

Utskriftsvennlig PDF

Alle artikler i et dokument



Artiklene i dette dokumentet presenteres i 'ren tekst' og er dermed begrenset med tanke på illustrasjoner og linker. For fulle versjoner av artiklene anbefaler vi å lese nyhetsbrevet online.

Effektive kostnadskutt; en forutsetning for verdiskaping

Av Bjørn Grenman og Halvor Moen

Norske bedrifter har satt i gang en rekke kostnadsprosjekter i 2009, men omtrent halvparten av prosjektene når ikke målene viser vår ferske undersøkelse

Den økonomiske nedturen har bidratt til at mange norske bedrifter har initiert kostnadsprosjekter for å opprettholde bedriftens lønnsomhet. Vår undersøkelse viser imidlertid at bedriftene sliter med å realisere ønsket effekt. Fokuset på kostnadskutt øker men evnen til å gjennomføre er ikke i stil med ambisjonene; omtrent halvparten av prosjektene som initieres resulterer i mindre kostnadskutt enn planlagt.

Kortsiktig fokus

Resultatene reflekterer hvordan mange norske bedrifter i dag jobber med kostnadskutt.

Mange av tiltakene er tvunget frem som strakstiltak for å bøte på effektene av den økonomiske nedturen og ikke som proaktive langsiktige tiltak. I tillegg bærer flere prosjekter preg av manglende ledelsesengasjement, en ustrukturert tilnærming og mangel på styring og ressurser.

Mange av bedriftene i undersøkelsen har valgt å bruke "ostehøvelprinsippet" som metode. Her kutter ledelsen i bedriften jevnt i flere av budsjettpostene, og plasserer ansvaret for tiltak og realisering over på avdelingslederne. En slik fremgangsmåte kan oppleves urettferdig og ramme strategisk viktige områder.

Deloitte anbefaler at kostnadsreduksjon baseres på en strukturert og faktabasert tilnærming der strategiske investeringer beskyttes. Fokus må være på tiltak som ikke reduserer den opplevde kvaliteten på produktet eller tjenesten bedriften selger. Skjerm aktiviteter som er etterspurt av kunden, og som kunden er villig til å betale for.

Rett medisin?

Før man etablerer et kostnadskuttprosjekt er det derfor avgjørende å gjøre en grundig situasjonsanalyse og diagnostisere hvor alvorlig tilstanden er. En akutt krise er annerledes enn et skuffende kvartalsresultat og danner helt ulike rammer for kostnadskuttene. Bedrifter som opererer i modne markeder har andre utfordringer enn de som opererer i markeder med et underliggende vekst- og konsolideringspotensial. Selv virksomheter som befinner seg i en relativt sterk finansiell og strategisk posisjon, vil være avhengig av effektivisering for å

oppretholde avkastning til sine aksjonærer dersom de opererer i modne markeder. Diagnosen vil indikere om bedriften har taktiske eller strategiske utfordringer og om den dermed må gå til verks med "skalpell eller øks" for å nå målene. Figuren nedenfor viser spennet på gevinstpotensialet for rent taktiske til de mer strategiske forbedringsalternativer.

	Kostnadseffektiviserende grep	Beskrivelse	% Besparelse
<p>Taktiske forbedringer</p> <p>Strategiske, strukturelle forbedringer</p>	Reduksjon av forbruk og overvåking av etterspørsel	Fokus på strategisk innkjøp og overvåking av etterspørsel og avgiftsbildet, for å aggressivt redusere eksternt forbruk	10–20%
	Optimalisering av prosesser	Fokus på å strømlinjeforme prosesser ved å forenkle, eliminere og outsource	5–10%
	Rasjonalisering av infrastruktur	Rasjonalisering av IT og eiendomsporteføljer, prosjekter, plattformer og support	15–25%
	Samling av støttefunksjoner	Standardisere og samle støttefunksjoner på en hensiktsmessig måte gjennom sentralisering, shared services eller outsourcing	10–30%
	Redesign av driftsmodellen	Endre til en mer kostnadseffektiv driftsmodell	20–30%

Lavhengende frukter, som for eksempel forbruksreduksjon og optimalisering, krever mindre inngrep og gevinstene kan hentes ut relativt raskt og forholdsvis enkelt. Etter at de åpenbare gevinstene er hentet ut, noe de ofte allerede er, blir jobben vanskeligere. Strategiske og strukturelle endringer innebærer høyere grad av risiko og vil bestå av mer omfattende inngrep. Disse endringene er mer krevende, men det er gjerne her det største potensialet ligger.

Nedenfor har vi beskrevet 5 sentrale utfordringer Deloitte erfarer er de største gjengangere i kostnadsprosjekter som ikke leverer som forventet, og samtidig har vi tatt med 7 råd om hva som kreves for å lykkes.

5 sentrale utfordringer...

Kostnadsprosjektene oppleves ofte som vanskelige og vi opplever at bedriftene særlig sliter med 5 utfordringer for å lykkes:

Myter blir fakta

Diskusjoner om kostnadsutt og potensielle gevinster er ofte basert på "myter" som er generaliseringer av enkelthendelser eller enkeltindividers oppfatninger. I mangel av et solid faktagrunnlag er det vanskelig å ha en fruktbar dialog om hvor fokus bør ligge. Denne mytebaserte tilnærmingen gjør at bedrifter ofte ikke adresserer alle kostnadsreduksjonsmulighetene fordi forskjellige områder og avdelinger beskyttes med bakgrunn i "etablerte sannheter".

