er det viktig å få på plass et velutviklet risikostyringsrammeverk. Det kan være hensiktsmessig å sentralisere de mest risikoutsatte områdene, for eksempel kredittvurdering i en bankvirksomhet.

Hvis man skal bevege seg fra en sentralisert til en desentral organisasjonsmodell må man etablere et rammeverk som sikrer etterlevelse av etablerte policies og prosedyrer.



Utfordringer med budsjettet som sentralt styringsverktøy

PwC har definert følgende mulige negative utslag av å bruke budsjettet som styringsverktøy:

1. Bedrifter setter seg for lite ambisiøse mål. Det blir om å gjøre å forhandle seg til lave inntektsmål og høye kostnadsrammer.
2. Bedrifter sløser for å bruke opp budsjettet. Det er en kjensgjerning i mange virksomheter at den som ikke bruker opp sitt kostnadsbudsjett vil få mindre rammer neste år.
3. Få varsler om problemer tidlig nok, mens det enda er mulig å løse dem, fordi det er viktigere å oppnå budsjettet.
4. Få vil ta risiko. Dersom det ikke er satt av midler i budsjettet, er det ikke verdt å ta sjansen.
5. Få lager nøyaktige kostnadsestimater/prognoser. De fleste vet at i budsjetteringsprosessen så er det slik at man ender opp med mindre enn man ber om – derfor ber men om mer enn man egentlig trenger. Budsjettet bommer på de reelle behovene.
6. Fokus blir på kortsiktige resultatmål, ikke langsiktig og bærekraftig kundetilfredshet og resultatutvikling.
7. Få vil dele kunnskap med andre. Man konkurrerer ofte om den samme potten med ressurser.

Eksempelvis har Handelsbanken et godt rammeverk med kontrollmekanismer som de ansatte må følge. En hierarkisk kommandostruktur bør ikke fjernes uten et gjennomtenkt internkontrollregime.

Tydlig struktur på styringsdokumenter og god kommunikasjon av disse til linjen er vesentlig for å oppnå ønsket atferd og resultat. Pyramideprinsippet brukes ofte som en enkel og effektiv struktur for styringsdokumentene (se eksempel figur 2). Øverst står de overordnede prinsippene - verdigrunnlag og etiske retningslinjer samt beskrivelse av virksomhetens styringsmodell – plattformen for god selskapsledelse. Styringsprinsipper og policies på neste nivå angir rammene og prinsippene som skal etterleves i utøvelsen av

forretningsvirksomheten. Prosedyrer angir instruksjer og retningslinjer for å sikre implementering og etterlevelse av styringsprinsippene og policiene. Forventninger til medarbeidere og leder setter premissene for hvilken virksometskultur man ønsker.

4. Kommunikasjon og tilgjengeliggjøring av informasjon

For å utnytte potensialet til de tre elementene som vi har trukket fram ovenfor, må virksomhetene implementere kommunikasjonsmønstre som ikke er typisk for mange virksomheter i dag. De bør sørge for at kommunikasjonen går tre veier:

- Kommunikasjon fra toppledelsen til alle ansatte, for eksempel via månedlige nyhetsbrev som fremhever

strategiske og operasjonelle målsetninger.

- Kommunikasjon fra resultatenehetene til toppledelsen via månedlig resultatrapportering og periodiske møter mellom toppledelsen og resultatenehetsledelsen.
- Kommunikasjon mellom resultatenehetene og team via møteplasser og intern "beste praksis"-deling.

Implementering av Beyond Budgeting forutsetter en desentral organisasjonsstruktur med klare roller og ansvar; tydelige spilleregler i form av styringsdokumenter, policies og prosedyrer, virksomhetsstyringsverktøy som handlings- og målekort, rullerende

prognoser, internkontroll-system og insentivstruktur samt god kommunikasjon og tilgjengeliggjøring av informasjon. Å kutte ut budsjettet alene er ikke tilstrekkelig for å oppnå de ønskete effektene knyttet til kundeorientering, motivasjon blant medarbeiderne og effektive prosesser (lean management).

Følgende spørsmål vil kunne gi deg en pekepinn på hvorvidt det er aktuelt å vurdere Beyond Budgeting som styringssystem:

- Hvor dynamisk er markedet som din virksomhet opererer i?
- Hvor avhengig er din virksomhet av dyktige medarbeidere?
- Hvor stor konkurranse er det i ditt marked?
- I hvilken grad er markedet kundestyrte?
- Hvor mye tid bruker din virksomhet på budsjettering?
- I hvilken grad treffer budsjettene mot slutten av året virkelige resultater?

- Bruker virksomheten din fremtidsrettede eller historiske målparametrene?
- I hvilken grad er personlig belønning knyttet til budsjett?
- I hvilken grad bruker virksomheten statiske (vs. dynamiske) målsetninger?
- Består virksomheten din av flere resultatenheter? Hvis nei, er det mulig å dele den opp i flere?
- I hvilken grad deler resultatenhetene informasjon seg imellom på månedsbasis?
- Har virksomheten et velutviklet ledelsesprinsippsystem og internkontrollsystem på plass?



Partner Mark Ivin er tilknyttet PricewaterhouseCoopers' rådgivningsenhet.

Family Business Survey 2007/08

En global undersøkelse av familiebedrifter

For fjerde gang har PwC gjort en undersøkelse av familiebedrifter, men det er første gang den er global og Norden er med. Det mest overraskende resultatet er at mer enn en fjerdedel av familiebedriftene i Norden regner med eierskifte i løpet av fem år, og nesten 70 % regner med å selge bedriften ut av familien. Dette er helt spesielt i forhold til regionene vi sammenligner oss med.

Nordiske familiebedrifter

Interessen for undersøkelsene har vært formidabel og omfanget øker fra år til år. I år har vi intervjuet representanter for mer enn 1400 familiebedrifter i 28 land. I denne artikkelen fokuserer vi spesielt på Norden. Vi ser på hva som skiller Norden fra øvrige regioner, og vi tar for oss temaer som er spesielt aktuelle for de nordiske landene.

Man kan kanskje undres over poenget med å se på familiebedriftene som en gruppe for seg, utenfor øvrige private virksomheter. Denne og andre analyser viser at selv om familiebedrifter har de samme utfordringer som andre bedrifter, har de også et sett av felles utfordringer relatert til familieband, konflikter og interesser. I skjæringspunktet mellom logiske, forretningsmessige prinsipper og følelser skapes den spenningen som kanskje kan by på utfordringer, men som like gjerne kan være selve årsaken til at disse bedriftene representerer en så betydelig del av verdiskapningen nasjonalt og globalt.

Familiebedrifter, en global, finansiell maktfaktor

En stor del av verdiskapningen i den globale økonomien skjer i familiebedrifter. Undersøkelser viser at tallene varierer fra

40 – 45 % av bruttonasjonalprodukt i USA til 35 - 65 % i EU landene og hele 65 - 82 % i Asia, for å nevne noen regioner. Omfanget er enda større når man teller antall bedrifter. Familiebedriftene utgjør for eksempel mer enn 50 % av alle registrerte bedrifter i EU og over 95 % i USA. Tilsvarende tall finnes ikke eksakt for Norge, men SSB og NHO har gjort anslag som indikerer lignende forhold som i EU. Det er altså ingen tvil om at en betydelig del av verdiskapningen skjer i familiebedriftene. Vi har funnet det interessant å se på hva som opptar lederne for disse bedriftene, hvordan de prioriterer, hva de ser for seg de nærmeste månedene, hva utfordringene er og hvordan de løser konflikter.

Selskapets utfordringer og prioriteringer

Nordiske familiebedrifter skiller seg ikke spesielt ut hva angår bekymringer i et kort perspektiv. Et av spørsmålene er hva man anser vil være de tre største utfordringene de nærmeste 12 månedene. 47 % av selskapene i Norden plasserer rekruttering som en av de tre. Dette er langt foran andre utfordringer man ser komme. For eksempel er man vesentlig mindre bekymret for likviditet og kostnadskontroll, som bare 13 % plasserer som en av de tre største utfordringene. Her skiller Norden seg litt ut i forhold til de øvrige regionene, som scorer mellom 21 % og 26 %. Det kan synes som om familiebedriftene i Norden

Rune Samuelsen er senior manager og tiknyttet PricewaterhouseCoopers' rådgivningsenhet i Tønsberg



er enda mindre bekymret for økonomien den nærmeste tiden enn tilsvarende bedrifter i andre regioner. Over halvparten av de nordiske bedriftene (55 %) ser for seg en bedret markedssituasjon de nærmeste 12 månedene, og rapporterer at de også har hatt vekst det siste året.

De samme lederne tar også konsekvensene av rekrutteringsbekymringen: 82 % vil prioritere investering i medarbeiderutvikling de nærmeste 12 månedene. Dette er den høyest prioriterte investeringen og rangert foran for eksempel salgs- og markedsaktiviteter. Når bekymringen er om man får rekruttert nok og riktig, blir det ekstra viktig å beholde og utvikle de medarbeiderne man har.

Vurdering av konkurransefortrinn

Som man kan se av tabellen til høyre, er det regionale forskjeller i hvordan respondentene vurderer egen styrke i forhold til konkurrentene. Mens Europa, Nye markeder og Norden har

størst tro på eget design, mener respondentene i Nord Amerika at deres største konkurransefortrinn er kundeservice. Det er interessant å se at Norden og de nye markedene har pekt ut de samme styrkene, i samme rekkefølge. I tillegg til godt design, vurderer de at de både har sterke merker og stor kundelojalitet. Vi vil i denne forbindelsen peke på at sterk tro på disse styrkene i verste fall kan lede til passivitet: "Vi har så gode produkter og lojale kunder at vi kan leve godt lenge".

Nord Amerikanernes respons "kundeservice" og "fleksibilitet" kan vitne om tilpasningsdyktighet i forhold til nye og endrede kunder og markeder.

Mindre bekymring for rammevilkår i Norden

Globalt vurderer 33 % av respondentene at myndighetenes rammevilkår og offentlig forbruk vil være den største utfordringen. Tallet for Norden er 19 %, og kanskje ikke overraskende ligger Nye markeder høyest med 42 %. Også i

EU området er man mer bekymret for rammevilkår og offentlig forbruk enn i Norden. Selskapene i dette området ligger på snittet med 33 %.

Nordiske respondenter synes altså å være mindre bekymret for fremtidige rammevilkår nasjonalt enn resten av verden. Dette kan bety at det reelt sett er mindre grunn til bekymring her enn andre steder, men det kan også være et utslag av "fatalisme": "Vi kan ikke gjøre noe med det likevel".

Eierskap, generasjonsskifter og belønning til ledere

Det kanskje mest oppsiktsvekkende ved undersøkelsen er at ca en fjerdedel av alle familiebedriftene regner med et eierskifte i løpet av de neste fem årene og at de nordiske familiebedriftene i stor grad vil selge selskapet ut av familien. Mens

de amerikanske bedriftene ser for seg en overføring til arvingene (84 % av de spurte svarer det), er det bare 39 % i Norden som regner med overføring til arvinger. I stedet ser man for seg et salg til private investorer eller til andre selskaper. 69 % av de spurte i Norden ser for seg det. (Spørsmålsformen gjør at summen av alternativene blir mer enn 100 %).

Til tross for at mange regner med eierskifte i løpet av de nærmeste årene, ser det ikke ut til at mange er forberedt på dette. Av de familiebedriftene i Norden som regner med overføring til neste generasjon, er det kun en tredjedel som har gjort en vurdering av selskapets verdi. En tredjedel vet ikke hvilke avgiftsmessige konsekvenser det får for arvingen om selskapet overføres til neste generasjon, og kun en tredjedel har valgt etterfølger. Når vi vet at noe av grunnlaget for et vellykket generasjonsskifte er god og

tidlig planlegging, er det grunn til å se med bekymring på disse tallene.

Belønning til lederne

Opsjonsordninger, som har vært mye debattert i mediene det siste året, er ikke mye i bruk i familiebedrifter. Bare 5 % av de nordiske bedriftene har opsjonsordninger for sine ledere. Dette er helt på linje med de øvrige regionene. Både i Norden og de øvrige regionene utgjør bonuser hovedtyngden av belønningssystemene. Bonus basert på årsresultat brukes i 67 % av selskapene. 19 % bruker andre bonusordninger.

Konflikthåndtering

Resultatene av undersøkelsen kan tyde på at det er et lavere konfliktnivå i nordiske familiebedrifter enn det man kanskje tenker seg. Strategidiskusjoner er

Figur 1. Vurdering av eget konkurransefortrinn

Nord Amerika	Europa	Nye markeder(*)	Norden
Kundeservice (19 %)	Produktdesign (22 %)	Produktdesign (20 %)	Produktdesign (22 %)
Produktdesign (14 %)	Kundelojalitet (13 %)	Sterkt merke (15 %)	Sterkt merke (15 %)
Fleksibilitet (12 %)	Teknikk (11 %)	Kundelojalitet (10 %)	Kundelojalitet (13 %)

(*) Nye markeder Begrepet "Nye markeder" blir brukt om land som for eksempel Kina og India som opplever god økonomisk vekst, men som fremdeles kan oppfattes som utviklingsland. Begrepet ble først introdusert av Verdensbanken i 1980.

det området som tydeligst peker seg ut som konfliktområde. Det er grunn til å tro at dette ikke er mer konfliktfylt enn i andre bedrifter. Men selv om det ikke virker som om det er et høyt konfliktnivå, har familiebedriftene flere potensielle konfliktområder enn andre og noe konflikt oppstår også på disse områdene.

Når konflikt oppstår

73 % av de spurte i Norden har ingen arenaer for konflikt-håndtering. Dette er på linje med de øvrige i undersøkelsen, og kan selvfølgelig ha en sammenheng med resultatene som viser at konfliktnivået ikke er spesielt høyt. Da vil det også være lite fokus på å etablere formaliserte prosedyrer eller etablere rutiner for konflikthåndtering.

