



Family
Business
Norway

Kompensasjon av eierroller

Resultat av spørreundersøkelse blant medlemmer av Family
Business Norway 2021



Innledning

Ved utgangen av 2020 fikk foreningen et spørsmål fra en av medlemmene som var utslagsgivende for at vi laget denne undersøkelsen. Spørsmålet var om vi hadde noen gode erfaringstall å dele på prinsipper for avlønning av familiemedlemmer som jobbet i virksomheten. Vi har tidligere også fått spørsmål om erfaringstall på styrehonorar og lønn til daglig leder. Det ble en god anledning til å innhente strukturert informasjon på alle disse spørsmålene. I denne rapporten er det også sammenlignet med tall fra andre relevante kilder.

Informasjonen som her blir presentert er samlet inn i form av en anonym spørreundersøkelse som ble sendt til medlemmene våren 2021.

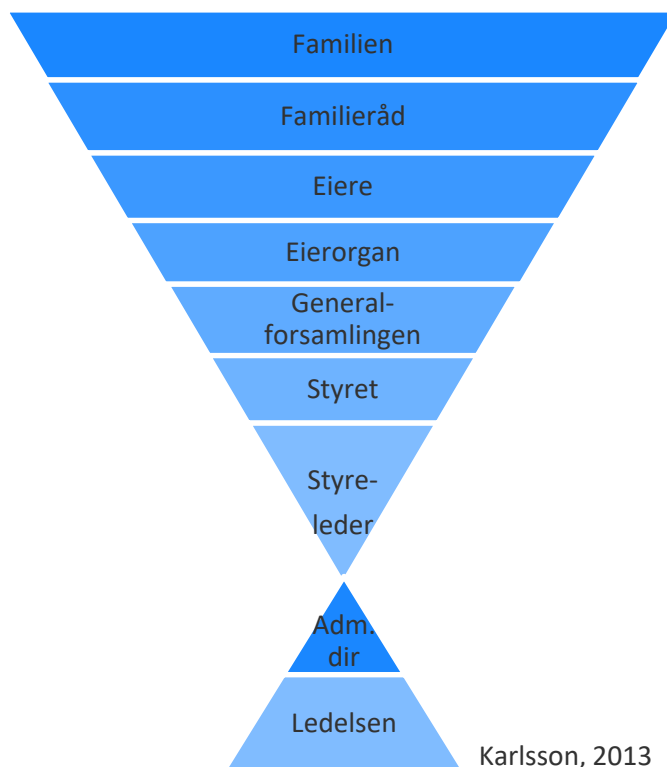
Eiere kan inneha flere typer eierroller, og noen eiere innehar flere roller. Daglig leder i vår svenske søsterorganisasjon, Annelie Karlsson, har laget figuren med de to trekantene som hun omtaler som timeglasset for eierstyring. Family Business Norway har gjengitt og forklart figuren i flere av våre tidligere publikasjoner og omtaler den gjerne som «plattform for god eierstyring». Den nederste trekanten er operasjonelle roller med fokus på ledelse og daglig drift av virksomheten, mens den øvre trekanten er styrende roller med fokus på styring av virksomheten og familien.

På spørsmål om kompensasjon, kan man teoretisk tenke seg følgende:

- Eierrollen blir kompensert gjennom avkastning på investert kapital i form av **utbytte**.
- Operasjonelle eiere som er ansatt i bedriften blir kompensert med **lønn**.
- Styrende eiere som er styremedlem eller styreleder blir kompensert med et **honorar**.
- Styrende eiere engasjert i familiestyling i et eierorgan (aksjonærutvalg) eller valgkomite blir **honorert** for det arbeidet.

I praksis innehar mange eiere flere roller, og det kan bli teoretisk å skille på kompensasjon for ulike eieroppgaver.

Plattform for god eierstyring



Karlsson, 2013

Er det en daglig leder eller styreleder fra familien som også organiserer og arrangerer familiesamlinger og sender ut jevnlig informasjon til alle eiere, innehar disse samtidig roller som er kompensert. Er det derimot familiemedlemmer som ikke er ansatt i virksomheten eller innehar styreverv, som er den som holder familien og eierne samlet, bør familien, eierne og virksomheten ikke forvente at dette arbeidet skal gjøres på dugnad.

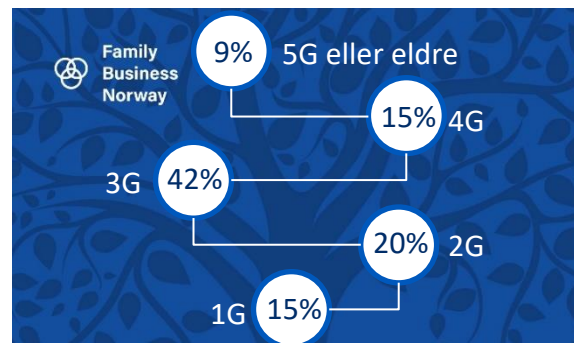
For at oppgaver innen eierstyring skal få den oppmerksomheten og prioriteringen det fortjener bør eierfamilien vurdere å kompensere disse oppgavene. For nestegenerasjonseiere kan det være to spørsmål å reflektere over for engasjement i familiebedriften:

- Ønsker du oppgaver innen eierskap, ledelse eller styring?
- Ønsker du oppgaver med fokus på virksomheten eller familien?

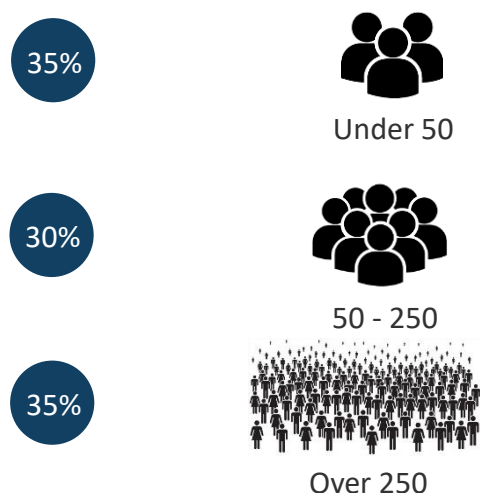
Demografi

Innledningsvis i spørreundersøkelsen var det noen demografiske spørsmål som ga følgende fordeling mellom respondentene. Utvalget ble for lite til at det var mulig å identifisere signifikante forskjeller basert på demografi. Vi tenker allikevel det er relevant og interessant å dele karakteristikker med familiebedriftene som har svart på undersøkelsen. Undersøkelsen er besvart av 55 familiebedrifter.

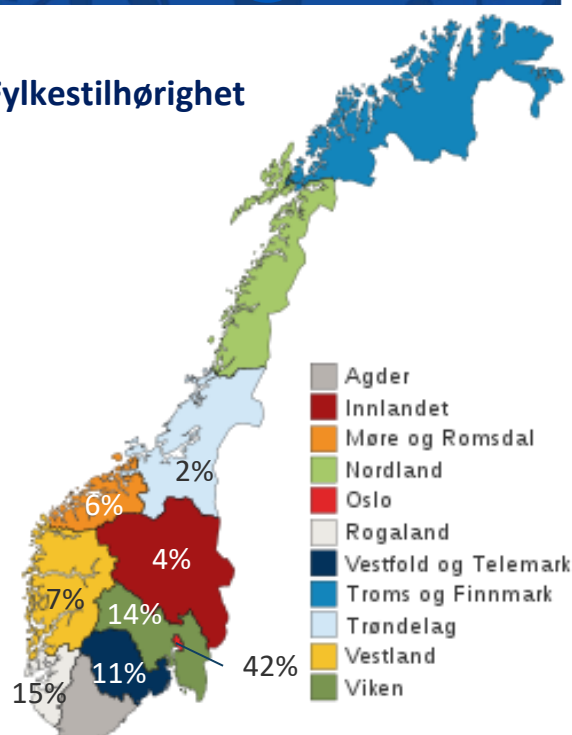
Generasjon i kontroll



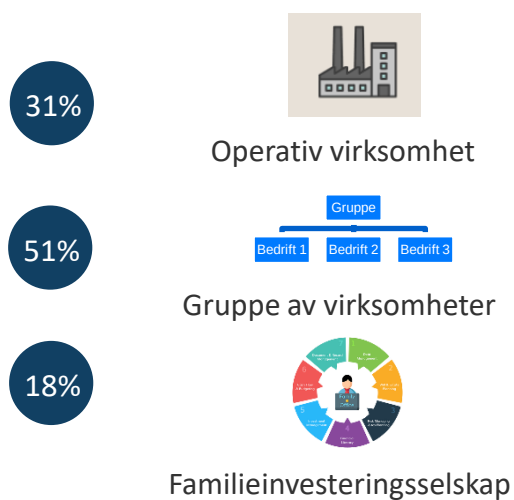
Bedriftsstørrelse målt i antall ansatte



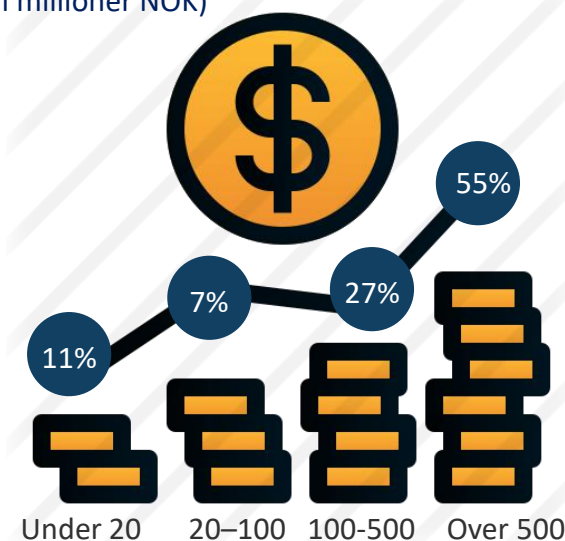
Fylkestilhørighet



Type virksomhet



Bedriftsstørrelse målt i omsetning (i millioner NOK)





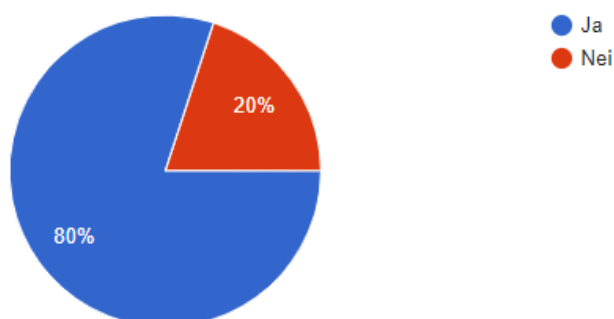
Operasjonelle eiere

ansettelse av familiemedlemmer

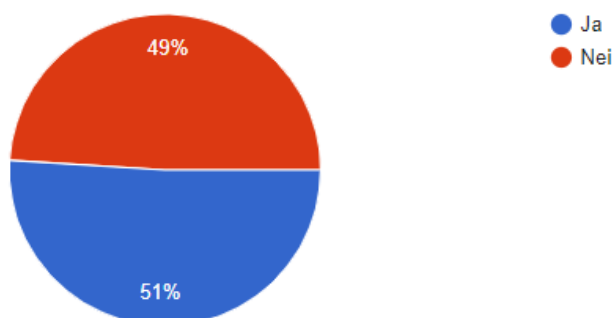
Aktive og synlige eiere

Det er et globalt kjennetegn ved familiebedrifter at de har synlige og aktive eiere. Vi vet fra databasen til BI senter for eierstyring at 76% av alle norske familiebedrifter har daglig leder fra familien, og blant de 1% største (de med flere enn 100 ansatte) er det 55% som har daglig leder fra eierfamilien. Databasen til BI består av 80.000 familiebedrifter, mens denne undersøkelsen kun har blitt sendt ut til medlemmene i Family Business Norway. Av respondentene i vår undersøkelse har **52%** daglig leder fra familien. **80%** av respondentene har familiemedlemmer ansatt i virksomheten.