Utilgjengelig data

Støttesystemene gir ikke alltid den informasjonen man trenger for å utføre analyser, og dette begrenser

fakta grunnlaget. Mange bedrifter vegrer seg for å legge ned det nødvendige, og til dels krevende, feltarbeidet som skal til for å samle inn vanskelig tilgjengelig data. Dette er likevel helt nødvendig for å etablere et tilstrekkelig fakta grunnlag, slik at man kan utvikle et fullstendig kostnadsbilde og forstå kostnadsdriverne.

Ulike virkelighetsoppfatninger

Det samme enhetlige og gjenkjennelige bildet av nåsituasjonen er ofte ikke forankret i hele organisasjonen. Dette skaper problemer når bedriften skal formidle hvorfor man starter et kostnadsuttprogram og hvilke områder det fokuseres på. De ansatte kjenner seg ofte ikke igjen i situasjonsbeskrivelsen, ser ikke behovet for tiltakene og blir motstandere av tiltakene. Ulike virkelighetsoppfatninger blant de ansatte kan imidlertid ofte forklares med begrenset tid til å ta fakta inn over seg og ikke reell motvilje. Utfordringen kan dermed løses ved å sette av tid til forankring og forklaring.

Knapphet på ressurser og struktur

De "beste" medarbeidernes tid fristilles ikke til prosjektet, og arbeidet blir ikke så effektivt som mulig på grunn av mangel på struktur, metodikk og verktøy. I tillegg ser vi at kostnadsuttprogrammer som ikke er organisert i frittstående prosjekter med "respekterte ledere" som ansvarlige, fort blir nedprioritert. Kostnadsutt er krevende og fordrer høy kompetanse, evner og erfaring hos de medarbeiderne som deltar. Prioriter dette arbeidet mens det pågår.

Manglende involvering

Ofte blir ikke de riktige medarbeiderne involvert tidlig i prosessen for å bistå med nåsituasjonsanalysen og utvikling av forbedringsalternativer. Dette reduserer forankring og motivasjon for gjennomføringen. Involvering sikrer både at alle gode ideer og muligheter blir belyst samtidig som det gir de ansatte innsikt og forståelse for de utfordringene bedriften står ovenfor. Medarbeiderinvolvering bidrar til vellykket gjennomføring.

...7 råd med på veien

Samtidig som en bedrift skal være klar over utfordringene er det like viktig å være bevisst hva som kjennetegner kostnadsuttprogrammer som lykkes. Vår erfaring tilsier at følgende pragmatiske råd vil bidra til suksess:

Ledelsen må med!

Sterk lederinvolvering er en suksessfaktor i kostnadsprosjekter fordi dette legger eksplisitte og implisitte føringer for prosjektets prioritet. Lederne skal til syvende og sist også være tiltakseiere, og bør derfor være med på å identifisere potensielle forbedringer, sette mål og prioritere tiltakene.

Skap tydelige mål

Det er kritisk å stille rett diagnose for å vurdere hvor alvorlige inngrep som må til. Deretter kan man sette ambisjonsnivå og klare mål. Det er viktig å balansere mellom langsiktige og kortsiktige mål og utvikle en business case som også kartlegger investeringer som må til for å oppnå besparelsene.

"Snu alle steiner"

Det er viktig å etablere et solid fakta grunnlag for å få en fullstendig oversikt over kostnadsbildet og kostnadsdriverne, slik at man kan skape en enhetlig oppfattelse av mulighetsrommet. Hver stein må snus i arbeidet med å finne muligheter for kutt, og ingen områder kan utelukkes. Man bør se helhetlig på bedriften og ta avgjørelser basert på identifiserte muligheter og ikke ha noen hellige kuer.

Organiser arbeidet i et prosjekt

Vår erfaring tilsier at prosjektformen er best egnet for kostnadsuttprogram. Det er enklere å ha fokus på

oppgavene og styre utviklingen dersom man bruker denne formen for organisering av arbeidet. Videre ser vi at de bedriftene som lykkes med kostnadskuttprosesser fristiller de ansvarlige for gjennomføring av kostnadskutt fra andre oppgaver.

Plukk lavthengende frukter først

Etter at man har blitt enige om et sett med forbedringstiltak, bør man prioritere de "raske" gevinstene og enkle kostnadskuttene. Disse tiltakene bør gjennomføres først og på en synlig måte, slik at prosjektet raskt kan vise til resultater. Dette vil skape motivasjon og bidra til at de tunge løftene og tiltakene kan gjennomføres på en smidigere måte.

Involver alle

Alle ledd i organisasjonen må involveres i utformingen av de nye løsningene, slik at de forankres hos de ansatte og andre interessenter. Når de som kommer til å kjenne kuttene på kroppen får være med å utforme tiltakene, har forankringsarbeidet allerede begynt.

