

# mentor

nr. 3 2008

I denne utgaven

36  
Hvordan etablere en  
velfungerende økonomifunksjon


46  
Minimumsgrense for skattefri  
fisjon

49  
Angrep på agentstrukturer  
avverget  
og mer...

## Tema: Oppkjøp og fusjoner

Due diligence, allokering av kjøpspris, regnskapsmessig måling, skatte- og avgiftsmessig behandling, fallgruver, 100-dagers plan

Bredbåndshalliansens vekst gjennom strategiske oppkjøp 6

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

## Ansvarlig utgiver:

PricewaterhouseCoopers

Mentor publiseres fem ganger i året.

Opplag: 11 000

ISSN: 1501-8474

Redaksjonell tilrettelegging og grafisk produksjon

PricewaterhouseCoopers

Trykk

RK Grafisk

## Distribusjon

Gratis magasin for kunder og utvalgte kundegrupper av PricewaterhouseCoopers

## Abonnement

For adresseforandring eller abonnement, kontakt oss på [PwC-news@no.pwc.com](mailto:PwC-news@no.pwc.com)

## Redaksjonen

Ansvarlig redaktør

Jens-Erik Huneide, partner revisjon, [jens-erik.huneide@no.pwc.com](mailto:jens-erik.huneide@no.pwc.com)

I redaksjonen

Helene Raa Bamrud, partner rådgivning, [helene.raa@no.pwc.com](mailto:helene.raa@no.pwc.com)

Hanne Skaarberg Holen, partner skatt/avgift, [hanne.s.holen@no.pwc.com](mailto:hanne.s.holen@no.pwc.com)

Rita Granlund, partner revisjon, [rita.granlund@no.pwc.com](mailto:rita.granlund@no.pwc.com)

Anders Ellefsen, direktør revisjon, [anders.ellefsen@no.pwc.com](mailto:anders.ellefsen@no.pwc.com)

Hilde Udnæs, Marketing & Comm. manager, [hilde.merete.udnaes@no.pwc.com](mailto:hilde.merete.udnaes@no.pwc.com)

Bidragstere

Rita Granlund, Helene Raa Bamrud, Per Ivar Bøe, Helge Rydning, Thorbjørn Grindhaug, Bjørn Rydland, Sigmund Landaas, Torbjørn Gårdehall, Nina Kathrine Hammerstad, Jonathan Richard Pycroft, Stine Kolsrud, Hans Olav Hemnes, Hanne Skaarberg Holen, Daniel M. H. Herde, Stine Bryn Sverdrup

## Foto

Forsidefoto: Bård Gudim

Espen Tollefsen, Tommy Normann, Hanne Hestangen, Scanpix Creative

For tidligere utgaver av Mentor i nedlastbar pdf-utgave, se Publikasjoner på [www.pwc.no](http://www.pwc.no).

PricewaterhouseCoopers er verdens største nettverk av revisorer, advokater og rådgivere, og leverer et bredt spekter av profesjonelle tjenester gjennom 146 000 medarbeidere i 150 land. Dette drar vi stor nytte av ved våre kontorer i Norge. Med over 1200 ansatte ved 33 kontorer, er vi i dag en av landets ledende leverandører av tjenester innen revisjon og rådgivning. [www.pwc.no](http://www.pwc.no)

© 2008 PricewaterhouseCoopers.

PricewaterhouseCoopers-navnet refererer til individuelle medlemsfirmaer tilknyttet den verdensomspennende PricewaterhouseCoopers-organisasjonen.

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.



# Vekst gjennom fusjoner og oppkjøp

## Leder

Både i Norge og på verdensbasis har vi de siste ti årene sett en økning i fusjoner og oppkjøp, både i antallet transaksjoner og verdien på disse. I PricewaterhouseCoopers' Global CEO Survey (2007) oppga 14 % av norske virksomheter at de ville gjennomføre fusjoner og oppkjøp det nærmeste året. I årets tredje utgave av Mentor setter vi søkelyset på noen av de utfordringene norske virksomheter møter i forbindelse med oppkjøp og fusjoner.

Et ferskt eksempel på oppbygging av virksomhet gjennom oppkjøp er telekonsernet Bredbåndsalliansen. Gjennom oppkjøp av blant annet BaneTele og Ventelo har selskapet bygget seg opp til å bli landets tredje største infrastrukturoperatør innen norsk telekom. Vi har møtt administrerende direktør Stig Herbern

(s. 6) som forteller om sine erfaringer fra oppkjøpsprosessene.

PricewaterhouseCoopers' transaksjonsmiljø er Europas ledende innen dette området, og i Norge gjennomføres årlig mer enn 100 ulike transaksjonsprosesser. I en rekke praktiske fagartikler gir våre fageksperter en innføring i due diligence-prosesser (s. 12), allokering av kjøpspris (s. 19), regnskaps- og skattemessig behandling ved kjøp og salg av virksomhet (s. 22), fallgruver og konsekvenser for finansiell rapportering (s. 27), samt 100-dagers planen (s. 33) som hjelpemiddel i en overtakelsessituasjon.

I så vel fusjonerte selskaper som nyetablerte virksomheter er oppbyggingen av det økonomiske støtteapparat viktig for å kunne avgi pålitelig rapportering, og være en sentral bidragsyter i selskapets strategiimplementering. I artikkelen om velfungerende økonomifunksjoner (s. 36) går vi nærmere inn på de forutsetninger som ligger til grunn for en slik etablering.

I forrige Mentor tok vi blant annet for oss korrupsjon som en risiko i faktisk og regulatorisk utvikling. I denne utgaven ser vi nærmere på regnskapsmanipulasjon som risiko for så vel selskapet som brukerne av regnskapet (s. 40)

Vi runder av dette Mentor med to saker Advokatfirmaet PricewaterhouseCoopers har prosedert og vunnet i Høyesterett (på samme dag); Habberstad-dommen (s. 46) som omhandler skattemessig grense for fisjon og Pantekk-dommen (s. 49) hvor avgiftsmyndighetenes angrep på agentstrukturer ble avverget.

Ønsker med dette en riktig god sommer til alle våre kunder og kontakter.

Jørgen O. Kjorsvik  
Administrerende direktør

<b>Leder</b>	<b>3</b> Vekst gjennom fusjoner og oppkjøp ved Jørgen Kjørsvik
<b>Tema: Fusjoner og oppkjøp</b>	<b>6</b> Oppbygging av virksomhet gjennom oppkjøp
	<b>12</b> Due diligence - En kritisk suksessfaktor i en transaksjonsprosess
	<b>18</b> Allokering av kjøpspris og nedskrivningstest av goodwill etter IFRS
	<b>22</b> Kjøp og salg av virksomhet - kort om regnskapsmessig måling og skatte- og avgiftsmessig behandling
	<b>26</b> Fallgruver ved oppkjøp og fusjoner - Konsekvenser for finansiell rapportering
	<b>32</b> 100-dagers plan. Et hjelpemiddel for levering av “quick wins” som samtidig legger grunnlag for langsiktig verdiskapning
<b>Virksomhetsstyring</b>	<b>36</b> Hvordan etablere en velfungerende økonomifunksjon
	<b>40</b> Regnskapsmanipulasjon - en risiko for selskapet og brukerne av regnskapet
<b>Skatt, avgift og selskapsrett</b>	<b>46</b> Ny dom i Høyesterett; Aksjeloven er ikke brekkstang for beskatning
	<b>49</b> Angrep på agenstrukturer avverget
	<b>52</b> Vanskelig skatt ved investeringer i utenlandske fond
	<b>56</b> Aktuelle nyheter

## 6

Oppbygging av virksomhet gjennom oppkjøp. Intervju med Stig Herbern om utviklingen av Bredbåndshalliansen.



## 40

Hvor utbredt er regnskapsmanipulasjon og hvem har ansvaret for å forebygge og avdekke slike forhold?



## 46

Hvor enkelt kan man gjøre en fisjon uten å få problemer med skattemyndighetene? Ny dom i Høyesterett.



## 49

I Pantekk-saken gikk avgiftsmyndighetene til frontalangrep på agentstrukturer. Høyesterett avgjorde saken i Pantekks favør.

# Oppbygging av virksomhet gjennom oppkjøp



# Bredbåndsalliansen blir den tredje største infrastrukturoperatøren innenfor norsk telekom. Et intervju med administrerende direktør Stig Herbern.

Av Rita Granlund og Helene Raa Bamrud

Et av de ferskeste eksemplene vi har i Norge på hurtig oppbygging av virksomhet gjennom oppkjøp er Bredbåndsalliansen. Vi møter administrerende direktør Stig Herbern, som sammen med styreleder Tormod Hermansen og energiverkene som står bak selskapet, har bygget opp konsernet som utfordrer de to store norske aktørene, Telenor og Netcom.

## Hvordan startet det hele?

Det startet med Enitel som investerte i utrulling av infrastruktur frem til 2000. Dette var en betydelig satsning fra energibransjens side. Man antok at så lenge man bygget ut infrastruktur kom markedet som en naturlig følge av det. Det ble investert nærmere 3 mrd. kroner, men Enitel gikk konkurs i 2001. BaneTele overtok konkursboet fra Enitel. Tanken var å supplere BaneTeles fiberinfrastruktur med Enitels føringsveier/fiber langs kraftledningene.

Parallelt med dette bygget seks energiselskaper lokal telenettinfrastruktur i sine regioner i 2001-2002. De etablerte Bredbåndsalliansen i 2003 for å samordne innkjøp, lage felles ringstruktur rundt de regionale infrastrukturene, felles svitsjer og internettkapasitet rettet mot omverdenen. Credo Partners (hvor Stig Herbern er partner) ble engasjert i februar 2005 for å legge den samlede strategien for Bredbåndsalliansens eiere innen telekom. BaneTele hadde et nasjonalt stamnett som var et godt supplement til de lokale telenettene til Bredbåndsalliansen.

## Det var flere selskaper som ville kjøpe BaneTele. Hvordan nådde dere frem i oppkjøpet?

Første salgsforsøk av BaneTele var under den borgerlige regjeringen i påsken 2005, men departementet rakk ikke å gjennomføre en rask auksjon.



Foto: Bård Gudim

”[...] man må forstå motpartens behov for å opptre profesjonelt og hvilke mål motparten har. Videre er det viktig å ha med seg tunge rådgivere innenfor de mange fagområder man er innom i et oppkjøp, eksempelvis juridisk, finansiell og due diligence rådgivning.”

Selskapet ble således solgt under nåværende regjering. Det var på politisk hold et ønske om å benytte BaneTele til å skape et reelt alternativ til Telenor. Distriktpolitikk var en viktig faktor i denne sammenhengen, og BaneTele ble nevnt i en setning i Soria-Moria-erklæringen. Selskapet skulle være offentlig eid. Det ble initiert en prosess med salg av BaneTele i henhold til

regelverket for avhendelse/salg av offentlig virksomhet. Det ble imidlertid gitt klare føringer i form av nasjonalt eierskap med offentlig styring av infrastrukturen.

BaneTele gikk med underskudd, og det ville kreve strategiske grep for å nå målsettingen med salget. Bredbåndssalliansen som er offentlig

eid og som hadde bransjekompetanse, fikk kjøpe 50 % av BaneTele og tok det industrielle ansvaret for videreføring av virksomheten.

BaneTele inklusive datterselskapet Broadnet har årlig omsetning på 800 millioner kroner. Broadnett ble kjøpt opp rett etter at Bredbåndssalliansen kom inn i BaneTele for å få et grep om SMB-markedet.

## Bredbåndssalliansen

Bredbåndssalliansen (BA) ble stiftet i 2003 og eies av Agder Energi, Bergenhalvøens Kommunale Kraftverk (BKK), Eidsiva Bredbånd, Lyse Tele, Nord-Trøndelags Elektrisitetsverk og Troms Kraft. E-verkene har regional- og aksessnett.

Oppkjøp i 2006: 50 % av BaneTele med et landsdekkende transportnett.

Oppkjøp i 2008: 100 % av telekonsernet Ventelo og betydelig eierandel i Network Norway - får 450 000 mobilkunder.

BA-konsernet dekker etter oppkjøpene mange av de samme produktområdene og kundesegmentene som den norske telekomvirksomheten til Telenor, og blir nummer to etter Telenor på fastnett, og utfordrerer, nummer tre på mobil.

**Etter oppkjøpet av Ventelo er Bredbåndssalliansen brått blitt en betydelig konkurrent til Telenor på flere områder. Hva var hensikten bak dette oppkjøpet?**

Ventelo er en dyktig tjenesteleverandør med spesiell styrke innenfor salg. De brukte Telenor som underleverandør og hadde bygget opp en god kundeservice og solid kundefront. Deres årlige omsetning er ca 2,3 mrd. kroner i året. De har opparbeidet seg en god posisjon innen for eksempel Forsvaret og Politiet. 90 % av omsetningen kommer fra bedriftsmarkedet. 1,4 mrd er kjøpt av tjenester fra Telenor. Dette vil i noen grad konverteres gradvis over til Bredbåndssalliansens

nett etter oppkjøpet. Etter oppkjøpet av Ventelo vil konsernet kunne få en sammenhengende verdikjede med synergier innenfor nett- og IT-infrastruktur med felles kundeservice og kundefront. Bakgrunnen for oppkjøpet er derfor i hovedsak synergier mellom virksomhetene som nå inngår i konsernet.

Ved kjøp av Ventelo var det også et tema hva det ville koste å ikke kjøpe Ventelo for Bredbåndssalliansen. Ventelo utgjorde en vesentlig andel av fastnettmarkedet. I Norge tjener den største aktøren Telenor mye penger. De har et betydelig volum og er flinke. Netcom som nest største

aktør har også lyktes. Den tredje største aktøren kan tjene penger, men det krever dyktighet. Gjennom kjøp av Ventelo gikk Bredbåndssalliansen fra å være nr. 3 eller 4 til å bli en klar nr. 2 innenfor fastnettet i Norge. Gjennom avtalen med Network Norway har Bredbåndssalliansen lagt grunnlag for å bli nr. 3 på det norske mobilmarkedet.

**I begge oppkjøpene har det vært konkurranse om å få tilslaget. Har du noen gode råd for å lykkes i slike forhandlinger?**

Et generelt råd når det er forhandlinger, er at man må forstå motpartens behov

for å opptre profesjonelt og hvilke mål motparten har. Videre er det viktig å ha med seg tunge rådgivere innenfor de mange fagområder man er innom i et oppkjøp, eksempelvis juridisk, finansiell og due diligence rådgivning.

Når det gjaldt BaneTele vant Bredbåndssalliansen frem i hovedsak på grunn av det kommersielle budet og vilkår knyttet til overtagelsen, herunder tilgangsavtaler til lokal infrastruktur etc. Virksomheten måtte etter oppkjøpet få tilrettelagt kommersielle og finansieringsmessige vilkår som la grunnlag for en positiv fremtidig drift. Vi la derfor også vekt på kapitalstrukturen i selskapet. Men ved

”De to viktigste områdene etter et oppkjøp er å utøve ledelse samt å få kontroll med likviditeten til selskapet.”

Stig Herbern, Bredbåndssalliansen (avbildet samme med Rita Granlund, partner i PricewaterhouseCoopers)



Foto: Bård Gudim

”[...] mangel på ledelsesgrep dag én, manglende tempo og utydelige signaler til organisasjonen om hvorfor du har kjøpt bedriften er noen av de største fallgruvene.”

dette oppkjøpet var det også andre målsettinger enn kommersielle hensyn som måtte ivaretas. Beslutningene lå både på både på departements- og politisk nivå. Det var viktig med politisk fotarbeid, slik som møter med komiteer og samtaler med lokale representanter for å skape forståelse for at vårt tilbud ivaretok også selgers mål ved salget. Ventelo var motpart i forbindelse med budet på BaneTele.

#### Etter overtagelsesdato – hva står øverst på agendaen?

De to viktigste områdene etter et oppkjøp er å utøve ledelse og å få kontroll med likviditeten til selskapet. Sistnevnte styrer bevegeligheten. Også, for å ikke si spesielt, store virksomheter må ha kontroll på ”kassa”. I BaneTele ble hele

gjeldsstrukturen og balansen løst opp, og finanskostnadene redusert da gjelden ble sanert. Deretter ble fokus rettet mot kundesiden gjennom å etablere en profesjonell salgsavdeling samt få på plass et forbedret kundeapparat.

#### BA står foran en stor integrasjonsprosess for Ventelo og BaneTele. Hva tar dere fatt på først?

Innenfor telekom er det to områder som gir synergier:

- Den grunnleggende infrastruktur på telenettet. Ventelo eier tung infrastruktur på aksessnettet, mens Banetele sitter på transport infrastruktur.
- Utover infrastruktur utgjør IT-systemene selve nerven innenfor

teleselskaper. BaneTele gjør en stor investering på IT siden gjennom å skifte ut IT-systemer. Dette videreføres til Ventelo. Første leveranse er i 2008 og prosjektet ferdigstilles i 2009.

Den nye konsernstrukturen vil bestå av to hovedsegmenter:

- Tjenesteleverandørdelen som har ansvar for salg/marked og kundeservice
- Nettoperatørdelen som er ”fabrikken” bestående av teknisk infrastruktur. Den leverer til egen tjenesteleverandør, wholesale til tredjepart og salg og produksjon til Bredbåndssalliansens partnere og energiverk.





Det er viktig å ha et nært forhold til mobilinfrastruktur med spesiell vekt på mobilt bredbånd. Det gjelder å se sammenhengen mellom transmisjon/aksess på fastnettsiden og mobilsiden. Det viktigste er å få mobil samtalen overført til fastnettinfrastruktur så raskt som mulig. Frekvens er en naturressurs som har begrenset kapasitet. Med mobilt bredbånd er behovet desto større. Neste fase for Bredbåndssalliansen er å få større inngrep med mobil infrastruktur gjennom Network Norway og Ventelo. Fri tjenestetutveksling mellom faste og mobile tjenester er et annet satsningsområdet.

**Hva mener du er de største fallgruver ved oppkjøp og hva gjorde dere dag én i de forskjellige oppkjøpene?**

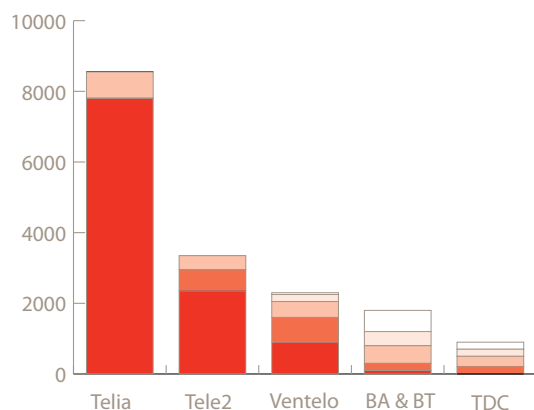
Jeg tror mangel på ledelsesgrep dag én,

manglende tempo og utydelige signaler til organisasjonen om hvorfor du har kjøpt bedriften er noen av de største fallgruvene.

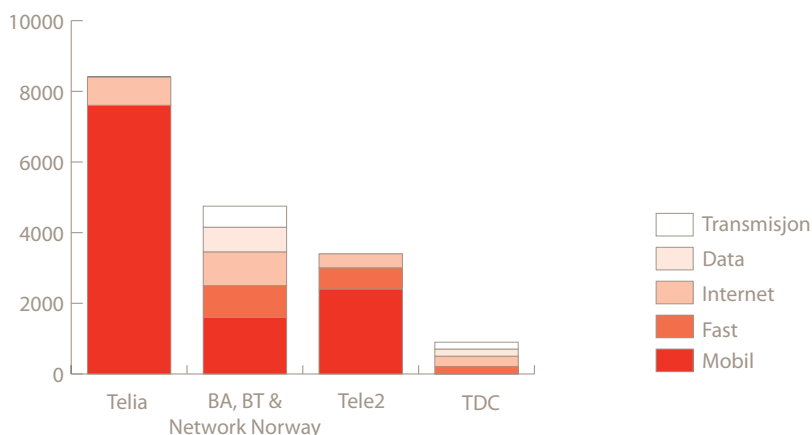
Når det gjaldt våre oppkjøp, etablerte vi en felles styringsgruppe mellom selskapene med en virtuell konsernledelse fra dag én. Det ble stopp i capex og opex. Alle beslutninger ble fattet i felles styringsgruppe. Vi utarbeidet en ny fullmaktsstruktur og stoppet kontoutbetalinger. Det ble gjort aktiv bruk av allmøter/ledergrupper. En 100-dagers plan er mer for ledere som går inn i eksisterende bedrifter etter min erfaring. Har du kjøpt en bedrift, er det for lenge å vente. 90 % av det du ønsker bør sies i løpet av den første uken.

Figur 1: **Bredbåndssalliansen** - omsetning før og etter oppkjøp

Før oppkjøp:  
Omsetning 2007 (mrd NOK)



Etter oppkjøp:  
Omsetning 2007 (mrd NOK)



# Due diligence

## En kritisk suksessfaktor i en transaksjonsprosess

Av Thorbjørn Grindhaug

Det siste tiåret har vært preget av en kraftig økning i fusjoner og oppkjøp av virksomheter både i antall og verdi. Formålet med disse transaksjonene er å skape verdi for selskapets aksjonærer. For å oppnå dette er det avgjørende at selskapet utvikler en vellykket oppkjøps- og fusjonsstrategi. Artikkelen beskriver hvorfor due diligence er en viktig del av en vellykket oppkjøps- og fusjonsstrategi og hvordan en buyside due diligence gjennomføres.