Blant de som har dette formalisert, viser undersøkelsen at familieråd og aksjonæravtaler er den vanligste kilden for løsning

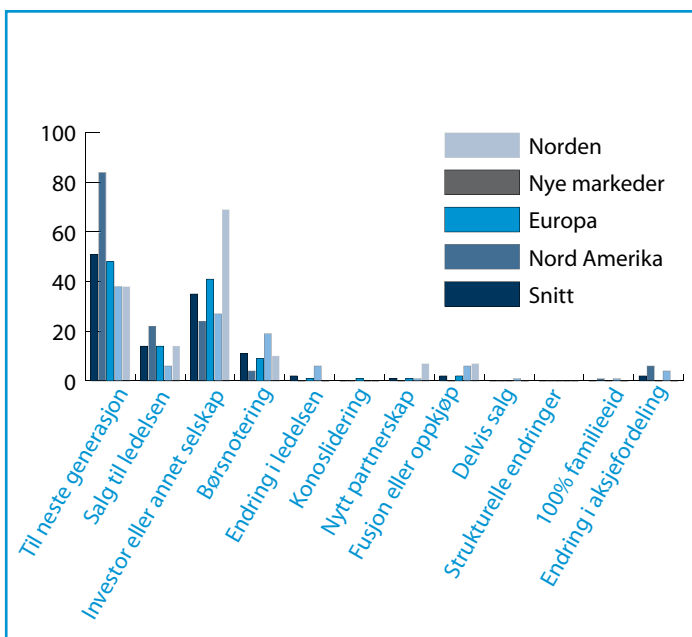
av konflikter. Løsningene søkes også i vedtektene. I 27 % av tilfellene løses konfliktene ved hjelp av megling.

Vi ser også at konflikter i andre regioner oftere løses med økonomiske midler enn det som er tilfelle i Norden, der økonomiske oppgjørspakker ikke er så vanlig.

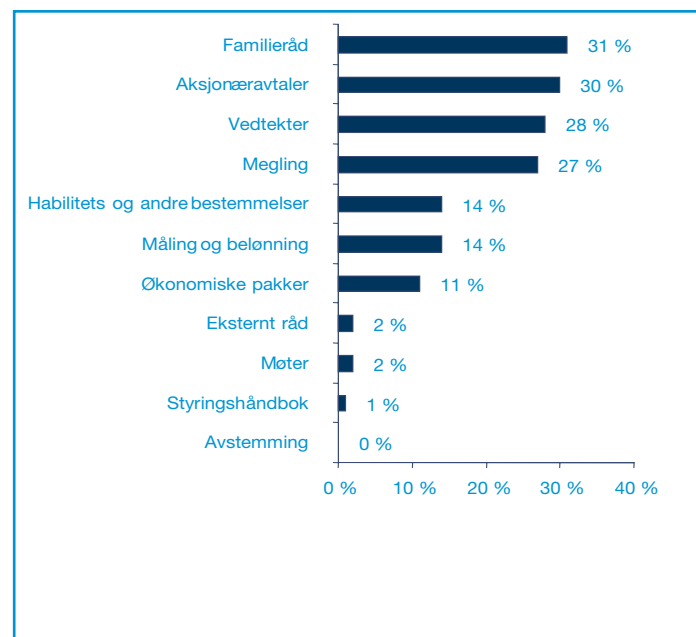
Familieselskapenes ønsker for fremtiden

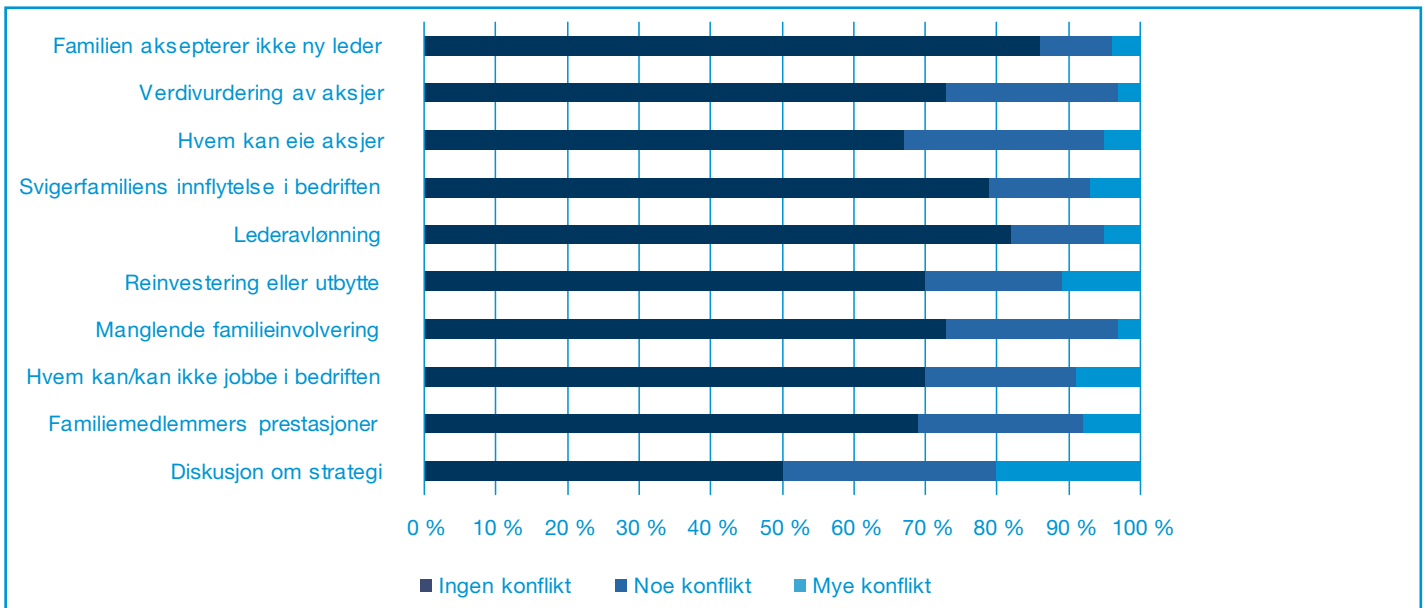
De intervjuede lederne ble spurt om hva de mest ønsket seg av forbedringer ut fra en liste på syv ulike alternativer. Det mest interessante er ikke at alle regioner er enige om at forenkling av skatteregime eller reduksjon av skattenivå er det viktigste. Mer interessant er det å se at det er store, regionale forskjeller. Representanter fra de nye markedene melder tilbake (se figur 5) at det er viktig å forbedre alle de syv områdene, mens Nord Amerika scorer lavt på alle områdene.

Figur 2. Hvilken endring i eierskapet forventer du de neste fem år?



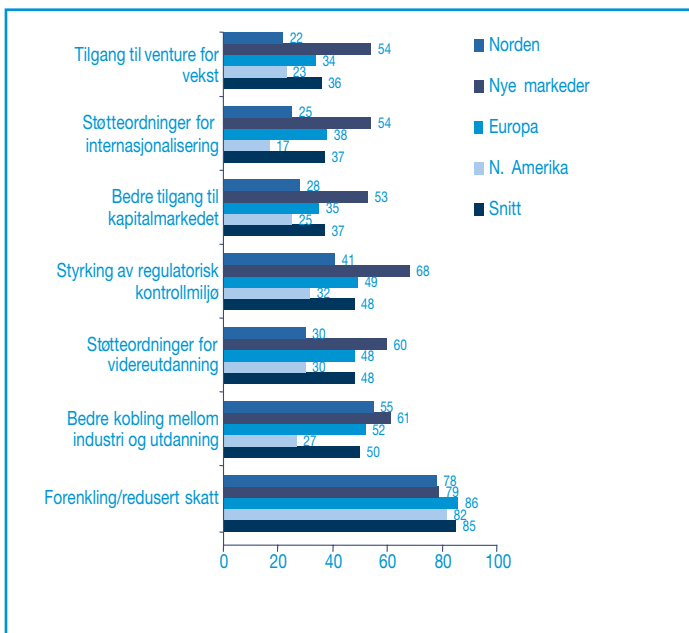
Figur 3. Kilder til løsning av konflikt





Figur 4. Konflikthåndtering

Figur 5. Viktige områder myndighetene bør forbedre



Figuren viser at lederne for familiebedrifter i de nye markedene anser at det er viktig å forbedre alle områdene. Det har antakelig sammenheng med nettopp det faktum at disse markedene er nye: Støtteordninger og rammebetingelser for øvrig er ikke så godt etablerte som i de mer modne markedene. Nord Amerikas lave score kan være en indikator på at næringslivets rammebetingelser fungerer godt, men det kan også reflektere at det i Nord Amerika ikke er noen tradisjon på støtteordninger fra myndighetene og dermed heller ikke noen forventninger om det.

Selv om det er stor enighet om viktigheten av endring i skattesystemet, er det interessant å merke seg at Norden scorer lavest i vurderingen av hvor viktig dette er.

Optimering - Matematisk tilnærming for å løse komplekse problemstillinger

Enkelte problemer er enkle og løses på bakgrunn av erfaring og skjønn. Men det finnes også problemstillinger som i sin natur er så komplekse at intuitive og subjektive fremgangsmåter ikke kan garantere noen form for optimum. Ved å bruke optimeringsteknikker kan man kvantitativt løse vanskelige problemstillinger.

Hva er optimering?

Optimering kan enkelt beskrives som studiet av "hvordan få mest mulig ut av knappe resurser". Denne beskrivelsen identifiserer to av hovedingrediensene i optimering; en størrelse som man skal forsøke å gjøre så god som mulig, og en serie restriksjoner som begrenser hva man har lov til å gjøre. Rent teknisk gjøres dette ved at man formulerer en matematisk formel som uttrykker hvor god en løsning er, og en mengde sidekrav som uttrykker sammenhenger mellom de involverte størrelsene. Det opprinnelige problemet blir dermed redusert til å finne en løsning som er tillatt i forhold til sidekravene, og som gir best mulig avkastning. Denne modellen kan så løses med forskjellig fremgangsmåter eller algoritmer fra faget optimering.

En mye anvendt klasse av modeller er de såkalte lineære modellene, hvor størrelsen man forsøker å optimere samt alle sidekravene er lineære funksjoner, dvs. at de kan skrives som en sum av variabler, hver muligens skalert med en konstant størrelse. Tilordning er et klassisk optimeringsproblem som ofte blir representert som lineære modeller. Et eksempel på et tilordningsproblem er turnusplanlegging, hvor ansatte i en bedrift fordeles til ulike vakter.

Et eksempel fra transportindustrien

I 2006 begynte NHH-professorene Mikael Rönnqvist og Kurt Jörnsten å fatte interesse for et transportproblem fra

skogindustrien i Sør-Sverige. De forskjellige foretakene hadde tidligere stått for sin egen transport av tømmer mellom tømmerfelt i skogen, sagbruk og tømmerutsalg. Det førte til lav effektivitet og stor sårbarhet fordi det ble transportert forholdsvis lite tømmervolum per foretak. Det var mange foretak med lignende behov for tømmertransport i området. Derfor dukket spørsmålet opp om det var mulig å samarbeide om transporten.

Målet var å unngå at en lastebil kjørte med last fra sagbruket ut til et tømmerutslag for så å returnere med tom lastebil, noe som kun gir 50 % utnyttelse av den tilgjengelige kapasiteten til bilen. Ved et transportsamarbeid ville lastebilen kunne plukke opp og levere varer for andre bedrifter på veien tilbake. Problemet var å finne ut hvilke foretak som skulle samarbeide, og hvordan kostnadene skulle fordeles mellom foretakene slik at en eventuell besparelse ble likt fordelt.

Da Rönnqvist og Jörnsten ble stilt ovenfor problemet med transport av tømmer utviklet de en lineær modell for problemet. Blant kravene som ble brukt i modellen var at ingen av foretakene skulle tape penger på å samarbeide, og at de totale kostnadene til foretakene ikke skulle øke. Målet med modellen var så å minimere forskjellene mellom de forholdsmessige besparelsen til hvert av foretakene.

Resultatet av den lineære modellen ble en liste over foretak som burde gå sammen for å samarbeide om transport av tømmer. Totalt sett sparte foretakene som var involverte i dette samarbeidet 320 millioner svenske kroner av et



Foto: Bård Gudim

Artikkelforfattere Ørjan Bergmann (senior associate, rådgivning) og Barry Kristian Ellingsen (direktør, rådgivning) er begge tilknyttet PricewaterhouseCoopers' kontor i Bergen.

transportbudsjett på fire milliarder. Syv av de åtte foretakene som var involvert sparte hver nøyaktig 8,8 %, noe som illustrerer at modellen lykkes i å fordele besparelsene likt mellom dem som samarbeidet. Siden lastebilene totalt sett kjører en kortere årlig distanse vil også utslipp av eksos bli redusert, noe som gir en betydelig miljøgevinst.

Når bør man anvende optimering?

I bransjer med høye kostnader knyttet til distribusjon og transport, som for eksempel i vare- og detaljhandelen, vil optimering kunne gi store gevinster ved å finne mer kostnadseffektive (optimale) løsninger. Også bransjer som bank, finans og forsikring, som involverer stor grad av risikostyring og hvor forholdet mellom innsatsfaktorer, avkastning og risiko vurderes fortløpende, kan ha stor glede av optimering.

Et konkret eksempel på bruk av optimering er pasientlogistikk i helsesektoren. Her kan man oppnå høyere pasientflyt med en bedre kapasitetsutnyttelse og bemanningsplanlegging.

Optimering for å beregne optimale skiftplaner er et annet eksempel. Statoil Marin hadde et gitt behov for bemanning fordelt på flere skift, samtidig som arbeidsmiljøloven regulerte maksimum antall arbeidstimer for hver ansatt, både pr 24 timer, pr uke, pr 6 uker etc. Målet var å beregne en bemanningsplan som maksimerte forutsigbarhet for hver enkelt ansatt, samtidig som arbeidsmiljøloven og bedriftens behov for arbeidskraft, var tilfredstilt. Den beregnede løsningen involverte over 3 000 binære variabler og ble løst med spesialisert programvare på en standard pc. For Statoil Marin innebar denne løsningen et viktig steg fremover i en situasjon der tidligere manuelt oppdaterte skiftplaner ikke lengre var ønskelig.