Kommuniser, kommuniser, kommuniser

Kommunikasjon kan ikke overvurderes. Ansatte bør bli informert om planene så tidlig som mulig. Dersom man starter den nødvendige modningsprosessen tidlig, vil det være lettere å sette tiltakene ut i livet fordi organisasjonen er forberedt og mentalt klar til å gjøre jobben. Videre bør en overordnet fremdriftsplan deles med de ansatte slik at man reduserer usikkerheten som kan ha en paralyserende effekt på produktiviteten. God kommunikasjon og forankring er en av de viktigste ingrediensene i effektiv endringsledelse.

Veien videre

Kostnadsreduksjon er et sentralt virkemiddel for å opprettholde bedrifters konkurranseevne, men mange prosjekter får dessverre ikke ønsket effekt. Vi håper derfor at våre 7 råd kan bidra til at ditt prosjekt blir en suksess.

Valutarisiko på balansen – en oversett risiko med potensielt store konsekvenser

Av Eli Kvisvik

Et selskaps balanserisiko knyttet til valuta oppstår som følge av at selskapet har balanseposter denominert i utenlandsk valuta, som skal regnes tilbake til selskapets presentasjonsvaluta ved hver periodeslutt. Den norske kronen er utsatt for til dels betydelige svingninger. Bare i løpet av 2009 har kronen styrket seg med 14 % mot Euro og 18 % mot USD. For et selskap med eiendeler eller gjeld i utenlandskvaluta vil dette kunne ha betydelige negative konsekvenser.

Skaper sikring av balanserisiko aksjonærverdier?

Et selskaps balanserisiko vil i mange tilfeller ikke reflektere markedsverdi. En sikringsstrategi bør være innrettet mot sikring av markedsverdi for å kunne bidra til å bygge aksjonærverdier. Normalt er derfor ikke sikring av balanseførte verdier et godt argument for sikring fra aksjonærståsted.

I noen tilfeller kan det likevel argumenteres for at sikringen skaper aksjonærverdi, siden manglende sikring kan lede til en situasjon der selskapet bryter betingelser i låneavtaler. Kostnaden for aksjonærene i en slik situasjon vil som et minimum være økte kostnader i form av høyere lånemarginer. I sin ytterste konsekvens kan det bety at selskapet går teknisk konkurs, og at aksjekapitalen dermed kan være tapt. Da er aksjonærenes verdier borte.

Implisitt er dette derfor en sikringsstrategi som er nødvendig å gjennomføre, sett fra aksjonærenes ståsted.

Teoretisk kan det også hevdes at selskapene ikke bør sikre risiko, ettersom aksjonærene selv kan oppnå ønsket risikonivå ved å diversifisere sin portefølje. Men i dette tilfellet vil ikke det være mulig, ettersom det bare er i selskapets bøker risiko kan avdekkes og ha ønsket effekt på den konkurserisiko selskapet har.

Hva er balanserisiko: et eksempel

Den mest vanlige årsaken til å sikre valutarisiko på balansen, er betingelser i låneavtaler som gjør det nødvendig å sikre at selskapet ikke bryter betingelsene på grunn av endringer i valutakurser. Slike betingelser kan for eksempel gjelde forholdet mellom netto rentebærende gjeld og egenkapital (gearing), eller summen av egenkapital. Har et selskap slike betingelser i låneavtaler, og samtidig ikke trygg margin for å bryte dem, kan det være nødvendig å immunisere eller begrense den negative påvirkning valutakurser kan ha. I motsatt fall kan selskapet gå teknisk konkurs, eller i beste fall måtte betale dyrt til sine långivere for å bryte lånebetingelser uten at selve lånet kreves innfridd.

For å illustrere dette kan vi se på et selskap som har eiendeler i valuta og all gjeld i norske kroner. Selskapet har betingelser i sine låneavtaler om at gearing ikke skal være høyere enn 1,0. Balansen i utgangspunktet viser en gearing på 0,9.

Balanse omregnet til norske kroner:

Eiendeler	USD	EUR	NOK	Sum
Anleggsmidler	3.500	2.500	3.000	9.000
Kontantbeholdning		500	500	1.000
Sum	3.500	3.000	3.500	10.000

Gjeld og egenkapital	USD	EUR	NOK	Sum
Gjeld			5.275	5.275
Egenkapital			4.725	4.725
Sum	-	-	10.000	10.000
Gearing				0,90

Ulike sikringsstrategier

Valg av sikringsstrategi er avhengig av hvilket nøkkeltall som er mest risikoutsatt. Det er iboende motsetninger mellom ulike sikringsstrategier og det er derfor nødvendig med en grundig gjennomgang før sikring implementeres.

- For å immunisere forholdet mellom netto gjeld og egenkapital (gearing) mot valutakursendringer, må selskapet trekke opp gjeld per valuta i samme miks som eiendelene, inklusive eiendeler i NOK.
- For i størst mulig grad å beskytte egenkapitalen mot valutafluktuasjoner kan selskapet trekke opp gjeld kun i valuta.
- Dersom selskapet ønsker å immunisere egenkapitalen helt fra valutakursendringer, og summen av eiendeler i valuta er større enn summen av gjeld, kan det bruke sikringsforretninger utenfor balansen, for eksempel terminforretninger.