Det siste tiåret har det vært en sterk vekst av oppkjøp og fusjoner både globalt og i Norge. Den sterke veksten i transaksjoner har kommet som et resultat av en sterk og vedvarende europeisk og global integrasjon samt konsolidering av industrier. I tillegg har fremseksten av nye markedsaktører som private equity-selskaper bidratt til stor transaksjonsvirksomhet.

Fusjoner og oppkjøp er en så vanlig ekspansjonsmåte i Norge at kompetanse om en slik prosess vil være viktig for topp- og mellomledere. Nedenfor vil vi vise hvordan transaksjonsbistand og da hovedsakelig finansiell due diligence, vil være avgjørende for å gjennomføre et vellykket oppkjøp, herunder også fusjon.

### Motivet bak et oppkjøp eller en fusjon

Motivet bak et oppkjøp eller en fusjon vil være inntekts- eller kostnadssynergier som fører til verdiskapning i bedriften. Inntekts- og kostnadssynergiene kan knytte seg til vekst, økte markedsandeler,



forbedret produktmiks, eliminering av sesongsvingninger, fremførbare under-skudd, indirekte- og direkte kostnads-besparelser m.m. Verdien av disse synergiene vil utgjøre den merprisen kjøper eller overtakende selskap er villig til å gi utover "stand alone"-verdien av målselskapet. En due diligence vil kunne bidra som en viktig del av en verdi-vurdering både når det gjelder "stand alone"-verdien og synergiverdiene.

Til tross for motivet om verdiskapning viser studier at mange oppkjøp og fusjoner ikke har vært verdiskapende for aksjonærene. Dette kan enten skyldes at man ikke klarer å oppnå de inntekts- og kostnadssynergiene man har beregnet, at beregnede synergier er overvurdert med det resultat at man har betalt for høy pris, eller at selskapets "stand alone"-verdi er galt beregnet.

Et oppkjøp eller en fusjon vil ofte ha en høy grad av risiko. Denne risikoen vil øke kjøpers eller fusjonspartners krav til fremtidig avkastning. I flere tilfeller har

det vært vanskelig å innfri disse forventningene. En due diligence vil bidra til å identifisere risiko som er knyttet til virksomheten. Identifisert risiko vil enten elimineres eller føre til en prisreduksjon eller endret bytteforhold og således vil kjøpers eller fusjonspartners avkastningskrav nedjusteres.

#### Hva er en due diligence

En finansiell due diligence blir vanligvis definert som en systematisk gjennomgang av en virksomhet, for å identifisere risiko knyttet til virksomheten og som har betydning for transaksjonen. Formålet vil være å identifisere kritiske faktorer knyttet til virksomheten som har betydning for transaksjonen (deal breakers), forhold som har betydning for prising, og garantier som bør stilles i forbindelse med avtaleutforming. I tillegg er det et formål å verifisere de forutsetningene som transaksjonen er basert på.

Due diligence skiller seg fra revisjon ved at man ikke skal bekrefte regnskapets riktighet, men heller underbygge

og bekrefte de forutsetninger som transaksjonen bygger på. En due diligence er ikke lovpålagt, men blir avtalt i hvert enkelt tilfelle. I motsetning til avtalte kontrollhandlinger reguleres ikke en due diligence av god revisjonsskikk eller annen standard. Omfanget og fokus på rapporten vil avtales i hvert enkelt tilfelle og vil være sterkt preget av type transaksjon, bransje og hvilket stadium i prosessen gjennomgangen foretas.

#### Due diligence i forhold til de forskjellige faser i en transaksjonsprosess

En transaksjonsprosess består av flere faser. Hver fase har som formål å føre prosessen fremover og bidra til en vellykket transaksjon. Due diligence kan foretas på flere stadier i en transaksjonsprosess med samme hovedformål, men gjennomgangen vil ha forskjellig delformål og innhold avhengig av når i transaksjonen den gjennomføres. I figur 1 vises hvordan en prosjektledelse kan ta i bruk forskjellige typer due diligence gjennom en transaksjonsprosess.



Foto: Tommy Normann

“Til tross for motivet om verdiskapning viser studier at mange oppkjøp og fusjoner ikke har vært verdiskapende for aksjonærene. [...] Erfaring viser at en vellykket transaksjon kjennetegnes ved å være en velstyrt prosess fra kjøpers side.”

Thorbjørn Grindhaug leder PricewaterhouseCoopers' Transaction Services

- **Pre due diligence** er en kortfattet og innledende vurdering av en oppkjøps- eller fusjonskandidat basert på offentlig tilgjengelig informasjon. Formålet er å oppnå et best mulig beslutningsgrunnlag før man inngår avtale.
- **Deal due diligence** er en detaljert gjennomgang av virksomheten. Formålet vil være å identifisere kritiske forhold av betydning for transaksjonen (deal breakers) og andre vesentlige forhold rundt prising. Videre vil gjennomgangen identifisere garantier i forbindelse med avtaleutforming og i tillegg verifisere de forutsetninger som transaksjonen er basert på.
- **Post due diligence** skal hovedsakelig bekrefte at avtalte garantier er blitt

oppfylt. En post due diligence har den fordelen at man som hovedregel har ubegrenset informasjonstilgang.

I tillegg kan due diligence deles opp ytterligere etter type transaksjon. For eksempel vil en salgssituasjon påkalle en selside due diligence, mens et oppkjøp eller en fusjon vil kreve en buyside due diligence.

#### Hensikten med due diligence

Oppkjøp og fusjon av virksomheter er ofte meget kompliserte transaksjoner. Det blir således viktig å vite hva man kjøper og få avdekket forhold som kan føre til mislykkede oppkjøp. En fusjon/ oppkjøp defineres som vellykket når den har resultert i en merverdi for aksjonærene. Oppnåelsen av dette

avhenger av flere faktorer hvor en av de viktigste er gjennomføringen av transaksjonsprosessen. Hensikten med en due diligence vil være identisk med motivet for transaksjonen, som er å skape en merverdi for oppdragsgiveren/ aksjonærene. Merverdien skapes ved å foreta en systematisk gjennomgang av virksomheten for å identifisere risiko-forhold knyttet til denne. Gjennomgangen vil ha et sterkt kommersielt fokus og gir oppdragsgiveren et økt beslutningsunderlag.

#### Due diligence som en kritisk suksessfaktor i en transaksjonsprosess

Som nevnt ovenfor er hensikten med en due diligence å bidra til en vellykket transaksjon. Erfaring viser at en vellykket transaksjon kjennetegnes ved at transaksjonen er en velstyrt

Figur 1: Transaksjonsprosess



prosess fra kjøpers side. Kjøper bør ha utnevnt en prosessledelse, og i tillegg bør det trekkes inn eksterne rådgivere med spesialkompetanse og erfaring med finansielle transaksjoner. Generelt har det vist seg at det er fire generelle kriterier som det bør fokuseres på i en transaksjonsprosess. Disse faktorene knytter seg både til prisingen, avtaleutforming og selve integrasjonsprosessen.

#### Kriterier i forhold til prising og avtaleutforming:

1. Kjøperen bør erverve mest mulig kunnskap om virksomheten, verdidriverne og de aktivitetene som gir synergieffektene.

#### Kriterier i forhold til en vellykket integrasjon:

2. Det bør være hastighet i transaksjonsprosessen slik at produktiviteten opprettholdes under integrasjonen.
3. Interne interessekonflikter bør unngås ved å klargjøre roller og forbindelser, samt å plassere rett person i rett stilling.
4. Utvikle og utøve effektiv kommunikasjon både for å overvinne intern motstand mot endringer og for å styre markedets oppfatninger.

En due diligence dekker mer eller mindre alle kriteriene over.

Ad 1: En due diligence vil øke kjøperens kunnskap om virksomheten, verdidriverne og synergiene. Gjennom

analysearbeidet vil verdidriverne og inntekts- og kostnadssynergier identifiseres og risiko avdekkes. Dette gir et verdifullt innspill til prisfastsettelse og øvrig avtaleutforming.

Ad 2: En vellykket transaksjonsprosess krever store ressurser fra bedriften. Imidlertid vil hastigheten i transaksjonsprosessen i større grad bli opprettholdt av en due diligence foretatt av et profesjonelt eksternt team som gjennomfører due diligence på en rask og effektiv måte. Dette vil gi verdifull informasjon som fører transaksjonsforhandlingene fremover og nøkkelpersonell frigjøres slik at driften i minst mulig grad forstyrres.

Ad 3: En gjennomgang vil kunne gi en ekstern evaluering av ansatte og deres kompetanse slik at fremtidige roller i større grad kan klargjøres.

Ad 4: Frigjøring av nøkkelpersonell i virksomheten vil muliggjøre et større fokus på den interne kommunikasjonen og kommunikasjon ut mot markedet.

#### Gjennomføringen av en buyside due diligence

I forbindelse med et oppkjøp og en fusjon foretas det en buyside due diligence. En slik gjennomgang skal ha et kommersielt fokus som avdekker både strategisk og operasjonell risiko. For å oppnå dette bør gjennomgangen utføres av spesialister med erfaring fra selskapstransaksjoner og den aktuelle bransjen. Prosjektteamet bør ha spesialkompetanse innen transaksjonsstrategi,

jus, skatt, økonomi, regnskap og finansielle forhold, og ved behov også spesialister innen spesialområder som teknologi, miljø o.l.

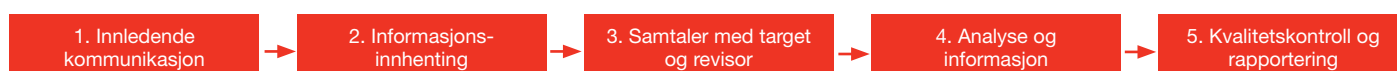
I stadig større utstrekning kombineres en finansiell due diligence med en kommersiell due diligence. I så henseende vil den kommersielle due diligence bidra til å kunne verifisere de makroøkonomiske rammebetingelser som legges til grunn for virksomhetens budsjetter og fremtidsplaner.

Et riktig sammensatt team vil kunne bistå oppdragsgiveren med transaksjonsrådgivning gjennom hele transaksjonsprosessen. Teamet bør kunne bistå med å utvikle en vellykket strategi for transaksjonen, hjelpe til med gjennomføringen og foreta en due diligence, og i tillegg hjelpe til med integrasjon etter at transaksjonen er gjennomført.

Due diligence er en prosess hvor det foregår en løpende kommunikasjon mellom due diligence teamet og oppdragsgiveren. Teamet mottar og analyserer informasjon fra målselskapet, og resultatene av analysene blir kontinuerlig formidlet til oppdragsgiveren. I figur 2. vises fasene og fremdriften i en due diligence prosess.

Fase 1 består av innledende kommunikasjon med oppdragsgiver hvor dennes behov kartlegges. Oppdragets fokus og omfang defineres i samarbeid med oppdragsgiver og det utarbeides et mandatbrev.

Figur 2: **Faser** i en due diligence



“[...] i 70 % av tilfellene ønsket selskapene en due diligence for at de vil være komfortable med at det ikke dukker opp noen “lik i lasten”.

**Fase 2.** Due diligence teamet vil etablere en kunnskapsdatabase som skal være grunnlaget for gjennomgangen. På dette stadiet skjer den første kommunikasjonen med målselskapet. Det utarbeides og oversendes en dokumentliste som beskriver den dokumentasjonen selskapet må fremskaffe. Videre vil ledelsen i målselskapet gi en presentasjon slik at due diligence teamet får et innblikk i driften, organisasjonen og andre relevante forhold.

**Fase 3.** En gjennomgang med selskapets revisor foretas normalt før analysearbeidet påbegynnes. Revisors arbeid vil kunne påvirke både arbeidsomfang og fokus for den videre gjennomgang. Videre vil en slik samtale kunne være en effektiv måte å oppnå forståelse for målselskapets virksomhet.

**Fase 4** består av analysearbeidet. Innhentet dokumentasjon blir gjennomgått, analysert og diskutert med representanter fra målselskapet. Videre vil det være en løpende koordinering med andre rådgivere, da resultater fra for eksempel juridisk og teknisk due diligence ofte vil ha betydning for den finansielle gjennomgangen.

**Fase 5** består av kvalitetskontroll på arbeidet og utarbeidelse av sluttrapport. Det vil bli innhentet en erklæring fra ledelsen på at faktagrunnlaget er fullstendig. Ofte vil ledelsen lese gjennom et rapportutkast slik at man kan få en erklæring om at rapporten gir et korrekt og fullstendig bilde av målselskapet og dets virksomhet. På dette stadiet vurderes effekten av funn og konklusjoner. Eventuelle funn kan føre til prisavslag og/eller garantier fra selger, i enkelte tilfeller kan funnene føre

til terminering av transaksjonen. Det blir således naturlig at de ansvarlige på due diligence-teamet bistår oppdragsgiver i prisforhandlinger og kontraktsutforming.

### Resultat av due diligence

I løpet av en transaksjonsprosess vil due diligence kunne foregå parallelt med forhandlinger og avtaleutforming. Disse to prosessene vil kunne påvirke hverandre fortløpende, og resultatet av due diligencen vil formidles løpende gjennom prosessen.

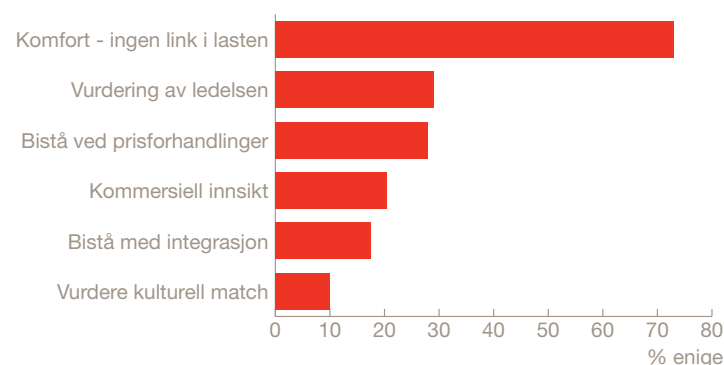
Gjennomgangen kan gi kjøperen informasjon som gjør at han kan kreve detaljerte garantier om ulike forhold i målselskapet. Disse kravene vil kunne tvinge en eventuell selger til å gi ytterligere opplysninger. Analysene fra gjennomgangen vil anvendes i forhandlingene, blant annet for å få

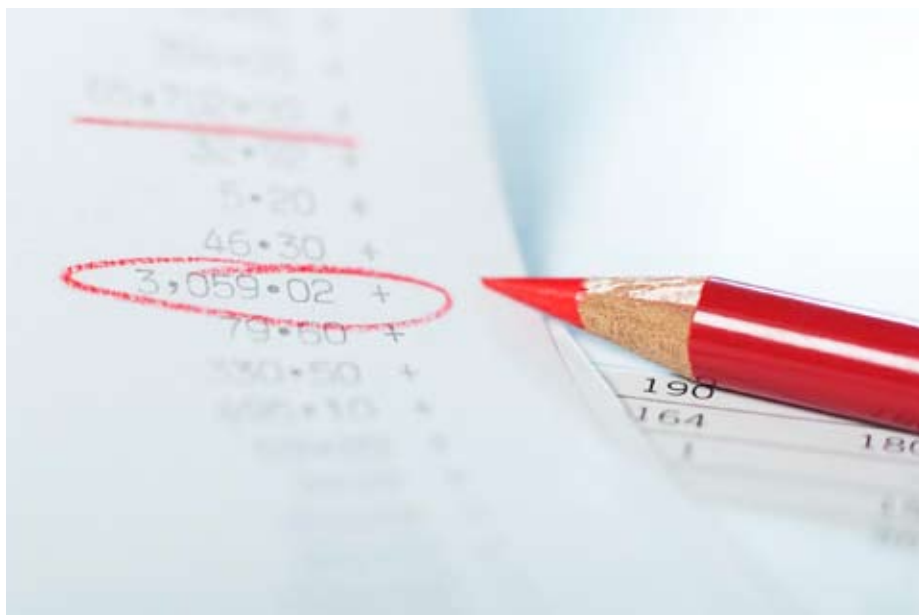
stilt nødvendige garantier vedrørende målselskapets virksomhet eller justere pris/bytteforholdet.

Faktorer som ligger til grunn for en vellykket due diligence prosess vil være:

- klart mandat
- realistisk fremdriftsplan i forhold til arbeidsomfanget
- gjennomgangen bør ha høy prioritet hos målselskapet, blant annet med tilgang til nøkkelpersonell
- hyppig kommunikasjon mellom rådgivere og klient hvor funn rapporteres løpende
- tidlig identifisering av risikoforhold
- strukturert rapport med et kommersielt utgangspunkt og som kun inneholder informasjon av betydning for transaksjonen

Figur 3: Årsaker til gjennomføring av due diligence





- erfarent team med bransjekunnskap
- stort og erfarent nettverk

Nedenfor følger eksempler på forhold som vi har avdekket i forbindelse med ulike konkrete prosjekter.

- Regnskapsprinsipper som avviker fra gjeldende rett og god regnskapskikk.
- Svakheter i regnskaps- og rapporteringsrutiner
- Transaksjoner med nærstående parter. Transaksjoner som ikke er på armlengdes avstand.
- Urealistiske budsjetter/prognoser. Budsjetter/prognoser basert på urealistiske forutsetninger og mangler konsistens.
- Manglende kompetanse og/eller kapasitet på personalsiden.
- Periodisering av inntekter
- Overvurdering av balanseførte prosjektkostnader
- Overvurderte fordringer
- Overvurdert goodwill eller andre immaterielle verdier
- Opsjonsrettigheter

- Undervurderte forpliktelser, herunder pensjonsforpliktelse.
- Off balance sheet items. Kan være tvister, finansielle instrumenter mm.
- Feilaktig avgiftsbehandling. Det kan foreligge latente "avgiftsbomber" på grunn av feilaktig bruk av avgiftsfritak.

En undersøkelse foretatt av PricewaterhouseCoopers viser at i 70 % av tilfellene ønsket selskapene en due diligence for at de vil være komfortable med at det ikke dukker opp noen "lik i lasten". Videre ønsket 30 % en vurdering av ledelsen og nesten like mange som ønsket bistand i forbindelse med prisforhandlinger. I figur 3 vises bedriftenes hovedgrunner til å foreta en due diligence.

#### Avslutning

Det har blitt mer og mer vanlig for norske bedrifter å ekspandere gjennom fusjoner og oppkjøp, derfor blir det stadig viktigere å bygge opp kompetanse om organisering og håndtering av fusjons- og oppkjøpsprosesser hos topp- og mellomledere. Det er risiko

for at en due diligence kan bli for omfattende uten at det fokuseres tilstrekkelig på risikoområder. Due diligence gjennomgangen blir mer en beskrivelse av virksomheten uten å være verdiskapende for kjøperen.

Det er særdeles viktig å ha et due diligence team med erfaring slik at due diligence gjennomgangen blir et verdiskapende produkt for oppdragsgiveren. Dette forutsetter et prosjektteam med deltagere som forstår oppdragsgiverens hensikt med transaksjonen, en gjennomtenkt metode og omfattende erfaring fra denne type arbeid. For å kunne bidra til å maksimere verdien for oppdragsgiver, er det således meget viktig å sette sammen et prosjektteam med spesialister som ut fra relevant industri og transaksjonserfaring har evnen til å foreta systematiske vurderinger av alle forhold som kan påvirke verdien.

For ytterligere informasjon, kontakt:

thorbjorn.grindhaug@no.pwc.com  
952 60 510

# Allokering av kjøpspris og nedskrivningstest av goodwill etter IFRS

Fra og med 2005 har alle børsnoterte virksomheter i EU/EØS avlagt konsernregnskapet i tråd med de internasjonale regnskapsstandardene IFRS (International Financial Reporting Standard). Blant mange utfordrende områder er rapportering av fusjoner og oppkjøp som reguleres av IFRS 3, samt nedskrivningstesting i henhold til IAS 36. PwC har kartlagt hvordan dette er gjort av et utvalg børsnoterte selskaper i Europa i årsregnskapene for 2005.

Av Per Ivar Bøe og Helge Rydning

### Hvordan balanseføres oppkjøp/fusjoner av Europas største selskaper?

#### Bakgrunn

Formålet med IFRS 3 er å få en mer ensartet regnskapsmessig behandling av fusjoner og oppkjøp, samt en mer presis beskrivelse av hva det faktisk betales for. Hovedhensikten er å heve detaljeringsnivå og kvalitet på informasjon fra selskapene til analytikere og investorer.

Et vesentlig krav i IFRS 3 er at samtlige eiendeler og forpliktelser, både materielle

og immaterielle, som faktisk ble ervervet skal identifiseres (etter visse kriterier) og verdivurderes til virkelig verdi. Residualen (kjøpspris minus nettoverdien av eiendeler og gjeld) skal oppføres som goodwill.

#### PwCs studie

Målsettingen med PwCs undersøkelse var å kartlegge hvordan større europeiske selskaper anvendte IFRS 3 ved balanseføringen av oppkjøp og fusjoner gjennomført i 2005. Undersøkelsen ser spesielt på immaterielle eiendeler og goodwill.