Vi antar at kvantitative metoder, som for eksempel optimering, i stadig større grad vil bli brukt for å løse komplekse problemer i ulike bransjer. Tilgang på relevant data fra datavarehus, ERP-systemer og lignende, økende kompetanse på matematiske metoder og lettere tilgjengelig verktøy, vil bidra til mer fokus på optimering i tiden fremover.

Tor Egil Hopen Saue, Leder Statoil Marin:

”Vi benyttet modellen for simulering av antall personell i gitte scenarier og med forskjellige parameter. Modellen gav oss en hensiktsmessig og oversiktlig status. Simulering og optimalisering av bemanningsmodeller er nyttig verktøy som kan gi merverdi.”

PwC Global Economic Crime Survey 2007

I oktober hadde vi gleden å legge frem vår fjerde undersøkelse vedrørende økonomisk kriminalitet; PricewaterhouseCoopers' 2007 Global Economic Crime Survey. Undersøkelsen er den største i sitt slag på verdensbasis og er gjennomført hvert annet år siden 2001.

Da vi startet arbeidet med gransking og tiltak mot misligheter, korrupsjon og andre former for alvorlig økonomisk kriminalitet i Norge i 1999, ønsket vi å skaffe oss mer kunnskap om denne formen for operasjonell risiko. Vi gjennomførte derfor en mindre undersøkelse med basis i et spørsmål om de deltagende virksomheter hadde vært utsatt for noen former for alvorlig økonomisk kriminalitet de siste to år. Funnene var interessante og indikerte at vi sto overfor et problem som var større enn det myndighetenes statistikker over kriminalsaker tydet på.

Vi tok med oss ideen om en global undersøkelse til vårt internasjonale samarbeid i PricewaterhouseCoopers. Dette var starten på Global Economic Crime Survey. I 2001 ble den første undersøkelsen foretatt i 13 land. I 2007 ble undersøkelsen utvidet til 40 land i alle verdensdeler med over 5 400 deltagende virksomheter.

Undersøkelsen gjennomføres i form av telefonintervjuer med ledere fra de deltagende virksomhetene. Dette utføres av et anerkjent markedsundersøkelsesselskap (TNS Emnid). Dataene som hentes inn, blir grundig analysert av uavhengige forskere fra Martin-Luther Universitetet (Economy & Crime Research Center) i Halle-Wittenberg, Tyskland. Deretter sendes resultatene av analysene til våre internasjonale granskingsenheter for utarbeidelse av globale og nasjonale rapporter.

Samlet gir undersøkelsene en unik innsikt i omfang, årsaker, konsekvenser og utviklingstrekk når det gjelder økonomisk kriminalitet som risiko for både offentlige og private virksomheter.

2007-undersøkelsen

Det er ved årets undersøkelse gjennomført mer omfattende saksstudier enn tidligere som supplement til hovedundersøkelsen. Vi har stilt fordypningsspørsmål i tilknytning til de mest alvorlige tilfellene av økonomisk kriminalitet som virksomhetene har vært utsatt for. På denne måten har vi kunnet motta og analysere svært konkret informasjon om årsaksforhold, konsekvenser, gjerningsmenn, effekten av tiltak og tiltaksbehov.

Vi har denne gang tatt med et nytt og etter vår oppfatning viktig element i undersøkelsen. Det er stilt spørsmål om virksomhetenes utfordringer og risikoer ved engasjement i de såkalte "emerging markets" (E-7), dvs. landene Kina, Russland, Brasil, Mexico, India, Indonesia og Tyrkia.

De internasjonale resultatene er gjengitt med omfattende analyser og statistisk materiale i rapporten "Economic crime: people, culture and controls – The 4th biennial Global Economic Crime Survey" og jeg henviser til denne rapporten for fullt innsyn i resultatet av undersøkelsen globalt.

I denne artikkelen vil jeg redegjøre for hovedresultatene når det gjelder undersøkelsen i Norge. Det er interessant å registrere at det er samsvar mellom resultatene i Norge og de samlede globale resultat i vesentlige deler av undersøkelsen.

Årets undersøkelse viser at økonomisk kriminalitet utgjør en vesentlig risiko for offentlige og private virksomheter uavhengig



Artikkelforfatter Helge Kvamme (Partner, rådgivning) er leder for PricewaterhouseCoopers' granskingsavdeling

av bransje, størrelse og beliggenhet. Kriminaliteten har form av korrupsjon og bestikkelser, misligheter (økonomisk utroskap og underslag), regnskapsmanipulering, hvitvasking av penger og tap av immaterielle verdier (brudd på opphavsrett, industrispionasje, produktkopiering, dokumentfalsk).

Økonomisk kriminalitet har fått økt oppmerksomhet fra myndighetenes side i form av nye lover (f eks korrupsjonslovgivningen og hvitvaskingslov). Virksomhetene selv har i stor

grad fulgt opp med forebyggende tiltak og økt kontroll. Likevel reduseres ikke omfanget av økonomisk kriminalitet og heller ikke konsekvensene av slik kriminalitet, herunder økonomiske tap og følgeskader som tap av omdømme.

Nærmere en av to virksomheter i Norge har vært utsatt for alvorlig økonomisk kriminalitet i de siste to årene. Det er det samme resultatet som ved 2005-undersøkelsen. Det synes ikke

å være mulig å kvitte seg med denne risikoen og det er grunn til å tro at omfanget av hendelser vil holde seg på et høyt nivå. Økonomisk kriminalitet fremstår med mange ansikter både hva angår former for slik kriminalitet og bredden i forhold til forøvrerne.

Derfor er det vesentlig å analysere konkrete hendelser for å finne ut hvilke tiltak som har reell forebyggende og avdekkende effekt. Undersøkelsen viser at de virksomheter som vektlegger en kombinasjon av etiske retningslinjer og helhetlige kontroll- og compliance program, lykkes best med å forebygge misligheter, korrupsjon og andre former for økonomisk kriminalitet.

Nærmere om resultatet for Norge

Særlig omfanget av korrupsjon og bestikkelser synes å øke. Av de alvorligste tilfellene av økonomisk kriminalitet, utgjorde

korrupsjon og bestikkelser 18 prosent i Norge mot 12 prosent globalt.

Det er stilt mange spørsmål i etterkant av fremleggelsen av undersøkelsen om hvorfor Norge er kommet så høyt opp i forhold til snittet for landene både i Vest-Europa og globalt. Det er grunn til å legge merke til at virksomhetene i våre naboland Sverige og Danmark, rapporterer om vesentlig færre hendelser. Dette er en tendens vi har sett i alle de tidligere undersøkelsene fra 2001. Spørsmålet er også relevant i forhold til at vi i Norge i tiden etter den første skandalesaken, Finance Credit i 2001, har hatt en rekke slike saker som er kommet i offentlighetens søkelys.

Både globalt og nasjonalt peker vi denne gangen tydelig på behovet for kulturbygging og større fokus på god etikk som grunnmuren i det forebyggende arbeidet mot økonomisk kriminalitet. Her mener jeg vi er inne på et sentralt punkt i forhold til å besvare spørsmålet om årsaker til omfanget i Norge. Jeg har lyst til å ta med følgende sitat fra innledningen til vår internasjonale rapport:

"While companies continue to develop systems and controls both to detect and to deter economic crime, fraud controls alone are not enough. An ethical corporate culture plays an equally important role in deterring fraud".

Flere effektive kontroller er nødvendig, men ikke tilstrekkelig for å bekjempe utviklingen. En god etisk bedriftskultur er vel så viktig for å forebygge og avdekke de forskjellige former for økonomisk kriminalitet. Virksomheter som vektlegger god etikk med helhetlig og risikobaserte kontrollregime, synes å komme best ut.

Forebygging av økonomisk kriminalitet dreier seg ikke alene om riktige kontroller, men også om virksomhetenes helhetlige og risikobaserte tilnærming.

En forutsetning er derfor en grundig analyse av risikoen for de enkelte former for misligheter og økonomisk kriminalitet. Her er bredden stor, fra korrupsjon til regnskapsmanipulering, hvitvasking av penger, økonomisk utroskap og industrispionasje. Det kreves god kunnskap om de enkelte former for misligheter og økonomisk kriminalitet og kjennetegn på slike hendelser for å forebygge kriminaliteten.

Risikoakseptnivået må være tydelig uttalt i virksomhetens strategi, implementert inn i kulturen "top down" og tas hensyn til når det tas strategiske og operasjonelle beslutninger.

Tapene som følge av den økonomiske kriminaliteten, synes å øke. Gjennomsnittelig økonomisk tap per hendelse har økt med

32 % i løpet av de to siste årene; fra ca 3,8 mill. kr. i 2005 til ca 5 mill. kr. i 2007. 30 % av virksomheter i undersøkelsen som hadde vært utsatt for økonomisk kriminalitet, rapporterte om følgeskader som tap av omdømme, i tillegg til økonomiske tap.

35 % av hendelsene ble avdekket ved internt eller eksternt tips eller ved ren tilfeldighet. Dette tyder på utilstrekkelige forebyggende og avdekkende tiltak.

Hvem begår kriminaliteten?

Det er rapportert om interne aktører i vel halvparten av de alvorligste forholdene i Norge, noe som er omtrent likt med nivået globalt. Ved undersøkelsen i 2005 var nivået på interne aktører i Norge på hele 70 %.

Skadeomfanget ved hendelsene synes å være proporsjonal med stillingsnivået til de ansatte. Ved de alvorligste hendelsene de to siste årene, var toppledere involvert i 16 % av tilfellene. Det er fremdeles interne personer som utgjør hovedtrusselen i forhold til misligheter og økonomisk kriminalitet. Det bør gjenspeiles i prioriteringen av kontroll- og tiltaksarbeidet. At så mange ledere er involvert, viser også behovet for "en etisk opprustning".

I svært mange saker var det involvert utenlandske personer og/eller virksomheter, hovedsakelig fra Asia (særlig Kina) og Europa (særlig Storbritannia). I den grad norske virksomheter hadde vært utsatt for krav om bestikkelser, var over halvparten av de involverte, utenlandske. Det synes å være grunnlag for å slå fast at den økonomiske kriminaliteten som norske virksomheter utsettes for, er blitt internasjonal.

De fleste involverte er, som ved 2005-undersøkelsen, menn i aldersgruppen 30 – 50 år som har vært ansatt i virksomheten mellom 6 – 10 år.

Oppfatningen

Virksomhetene er spurt om hvilke former for økonomisk kriminalitet som oppfattes som mest utbredt. Det er interessant å merke seg utviklingen når det gjelder korrupsjon og bestikkelser. Mens 12 % mente at denne formen for økonomisk kriminalitet var mest utbredt i 2005, er resultatet denne gang 24 %. Korrupsjon og bestikkelser oppfattes som den mest utbredte form for økonomisk kriminalitet i Norge. Nærmest er regnskapsmanipulasjon, underslag og utroskap. Utslaget for korrupsjon og bestikkelser i Norge ligger faktisk vesentlig over gjennomsnittet internasjonalt.

De aller fleste sakene er rapportert til virksomhetenes øverste organer, dvs. ledergrupper eller styret. Når det gjelder



sanksjoner, rapporterte virksomhetene om at 36 % av sakene medførte oppsigelse og 58 % politianmeldelse.

Konklusjoner

To interessante konklusjoner kan trekkes av årets undersøkelse på samlet, globalt nivå:

Fraud is like the mythical Hydra, as soon as one avenue of fraud is brought under control, another emerges to take its place.

The Fraud Controls paradox – if you do not look, you do not see: conversely, once you know what to look for and go looking for it, you are more likely to find it

Med disse konklusjonene ønsker vi å være tydelige på at misligheter og økonomisk kriminalitet er en vanskelig risiko å styre og kontrollere. Enkeltkontroller avdekker hendelser, men spørsmålet er hvor store mørketallene er og hva som skal til for faktisk å forebygge risikoen.

Avslutningsvis vil jeg gjerne peke på noen vesentlige tiltaksfaktorer:

- Analyser virksomhetens risikonivå og test om virksomheten overholder aktuelle lover og regler
- Implementer et helhetlig tiltaksprogram med involvering fra alle ansatte, basert på slike analyser og tester
- Sørg for å utvikle en god etisk bedriftskultur "top down", gjerne ved å gjennomføre trening for ledere og ansatte basert på det relevante risikobildet, aktuelle lover og regler og etiske retningslinjer basert på vesentlige forutsetninger som åpenhet og likebehandling (likhetsprinsippet og offentlighetsprinsippet)
- Implementer et effektivt varslingsystem i henhold til arbeidsmiljølovens regler og sørg for at alle ansatte får kunnskap om kjennetegn på misligheter, korrupsjon mv.

Forenklet IFRS – endringer i forskriften?

I 2006 fikk vi en forskrift om forenklet IFRS. I korthet går forskriften ut på at morselskap, datterselskap, tilknyttede selskap og felles kontrollert virksomhet som inngår i IFRS-rapporterende konsern (det vil si konsernrapportering etter full IFRS), kan avlegge selskapsregnskap der postene i resultatregnskap og balanse følger full IFRS, mens kravene i regnskapsloven legges til grunn for oppstillingsplan og noteopplysninger. Det eneste unntaket fra vurderingsreglene i full IFRS er at det er anledning til å føre utbytte som gjeld selv om det ikke er vedtatt (dvs. ”norsk løsning”). Norsk RegnskapsStiftelse har utarbeidet utkast til en ny forskrift, som nettopp har vært på høring. Om forslaget vedtas i den formen Norsk RegnskapsStiftelse har foreslått, vet vi ikke når dette nummeret av Mentor går i trykken. Men vi kan uansett forvente en endret forskrift med virkning for årsregnskap for 2007. Vi kommer tilbake med informasjon om den endelige løsningen i neste nummer av Mentor (Årsoppgjørsviledningen).