Er det familiemedlemmer ansatt i virksomheten?



Har dere krav til familiemedlemmer som skal ansettes som f.eks. utdanning eller arbeidserfaring utenfra familiebedriften?



Undersøkelsen viser at **51%** av familiebedriftene i utvalget har krav til familiemedlemmer som skal ansettes i virksomheten. Dette spørsmålet ble fulgt opp med et fritekst spørsmål for de som ville dele eksempel på krav i sine virksomheter. Krav til utdanning og arbeidserfaring fra et annet sted gikk igjen hos flere. Her er eksempel på noen av svarene:

- Familiemedlemmet skal oppfylle kravene man ville hatt til en ekstern ansatt i tilsvarende posisjon.
- Alle aksjonærer kan få sommerjobb eller internships. Ønsker man en høyere stilling er det krav til høyere utdanning og min 2-3 års erfaring utenfor virksomheten.
- Individuell vurdering.
- Familiemedlemmer må konkurrere på lik linje med eksterne søkere. Alle relevante krav må oppfylles.
- Kun en operativ ansatt per generasjon fra familien. Krav til denne personen er i utgangspunktet de samme som vi ville hatt til en ekstern ansatt (utdanning, relevant erfaring).
- Kun krav til å ha noe erfaring utenfor bedriften, ikke spesielle krav til utdanning.
- Det er forskjellig for de forskjellige rollene i selskapet, men alle familiemedlemmer som jobber i selskapet må ha vært innom lager og salgsavdelingene.
- Ingen formell krav til utdanning, men praksis.
- Utdanning, ekstern erfaring, alder.
- Bachelor + minimum 2 års erfaring i et annet miljø/bedrift.
- Policy at ingen familiemedlemmer kan jobbe i virksomheten.
- I vårt tilfelle er det bare en arbeidende styreleder, men hvis familiemedlemmer skulle bli ansatt i fremtiden så vil det være krav til relevant utdanning, erfaring og ikke minst de riktige holdningene

Operasjonelle eiere

ansettelse av familiemedlemmer

Familiemedlemmer avlønnes etter samme prinsipp som for øvrige ansatte

På spørsmål om prinsipper for avlønning svarte de fleste at familiemedlemmer avlønnes etter samme prinsipp som øvrige ansatte. Det er overlappende svaralternativer, men respondentene fordelte seg som følger:

- Familiemedlemmer avlønnes etter samme prinsipp som øvrige ansatte **52%**
- Lønn til familiemedlemmer settes etter kompetanse og ansvar i stillingen **20%**
- Lønn til familiemedlemmer er lavere enn markedslønn **9%**
- Alle familiemedlemmer har lik lønn **6%**
- Policy om ingen familiemedlemmer kan være ansatt **4%**
- Lik lønn til alle familiemedlemmer, bortsett fra konsernsjef som har høyere lønn **2%**



Vi ønsker ikke at familiemedlemmer er lønnsdrivende.”





Operasjonelle eiere

Daglig ledere

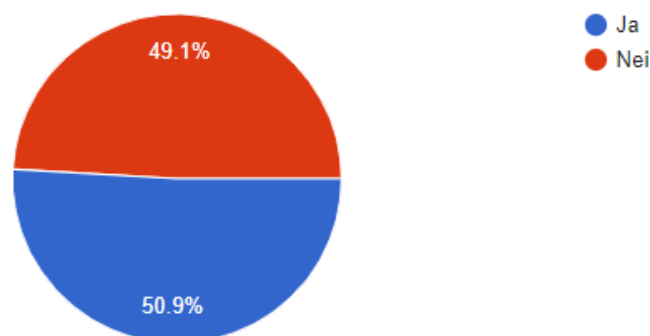
Moderate lederlønninger

51% av respondentene i undersøkelsen har øverste leder fra eierfamilien, og lønnsnivået til daglige leder er fremstilt i tabellen nederst på siden.

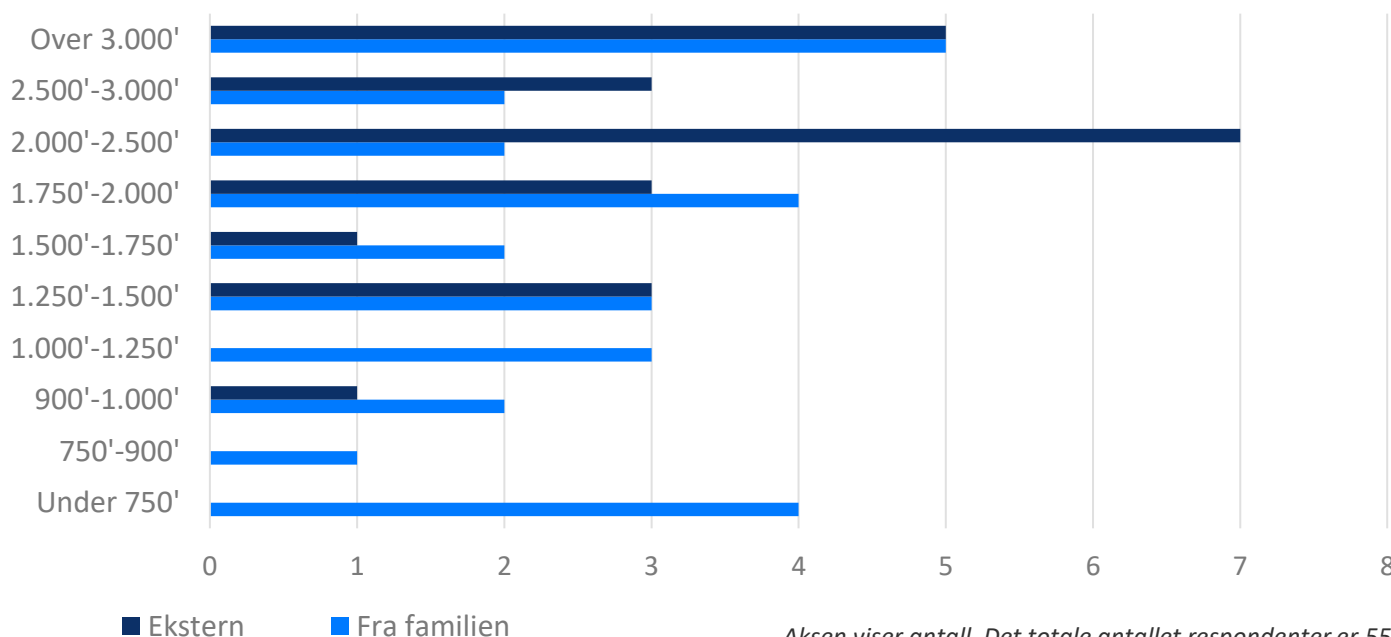
Daglig ledere fra eierfamilien har ikke overraskende lavere lønn enn eksterne daglig ledere. Gjennomsnittslønnen på daglig leder fra familien er 1.680.000 mens gjennomsnittslønnen på eksterne daglig ledere er 2.103.000. Vær oppmerksom på at gjennomsnittslønningene her blir omtrentlige siden det ikke er eksakt lønn som er angitt.

På de neste sidene er det presentert flere diagram som viser lønn til daglig ledere sorte på ulike demografiske parameter.

Er øverste leder (konserndirektør, administrerende direktør, daglig leder, CEO) fra familien?



Lønn daglig leder



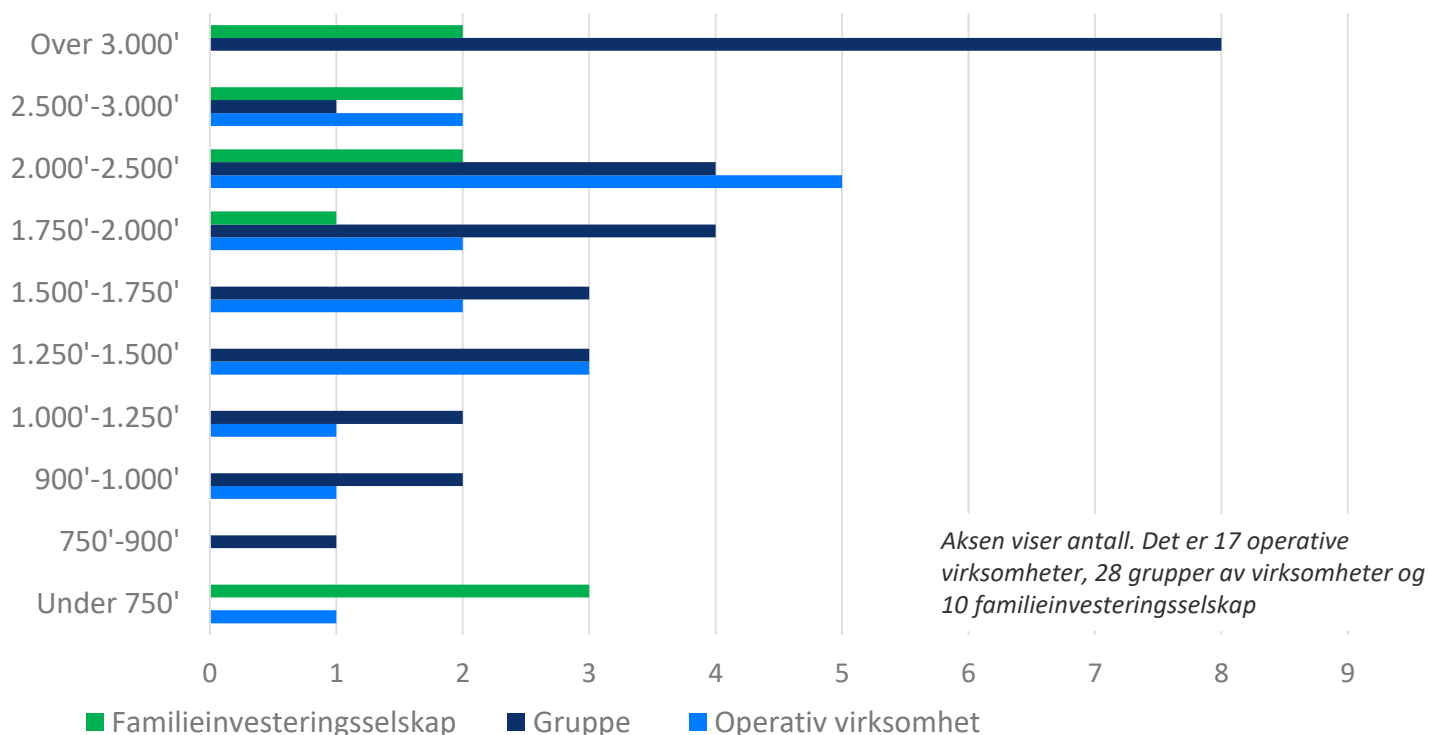
Aksen viser antall. Det totale antallet respondenter er 55