Dersom selskapet sikrer gearing, vil selve egenkapitalens størrelse være mer utsatt for svingninger ettersom selskapet sikrer en mindre del av sine eiendeler i valuta. Dessuten er det ofte slik at det å trekke gjeld i funksjonell valuta innebære en økning av selskapets økonomiske risiko, ved at man pådrar seg kostnader i hjemmevalutaen mens inntektene er i valuta.

Dersom selskapet ikke må sikre gearing, bør selskapet derfor heller sikre egenkapitalen.

Resultat av strategivalg

Ved en svekkelse av den norske kronen på 10 %, vil resultatet av ulike strategivalgene bli:

Effekt av valutakursendringer	Gearing	Egenkapital
Opprinnelig balanse	-0,12	675
Sikre gearing	0,00	328

Sikre egenkapital	0,07	148
Sikre egenkapital 100%	0,10	0

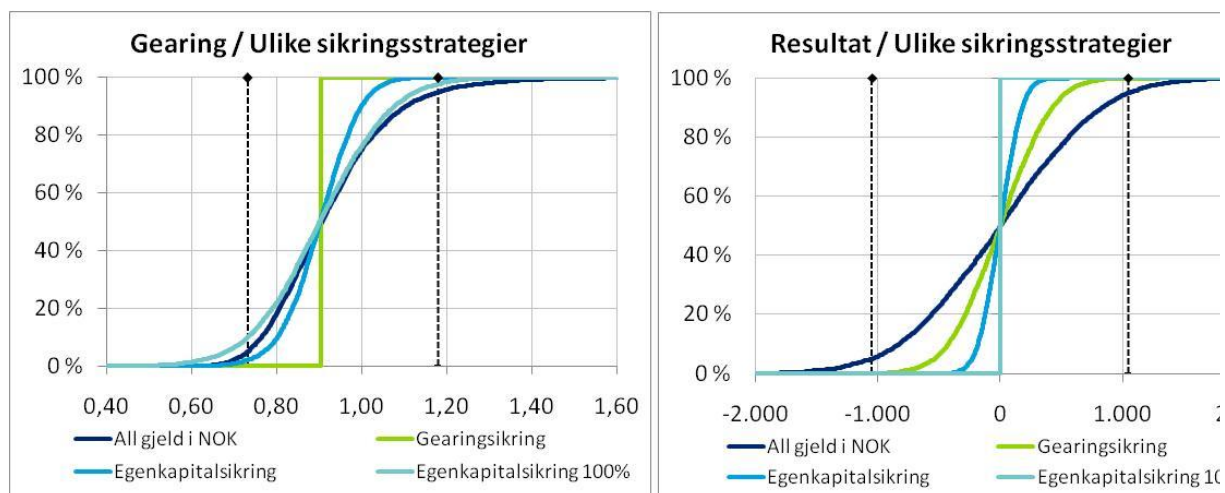
Som tabellen viser slår gearing- og egenkapital-sikring ulikt ut på nøkkeltallene. Imidlertid gir ingen sikring i det hele tatt (all gjeld i kroner) størst utslag på både gearing og egenkapital .

Simulering av sensitivitet

For å analysere hvor sensitive ulike nøkkeltall er for svingninger i valutakurser kan en simuleringsmodell med fordel benyttes. Den tar høyde for både kursvolatilitet og korrelasjonen mellom ulike valutakurser. Siste 10 års faktiske utvikling gir følgende risikoestimer:

Volatilitet USD	15 %
Volatilitet EUR	5 %
Korrelasjon EUR/USD	0,5

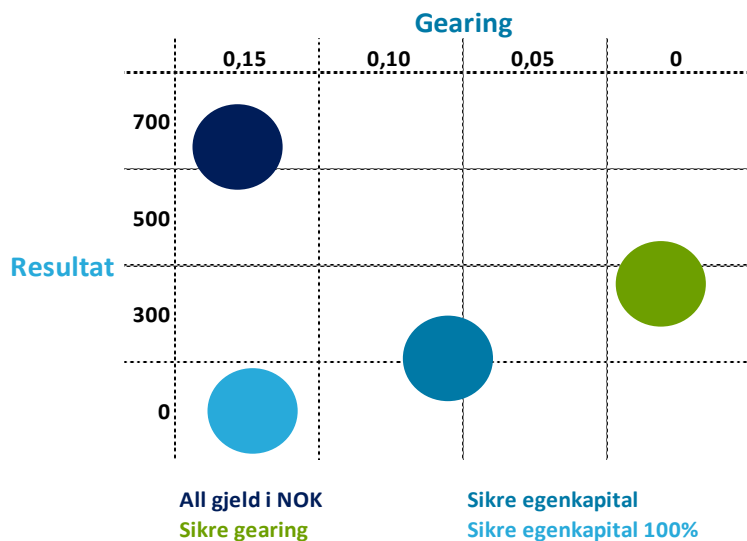
Gitt disse estimatene for risiko har selskapet et forventet risikonivå for gearing og egenkapital ved ulike strategivalg:



Som figuren til venstre viser, er gearing immun mot endringer ved gearingsikring. Størst utslag på gearing oppstår dersom det ikke implementeres noen sikring i det hele tatt.

Egenkapitalen er immun mot valutapåvirkning dersom egenkapitalen sikres 100 %. Igjen er et alternativ med all gjeld i norske kroner som gir de største utslagene.

