

Utskriftsvennlig PDF

Alle artikler i et dokument



Internprising i nedgangstider

Som rådgivere opplever vi stadig hvordan uroen i verdensøkonomien påvirker våre klienter. Utfordringene er ikke nødvendigvis like, de har ikke samme omfang og kommer på ulike tidspunkter, men få - om noen selskaper - er helt skjermet fra konsekvensene.

Hvordan påvirker så nedgangstidene internprisingsstrategien i et konsern? Er det særlige forhold man bør være oppmerksom på? Nedgangstider kan bl.a. føre til:

- Driftsunderskudd
- Nedbemanninger og reduksjon i produksjon
- Vanskeligheter med kontantstrøm
- Vanskeligheter med å få kreditt
- Overskudd av produkter/varelager
- Bransjekonsolidering

Forholdene påvirker internprisingen og skatt, og kan gi muligheter som tidligere var for kostbare til å kunne gjennomføres.

2009 – Første år med tap?

Mange selskaper vil for første gang på flere år oppleve negative eller svært lave resultater. Vederlaget til datterselskaper reflekterer at de i mange tilfeller operer med få funksjoner og lav risiko. Dette tilsier en lav, men stabil fortjeneste. En av hensiktene med en slik modell har vært at fortjenesten skal samles i ett selskap (prinsipalen), mens de øvrige enhetene skal være lavrisikoselskaper. I internprisingsterminologi snakker vi om at datterselskapene skal få dekket sine kostnader med tillegg av en markup, mens prinsipalen skal sitte igjen med "*residual value*".

Utfordringen i en tapssituasjon er at datterselskapene fortsetter å tjene penger og betale skatt, mens morselskapet taper penger og bygger opp fremførbare underskudd. Et slikt tap kan ikke uten videre veltes over på datterselskapene da dette vil stride mot den modellen som er satt opp. Hvis selskapet vurderer det som sannsynlig at tapene vil vedvare bør det vurderes endringer i internprisingsstrukturen.

Salg av immaterielle verdier

Grunnlaget for verdsettelsen av immaterielle eiendeler er i mange tilfeller en neddiskontert kontantstrøm hvor risikorenten er viktig for nåverdien. En høyere risiko vil gi en lavere nåverdi og den skattepliktige realisasjonsgevinsten ved et eventuelt salg vil bli mindre. Dersom selskapet vurderer å flytte eller selge slike eiendeler kan det riktige tidspunktet være nå.

Konsolidering – nedleggelse av produksjon

Dersom det vurderes å nedlegge produksjons- eller salgsenheter mv., må de skattemessige virkninger dette kan ha avklares. Know-how, immaterielle eiendeler og kundelister er eksempler på verdier som kan anses overdratt og realisert i forbindelse med en konsolidering.

Tap på kundefordringer

I dagens marked er det sannsynlig at tap på kundefordringer vil være høyere enn ellers. Vi opplever også at valutasvingningene er større enn normalt. Ettersom slike risikoer nå materialiserer seg er det viktig å kontrollere de konserninterne avtalene for å plassere eventuelle tap på riktig juridisk enhet. Er internprisingsmodellen bygget på at datterselskapene ikke har slike risikoer må dette følges. Virkningen av at konsernet ikke følger egen modell og avtaler vil kunne være at troverdigheten svekkes ved et bokettersyn.

Renten på konserninterne lån

Renten på konserninterne lån vil ofte være satt for flere år siden, eksempelvis til NIBOR +1%. Påslaget skal reflektere risikoen i lånet basert på kredittverdighet, nedbetalingstid, garantier mv. Hvis låntager (datterselskapets) finansielle situasjon er vesentlig svakere enn da renten ble fastsatt kan dette innebærer at renten er for lav og at långiver får en justering av inntekten.

De aller fleste virksomheter vil på en eller annen måte merke nedgangstidene og det er viktig at dette hensyntas i forbindelse med internprisings- og skattearbeidet. I hvilken grad og på hvilken måte det skal hensyntas, vil imidlertid bero på konkrete vurderinger.