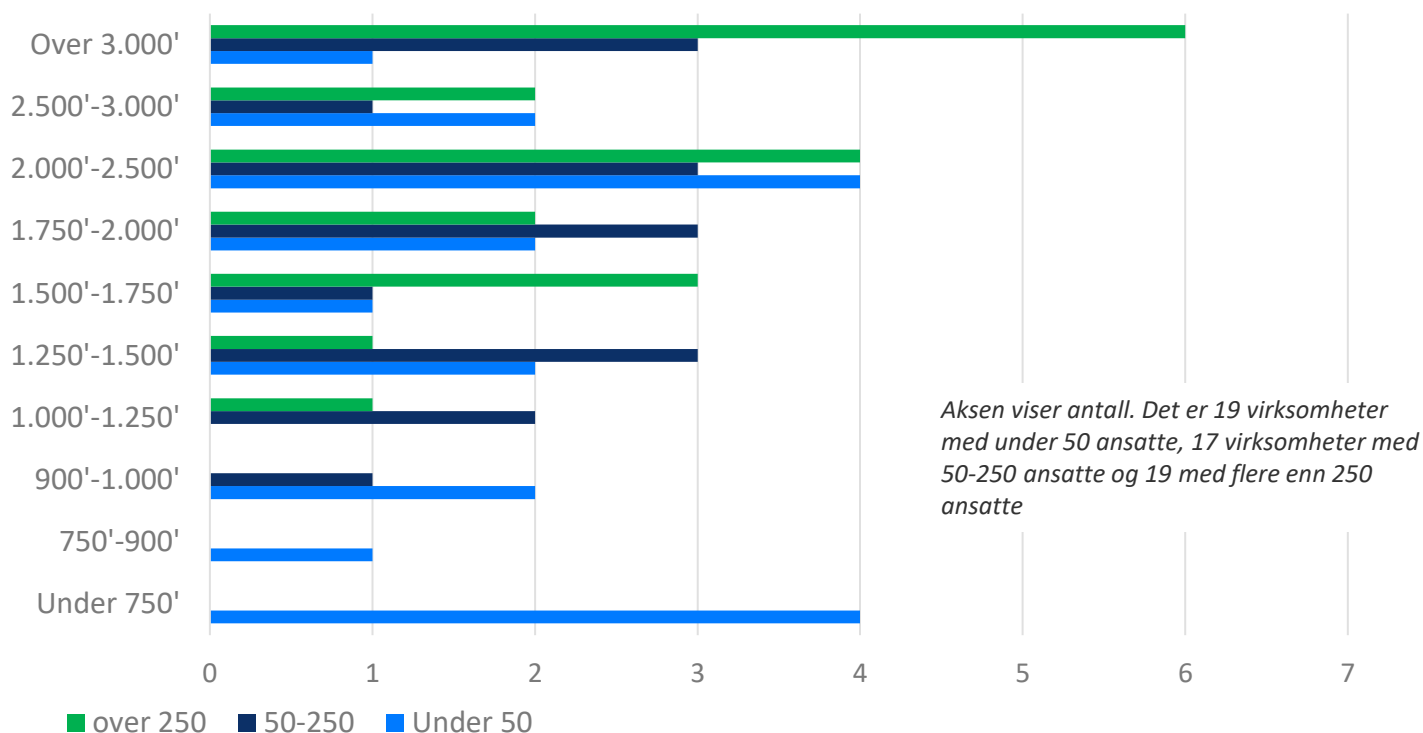
Operasjonelle eiere

Demografiske forskjeller

Lønn daglig leder sortert på type virksomhet



Lønn daglig leder sortert på antall ansatte i virksomhet

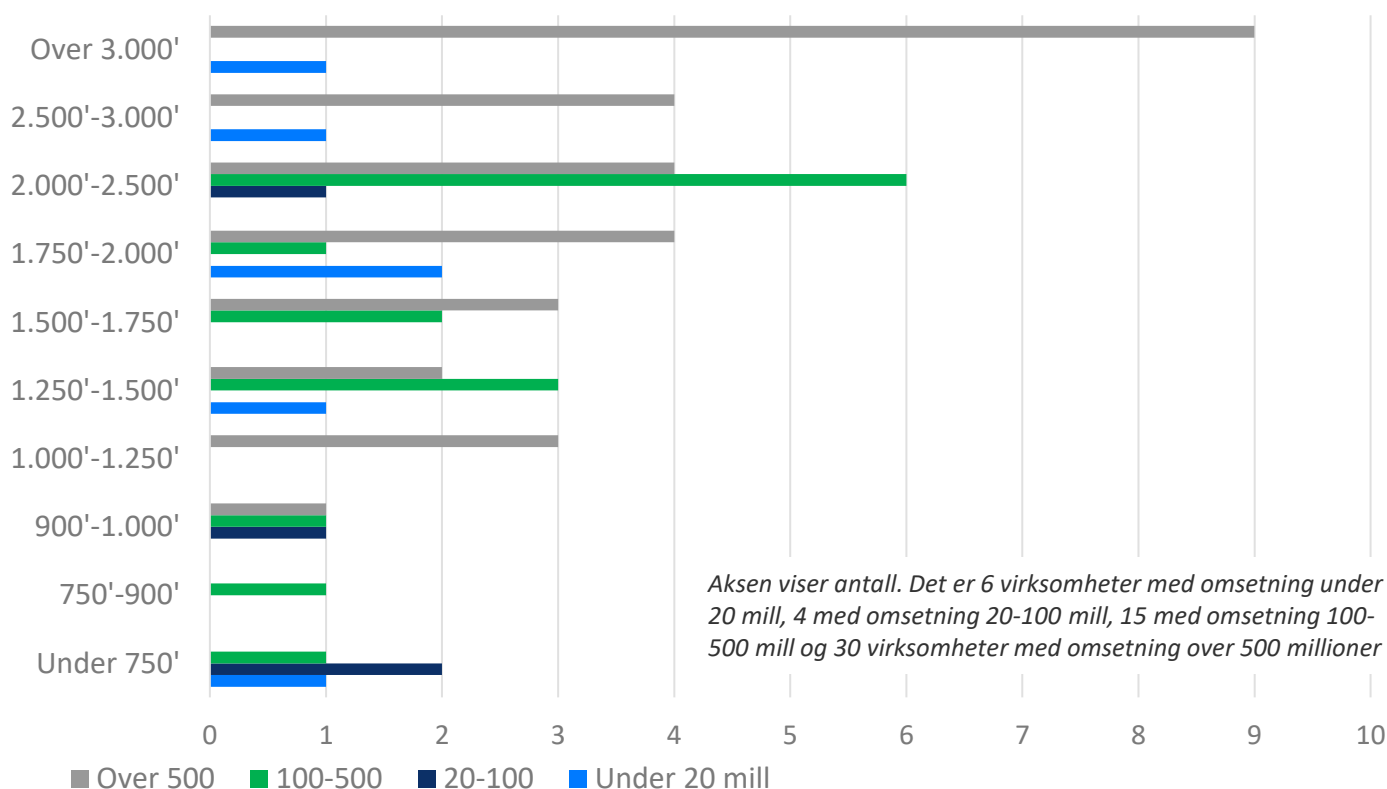




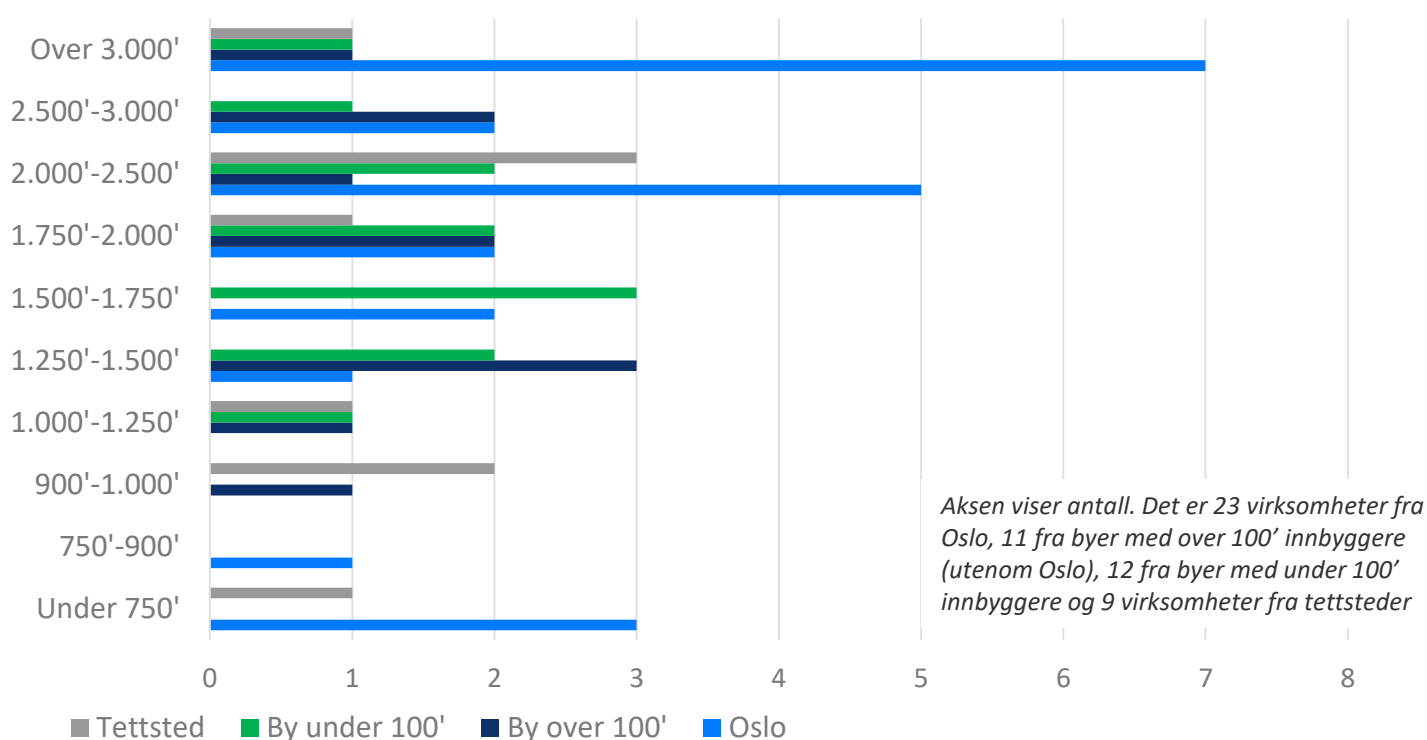
Operasjonelle eiere

Demografiske forskjeller

Lønn daglig leder sortert på omsetning



Lønn daglig leder sortert på by, små by, tettsted



Operasjonelle eiere

Bonus

Spørsmål om bonus var i form av to fritekstspørsmål. Mottar øverste leder bonus eller andre ytelser utover lønn?

- Daglig leder har ikke bonus 15
- Daglig leder har bonus tilsvarende øvrige ansatte/ledergruppen/ja 29

Vil du dele flere detaljer om bonus eller ytelse til øverste leder, skriv det her:

- 7%
- Bonus inntil 3 mnd lønn, firmabil, pensjonsordning
- Eierandel i single purpose selskap
- Bonus for 2020 utgjorde MNOK 1,2
- Bonus = 50% KPI (resultater) + 50% skjønnsmessig
- Varierer med hvordan virksomhetens resultater er og gjennomføring av strategi, fra 1 til 3 mnok
- Nå under covid19 er lønninger til ledelsen redusert for å holde på likviditeten. I normale tider får ledelsen i familien goder som ekstra pensjonssparing og bonuser i tråd med resultatene.
- Avhengig av resultater etter en avtale
- bonus + medinvesteringsprogram





Sammenligning

Godtgjørelse til administrerende direktør

For sammenligning har vi tatt med lederlønninger i virksomheter som er helt eller delvis eid av staten. Tabellen under er tatt fra statens eierberetning 2019 som ble publisert juni 2020.