Det er altså det å ikke implementere en sikringsstrategi som gir det største utslaget på både gearing og egenkapital.



Det har i perioder vært populært å trekke opp gjeld i lavrente-valutaer, i den tro at den lavere renten vil kompensere for økt valutarisiko. Det er godt mulig, men de er ingen tvil om at det er en beslutning som vil innebære økt risiko sammenlignet med alternativene som er illustrert i eksempel.

Anbefaling

Vi anbefaler at man gjør en analyse av den potensielle effekten valutakursendringer vil kunne ha på selskapets egenkapital og nøkkeltall.

Dersom en slik analyse viser at valutakursendringer kan ha så stor påvirkning at det gjør at selskapet risikerer å bryte betingelser i låneavtaler eller påvirke for eksempel egenkapital i større grad enn man ønsker å risikere, bør denne risikoen sikres.

I størst mulig grad bør verdien av egenkapitalen være fokus. Gearing bør bare sikres dersom det er reell fare for å bryte en slik betingelse i låneavtale. Sikring av egenkapital vil normalt sammenfalle i større grad med sikring av selskapets økonomiske risiko.

I Deloitte har vi utviklet metodikk og modeller for å estimere denne risikoen, og dermed sette selskaper i stand til å styre den.

Stø kurs mot roligere hav- råd etter krisen

Du har tatt de vanskelige avgjørelsene om nedbemaning, kostnadskutt og restrukturering for å øke effektiviteten og bedre det kortsiktige resultatet. Mange har prioritert kostnadsstyring som den viktigste strategiske suksessfaktoren i denne perioden, men på bekostning av fokuset på de menneskelige ressursene. Dette tegner imidlertid ikke det fullstendige bildet.

Som leder kan det være fristende å tro at ens egne handlinger ikke har påvirket de ansattes ønsker om å fortsette i jobben nevneverdig, da svært få på frivillig basis har sluttet det siste året. I verste fall kan resultatet bli det motsatte nå som krisen ser ut til å slippe taket - mange ansatte vil bytte arbeidsgiver.

"Mange har prioritert kostnadsstyring som den viktigste strategiske suksessfaktoren i denne perioden, men på bekostning av fokuset på de menneskelige ressursene"

For å forhindre en hodeflukt i kjølvannet av krisen, slik en ofte har erfart i det økonomien er på bedringens vei må ledere unngå de mange fellene som forsterker de ansattes intensjon om å forlate skipet så snart muligheten byr seg.

En krise gir ikke lisens til å legge fokuset på menneskelige ressurser til side. I stedet for å feire oppgangen, kan mange bedriftsledere i stedet stå ovenfor et nytt problem - erstatte dyktige ansatte i det økonomien setter fart og talenter igjen er en mangelvare på arbeidsmarkedet.

Følgende tips kan hjelpe organisasjoner med å opprettholde og utvikle sine ansatte, som et alternativ til å legge ut på hodejakt mens konkurrentene høster av den forestående oppgangen:

1. Ta vare på topptalent og kritiske ressurser.
2. Ikke gi ledere bonus når heller ikke ansatte kan forvente å motta noe.
3. Ikke reduser ansattes kompensasjon for å unngå oppsigelser, uten først å vurdere bedriftens toleranse for kompensasjonskutt.
4. Hold ledere og mellomledere ansvarlig for at ansatte blir værende i bedriften
5. Ikke la et redusert antall ansatte være ansvarlig for den samme arbeidsmengden som før bemanningsreduksjonen.
6. Ikke vær redd for å kommunisere hva som egentlig skjer.
7. Ikke overse tap av verdifull institusjonell kunnskap forårsaket av nedbemanning.
8. Ikke gjennomfør kostnadskutt i mange og små omganger for å unngå negativ pressdekning eller motsand fra ansatte.
9. Ikke tro at osthøvelprinsippet er en god metode for nedbemanning
10. Forny strategier for talentutvikling

Viktige endringer i oppdatert norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse

Av May-Kirsti Enger

Den 21. oktober ble Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES) sin årlige konferanse om eierstyring og selskapsledelse avholdt. Temaet for årets konferanse var lederkompensasjon i et corporate governance perspektiv. NUES kom også ut med en oppdatert versjon av den norske anbefalingen for eierstyring og selskapsledelse på denne konferansen. Alle børsnoterte selskaper bør rapportere i henhold til denne anbefalingen i årsrapporten for 2009.

Det har ikke tilkommet flere punkter i den oppdaterte anbefalingen, men enkelte punkter har blitt noe endret. Nedenfor vil endringene i anbefalingen av 21. oktober 2009 mot anbefalingen av 4. desember 2007 bli gjennomgått.

Punkt 3 – Selskapskapital og utbytte

Aksjeeierne bør ha anledning til å avgi stemmer i forhold til spesifikke emisjonsformål. Der en emisjonsfullmakt gjelder for flere formål - eller er helt generell - fratras aksjeeieren denne muligheten. Det kan også være gode grunner for aksjeeierne til å stemme for et formål, men mot et annet. I anbefalingen av 4. desember 2007 hadde man ikke denne muligheten. I den oppdaterte anbefaling er det derfor inntatt at dersom styrefullmakt til å foreta kapitalforhøyelser skal dekke flere formål, bør *hvert formål behandles som en egen sak på generalforsamlingen*. Det er dermed lagt opp til en innskjerpelse i forhold til anbefalingen av 4. desember 2007.