Hva foreslås endret i forhold til gjeldende forskrift?

Hvem som kan bruke forenklet IFRS

I forslaget til ny forskrift utvides virkeområdet vesentlig, slik at alle foretak kan benytte forenklet IFRS, både i selskaps- og konsernregnskapet. Forenklet IFRS antas å kunne være et hensiktsmessig regnskapsspråk for eksempel for foretak som er på vei mot børs.

Økte notekrav

Når det gjelder notekrav, tar den foreslåtte forskriften utgangspunkt i notekravene i regnskapsloven og notekravene fra god regnskapsskikk (regnskapsstandardene). I og med at vurderingsreglene i IFRS og god regnskapsskikk er forskjellige på flere punkter, har det vært nødvendig å gjøre noen tilpasninger og utvidelser sammenlignet med god regnskapsskikk. Eksempler på områder hvor det har vært nødvendig å gjøre tilpasninger, er finansielle instrumenter og investeringsseiendommer. I forslaget er det tatt inn detaljerte minimumskrav til noteopplysninger.

Forenklede vurderingsregler

Det foreslås at alle som kan følge god regnskapsskikk skal kunne bruke forenklet IFRS i stedet for ordinære norske

regnskapsregler. Som følge av det utvidede nedslagsfeltet er det lagt opp til en differensiert løsning, slik at de fleste unntakene kun gjelder for morselskap og datterselskap i IFRS-rapporterende konsern. I utgangspunktet skulle en kanskje ikke tro at det er behov for forenklinger for selskaper som uansett skal rapportere sine etter tall etter IFRS for konsolideringens skyld. De som har valgt IFRS i årsregnskapet har jo antakelig gjort det nettopp for å unngå to ulike årsregnskap. Opplistingen nedenfor viser at unntakene i stor grad er foreslått for å unngå merarbeid knyttet til forhold som uansett elimineres i konsolideringen, og for å forenkle notekravene.

Forenklingene som er foreslått er gjort valgfrie, slik at hver forenklingmulighet med ett unntak kan velges hver for seg. Unntaket gjelder forenklinger innenfor IAS 32 Finansielle instrumenter - presentasjon, IAS 39 Finansielle instrumenter - innregning og måling og IFRS 7 Finansielle instrumenter - opplysninger, hvor forenklingene må velges samlet.

For øvrig kan det nevnes at forslaget ikke stiller krav om egenkapitaloppstilling, og det bare kreves sammenligningstall i noter når det er angitt eksplisitt.

Forslag til forenkling i vurderingsreglene som gjelder alle er:

- Utbytte og konsernbidrag kan regnskapsføres ”på norsk vis”. Som nevnt ovenfor er ikke dette noen endring.

- Foretak som eier andel i et tilknyttet selskap eller felles kontrollert virksomhet kan bruke kostmetoden på slike investeringer i selskapsregnskapet, uavhengig av om investors regnskap inngår i et konsernregnskap.
 - Standarden om aksjebasert betaling IFRS 2 kan brukes med de samme tillegg og unntak som gjelder under god regnskapsskikk (NRS 15A Aksjebasert betaling).
 - Unntak fra å bruke IFRS 5 Anleggsmidler holdt for salg og avvirket virksomhet.
 - Ved overgang til forenklet IFRS kan regnskapsført verdi på datterselskap, tilknyttet selskap og felles kontrollert virksomhet fra regnskap etter god regnskapsskikk videreføres i forenklet IFRS.
 - Oppskrivninger som er gjennomført under god regnskapsskikk kan videreføres under forenklet IFRS.
- Forslag til forenkling i vurderingsreglene som bare gjelder for mor- og datterselskaper i IFRS-rapporterende konsern:
- Dekomponering av driftsmidler kan gjøres på samme måte som i konsernregnskapet. Konsernets vesentlighetskriterier får derved gjennomslag i selskapsregnskapet.
 - Investeringseiendom kan klassifisert til "eget bruk" i konsernregnskapet kan klassifiseres på samme måte i selskapsregnskapet.
 - Egenkapitalkomponenter i sammensatte finansielle instrumenter hvor et konsernselskap er motpart behøver ikke å skilles ut, men klassifiseres i stedet som en finansiell forpliktelse.
 - Innebygde derivater i konserninterne kontrakter behøver ikke skilles ut.
 - Forenkling i reglene for fjerning av finansielle konserninterne kontrakter fra balansen, slik at fortsatt involvering innebærer fortsatt balanseføring.
 - "Eget bruk-unntaket" i henhold til IAS 39 kan benyttes når det også benyttes i konsernregnskapet.
 - "Virkelig-verdiopsjonen" i henhold til IAS 39.9 kan benyttes når den benyttes i konsernregnskapet.
 - Forenkling i dokumentasjonskravet for sikringsbokføring når det foreligger full dokumentasjon for konsernregnskapet.
 - Adgang til å benytte midtkurser når midtkurser benyttes i konsernregnskapet.



Artikkelfortatter Signe Moen er partner og tilknyttet fagavdelingen i PricewaterhouseCoopers.

Det regnskapsmessige skillet mellom vedlikehold og påkostning

Grensen mellom vedlikehold og påkostning på varige driftsmidler er svært viktig for mange foretak. Alle som har vært borte i problemstillingen, for eksempel i forbindelse med større arbeider på bygninger, vet at det kan være svært vanskelig å trekke grensen i praksis. Derfor trekkes den utvilsomt på svært ulik måte. På denne bakgrunn er det overraskende hvor lite fokus det har vært på problemstillingen.

Vi vil i denne artikkelen omtale noen problemstillinger knyttet til større arbeider på bygninger for å belyse vanskelighetene med å praktisere det tradisjonelle skillet mellom vedlikehold og påkostning. Dessuten vil vi se litt nærmere på skillet i IFRS, som også kan praktiseres i Norge.

Regnskaps- og skatteregler om skillet mellom vedlikehold og påkostning

Regnskapsloven har ingen særskilt bestemmelse om skillet mellom vedlikehold og påkostning. Vi har heller ingen norsk regnskapsstandard om varige driftsmidler. Men i NRS 8 Små foretak heter det: "Utgifter som øker driftsmidlets verdi utover verdien på anskaffelsestidspunktet (påkostninger), må balanseføres sammen med driftsmidlet og avskrives over driftsmidlets gjenværende levetid. Vedlikehold, reparasjoner og utskiftninger som opprettholder driftsmidlets inntektsskapende evne skal kostnadsføres."

NRS 8 må antas å være fullt ut i samsvar med IAS 16 Eiendom, anlegg og utstyr slik den lød før endringene i regnskapsstandarden i 2004. IAS 16 hadde imidlertid en noe mer utførlig beskrivelse av skillet. Ifølge standarden skulle utgifter legges til den balanseførte verdien (dvs. anses som påkostninger) "dersom det var sannsynlig at fremtidige økonomiske fordeler ville tilflyte foretaket, utover eiendelens opprinnelige antatte ytelsesevne". Den nærmere beskrivelsen er at påkostninger er:

- varige forbedringer av eksisterende driftsmidler, som setter driftsmidlet i en bedre stand enn da det var nytt for nåværende eier, eller

- utgifter som endrer den gjenstående kontantstrømmen for eiendelen positivt i forhold til det som ble lagt til grunn ved anskaffelsen.

Skattereglene er i prinsippet uinteressante for den regnskapsmessige behandlingen. Den skattemessige grensen mellom vedlikehold og påkostning påvirkes ikke av hvordan en trekker grensen regnskapsmessig. Men det er ikke tvil om at den skattemessige grensen i stor grad har blitt og blir brukt som grense også i årsregnskapet. En kan ikke finne grensen i noen lov eller forskrift, den har utviklet seg gjennom praksis.



Lignings-ABC definerer vedlikehold slik: "Vedlikehold, herunder reparasjon, er arbeider som utføres for å bringe formuesobjektet tilbake i den stand den tidligere har vært som ny. (...) Ved denne bedømmelsen skal en også regne med den stand som nåværende objekt har vært i hos eventuelle tidligere eiere. (...) Har formuesobjektet tidligere blitt endret etter at det var nytt, for eksempel bygget på eller ominnredet, er det den endrede stand som skal danne utgangspunktet for vurdering av hva som er vedlikehold." Formuleringen er noe annerledes enn i NRS 8 og IAS 16. Prinsippene synes likevel å være de samme for driftsmidler som foretaket har kjøpt som nye.

Driftsmidler som er kjøpt brukt

For driftsmidler som er kjøpt brukt, går det klart fram av det som er kursivert ovenfor at det er en viktig forskjell.

Regnskapsreglene tilsier at skillet trekkes i forhold til driftmidlets stand på nåværende eiers anskaffelsestidspunkt for å få riktig sammenstilling av inntekter og kostnader. Lignings-ABC presiserer at det derimot er standen på eiendelen som ny, korrigert for senere påkostninger, som er utgangspunktet for den skattemessige vurderingen. Se eksempel 1 nedenfor.

Eksempel på en praktisk problemstilling knyttet til det tradisjonelle skillet

Større ombyggingsarbeider på en bygning er et typisk eksempel på at skillet er vanskelig å praktisere. Det er i praksis svært vanskelig eller umulig å finne ut i hvilken grad utgifter ved ombyggingen øker driftsmidlets verdi utover verdien på

anskaffelsestidspunktet, (alternativt endrer den gjenstående forventede kontantstrømmen for eiendelen positivt) i forhold til det som ble lagt til grunn ved anskaffelsen. JF. eksempel 2.

Avskrivningsplanen kan/bør påvirke skillet

Ved fastsettelse av avskrivningsplanen er det to alternativer for fastsetting av levetid når man avskriver en eiendel som består av komponenter med ulik levetid under ett. Vi bruker igjen bygning som eksempel. Det ene alternativet er å avskrive den totale kostprisen for bygningen over selve råbyggets levetid, selv om innredninger og tekniske anlegg har en kortere levetid. Det andre alternativet er å avskrive bygget med en veid gjennomsnittlig avskrivningssats. Vi tror det er forholdsvis få som har hatt et bevisst forhold til dette valget. I praksis har valg av avskrivningstid derfor også svært sjelden påvirket skillet mellom vedlikehold og påkostning. Praksis har nok i stor grad vært at alle utskiftninger av komponenter har blitt klassifisert som vedlikehold hvis det ikke er høyere standard/ytelse på den nye komponenten.

Eksempel 3 viser at et skille mellom vedlikehold og påkostning som ikke tar hensyn til avskrivningsplanen for det aktuelle driftsmidlet, kan gi resultater som ikke alltid er fornuftige.

Etter vår oppfatning er det mer logisk med hel eller delvis balanseføring av utgiftene til ny heis enn full kostnadsføring når avskrivningssatsen er en gjennomsnittssats. Full balanseføring baserer seg på en dekomponeringstankegang. Vi antar at full balanseføring ikke kan anses som god regnskapsskikk uten at man gjennomfører dekomponering i en mer utvidet form. Men vi antar at delvis balanseføring slik som beskrevet i eksemplet, må

Eksempel 1

Et foretak kjøper en nedslitt bygning for 2. Bygningen renoveres umiddelbart til opprinnelig stand for 3. Hvis den gamle eieren hadde foretatt renoveringen før salget og solgt bygningen for 5, er det ikke tvil om at kostprisen hadde vært 5 både regnskapsmessig og skattemessig. Regnskapsmessig må renoveringen balanseføres i sin helhet også når den nye eieren foretar renoveringen selv, fordi alt som gjøres er en forbedring i forhold til driftsmidlets stand på nåværende eiers anskaffelsestidspunkt.

Investeringen må kostnadsføres som avskrivninger over den inntektsskapende perioden for at en skal få riktig sammenstilling. Etter skattereglene skal renoveringsutgiften på 3 kostnadsføres, i og med at bygningen ikke blir i bedre stand enn den var i som ny. Regnskapsmessig balanseføring vil dermed avvike fra skattemessig aktivering.

Eksempel 2

Et forretningsbygg hadde en kostpris på 1000 for 20 år siden. Bygget er avskrevet med 3 % pr. år. Som følge av betydelig utskifting av leietakere, er det i år foretatt betydelige omgjøring av bygget til en kostpris på 500. Råbygget er ikke berørt. Arbeidet har gått ut på en vesentlig omgjøring med riving av mange innervegger og oppsetting av nye, flytting av toaletter, delvis utskifting av teknisk anlegg osv.

Vi antar at mange her ville valgt en løsning der det vesentligste av utgiftene ble kostnadsført, men med balanseføring i den grad nytt teknisk anlegg osv. var av en høyere standard enn det gamle. Andre ville antakelig mer eller mindre skjønnsmessig fordelt et større beløp til påkostning. Vi tror det sjelden vil finne sted en sammenligning mellom opprinnelig forventede kontantstrømmer og justerte kontantstrømmer etter omgjøringen. Skillet blir derfor svært vilkårlig og subjektivt.

anses som god regnskapsskikk. Eksemplet viser forhåpentligvis at avskrivningssatsen bør/kan påvirke skillet mellom vedlikehold og påkostning. Men eksemplet viser også at det er flere valgmuligheter som antakelig må anses akseptable innenfor god regnskapsskikk. Det er uheldig.

Fullt avskrevne driftsmidler

Regelen i NRS 8 og første punkt i tidligere IAS 16 gjelder etter vår oppfatning bare inntil det tidspunktet da driftsmidlet er eller nærmer seg fullt avskrevet. Men vi antar at det er svært vanlig i Norge at utgifter til utskifting av komponenter kostnadsføres fullt ut også etter at et driftsmiddel er fullt avskrevet. Etter vår oppfatning kan slik praksis neppe karakteriseres som god regnskapsskikk.

Her bør det legges til at en del av problemstillingen knyttet til (nærmest) fullt avskrevne driftsmidler skyldes at avskrivningsplanen ikke ble justert når en ble klar over at driftsmidlet har en lengre levetid enn opprinnelig forventet. Etter IAS 16 er det en plikt til å revurdere avskrivningsplanen hvert år.