Flere av disse er Norges største virksomheter både målt i antall ansatte og omsetning.

	Samlet godtgjørelse	Fastlønn	Langtids- insentiv- ordninger	Opptjent bonus	Annen godt- gjørelse	Pensjons- godt- gjørelse	Vekst i fastlønn siste år*	Vekst i samlet godtgjørelse siste år*
DNB ASA	9 594	5 586	767	2 254	213	774	-	-
Entra ASA	7 186	5 188	656	950	231	161	-	-
Equinor ASA	15 286	9 416	2 702	2 482	686	0	3 %	-9 %
Kongsberg Gruppen ASA	10 383	5 502	1 048	2 594	315	924	7 %	17 %
Norsk Hydro ASA**	1 050	5 699	407	1 589	224	-6 869	-	-
Telenor ASA	14 522	6 606	1 804	1 928	469	3 715	-1 %	-9 %
Yara International ASA	14 133	6 758	2 033	3 106	1 971	264	1 %	8 %
Unoterte selskaper i kategori 1-2								
Ambita AS	2 645	2 046	-	192	150	257	5 %	7 %
Argentum Fondsinvesteringer AS	7 544	4 958	-	2 404	11	171	3 %	3 %
Baneservice AS	3 335	2 355	-	730	170	80	5 %	13 %
Eksportfinans ASA	3 770	2 094	-	450	185	1 041	-	-
Electronic Chart Centre AS	1 345	1 300	-	-	18	26	4 %	4 %
Flytoget AS	3 443	2 388	-	359	217	479	6 %	-2 %
GIEK Kredittforsikring AS	2 167	1 790	-	105	16	256	2 %	4 %
Investinor AS	2 601	2 298	-	138	47	118	-	-
Kommunalbanken AS	4 062	3 287	-	347	194	234	1 %	7 %
Mantena AS	2 592	2 391	-	0	178	23	-	-
Mesta AS	1 069	1 033	-	0	4	32	-	-
Nammo AS	2 567	6 616	-	1 224	489	238	17 %	26 %
Nysnø Klimainvesteringer AS	2 655	2 522	-	0	11	122	-	-
Posten Norge AS	5 848	5 722	-	-	7	119	18 %	1 %
Statkraft SF	8 831	5 491	-	921	202	2 217	4 %	2 %
VYgruppen AS	6 166	3 969	-	1 073	186	938	3 %	-2 %
Selskaper i kategori 3								
Andøya Space Center AS	1 401	1 215	-	-	10	176	1 %	2 %
Avinor AS	4 049	3 038	-	-	22	989	7 %	9 %
Bane NOR SF	3 166	2 925	-	-	8	233	3 %	4 %
Bjørnøen AS	-	-	-	-	-	-	-	-
Carte Blanche AS	872	806	-	-	21	44	-19 %	-18 %
AS Den Nationale Scene	1 390	1 307	-	-	1	82	1 %	1 %
Den Norske Opera & Ballett AS	1 798	1 639	-	-	5	154	4 %	4 %
Eksportkreditt Norge AS	3 495	3 054	-	267	174	136	3 %	-4 %
Enova SF	2 389	2 133	-	-	104	153	4 %	4 %
Entur AS	2 329	1 923	-	400	6	-	5 %	9 %
Fiskeri- og havbruksnæringens forskningsfinansiering AS	1 952	1 540	-	-	219	193	-	-

Kilde. Statens eierberetning 2019

Styrende eiere



Family
Business
Norway

Eierne er godt representert i styrerommet

Fra databasen til BI har vi følgende tall:

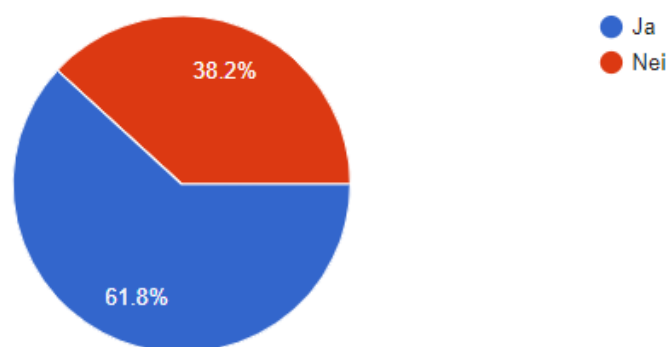
- 98% har familien representert i styrerommet
- 88% har styreleder fra familien
- 83% har familien flertallet i styret
- 36% av styremedlemmene er kvinner

Tallene blir tatt med her som en relevant referanse, men igjen er disse tallene fra hele populasjonen av familiebedrifter hvor 70% av dem er små med færre enn 10 ansatte og under 10 millioner i omsetning.

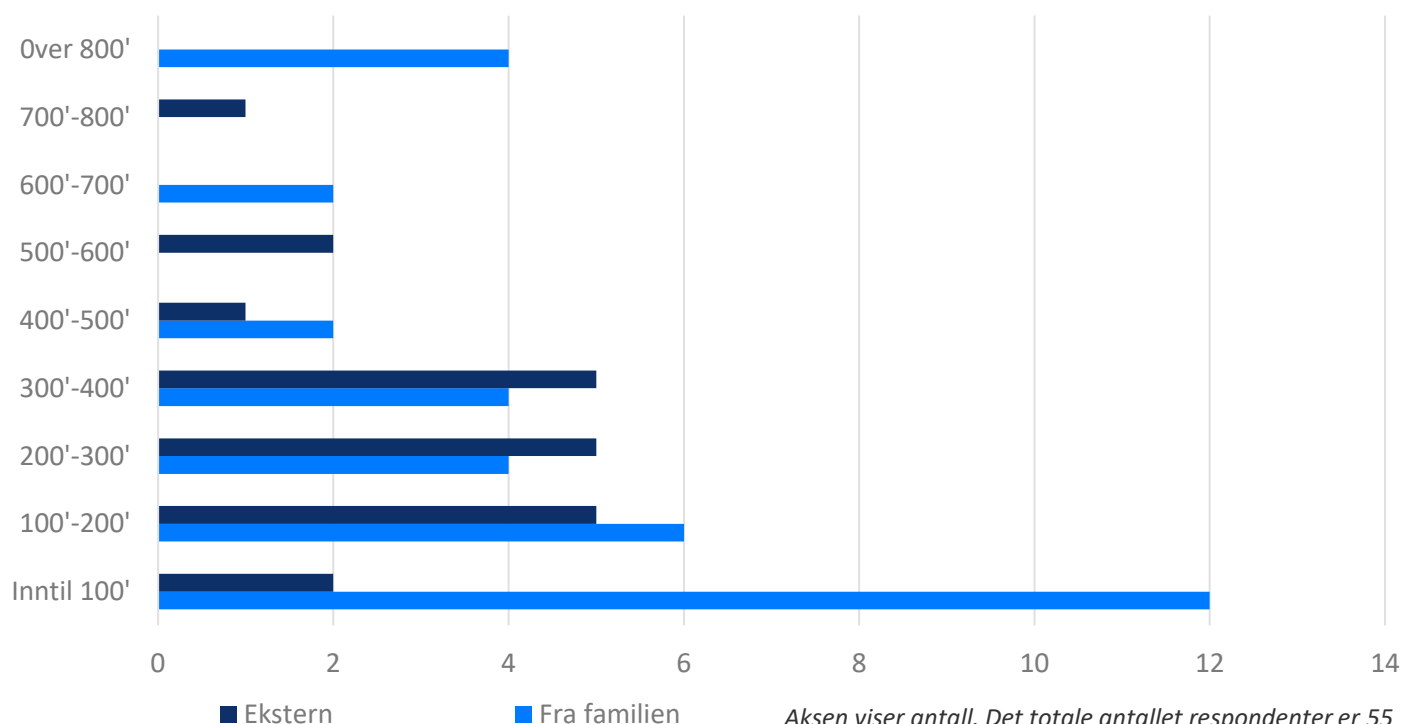
Respondentene i denne undersøkelsen er fra større virksomheter enn gjennomsnittet i BI sin database. I denne spørreundersøkelsen har **62%** styreleder fra familien.

Styrelederne som har styrehonorar over 800.000 er arbeidende styreleder og tilgjengelig for virksomheten på fulltid.

Har dere styreleder fra familien?



