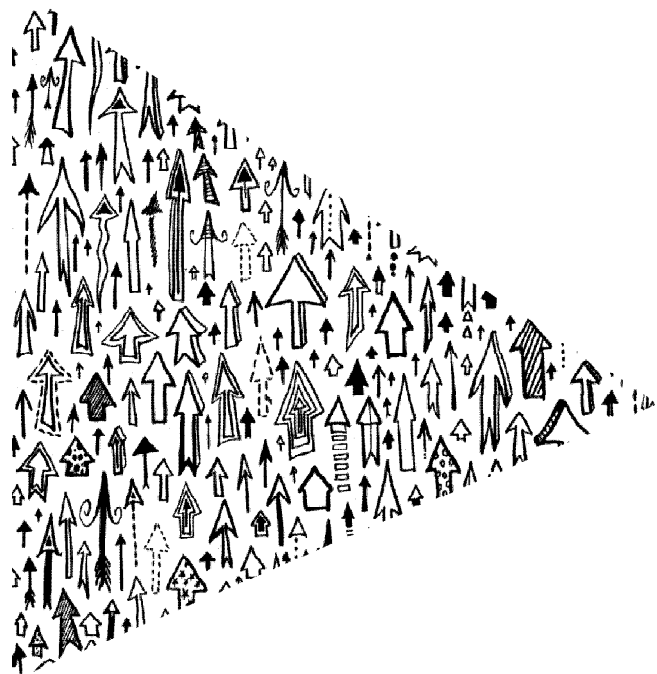


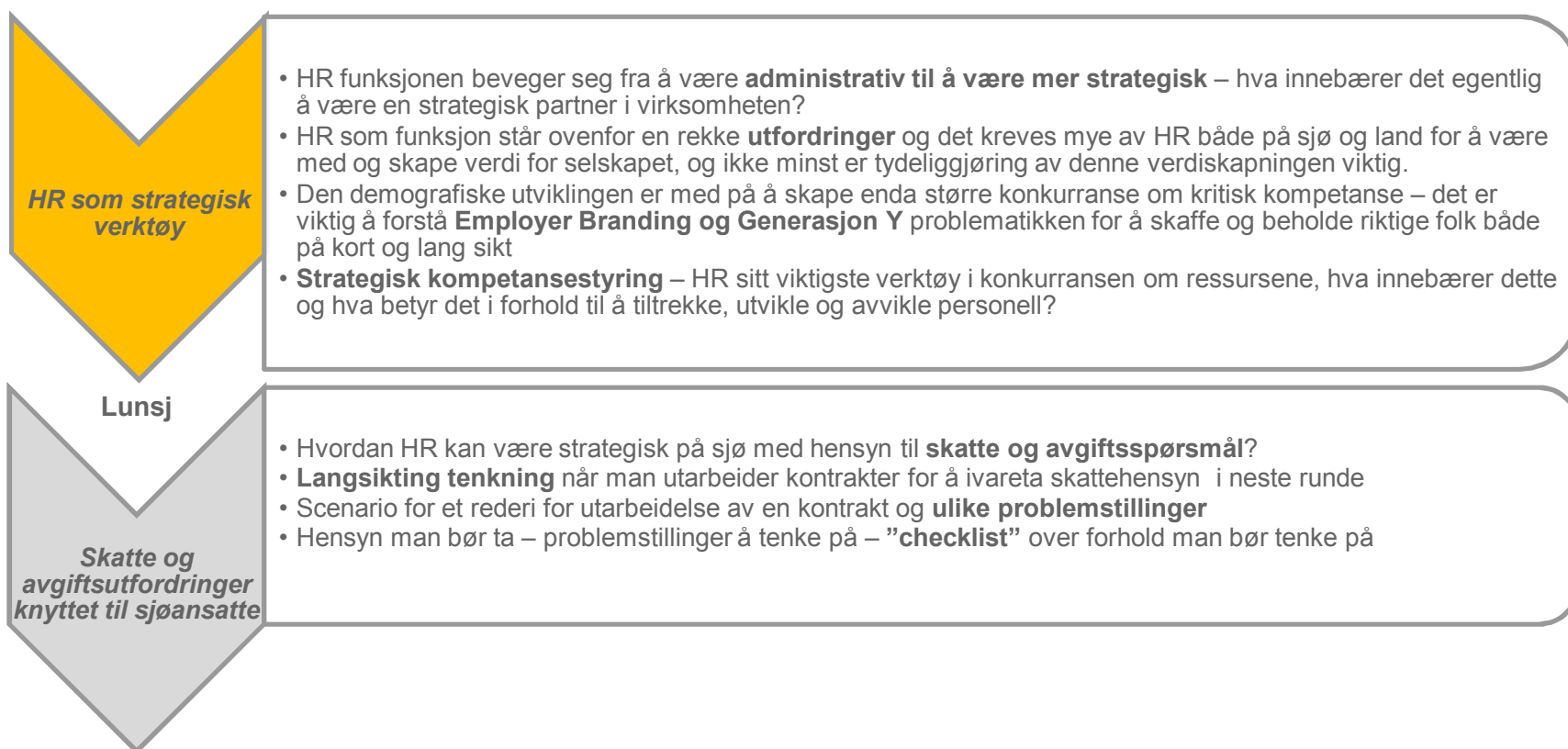


"Strategisk HR for rederivirksomheter"

Bergen 15.11.2011

"Strategisk HR for rederivirksomheter" - Seminar i Bergen 15.nov 2011

Hvordan kan HR for land og sjø være et