Utvalget besto av ca. 350 selskaper som er notert på 17 ulike europeiske børser. Samtlige selskaper inngår i lokale børsindekser, dvs. de er blant de største og mest omsatte selskapene. Felles for selskapene i utvalget er at samtlige var involvert i fusjoner eller oppkjøp i løpet av 2005. Utvalget gjennomførte til sammen ca. 780 transaksjoner i løpet av 2005. (Undersøkelsen er også omtalt i artikkelen på side 26.)

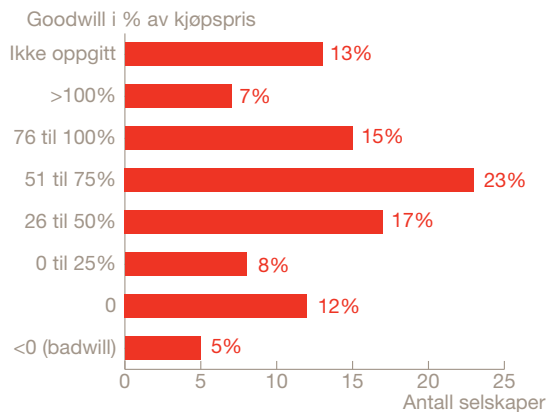
#### Sentrale funn

Kjøpsprisen er opplyst for 85 % av transaksjonene. Antall identifiserte klasser av immaterielle eiendeler ligger i området 1-5.

Ved mer enn halvparten av transaksjonene er minst 50 % av kjøpsprisen allokert til goodwill. I 7 % er det allokert mer til goodwill enn kjøpsprisen. Dette skyldes formodentlig at netto eiendeler er negativ.

I 5 % av transaksjonene er det rapportert negativ goodwill, dvs. at nettoverdien av eiendeler og forpliktelser er vurdert høyere enn kjøpsprisen, jfr. figur 1. Med andre ord mener man å ha kjøpt virksomheten billig, under markedspris. For ca. 40 % av transaksjonene er det gitt en beskrivelse av faktorer som kan forklare størrelsen på goodwill. Disse forklaringene betegnes i stor grad som

Figur 1: Fordeling av goodwill i % av kjøpspris





Direktør Helge Rydning og Senior Manager Per Ivar Bøe arbeider innen tjenesteområdet Financial Advisory Services, en enhet i PricewaterhouseCoopers' transaksjonsstøtte-miljø.

Foto: Hanne Hestangen

vage beskrivelser av forventninger til synergier og vekst.

### Hvordan rapporterer Europas største bedrifter nedskrivningstesting av goodwill?

#### Bokførte nedskrivninger i 2005

Goodwill er ikke avskrivbar etter IFRS. I stedet skal bokført verdi av goodwill testes for nedskrivingsbehov minst en gang i året.

En viktig del av undersøkelsen var å se hvordan selskapene rapporterte nedskrivninger i 2005, inklusiv de underliggende forutsetninger som er benyttet i beregningene.

En stor andel av selskapene presenterer alle opplysninger som IFRS pålegger ved bruksverdberegninger av kontant-genererende enheter med signifikant goodwill. Imidlertid er det enkelte bedrifter som kun delvis oppfyller

opplysningskravene og noen få gir ikke opplysninger i det hele tatt.

Figur 2 viser andelen som rapporterte nedskrivninger, fordelt på eiendelsklasser.

69 % av selskapene i utvalget rapporterte nedskrivning på materielle eiendeler, immaterielle eiendeler eller goodwill i 2005. 32% av selskapene gjorde nedskrivninger på goodwill.

Ca. 10% av selskapene hadde goodwill høyere enn bokført egenkapital, og i gjennomsnitt utgjør goodwill 40 % av egenkapitalen. Dette impliserer at mange av selskapene har en risiko for at de må nedskrive til dels betydelig goodwill i fremtiden.

De underliggende forutsetningene i bruksverdberegningene varierer stort IAS 36 (nedskrivningsstandard)

definerer gjenvinnbart beløp som det høyeste av virkelig verdi og bruksverdi. De fleste selskapene velger å beregne bruksverdien ved nedskrivningstesten. Bruksverdien beregnes lik nåverdien av fremtidig inntjening (kontantstrøm). Bruksverdberegningen skal legge til grunn selskapets egen bruk av eiendelen, det vil si at vurderingen skal beregne verdien av den helt subjektive fordelen det enkelte selskap har ved å bruke eiendelen.

Det er stor variasjon i de underliggende forutsetningene som er anvendt i bruksverdberegningene. Blant annet er det stor spredning i anvendt diskonteringsrente. Figur 3 viser at 62 % av selskapene benyttet en diskonteringsrente i området 7–11 %, og 67 % benyttet en diskonteringsrente som var 9% eller lavere. Ettersom dette er en før skatt størrelse, kan nivået synes noe lavt.

“Vi opplever i vår kontakt med investorer og analytikere en utpreget positiv holdning til selskaper som følger IFRS 3s intensjoner.”

Ca. halvparten av selskapene benytter en prognoseperiode på 5 år. For øvrig varierer dette stort sett i området 1–10 år. Ca. 2 % benytter mer enn 10 år.

Det er store variasjoner i forutsetninger om vekst (nominell) etter prognoseperioden, noe som har betydelig innvirkning på beregningen av terminalverdien (nåverdien av alle år etter prognoseperioden). 53 % benytter en vekstforutsetning i området 1–3 %. 19 % benytter 1 % eller lavere, mens 25 % benytter 3–7 %, og 3 % benytter høyere enn 7 %.

Langsiktige inflasjonsforventninger i Europa ligger stort sett i området 2–2,5 %. Vekstforutsetningene beskrevet ovenfor må sees i sammenheng med dette.

#### Variierende praksis, men positiv tendens

PwCs undersøkelse av de største europeiske selskapene indikerer at den regnskapsmessige behandlingen av fusjoner og oppkjøp varierer mellom selskapene og nedskrivningstesting av goodwill blir gjort med svært varierende underliggende forutsetninger. Dette

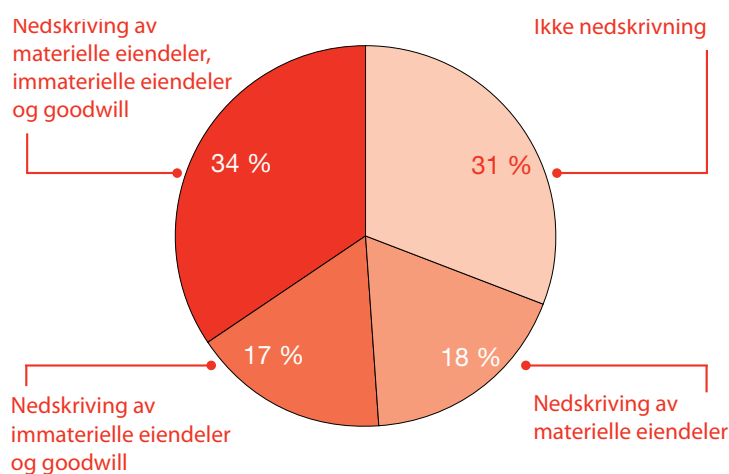
er også trekk PwC ser i det norske markedet.

2005 var et oppstartsår, og vi registrerer en tendens mot mer ensartet etterlevelse av IFRS 3. Blant investorer og analytikere blir dette godt mottatt – vi opplever i vår kontakt med disse en utpreget positiv holdning til selskaper som følger IFRS 3s intensjoner.

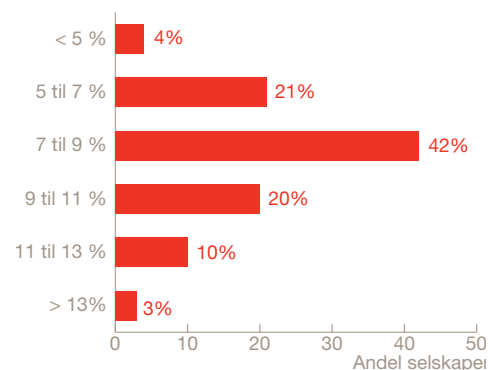
For ytterligere informasjon, kontakt:

helge.rydning@no.pwc.com 952 60 083  
per.ivar.boe@no.pwc.com 952 60 150

Figur 2: Rapporterte nedskrivninger



Figur 3: Avkastningskrav ved "impairment"-testing



# Kjøp og salg av virksomhet - kort om regnskapsmessig måling og skatte- og avgiftsmessig behandling

Ved kjøp og salg av virksomhet reises en rekke spørsmål av regnskapsmessig og skatte- og merverdiavgiftsmessig art. Et utvalg av disse spørsmålene er kort omtalt nedenfor. I artikkelen er det også fokusert særskilt på regnskapsmessige løsninger som ikke er intuitive for alle.

Av Bjørn Rydland

## Regnskapsmessig måling

### Relevante standarder

Den regnskapsmessige behandlingen av kjøp og salg av virksomhet reguleres i Norge av Foreløpig Norsk Regnskapsstandard om Konsernregnskap (sist oppdatert i august 2007) og Norsk Regnskapsstandard om Fusjon (sist oppdatert i november 2006). IFRS rapporterende selskap må derimot følge IFRS standardene IFRS 3 Business Combinations og IAS 27 Consolidated and Separate Financial Statements.

### Virksomhetsbegrepet

Under IFRS er det sentralt å avklare hvorvidt det som kjøpes er en virksomhet eller ikke. I norsk regnskapsregulering finnes ikke denne distinksjonen. En

virksomhet er definert som følger i IFRS 3:

*A business generally consists of inputs, processes applied to those inputs, and resulting outputs that are, or will be, used to generate revenues.*

Goodwill kan ikke balanseføres om det ikke foreligger virksomhet. I tillegg tillates det ikke å føre opp utsatt skatt på midlertidige forskjeller som foreligger på kjøpstidspunktet ved overdragelser som ikke er virksomhetsoverdragelser. Etter norsk god regnskapsskikk er ikke standardenes virkeområde gjort avhengig av om det foreligger virksomhet eller ikke.

### Oppkjøpsmetoden

Oppkjøp skal regnskapsføres basert

på anskaffelseskost. Anskaffelseskost baseres på virkelig verdi av vederlaget (jfr. transaksjonsprinsippet). Kontinuitet i regnskapsføringen er ikke lenger et alternativ.

#### Oppkjøpstidspunktet

Vederlaget og de enkelte oppkjøpte eiendeler og gjeld skal verdimåles på oppkjøpstidspunktet. Fra dette tidspunktet inngår også den oppkjøpte virksomheten i oppkjøpers regnskap. Oppkjøpstidspunktet defineres som tidspunktet for overtakelse av kontroll, typisk når kjøper overtar råderett over aksjene/virksomheten. I norsk god regnskapsskikk har avtaletidspunktet vært lagt til grunn, men selskapene kan nå velge mellom de to måletidspunktene.

Hvis man velger oppkjøpstidspunktet som måletidspunkt, vil vederlaget ved oppkjøp med oppgjør i oppkjøpers børsnoterte aksjer dermed påvirkes av markedets reaksjon på oppkjøpet (og også andre forhold som påvirker kursutviklingen fra avtaletidspunktet og frem til kontrolløvertakelsen).

#### Vederlaget

Vederlaget skal måles til virkelig verdi. Videre skal transaksjonskostnadene inngå i vederlaget. Emisjonskostnader skal gå direkte til fradrag i egenkapitalen. Ved oppgjør i børsnoterte aksjer skal disse verdsettes basert på kursen på dagen hvor kjøper overtar råderett over aksjene/virksomheten når oppkjøpstidspunktet velges som måletidspunkt. Det kan gjøres justeringer for begrenset aksjeomsetning. Eventuelle betingede vederlag skal medtas basert på beste estimat. Eventuelle senere estimatendringer vil påvirke balanseført goodwill.

#### Identifikasjon og verdsettelse av oppkjøpte eiendeler og gjeld

Anskaffelseskost skal tilordnes identifiserbare eiendeler og gjeld, som skal oppføres til virkelig verdi på oppkjøpstidspunktet. Med identifiserbare eiendeler menes både finansielle, materielle og immaterielle eiendeler som ikke er goodwill. Immaterielle eiendeler kan blant annet være patenter, lisenser, varemerker, forsknings- og

utviklingsarbeider, kundelister, software, utsatt skattefordel mv.

Etter IFRS 3 kreves et meget grundig arbeid med allokering av vederlaget til identifiserbare eiendeler og gjeld. Da goodwill ikke avskrives etter IFRS fokuserer man særskilt på å begrense størrelsen på posten gjennom kravene om separat balanseføring av andre immaterielle eiendeler.

Immaterielle eiendeler som har ubestemt økonomisk levetid skal ikke avskrives, men skal årlig testes for verdifall. Egenutviklede immaterielle eiendeler som er kostnadsført i oppkjøpt virksomhet skal normalt balanseføres hos oppkjøper. I mange situasjoner vil det være nødvendig å sikre assistanse fra uavhengige eksperter for å sikre tilstrekkelig presisjon i tilordningen.

Verdsettelsen skal gjennomføres uavhengig av oppkjøpers planer med virksomheten. Dette kan for eksempel føre til at deler av vederlaget må henføres til virksomhet som skal legges ned etter oppkjøpet.





Foto: Hanne Hestangen

“Ved oppkjøp må man alltid tenke på hva som vil skje ved et senere salg.”

Bjørn Rydland er partner i PricewaterhouseCoopers revisjonsenhet i Oslo.

Utsatt skatt i oppkjøpt virksomhet skal balanseføres til nominell verdi etter IFRS (dvs. at det ikke åpnes for nåverdivurdering). Pensjonsordninger skal balanseføres i samsvar med pensjonsstandarden, dvs. til beregnet verdi av pensjonsforpliktelsen (ekskl. estimatavvik mv.). Etter norsk god regnskapsskikk kan det avsettes for planlagt restrukturering av oppkjøpt virksomhet selv om dette ikke var bestemt på tidspunktet for kontroll-overtakelse. Etter IFRS kan det kun settes av for restrukturingsforpliktelser som den oppkjøpte virksomheten har på kontroll-overtagelsen. Dette bidrar til å redusere størrelsen på en eventuell goodwillpost etter IFRS.

IFRS 3 krever at det avsettes for alle betingede forpliktelser uavhengig av sannsynligheten for at forpliktelsene vil realiseres. Slike avsetninger skal ved senere regnskapsavslutninger regnskapsføres til det høyeste av avsetningsbeløpet i henhold til vanlige regler for regnskapsføring og opprinnelig avsatt beløp.

Ved konserndannelse kan etterfølgende justering av tilordningen gjennomføres innen 12 måneder etter oppkjøpstidspunktet etter IFRS. Goodwill kan justeres frem til første avslutning av

årsregnskapet som påbegynnes etter oppkjøpstidspunktet. Utsatt skattefordel som ikke balanseføres på oppkjøpstidspunktet, men som realiseres på et senere tidspunkt skal inntektsføres samtidig som et tilsvarende goodwill-beløp skal kostnadsføres. Etter god norsk regnskapsskikk gjennomføres en slik endring som en reklassifisering i balansen.

#### Goodwill

Goodwill defineres som vederlag utover identifiserbare eiendeler og gjeld. Goodwill skal ikke avskrives etter IFRS. Goodwill inkluderes heller ikke med 100 % (verken etter norsk regnskapsskikk eller IFRS). Bare majoritetens andel tas med som en ikke-identifiserbar restpost. Det skal ikke avsettes for forskjellen mellom skattemessig og regnskapsmessig verdi. Posten skal testes årlig for verdifall og skal om nødvendig nedskrives. Goodwill som er knyttet til virksomhet med annen funksjonell valuta enn konsernets regnskapsvaluta, må omregnes til konsernets regnskapsvaluta på balansedagen.

#### Trinnvis kjøp av datterselskap

Etter IFRS 27 skal mer-/mindreverdi ved oppkjøp foretas på tidspunktet for kontroll-overtakelse. Det kan såles ikke

beregnes mer-/mindreverdi på hvert enkelt tidspunkt. Goodwill skal imidlertid beregnes ved hvert kjøp.

#### Forventede standardendringer

Det foreligger forslag til endringer i IFRS-standardene IFRS 3 og IAS 27. Flere av forslagene er kontroversielle og det er usikkert når standarden vil vedtas (tidligst med effekt fra 1. januar 2009). Det vises til Mentor nr. 2/2008 hvor forslagene er omtalt.

#### Skatte- og merverdiavgiftsmessig behandling

##### Kjøp og salg av aksjer

Ved salg av aksjer blir de selgende personlige aksjonærene i Norge gevinstbeskattet (basert på skjermingsmodellen), mens selskapsaksjonærer ikke blir beskattet (fritaksmetoden). Ved kjøp av aksjer påvirkes ikke de enkelte eiendelenes skattemessige avskrivningsgrunnlag i det oppkjøpte selskapet, da det er aksjene og ikke de enkelte eiendelene som kjøpes. Man bør beregne hvordan disse effektene slår ut på prisingen. Ofte bør kjøper få en rabatt dersom han kjøper aksjene i selskapet.

Ved oppkjøp må man alltid tenke på hva som vil skje ved et senere salg. Dersom man ser for seg et senere salg av deler av virksomheten, bør

man vurdere å legge disse delene inn i separate aksjeselskaper raskt, i og med at selskaper kan selges skattefritt av selskapsaksjonærer.

Det beregnes ikke merverdiavgift ved aksjetransaksjoner, og heller ikke dokumentavgift på eiendom.

#### Fusjon

Fusjon vil normalt kunne gjennomføres uten beskatning. I forbindelse med fusjon kan det ytes et tilleggsvederlag til aksjonærene på inntil 20 % av samlet vederlag. Tilleggsvederlag som fordeles forholdsmessig på aksjonærene behandles skattemessig som utbytte, mens tilleggsvederlag som anvendes til innløsning av enkeltaksjonærer betraktes som del av partiell likvidasjon med gevinstbeskatning av personlige aksjonærer.

Ved skattemessige fusjoner beregnes det ikke merverdiavgift (fusjon anses ikke som omsetning). I tillegg kommer fritaket i merverdiavgiftsloven § 16 nr. 6 til anvendelse. Det beregnes heller ikke dokumentavgift på eiendommer.

#### Kjøp og salg av innmat

Ved salg av innmat blir det vanlig realisasjonsbeskatning samtidig som

kjøper kan anvende kjøpsprisen som skattemessig inngangsverdi. Kjøperen unngår risikoen for eldre skatte- og avgiftskrav.

For saldoavskrivbare driftsmidler kan salgssummen inntektsføres helt eller delvis, alternativt nedskrives på saldo for beskatning over tid. Ved negativ saldo (gevinstkonto) i saldogruppe a-d skal en andel lik maksimal avskrivningsprosent inntektsføres. Ved tom positiv saldo (tapskonto) i saldogruppe a-d kan tilsvarende en andel lik avskrivningsprosenten fradragsføres. Gevinst-/tapskonto i saldogruppe b (goodwill) føres til gevinstkonto som inntektsføres med 20 % av saldo årlig. For eiendeler i saldogruppe e-i, samt tomter, blir behandlingen som for goodwill.

Ved kjøp av innmat som er virksomhet beregnes det ikke merverdiavgift, jfr. merverdiavgiftsloven § 16 nr. 6. Ved kjøp/salg av eiendom er det viktig å håndtere de såkalte justeringsreglene. Det vises til Mentor nr. 2/2008 hvor disse reglene er omtalt. Det må betales dokumentavgift ved salg av eiendom.

#### Transaksjonskostnader

I større oppkjøp kan transaksjonskostnadene bli betydelige. Fakturaer

fra rådgivere inkluderer som regel merverdiavgift. Kan man få skattemessig fradrag for slike kostnader og får man refundert merverdiavgiften? Som hovedregel kan transaksjonskostnader deles inn i tre kategorier:

- oppkjøpskostnader,
- finansieringskostnader og
- virksomhetskostnader.

Aksjekjøpskostnadene balanseføres regnskapsmessig og skattemessig som en del av kostprisen på aksjene i de selskapene som kjøpes. Selskapsaksjonærer vil dermed aldri få skattemessig fradrag for slike kostnader under fritaksmetoden. Finansieringskostnader kan utgiftsføres skattemessig uavhengig av den regnskapsmessige behandlingen. Virksomhetskostnader er den delen som de operative selskapene anses å ha nytte av i sin virksomhet og som derfor kan viderefaktureres disse. For å optimalisere skatt og avgift er det viktig å tenke nøye igjennom hva man gjør med disse kostnadene. Det kan for eksempel være nødvendig å felle-registrere flere selskaper for merverdiavgift, vurdere nærmere hvor man skal legge management tjenester mv.

#### Avslutning

Oppkjøp av virksomhet reiser en rekke vanskelige spørsmål knyttet til regnskapsmessig måling og skattemessig behandling. Det vil typisk være behov for involvering av ekstern bistand for å sikre at man finner de riktige løsningene på en effektiv måte. Samtidig er dette områder hvor også virksomhetens ledelse har mye å hente på tett involvering.



For ytterligere informasjon, kontakt:

[bjorn.rydland@no.pwc.com](mailto:bjorn.rydland@no.pwc.com)  
952 60 480

# Fallgruver ved oppkjøp og fusjoner

## Konsekvenser for finansiell rapportering



Oppkjøp og fusjoner er krevende prosesser, både før, under og etter at avtalen er signert. Det gjelder også i forhold til operativ gjennomføring, finansiell rapportering og kommunikasjon til markedet. Økende transparens i finansiell rapportering har gitt markedet bedre innsikt i hva som rent faktisk er overtatt og hvorvidt de forventede synergier, som avspeiles i form av innregning av goodwill, kan rettfærdiggjøres.