Punkt 6 – Generalforsamling

Punktet er til dels vesentlig omredigert som følge av endringer i allmennaksjeloven. De punkter som fremgår av lovgivning er nå tatt ut av anbefalingen for å unngå dobbeltbehandling.

Anbefalingen er endret på bakgrunn av innspill om at selskaper må sørge for at aksjeeierne kan avgi stemme uten at de selv må engasjere en egen fullmektig ved at det tilrettelegges for at aksjeeiere kan sende inn fullmakter til selskapet. I anbefalingens punkt 6 er det lagt til en anbefaling om at *selskapene bør oppnevne en person som kan stemme for aksjeeierne som fullmektig*. I praksis betyr dette at selskapet bør oppnevne en fullmektig for aksjeeierne.

I kommentar til anbefalingens punkt 6 åpnes det også for flere fremgangsmåter for aksjeeierne til å stemme på generalforsamlingen uten å være tilstede. Forutsatt at lovgivningens krav til forsvarlig og sikker gjennomføring av generalforsamlingen, kontroll med stemmegivning og autentisering av avsender kan oppfylles, åpnes det for at aksjeeier kan avgi stemme på en eller flere av følgende måter:

- At fullmakt kan legges frem ved bruk av elektronisk kommunikasjon
- At aksjeeierne kan delta ved bruk av elektroniske hjelpemidler, herunder avgi stemme elektronisk
- Forutsatt at det er fastsatt i vedtektene, at aksjeeierne kan avgi stemme skriftlig, herunder elektronisk, i en periode før generalforsamlingen

I kommentar til punkt 6 er det også en endring knyttet til utformingen av fullmaktsskjemaet. Det heter nå at fullmaktsskjema utarbeidet av selskapet bør utformes på en slik måte at det kan stemmes over hver enkelt sak og kandidat. Videre bør det klart fremgå av fullmaktsskjema eller retningslinjer hvordan fullmektigen skal stemme dersom det ikke foreligger instruks på ett eller flere punkter, ved endring av forslag og nye forslag.

Punkt 8 – Bedriftsforsamling og styre, sammensetning og uavhengighet

Det enkelte styremedlems deltagelse i styremøter er viktig informasjon ved vurdering av om styremedlemmet bør gjenvelges og om vedkommende har tilstrekkelig tid til å prioritere styrearbeidet. I henhold til oppdatert anbefaling *bør derfor nå styret i årsrapporten også opplyse om deltagelsen på styremøter.*

Videre er benevnelsen "*den daglige ledelsen*" erstattet med "*ledende ansatte*". Dette for å harmonisere ordlyden med lovgivning. Endringen er ikke ment å være en realitetsendring. Nevnte ordlyd er også endret andre steder i anbefalingen.

Punkt 9 – Styrets arbeid

Med det formål å sikre en mer uavhengig behandling av saker av vesentlig karakter hvor styreleder selv er eller har vært aktivt engasjert er det inntatt en presisering i kommentarene til pkt. 9. Anbefalingen om at styret bør velge en nestleder for å lede styrets behandling i slike saker er tatt ut. Den gjeldende anbefaling sier at *annet styremedlem bør lede diskusjonen i slike saker.*

Som følge av endret lovgivning vil større selskaper måtte etablere revisjonsutvalg. Anbefalingen påpeker imidlertid at *det samlede styret ikke bør fungere som revisjonsutvalg samt at mindre selskaper bør vurdere etablering av revisjonsutvalg.* I henhold til anbefalingen bør også *flertallet av medlemmene i utvalget være uavhengige av virksomheten.*

Det påpekes også at *styret bør vurdere bruk av kompensasjonsutvalg for å bidra til grundig og uavhengig behandling av saker som gjelder godtgjørelse til ledende ansatte.*

Punkt 11 – Godtgjørelse til styret

Punktet i anbefalingen av 4. desember 2007 om at *det bør informeres om alle godtgjørelser til de enkelte medlemmer av styret i årsrapporten* er fjernet fra oppdatert anbefaling, da det direkte følger av regnskapsloven.

Punkt 15 – Revisor

Det er flere endringer i dette punktet som følge av lovkravet om etablering av revisjonsutvalg. Endringene er at *revisor skal legge frem hovedtrekkene i sin plan for gjennomføring av revisjonsarbeidet for revisjonsutvalget* og ikke styret som i anbefalingen av 4. desember 2007. *Revisors årlige gjennomgang av selskapets interne kontroll skal nå bli gjennomgått med revisjonsutvalget* og ikke det samlede styret.

Prisen for beste redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse tildelt DnB NOR ASA

Av May-Kirsti Enger

NUES deler årlig ut en pris til det selskapet på Oslo Børs som har den beste redegjørelsen for eierstyring og selskapsledelse i sin årsrapport. Formålet med prisen er å skape oppmerksomhet omkring temaet eierstyring og selskapsledelse samt å skape gjennomslag for den norske anbefalingen.