Basert på regnskapslovens prinsipp om beste estimat foreligger det etter vår oppfatning plikt også i Norge til å revurdere avskrivningsplanen, i hvert fall når den åpenbart er feil. Det kan imidlertid slås fast at de aller fleste ikke foretar slik revurdering.

Det nye skillet mellom vedlikehold og påkostning i IFRS

Når en pådrar seg en utgift knyttet til et eksisterende driftsmiddel, gjør en det (i hvert fall nesten uten unntak) for å øke netto kontantstrøm fra driftsmidlet. Hvis en maskinkomponent ryker, vil oftest maskinen stoppe opp eller gå med redusert kapasitet, med redusert kontantstrøm som resultat. Hvis en velger å skifte ut en komponent som teknisk sett fungerer, er det antakelig fordi en forventer lavere utgifter til reparasjoner som følge av utskiftingen. Når en pådrar seg en utgift knyttet til et eksisterende driftsmiddel, øker derfor generelt fremtidig forventet kontantstrøm fra driftsmidlet i forhold til den forventede kontantstrømmen like før en pådrar

seg utgiften. På denne bakgrunnen kan en begrunne at alle slike utgifter er påkostninger. IASB foreslo i 2003 at skillet nettopp skulle gå i forhold til driftsmidlets stand like før utgiften ble pådratt. En slik løsning ville naturlig nok ført til at ikke bare utskiftninger, men også det alt vesentlige av reparasjoner ville bli balanseført.

Forslaget ble ikke vedtatt i den formen det ble foreslått. I IAS 16 er skillet mellom vedlikehold og påkostning nå (forbausende) lite omtalt. Det er fordi en har lagt det samme kriteriet til grunn for balanseføring av senere utgifter knyttet til driftsmidlet som for selve anskaffelsen. Utgiften skal balanseføres når det er sannsynlig at de fremtidige fordelene som er knyttet til den, tilflyter foretaket, og når kostprisen kan måles på en pålitelig måte. Konsekvensen er i utgangspunktet det samme som i forslaget. Men man modererte det noe, slik at "daglig reparasjon og vedlikehold" (jf. IAS 16.12) skal kostnadsføres. Øvrige utskiftninger skal balanseføres.

Det valget som ble gjort er egentlig en konsekvens av prinsippet om

Eksempel 3

A oppførte et bygg for 20 år siden. Forventet levetid på råbygget er 75 år. Bygget inneholder blant annet en heis, med en opprinnelig kostpris på 1000 og forventet levetid på 20 år. Bygget avskrives som én enhet, slik at heisen inngår i den balanseførte verdien av bygget. Heisen ble skiftet ut i år, i samsvar med forventningene om levetid. Kostprisen for den nye heisen var 2000. Vi forutsetter at standarden på den nye heisen ikke er høyere enn den gamle.

Både regnskapsreglene og skattereglene slik vi har presentert dem ovenfor tilsier at utgiftene til utskifting av heisen kostnadsføres som vedlikehold. Bygningen blir ikke i bedre stand enn den opprinnelig var, og den gjenstående kontantstrømmen for eiendelen endres ikke positivt i forhold til det som ble lagt til grunn ved anskaffelsen, i og med at det var forventet en levetid for heisen på 20 år. Men kostnadsføring som vedlikehold er etter vår oppfatning bare logisk hvis hele kostprisen (inkludert

innredninger og tekniske anlegg) avskrives over råbyggets levetid på 75 år.

Hvis avskrivningssatsen er fastsatt som en veid gjennomsnittssats (for eksempel over 40 år) basert på at bygningen består av flere komponenter med ulik levetid, blir resonnetet annerledes. Avskrivningssatsen reflekterer at heisen bare hadde forventet levetid på 20 år. Da kan det anses logisk at den nye heisen balanseføres fullt ut, fordi den balanseførte verdien av heisen egentlig er null, basert på en dekomponeringstankegang. Men det kan også hevdes at når bygningen avskrives under ett med 2,5 %, må også heisen anses avskrevet med totalt 50 % i løpet av 20 år. I så fall har heisen en gjenværende balanseført verdi på 500 når den skiftes ut. Denne gjenværende verdien må redusere beløpet som (netto) balanseføres, slik at netto tilgang blir 1500 (tilgang på 2000 og avgang på 500). Det blir dermed en kostnadsføring på 500. Basert på dekomponeringstankegangen er dette tap ved avgang. Men i praksis blir nok 500 oftest kostnadsført som vedlikehold.



Artikkelforfattere Jens-Erik Huneide (partner, revisjon) og Trond Tømte (partner) er tilknyttet PricewaterhouseCoopers' fagavdeling i Oslo

Eksempel 4

Vi forutsetter at også den nye heisen i eksemplet ovenfor har levetid på 20 år, slik at den er moden for utskifting 40 år etter at bygget ble oppført. Vi forutsetter at bygningen er avskrevet med den veide gjennomsnittssatsen på 2,5 %. Da er bygget fullt avskrevet når heisen skiftes ut for annen gang. Vi forutsetter videre at det nå er sannsynlig at bygningen vil vare i minst 20 år til. Når heisen skiftes ut etter 40 år, blir bygningen fremdeles ikke i bedre stand enn det var i som ny. Men den gjenstående kontantstrømmen for eiendelen påvirkes positivt i forhold til det som ble lagt til grunn ved anskaffelsen. Valg av avskrivningstid på 40 år reflekterer jo at det har vært forutsatt at bygget ikke kom til å skape positive kontantstrømmer etter 40 år (i gjennomsnitt). På samme måte som i eksemplet ovenfor antar vi at man ikke kan gjennomføre en delvis dekomponeringstankegang. Da blir konklusjonen etter vår oppfatning at utgiften til heisen må balanseføres fullt ut, jf. det andre punktet i tidligere IAS 16. Det samme må gjelde alle andre utskiftings etter at bygninger er fullt eller nærmest fullt avskrevet.

dekomponering. I prinsippet skal hver enkelt komponent avskrives over levetiden for den aktuelle komponenten. Hvis en hadde foretatt så detaljert oppdeling i anleggsregisteret, ville den kommet til den samme løsningen også etter det tradisjonelle skillet. Det viser at problemstillingene knyttet til det tradisjonelle skillet mellom vedlikehold og påkostning er en konsekvens av manglende dekomponering i anleggsregisteret.

Driftsmidler som er ført på egne linjer i anleggsregisteret for utskifting må føres ut av anleggsregisteret, og det må beregnes gevinst/tap ved avgang (se delkapitlet om avgang av varige driftsmidler). Ofte vil imidlertid den delen som skiftes ut, ikke være ført som egen komponent i anleggsregisteret, fordi de færreste foretak vil foreta en så utstrakt dekomponering, og det er heller ikke krav om det i IAS 16. IAS 16.70 angir en praktisk tilnæringsregel i slike tilfeller. En kan bruke kostprisen for den nye komponenten som indikasjon på kostprisen for den komponenten som skiftes ut. Det må/bør korrigeres for ulik standard/ytelse på komponentene. Etter at en har beregnet kostprisen, må en beregne balanseført verdi ved utrangeringen basert på den aktuelle avskrivningssatsen for det aktuelle driftsmidlet/den aktuelle komponentgruppen. I og med at kostprisen er dekomponert i grupper av komponenter med

omtrent samme levetid, skal det være mulig å finne ut hvilken avskrivningsgruppe som den utskiftede komponenten tilhører. Slik som IAS 16 har definert påkostning og vedlikehold, forsvinner svært mange av de praktiske problemstillingene knyttet til det tradisjonelle skillet. Derved øker også påliteligheten av regnskapet og sammenlignbarheten av regnskaper i vesentlig grad. Dessuten vil regnskapet vise et riktigere bilde.

Hvordan bør skillet praktiseres i Norge

Det går fram av det ovenstående at det tradisjonelle skillet mellom vedlikehold og påkostning er svært vanskelig å praktisere på en god måte. Konsekvensen er store ulikheter mellom foretakene, og at svært mange kostnadsførere vesentlige beløp som vedlikehold som burde vært balanseført som påkostning. Særlig foretak som har betydelige slike utgifter bør etter vår oppfatning derfor vurdere å endre sin praksis, og velge IFRS-løsningen ("det nye skillet"). Ifølge høringsnotat fra Norsk RegnskapsStiftelse om anvendelse av IFRS-løsninger innenfor god regnskapsmessighet, er det full anledning til å praktisere skillet mellom vedlikehold og påkostning slik som beskrevet i IAS 16 også i årsregnskap som avlegges etter de ordinære norske regnskapsreglene.

Etter vår oppfatning kan en ikke praktisere dette skillet uten å dekomponere for eksempel et bygg i grupper av komponenter med ulik levetid. Men en bør kunne foreta dekomponeringen

i avskrivningsgrupper på utskiftingstidspunktet når det ikke er gjort tidligere. IFRS-rapporterende foretak måtte foreta dekomponering for samtlige vesentlige driftsmidler, blant annet bygninger ved overgangen til IFRS. Det viser at det er mulig å anslå i ettertid hvor stor del av kostprisen som kan henføres til komponentene råbygg, innredninger og tekniske anlegg, og velge avskrivningssatser for hver av disse gruppene som gir en fornuftig avskrivningsplan.

Ofte vil dekomponeringen føre til at den beregnede balanseførte verdien vil avvike fra den virkelige balanseførte verdien. Hvis den beregnede balanseførte verdien er høyest, vil det være naturlig å reversere det som er avskrevet for mye tidligere (før utskiftingen). Konsekvensen må nok i så fall være at en også foretar fremtidige avskrivninger basert på denne oppdelingen i avskrivningsgrupper.

Det går fram av eksemplet at IFRS-løsningen ikke krever noen vurdering av standarden på de nye komponentene i forhold til de som skiftes ut. Det er en betydelig praktisk i forhold til det tradisjonelle skillet.

I eksemplet ble det en vesentlig lavere kostnadsbelastning det året omgjøringsarbeidet foretas (og høyere balanseverdi) enn etter det tradisjonelle skillet som de fleste praktiserer i norske regnskaper. Det vil være en typisk konsekvens. Det kan ikke være tvil om at det samtidig blir en riktigere regnskapsmessig behandling.

Eksempel 5

Et foretak anskaffet et forretningsbygg for 20 år siden. Kostprisen var 1 000. Bygget er avskrevet med 2,5 % pr. år, slik at balanseført verdi er 500. I år er det foretatt en betydelig omgjøring av bygget innvendig, til en total utgift på 600.

En tenkt dekomponering av kostpris ved kjøpet og avskrivninger kan for eksempel gi følgende anslag på fordelingen:

	Kost- pris	Leve- tid	Årlig avskrivning	Ber. bokført verdi
Råbygg	600	75 år	8	440
Innredning	160	20 år	8	0
Tekniske anlegg	240	30 år	8	80
Sum	1000		24	520

Den balanseførte verdien etter opprinnelige avskrivninger er 500. Før en beregner gevinst/tap ved utrangering, bør en resultatføre 20 som for mye avskrevet tidligere år, dvs. som en korreksjon til årets avskrivninger. Alternativet er å justere avskrivningssatsene for en av avskrivningsgruppene, slik at sum årlige avskrivninger blir lik de regnskapsførte avskrivningene på 25.

Det anslås at 75 % av de opprinnelige innredningene er revet, og at 50 % av det tekniske anlegget er skiftet ut. Innredningene har ingen balanseført verdi, og det blir derfor ikke noe tap. Den regnskapsmessige løsningen blir da:

Balanseføring av omgjøringsarbeider 600
Tap ved utrangering teknisk anlegg (50 % av 80): 40

Omgjøringsarbeidene må fordeles på innredning og tekniske anlegg.

Nyheter fra Norsk RegnskapsStiftelse

Norsk RegnskapsStiftelse avholdt sin årlige regnskapskonferanse 30. oktober 2007. Det var mange interessante foredrag, men konferansen var ikke preget av de mange store nyheter med virkning for regnskapsåret 2007. De konkrete nyhetene var forslag til endringer i forenklet IFRS, anvendelse av IFRS-løsninger innenfor god regnskapsskikk og pensjonsforutsetninger.

For øvrig er regnskapsstandarden om årsberetning gjort om til endelig standard (NRS 16). Det er ikke gjort noen endringer i forhold til den foreløpige standarden.

Norsk RegnskapsStiftelse mener på kort sikt at regnskapslovens tosporsystem for øvrige foretak best kan ivaretas ved prinsippbasert god regnskapsskikk (GRS) og at en parallelt videreutvikler forenklet IFRS som kan anvendes både i konsernregnskapet og selskapsregnskapet.

Prinsippbasert GRS vil være en videreføring av dagens regnskapspraksis. Ut fra en kostnad-/nyttevurdering kan det være andre regnskapsmessige løsninger som er hensiktsmessige for gruppen øvrige foretak enn for de børsnoterte foretakene. IFRS vil fortsatt være en sentral rettesnor og det skal derfor være gode grunner for å avvike fra IFRS. Men i den grad regnskapslovens bestemmelser eller andre hensyn tilsier det, vil det nødvendigvis ikke foretas noen konvergering mot IFRS. Det vil i stor grad bli lagt vekt på forenklinger, uten at det skal gå på bekostning av kvaliteten i regnskapsinformasjonen.

Anvendelse av IFRS-løsninger innenfor god regnskapsskikk

Norsk RegnskapsStiftelse har sett behov for klargjøring på enkelte områder hvor det har vært usikkerhet knyttet til om det foreligger avvik mellom norske regnskapsstandarder og IFRS, og ga derfor ut et høringsnotatet i november 2006 om anvendelse av IFRS-løsninger innenfor god regnskapsskikk. På bakgrunn av forslagene i dette høringsnotatet, er det vedtatt en rekke

endringer av regnskapsstandardene i 2007. Vi omtaler her de fleste endringene.