**Av Sigmund Landaas**

Et vellykket oppkjøp skaper merverdier for både kjøper og selger, synergiene blir oppnådd og integrasjonsprosessen blir optimalt ivaretatt. Hvorvidt et oppkjøp er vellykket eller ikke baseres først og fremst på sammenligning av verdiskapning for begge selskaper før og etter oppkjøpet. Selv om det fortsatt ikke er mulig å lese direkte ut av selskapenes regnskaper om et oppkjøp er vellykket eller ikke, ser vi at det er vanskeligere å skjule mindre vellykkede oppkjøp enn tidligere. Innføringen av IFRS i regnskapet har i større grad enn tidligere synliggjort manglende realisering av synergieffekter i form av nedskrivning av goodwill.

En nylig gjennomført undersøkelse<sup>1</sup> viser at ca. 70 % av selskapene har foretatt nedskrivning av sine eiendeler og en tredjedel har måttet skrive ned verdien av goodwill etter oppkjøp. Det kan tyde på at ledelsen og markedet har hatt urealistiske forventninger til gevinstene ved oppkjøpet ved at synergier overdrives eller kostnader neglisjeres. Eller at man ved gjennomføring av integrasjonen ikke evner å ta ut de

effektene man burde. (Undersøkelsen er også omtalt i artikkelen på side 18.)

#### **Manglende ledelseskapasitet til å hente ut synergiene**

Mangel på gjennomføringsevne, lavt tempo og svak integrasjonsplanlegging forklarer de fleste mislykkede oppkjøp. Årsaken til dette kan være at ledelsen har lite erfaring med oppkjøpsprosesser og undervurderer hvor mye ressurser det krever å gjennomføre et vellykket oppkjøp. Kvalitet og kapasitet på ledelsen er ofte det som skiller en vellykket virksomhet fra en mindre vellykket, og dette gjelder i enda større grad ved oppkjøp og fusjoner. Oppkjøp krever mye av ledelsen og det er derfor ekstremt viktig at det er orden i eget hus og at selskapet virkelig er klar for utvikling ut over organisk vekst. Vel så viktig som å få oversikt over regnskapsmessige og juridiske forhold i den oppkjøpte virksomheten gjennom due diligence, er å kartlegge behovet for ledelsesressurser. Skal man klare å hente ut de synergiene som er nødvendig

for å kunne forsvare kjøpesummen er det nødvendig med god planlegging og stort engasjement fra ledelsen.

#### **Vederlaget blir ikke alltid som forventet**

Når partene er enige og avtalen er signert, er det rimelig å anta at partene er enige om vederlaget i transaksjonen. Men det er langt fra sikkert at den regnskapsmessige verdien av vederlaget er like klar. I komplekse oppkjøp kan det være en utfordring å få oversikt over de ulike elementene i vederlaget og de regnskapsmessige konsekvensene av disse. Så tidlig som mulig bør det derfor utarbeides en oversikt over hva som inngår i vederlaget. Det kan være kontanter, aksjer, aksjeopsjoner til selger, betingede vederlag med oppgjør i kontanter eller aksjer, betingede forpliktelser, eksisterende avtaler med oppkjøpt selskap eller garantier fra

<sup>1</sup>Making Acquisitions Transparent - An Evaluation of M&A-Related IFRS Disclosures by European Companies in 2005



Foto: Bård Gudim

“En av de største utfordringene knyttet til regnskapsføring av oppkjøp og fusjoner er å identifisere og verdsette de enkelte eiendeler og forpliktelser i det oppkjøpte selskapet.”

Sigmund Landaas er partner ved PricewaterhouseCoopers' kontor i Drammen

selskap. Felles for de fleste av disse elementene er at de skal verdsettes til virkelig verdi, og da som regel ved bruk av verdsettelsesmodeller. Ofte vil det være behov for ekstern kompetanse, og det kan være krevende å sikre korrekt informasjon som input til verdsettelsen. For å sikre korrekt fastsettelse av vederlaget er det derfor viktig at de personene som har gjennomført forhandlinger og utarbeidelse av avtalene involveres i fastsettelsen av det regnskapsmessige vederlaget.

Det er også verd å merke seg at når vederlaget er aksjer i oppkjøpende selskap, kan verdien endre seg betydelig fra forhandlings- og avtaletidspunktet frem til kontrolltidspunktet som benyttes ved regnskapsføring etter IFRS. Markedets reaksjon på en transaksjon vil dermed påvirke verdien som regnskapsføres.

### **For liten involvering i oppkjøpsanalysen**

En av de største utfordringene knyttet til regnskapsføring av oppkjøp og fusjoner er å identifisere og verdsette de enkelte eiendeler og forpliktelser i det oppkjøpte selskapet. Mange vil nok mene at utarbeidelse av oppkjøpsanalysen har blitt en teknisk øvelse av og for profesjonelle verdsettere, og det er nå heller regelen enn unntaket at virksomhetene setter bort arbeidet med å identifisere og verdsette eiendeler og gjeld i det oppkjøpte selskapet til eksterne eksperter. Med de krav som stilles til beregning av virkelig verdi i IFRS 3 vil de fleste selskaper være avhengig av støtte fra profesjonelle verdsettere, men det er en forutsetning for et godt resultat at selskapets ledelse involverer seg i utarbeidelsen av oppkjøpsanalysen. Det bør derfor

etableres et helhetlig prosjekt som styres av ledelsen i kjøpende selskap og involverer både beslutningstakere, ledelsen i det oppkjøpte selskapet, økonomiavdelingen, selskapets revisor og eksterne verdsettere. Dette vil sikre at oppkjøpsanalysen omfatter alle relevante forhold i den oppkjøpte virksomheten, at verdiene underbygges i tilstrekkelig grad og at det foreligger dokumentasjon som kan benyttes ved senere oppfølging av eventuelt verdifall.

### **Etterfølgende resultateffekter kommer som en overraskelse**

IFRS 3 har som utgangspunkt at alle eiendeler og forpliktelser i det oppkjøpte selskapet skal verdsettes til virkelig verdi som om eiendelene og forpliktelsene hadde vært kjøpt hver for seg. Det vil kunne være store motsetninger mellom IFRS 3's hovedprinsipp om

at alle eiendeler skal balanseføres til virkelig verdi og ledelsens ønske om å vise gode resultater i perioden etter et oppkjøp. Årsaken er at de eiendeler som identifiseres og balanseføres ofte til være immaterielle eiendeler med begrenset levetid og relativ kort avskrivningshorisont. Siden deler av den forventede fortjeneste i det oppkjøpte selskapet er inkludert i verdsettelsen av de ulike eiendelene, og dermed belaster resultatregnskapet gjennom avskrivninger i perioden etter oppkjøpet, vil de redusere den regnskapsmessige inntjeningen etter oppkjøpet. Selv om brukerne av regnskapet vil kunne korrigere for disse effektene med tilstrekkelig informasjon vil det påvirke viktige nøkkeltall som resultat pr. aksje. Om mulig bør ledelsen i forkant av oppkjøpet foreta en analyse av mulige immaterielle verdier i oppkjøpskandidaten og modellere innvirkning på resultatet. En slik øvelse kan planlegges og inkluderes som en del av due diligence-prosessen.

#### Merverdier i varelager blir oversett

Erfaringsmessig fokuserer oppkjøpsanalysen i stor grad på å identifisere og verdsette immaterielle eiendeler som ikke tidligere er balanseført. Hvorvidt eiendelene eller forpliktelsene er regnskapsført i oppkjøpt virksomhet på oppkjøpstidspunktet er imidlertid uten betydning. Det kan ligge betydelige merverdier i allerede balanseførte eiendeler som etter IFRS 3 skal oppjusteres til virkelig verdi ved oppkjøp. En post som i praksis i stor grad har vært oversett eller neglisjert i oppkjøpsanalysene er merverdier i varelager. Det er vår erfaring at svært få selskaper har foretatt noen justering av verdien på varelageret ved oppkjøp. Spesielt for egenproduserte ferdigvarer kan en slik justering ha vesentlig effekt. Konsekvensen av korrekt behandling kan være at det i perioden etter oppkjøpet vil bli regnskapsført lavere bruttofortjeneste og driftsmargin enn under normal drift.

Basert på den høye omløpshastigheten det normalt er på varelager vil effekten normalt være kortvarig.

#### Goodwill havner ikke der den hører hjemme

Forventninger om økte kontantstrømmer i oppkjøpt virksomhet, så vel som forventede synergier hos kjøpende selskap, inngår som en del av den samlede goodwill ved oppkjøpet. Alle identifiserte eiendeler og forpliktelser som overtas ved oppkjøp og fusjoner, inkludert goodwill, skal allokere til en eller flere kontantstrømgenererende enheter (CGUs) i den konsoliderte virksomheten. Ettersom goodwill er en

restpost uten egne kontantstrømmer, testes verdien ved å verdsette de CGUer som goodwillen er henført til. Erfaringen så langt viser imidlertid at regnskapsprodusentene i stor grad allokere og tester goodwill på høyeste tillatte nivå, som er primær- eller sekundærsegment. Dette øker muligheten for at goodwill fra kjøpt virksomhet som presterer dårlig, kan forsvare sin bokførte verdi basert på inntjening fra annen virksomhet. På den annen side øker risikoen for at en virksomhet som ikke presterer i henhold til forventningen kan medføre nedskrivning av goodwill som skulle vært henført til andre CGUer som leverer gode resultater.





### **Ressursbehovet undervurderes ved nedskrivningstest av goodwill**

Det er viktig at det er konsistens mellom de forutsetninger som er benyttet ved verdsettelse av vederlaget, i oppkjøpsanalysen og de etterfølgende nedskrivningstester. Ledelsen må ha et bevisst forhold til forutsetningene som benyttes i oppkjøpsanalysen, spesielt i forhold til estimater på fremtidige kontantstrømmer og diskonteringsfaktorer. Når nedskrivningstesten skal gjennomføres i etterkant av et oppkjøp kan man vanskelig argumentere for vesentlige endringer i estimater på kontantstrømmer og diskonteringsrente uten at dette underbygges av dokumenterte endringer i markedssituasjon eller markedsrenter.

Det er også viktig å være klar over at IAS 36 setter begrensninger i hva man kan ta inn av vekstforutsetninger i nedskrivningstesten. Nedskrivningstesten skal gjennomføres allerede ved første balansedag etter et oppkjøp. Vi vil derfor anbefale ledelsen å utarbeide sin modell for nedskrivningstest allerede på oppkjøpstidspunktet basert på den gjennomførte oppkjøpsanalysen.

Vår erfaring er at de fleste virksomhetene velger å gjennomføre nedskrivningstest av goodwill på eller rett før balansedagen. Selv om nedskrivningstesten skal gjennomføres årlig er det ikke et krav at den skal gjennomføres i forbindelse med årsavslutningen. Nedskrivningstester er krevende øvelser for de fleste

virksomheter og fordrer involvering fra selskapets ledelse. Det vil derfor være en fordel å ferdigstille nedskrivningstesten i god tid før balansedagen slik at man unngår dette vanskelig arbeidet samtidig med andre krevende oppgaver knyttet til regnskapsavleggelsen.

### **Notekrav ved oppkjøp er krevende**

Vår erfaring er at mange selskaper fortsatt har mangelfulle noteopplysninger til sine virksomhetssammenslutninger og nedskrivningstester i årsregnskapet for 2007. Kravene til tilleggsopplysninger i noter ved virksomhetssammenslutninger øker etter den nye IFRS 3R. Tilsvarende er det omfattende krav til opplysninger om den etterfølgende nedskrivningstesten av goodwill i IAS 36.

Kravene skal bidra til å sette brukerne i stand til å vurdere de økonomiske konsekvensene av oppkjøpet, og det er detaljerte opplysningskrav knyttet til den årlige nedskrivningstesten av goodwill og andre ikke avskrivbare immaterielle eiendeler. Det skal blant annet gis informasjon om sensitivitetsanalyser og hvilke forutsetninger som ligger til grunn for nedskrivningstestene.

### Avslutning

Erfaringene så langt viser at det er krevende å etterleve IFRS 3 på en korrekt måte. Den regnskapsmessige behandlingen av virksomhets-sammenslutninger er ofte av vesentlig betydning for regnskapsavleggelsen og regnskapsmessig konsekvenser kommer ofte som en overraskelse på ledelsen. Det er derfor viktig å forstå de utfordringer og effekter som følger av regnskapsmessig behandling av oppkjøp og fusjoner. Den økende transparens i finansiell rapportering har gitt markedet bedre innsikt i hva som rent faktisk er overtatt og hvorvidt den betalte prisen, som avspeiles i form av innregning av goodwill, kan rettfærdiggjøres. Dermed er markedet raskere og mer presist i stand til å kunne bedømme om et oppkjøp eller en fusjon er, eller kommer til å bli, en økonomisk suksess.

For ytterligere informasjon, kontakt:

sigmund.landaas@no.pwc.com  
952 60 953

## Hvordan takler regnskapsprodusentene utfordringene?

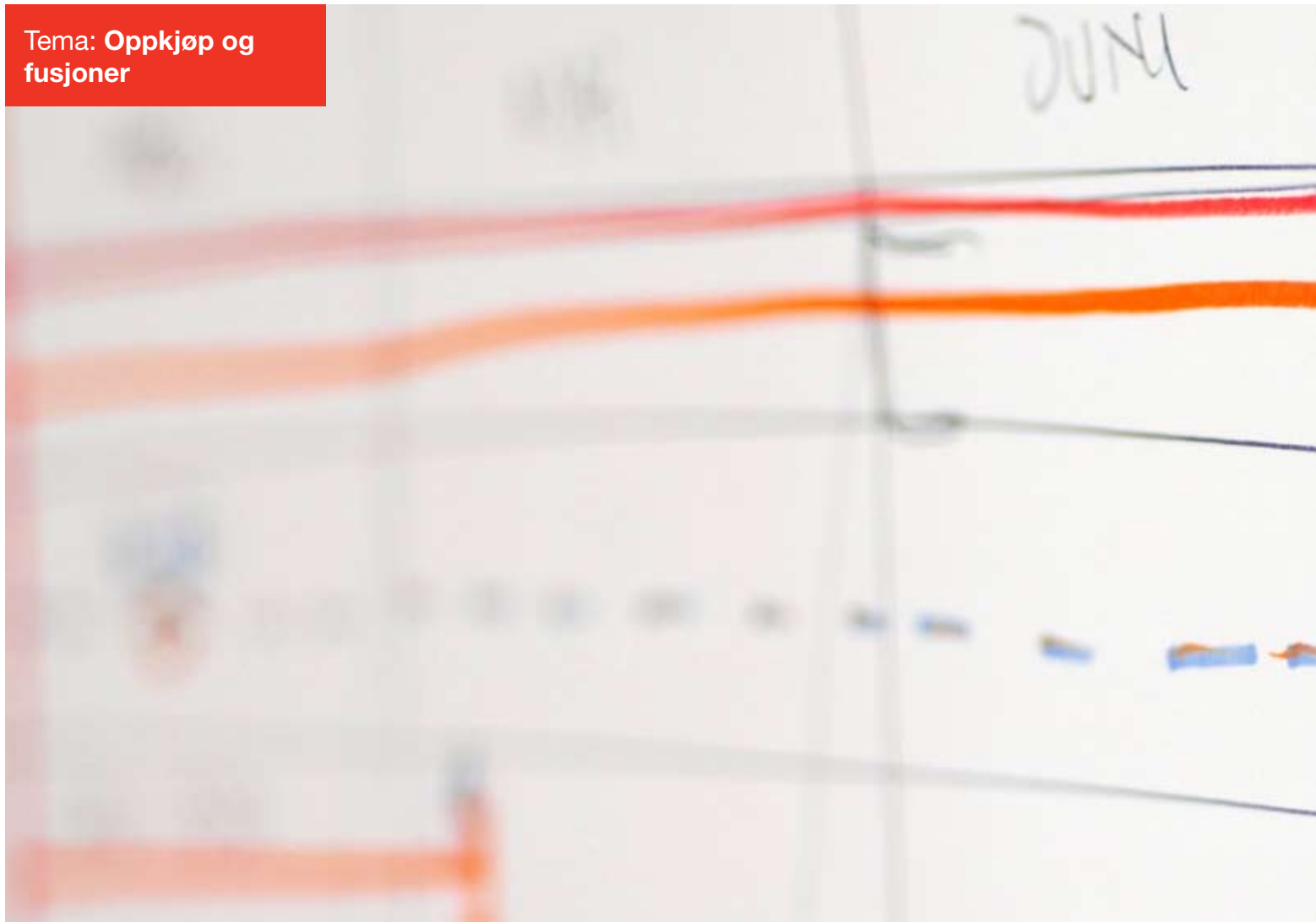
Som nevnt i artikkelen på side 18 har PricewaterhouseCoopers gjennomført en analyse av hvordan IFRS-reglene om virksomhetssammenslutninger og nedskrivning av goodwill er anvendt av større europeiske virksomheter.

Hovedkonklusjoner fra undersøkelsen:

- De aller fleste virksomheter opplyser om kostpris ved oppkjøpet, men en tredjedel av virksomhetene har ikke opplysning om kostpris fordelt på de ulike kostpriselementene, herunder transaksjonskostnader
- Mindre enn 25 % av virksomhetene tilfredsstilte kravene til informasjon om proforma omsetning og resultat
- De aller fleste oppkjøpene resulterte i innregning av goodwill, og i de fleste tilfeller utgjorde verdien av goodwill 50 % eller mer av den totale kostpris. Men kun 40 % av virksomhetene gav tilstrekkelige opplysninger om de faktorer som påvirket oppkjøpsprisen og resulterte i innregning av goodwill
- Den gjennomsnittlige verdien av immaterielle eiendeler var på EUR 3,8 milliarder, hvorav EUR 2,5 milliarder ble henført til goodwill
- Goodwill utgjorde i gjennomsnitt 40 % av den samlede egenkapitalen og virksomhetene er derfor sårbare for verdifall på goodwill
- Ca 70 % av virksomhetene rapporterte om nedskrivning og en tredjedel rapporterte om nedskrivning

på goodwill. For de virksomheter som foretok nedskrivning av goodwill utgjorde nedskrivningen i gjennomsnitt EUR 358 mill.

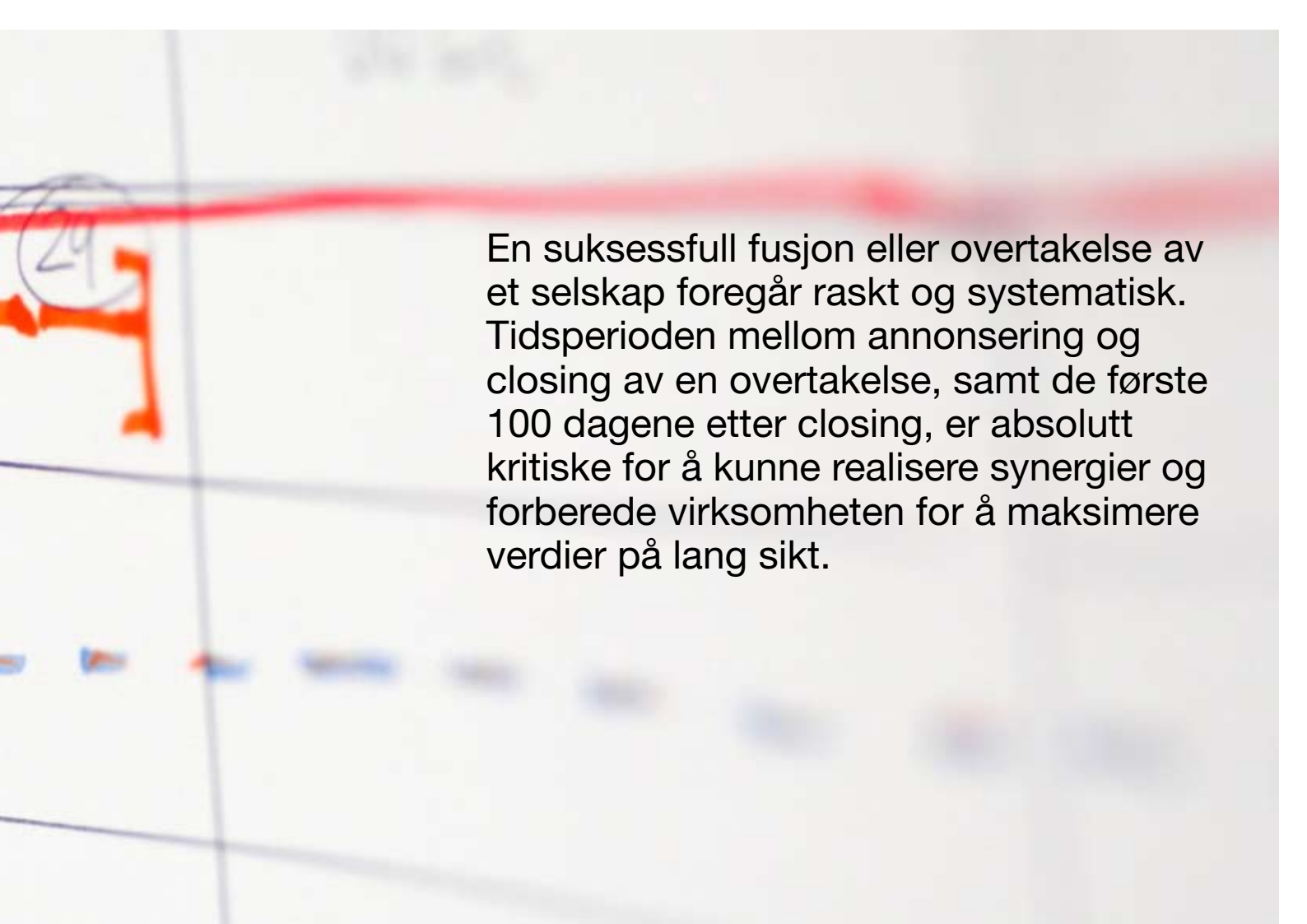
- Ca to tredjedeler av de virksomhetene som hadde goodwill i balansen opplyste om det antall CGUer det var henført goodwill til. For de fleste av virksomhetene var goodwill konsentrert i et lite antall CGUer og de fleste hadde allokert goodwill til det høyeste tillatte nivået, dvs primær- eller sekundærsegment.
- De fleste virksomhetene i undersøkelsen gjennomførte den krevende nedskrivningstesten av goodwill på eller rett før balansedagen. Ingen av virksomhetene opplyste om nedskrivningstest av goodwill som følge av indikasjoner på verdifall.
- Mer enn 80 % av virksomhetene opplyste om hvilken metode som var benyttet ved nedskrivningstesten, hvorav de fleste benyttet verdi i bruk alene (68 %) eller i kombinasjon med salgsverdi (11 %). Et vesentlig antall selskaper hadde mangler i noteopplysninger om nedskrivning og noen oppgav ingen opplysninger i det hele tatt.
- Meget få virksomheter med goodwill i balansen opplyste om følsomhetstest, herunder hvor mye nøkkelforutsetningene må endres for at verdien av goodwill skulle bli lavere enn bokført verdi.