Sluttpakker som alternativ til oppsigelser – fordeler og ulemper

En sluttpakke er en avtale mellom arbeidsgiver og arbeidstaker om avslutning av arbeidsforholdet. Man anser ofte sluttpakker som et alternativ til oppsigelse/avskjed. Hva er det som gjør sluttpakker til foretrukne alternativer i en nedbemanningssituasjon?

En oppsigelse må være saklig begrunnet og prosessen kan være både ressurskrevende og risikofylt for arbeidsgiver. En sluttavtale vil man derimot kunne inngå uten å oppfylle særskilte formkrav, og oppfattes derfor ofte som en smidig måte å avvikle arbeidsforholdet på.

Dersom arbeidstaker har akseptert og signert avtalen, vil den gjelde med mindre den kan bli satt til sides som urimelig. Når avtalen er signert, vil den ofte også begrense arbeidstaker fra å kunne ta ut søksmål og kreve erstatning i henhold til de ordinære bestemmelsene i arbeidsmiljøloven.

En urimelig sluttavtale kan typisk være at avtalen inneholder uforholdsmessige konkurranseklausuler når

initiativet til utviklingen av arbeidsforholdet kommer fra arbeidsgiver, eller at arbeidstaker er blitt satt under press for å inngå avtalen.

Selv om arbeidsgiver ikke er forpliktet til å følge særskilte prosesser når en sluttavtale skal inngås, bør prosessen være ryddig. Ved en ryddig prosess skal det mer til for at arbeidstaker i ettertid kan hevde at han/hun ble presset til å inngå avtalen, eller ikke forstod konsekvensene av den. Det kan derfor være viktig at arbeidsgiver gjennomfører drøftelsesmøter på ordinær måte før endelig beslutning om nedbemanning fattes. Deretter kan arbeidsgiver eventuelt tilby de berørte arbeidstakerne en sluttavtale som et (bedre) alternativ til oppsigelse.

Ved oppsigelse har arbeidstaker både rett og plikt til å utføre arbeid i oppsigelsesperioden og har krav på full lønn. I sluttavtalen må en kompensasjon avtales særskilt, og partene står fritt til å avtale både nivået på kompensasjonen og bortfall av arbeidsplikt. For å sikre at sluttavtalen ikke blir satt til side som følge av at den er urimelig til ugunst for arbeidstaker bør den ligge på minst det samme nivå som det arbeidstaker ville hatt krav på i en oppsigelsesperiode.

Det er viktig å merke seg at sluttavtaler kan være gode løsninger selv om arbeidsgivers økonomiske situasjon ikke åpner for omfattende utbetalinger. Eksempelvis kan arbeidstaker tilbys Outplacement/Jobbsøkerhjelp/Coaching programmer, noe som vil være verdifullt for den ansatte i jakten på ny stilling, og ikke nødvendigvis veldig kostbart.

Dersom arbeidstaker selv er skyld i at han/hun står uten arbeid, vil vedkommende risikere å måtte vente i en forlenget ventetid før NAV innvilger dagpenger. Dersom det kan dokumenteres at en arbeidstaker uansett ville blitt sagt opp fra sin stilling hos arbeidsgiver, er vår erfaring at forlenget ventetid ikke gis selv om arbeidstaker har signert en sluttavtale

På grunn av redusert prosessrisiko vil en sluttavtale normalt anses som en billig forsikring for arbeidsgiver. Samtidig vil arbeidstaker ofte vurdere sluttavtale som en gunstig løsning som gir mer enn minimumsrettighetene i tilfeller der arbeidstaker uansett innser at arbeidsforholdet dessverre vil bli bragt til opphør.

Sluttpakker som alternativ til oppsigelser – fordeler og ulemper

Styret skal være en viktig bidragsyter til verdiskapning i en virksomhet, og styremedlemmene skal gjennom sin kompetanse og erfaring bidra til vekst og utvikling. Dette krever igjen at styrene besettes av personer som er bidragsytere til at virksomheten skal nå sine mål. Vi ser i det følgende litt på valg av styre/styresammensetning.