Honorar til styreleder

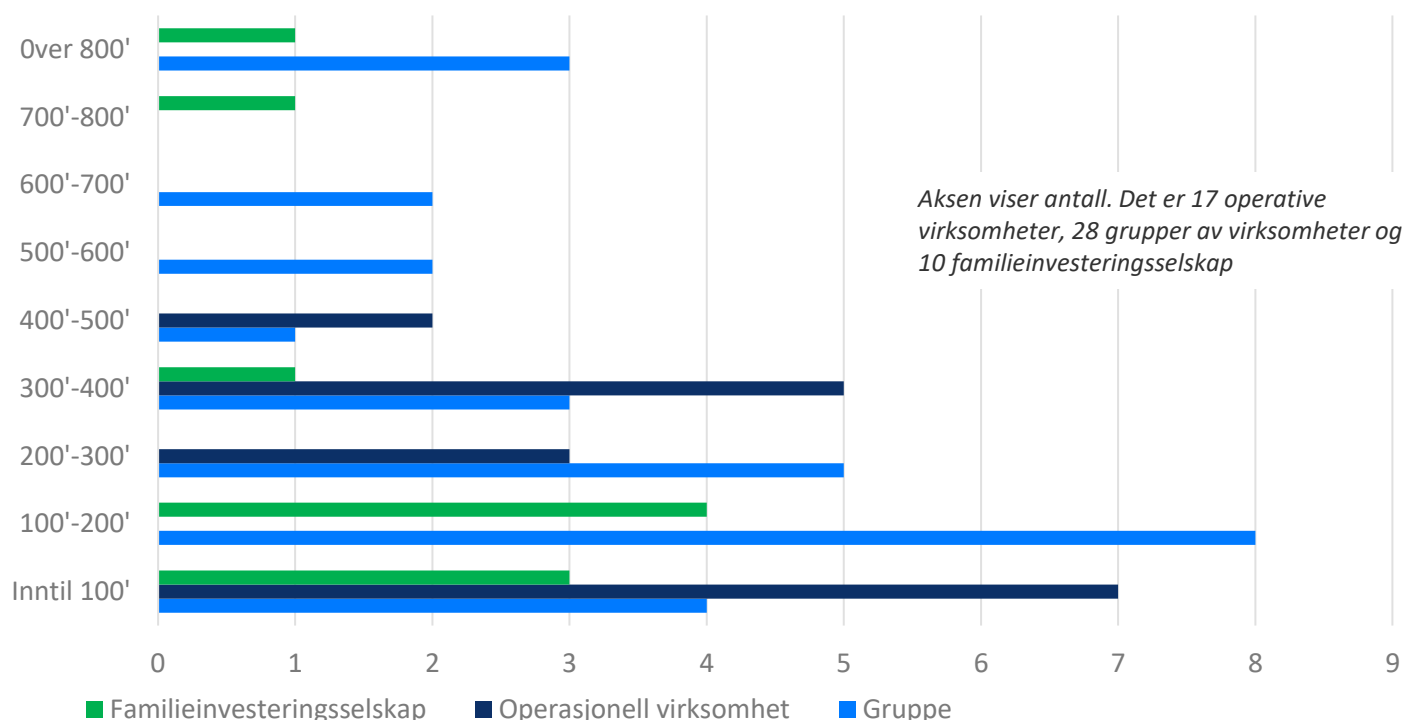




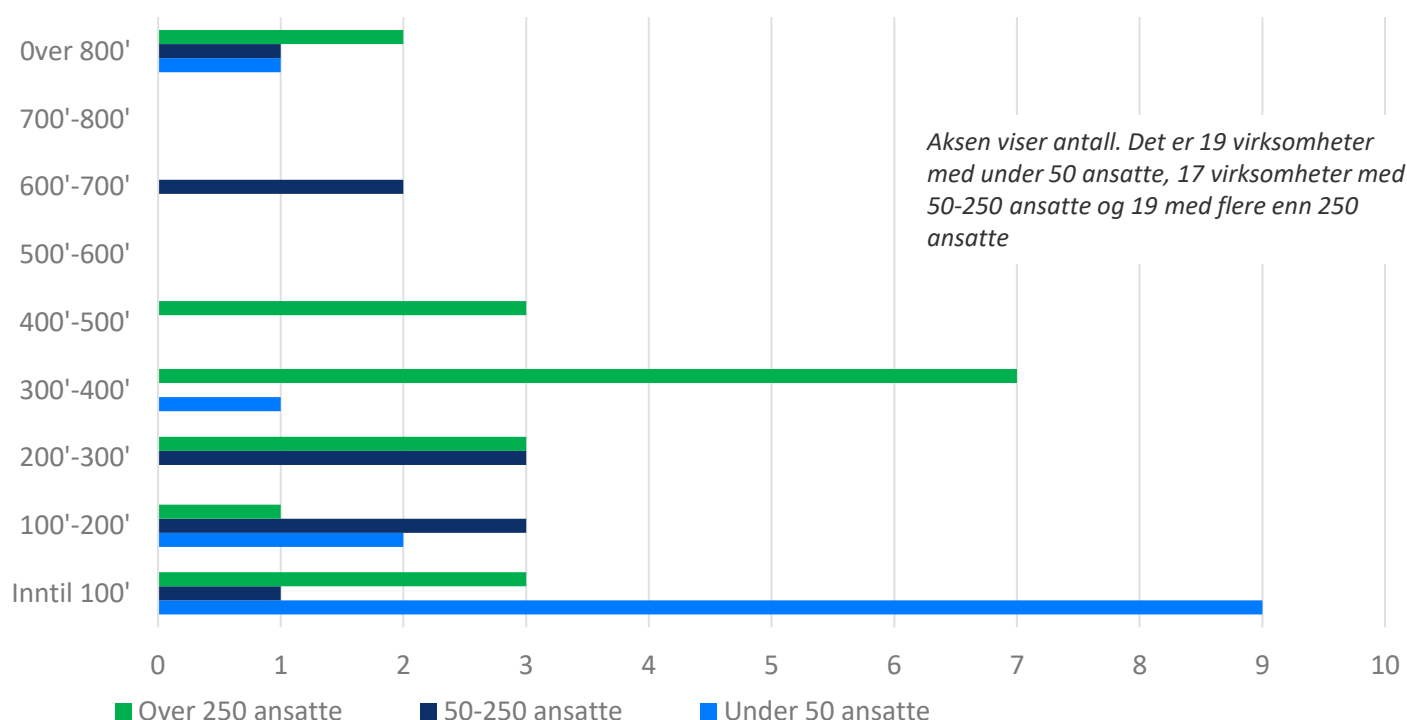
Styrende eiere

demografiske forskjeller

Honorar til styreleder sortert på type virksomhet



Honorar til styreleder sortert på antall ansatte i virksomhet

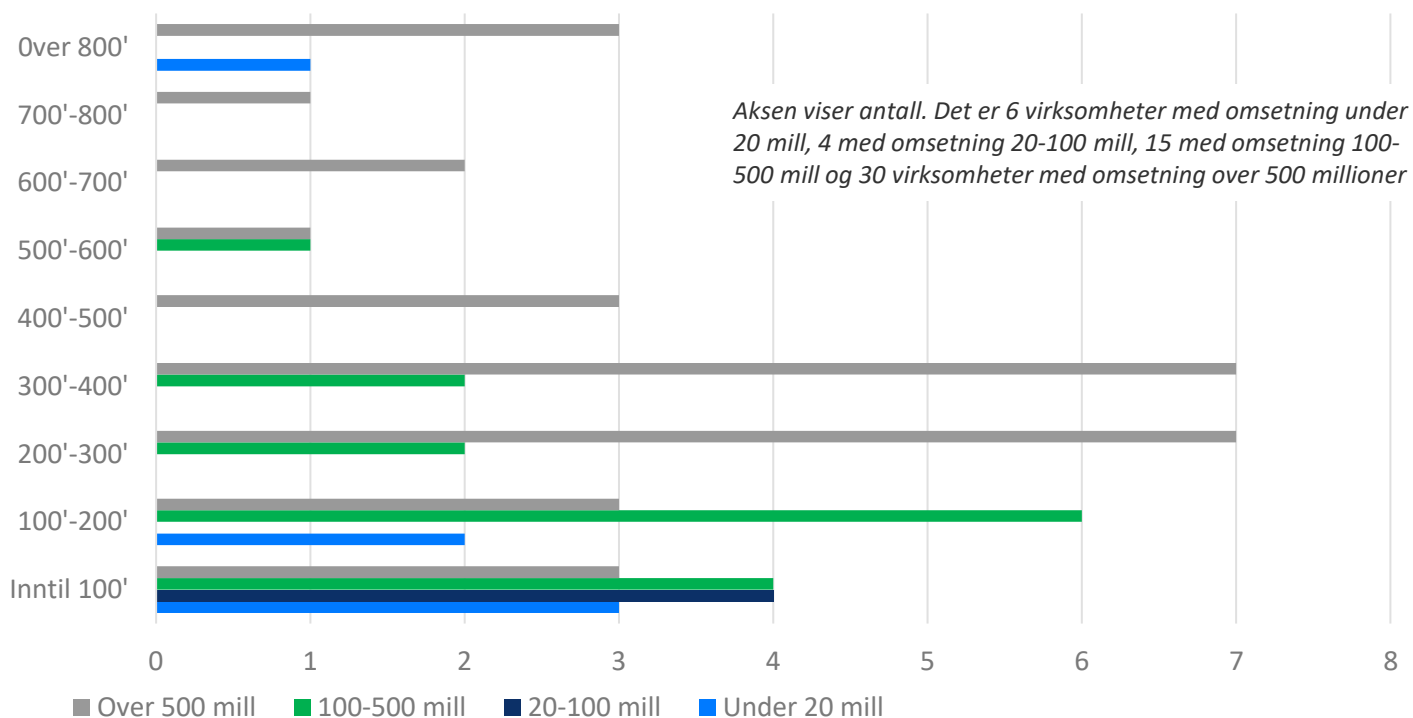




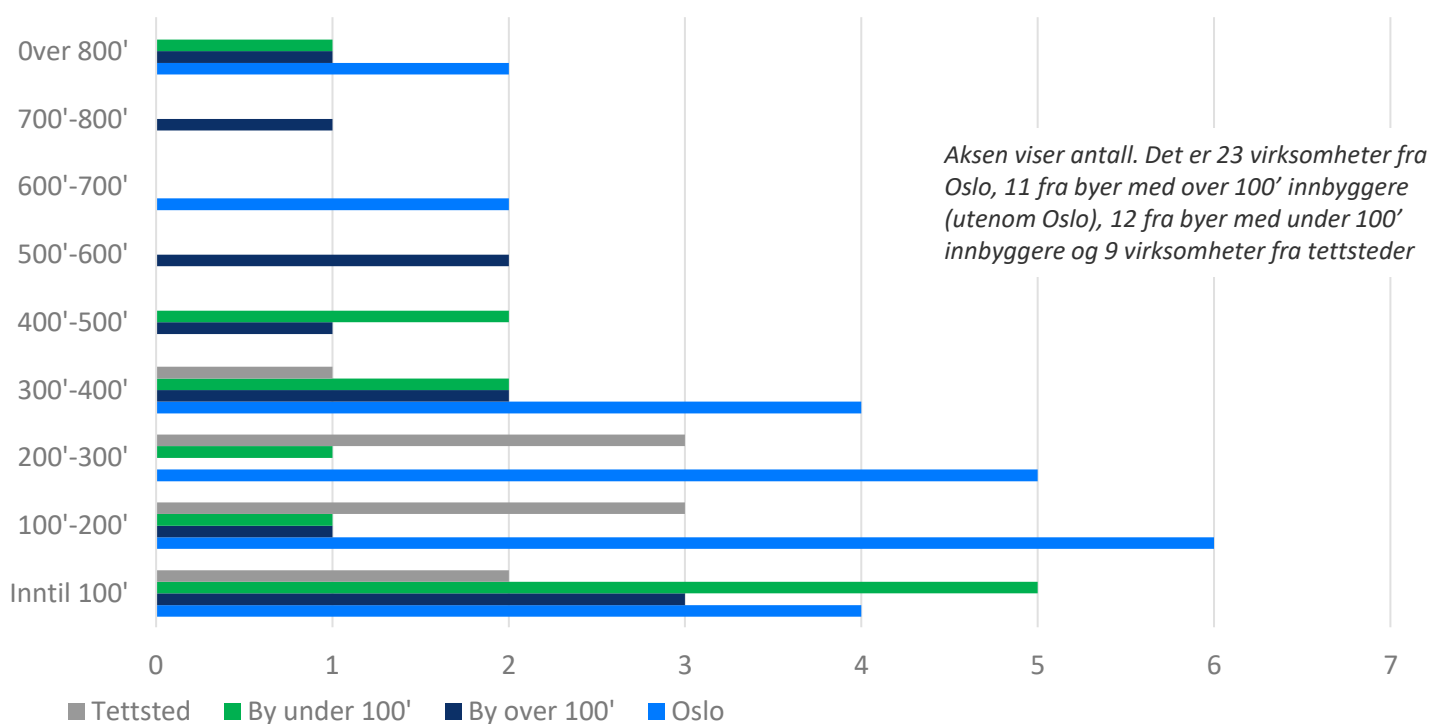
Styrende eiere

demografiske forskjeller

Honorar til styreleder sortert på omsetning

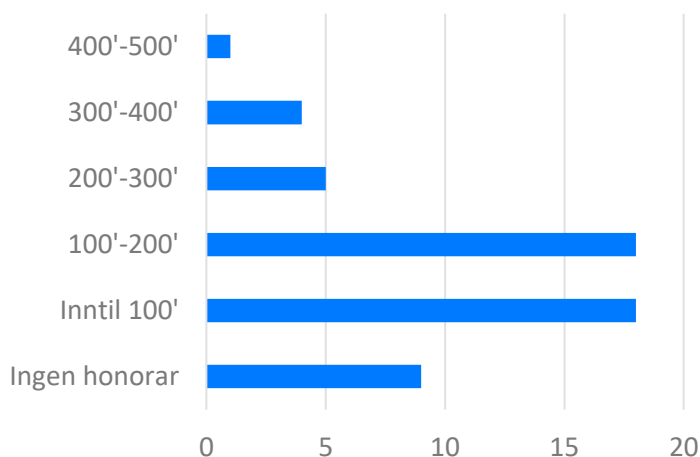


Honorar til styreleder sortert by, småby, tettsted



Styrende eiere

Honorar til styremedlem



Er det ulike honorar til familiemedlemmer og eksterne?