## 100-dagers plan

Et hjelpemiddel for levering av "quick wins" som samtidig legger grunnlag for langsiktig verdiskaping

Av Torbjörn Gärdehall



En suksessfull fusjon eller overtakelse av et selskap foregår raskt og systematisk. Tidsperioden mellom annonsering og closing av en overtakelse, samt de første 100 dagene etter closing, er absolutt kritiske for å kunne realisere synergier og forberede virksomheten for å maksimere verdier på lang sikt.

#### Hva er det overordnede formålet med en 100-dagers plan?

Formålet med 100-dagers planen er å eksplisitt identifisere nødvendige tiltak i den første tiden etter overtakelsen av et selskap. En godt utarbeidet plan skal på en detaljert måte gi oversikt over tiltak, prosesser og milepæler som må initieres og implementeres i perioden. Bakgrunnen for planen er blant annet tidligere M&A aktiviteter (se figur), deriblant due diligence. En grundig due diligence utgjør et svært nyttig "kart" over forbedringspotensialene til en virksomhet, og en suksessfull overtakelse fordrer at man tar tak i de funnene som due diligence prosessen avdekker.

Den innsikten man skaffer seg gjennom due diligence gjennomgangen er en

viktig ressurs også i perioden etter at en transaksjon har funnet sted. Dette gjelder både kortsiktige forbedringstiltak og mer langsiktige prosesser og strategier for å hente ut merverdier av en transaksjon.

#### Hvem er aktuelle brukere av 100-dagers planer?

De fleste organisasjoner som befinner seg i en endringsfase vil ha fordel av å konkretisere sine tiltak og milepæler gjennom en 100-dagers plan. Ofte er det en ny eier eller styret som bruker dette som et styringsinstrument ovenfor selskapsledelsen. Prinsippet er enkelt: Jo mer målbar innsatsen er, jo enklere er det å gi insentiver til måloppnåelse. Og det er nettopp det en 100-dagers plan gjør, setter opp konkrete og målbare oppgaver for virksomheten.

#### De viktigste fordelene ved bruk av 100-dagers planer:

- Tiltak for forbedring identifiseres så tidlig som mulig for å sikre nye finansielle måltall på vekst, EBIT og arbeidskapital.
- Økt fokus på endringsprosesser som fører til at ledelsen starter å implementere nye planer fra dag én.
- Risikoområder og kritiske suksessfaktorer identifiseres og håndteres innen de første 100 dagene.
- Sikrer koordinering mellom ulike ledelsesteam, slik at alle jobber mot samme mål.
- Kontinuerlig måling og rapportering av progresjon i prosesser for å sikre fremdrift.

Med ny eier og ny ledelse på plass, dukker behovet for å skaffe kontroll opp. Arbeidet med å skaffe oversikt og kontroll over virksomheten er områder som bør inkluderes i en 100-dagers plan.

### Hvorfor har ledelsen behov for 100-dagers planer?

Mens man i due diligence prosessen utfører kartleggende aktiviteter, vil 100-dagers planen skissere utførende aktiviteter. Etter at en transaksjon

er gjennomført står virksomheten ofte ovenfor endringer i ledelse og organisasjonsstruktur. Ledelsens utfordringer knyttes til å levere i henhold til nye målsettinger og nye planer, samt forsikre seg at de viktigste endringene blir planlagt og gjennomført raskt. Da vil 100-dagers planen være et nyttig verktøy for å sikre at innsatsen blir satt inn på de mest kritiske områdene, både for å hente ut kortsiktige gevinster, men også for å lede selskapet inn på rett spor i et lengre perspektiv.

Figur 1: 100-dagers plan

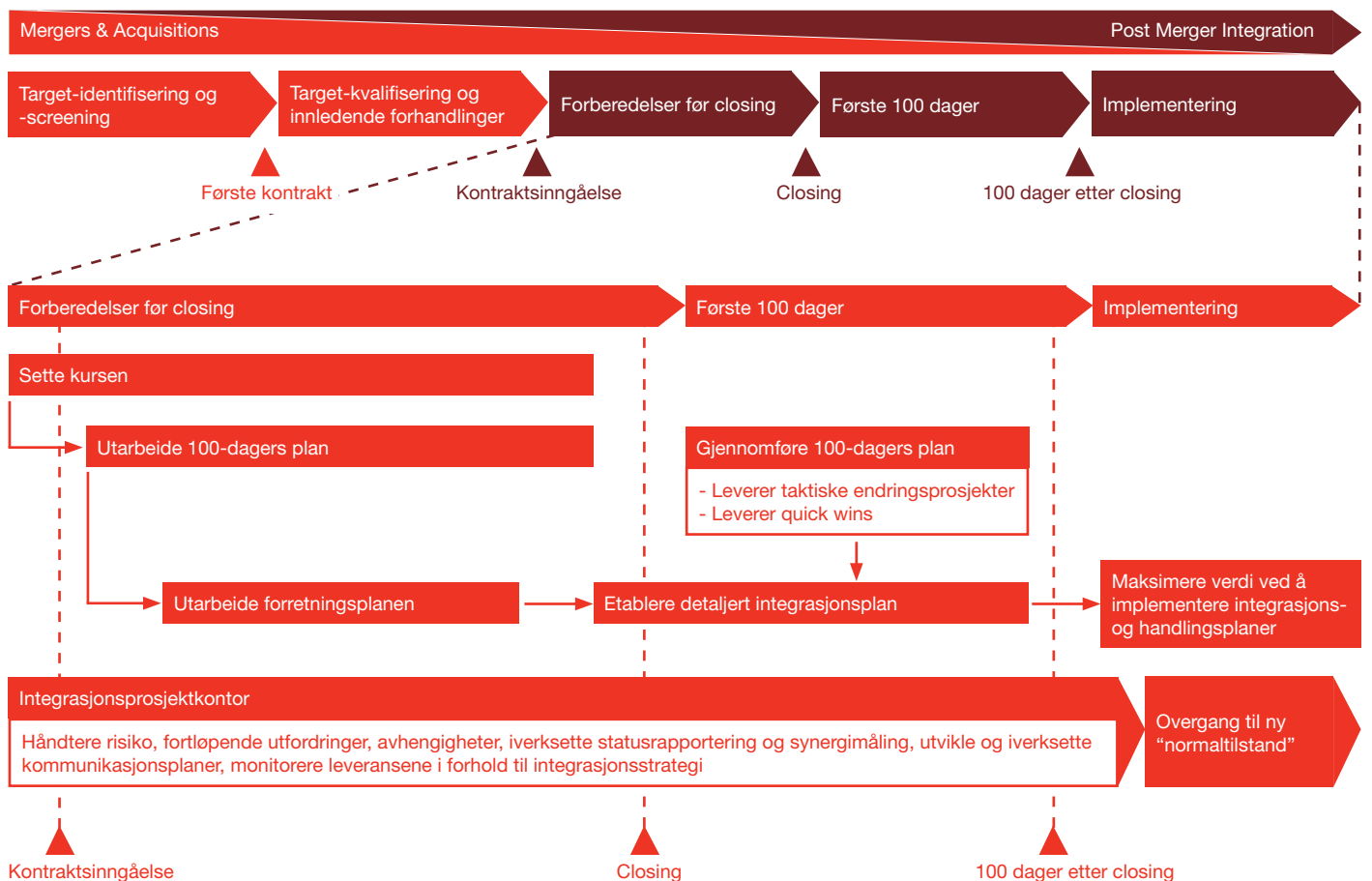




Foto: Espen Tollefsen

“En solid forankring i organisasjonen er en viktig faktor for at 100-dagers planen skal få den oppmerksomheten som er nødvendig.”

Torbjørn Gärdehall er partner i PricewaterhouseCoopers' Transaction Services

### Hva er kritiske suksessfaktorer for en god 100-dagers plan?

En solid forankring i organisasjonen er en viktig faktor for at 100-dagers planen skal få den oppmerksomheten som er nødvendig. Denne problemstillingen er det flere løsninger på, men det viktigste er at enkeltpersoner forplikter seg til å levere de tiltak og milepæler planen skisserer og at en koordinator utnevnes med ansvar for å følge opp at de ulike lederteamene leverer i henhold til 100-dagers planen. Koordinatoren rapporterer gjerne direkte til styringsgruppe eller styre, noe som gir tyngde til å skape den nødvendige oppmerksomheten i organisasjonen. Videre kan 100-dagers planen inkluderes som et vedlegg til aksjekjøpsavtalen, og som toppledelsen må signere. På denne måten skapes en forpliktelse fra ny toppledelse som de kan måles opp mot.

Det er viktig å beholde 100-dagers planen så enkel som mulig, slik at full fokus kan rettes mot de tiltak og milepæler som er viktigst for virksomheten. De planer som tillater 100 % fokus på et utvalg tiltak er mer virkningsfulle enn planer som tillater 80% fokus på "alle" områder.

Alle 100-dagers prosjekt må hele veien i prosessen avveies mot aktiviteter for å sikre normal drift.

### Dersom man ser på lengre sikt, hvilke områder blir adressert i 100-dagers planen?

Samtidig som 100-dagers planen sikter på å realisere kortsiktige gevinster, legger den et godt grunnlag for å utnytte det langsiktige verdiskapende potensialet hos virksomheten. Ny ledelse og ny forretningsplan innebærer ofte endring på en rekke sentrale områder:

- Forretningsutvikling og vekst
- Operasjonelle aktiviteter
- Økonomistyring
- Humankapital

For alle disse områdene er det viktig for ledelsen å raskt ta stilling til hvilke tiltak og aktiviteter som må igangsettes. Målsettingene for disse områdene bør være helt konkret og spesifikt formulert. Eksempelvis kan man formulere en målsetting om ett gitt nivå for omsetning innen en viss dato, og med referanse til hvem som er ansvarlig for å nå målsettingen.

Oppsummering av de viktigste fordelene ved bruk av 100-dagers planer

- Tiltak for forbedring identifiseres så tidlig som mulig for å sikre nye finansielle måltall på vekst, EBIT og arbeidskapital.
- Økt fokus på endringsprosesser som fører til at ledelsen starter å implementere nye planer fra dag én.
- Risikoområder og kritiske suksessfaktorer identifiseres og håndteres innen de første 100 dagene.
- Sikrer koordinering mellom ulike ledelsesteam, slik at alle jobber mot samme mål.
- Kontinuerlig måling og rapportering av progresjon i prosesser for å sikre fremdrift.

For ytterligere informasjon, kontakt:

torbjorn.gardehall@no.pwc.com  
952 60 337

# Hvordan etablere en velfungerende økonomifunksjon?

Å bygge opp en velfungerende økonomifunksjon krever strukturert tilnærming. Å sette sammen rett kompetanse, med sterk fokus på styring og kontroll, er kritisk. En velfungerende økonomifunksjon skal avgi pålitelig finansiell rapportering, foreta analyse, gi beslutningsunderlag og være en viktig bidragsyter for at selskapet implementerer sin strategi.

Av Nina Kathrine Hammerstad og Jonathan Richard Pycroft



For å etablere en velfungerende økonomifunksjon er vår erfaring at følgende punkter er avgjørende:

- Det må etableres et klart mandat for økonomifunksjonen: Mandatet for økonomifunksjonen skal støtte opp under selskapets visjon og strategi.
- Selskapet må finne en god balanse mellom sine målsettinger: Målet om kontroll og etterlevelse av eksterne krav må balanseres med mål om effektiv operasjonelle prosesser og mål om å utføre forretningsanalyse og beslutningsstøtte.
- Basert på ovenstående må operasjonelle rutiner, prosesser og aktiviteter etableres, støttet opp av rett kompetanse, organisasjon og systemer.

I figur 1 vises forutsetninger for å etablere en velfungerende økonomifunksjon.

### Hva må til for å etablere en velfungerende økonomifunksjon?

#### Klart mandat for økonomifunksjonen

For at økonomifunksjonen skal utformes slik selskapet ønsker må man sette krav og mål for økonomifunksjonen. Mandatet for økonomifunksjonen skal støtte selskapets visjon og strategi. Dersom selskapet ønsker å gå på børs innen en gitt periode bør en lage løsninger og robusthet som tilfredsstillende krav for børsnoterte foretak. Dette vil stille større krav til kompetanse og kapasitet enn en økonomifunksjon utenfor børsregimet. Det skal kartlegges hvilke rapporteringsregimer selskapet er underlagt, slik at dette legges til rette for fra etableringen.

Det er viktig at virksomheten er klare på hva de ønsker av en økonomifunksjon. Ønsker selskapet en økonomifunksjon som har kompetanse og kapasitet til

å gjøre analyse for å støtte ledelsens strategiske beslutninger er det en fordel at dette planlegges fra etablering, da dette har betydning for valg av systemer, kompetanse og kapasitet. For enhver økonomifunksjon er det kritisk å utarbeide pålitelig rapportering ut fra den risiko og de verdidrivere virksomheten står ovenfor, og det er viktig å sette målsetting for dette fra etablering.

#### Den riktige balansen mellom økonomifunksjonens mål

Selskapet må finne en god balanse for sine mål. Målet om kontroll og etterlevelse av eksterne krav må balanseres med mål om effektive operasjonelle prosesser, samt mål om å utføre forretningsanalyse og beslutningsstøtte.

#### Mål om god kontroll og etterlevelse av krav

Enhver økonomifunksjon har mål om god styring og kontroll, og etterlevelse av eksterne og interne krav. Dette innebærer:

#### a. Å ha et bevisst forhold til risiko

Ved oppbygging av en økonomifunksjon er det viktig at man har et bevisst forhold til risiko. Først og fremst må Selskapet ha et klart forhold til forretningsrisiko. Selskapet skal bygge opp sin rapportering ut fra den risiko som er vesentlig for selskapet. Hvilke risikoer selskapet ønsker å ta er førende for de prinsipper og policies som skal utarbeides på finansområdet. Ethvert selskap etableres fordi noen er villig til å ta risiko. Det skal derfor ikke etableres et system for å eliminere all risiko, men selskapet må være bevisst på hvilke risikoer man vil ta og hvilke risikoer som skal reduseres. I begge tilfeller ønsker man å rapportere på at de ønskede effekter oppnås. Når ønsket risikoprofil er satt er dette førende for elementer i både finans og regnskapspolicy, for eksempel form av i hvor stor grad man skal sikre valuta og renter.

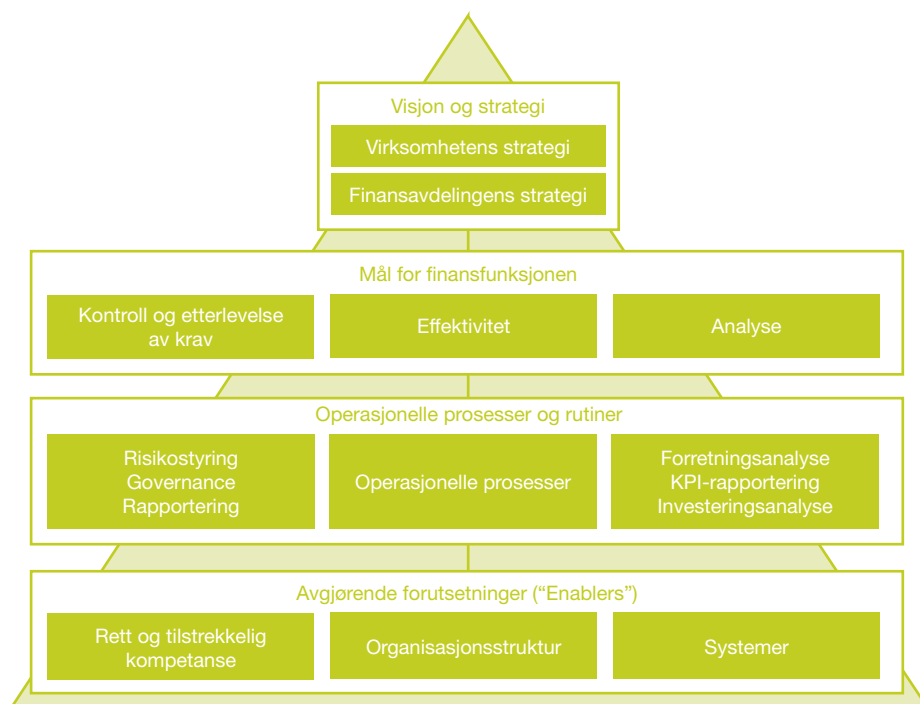
#### Fokus på styring og kontroll

Det er vesentlig at det skapes et godt kontrollmiljø organisasjonen generelt, og økonomifunksjonen spesielt. Det må bygges opp gode styringssystemer og styringsdokumenter, og defineres både forebyggende og oppdagende kontroller. En økonomifunksjon som ikke er i stand til å utarbeide pålitelig rapportering med god dokumentasjon på de forutsetninger som ligger til grunn vil aldri oppleves som velfungerende. Å bygge en god styrings- og kontrollstruktur, hvor personer ansvarliggjøres, kan anses som selve nøkkelen til å oppnå en velfungerende økonomifunksjon.

#### b. Mål om effektive operasjonelle prosesser

Effektivitet i økonomifunksjonen betyr at den utfører oppgavene tidsriktig og kostnadseffektivt. Standardisering og forenkling i prosesser og prosedyrer er viktig for å få dette til. Automatisering og gode systemer som støtter dette er også viktig.

Figur 1: Forutsetninger for etablering av en velfungerende økonomifunksjon



“Nøkkelen til å etablere en velfungerende økonomifunksjon er å finne rett balanse mellom funksjonens mål om god kontroll og etterlevelse av krav, effektivitet, analyse og beslutningsstøtte.”

### c. Analyse og beslutningsstøtte

En velfungerende økonomifunksjon skal være i stand til å foreta analyse og gi riktig beslutningsgrunnlag for ledelsen. Det skal bygges opp intern rapportering som gjenspeiler de verdidrivere og den risiko selskapet er underlagt. Selskapet må definere hva de ønsker å måle og rapportere, og lage krav til rapportering basert på dette. Key Performance-indikatorer må defineres basert på selskapets verdidrivere og rapporteres løpende.

### Operasjonelle prosesser og rutiner

Effektive operasjonelle prosesser og rutiner skal utarbeides.

### Avgjørende forutsetninger ("Enablers")

#### Rett kompetanse og organisering

Det må brukes tid på å sette sammen ressurser med rett kompetanse. En velfungerende økonomifunksjon krever prosessforståelse, forståelse for selskapets viktigste verdidrivere, kompetanse på styring og kontroll, samt spisskompetanse innen regnskap, finans, skatt og avgift.

Dersom økonomifunksjonen skal kunne avgi pålitelig rapportering og gi

nøyaktig styringsinformasjon kreves en forståelse av virksomheten som bedrives og de viktigste prosessene i selskapet. Selskapets rapportering skal gjenspeile aktiviteten og risikoen til virksomheten, og uten forståelse for selskapets prosesser vil man ikke oppnå hensiktsmessig og pålitelig rapportering.

Ethvert selskap er avhengig å ha kontroll, og mye ansvar blir tillagt økonomifunksjonen. Det er viktig å skape en kultur for nøyaktighet og høyt presisjonsnivå i rapporteringen. Rapporter skal kontrolleres, personer skal ansvarliggjøres, og god dokumentasjon på prosesser og rapporter er både oppdragende og nødvendig for å oppnå transparens og nøyaktighet.