Styret er virksomhetens øverste organ, med et overordnet ansvar for selskapet forvaltning. Styret skal være en viktig bidragsyter til verdiskapning i selskapet og styremedlemmene skal gjennom sin kompetanse og erfaring bidra til vekst og utvikling til gode for selskapets eiere. Samtidig skal styret ivareta hensynet til de ansatte og til selskapets kreditorer, det siste er ikke minst en aktuell problemstilling i de tidene som vi er i. Videre er det stadig større fokus på bedrifters samfunnsansvar ("corporate social responsibility").

Styrets ytre ramme er preget av lovbestemte krav i forhold til forvaltnings og tilsynsansvar, ansvar for

egenkapitalen og lovpålagte plikter knyttet til så vel utdelinger, avtaler med nærstående med videre. Brudd på pliktene kan i verste fall kan påføre styremedlemmene personlig ansvar.

Det er imidlertid i verdiskapningen at et styre viser sin reelle verdi og styrke. Som det fremkommer av *Norsk Anbefaling for Eierstyring og Selskapsledelse* pkt 8, har styret sammen ansvaret for å balansere ulike interesser nettopp for fremme verdiskapningen i selskapet.

Samlet kan man si at et styre bør representere et mangfold med hensyn til bakgrunn og kompetanse. Et styre er videre et kollegialt organ, som sammen skal arbeide til selskapets beste, og styret bør sammensettes slik at det kan handle uavhengig av særinteresser. Ut i fra de krevende oppgavene som tilligger styret, stilles det ikke minst store krav til de enkeltmennesker som skal bekle disse posisjonene.

Så hvordan står det til med norske styre? For noen år siden karakteriserte en styreekspert at valget av medlemmer til norske styre syntes å skje ut i fra prinsippene "kjendis", "kompis" og "popis". Siden den gang har det vært betydelig omtale om styrers ansvar og om styresammensetning. Det siste har ikke minst vært tema i lys av kvinnes inntog i norske ASA-styre. Likevel er det fremdeles en snev av sannhet i dette gamle "kvadet" – det er fremdeles mange styreposisjoner som holdes av populære styregrossister eller at styrevervet påtas som vennetjeneste. Sistnevnte er dog trolig mest aktuelt i mindre selskaper enn i større virksomheter.

I en mer og mer kompleks verden vil det ofte være behov for styremedlemmer med formalkompetanse. Det er derfor ikke uvanlig at styre settes sammen av personer med en riktig miks av personer med for eksempel industriell, økonomisk og juridisk kompetanse.

I større selskaper har man etter hvert fått fremveksten av styreutvalg, noe som også er i samsvar med *Norsk Anbefaling for Eierstyring og Selskapsledelse*. Som ledd i implementeringen av EUs revisjonsdirektiv vil det trolig bli innført krav om at alle selskaper av allmenn interesse, med unntak av små ASA, skal etablere revisjonsutvalg. Der fremkommer krav til uavhengighet samt at minst ett medlem av revisjonsutvalget skal besitte regnskapskyndig kompetanse. For fremtiden synes det klart at man ved rekruttering av styrepersoner må hensynta dette kravet og besørge at styret har medlemmer som har slik uavhengighet og kompetanse som direktivet krever.

En annen viktig kompetanse er den som følger at kravet til at de ansatte skal ha styrerepresentasjon. Aksjelovene har bestemmelser som gir ansatte rett til å kreve styrerepresentanter når virksomheten har mer enn 30 ansatte. Ansatterepresentanter er og bør være en viktig ressurs for styret ut fra sin inngående kunnskap om virksomheten sett fra "gulvet". Dette forutsetter dog at også ansatterepresentanter ser og forstår at de i styret er styremedlemmer og ikke benytter styret som arena for å fremme særinteresser.