strategisk verktøy for rederivirksomheter?
Herunder hvordan kan HR sjø arbeide strategisk i forhold til skatte og avgiftsutfordringer knyttet til sjø.



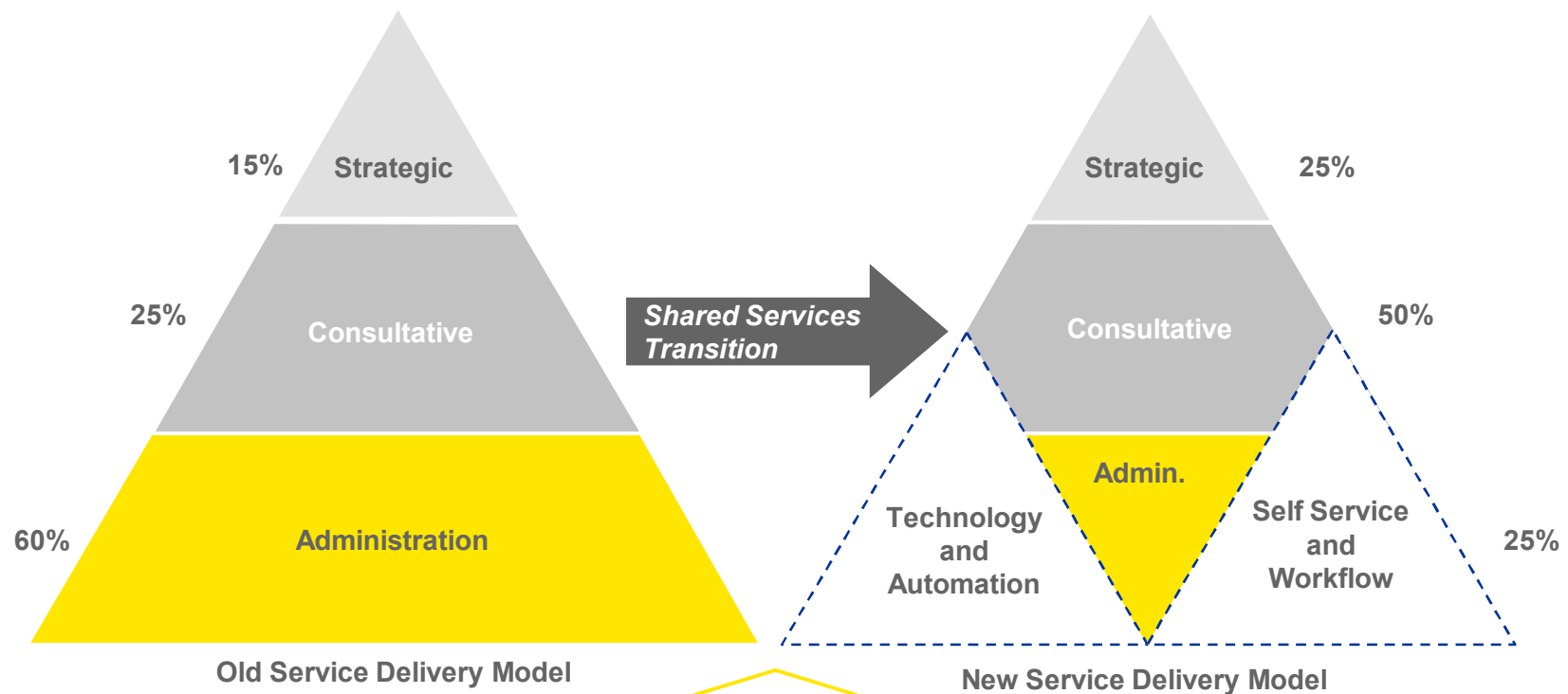
Målet for HR funksjonen
-verdiskapning som
strategisk partner