- I NRS 3 Hendelser etter balansedagen heter det nå i pkt. 11: "Styrets forslag til utbytte skal klassifiseres som kortsiktig gjeld på balansedagen for det regnskapsåret som utbyttet er foreslått med bakgrunn i." Posten "avsatt utbytte" ble fjernet i regnskapslovens oppstillingsplan med virkning fra 2006. Standarden er endret slik at det slås fast at styrets forslag til utbytte fremdeles skal avsettes i årsregnskap som avlegges etter norsk god regnskapsskikk.
- I NRS 14 Leieavtaler er det kommet inn et nytt punkt 68A (under spesielle problemstillinger) som gir rettleiding for å vurdere om en kontrakt/avtale er en leieavtale. Her heter det at IFRIC's tolkningsuttalelse nr. 4 også kan legges til grunn innenfor god regnskapsskikk.
- I NRS (F) Resultatskatt er det tatt inn et nytt punkt 2.4 der det er presisert at kriteriene for balanseføring av utsatt skattefordel er de samme etter IFRS og god regnskapsskikk. I det samme punktet er det også presisert at beregningene av utsatt skattefordel skal være identisk for selskap som avlegger konsernregnskap etter IFRS og selskapsregnskap etter god regnskapsskikk.
- I NRS (F) Konsernregnskap er det også gjort enkelte endringer. Den norske konsernstandard har enkelte

Jens-Erik Huneide er partner ved PricewaterhouseCoopers' revisjonsenhet i Oslo og Fredrikstad.



konkrete avvik fra IFRS 3 ved oppkjøp. Det tillates blant annet i større grad at det foretas avsetning til restruktureringskostnader, og det er ulike regler for behandling av negativ goodwill. Det presiseres at ved for eksempel fusjon etter forutgående oppkjøp skal en eventuell oppkjøpsanalyse som er gjennomført etter IFRS i utgangspunktet videreføres i selskapsregnskapet. Men man skal følge løsningen etter god regnskapsskikk for negativ goodwill, og man kan regnskapsføre restruktureringsavsetninger i samsvar med god regnskapsskikk. I så fall blir det avvik mellom selskapsregnskapet og konsernregnskapet.

På et annet punkt er det gjort endring for å tillate lik behandling. Etter IFRS skal betingede forpliktelser regnskapsføres til virkelig verdi ved oppkjøp også når forpliktelsen ikke er regnskapsført i selskapsregnskapet til det oppkjøpte selskapet fordi det ikke er sannsynlighets-overvekt for at forpliktelsen kommer til oppgjør. Det er nå presisert i NRS (F) Konsernregnskap at det er tillatt å foreta slik avsetning også i konsernregnskaper som avlegges etter god regnskapsskikk.

- Etter IFRS avsettes ikke utbytte som gjeld før utbyttet er vedtatt. For at det ikke skal være tvil om at reglene om inntektsføring i eierselskapet av utbytte er uavhengige av om

giveren følger IFRS eller god regnskapsskikk, er det gjort en endring i NRS (F) Investering i tilknyttet selskap og deltakelse i felles kontrollert virksomhet. Nå heter det at det er uten betydning for spørsmålet om inntektsføring hos investor om utbytte er avsatt eller ikke. Tilsvarende endring er gjort i NRS (D) Inntektsføring.

- I NRS (F) Nedskrivning er følgende tekst tatt inn i punkt 4.1, annet avsnitt: "Det presiseres at det følger av regnskapslovens forarbeider at dersom anleggsmidlet er bestemt for salg sammen med andre anleggsmidler i en enkelt salgstransaksjon, skal disse anleggsmidlene vurderes samlet. For selskap som avlegger konsernregnskap etter IFRS og selskapsregnskap etter god regnskapsskikk, skal vurderingen av avhendingsgrupper etter IFRS 5 vurderes tilsvarende etter god regnskapsskikk, dog ikke dersom avhendingsgruppen eies av flere selskaper."

Forenklet IFRS

NRS har bistått Finansdepartementet med å utarbeide forslag til forskrifter om forenklet anvendelse av IFRS. Forenklet IFRS er omtalt i egen artikkel i dette nummeret av Mentor.

Omorganiseringer

Norsk RegnskapsStiftelse publiserte i 2006 et høringsutkast til regnskapsstandard om omorganiseringer. Diskusjonsnotatet om regnskapsføring i selskapsregnskapet av overdragelser mellom selskaper i samme konsern ble samtidig trukket tilbake. Ved høringen var det stor uenighet om høringsutkastet. Det førte til at Norsk RegnskapsStiftelse trakk tilbake høringsutkastet i 2007. Diskusjonsnotatet er derfor fremdeles gjeldende. Et nytt høringsutkast om omorganiseringer forventes å foreligge høsten 2008.

Pensjoner

Det er foreslått endringer i NRS 6 Pensjonskostnader og NRS(V) Veiledning IAS 19 Employee Benefits. Forslagene omhandler to forhold, behandlingen av arbeidsgiveravgift og avvikling av kollektive livrenteavtaler.

Forslaget innebærer ingen prinsippendring for behandling av arbeidsgiveravgift, men det foreslås en ny, alternativ tilnæringsmetode for regnskapsmessig behandling av arbeidsgiveravgift. Bakgrunnen for forslaget er erfaringer de siste årene med at det kan være utfordrende å bruke den eksisterende tilnæringsmetoden. Det foreslås en presisering av NRS 6 punkt 64 om at netto pensjonsforpliktelse i balansen inkluderer arbeidsgiveravgift. Presiseringen anses ikke å medføre noen realitetsendring. Det foreslås videre justeringer av krav til tilleggsopplysninger, som en konsekvens av ovenstående endring. Tilsvarende endringer foreslås i NRS(V) Veiledning IAS 19 Employee Benefits.

Når det gjelder avvikling av kollektive livrenteavtaler foreslås det å ta inn omtale av regnskapsmessig behandling av avvikling av kollektive livrenteavtaler i Vedlegg til NRS 6. Bakgrunnen for forslaget om tilføyelsen er at det har vært en omfattende avvikling av kollektive livrenteavtaler som følge av at skattereglene for slike ordninger er endret.

Forslagene er ikke vedtatt når dette nummeret av Mentor går i trykken, men det forventes at endringene vedtas med virkning for årsregnskapet for 2007.

Veiledningen om pensjonsforutsetninger er omgjort fra høringsutkast til endelig veiledning i 2007, og enkelte av de anbefalte forutsetningene er endret. Vi viser til grundig omtale av veiledningen i forrige nummer av Mentor (nr. 3/2007).

Fond for urealiserte gevinster

Fond for urealiserte gevinster er bare aktuell for selskaper som avlegger selskapsregnskapet etter full eller forenklet IFRS. Fondet skal sikre at utbyttgrunnlaget ikke blir vesentlig

forskjellig for de som bruker IFRS i forhold til de som bruker norske regnskapsregler. Det har vært noen uklarheter om hvordan fondets størrelse skal beregnes. På denne bakgrunn ble et utkast til veiledning om fond for urealiserte gevinster sendt på høring i januar 2007. Veiledningen ble fastsatt som en endelig veiledning i oktober 2007, med noen presiseringer i forhold til høringsutkastet.

Ideelle organisasjoner

Erfaringen har vist at det er behov for å klargjøre enkelte forhold som er omtalt i NRS (F) God regnskapsskikk for ideelle organisasjoner. På denne bakgrunn har Norsk RegnskapsStiftelse utarbeidet et diskusjonsnotat om problemstillinger knyttet til inntektsføring, egenkapital og administrasjonsprosent/formålsprosent. Basert på høringsutkastet og høringskommentarene tas det sikte på å gjøre endringer i standarden i 2008.

Status pågående og planlagte prosjekter

NRS arbeider med en gjennomgang av alle eksisterende standarder, høringsutkast og notater med sikte på en oppdatering i forhold til vedtatte lovendringer og i tråd med den vedtatte strategien.

NRS sier i statusrapporten at de vil komme med høringsutkast for konsernregnskap, virksomhetssammenslutninger, fusjon, fisjon og finansielle instrumenter senest innen utgangen av første kvartal 2008. Høringsutkastene skal ha bakgrunn i strategien om korte prinsippbaserte standarder, hvor forenklinger tillegges betydelig vekt. I tillegg vil forslaget om endringer i NRS(F) Resultatskatt og NRS(D) Regnskapsføring av særskatt på sokkelvirksomhet etter petroleumsskatteloven og grunnrenteskatt for kraftforetak bli fulgt opp innen utgangen av 2007. Innen utgangen av 2007 vil det også bli tatt stilling til om NRS 7 Resultat pr. aksje, NRS 10 Opplysninger om segmenter, NRS 11 Delårsrapportering og NRS(F) Opplysninger om nærstående parter skal bestå, oppheves nå eller beholdes midlertidig i påvente av at Finansdepartementet vurderer fastsettelse av egne regler for børsnoterte selskap som ikke er konsern.

Til regnskapskonferansen 2008 planlegges det høringsutkast om omorganiseringer, valuta og immaterielle eiendeler.

Nye dokumentasjonsregler for konserninterne transaksjoner

Prissetting i konserninterne transaksjoner – internprising – er et av de viktigste fokusområdene for selskaper og skattemyndigheter både i Norge og i utlandet.

Det såkalte armlengdeprinsippet er selve kjernen i alle internprisingsspørsmål. Dette prinsippet er nedfelt i norsk lov: Skatteloven (sktl.) § 13-1 slår fast at skattemyndighetene kan fastsette en norsk skattyters skattepliktige inntekt ved skjønn dersom inntekten er redusert som følge av transaksjoner med en beslektet part.

Ved lov av 29. juni 2007 er det nå innført særskilte lovregler med krav til dokumentasjon av konserninterne transaksjoner. Reglene er tatt inn i ligningsloven (lignl.) § 4-12.

De nye reglene gir anvisning på to nivåer for dokumentasjon: En oppgave (RF-skjema) som skal leveres sammen med selvangivelsen (Oppgaveplikten). En betydelig mer detaljert og omfattende dokumentasjon som skal innleveres senest 45 dager etter krav fra skattemyndighetene (Dokumentasjonsplikten).

I denne artikkelen fokuserer vi på Dokumentasjonsplikten, dvs. den dokumentasjon av interne priser et norsk selskap må være forberedt å legge frem på forespørsel. (Denne artikkelen vil ikke omtale oppgaveplikten nærmere.)

Dokumentasjonsplikten gjelder konserninterne transaksjoner fra 1.1.2008. Samtidig med at dokumentasjonen utarbeides får man også kontrollert at de internprisene man opererer med er i samsvar med regelverket. Det er derfor all grunn til å sette i gang arbeidet med dokumentasjonen snarest hvis den er mangelfull i dag. Senere bør dokumentasjonen utarbeides/ajourføres fortløpende. Fra våren 2009 må skattytere være forberedt på å fremlegge dokumentasjonen på 45 dagers varsel.

I kapittel 3 nedenfor vil vi kort angi hvem som må ha formell dokumentasjon for sine konserninterne priser. I kapittel 4

utdypes hva dokumentasjonen må inneholde. I kapittel 5 omtaler vi hvordan slik dokumentasjon kan utarbeides i praksis. Vi avslutter i kapittel 6 med å redegjøre for tillegg i sanksjonssystemet på grunn av de nye dokumentasjonsreglene.

Hvem (og hvilke transaksjoner) blir omfattet av Dokumentasjonsplikten

De nye reglene vil kunne omfatte alle selskaper og faste driftssteder som er skattepliktige til Norge og som har transaksjoner eller mellomværende med "nærstående", jf. lignl. § 4-12 nr. 1 og 2. Med selskaper menes ikke bare aksjeselskaper, men også ansvarlige selskap og andre foretak.

Med nærstående menes selskaper eller fysiske personer som er "bundet sammen" med 50 % eierskap eller kontroll. Reglene omfatter derfor blant annet transaksjoner mellom to selskaper som eies med minst 50 % av en og samme person. Det er altså ikke bare transaksjoner mellom selskap innenfor konserndefinisjonen i aksjeloven som omfattes. Transaksjoner mellom selskap og fysisk person rammes ikke. En fysisk person kan aldri pålegges dokumentasjonsplikt etter reglene i lignl. § 4-12.

Det er viktig å merke seg at dokumentasjonsreglene også omfatter transaksjoner og mellomværende mellom et fast driftssted i Norge (filial) og dets utenlandske hovedkontor, og også mellom et norsk hovedkontor og dets utenlandske faste driftssted (filial).

Et kontroversielt aspekt ved de foreslåtte reglene er at de gjelder både transaksjoner innen Norge og over landegrensene. Grunnen til at transaksjoner også innen Norge omfattes av



Advokat Bjørn S. Slåtta (t.v) og advokat Øystein Andal er begge tilknyttet Advokatfirmaet PricewaterhouseCoopers' kontor i Oslo.

reglene, er at lovgiver har vært (over-?) bekymret for å komme i konflikt med EØS-avtalens forpliktelser til ikke-diskriminering. Dokumentasjonsplikten innebærer en forholdsvis stor byrde for skattyterne, og derfor er den forbeholdt nærstående selskaper som i sum er relativt store (og som vi nedenfor benevner som konsern).

Små og mellomstore konsern er unntatt fra dokumentasjonsplikten. Slike konsern er definert til på konsolidert nivå å ha færre enn 250 ansatte og samtidig enten ha en omsetning på mindre enn kr 400 millioner eller en balansesum på mindre enn kr 350 millioner. En norsk skattyter som er del av et slikt konsern er altså unntatt fra dokumentasjonsplikten.

Unntaket gjelder imidlertid ikke dersom den norske skattyteren driver virksomhet som er særskattepliktig etter

petroleumsskatteloven. Videre gjelder unntaket heller ikke for skattyterens transaksjoner med nærstående som er hjemmehørende i land Norge ikke har skatteavtale med. Slike transaksjoner må altså dokumenteres uansett konsernets størrelse.