I enhver økonomifunksjon vil det stilles krav til spisskompetanse innen regnskap. Stadig flere selskaper har krav om å rapportere i henhold til IFRS, og dette krever kompetanse. Det må også være personer med finansforståelse som kan håndtere oppgaver som naturlig hører hjemme i en finansfunksjon som likviditetsprognose, låneadministrasjon og kontakt med Selskapets banker.

Selskapet skal også organiseres slik at skatte- og avgiftsmessig belastning blir optimal.

Økonomifunksjonen må ha tilstrekkelig kapasitet til å ivareta dag-til-dag-oppgaver, samtidig som det bygger opp fremtidig rapporterings- og kontrollregime, og frigjør tid til analyse.

#### Systemer prosesser og kontroller

Å ha riktige systemer som støtter opp under arbeidet til finansfunksjon er viktig.

Det må etableres gode prosesser og nøkkelkontroller tilknyttet hver av disse.

### Hvordan etableres en velfungerende økonomifunksjon?

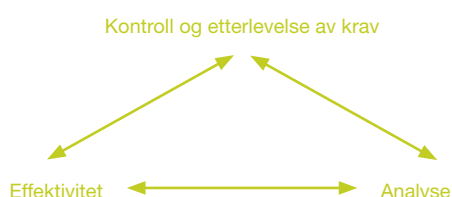
Når en økonomifunksjon skal etableres bør man ha en strukturert tilnærming og god prosjektstyring. Det kan være nyttig å organisere etableringen av økonomifunksjonen som et særskilt prosjekt, da dette vil gjøre det enklere å definere den kompetanse man trenger fra oppstart og når økonomifunksjonen er etablert.

Når mandatet for økonomifunksjonen er satt, er det viktig å finne den rette balansen mellom de målsettingene økonomifunksjonen skal dekke. Ved etablering vil fokus i første rekke være på kontroll og etterlevelse, men relativt raskt vil behovet for analyse og effektivitet i prosessene også bli viktige målsettinger.

Et eksempel på hvordan man kan organisere arbeidet med å etablere operasjonelle prosesser og rutiner i en ny økonomifunksjon er:

- Etablere selskapet:** De helt elementære prosessene for å etablere et selskap som stiftelsesdokumenter, registrering i foretaksregisteret, organisasjonsstruktur, bankforbindelser etc.
- Overta virksomhet:** I mange tilfeller vil man foreta oppkjøp eller fusjoner. Det er viktig at man definerer prosesser som sikrer at kjøpers rettigheter ved overtakelse av virksomhet blir ivaretatt på en god måte.
- Corporate governance:** Styringsmodell og selskapets viktigste styringsdokumenter må beskrives, og

Figur 2: Å finne den riktige balansen mellom økonomifunksjonens mål er avgjørende





Partner Nina Kathrine Hammerstad og senior manager Jonathan Richard Pycroft arbeider i PricewaterhouseCoopers' rådgivningsenhet i Oslo.

hensiktsmessig kontrollstruktur må etableres.

- d) **Finans:** Det skal etableres oppfølgingssystemer på finansområdet. Likvidetsprognose, låneadministrasjon, og oppfølging av banker er noen av oppgavene som skal håndteres. Det skal også etableres prinsipper omkring finanspolicy, som for eksempel selskapets gjeldsgrad, rente- og valutaskring, minimumslikviditet etc.
- e) **Regnskap:** Det skal etableres oppfølgingssystemer innen regnskap. Det skal defineres rapporteringskrav til datterselskaper og etableres regnskapspolicy for konsernet. I tillegg må regnskap og rapporteringskrav for selskapet håndteres forsvarlig. Det skal etableres rutiner for løpende bokføring, regnskapsavslutning og avstemningsrutiner.
- f) **Planlegging og rapportering:** Det kan ofte være hensiktsmessig å lage et eget delprosjekt for planlegging og rapportering, da fokus for regnskaps- og finans-delprosjektene fort blir

operasjonelle, og det kan derfor være nyttig å ha et eget delprosjekt som er fremoverskuende.

Selskapet skal ta stilling til hva slags planleggingsverktøy som er mest hensiktsmessig. Stadig flere selskap går bort fra tradisjonell budsjettering, men benytter i stedet en kombinasjon av planleggingsverktøy. Selskapet må derfor definere hva de ønsker å måle og lage en kravspesifikasjon, for deretter å finne hvilke verktøy som best måler det selskapet ønsker. Det kan eksempelvis være at likvidetsprognose sammen med prosjektbudsjett og budsjett for overheadskostnader kan dekke selskapets behov bedre enn tradisjonelt budsjett.

Økonomifunksjonens hovedoppgave er å sikre at selskapet avgir pålitelig rapportering både internt og eksternt. Selskapet må vurdere rapporteringskrav og utarbeide nødvendig finansiell informasjon, og eventuelt konvertere regnskapsinformasjon fra god regnskapskikk til IFRS. Det å bygge opp rapportering fra de viktigste parametere styret ønsker å rapportere

på i styrerapporten, til å lage instruksjer, rapporteringsmaler og opplæring til aktuelle datterselskaper og/eller avdelinger, slik at man oppnår pålitelig informasjon, er en krevende prosess.

- g) **Skatt og avgift:** Det er viktig at selskapet blir organisert på en slik måte at man minimerer effektiv skattesats/betalbar skatt. Det er også et mål at selskapet oppnår en fleksibel kapitalstruktur (utbyttmulighet). I tillegg ønsker man en optimal avgiftsmessig behandling. Det kan være hensiktsmessig å organisere skatt og avgift som et eget delprosjekt, for å sikre at dette blir forsvarlig ivaretatt.

Nøkkelen til å etablere en velfungerende økonomifunksjon er å finne rett balanse mellom funksjonens mål om god kontroll og etterlevelse av krav, effektivitet, samt analyse og beslutningsstøtte.

For ytterligere informasjon, kontakt:

nina.hammerstad@no.pwc.com 952 60 655  
jonathan.pycroft@no.pwc.com 952 60 197

# Regnskapsmanipulasjon

– en risiko for  
selskapet og brukerne  
av regnskapet





De siste årene har det blitt avdekket en rekke såkalte regnskaps-skandaler, hvor selskapet har manipulert regnskapsinformasjon som går videre til brukerne av regnskapet. I den forbindelse er det mange som spør seg om hvordan det er mulig å gjennomføre slike handlinger, samt hvem som har ansvar for å forebygge og avdekke dem. Er det selskapet, ved styret og ledelsen, eller er det selskapets eksterne revisor? Og hvor utbredt er egentlig regnskapsmanipulasjon?

Av Stine Kolsrud

#### Hva er regnskapsmanipulasjon?

Regnskapsmanipulasjon involverer tilsiktet feilinformasjon eller utelatelse av beløp eller opplysninger i regnskapet for å villedde regnskapsbrukerne. Dette kan gjøres ved å manipulere, forfalske, utelate eller endre registreringer i regnskapet. Som eksempler kan nevnes å inntektsføre kontrakter før de er oppfylt eller å kostnadsføre vare- og tjenestekjøp fra fiktive leverandører. Denne formen for regnskapsmanipulasjon er klart ulovlig. Bevisst feilaktig bruk av regnskapsprinsipper er i utgangspunktet alltid å anse som regnskapsmanipulasjon.

Regnskapsposter som innebærer skjønsmessige vurderinger medfører

økt risiko for bevisst feilrapportering.

Et eksempel er overdreven bruk av forsiktighetsprinsippet, ved at selskapet foretar høye kostnadsavsetninger, blant annet gjennom (for) høy ukuransavsetning på varelager og tapsavsetning på kundefordringer. Slik regnskapsføring skjer som regel i "gode år", og oppfattes av mange selskaper å ligge innenfor rammen for lovreguleringene, selv om vurderingene neppe tilfredsstillir regelen om beste estimat i regnskapsloven § 4-2. Spesielt hvis det i "dårlige år" velges motsatte løsninger, vil slik regnskapsføring bidra til at regnskapet ikke gir et rettviseende bilde av selskapets resultat og finansielle stilling, jf. regnskapsloven § 3-2a, og kan dermed anses som regnskapsmanipulasjon.



Foto: Hanne Hestangen

“Det er sannsynlig at mange tilfeller av regnskapsmanipulasjon aldri blir avdekket. For øvrig blir kun 31 % av tilfellene politianmeldt [...]”

Stine Kolsrud er Senior Associate ved PricewaterhouseCoopers' revisjonsenhet i Oslo.

det gjennomført en spørreundersøkelse blant styremedlemmer i norske aksje- og allmennaksjeselskaper med omsetning over 100 millioner kroner. Styremedlemmene ble spurt om det i selskapet har blitt avdekket manipulasjon av regnskapsinformasjon som har gått fra daglig leder og/eller økonomiledelsen til styret. 15 % av selskapene svarte at det har blitt avdekket regnskapsmanipulasjon i selskapet. Det er i tillegg grunn til å anta at mørketallene er store, ettersom det enkelte styremedlemmet som svarte på undersøkelsen både måtte kjenne til at det har blitt avdekket manipulasjon, vedkommende måtte ha svart ærlig, samt at manipulasjonen må ha blitt avdekket. Det er sannsynlig at mange tilfeller av regnskapsmanipulasjon aldri blir avdekket. For øvrig blir kun 31 % av tilfellene politianmeldt, noe som bidrar til en underrapportering av denne type økonomisk kriminalitet.

Blant selskapene hvor det har blitt avdekket regnskapsmanipulasjon på ledelsesnivå har 38 % omsetning over 1 milliard kroner. 44 % har omsetning mellom 100 og 500 millioner kroner. PricewaterhouseCoopers gjennomførte i 2007 spørreundersøkelsen Global Economic Crime Survey, hvor 42 % av selskapene som deltok i undersøkelsen i Norge, rapporterte å ha vært utsatt for ett eller flere tilfeller av økonomisk kriminalitet. De fleste sakene omfattet interne misligheter, herunder 25 % tilfeller av økonomisk utroskap og underslag, mens 10 % av selskapene hadde opplevd regnskapsmanipulasjon

de siste to årene. Undersøkelsen er nærmere omtalt i forrige nummer av Mentor.

Begge undersøkelsene viser altså at regnskapsmanipulasjon er en utbredt form for økonomisk kriminalitet i Norge.

På spørsmål om hvilke former for økonomisk kriminalitet som oppfattes som mest utbredt i offentlig og privat virksomhet i Norge, svarte hele 23 % regnskapsmanipulasjon. Dette er høyere enn gjennomsnittet for de 40 landene på global basis som deltok i Global Economic Crime Survey.

#### Tiltak

I undersøkelsen (i masteroppgave) ble styremedlemmene bedt om å rangere ulike tiltak mot regnskapsmanipulasjon. Styremedlemmene rangerte god intern kontroll som det viktigste tiltaket for å forebygge og avdekke regnskapsmanipulasjon. Deretter fulgte ekstern revisjon og et aktivt styre som viktige tiltak. Internrevisjon ble rangert som det fjerde viktigste tiltaket. Tiltakene gjennomgås nedenfor.

#### Ansvar for å forebygge og avdekke

Hvem er det som egentlig har ansvar for å forebygge og avdekke regnskapsmanipulasjon? Gjennom aksjelovene er styret gitt dette ansvaret, gjennom et forvaltnings- og tilsynsansvar. Daglig leder kan delegeres det operative ansvaret for å iverksette interne kontroller i selskapet, men selve hovedansvaret ligger hos styret.

Regnskapsmanipulasjon bidrar altså til at brukeren av regnskapet får et feil beslutningsgrunnlag. Investorer, kreditorer og myndighetene står dermed overfor en risiko for at regnskapsinformasjonen som de får fra selskapet ikke viser de økonomiske realiteter. Vi har sett flere slike saker i media de siste årene. I Norge kan nevnes blant annet Finance Credit og OVDS (Ofoten og Vesterålen Dampskipsselskap), mens Enron, Worldcom og Parmalat har vært store internasjonale saker. Man kan da spørre seg om hvor utbredt regnskapsmanipulasjon faktisk er blant norske selskaper.

#### Omfang

I forbindelse med masteroppgave på studiet Master i Regnskap og Revisjon (tidligere Høyere Revisorstudium) ble

Styret må også sørge for at det foretas tilstrekkelig kontroll av daglig leder og vedkommendes arbeid, ettersom det er en risiko for at manipulasjon gjøres på ledelsesnivå. Styret skal signere på selskapets årsregnskap og årsberetning sammen med daglig leder. Dette krever kjennskap til blant annet selskapets drift og regnskapsmessige forhold.

Som ekstern revisor opplever man ofte at det foreligger et forventningsgap mellom det styret eller ledelsen i selskapet tror at ekstern revisor har ansvar for og det ansvaret som ekstern revisor faktisk er lovpålagt. I henhold til revisorloven § 5-1 skal ekstern revisor gjennom revisjonen bidra til å forebygge

og avdekke misligheter og feil. Men ansvaret for å forebygge og avdekke misligheter ligger hos styret.

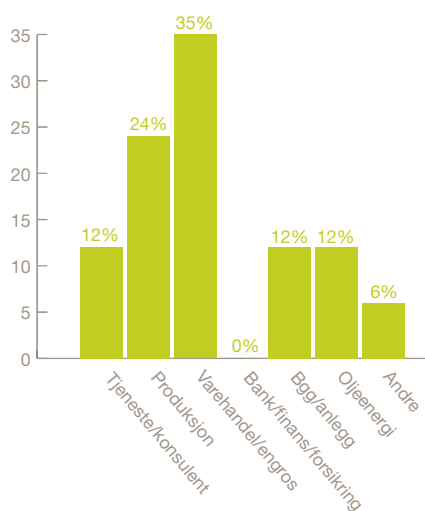
### Hvem avdekker?

I undersøkelsen svarte styremedlemmene at de anser det som mest sannsynlig at ekstern revisor vil avdekke regnskapsmanipulasjon. Det viser seg at ekstern revisor avdekker slike handlinger i bare 18 % av tilfellene. Derimot avdekker styret 53 % av tilfellene, mens de selv rangerer seg på en fjerdeplass når det gjelder sannsynligheten for å avdekke regnskapsmanipulasjon. Dette viser at et aktivt styre kan avdekke misligheter i langt større grad enn de selv tror.

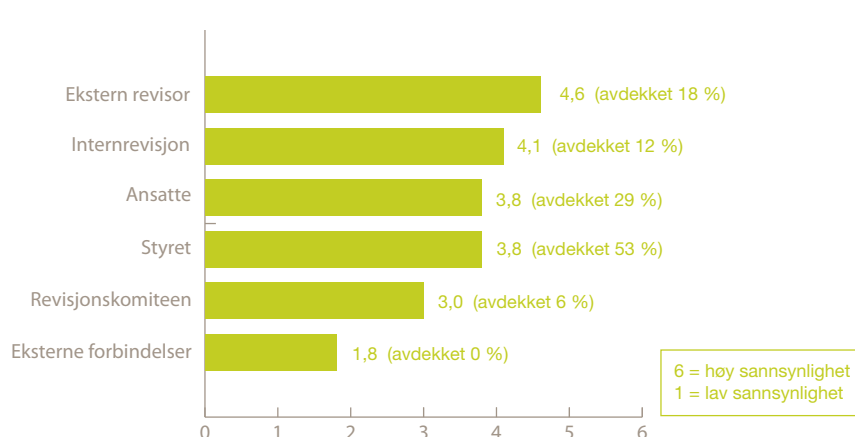
For at styret skal kunne forebygge og avdekke regnskapsmanipulasjon kreves det som nevnt ovenfor at styret har tilstrekkelige regnskapskunnskaper og kjennskap til selskapets drift. Resultatene viser at en høy andel av styremedlemmene innehar kompetanse og/eller erfaring innen regnskap og økonomi, men det er få styremedlemmer (25 %) som jevnlig oppdaterer seg på nye regnskapsbestemmelser.

Det er viktig at styret er uavhengig av selskapets daglige ledelse, ettersom det skal føre tilsyn med ledelsen. Derfor forbyr allmennaksjeloven daglig leder å sitte som styremedlem. I Norsk Anbefaling for Eierstyring og

Figur 1: Avdekket regnskapsmanipulasjon i forhold til bransje



Figur 2: Sannsynlighet for å avdekke regnskapsmanipulasjon - styremedlemmers rangering





Selskapsledelse heter det at daglig leder heller ikke bør sitte som styremedlem i aksjeselskaper, og heller ikke andre personer som har sittet i ledende stilling i selskapet de siste fem årene. Undersøkelsen viser at i hvert tredje selskap sitter daglig leder i styret, mens økonomi-/regnskapsledelsen sitter som styremedlem i 20 % av selskapene.

#### Høy tillit til ledelsen

Omtrent samtlige styremedlemmer (97 %) anser det som usannsynlig at ledelsen i selskapet vil utføre regnskapsmanipulasjon. 82 % av disse styremedlemmene sitter i selskaper hvor det har blitt avdekket regnskapsmanipulasjon. Hvorvidt selskapets kontroller har blitt forbedret, eller selskapet har endret ledelse, ga ikke undersøkelsen svar på. Undersøkelsen viser at styret har stor tro på at kontrollene i selskapet vil forebygge og avdekke forsøk på manipulasjon. Styremedlemmene sier også at de har meget høy tillit til ledelsen. Et godt tillitsforhold mellom styret og ledelsen er viktig, men styret bør likevel være klar over at det kan være en risiko for at ledelsen kan bryte denne tilliten. Mislighetsrisiko burde nok derfor vært tema på styremøtene i flere enn 13 % av selskapene.

Undersøkelsen viser at mange styremedlemmer tror at manipulasjon

bunner i kortsiktige mål og at ledelsen av den grunn ikke vil ha insentiv for å manipulere. Dette er noe overraskende. Belønningssystemer brukes gjerne som insentiv for å fremme bedre prestasjoner blant ledelsen og de ansatte. Effekten av slik belønning på ledelsens prestasjoner avhenger gjerne av hvor stor mulighet den enkelte har til å påvirke grunnlaget for egen belønning. I svært mange selskaper (95 %) brukes regnskapstall som grunnlag for belønning av ledelsen. I 71 % av disse selskapene har det blitt avdekket regnskapsmanipulasjon.

#### Internrevisjon

Selskaper som har internrevisjon, har et ekstra kontrollorgan. Internrevisjonen kan ha mange oppgaver som styret kan dra nytte av i utførelsen av sitt ansvar og arbeid etter aksjelovene, og kan virke forebyggende og avdekkende i forhold til regnskapsmanipulasjon. Arbeidsoppgavene i mange av selskapene består blant annet i å teste selskapets interne kontroll, kontrollere årsregnskapet, bistå i regnskapsmessige vurderinger, samt gjennomgå ledelsens rapportering til styret. Halvparten av selskapene i undersøkelsen har internrevisjon. Videre har 15 % av selskapene revisjonskomite, som også kan ha viktige ansvarsområder som styret kan dra nytte av. Undersøkelsen viste at internrevisjonen avdekket

manipulasjon i 12 % av tilfellene, mens i 6 % av tilfellene ble manipulasjonen avdekket av revisjonskomiteen. Disse resultatene må ses opp mot at ikke alle selskapene hvor det ble avdekket regnskapsmanipulasjon har internrevisjon eller revisjonskomite.

#### Varsling

De siste årene har det stadig blitt økt fokus på de ansattes muligheter for varsling, eller såkalt "whistle blowing". Undersøkelsen viser at egne ansatte avdekker regnskapsmanipulasjon i 29 % av tilfellene. Likevel har mindre enn halvparten av selskapene varslingssystemer som gjør det mulig for ansatte å varsle om mistanke eller avdekking av misligheter. Enda færre selskaper (31 %) har varslingssystemer som sikrer at styret får kjennskap til varslingen. Arbeidsmiljøloven § 3-6 krever at selskapet vurderer om det er behov for å utarbeide rutiner for varsling av kritikkverdige forhold i selskapet. I følge lovforarbeidene er det lav terskel for hvilke selskaper som har slik plikt, og det vil først og fremst være "ukompliserte" selskaper med få ansatte som faller utenom plikten til å innføre slike rutiner. I tillegg til å være et avdekkende tiltak, vil gode varslingsrutiner også kunne virke forebyggende, ved at det settes fokus på temaet misligheter, og at det blir forholdsvis enkelt å varsle.

Gode etiske holdninger i styret kan virke forebyggende i forhold til misligheter hvis de kommuniseres videre ut i selskapet. Andre forebyggende tiltak mot regnskapsmanipulasjon kan være å ha formelle retningslinjer for hva som skjer dersom det blir avdekket regnskapsmanipulasjon. Det er viktig at også disse er kommunisert ut i selskapet, slik at både ansatte og ledelsen kjenner til retningslinjene og vet at slike handlinger ikke aksepteres. I 53 % av selskapene foreligger det slike formelle retningslinjer for avdekking av misligheter, men retningslinjene er bare kjent i 40 % av selskapene.

### Oppsummering

Oppsummert viser undersøkelsen at mange selskap har iverksatt en del tiltak mot regnskapsmanipulasjon. Men mange av styrene har ikke jevnlig fokus på risiko for regnskapsmanipulasjon, og det utvises høy grad av tillit mellom styret

og ledelsen, også i selskaper der det har blitt avdekket regnskapsmanipulasjon. Regnskapsskandalene som vi har lest om i media er neppe de siste vi leser om. I tillegg er mørketallene for slik kriminalitet høye. Risiko for slike handlinger vil vanskelig kunne fjernes helt, men vil kunne reduseres til et lavt nivå. Selskapene og brukerne av regnskapet risikerer store økonomiske tap dersom ledelsen manipulerer selskapets regnskapsinformasjon. I tillegg vil brukernes tillit til regnskapet som informasjonskilde svekkes. Med bakgrunn i dette er det absolutt viktig at styret er sitt ansvar bevisst med hensyn til å forebygge og avdekke regnskapsmanipulasjon.