- Styremedlemmer fra familien og eksterne mottar samme honorar: **62%**
- Styremedlemmer fra familien mottar lavere honorar enn eksterne: **38%**

Vi kjenner til at medlemsbedriftene har eierne ansatt i stillinger hvor styrearbeid er en del av deres stillingsbeskrivelse, og at styrehonorar ikke betales i tillegg til lønn.

På spørsmål om årlig justering av honorar, svarer mange at det er en årlig vurdering, men ikke nødvendigvis justering. Noen skriver at det er en justering tilsvarende lønnsjustering eller en vurdering basert på arbeidsbelastning.

Er det en årlig justering av styrehonorar:

- Ja: **29%**
- Nei: **71%**

Styreinstituttet gjennomfører en årlig styrehonorarundersøkelse. 2020 versjonen er kun tilgjengelig for medlemmer, mens resultater fra tidligere år ligger åpent på deres hjemmesider. Deres undersøkelse måler honorar i børsnoterte og statlige selskaper, og gjøres med en kombinasjon av spørreundersøkelse og analyse av årsrapportene til enkeltsekskapene. I den grad familiebedriftene konkurrer om de samme ressursene til styrerommet som børsnoterte og statlige selskaper er det relevant å se til nivået på honorar i disse virksomhetene.

NØKKELTALL - ÅRLIGE HONORAR STYRET

HONORAR STYRET	2019		2018		ENDRING I %	
	Leder	Medlem	Leder	Medlem	Leder	Medlem
Børsnotert	n=150	n=150	n=144	n=142		
Gjennomsnitt	588 565	293 729	547 187	283 587	7,6 %	3,6 %
Øvre kvartil	618 750	340 732	600 000	326 352	3,1 %	4,4 %
Median	487 031	275 000	440 288	250 000	10,6 %	10,0 %
Nedre kvartil	353 750	200 000	325 000	200 000	8,8 %	Uendret

	2019		2018		ENDRING I %	
	Leder	Medlem	Leder	Medlem	Leder	Medlem
Statlig	n=50	n=50	n=48	n=47		
Gjennomsnitt	301 313	156 180	285 619	150 263	5,5 %	3,9 %
Øvre kvartil	398 875	204 375	397 000	200 500	0,5 %	1,9 %
Median	308 000	152 450	276 500	145 000	11,4 %	5,1 %
Nedre kvartil	231 750	128 000	199 500	115 100	16,2 %	11,2 %

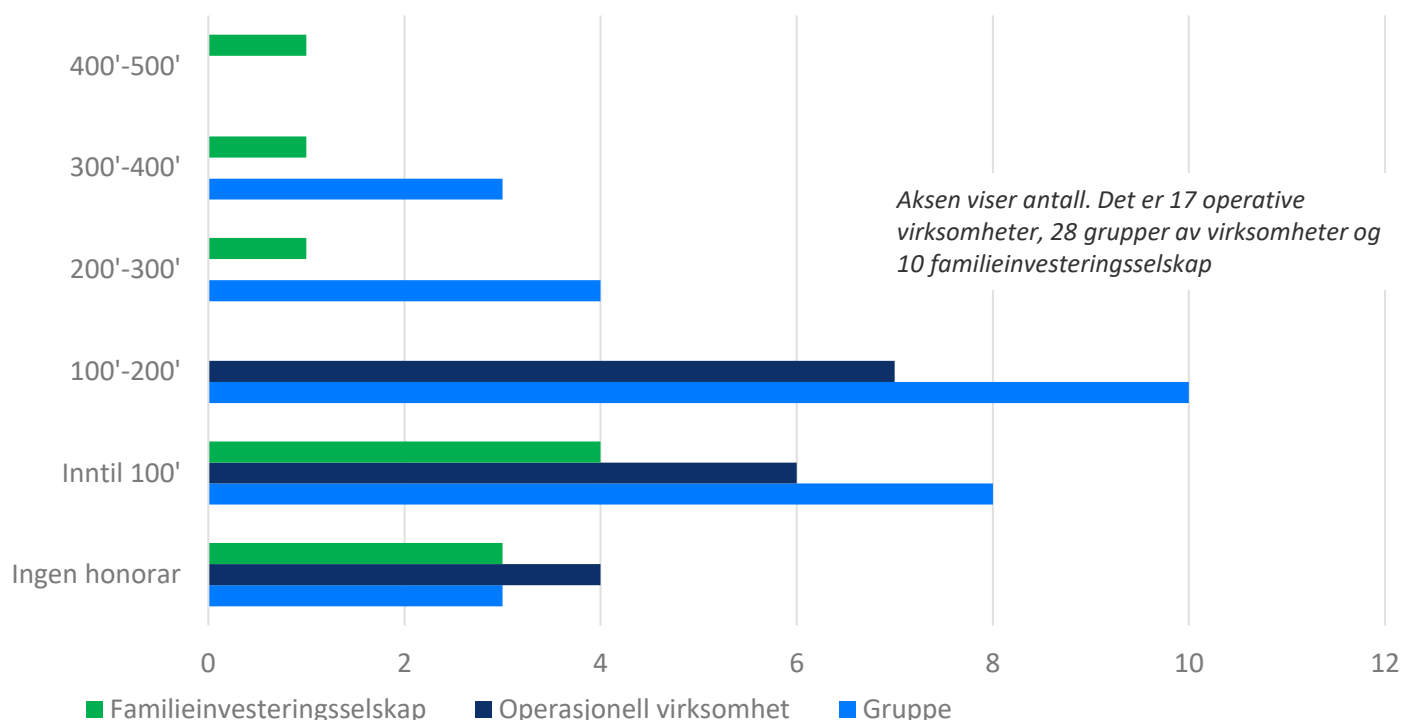
Kilde. Styreinstituttet



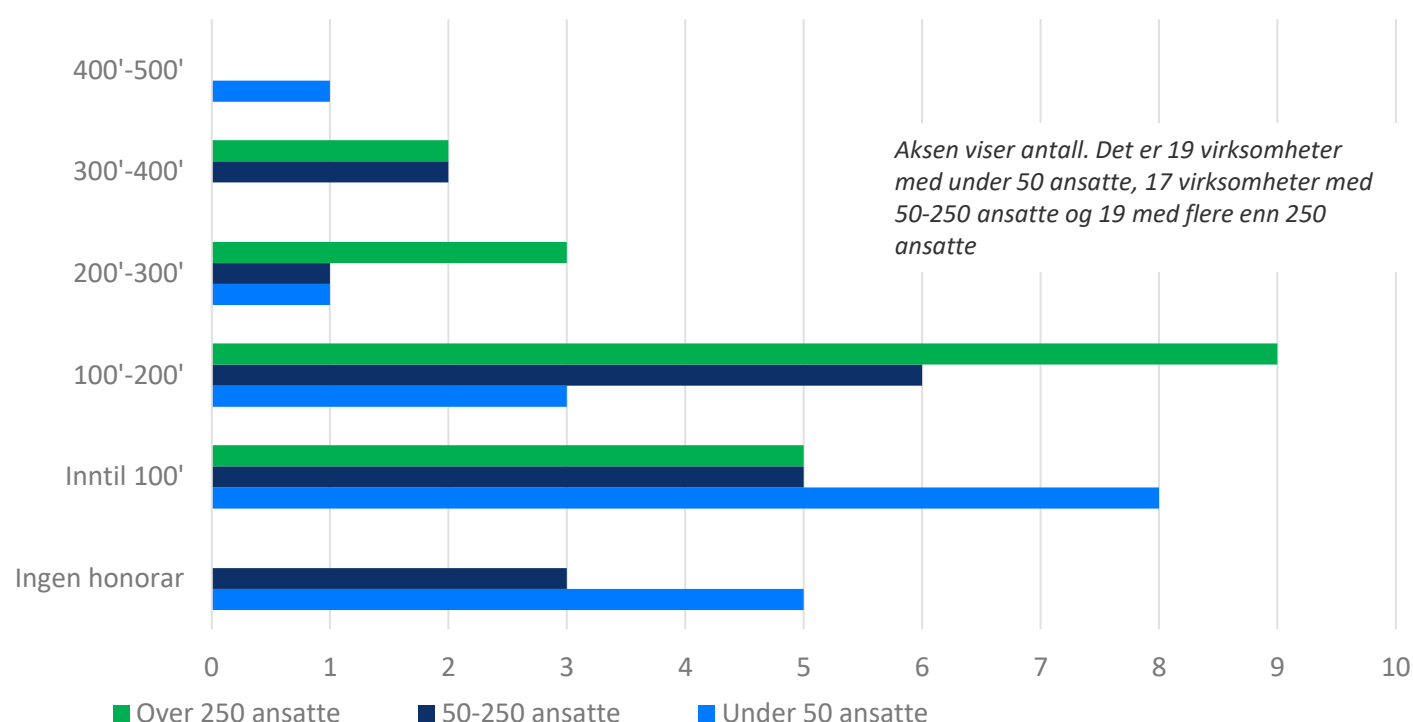
Styrende eiere

demografiske forskjeller

Honorar til styremedlem sortert på type virksomhet



Honorar til styreleder sortert på antall ansatte i virksomhet





Sammenligning

Godtgjørelse til styret

For sammenligning har vi tatt med honorar til styreleder og styremedlemmer i virksomheter som er helt eller delvis eid av staten. Honorar til styreleder og styremedlemmer i familiebedrifter ser

ut til å ligge betydelig under nivået på honorar i oversikten under. Dette er det viktig å være oppmerksom på i den grad det konkurreres om de samme ressursene.