Dokumentasjonens innhold

Mens oppgaveplikten skal fungere som en filtreringsmekanisme, skal den dokumentasjon som kreves i henhold til dokumentasjonsplikten gjøre det mulig for skattemyndighetene å foreta en inngående vurdering av internprisingen som gjelder den aktuelle skattyteren. Dokumentasjonen skal blant annet inneholde

- en beskrivelse av skattyters og de nærståendes virksomheter,

- en beskrivelse av konsernet skattyter er del av,
- en inngående redegjørelse for art og omfang av konserninterne transaksjoner og mellomværende,
- en funksjonsanalyse (analyse av hvilke funksjoner som utøves, risikoer som bæres og eiendeler som benyttes i de konserninterne transaksjonene),
- en sammenlignbarhetsanalyse (analyse av i hvilken grad de konserninterne transaksjonene er sammenlignbare med transaksjoner utenfor interessefelleskap) og
- en beskrivelse av den internprisingsmetode som er valgt og en forklaring på hvorfor denne metoden sikrer at vilkårene i transaksjonene er i samsvar med armlengdeprinsippet.

I tillegg må man fremlegge kopi av alle relevante konserninterne avtaler.

De viktigste delene av dokumentasjonen er funksjons- og sammenlignbarhetsanalysene. Disse analysene må være tilstrekkelig detaljerte til at skattemyndighetene kan vurdere om den metodikken for internprising som faktisk er anvendt, kan aksepteres. Norske skattytere må være forberedt på at skattemyndighetene gjennomgår disse analysene i dybden.

I likhet med de nylig implementerte dokumentasjonsreglene i Danmark, Sverige og Finland er de nye norske reglene i stor utstrekning basert på kapittel V i OECDs retningslinjer for internprising. (Offisiell norsk oversettelse av disse retningslinjene kan lastes ned fra Finansdepartementets hjemmesider: http://www.regjeringen.no/Upload/FIN/rapporter/internprising_oecd.pdf). Dokumentasjon utarbeidet i henhold til for eksempel de danske lovkravene vil således typisk også være tilstrekkelig i forhold til de norske reglene. Videre vil OECDs retningslinjer kunne gi veiledning i forhold til hva som kreves etter de norske reglene.

De nærmere krav til hva dokumentasjonen skal inneholde vil fremgå av en egen forskrift. Utkast til slik forskrift ("Utkast til forskrift om dokumentasjon av prisfastsettelsen ved kontrollerte transaksjoner og overføringer") har nylig vært på høring, sammen med Skattedirektoratets utkast til veiledning for utarbeiding av dokumentasjonen. Det er å håpe at endelige versjoner av både forskrift og veiledning vil foreligge i løpet av kort tid.

Det er verdt å merke seg at det i Odelstingsproposisjon nr. 62 (2006-2007) som ligger til grunn for de nye norske reglene ble angitt at dokumentasjon utarbeidet i samsvar med EUs retningslinjer for dokumentasjon av konserninterne transaksjoner (EU Transfer Pricing Documentation (EUTPD), se <http://eur-lex.europa.eu>) i utgangspunktet også vil tilfredsstille de norske kravene. Selv om dette ikke uttrykkelig er gjentatt i senere dokumenter, må det forutsettes å skulle gjelde ved innføringen av de formelle dokumentasjonsreglene. Dette er viktig for å legge til rette for at europeiske konsern kan utarbeide internprisingsdokumentasjon etter en og samme mal.

Dokumentasjonen skal som nevnt innleveres innen 45 dager etter krav fra skattemyndighetene. Dette kan i utgangspunktet fremstå som en forholdsvis lang frist. I praksis er imidlertid 45 dager langt fra nok til å gjennomføre en dokumentasjonsprosess fra starten av. Ettersom fristen for innlevering av selvangivelsen er 31. mai (Fristen er 30. april for selskaper som er særskattepliktige etter petroleumsskatteloven), er det dessuten sannsynlig at skattemyndighetene vil komme med krav om innlevering av dokumentasjon i løpet av juni eller juli måned. Dermed vil de 45 dagene falle sammen med fellesferien i Norge og/eller i utlandet. Realiteten er derfor at de skattytere som omfattes av dokumentasjonsplikten må ha dokumentasjonen klar når selvangivelsen innleveres. Det må også understrekes at skattemyndighetene strengt tatt forventer at dokumentasjonen

Figur 1: Unntak for små og mellomstore konsern

Færre enn 250 ansatte:	Nei --> Dokumentasjonspliktig			
	Ja --> Omsetning mindre enn 400 MNOK	Ja --> ikke dokumentasjonspliktig		
		Nei--> Balansesum mindre enn 350 MNOK	Ja-->Ikke dokumentasjonspliktig	
			Nei --> Dokumentasjonspliktig	

blir til fortløpende, dvs. samtidig med eller før transaksjonene faktisk gjennomføres.

Dokumentasjonen kan innleveres på norsk, svensk, dansk eller engelsk, og må oppbevares av skattyter i minst 10 år. Oppbevaringsplikten henger sammen med fristen for endring av ligning tilbake i tid, som er maksimalt 10 år, jf. lignl. § 9-6.

Dokumentasjonsprosessen i praksis

Internprising innenfor et konsern i et skatteperspektiv handler etter vår mening om to forhold; det å bruke en armlengdemessig pris og det å kunne dokumentere det. Uten tanke på skatteregler vil konsern ofte forsøke å operere med priser som er armlengdemessige, motsatt vil et konsern svært sjelden ha noe forretningsmessig motiv for å ha en slik formell dokumentasjon på plass som skattemyndighetene i mange land krever.

Når det er sagt er det nok likevel slik at en god del konserninterne transaksjoner har priser som klart avviker fra det som faktisk er å anse som et akseptabelt armlengdemessig (markedsmessig) prisintervall. Dette kan være en ubevisst eller bevisst handling.

Når norske konsern nå i større grad enn tidligere må utarbeide prisingsdokumentasjon, må de derfor også foreta en kvalitetssjekk av prisingspolitikken sin og kontrollere at den tilfredsstillende armlengdeprinsippet.

Hvordan håndterer man dokumentasjonsprosessen?

Oppstartsfasen: Eierskap og ressurser til prosjektet

Normalt vil det være hensiktsmessig at et dokumentasjons-

prosjekt styres av morselskapet. Ofte vil et konsern ha lignende transaksjoner for flere av selskapene som tilhører konsernet og da vil en felles testing av prisingen og felles utarbeidelse av dokumentasjonen være effektivt. I utgangspunktet gjelder dette også når det er tale om datterselskaper i flere land. Ofte er dokumentasjonsreglene relativt like, og det samme gjelder armlengdestandarder.

EU har laget prinsipper for dokumentasjon av internprising, og der anbefales det at det lages en overordnet rapport og deretter flere land-/selskapsrapporter. Trolig er en slik struktur av rapporter noe vi vil se mer og mer av, ikke bare i Europa, men også ellers. Er konsernet lite er det i og for seg ingenting i veien for å kun ha en overordnet rapport. Dette kan imidlertid være en utfordring siden en del land har spesielle dokumentasjonskrav som få andre har. På den andre siden kan slike krav være relativt enkle å oppfylle, slik at man raskt kan fremskaffe den nødvendige tilleggsdokumentasjon dersom en får en konkret henvendelse fra det aktuelle landets skattemyndigheter.

Å dokumentere internprisingen sin i tråd med det skattemyndighetene ønsker tar uansett tid og krever god organisering. Derfor er det avgjørende at et konsern aksepterer at det vil medgå tid og ressurser til en slik jobb. Det må avsettes tid til å utarbeide og oppdatere dokumentasjonen. Det er viktig at noen av de personene som er ansvarlige for å sette prisene konserninternt deltar. Vår erfaring er at uten dedikerte personer internt i konsernet blir resultatet av prosjektet ikke så godt som ønsket og prosjektet vil dessuten ta uforholdsmessig lang tid.

Kartlegging og prioritering

Med utgangspunkt i egne ressurser og kompetanse må konsernet vurdere om og på hvilken måte rådgivere skal brukes. Et viktig moment i denne forbindelse er omfanget av og

Figur 2: Hvordan håndterer man dokumentasjonsprosessen?





størrelsen på konsernets interne transaksjoner. Det er opplagt forskjell på hvor mye et konsern bør legge ned i ressurser på å dokumentere konserninterne transaksjoner som samlet utgjør 1 milliard sammenlignet med transaksjoner som samlet utgjør 10 millioner.

Andre faktorer som er relevant for hvor mye ressurser et konsern skal legge ned i et slikt prosjekt er hvilke land som er involvert og hvilke typer transaksjoner det er snakk om. Hvis et konsern bare har virksomhet i Norge kan nok dokumentasjonen være mindre omfattende enn om det – alt annet likt – hadde hatt datterselskaper i flere andre land. Tilsvarende kan dokumentasjonen normalt også gjøres relativt kort dersom transaksjonene og prisingsspørsmålene er relativt enkle, eksempelvis ved salg av standardiserte varer som også selges til uavhengige parter. Er det derimot snakk om mer kompliserte transaksjoner, for eksempel omfattende interne forskningsprosjekter, må dokumentasjonen typisk være mer omfattende.

Allerede fra inntektsåret 2007 må norske selskap levere oppgave over konserninterne transaksjoner. Denne kan være nyttig som informasjonsgrunnlag i planleggingen av dokumentasjonen som må være på plass året etterpå.

Med slik informasjon i bunnen vil det være lettere å ta stilling til hvilke transaksjoner og eventuelt hvilke land en skal utarbeide mest dokumentasjon for, og hvilke som er mindre i omfang eller kompleksitet, og således ikke trenger så mye analyse og omtale. Er det transaksjoner som er uvesentlige, skal det i henhold til § 13 i utkast til forskrift om dokumentasjon være tilstrekkelig med en opptegning, dvs. at det ikke vil være nødvendig med noen funksjonsanalyse eller prisingsvurdering.

Analyse og dokumentasjon

Under dette punktet kommer en til det mest utfordrende

arbeidet, nemlig å gå gjennom hver enkelt transaksjon med tanke på å analysere og beskrive prisingen av den. I den sammenheng forventer skattemyndighetene en relativt bred og dyp beskrivelse av rammene rundt transaksjonen. Det betyr at en først må gi en oversikt over industrien og det markedet konsernet opererer innenfor, og deretter gi en oversikt over konsernet som sådan. Dernest må en gå nærmere inn på de enhetene som deltar i de(n) aktuelle transaksjon(e) og analysere deres funksjoner, risiko og eiendeler i forhold til den transaksjonen som skal beskrives.

Omfanget av dokumentasjonen må selvsagt avpasses transaksjonens type. Er det tale om et industrikonsern hvor det kun er lånetransaksjoner som skal dokumenteres kan en generelt si at beskrivelsen av industrien, markedet og resten av konsernet kan gjøres kort. Essensen er at beskrivelsene alltid bør tilpasses de transaksjoner en har tenkt å omtale, og omfanget av beskrivelsene kan reduseres hvis det er tale om små transaksjoner eller transaksjoner som er enkle å prise. Hvis derimot en feilprising kan være svært lønnsom for et konsern, for eksempel fordi et av selskapene i transaksjonen opererer i et lavskattelands, bør dokumentasjonen være grundig. Dette er uttrykkelig påpekt i utkastet til forskrift til lignl. § 4-12. jf. dets § 3 (3).

Den mest krevende øvelsen vil ofte være å finne priser eller transaksjoner mellom uavhengige som kan brukes som bevis eller indikasjon på at prisen i konserninterne transaksjoner er armlengdemessig. På den andre siden har man et godt utgangspunkt for å sammenligne hvis et av selskapene som er involvert i en konsernintern transaksjon har en tilsvarende transaksjon med en utenforstående. I den grad prisingen av den konserninterne transaksjonen fraviker fra transaksjonen med en uavhengig må en ha gode argumenter på hånden for å forsvare det. Men man kan ikke automatisk bruke samme pris som i den uavhengige transaksjonen. Det er viktig å forvise seg om



at transaksjonene virkelig er sammenlignbare. Derfor bør en i alle fall sjekke at prisingen ikke leder til at noen av selskapene konsekvent forfordes, for eksempel ved at det ene går i minus mens det andre går i pluss.

I denne fasen går dokumentasjonen og analysen av prisingen hånd i hånd. Hvis en ender opp med en konklusjon om at prisingen er feil og at den må justeres, er det et vanskelig å gi råd om hvordan en håndterer det i forhold dokumentasjonen. Hvis det ikke er hensiktsmessig å endre prissettingen tilbake i tid, for eksempel fordi det anses for utfordrende i forhold til de(t) aktuelle lands skattemyndigheter, vil en normalt beskrive den nye prissettingen i dokumentasjonen for det året ny prising er utført, uten nødvendigvis å si så mye om den gamle metoden. Heldigvis er internprising ikke en eksakt vitenskap – armlengdemessig pris er ikke et bestemt beløp med to streker under. Således kan normalt relativt ulikt prisnivå ofte forsvares, og det må også være mulig å endre priser uten at den gamle prisingen nødvendigvis er feil.

Ajourføring

Når dokumentasjonen først er på plass er det viktig at den oppdateres og fornyes. Det må gjøres hvert år, og er neppe en favorittoppgave til noen som har en regnskaps- eller skattefunksjon i et større norsk konsern. Derfor kan det være hensiktsmessig å sette deler av dette arbeidet bort til konsulenter; forutsatt at konsernet gir konsulentene den informasjon de trenger, vil konsulentene sørge for at oppdatering skjer på riktig måte og innenfor de satte frister.

Sanksjoner

Dersom Dokumentasjonsplikten ikke overholdes, ved at dokumentasjonen ikke leveres eller leveres for sent, kan

skattemyndighetene foreta skjønnsligning, jf. lignl. § 8-2 nr. 2 (tilsvarende gjelder i forhold til Oppgaveplikten). Skjønnsligning kan også foretas selv om dokumentasjon innleveres, hvis den er klart mangelfull.

Hvis dokumentasjon ikke fremlegges risikerer skattyter videre å miste sin rett til å påklage skjønnsligningen, jf. lignl. § 9-2 nr. 7. Skattyter kan naturligvis klage på ligningen, men skattemyndighetene har ingen plikt til å behandle klagen. Dette kan i og for seg høres nokså udramatisk ut; skattyter kan jo bringe ligningen inn for domstolene.