Ved utdeling av prisen har NUES særlig lagt vekt på to forhold:

- Hvordan styrene har innrettet seg etter den norske anbefalingen. De har vektlagt at styret skal avgi en samlet redegjørelse for selskapets eierstyring og selskapsledelse i årsrapporten og dersom anbefalingen ikke er fulgt, skal det forklares. Videre skal redegjørelsen omfatte hvert enkelt punkt i anbefalingen.
- Hvorvidt styrets samlede fremstilling kan antas å gjøre det enkelt for aksjeeiere og omverdenen for øvrig å fastslå hvordan selskapet har innrettet seg i forhold til anbefalingen.

Prisvinneren for 2008 er DnB NOR ASA

Valget av DnB NOR som vinner blir begrunnet med at selskapet har vist fremgang hvert år samt at selskapets rapportering er grundig og presis. Selskapet har ett avvik mot anbefalingen, men avviket er forklart i henhold til følg eller forklar prinsippet i anbefalingen. NUES mener også at flere av kapitlene i DnB NOR sin redegjørelse er de beste på sitt område. Dette gjelder:

- Punkt 3 – Selskapskapital og utbytte
- Punkt 4 – Likebehandling av aksjeeiere og transaksjoner med nærstående
- Punkt 9 – Styrets arbeid
- Punkt 10 – Risikostyring og internkontroll

I tillegg til prisvinneren fikk to selskaper rosende omtale; BWG Homes og Kongsberg Gruppen. BWG Homes ble trukket frem som det selskapet med den beste redegjørelsen blant de små- og mellomstore selskapene på Oslo Børs. Spesielt selskapets redegjørelse for punkt 8 i anbefalingen ble trukket frem som meget god på drøftingen av styrets kompetanse og uavhengighet. Kongsberg Gruppen, fjorårets prisvinner, fikk spesielt rosende omtale for sin rapportering om punkt 12 - godtgjørelse til ledende ansatte.

Nytt system for formuesverdsettelse av boligeiendom i 2010

Av Christian K. Pedersen

I forbindelse med statsbudsjettet for 2010 foreslår regjeringen å innføre et nytt system for å fastsette ligningsverdien av egen bolig. De nye reglene er foreslått å få virkning fra og med inntektsåret 2010, og vil kun ha innvirkning på formueskatten. Formålet med endringen er å få bukt med de store ulikhetene i ligningsverdier som eksisterer per i dag, ved at det skapes en bedre sammenheng mellom ligningsverdier og omsetningsverdier enn tidligere.

I henhold til forslaget skal ligningsverdien for framtiden beregnes ut fra boligens areal multiplisert med en kvadratmetersats. Kvadratmetersatsen skal settes til en prosentandel av boligens sjablongmessig beregnede omsetningsverdi per kvadratmeter. Ved beregningen vil det tas hensyn til boligtype, byggeår og geografisk beliggenhet. Nyutviklede boligformuesberegninger fra Statistisk sentralbyrå (SSB) skal utgjøre grunnlaget for kvadratmetersatsene. Satsene er ment å oppdateres årlig, slik at endringer i prisutviklingen på boliger fanges opp fortløpende.

Nytt skille - Primær- og sekundærbolig

Hvilken prosentandel av boligens beregnede kvadratmetersats som skal legges til grunn ved beregningen av ligningsverdi vil bero på om boligen regnes som eierens primær- eller sekundærbolig. Som primærbolig regnes i utgangspunktet boligen der skattyter har folkeregistrert adresse ved utgangen av året. Sekundærbolig vil være alle andre boligeiendommer skattyter eier, forutsatt at boligen etter sin karakter er omfattet av regelforslaget. Fritidseiendom, våningshus og bolig i utlandet er ikke omfattet av forslaget. For bolig i utlandet vil forslaget likevel ha en indirekte effekt ved at verdsettelsen skal skje med samme prosentsats som for tilsvarende bolig i Norge.

En typisk form for sekundærbolig vil være boligeiendom som skattyter leier ut utenfor næringsvirksomhet. Boligeiendom utleid i næringsvirksomhet er ikke omfattet av forslaget, da formuesfastsettelsen her skjer etter reglene for næringseiendom.

Skattyter kan etter forslaget bare ha en primærbolig, og denne boligen skal ha lavere ligningsverdi enn eventuell sekundærbolig. For primærboliger settes kvadratmetersatsen derfor etter regelforslaget til 25 % av beregnet omsetningsverdi per kvadratmeter, mens den for sekundærbolig er foreslått satt til 40 %.

Bolig- eller fritidseiendom?

De nye reglene gjelder som nevnt ikke for fritidseiendom og boliger i utlandet. Skille mellom bolig- og fritidseiendom skal baseres på eiendommens særtrekk, og ikke på den faktiske bruken av eiendommen. Fritidseiendommer vil dermed typisk være hytter, sommerhus og leilighetskompleks bygget med fritidsformål for øyet. Typiske helårsboliger, leiligheter i bymessige strøk osv. vil derimot, som hovedregel, være omfattet av regelforslaget, selv om disse i realiteten benyttes som fritidseiendom av eieren.