For ytterligere informasjon, kontakt:

stine.kolsrud@no.pwc.com  
952 60 428

### Kort om spørreundersøkelsen

I forbindelse med masteroppgave på studiet Master i Regnskap og Revisjon (tidligere Høyere Revisorstudium), ble det gjennomført en spørreundersøkelse om regnskapsmanipulasjon. Undersøkelsen ble gjennomført sommeren 2007.

Populasjon: Norske aksje- og allmennaksjeselskaper med omsetning over 100 millioner kroner (i 2006).

Utvalget respondenter er gjort representativt. Antall respondenter: 117 selskaper

Av selskapene som har besvart undersøkelsen er:

- 70 % aksjeselskaper
- 30 % allmennaksjeselskaper

Selskapenes omsetning fordeler seg som følger:

- 38 % har omsetning mellom 100 og 500 millioner kroner
- 18 % har omsetning mellom 500 og 1.000 millioner kroner
- 44 % har omsetning over 1 milliard kroner

Masteroppgaven og spørreundersøkelsen er gjennomført av Stine Kolsrud, PricewaterhouseCoopers AS og Agnete Østby, Svindal Leidland Myhrer & Co AS.



# Ny dom i Høyesterett; Aksjeloven er ikke brekkstang for beskatning

Hvor enkelt kan man gjøre en fisjon uten å få problemer med skattemyndighetene? Høyesterett har i en fersk dom tatt stilling til en fisjon som nok nærmer seg minimumsgrense for skattefri fisjon, dvs. hvor liten substans fisjonen kan ha og allikevel være skattefri. Spørsmålet om fisjonen kunne settes tilside som skattepliktig etter den ulovfestede gjennomskjæringsregelen ble avvist av Høyesteretts kjæremålsutvalg. Lagmannsrettens syn - at man kan fisjonere med skatterettslig motiv - ble derfor stående.

Av Advokat (H) Hans Olav Hemnes



”Når skattemyndighetene får rollen som aksjelovspoliti, kan det komme store skatteregninger. Det bør det bli slutt på.”

Advokat (H) Hans Olav Hemnes førte saken for Odd Habberstad for Høyesterett.



Foto: Espen Tollersen

### Saksforholdet

Som en forberedelse til pensjonsalderen ønsket Odd Habberstad seg ut av holdingselskapet Licentia AS, der han eide 25 %. Løsningen ble at han fikk sitt eget selskap gjennom fisjon. Det utfisjonerte selskapets eneste eiendel var en fordring på Licentia (det fisjonerende selskapet), se figur 1 og 2.

På grunn av endringene i utbytteregele i den varslede skattereformen, ble det i de påfølgende år tatt ut maksimalt utbytte, tilsvarende 97 % av de utfisjonerte verdier, se figur 3.

### Gjennomskjæring og brudd på aksjeretten?

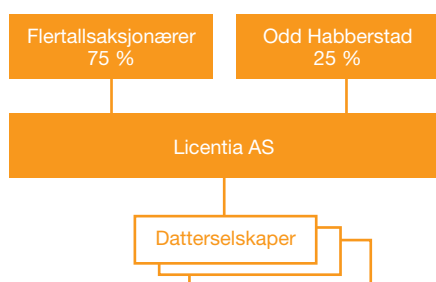
Lille juleaften året etter kom et brev fra skattemyndighetene. De mente (uten å

ha spurt på forhånd hva som var faktum) at fisjonen måtte ses i sammenheng med de senere utbytteutdelingene, og at det var skatteplikt etter den ulovfestede regelen om gjennomskjæring.

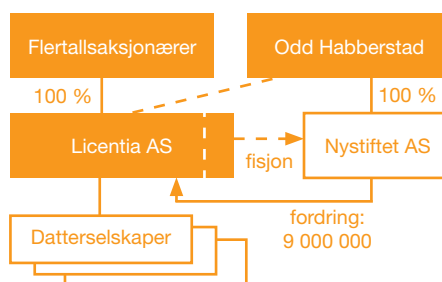
For at en fisjon skal være skattefri, må også aksjelovens regler være fulgt, jf. sktl § 11-1 og § 11-4. Skattemyndighetene mente at man ikke kunne fisjonere ved bare å utstede en fordring. Etter aksjeloven måtte Licentias eksisterende eiendeler, rettigheter og forpliktelser splittes opp mellom det nye selskapet og Licentia selv, for at aksjelovens krav skulle være oppfylt (jf. definisjonen av fisjon i asl. § 14-2 første ledd).

Med denne dobbelte begrunnelsen ble fisjonen behandlet som skattepliktig, og Habberstad ble beskattet som om han

Figur 1: Licentia AS - før fisjonene



Figur 2: Licentia AS - fisjon i 2001-2002



Figur 3: Nystiftet AS - Utbytte i 2001-3

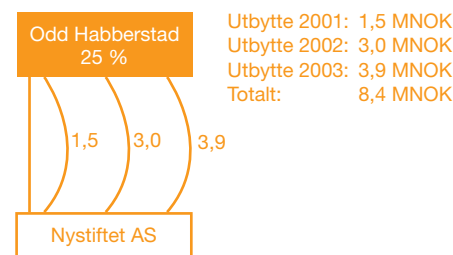




Foto: Espen Tollefsen

Partner og advokat (H) Hans Olav Hemnes arbeider ved Advokatfirmaet PricewaterhouseCoopers' kontor i Oslo.

hadde solgt sine aksjer i Licentia AS.

### Ingen gjennomskjæring

Habberstad tapte i tingretten ut fra en summarisk henvisning til skattemyndighetenes syn.

Lagmannsretten fant det derimot ikke bevist at de store utbytteuttakene etter fisjonen var ledd i en samlet plan om å få ut penger fra Licentia AS. Fisjonen var skattemessig motivert, men det er fullt lovlig å velge en transaksjonsform som er skattemessig gunstig. Det var dermed ingen grunn til gjennomskjæring. Høyesteretts kjæremålsutvalg nektet gjennomskjæringsspørsmålet fremmet.

Høyesterett har i flere senere saker tatt opp gjennomskjæring til behandling og har presisert begrepet. Høyesteretts praksis synes å ha karakter av en innstamming av ligningsmyndighetenes gjennomskjæringspraksis. At gjennomskjæringsspørsmålet ikke slapp inn, er nok i tråd med dette.

Lagmannsrettens syn, at det var fullt ut lovlig å velge fisjon ut fra skattemessige motiver, ble dermed stående som gjeldende rett.

### Fisjonen tilfredsstilte aksjelovens krav

Lagmannsretten aksepterte også at en fisjon, der det utfisjonerte selskapet bare fikk en fordring på Licentia, var tilstrekkelig etter aksjeloven. Fisjonen var dermed også skattefri.

Høyesterett var enig med lagmannsretten i at når skattereglene først henviser til de selskapsrettslige regler, er det ikke rom for ytterligere skatterettslige betraktninger slik staten hevdet. Om

aksjelovens regler er fulgt er en ren aksjerettslig vurdering, selv om dette er et vilkår for skattefrihet.

Staten fikk heller ikke medhold i at det måtte overføres noe i tillegg til en fisjonsfordring. Dette ville "åpenbart være en lite hensiktsmessig regel" som ikke ville utgjøre noen reell begrensning, etter Høyesteretts syn. Partene kunne jo med enkle midler overføre noe i tillegg uten at det endret realiteten.

Etter dette kom Høyesterett enstemmig til at fisjonen var skattefri, og Habberstad ble tilkjent saksomkostninger for alle rettsinstanser, dvs. en full seier.

### Hva kan vi trekke ut av dommen?

Skattereglene er i dag utformet slik at skattemyndighetene skal foreta en kontroll og vurdering av om selskapsrettslige og regnskapsrettslige regler er fulgt. Ligningsmyndighetene blir i realiteten en form for "aksjelovspoliti" som det er vanskelig å se hensiktsmessigheten av.

Skattedirektoratet har uttalt at de i lys av dommen her vil revurdere koblingen mellom aksjelov og skatt ved fisjon (se også Fjeld Eiendom, Rettstidende 2005 side 86). Feil som ikke har skatterettslig relevans bør ikke medføre skatteplikt. Det gir unødige komplikasjoner i et fra før komplisert bilde.

For ytterligere informasjon, kontakt:

[hans.o.hemnes@no.pwc.com](mailto:hans.o.hemnes@no.pwc.com)  
952 60 195

# Angrep på agent- strukturer avverget

I Pantekk-saken gikk avgiftsmyndighetene til frontalangrep på agentstrukturer. Agenter skulle anses å drive egen omsetning hvis de hadde ”den økonomiske risikoen” for videresalget. Høyesterett avgjorde saken i Pantekks favør, og uttalte at avgiftsvedtakene la for liten vekt på de privatrettslige sider ved måten omsetningen var organisert på. Samtidig ga Høyesterett et klart signal om at rettsvesenet ikke vil akseptere ubegrunnet mistenkeliggjøring av de private parter.

Av Advokat (H) Hanne Skaarberg Holen

## Hva var Pantekks rolle?

Pantekk AS hadde siden 1980-tallet hatt virksomhet knyttet til formidling av tannproteser fra et laboratorium i Hong Kong (HKDL) til norske tannleger. Protosene ble bestilt av tannlegene basert på avstøpninger av pasientenes tenner, og bestillingen ble videreformidlet til HKDL. De ferdige protosene ble sendt til Pantekk, som fortollet varene, pakket dem om og videresendte dem pr post til hver enkelt tannlege.

Pantekk var opprinnelig innkjøpskomisjonær, dvs. at selskapet foresto innkjøp på vegne av de norske tannlegene. Som innkjøpskomisjonær hadde Pantekk egen omsetning i merverdiavgiftslovens forstand, dvs at Pantekk kjøpte tannproteser fra HKDL og solgte dem videre til tannlegene. Fra og med 2002 ble det avtalt en agentstruktur, der Pantekk ble definert som agent for HKDL. Rollen som agent ble definert i en egen agentavtale, og fremgikk blant annet av nettsider, bestillingsskjemaer og fakturaer. Provisjonen ble beregnet som differansen mellom pris til tannlege, prisen HKDL skulle ha og enkelte kostnadsposter som ble betalt av Pantekk på vegne av HKDL.

## Tannproteser – hvem har den økonomiske risikoen?

Ettersom hver enkelt protese ble laget på bestilling, ut fra prislister til kunde





Foto: Espen Tollefsen

## ”Når folk bestemmer seg for å få tannproteser er det ikke avgiftsmotiver som ligger bak.”

Advokat Cecilie Aasprong Dyrnes førte saken for Høyesterett.

og prislister for hvilket vederlag HKDL skulle ha, var den økonomiske risikoen svært begrenset. Det var tilnærmet ingen risiko knyttet til svinn, erstatninger eller tap på fordringer.

Pantekk hadde risikoen for markedsføringskostnadene i Norge og for transportkostnader i flere etapper.

### Sammenhengen med MVA-reglene

Fra 1. juli 2001 ble det innført generell MVA på tjenester, og avgiftsmyndighetene aksepterte ikke at Pantekks virksomhet falt inn under unntaket for helsetjenester. Pantekk måtte la seg registrere i avgiftsmanntallet, og belaste merverdiavgift på sine provisjonsinntekter.

Derimot ble det ikke beregnet MVA på tannprotesene når de ble fakturert til hver enkelt tannlege. Ettersom tannlegene ikke har avgiftspliktig virksomhet, var dette avgjørende for at ikke hver enkelt pasient skulle ende opp med 25 % høyere pris.

Spørsmålet om det skulle være MVA på tannprotesene ble tatt opp av avgiftsmyndighetene i 2003, og endte opp med et avgiftsvedtak med etterberegning for årene 2002 og 2003. Etterberegnet avgift, forsinkelsesrente og tilleggsavgift ble til sammen over kr 18 millioner.

### Statens begrunnelse for avgiftsplikt

Statens synspunkter i rettssaken var blant annet følgende:

”Spørsmålet er ikke om Pantekk skal anses som agent eller som eneforhandler, men om Pantekk kan tilordnes den aktuelle omsetning i relasjon til merverdiavgiftsloven. I denne sammenheng må det avgjørende være de reelle økonomiske interesser, og de mange ulike forhold for øvrig som indikerer at Pantekk må anses som en eneforhandler med selvstendig omsetning. Det må gjøres en helhetsvurdering. Avgjørelsen av om Pantekk har omsatt produktene må bero på en vurdering av det reelle innholdet i transaksjonene, og det er den næringsdrivende som har bevisbyrden for at det ikke foreligger avgiftsplikt.”

”Den inngåtte agentavtale er på en rekke punkter ekstraordinær. Provisjonen er ikke fastsatt som en prosentandel, men utgjøres av differansen mellom det vederlag HKDL skal ha og det kunden må betale. [...]

”Provisjonsbestemmelsen avdekker det reelle forhold ved å fastsette som hovedprinsipp at provisjonen skal beregnes slik at Pantekks vederlag blir som om den tidligere ordning var blitt videreført.

Agentavtalen avviker også for øvrig på en rekke punkter fra det som må anses å være normalløsninger for agentforhold. Pantekk skulle ikke bare forestå betaling av frakten, men skulle også ha risikoen for de samlede fraktomkostninger. Pantekk skulle videre ha risikoen for varen fra denne ble avsendt fra Hong Kong, fakturere og motta oppgjør fra tannlegene.

Ved mottakelsen av oppgjør fra tannlegene gikk pengene inn på en særskilt konto tilhørende Pantekk, og som bare ledelsen i dette selskapet disponerte. Pantekk benyttet denne kontoen til dekning av fraktkostnader og merverdiavgift av materialandel ved import. De gjenværende beløp utgjorde Pantekks provisjon. Hele arrangementet peker klart på Pantekk som en eneforhandler som har selvstendig omsetning.”

### Hva sa Høyesterett?

Den sentrale begrunnelsen for dommen var denne:

”Den privatrettslige organisering synes her å være tillagt mindre vekt enn det som etter mitt syn vil være riktig. At partene seg i mellom har avtalt et agenturforhold, er ikke bestridt. Det etablerte agentforhold er regulert i agentavtale datert og underskrevet den 29. juni 2002, men partene i saken er enige om at agentforholdet var etablert med virkning fra den 1. januar 2002. I henhold til agentavtalen skal Pantekk besørge markedsføring og distribusjon av HKDLs produkter i Norge. Av avtalens



punkt 4 fremgår at Pantekk har fullmakt til å inngå kontrakter og også til å motta betaling på vegne av HKDL. Det er videre en kjensgjerning at dette er blitt gjort kjent for kjøperne. Agentforholdet fremkommer blant annet i ordresedler og ved fakturering.

Selv om den inngåtte avtale og oppfølgingen i forhold til kundene ikke i seg selv vil være avgjørende, må det etter mitt syn være utgangspunktet også for den avgiftsmessige vurdering når det ikke bestrides at avtalen er reell så langt den rekker.

Når lagmannsretten på tross av det jeg her har vist til, gjennomgående stiller spørsmålsteget ved agenturforholdet som sådant, ved å benytte uttrykksmåter som «pretensjon om å drive agenturvirksomhet», «det påståtte agenturforholdet» og «Selve eksistensen av en skriftlig agentavtale kan i utgangspunktet tale for at avtalepartene i den aktuelle tidsperioden har ansett sitt samarbeid som et agent/hovedmannforhold», skapes det ytterligere tvil om utgangspunktet er riktig.”

Dommen var enstemmig, opphevet vedtaket og ila Staten fulle saksomkostninger.

#### Hvilken lærdom trekker vi av dette?

Det er to sentrale lærdommer å trekke av dommen. Felles for disse er at de må ha gyldighet både for den avgiftsmessige og den skatterettslige bedømmelsen av agentforhold.

Den første er at det er en *privatrettslig vurdering* å bedømme om hvorvidt man har å gjøre med et agentforhold eller egen omsetning. I den grad det er avtalt et agentforhold, og dette også er realiteten mellom partene, er det dette skatte- og avgiftsmyndigheter må basere sine vurderinger på. Unntak kan tenkes, om den skrevne avtalen ikke samsvarer med de reelle avtaler (pro forma) eller ved gjennomskjæring av omgåelsestilfeller.

Den andre er et klart signal om at rettsvesenet vil slå ned på ubegrunnet

mistenkeliggjøring av den private part. I denne saken ga den tendensiøse begrepsbruken i seg selv grunn til å tvile på om det var lagt til grunn korrekt rettslig og faktisk utgangspunkt. Når situasjonen er at lovgiver hadde gitt regler for at tannpleien skulle holdes fritt for avgift, er det ingen grunn for å mistenkeliggjøre omsetningsformer i tråd med dette.

For ytterligere informasjon, kontakt:

cecilie.dyrnes@no.pwc.com  
952 60 287

#### Oppsummering av dommen

Oppsummering av Høyesterett avsa 14. mars 2008 dom i sak som gjaldt overprøving av Oslo fylkesskattekontors vedtak om at det skulle beregnes merverdiavgift av den fulle verdi av importerte tanntekniske produkter.

Bakgrunnen for saken var et norsk selskap, som formidlet kontakt mellom en utenlandsk produsent og norske tannleger, ble ansett å ha forestått omsetning av produktene. Dette skjedde over flere år uten at det ble svart merverdiavgift. I forbindelse med merverdiavgiftsreformen i år 2000, som innførte generell avgiftsplikt også på tjenester, tok selskapet kontakt med avgiftsmyndigheten og gjorde gjeldende at det ikke skulle beregnes

merverdiavgift på selskapets tjenester. Dette ble imøtegått, og selskapet ble registrert i avgiftsmanntallet og ble belastet merverdiavgift på provisjonsinntekter. I 2003 ble forholdet tatt opp på nytt, og det ble truffet vedtak om etterberegning av merverdiavgift på ca. 11,9 millioner, 3,7 millioner i forsinkelsesrenter og 2,4 millioner kroner i tilleggsavgift. Selskapet reiste sak mot staten med påstand om at fylkesskattekontorets vedtak skulle oppheves, og fikk medhold i tingretten. Staten anket til lagmannsretten, som gav staten medhold for merverdiavgiftskravet og krav om forsinkelsesrenter, men opphevet vedtaket om tilleggsavgift. Selskapet anket videre til Høyesterett, som stadfestet tingrettens dom.

(Kilde: Lovdata)

# Vanskelig skatt ved investeringer i utenlandske fond

Har selskapet ditt investert i et utenlandsk selskap eller fond og satset på at fritaksmetoden gjelder? Skattemyndighetene aksepterer ikke dette uten videre.

Av advokatfullmektig Daniel M. H. Herde og  
advokat (H) Hanne Skaarberg Holen





### Sjekkpunkter ved investeringer i utenlandske selskaper eller fond

Dersom du investerer på vegne av et selskap og satser på at fritaksmetoden skal gjelde, er det viktig å gjøre et godt forarbeide. Nøkkelen til å vite om investeringen kan bli skattepliktig eller ikke ligger gjennomgående i å sørge for at man har tilstrekkelig og korrekt informasjon om investeringsobjektet. Nedenfor er det tre sjekkpunkter som vil kunne spare selskapet for ubehagelige overraskelser i forbindelse med ligningen.

Husk at fritaksmetoden ikke gjelder for privatpersoners investeringer.

#### Er selskapet eller fondet eget skattesubjekt etter norske skatteregler?

Hvis ikke selskapet eller fondet er eget skattesubjekt for norske skatteformål, anses inntekten opptjent direkte hos investoren som om investoren hadde tjent inntekten selv. Dette gjelder uavhengig av om selskapet eller fondet deler ut inntekten som utbytte.

Det første en bør sjekke er om den utenlandske enheten er et eget rettssubjekt i hjemlandet. En god pekepinn er ofte om enheten kan ha egne rettigheter og opptre ovenfor myndighetene og i domstolene i hjemlandet, dvs. om den er et eget rettssubjekt. Hvis svaret er nei, er muligheten stor for at enheten ses bort i fra for norske skatteformål (dvs. at investeringen er "transparent" for skatteformål). I så fall må man gjøre en ny vurdering "ett trinn ned" og vurdere om de underliggende investeringene er skattepliktige for det norske eierselskapet.

Hvis svaret er ja, må en se på det utenlandske selskapets/fondets ansvarsform. Hvis minst en av deltakerne har ubegrenset ansvar for selskapets forpliktelser, vil selskapet som regel være transparent eller halv-transparent. Eksempler er gjerne selskaper som ligner på norske kommandittselskaper og ansvarlige selskaper. I motsatt fall vil investeringen som oftest anses som eget skattesubjekt, typisk der deltakerne har begrenset ansvar på samme måte som aksjeeiere i et norsk aksjeselskap.

#### Er NOKUS-reglene anvendelige?

Selv om selskapet er et eget skattesubjekt, kan likevel norske deltakere bli direkteinnet for selskapets inntekter hvis reglene for NOKUS-beskatning er oppfylt. Reglene er nærmere beskrevet nedenfor. Det en må kontrollere er om selskapet er hjemmehørende i et lavskatteland og om minst 50 % av eierandelene eller kapitalen kontrolleres av norske skattytere.