	Styreleder*	Styrets nestleder*	Styre- medlem*	Samlet styregodt- gjørelse**	Samlet godtgjørelse til revisor	Lovpålagt revisjon som andel av samlet godtgjørelse til revisor
Børsnoterte selskaper						
DNB ASA	546	376	376	3 332	45 528	67 %
Entra ASA	465	233	233	2 043	3 879	75 %
Equinor ASA	968	889	410	7 515	90 640	73 %
Kongsberg Gruppen ASA	535	277	269	2 771	23 741	82 %
Norsk Hydro ASA	686	413	362	5 342	60 000	82 %
Telenor ASA	683	388	343	4 160	61 900	53 %
Yara International ASA	646	386	340	4 462	45 822	87 %
Unoterte selskaper i kategori 1-2						
Aker Kværner Holding AS	210	-	140	1 072	34	100 %
Ambita AS	278	139	139	1 108	1 811	54 %
Argentum Fondsinvesteringer AS	391	218	187	1 376	455	73 %
Baneservice AS	414	-	207	2 070	1 672	51 %
Eksportfinans ASA	391	313	268	2 155	1 500	93 %
Electronic Chart Centre AS	231	123	123	595	129	49 %
Flytoget AS	330	182	164	1 505	424	58 %
GIEK Kredittforsikring AS	305	179	179	1 255	659	73 %
Investinor AS	283	165	165	1 034	251	88 %
Kommunalbanken AS	322	167	156	2 236	2 779	35 %
Mantena AS	390	211	189	1 539	920	72 %
Mesta AS	406	-	208	1 994	1 159	88 %
Nammo AS	371	319	204	2 145	8 833	67 %
Nysø Klimainvesteringer AS	257	154	154	523	248	62 %
Posten Norge AS	452	383	225	2 662	9 499	79 %
Statkraft SF	524	370	304	3 022	19 551	87 %
VYgruppen AS	456	277	227	2 281	6 000	67 %
Selskaper i kategori 3						
Andøya Space Center AS	240	120	120	1 200	459	88 %
Avinor AS	456	277	227	2 403	3 300	82 %
Bane NOR SF	456	277	227	2 526	11 200	28 %
Bjørnøen AS	28	11	11	70	-	
Carte Blanche AS	72	37	4	237	139	71 %
AS Den Nationale Scene	116	67	52	491	415	38 %
Den Norske Opera & Ballett AS	195	134	67	801	585	73 %
Eksportkreditt Norge AS	342	-	210	1 515	230	84 %
Enova SF	417	250	212	2 363	563	11 %
Entur AS	358	189	169	1 224	567	67 %



Formalisering

Valgkomité

Formalisering er et mindre ladet ord enn profesjonalisering på det å få mer struktur, definerte roller, styrende organer og dokumenter på plass som en del av eierstyringen. Profesjonalisering av familiebedrifter blir ofte brukt om det å få eksterne ledere og styremedlemmer. Når de eksterne ressursene blir omtalt som profesjonelle, kan det fremstå som en motsetning til familiemedlemmer som om de ikke er profesjonelle. Familiemedlemmer har samme tilgang til universitet og arbeidserfaring som alle andre, og er selvfølgelig profesjonelle. Formalisering ble brukt av noen amerikanske akademikere i en episode av podkastserien «Dear HBR», som et alternativ begrep til profesjonalisering.

Kun **14,5%** av respondentene har formalisert en valgkomité. Family Business Norway har hatt «Hva er valgkomiteens oppgaver?» som tema i en episode av podkastserien «I familien» og «Rekruttering av styremedlemmer» som tema for webinar. Begge disse er tilgjengelig på hjemmesidene til foreningen under «Faglig».

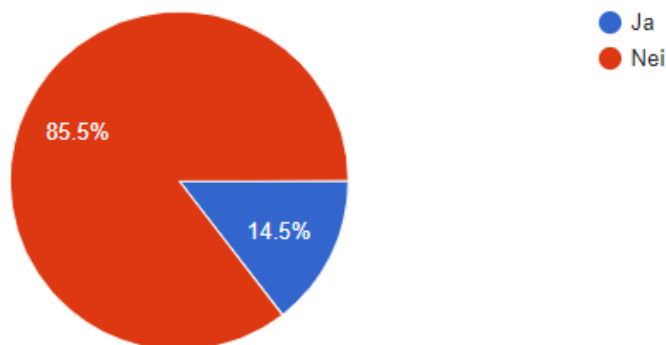
På spørsmålet om valgkomiteen får honorar, var det kun tre respondenter som svarte «ja». Dette spørsmålet hadde et påfølgende spørsmål med nivå på honorar som fritekst:

- 95.000 NOK til leder og 35.000 NOK til medlemmer
- Eksternt medlem får honorar

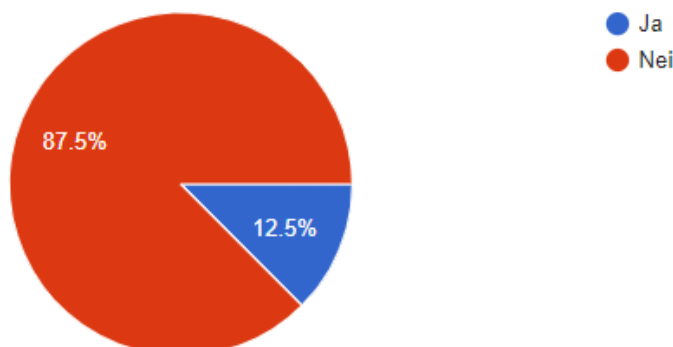
I undersøkelsen er det kun en bedrift som svarer at det er definert maksimal virketid for familiemedlemmer i styret. I foreninger og frivillige organisasjoner benyttes regler som maksimal virketid på fem eller seks perioder av to år. Det gir sammenhengende periode i styret på maksimalt 10-12 år. Etter å ha vært ute i en periode, kan ressursen igjen vurderes til verv.

Ved sammensetning av styret er det viktig å balansere kontinuitet og fornyelse, samt å passe på at ulike aldersgrupper og generasjoner er representert i tillegg til kompetansen og egenskapene til hvert enkelt styremedlem.

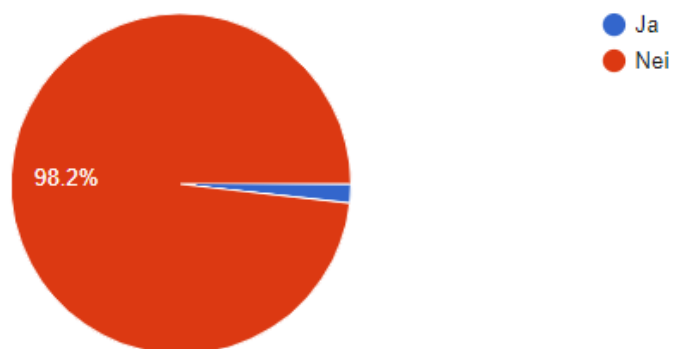
Har virksomheten en valgkomité som legger fram forslag på styreleder og styremedlemmer til generalforsamlingen?



Får leder og medlemmer av valgkomiteen honorar for arbeidet?



Har dere definert en maksimal virketid for styremedlemmer fra familien?





Formalisering

Eierorgan

Familiestyling blir mindre kompensert

For familiebedrifter med økende antall eiere kan det være behov for å etablere egne eierorgan for å sikre informasjonsflyt, et sted for diskusjon, samhold og kompetanseheving. Blant medlemmene i Family Business Norway kaller noen dette aksjonærforening, aksjonærråd eller eierforum. Mandat, organisering og frekvens vil variere, men det ivaretar eierstyringen i familiebedriften.

Noen familier har definert faste møteplasser og arenaer for diskusjon og informasjonsdeling uten at de har et eget eierorgan. Møteplasser og arenaer vil ivareta samme funksjon som et eierorgan.

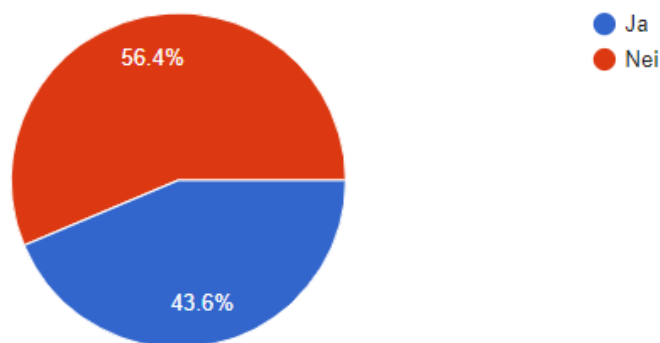
Familiestyling gjøres hos noen på dugnad i form av at det går på rundgang å organisere neste eiermøte, eller at en administrerende direktør eller styreleder fra familien som allerede er kompensert for den rollen, også forventes å holde familien samlet. Medlemmer av et eierorgan kan også være eksterne ressurser som fungerer som rådgivere for eierne. Hensikten med eksterne rådgivere kan være å få tilgang til kompetanse familien selv ikke besitter, eller å ha eksterne ressurser til å påse at eierne er gode eiere for virksomheten.

Eierstyring eller familiestyling har ingen eksterne krav slik som styret og daglig ledelse har fra aksjeloven. For eierfamilier er det viktig å anerkjenne at det har en verdi at noen prioriterer aktiviteter for å holde familien samlet, jobber med styrende dokumenter, opplæring osv. De oppgavene som blir kompensert blir prioritert, og det er lettere å rekruttere ressurser til disse oppgavene i fremtiden hvis de blir anerkjent og kompensert.

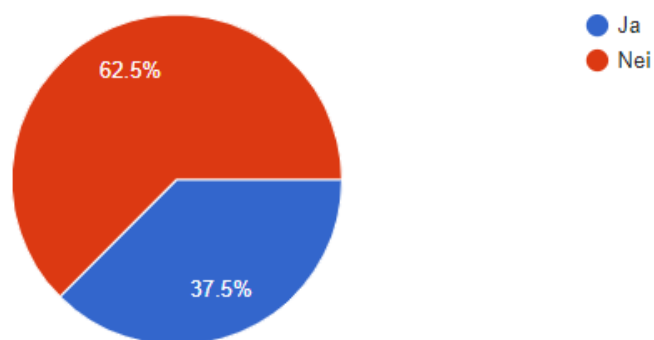
Svar på fritekstspørsmål om kompensasjon:

- 95.000 NOK til leder og 35.000 NOK til de andre medlemmene
- 50.000 NOK
- 3 eksterne får 50.000 NOK hver
- Vi jobber med å få på plass strukturen og har som mål at arbeidet skal være lønnet
- Vi har en aksjonær som er leder for eierforum, men dette varierer fra år til år..

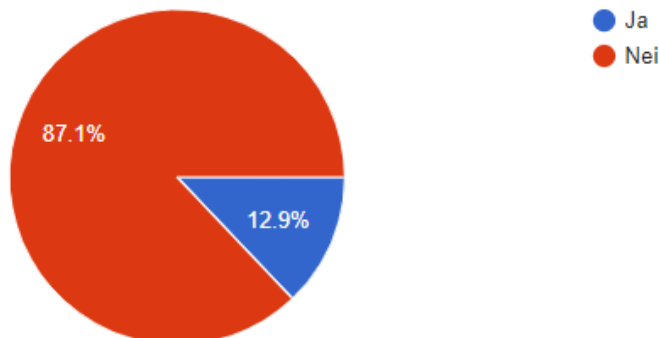
Har eierne definert et eget eierorgan som aksjonærforening, aksjonærråd, eierforum eller eierråd?



Har eierorganet utnevnt en leder?



Mottar leder eller medlemmer av eierorgan kompensasjon for arbeid i forbindelse med vervet?



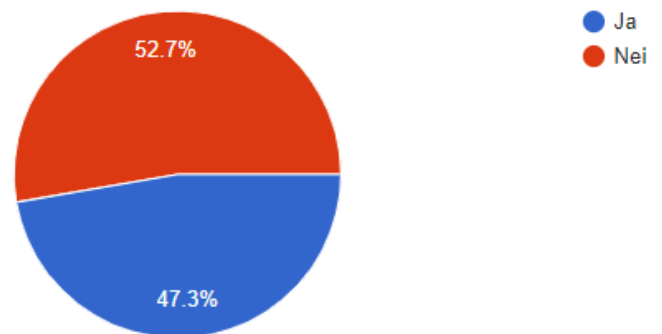
Formalisering

Styrende dokumenter

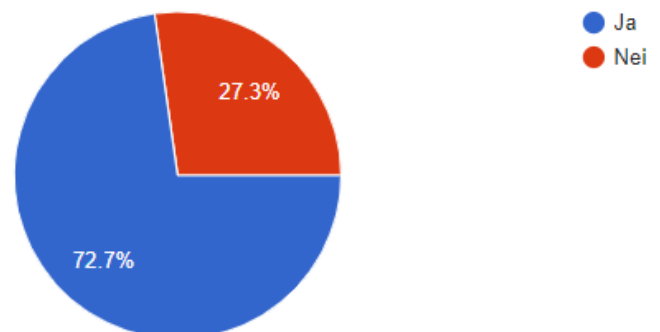
Det er veldig positivt at over halvparten av respondentene har utarbeidet styrende dokumenter for eierskapet. Det kan være krevende dokumenter å få på plass, flere fremhever at prosessen i seg selv hadde stor verdi for eierfamilien. Med et perspektiv om å fortsette å eie sammen i flere generasjoner med økende antall eiere er det viktig å dokumentere og forankre familieverdier, kultur, prinsipper og regler for eierskapet. Når dokumentet er ferdigstilt, og kanskje også signert hvis familien ønsker det, er det viktig å avtale revidering av dokumentet. Fra en tysk undersøkelse fra KPMG var det 34% av respondentene som hadde etablert familiens grunnlov.