Beregning av kvadratmetersats og areal

Det sentrale grunnlaget for å fastsette ligningsverdien på boliger etter det nye systemet vil være beregningen av boligens kvadratmetersats og areal. Kvadratmetersatsen skal beregnes sjablongmessig og baseres på boligformuesberegninger fra Statistisk sentralbyrå (SSB). Satsen skal fastsettes ut fra følgende kriterier:

- Boligtype: Den foreslåtte verdsettelsesmetoden skiller mellom tre boligtyper: enebolig, småhus og leilighet. Enebolig er en bygning beregnet på én husholdning og omfatter blant annet frittstående hus, villaer mv.

Småhus skal omfatte flerbolighus som ikke er leiligheter, og omfatter dermed både rekkehus og tomannsboliger. Såkalt enebolig i rekke skal også regnes som småhus. Leiligheter vil være blokkleiligheter og terrasseleiligheter mv. I eventuelle tvilstilfeller vil det måtte foretas en konkret vurdering av hvilken boligtype boligen tilhører.

- **Byggeår:** Den foreslåtte verdsettelsesmetoden deler videre boligene inn i fire aldersgrupper. Den første aldersgruppen omfatter boliger som er inntil ti år gamle. De to neste aldersgruppene omfatter boliger som er fra ti til nitten år gamle og fra tjue til trettifire år. Den siste aldersgruppen omfatter alle boliger som er eldre enn trettifire år. Boligens alder (byggeår) skal som utgangspunkt settes til det året boligen ble ferdigstilt.
- **Soneinndelingen:** For å ta hensyn til hvor i landet boligen ligger foreslås det en geografisk soneinndeling for hele landet. Hver kommune vil i utgangspunktet bli en geografisk sone, men det kan skilles mellom tettbygde og spredtbygde strøk. I utpregede bykommunene kan inndeles i flere soner basert på omsetningsverdier for ulike områder.

Når boligtype, byggeår og sone er fastsatt skjer beregningen av kvadratmetersats på bakgrunn av SSB sine beregninger av differensierte kvadratmeterpriser for boliger ut fra boligtype, areal, byggeår og geografisk beliggenhet. Grunnlaget for disse beregningene er informasjon om omsatte boliger supplert med opplysninger fra matrikkelen.

Arealet, som sjablongmessig beregnet kvadratmetersats skal multipliseres med, skal baseres på beregninger av eiendoms primærrom (P-ROM). P-ROM er enkelt sagt samlet areal for primære rom innenfor boenheten, inkludert innvendige vegger mellom disse. P-ROM erstattet det tidligere boligareal (BOA) begrepet ved arealmåling i 2008. BOA var definert som bruksarealet av boligens hoveddel, og samsvarer i mange tilfeller godt med P-ROM begrepet. I regelforslaget legges det derfor til grunn at det normalt vil godtas at skattyter rapporterer inn BOA dersom P-ROM ikke er kjent.

Behov for rapportering

Innføringen av den nye metoden for formuesverdsetting krever at skattemyndighetene har opplysninger om hvem som eier en bolig, boligens beliggenhet, boligtypen, byggeår og arealet av boligens P-ROM. Skattemyndighetene har som oftest opplysninger om hvem som eier boligen, dens beliggenhet og boligtype. Opplysninger om byggeår og areal må imidlertid innrapporteres av skattyter i løpet av inntektsåret 2010. I forbindelse med dette er det foreslått at det skal sendes ut et skjema for å innberette areal og byggeår (eventuelt boligtype) i løpet av 2010. Rapportering av areal skal i utgangspunktet bare skje en gang, slik at arealet for fremtiden følger boligeiendommen og blir lagt til grunn i selvangivelsen til eieren.

Sikkerhetsventil

Det skal fortsatt gjelde en sikkerhetsventil slik at ligningsverdien for primærboliger og fritidseiendommer maksimalt skal være 30 prosent av omsetningsverdien. For sekundærboliger skal sikkerhetsventilen for fremtiden være 60 prosent av omsetningsverdi. Skattyter kan kreve å få nedsatt ligningsverdien dersom det dokumenteres at denne er høyere enn 30 eller 60 % av eiendommens reelle omsetningsverdi.

Konsekvensene av regelforslaget

Virkingen av de foreslåtte endringene vil for den enkelte bero på gjeldene forhold mellom ligningsverdi og markedsverdi. Dersom boligens markedsverdi er mye høyere enn gjeldene ligningsverdi, noe som typisk kan være tilfellet for eldre boligeiendommer, vil forslaget trolig medføre en økning av ligningsverdien. For nyere

eiendom, hvor ligningsverdien oftere ligger nærmere 30 % av markedsverdi, vil derimot endringen i enkelte tilfeller kunne gi lavere ligningsverdi enn tidligere. Etter som det er foreslått egne beregningsregler for sekundærboliger må det trolig påregnes at ligningsverdien for slike jevnt over vil øke.

Totalt sett er det anslått at endringene vil øke statens inntekter fra formuesskatten med 1,3 milliarder. Forslaget må likevel sees i sammenheng med at bunnfradraget for formuesskatten er foreslått økt fra NOK 470 000 til NOK 700 000. Totalt sett vil derfor færre enn tidligere vil måtte betale formuesskatt etter regelforslagene i statsbudsjettet for 2009 samlet sett, selv om forslaget om nye regler for beregning av ligningsverdi for bolig isolert sett innebærer en skatteskerping.

[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.