I praksis kan imidlertid avskjæring av klageadgangen få store konsekvenser. Norsk rett setter snevre grenser for adgangen til å legge frem nye dokumenter og bevis for domstolene, som ikke tidligere har vært fremme i den administrative ligningsbehandlingen. Dermed vil skattyter typisk være avskåret fra å få legge frem dokumentasjon som underbygger hans innvendinger mot skjønnsligningen, og han er da henvist til å gjøre gjeldende at ligningen er vilkårlig eller åpenbart urimelig. Det er det svært vanskelig å vinne frem med.

Til slutt må det nevnes at feilprising ofte vil medføre risiko for opp til 60 % tilleggsskatt her i Norge. I en høyesterettssak kom flertallet av dommerne til at klart uriktig prising i seg selv var "uriktig opplysning" og således ga grunnlag for tilleggsskatt (dermed var det i prinsippet irrelevant hvor mye dokumentasjon som var fremlagt). Andre land har også kraftige sanksjoner knyttet til feilprising, noe som nok er delvis årsak til at internprising er et av de mest aktuelle temaene innefor den internasjonale skatteverdenen.

Arveavgift

Vi har i mange år hatt regler om fribeløp ved arv og/eller gave fra for eksempel foreldre til barn. For tiden er fribeløpet på kr. 250 000, og gjelder fra hver av foreldrene til hvert av barna. Fribeløpet gjelder bare en gang. I tillegg har det vært anledning til å gi leilighetsgaver, men det har vært uklart hvor grensen for slike gaver har gått.

Fra 1. januar 2008 innføres det et årlig fribeløp for gaver, i tillegg til engangsbeløpet på kr. 250 000, uten at mottakeren får plikt til å betale arveavgift. Det er noen vilkår knyttet til slike gaver. De er:

- gaven skal ikke være større en halve grunnbeløpet i folketrygden pr. 1. januar i gaveåret
- gaven må ytes til fysisk person,
- gaven kan ikke være aksje i ikke-børsnotert selskap
- gaven kan ikke være andel i ansvarlig selskap eller kommandittselskap
- gaven kan ikke være annen type verdipapir som ikke er notert på børs
- gaven kan ikke være fast eiendom
- gaven må være ytet før giverens død
- gavebeløpet er et fradragsberettiget bunnbeløp i de tilfeller gaven overstiger fribeløpet

For gaver i 2008 vil beløpet som kan ytes uten arveavgift være kr. 33 406. Ved å gi gaver lik det årlige fribeløpet, kan betydelige beløp overføres avgiftsfritt over tid til yngre generasjoner. Dersom man lykkes med å bruke det årlige fribeløp på gaver fra far og mor i 50 år, kan et barn motta kr. 3 340 600 uten at det skal betales arveavgift, forutsatt at bestemmelsen og folketrygdens grunnbeløp forblir uendret.

Både mor og far kan gi gave til et barn. Årlig kan barnet da avgiftsfritt motta gave tilsvarende folketrygdens grunnbeløp fra foreldrene. Besteforeldre vil også kunne gi gave både til barn, barnebarn og svigerbarn innefor det årlige fribeløpet. Hvis

bestemor og bestefar har to barn som begge er gift og har to barn hver, vil besteforeldrene hvert år kunne gi bort gaver som samlet tilsvarer en verdi på 8 G (til sammen kr. 534 496), uten at det blir arveavgift.

Unntak

Gavene kan ikke være fast eiendom eller aksjer i ikke-børsnoterte selskaper. For fast eiendom er det antakelig kontrollbehov som er årsak til unntaket. For børsnoterte aksjer ønsker ikke myndighetene at fritaksbestemmelsen skal kunne brukes så lenge aksjer verdsettes til 30 % av ligningskurs.

Begrensningne for erverv av fast eiendom og ikke børsnoterte aksjer lager et skille mellom penger og "forbudte objekter" som i praksis vil reise spørsmål om hvor hurtig man kan bruke kontanter som er mottatt til erverv av slike objekter.

Grensen mot forsørgelsen

Foreldre har plikt til å bære utgifter til forsørgelse og utdanning for sine barn. Dette skal skje etter evne og de økonomiske "kåra" til foreldrene, så lenge barnet ikke selv har midler. I den utstrekning foreldre oppfyller det som må forventes i forhold til forsørgelse foreligger ikke noe gave til barnet som er arveavgiftspliktig. Grensen mot forsørgelse ble ikke omtalt av Finansdepartementet da bestemmelsen ble foreslått, men følger av arveavgiftlovens § 4 første ledd a. Nevnte regler fastslår at periodiske ytelser til oppfostring eller utdanning, underhold i yterens hjem eller ytelser til nødvendig understøttelse er fritatt fra avgiftsplikt. Som praktisk eksempel vil vi nevne at foreldres kjøp av klær, sportsutstyr og bidrag til fritidsaktiviteter normalt anses som en del av forsørgelsen, og ikke regnes inn i fribeløpet

Artikkel fortatter Ulf Werner Andersen er partner ved Advokatfirmaet PricewaterhouseCoopers i Oslo.

Foto: John Nordahl



for gaver. Forutsetningen er at midlene er forbrukt før giverens død.

I forarbeidene til bestemmelsen om årlig fribeløp er det gitt uttrykk for at leilighetsgaver, dvs. gaver som gis til fødselsdager, jul, bryllup og lignende kan falle inn under bestemmelsen. I den grad slike gaver innebærer at foreldre oppfyller naturlig forsørgelse faller gavene helt utenfor avgiftsplikten. Forsørgelse er ikke gave selv om et barn hvert år oppnår økonomiske fordeler som klart overstiger et halvt grunnbeløp etter folketrygdloven.

Gave til mindreårige barn

Barn under 18 år har ikke lov til å råde over mer enn kr. 75 000 hver før overformynderiet kommer inn i bildet. Dersom både mor og far gir gave til sitt felles barn med maksimalt beløp, vil

barnet ha mottatt ca. kr. 133 000 etter to år. Overformynderiet i bostedskommunen vil da kunne ta beslag i midlene ut over kr. 75 000, og forvalte dem på vegne av barnet frem til fylte 18 år. De færreste mener dette er noen god løsning.

Da er det bra at resultatet kan unngås med planlegging. Løsningen er å utforme gavebrevet slik at gaven kan forvaltes uten at overformynderiet kommer inn i bildet og uten at man må sende regnskaper til samme. Det anbefales at folk søker profesjonell bistand for utformingen av gavebrev og klausuler om forvaltning.

Særeieklausul?

Mange givere ser det som gunstig at gavebrevet har en klausul om særeie. En slik klausul kan sikre at gaven blir særeie når mottakeren inngår ekteskap, uavhengig av om de to ektefellene avtaler særeie seg imellom.

Reduksjon av støtte fra det offentlige under utdanning

Dersom begge foreldrene overfører midler tilsvarende fribeløpet til sitt barn i 8 år, vil barnet med dagens beløp ha mottatt ca. kr. 535 000 uten å ha betalt arveavgift. Hvis barnet da er i studiealder skal man være klar over at barnets formue kan få konsekvenser for omfanget av lån og stipender.

For 2008 er det ingen reduksjon i lån/stipender for enslige studenter så lenge nettoformuen er under kr. 241 840. Ved formue som overstiger dette beløpet vil stipenddelen bli redusert med 2 % pr måned for den del av formuen som overstiger grensen på 241 840. I praksis innebærer dette at en student som får et "normallån" på kr. 82 900 pr år, mister sin adgang til å få omgjort 40 % (kr. 33 160) av lånet til stipend (forutsatt eksamen) hvis nettoformuen overstiger kr. 450 000.

Foreldre som har innrettet seg slik at barnet får så stor nettoformue mens det studerer, vil altså kunne oppleve at staten reduserer sin stipendytelse med et beløp som omtrent tilsvarer et halvt grunnbeløp etter folketrygdloven pr år.

Bør det årlige avgiftsfrie benyttes fullt ut hvert år?

Dersom det årlige fribeløpet er fullt utnyttet gjennom en eller flere gavetransaksjoner tidlig i året, blir det avgiftsplikt på senere gaver samme år. Det gjelder etter Finansdepartementets syn også fødselsgaver og julegaver. Finansdepartementets synspunkter tilsier at gavene som ytes barn etter bestemmelsen om årlig fribeløp bør være noe mindre. Man bør kort sagt ta høyde for en margin for å slippe unødvendige vanskeligheter med avgiftsmyndighetene.

Vil ettergivelse av gjeld bli et praktisk tilfelle?

I en rekke tilfelle vil barn kjøpe (eventuelt ha kjøpt) fast eiendom eller aksjer i ikke børsnoterte selskaper fra sine foreldre. I mange tilfeller vil det antakelig bli avtalt at barna skal betale over tid. Den nye bestemmelsen synes å åpne for at foreldre kan ettergi renter og deler av hovedkravet hvert år. Alternativt kan man gi fribeløpet som penger til barna, som så bruker pengene til nedbetaling av gjelden til far/mor.

Sett på bakgrunn av at barn kan kjøpe fast eiendom og aksjer i ikke børsnoterte selskaper fra foreldre og få ettergitt gjeld lik halve folketrygdens grunnbeløp hvert år synes avgrensningen mot forbudte gaveobjekter noe tilfeldig, og den kan bli vanskelig å praktisere.

Ikke oppgaveplikt for det årlige fribeløp

Man skal ikke innberette gaver som faller inn under det årlige fribeløp til Skattefogden. Dersom man yter gave som overstiger fribeløpet, skal bare det overskytende beløpet innberettes.

Ubrukt fribeløp kan ikke overføres til senere år

Det er forutsatt at ubrukt fribeløp ikke kan overføres til senere år. Mange vil glemme å gi gaver i samsvar med det reglene nå tillater. Vi vil derfor anta at betydelige beløp som folk ikke hadde trengt å betale arveavgift av, likevel vil gi proveny til staten.

Høyere arveavgift for aksjer?

Zimmer-utvalget har også tatt til orde for å avskaffe den relativt gunstige ordningen med at aksjer i ikke-børsnoterte selskaper kan verdsettes til 30 % av skattemessig formuesverdi ved beregningen av arveavgift. I stedet skal aksjer i ikke-børsnoterte selskaper verdsettes til markedsverdi, eventuelt med en kreditt på arveavgiften for nedbetaling over tid.

Dersom Zimmer-utvalgets forslag gjennomføres, vil det gi vesentlige utslag på arveavgiften, som illustrert av eksemplet nedenfor.

Regjeringen varsler nye regler

I statsbudsjettet for 2008 varslet regjeringen en gjennomgang av regelverket for arveavgift, med følgende formuleringer:

"Regjeringen er opptatt av å forbedre arveavgiften. Arveavgiftsutvalget fremmet en rekke forslag i NOU 2000:8 Arveavgift, men bare et fåtall av disse forslagene har så langt blitt gjennomført. Det arbeides nå med å ajourføre statistikken på arveavgiftsområdet, slik at beslutningsgrunnlaget for mulige endringer skal bli bedre. Arbeidet med arveavgiften vil bli lagt opp med sikte på å gjøre det mulig å fremme forslag i budsjettet for 2009."

NOU'en det henvises til er Zimmer-utvalgets utredning. Zimmer-utvalget tar til orde for et bredere avgiftsgrunnlag, som etter utvalgets syn bør kombineres med lavere avgiftssatser. Konkret har Zimmer-utvalget tatt til orde for en generell avgiftssats på 12 % for gaver og arv utover fribeløpene.



Et ikke-børsnotert aksjeselskap eier

- kontanter 100
- bygning med ligningsverdi 200 og markedsverdi 800
- malervirksomhet med god inntjening, formuesverdi av netto eiendeler minus gjeld 200, virkelig verdi av forretningen 1 000

For dette selskapet vil beregningsgrunnlaget for arveavgiften være følgende.

	Nå	Med nye regler
Kontanter	100	100
Bygning	200	900
Virksomhet	200	1 000
SUM	500	2 000
"Aksjerabatt" (70 %)	350	0
Arveavgiftsgrunnlag	150	2 000
Arveavgiftssats	20 %	12 % (utover fribeløp, for livsarvinger)
Arveavgift	30	240

Familier som vurderer generasjonsskifte for ikke-børsnoterte

aksjer bør vurdere om generasjonsskiftet bør skje før fremleggelsen av statsbudsjettet for 2009 i oktober 2008, slik at generasjonsskiftet avgiftsberegnes etter nåværende arveavgiftsregler.

Lempeligere arveavgift for dyre boliger, fritidseiendommer og familieklenodier?

Mindretallet i Zimmer-utvalget tok til orde for en lettelsesregel for arveavgift, som følger:

"Mindretallet har særlig for øyet fast eiendom i områder der omsetningsverdien er blitt sterkt drevet opp (typisk fritidseiendom i sterkt attraktive strøk) og løsøreobjekter som har karakter av familieklenodier. Hvor arvingen akter å beholde eiendommen, vil arveavgift av omsetningsverdien og med betaling etter ordinære forfallsregler, innebære at arvingen må betale arveavgift etter en - til dels betydelig - høyere verdi enn den verdi dens bruk (representert ved utleieverdien) har for dem."

Den konkrete lempen foreslått av mindretallet, er en utsettelse med inntil 7 år på betaling av arveavgiften. Vi vil imidlertid ikke utelukke at den politiske behandlingen av dette spørsmålet også vil vurdere spørsmålet om grunnlaget for arveavgiften skal settes lavere.

KUNDEPOST

Returadresse:
PricewaterhouseCoopers
Postboks 748 Sentrum
0106 OSLO

pwc.com/no

© 2007 PricewaterhouseCoopers. PricewaterhouseCoopers-navnet refererer til individuelle medlemsfirmaer tilknyttet den verdensomspennende PricewaterhouseCoopers-organisasjonen.
*connectedthinking er et registrert varemerke for PricewaterhouseCoopers.