Kjønnsbalanse er et annet tema knyttet til styrets sammensetning, og det er et lovkrav at minst 40 % av styrets medlemmer i ASA-selskaper skal være kvinner. Mange har hatt meninger om dette var et fornuftlig krav, men dette er nå et tema som vi har lagt bak oss, og de aller fleste ser i dag på dette som fornuftig og selvfølgelig. For å bidra til et så godt styrearbeid som mulig, ville det ideelle være at styrets medlemmer har kunnskap om effektivt styrearbeid, praktisk innsikt i generell ledelse, strategisk tenkning, funksjonsinnsikt (økonomi, markedsføring, juss), bransjekunnskap, fagområdeinnsikt og god kontaktflate. Videre bør medlemmene ha analytisk vurderingsevne, evne til å stille krav og endelig, evne til å ta beslutninger, handlekraft til å gjennomføre disse og mot til å stå for beslutninger. Endelig er det fremhevet av mange at et styremedlem skal ha er integritet, lytteegenskaper, evne til nytenkning/kreativitet, kremmermentalitet samt være en lagspiller og en som gir bidrag.

Det er selvsagt ikke mulig for ett menneske å inneha alle de ideelle egenskaper som er påvist ovenfor. Desto viktigere er det at man har en bevissthet om hvordan man setter sammen styret for å sikre best mulig komplementær kompetanse i styret.

For alle styrer er det uansett viktig å sette sammen styret med personer som har evne og vilje til å samarbeide. Et styre som er preget av indre spenninger, personlige motsetningsforhold eller som styres av taktikk grunnet i forhold utenfor bedriften, vil sjelden være et godt styre og dette vil på lang sikt kunne føre til dårligere resultater for selskapets eiere.

Også virksomhetens plassering på livssyklusen bør hensyntas ved sammensetningen av et styre. Det er ikke gitt at det er de samme personlige kvalifikasjoner og stil som er riktig for en gründerbedrift som for en virksomhet som er "godt moden". I nedgangstider er det ikke gitt at det er "full fres" og frisk satsning som er riktig. Og ikke minst vil virksomhetens størrelse og karakter ha en avgjørende betydning for hvilke talenter styret har behov for. Generelt kan det kanskje også sies slik at det i styrer bør være både noen som sitter med "én fot på gassen" og noen med "foten på bremsen".

Å sitte i et styre i år etter år er ikke noe som bør være en selvfølgelighet. Det bør være like naturlig å gå ut av et styre som inn i ett. Med lang erfaring fra styret vil man opparbeide seg god kjennskap til virksomheten og gjennom dette gi verdifullt bidrag. Samtidig er det også klart at man etter tid kan miste kreativitet og engasjement og at man forsetter å gå i gamle, velkjente spor. En rullerende fornyelse av styret vil derfor kunne bidra til nyskaping, oppfriskning og ny vekst for eierne.

Men, den aller viktigste egenskapen er og blir at man har tilstrekkelig lyst og tid til å gjøre den innsatsen som et godt styrearbeid krever.

Internasjonal utligning av skatteposisjoner og optimalisering

Multinasjonale konserner er ofte strukturert for å minimere effektiv skatt på konsernnivå. Dette vil i korte trekk si at man normalt ønsker å ha høyere overskudd i land med en gunstig skattesats enn i land med høyere skattesatser. Dette gjenspeiler seg ofte i de eiendeler, funksjoner og risikoer man har i selskaper hjemmehørende i lavskatteland, samt i konsernets finansierungsstruktur. I tillegg så vil man ofte ha inntekter knyttet til sentrale immaterielle eiendeler i land med lav skattesats.

Når inntekten i et multinasjonalt konsern synker, vil man imidlertid fort kunne få en ubalanse i skattebelastningen, eksempelvis slik at man i enkelte land går med underskudd mens man i andre land går med overskudd. Normalt skal selvfølgelig internasjonale strukturer være robuste nok til at de håndterer fall i inntjeningen, men vi har i den senere tid sett noen eksempler på at dette ikke har vært tilfelle.

I noen tilfeller med bruk av kost pluss metoder, eksempelvis i forbindelse med tjenesteleveranser innenfor produksjon, kontraktsforskning og andre tjenesteleveranser, så vil man kunne komme i en situasjon hvor man fortsatt tjener penger (og betaler skatt) i selskaper med kost pluss avlønning, mens man genererer fremførbare underskudd i andre land. Slike strukturer vil i nedgangstider ofte være svært uheldige og man bør se på mulige fremgangsmåter for å endre modellene.