Aksjonæravtale er en juridisk bindende avtale mellom alle eller et utvalg av aksjonærer. Det er ikke overraskende at **73%** at respondentene har en aksjonæravtale. Av de resterende **27%** kan vi anta at det er en eller få eiere. Ved et eierskifte kan det settes som krav at nye eiere må signere aksjonæravtalen i forbindelse med overtagelse av aksjer. Foreningen har hatt webinar med tema «Aksjonæravtaler i familieselskaper» i samarbeid med Tenden Advokatfirma. Opptak av dette webinarret er tilgjengelig både på foreningens hjemmesider og hos Tenden.

Har eierne utarbeidet noen styrende dokumenter for eierskapet som eierstrategi, eiernes visjonsnotat eller familiens grunnlov?



Har dere en aksjonæravtale?





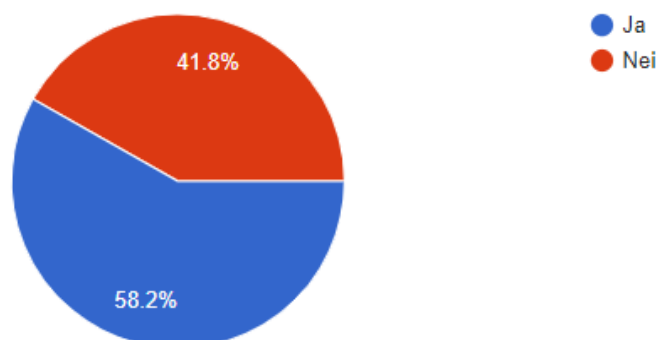


Formalisering

Rammer for utbytte

Familiebedrifter er kjent for å være langsiktige og en metafor som flere bruker på veksttakt er å «bygge stein på stein». Store deler av overskuddet blir ofte værende i bedriften for videre investeringer, men som et minimum er eierne avhengig av et utbytte fra bedriften for å betale eierkostnader som formuesskatt. Det er positivt at hele **58%** av respondentene svarer at familiebedriften har definert ramme for årlig utbytte. Det er viktig med forutsigbarhet både for eierne og bedriften.

Har dere definert ramme/metode for årlig utbytte til eierne?



Noen respondenter forklarer ramme/metode i fritekst for årlig utbytte til eierne:

- Generelt skal selskapet gi en avkastning til aksjonærene på investert kapital som er konkurransedyktig med andre investeringsmuligheter med sammenlignbar risikoprofil.
- Utbytte er regulert gjennom en aksjonæravtale. Utbytte over et avtalt minimumsnivå må det være enighet om. I praksis er utbyttet betydelig høyere enn minimumsnivået, men lavt i forhold til kapasitet.
- Personlig skatt + litt ekstra = 1-1,5% av VEK.
- Minimum 40% av konsernets resultat etter skatt etter minoritetsinteresser, men minst 10 mill.
- Minimum 20% av årsresultatet.
- Utbytte til å dekke formuesskatt og utbytteskatt
- Normalt 2% av verdijustert egenkapital. Ved fornyelse av aksjonæravtale hvert 5. år noe større utbytte til eierselskapene. Minimum utbytte i dårlige tider til dekning av formuesskatt.
- Avhengig av overskudd og kontantbeholdning.
- Dette fremkommer i eierfilosofien utarbeidet av 3G og er regulert ifht. konsernets resultat.
- Mulighet for utbytte om egenkapitalen er over en satt prosentsats.
- Nok til å dekke formueskatten må vi ha hvert år uansett om vi tjener penger eller ei. Skatten må betales. Lønn er jo til normalt årlig forbruk, mens utbytte er til formuesskatt.
- Minsteutbytte er for å dekke formueskatt.
- 15% av resultat etter selskapsskatt for et normalår.
- Minimum dekning av aksjonærkostnader med forsøk på forutsigbarhet. I aksjonæravtalen har vi en formulering om å væreause med hverandre på dette området.
- 40% av netto overskudd etter skatt.
- Definert for å unngå utsulting blant annet, formuesskatt, gjennom aksjonæroppgave.
- Nedre minimum er beregnet eierkostnad i form av formuesskatt og utbytteskatt. Hvis mulig noe på toppen av dette som aksjonærene kan beholde selv. Siste 12 år har ca. 80-90% av samlet utbytte gått til å dekke eierskattene.
- Utbytte til å dekke formuesskatt og utbytteskatt.
- Minimum dekke formueskatt, og inntil 30% av resultatet.
- Ramme er tilpasset økonomisk bæreevne.
- De siste årene har vi betalt ut samme sum i utbytte som samlet bonus til ansatte. Men er ikke noen regel på det.
- Etter behov i forhold til private investeringer
- Nok til å dekke formueskatten må vi ha hvert år uansett om vi tjener penger eller ei. Skatten må betales. Lønn er jo til normalt årlig forbruk, mens utbytte er til formuesskatt.



Formalisering

Salg av aksjer

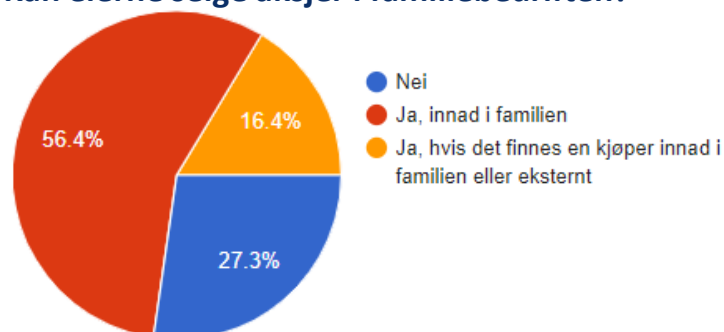
En svakhet ved å eie aksjer i familiebedrifter utenfor børs er at eiendelen ikke er likvid. I tillegg er det gjerne regulert i aksjonæravtalen at aksjer ikke kan selges utenfor familien for å sikre eierskapet i familien. En løsning noen familier etablerer er en markeds plass for salg av aksjer innad i familien eller regulere at selskapet kan kjøpe tilbake et antall aksjer pr år. Utsagn vi har hørt fra foreningens medlemmer ved diskusjon om salg av aksjer har vært at det er viktig for familiemedlemmene at ordningen finnes for at det er et element av frivillighet i det å være eier og at det er en mulighet for salg hvis en eier har behov for likviditet, men at ordningene blir lite brukt.

Amerikanske Dennis Jaffe har utført en global studie med intervjuer av flere enn 100 familiebedrifter som er eldre enn 100 år. Jaffe fant både en del fellestrekk og transformasjoner som disse familiebedriftene hadde vært igjennom. Disse er gjengitt i «Eierhåndboken» som Family Business Norway utga i 2019 sammen med intervju av fem av foreningens medlemsbedrifter som er eldre enn 100 år.

En av transformasjonene som Jaffe identifiserte som et fellestrekk, var beskjeering av familietreet ved å kjøpe ut familiemedlemmer, slik at kun de mest dedikerte familiemedlemmene består som eiere. Undersøkelsen vår viser at et klart flertall har mulighet til å selge aksjene. Hele **72%** har mulighet til å selge aksjer til andre familiemedlemmer (56%) og innad i familien eller eksternt (16%).

Familiebedrifter har gjerne en rekke mål utover lønnsom drift. Et sterkt ønske om å holde bedriften i familiens eie er ofte et mål. For å nå dette målet, kan det avtales rabatt på aksjene for at familiemedlemmer skal ha mulighet til å kjøpe aksjer fra andre familiemedlemmer som ønsker å tre ut av eierfellesskapet helt eller delvis.

Kan eierne selge aksjer i familiebedriften?



Ønsker du å dele mer detaljer rundt verdsettelse, rabatter, volum eller andre detaljer rundt internt salg av aksjer, skriv det her:

- Hjemkjøpsklausul dersom noen vil selge - Ved salg av aksjer internt i familien bruker man 80% av bokført egenkapital som verdifastsettelse. Om ikke familien vil kjøpe, så kan man selge til eksterne.
- Ved noen spesielle situasjoner har selskapet kjøpt aksjer. Selger har rett til å kjøpe tilbake til en verdijustert pris senere, men i utgangspunktet skal salg ikke gjøres.
- Mekanisme for utløsning av aksjonærer, og bestemmelser om at kun livsarvinger etter tidligere generasjon kan eie aksjer. Utløsning ved fisjon av eiendommer eller cash, avhengig av størrelse på eierandel. Kun utløsning hvert 5 år.
- 70% rabatt.
- Det jobbes med en innløsningsavtale for aksjonærer som måtte ønske å realisere verdier utover utbytteneivåene. Avtalen er foreløpig ikke på plass.
- Aksjeomsetning gjennom DNB, kjøper og selger legger inn kurser, lavt omsetningsvolum, typisk rabatt på underliggende verdier er 50-60%.
- Årlig verdsettelse av eksternt organ.
- Flere avtaler. Generelt skrittvis og med lav rabatt (5-15%).
- Rabatt, forkjøpsrett -> kan selges eksternt i "siste" tilfelle.
- Antatt markedsverdi

Kilder

Denne rapporten er basert på resultatene av en spørreundersøkelse blant medlemmene i Family Business Norway utført våren 2021. Øvrige kilder som det er referert til i teksten er gjengitt under:

- Karlsson, Annelie, Jag ska styra företaget tills jag dör, sedan får vi se hur jag gör, 2013
- Databasen til BI senter for eierstyring CCGR
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3182411
- Norsk Institutt for Styremedlemmer sin styrehonorarundersøkelse 2019
<https://www.styreinstitutt.no/styrehonorarundersokelsen>
- Statens eierberetning 2019
https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/nfd/tildelingsbrev-arsrapporter-oppdagsbrev/2020/statenseierberetning2019_oppdrag_72ppi.pdf
- «Dear HBR» podcast fra Harvard Business Review
<https://hbr.org/podcast/2018/07/family-businesses>
- Hjemmesiden til Family Business Norway for opptak av webinar eller podkastepisoder
<https://familybusinessnorway.no/faglig/>
- Eierhåndbok for artikkel om Dennis Jaffe
<https://familybusinessnorway.no/wp-content/uploads/2020/01/Eierh%C3%A5ndboken-digital-2020.pdf>

Denne rapporten er utarbeidet av Family Business Norway i 2021 for foreningens medlemmer. Innholdet kan ikke gjengis utenfor nettverket uten samtykke.

For spørsmål kontakt Simone Møkster

Simone.mokster@familybusinessnorway.no