HR skal levere verdiskapning til virksomheten

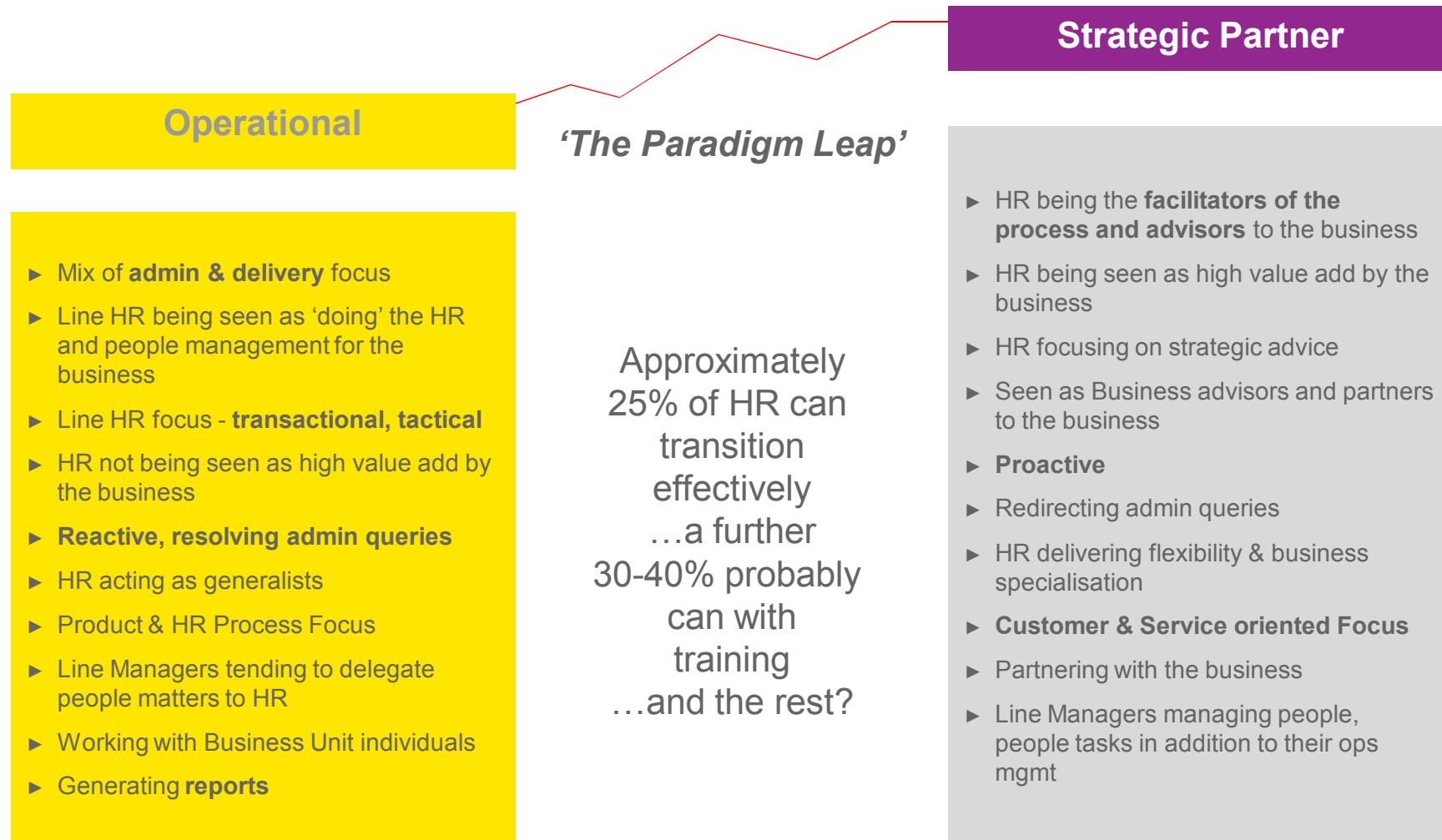
Maximize... Organisational Performance	▶ Maximise performance through talent management ▶ Performance gains through alignment of HR programs across business units ▶ Improve overall stakeholder returns on organisation and people performance
Reduce... HR Delivery Costs	▶ Maximise efficiency of HR function and eliminate operational redundancies ▶ Free resources for revenue producing investments ▶ Reduce money invested in long-term HR overhead (systems, call centers, people)
Implement... Appropriate HR Controls	▶ Meet the human resource related demands of e.g. Sarbanes-Oxley legislation ▶ Position HR function to contribute to the organisation's broad risk reduction activities ▶ Eliminate the presence of risk generating systems, processes, and policies
Manage... Global Workforce	▶ Strategic workforce planning for individual lines of business ▶ Finding and keeping key talent ▶ Re-distribution of skill-sets
Deliver... Quality HR Service	▶ Create talent market awareness of quality of HR programs and services ▶ Alignment of HR strategy and program design...creating a strategic HR brand ▶ Deliver high quality service to focus employee's time on core business