#### Er investeringen omfattet av fritaksmetoden?

##### *Kvalifiserende instrument*

Aksjeutbytte og -gevinster vil som et utgangspunkt være omfattet av fritaksmetoden. En problemstilling som kommer opp i praksis, er såkalte hybride instrumenter. Dette er investeringer som ligger i grenseområdet mellom gjeld og egenkapital, eksempelvis

- lån der avkastning og/eller tilbakebetaling er avhengig av inntjening, eller
- egenkapital med fortrinnsrett til avkastning og der aksjonæren har et ubetinget krav på innløsning.

Ved ubetinget tilbakebetalingsrett kan investeringen raskt anses som et lån, og avkastningen blir behandlet som renter med full skatteplikt.

##### *Kvalifiserende selskap*

For investeringer i EØS-selskap må en sjekke om selskapet anses hjemmehørende i et lavskatteland og hvis det er tilfellet, om selskapet mangler substans. Fritaksmetoden kommer ikke til anvendelse hvis svaret er ja på begge spørsmålene. Disse begrepene er kommentert nedenfor.

For investeringer utenfor EØS, faller både investeringer i lavskatteland og porteføljeinvesteringer utenfor fritaksmetoden. For å falle innenfor må selskapet derfor være hjemmehørende i et normalskatteland og minst 10 % av aksjene og stemmene på generalforsamlingen må være eid sammenhengende i to år. Toårskravet kan også oppfylles etter utbyttedagen.

Det er viktig å huske at utbytte må være lovlig både selskaps- og regnskapsrettslig for at det skal komme inn under fritaksmetoden. Kravet gjelder både for norske og utenlandske investeringer.

##### *Oppsummering*

Sjekkpunktene som er beskrevet ovenfor gir en overordnet oversikt over hvilke vurderingstemaer som er relevante, og er et utgangspunkt for hvordan vurderingen bør gjøres. Særlige forhold knyttet til hver investering må vurderes, prospekter bør gjennomgås grundig, og det bør alltid vurderes om skatterådgivere bør kobles inn før man velger å investere i utlandet.



Foto: Espen Tollefsen



Foto: Bård Gudim

Advokatfullmektig Daniel M. H. Herde og partner og advokat (H) Hanne Skaarberg Holen arbeider ved Advokatfirmaet PricewaterhouseCoopers' kontor i Oslo.

## Nyheter

### Endring i normal- og lavskatteland-forskriften

For å åpne opp for NOKUS-beskatning (også kalt CFC-beskatning) av norske investorer i EØS-selskaper hjemmehørende i lavskatteland, ble normal- og lavskattelandlisten nylig endret. Forskriften er også kalt hvite- og sortelisten og er retningsgivende både for fritaksmetoden og for NOKUS-reglene.

NOKUS-beskatning vil oppstå hvis

- norske skattytere til sammen eier eller kontroller, direkte eller indirekte, minst 50 % av selskapets eller innretningens eierandeler eller kapital,
- selskapet er hjemmehørende i et lavskatteland, og
- de norske skattyterne har indirekte eller direkte fordeler (typisk utbytte/gevinst).

Land som Bulgaria, Danmark, Finland, Romania og Sverige har blitt tatt av hvite-

listen, dvs. listen over normalskatteland. Land som er på hvitelisten anses som normalskatteland uten nærmere vurdering med mindre selskapets inntekter hovedsakelig er aksjeutbytter og -gevinster fra lavskatteland.

For land som verken er omfattet av hvite- eller sortelisten, må en sammenligne effektiv beskatning av selskapet i forhold til hva den effektive beskatningen ville ha vært om selskapet var hjemmehørende i Norge. Skattemyndighetene, særlig Sentralskattekontoret for Storbodrifter (SfS), har gjennomført denne vurderingen ganske konkret. En del selskaper er i faresonen.

På bakgrunn av skattemyndighetenes praktisering av lavskattelandvurderingen vil kypriske selskaper lett bli ansett som lavskattelandselskaper som følge av at den formelle skattesatsen på Kypros er 10 %.

Skattemyndighetenes konkrete praktisering av lavskattelandvurderingen,

gjør at land med fritaksmetoder som på enkelte områder er gunstigere enn den norske fritaksmetoden kan bli ansett å være lavskatteland.

Den svenske fritaksmetoden fritar alle investeringer der selskapet eier minst 10 % av aksjene i et unotert selskap for skatt. En 10 %-investering i for eksempel et unotert kyprisk selskap vil derfor kunne være omfattet av den svenske fritaksmetoden, men ikke den norske. Sverige kan derfor være et lavskatteland. Det samme gjelder for den nederlandske fritaksmetoden, slik at Nederland også kan være et lavskatteland.

### Substansvilkår for NOKUS

For selskaper hjemmehørende i et EØS-land vil det i tillegg være et krav om at selskapet mangler substans, et krav som gjelder fra og med inntektsåret 2007 for NOKUS-beskatningen. Det vil være tilfellet hvis selskapet ikke "er reelt etablert og driver reell økonomisk virksomhet i et EØS-land". Det finnes en

“Det er all grunn til å være påpasselig med å vurdere skattemessig behandling av inntekter fra investeringer i forkant av en investering, for å sikre at man reelt får den avkastningen som investeringsbeslutningen forutsetter.”

spesialregel for selskaper som er omfattet av skatteavtaler som også kan forhindre NOKUS-beskatning. Substanskravet tilsvarer det substanskravet som er innført i fritaksmetoden med virkning fra og med inntektsåret 2008.

Et betimelig spørsmål er hvilke EØS-selskaper som vil kunne bli fanget opp av NOKUS-reglene etter regelendringen. Aksjeutbytte og -gevinster fra de samme selskapene, vil i utgangspunktet også falle utenfor fritaksmetoden, og blir dermed beskattet med 28 %.

#### Fritaksmetoden og utenlandsk fond

Skattedirektoratet har avgitt tre tolkningsuttalelser om fond hjemmehørende i EØS og fritaksmetoden. Uttalelsene gjelder fritaksmetoden før lovendringen beskrevet ovenfor. Vi antar at endringene i fritaksmetoden vil

bli benyttet som et tilleggsargument i fremtidige saker om EØS-fond. Skattedirektoratet kom til at verken tysk investeringsfond, dansk investeringsforening eller irsk investeringsfond var sammenlignbart med et norsk verdipapirfond. Dette har vært holdningen til skattemyndighetene etter innføringen av fritaksmetoden. Vi er kjent med at skattemyndighetene også anser at Luxemburgske SICAV-fond ikke er sammenlignbare med norske verdipapirfond.

Begrunnelsen synes å være at ingen av fondene er alminnelig skattepliktige i eget land, i motsetning til norske investeringsfond. Argumentasjonen er svak på flere måter. Skatteloven § 2-2 (alminnelig skattepliktig) er en tilknytningsregel. Det er kun selskaper med sterk nok tilknytning til Norge som har alminnelig skatteplikt i Norge. Regelen sier ingenting om enheten faktisk betaler skatt, og selve skatteplikten er hjemlet i en annen bestemmelse. Da blir det noe underlig å hevde at EØS-fondet ikke har tilstrekkelig tilknytning til eget land siden fondet er fritatt for beskatning.

Mer eiendommelig blir tolkningen for danske akkumulerende investeringsforeninger. Slike investeringsforeninger er underlagt endelig beskatning på 15 % på utbytter som de mottar. Et norsk verdipapirfond er fritatt for beskatning av utbytter fra EØS-selskaper, og fradragsrett for forvalterhonoraret gjør at norske investeringsfond sjelden

betaler skatt. Skattedirektoratet la i tolkningsuttalelsen vekt på at investeringsforeningen var skattefri for øvrige inntekter og følgelig ikke alminnelig skattepliktig.

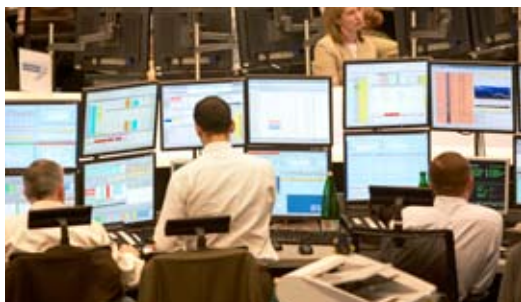
Lovforarbeidene til fritaksmetoden legger vekt på selskapsformen og hensynet til likebehandling av virksomheter uavhengig av organisasjonsform. Skatt eller skattlegging var aldri et tema i forarbeidene. Reglene ble gitt for ikke å komme i strid med EØS-avtalen slik som de gamle godtgjørelsesreglene gjorde. Skatt faller også som et utgangspunkt utenfor EØS-avtalen, med mindre skatt blir en restriksjon eller medfører en diskriminering. Det blir da vanskelig å forstå at skatt skal brukes om en begrunnelse for å forskjellsbehandle fond som klart er omfattet av EØS-retten. Det har til og med blitt gitt egne direktiv som regulerer slike investeringsfond, de såkalte UCITS-direktivene.

#### Oppsummering

Vi vil anta at siste ord ikke er sagt om fritaksmetodens anvendelsesområde. Det er all grunn til å være påpasselig med å vurdere skattemessig behandling av inntekter fra investeringer i forkant av en investering, for å sikre at man reelt får den avkastningen som investeringsbeslutningen forutsetter.

For ytterligere informasjon, kontakt:

hanne.s.holen@no.pwc.com 952 60 577  
daniel.herde@no.pwc.com 952 60 142



# Aktuelle nyheter

Av Hanne Skaarberg Holen og Stine Bryn Sverdrup

## Dommer

### Proforma styreleder og daglig leder kan gjøres strafferettslig ansvarlig

Styreleder og daglig leder for et aksjeselskap kan etter Høyesteretts avgjørelse gjøres strafferettslig ansvarlig for at regnskapsførselen i selskapet led av betydelige mangler og at det var innlevert uriktige omsetningsoppgaver, selv om han i realiteten ikke fungerte i noen av stillingene. Det forelå allikevel ikke forsettlig overtredelse av regelverket, slik lagmannsretten hadde kommet til.

## Dommer

### Tolkning av skatteavtalen mellom Norge og USA

Vurdering av skattyters tilknytning til USA og Norge – skattemessig bosted

Spørsmålet Høyesterett tok stilling til var om skattyteren, som flyttet med sin familie til USA for et planlagt opphold på tre år, fortsatt var skattemessig bosatt i Norge. Skattyteren leide ut sitt hus i Norge med en uoppsigelig leiekontrakt for en periode på to år med ett års forlengelse. Arbeidsgiver i USA var et datterselskap av det selskapet skattyteren arbeidet for i Norge før utflyttingen. Etter to og et halvt år ble

oppholdet avbrutt ved at skattyteren fikk ny jobb i Norge, på et annet sted enn tidligere bosted.

Høyesterett kom til at skattyteren var skattemessig bosatt i USA. Han hadde tilstrekkelig tilknytning til USA i den aktuelle perioden samtidig som tilknytningen til Norge i samme periode var begrenset. Avgjørende var at skattyter ikke hadde bolig til disposisjon i Norge, så lenge den var utleid.

## Dommer

### EFTA – dom om kreditfradrag

Regler om beregning av maksimalt kreditfradrag er i strid med EØS-retten

Det slår EFTA-domstolen fast i en rådgivende uttalelse til Stavanger tingrett 7. mai 2008. EFTA-domstolen bemerker at fordeling av gjeldsrenter etter nettoinntektsprinsippet utgjør en restriksjon og er i strid med EØS-avtalens artikkel 31 dersom gjeldsrentene kun knytter seg til den "norske delen" av globalinntekten.

Det samme gjelder når en andel av ytet konsernbidrag har redusert grunnlaget for beregning av kreditfradraget.





Foto: Bård Gudim



Foto: Hanne Hestangen

Partner og advokat (H) Hanne Skaarberg Holen og advokatfullmektig Stine Bryn Sverdrup arbeider for Advokatfirmaet PricewaterhouseCoopers i Oslo.

For ytterligere informasjon, kontakt:

hanne.s.holen@no.pwc.com  
952 60 577  
stine.bryn.sverdrup@no.pwc.com  
952 60 369

## Dommer

### Faktura som mangler selgers organisasjonsnummer og/eller bokstavene MVA

For å få fradrag for inngående merverdiavgift bør kjøper undersøke om selger er registrert i merverdiavgiftsmanntallet.

I en uttalelse fra Skattedirektoratet fremgår det at kjøper har en undersøkelsesplikt hvis selger spesifiserer merverdiavgift på fakturadokumentet uten MVA bak organisasjonsnummeret, eller ved manglende organisasjonsnummer. For å kunne få fradrag for inngående merverdiavgift kreves det at man er i aktsom god tro. Skattedirektoratet mener at man er i tilstrekkelig god tro og kan føre inngående merverdiavgift til fradrag ved å undersøke på nettsidene til Brønnøysund at selger faktisk står registrert for merverdiavgift. Dette til tross for at informasjonen registrert på nettstedet i det konkrete tilfellet som var vurdert viste seg å ikke være korrekt.

## Dommer

### Vesta-dom i Lagmannsretten

3 års frist for endring ved EØS krav

Vesta Eiendom AS, (tidligere Vesta Forsikring AS), mottok utbytte fra utenlandske selskaper innenfor EØS-området i årene 1995-2003. Vesta ble beskattet for utbyttet, og det ble ikke gitt fradrag for godtgjørelse.

Oslo tingrett la til grunn at det var tiårsfristen for endring av ligning i ligningsloven § 9-6 nr 1, som kom til anvendelse på dette tilfellet.

Borgarting lagmannsrett har nå kommet til at når en norsk skatteregel er anvendt feil av ligningsmyndighetene på grunn av EØS-avtalens artikkel 40, er det tale om feil "anvendelse av skattelovgivningen", og ikke feil i det faktiske grunnlaget for den tidligere avgjørelse. Det er således treårsfristen i ligningsloven § 9-6 nr 2, som er avgjørende for hvor mange års ligning som kan endres.

## Regelverk

### Ny lov om meldeplikt ved nedlegging av næringsvirksomhet (omstillingsloven)

Loven er ventet vedtatt av Stortinget i vårsesjonen og inneholder forslag til tiltak ved nedlegging av bedrifter. Et tiltak er å innføre plikt til drøftinger mellom bedrift, det offentlige, ansatte og eventuelle investorer. Det kan bli en obligatorisk meldeplikt til fylkeskommunen for

bedrifter som har flere enn 30 ansatte når det foreligger planer om nedleggelse.

Forslag til forskrift om tvangsmulkt og lovbruddsgebyr med hjemmel i omstillingsloven er sendt på høring.

## Regelverk

# Revidert nasjonalbudsjett

Revidert nasjonalbudsjett ble fremlagt 15. mai. Der foreslås det endringer knyttet til flere sektorer, herunder

- Rederiskatteordningen – endring i overgangsregler og tiltak for å hindre omgåelse av reglene om inntektsoppgjør,
- Petroleumsstatter – endring i betalingsordningen
- Fiske- og fangstnæringen – fiskesalgslagene får innrapporteringsplikt for omsetning.

I de alminnelige skattereglene for bedrifter foreslås bare mindre justeringer, og enkelte presiseringer. En viktig presisering er at SE-selskap og europeisk samvirkeforetak skal omfattes av fritaksmetoden. Dette gikk ikke fram av lovteksten tidligere, men er i tråd med EØS-retten.

Endringer som berører private skattytere:

- Ligningsmyndighetene får mulighet til å kreve opplysninger om hvem som er kortinnehaveren ved bruk av utenlandske betalingskort i Norge. Opplysningene vil kunne bidra til å avdekke utenlandsformuer og kartlegge hvor enkeltpersoner har skattemessig bosted.
- Beløpsgrensen for fribeløp for arbeid i hjemmet som ikke er barnepass foreslås økt til kr 60 000. Det forenkler regelverket å ha samme beløpsgrense for fritak fra arbeidsgiveravgift, årlig avregning av forskuddstrekk samt forenklet oppgjør med løpende innbetaling av forskuddstrekk.

## Regelverk

# Finansiell bistand til erverv av aksjer i selskapet

I forskrift er det gjort unntak fra forbudet mot å yte lån eller stille sikkerhet til erverv av aksjer i selskapet (ASL og ASAL § 8-10).

Det kan ytes bistand fra aksjeselskap og allmennaksjeselskap til ansattes erverv av aksjer i selskapet eller selskapets morselskap. Finansiell bistand skal tilbys de ansatte på like vilkår og må omfatte alle som har vært ansatt i selskapet sammenhengende i minst 12 måneder. Den finansielle bistanden skal ligge innenfor rammen av de midler som selskapet kan benytte til utdeling av utbytte. For den enkelte ansatte kan ikke bistanden overstige 20 prosent av netto utbetalt årslønn etter forskuddstrekk oppad begrenset til folketrygdens grunnbeløp (G). Det må stilles betryggende sikkerhet.

Eiendomsselskaper som oppfyller visse kriterier (driver virksomhet som utelukkende består av eie/drift av fast eiendom, som hovedregel ikke har kreditorer utenom den som finansierer ervervet, og ikke har andre ansatte enn daglig leder), har adgang til å stille sikkerhet i form av pant i fast eiendom i forbindelse med ved erverv av aksjer i selskapet eller selskapets morselskap. Reglene gjelder bare for aksjeselskaper.

Kjøper må etter ervervet være direkte eller indirekte eier av samtlige aksjer i selskapet som skal stille sikkerhet.

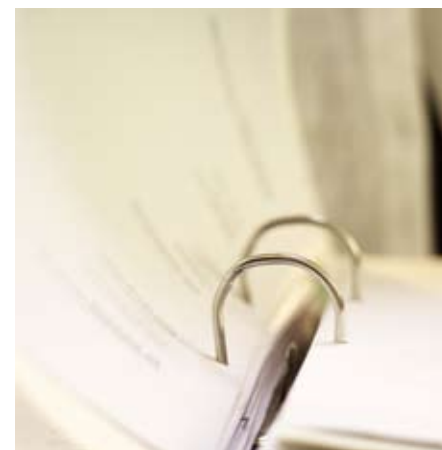


## Regelverk

# Nordisk skatteavtale – ny protokoll

Det ble undertegnet en ny protokoll til endring av skatteavtalen mellom de nordiske landene i Helsingfors 4. april 2008.

De viktigste endringene gjelder beskatning av pensjoner og luftfartspersonell. For øvrig er det gjort endringer/presiseringer i reglene om beskatning av utbytte og aksjegevinster, samt reglene om gjensidige overenskomster.



## Nytt om satser

# Reiseregulativet

Særavtale om kostgodtgjørelse for tjenesteoppdrag som ikke faller inn under definisjonen av tjenestereise i reiseregulativet

Ved reiser uten overnatting av fast rutinemessig karakter (ikke tjenestereise i statens reiseregulativ), kan det godtgjøres merutgifter til kost når det ikke er mulig/hensiktsmessig å innta måltidet på eget arbeidssted for reiser som overstiger 15 km én vei fra arbeidsstedet.

Legitimerte utgifter kan godtgjøres etter følgende satser:

- For reiser fra og med 6 timer inntil 9 timer tilstås en legitimert sats på inntil kr 90.

- For reiser fra og med 9 timer inntil 12 timer tilstås en legitimert sats på inntil kr 150.
- For reiser over 12 timer tilstås en legitimert sats på inntil kr 210.

Særavtalen gjelder ikke arbeidstakere med mobilt arbeidssted som for eksempel flybesetning, sjåfører, mannskap på båter osv.

Endring i bilgodtgjørelsen, diettgodtgjørelsen og nattillegget for reiser innenlands - Egen sats for bruk av EI-bil

Endringer i godtgjørelsessatsene i "Særavtalen for reiser innenlands for statens regning" (Statens reiseregulativ)

er vedtatt med virkning fra 1. mai. De viktigste endringene er:

- Kilometergodtgjørelse for bruk av egen bil er endret fra kr 3,00 til kr 3,50
- Ny sats for bruk av EI-bil kr 4,00 pr km
- Sats for å gå og sykle er hevet fra kr 1,00 til kr 1,50 pr km
- Satsen for kostgodtgjørelse pr. døgn er endret fra kr 460 til kr 530.
- Ulegitimert sats for overnatting på hotell kr 700 er bortfalt
- Legitimert sats for overnatting på hotell er hevet fra kr 1 050 til kr 1 300.



## Nytt om satser

# Normrente for beskatning av rimelige lån hos arbeidsgiver

Gjelder for: 2008	Normrente for januar og februar 2008	5,25 prosent
	Normrente for mars og april 2008	5,50 prosent
	Normrente for mai og juni 2008	5,75 prosent

## Øvrig

# Skattefritak for arbeidsgivers tilskudd til barnehage

Skattefritaket for arbeidsgivers tilskudd til såkalte bedriftsbarnehager er utvidet til også å omfatte andre barnehager. Skattefritaket omfatter kun dekning av barnehageutgifter utover maksimalpris. For å oppnå skattefrihet må den ansattes egenbetaling (foreldrebetaling)

minst tilsvare maksimalpris i henhold til bestemmelser om maksimalgrense, jf barnehageloven § 15. Skattefritt tilskudd til driften av barnehagen er videre begrenset oppad til kr 3 000 per måned per plass.

KUNDEPOST

Returadresse:  
PricewaterhouseCoopers  
Postboks 748 Sentrum  
0106 OSLO