Når det gjelder konsernintern finansiering, så strukturerer man seg normalt slik at man har rentefradrag i land med inntjening og høy skattesats. Renteinntektene ønsker man ofte å inntektsføre i land med lav skattesats eller i land hvor man har fremførbare underskudd. Når inntjeningen synker så kan rentekostnadene typisk være med på å skape fremførbare underskudd i høyskatteland, mens man fortsatt betaler skatt i land med lavere skattesats (hvor man inntektsfører renteinntektene).

En fremgangsmåte kan naturligvis være å la finansieringsstrukturen være som den er i påvente av at inntektene vil øke og at alt etter hvert er tilbake til det gamle idet slike strukturer også er satt opp av bedriftsøkonomiske hensyn. På den annen side kan det være verdt å følge med på hvilke effekter finansieringsstrukturen gir i de forskjellige land. Det finnes flere fremgangsmåter som kan være tilgjengelige for å endre finansieringsstrukturene i et konsern. Dersom man gjør noe med finansieringsstrukturene, bør man imidlertid ha fremtidige oppgangstider i bakhodet i tillegg til de umiddelbare skattemessige og bedriftsøkonomiske konsekvensene.

Innledningsvis nevnes at de fleste multinasjonale konserner er strukturert for å minimere effektiv skattesats på konsernnivå. Dersom så ikke er tilfelle, eller det fortsatt er mulig å optimalisere, så kan muligens tiden være inne for å gjøre omstruktureringer. Tradisjonelt så har man risikert å utløse store skattemessige gevinster ved å flytte eiendeler og virksomhet ut av Norge – på den annen side, dersom eiendelenes markedsverdi nå er lavere enn før, kan det nå faktisk ha åpnet seg et vindu for å flytte ut eksempelvis rigger og skip, samt bedriftssentrale immaterielle eiendeler. Tanken er da at man i fremtiden, når situasjonen bedrer seg, reelt sett skaper inntjeningen i land med et lavere skattenivå enn i Norge. Denne type omstruktureringer er typisk enklest å tenke seg for flyttbare installasjoner som rigger og skip og immaterielle eiendeler, men man kan også tenke seg å flytte på inntektsskapende funksjoner og risikoer. I dagens marked vil man kunne få en lavere realisasjonsbeskatning (mulig tap?) på å ta virksomhet ut av landet enn hva tilfellet var for bare kort tid siden.

En annen side av optimaliseringsmuligheter i nedgangstider er å utløse skattemessige tap, det kan være ved (konserninterne) salg av eiendeler. På eiendeler med høye skattemessige verdier kan det være hensiktsmessig å se på muligheter for å utløse skattemessige tap dersom en slik omorganisering er bedriftsøkonomisk fornuftig. Denne type tapsfradrag krever normalt en del forarbeid og planlegging før de lar seg gjennomføre, men dersom endringene er i tråd med konsernets strategi og struktur for øvrig, og ikke i all vesentlighet er skattemessig motivert, så kan det la seg gjøre.

Prioriteringer for 2009 – Cash, confidence, costs

Artikkelen består av en brosjyre. Vennligst klikk på "Les mer" i nyhetsbrevet for å gå til nedlasting.

Finanskrisen øker sikkerhetsrisikoen i finanssektoren

Artikkelen består av en brosjyre. Vennligst klikk på "Les mer" i nyhetsbrevet for å gå til nedlasting.

Deloitte "Heads Up" internkontroll magasin

Artikkelen består av en brosjyre. Vennligst klikk på "Les mer" i nyhetsbrevet for å gå til nedlasting.

[Home](#) | [Security](#) | [Legal](#) | [Privacy](#)

Karenslyst allé 20
Pb 347 Skøyen
0213 Oslo
Norge

© 2009 Deloitte AS

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu, a Swiss Verein, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see www.deloitte.com/no/omoss for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu and its member firms.

 [Deloitte RSS feeds](#)