HR bør bli mer strategisk med mindre fokus på administrative tjenester for å synliggjøre sin verdi

- ▶ Transforming HR means greater focus on strategic activities by reducing time spent on administration through a transition to a new Operating Model



For å klare omstillingen til å bli en strategisk partner må HR ansatte ofte endre sin kompetanse



HR Transformasjon har pågått
over en lang periode

Transformasjon av HR funksjonen har pågått over lang tid

- ▶ 1st Generation HR Transformations had a strong internal focus and fell short in achieving clear business outcomes relating to business partnering. The 2nd Generation HR Transformation is now focusing on outward and on value creation and making 1st Gen work for the organisation

First Generation HRT: (1995-2005)

“First Generation” HRT focused inward on finding ways to manage and deliver existing HR services better, faster and cheaper

Key Objectives

1. Cut costs and headcount
2. Re-engineer and standardise processes
3. Centralise administrative work
4. Enhance core technology
5. Enable employee and manager self-service
6. Become a “strategic partner” to the business
7. Enhance the relationship between employees, HR and the business through standardisation of processes, self-service tools and better targeted HR support



First Generation HR Transformation

Next Generation HR Transformation

Next Generation HRT: (2006 –)

“Next Generation” HRT must look outward at helping the business succeed and grow in an environment where competition is global and talent is scarce

Key Objectives

1. **Focus on Reporting and Analytics:** It is not just about having data – *insight* must be connected. This requires the right tools such as data warehouses to support insight generation
2. **Focus on maintaining an End to End View:** HR services need to be viewed within a end to end delivery context
3. **Focus on extending HR governance:** Existing processes and governance will need to cover HR-wide initiatives and strong programme management skills will come into play. The shift from operational to strategic creates the need for understanding and managing complexity
4. **Build HR capability** to contribute to and execute on strategies and help the business to grow
5. **Leverage shared services**, outsourcing, COEs, “retained” HR, and technology to optimise HR service delivery
6. **Optimise** regional and/or global service delivery

People related challenges driving Next Generation HRT:

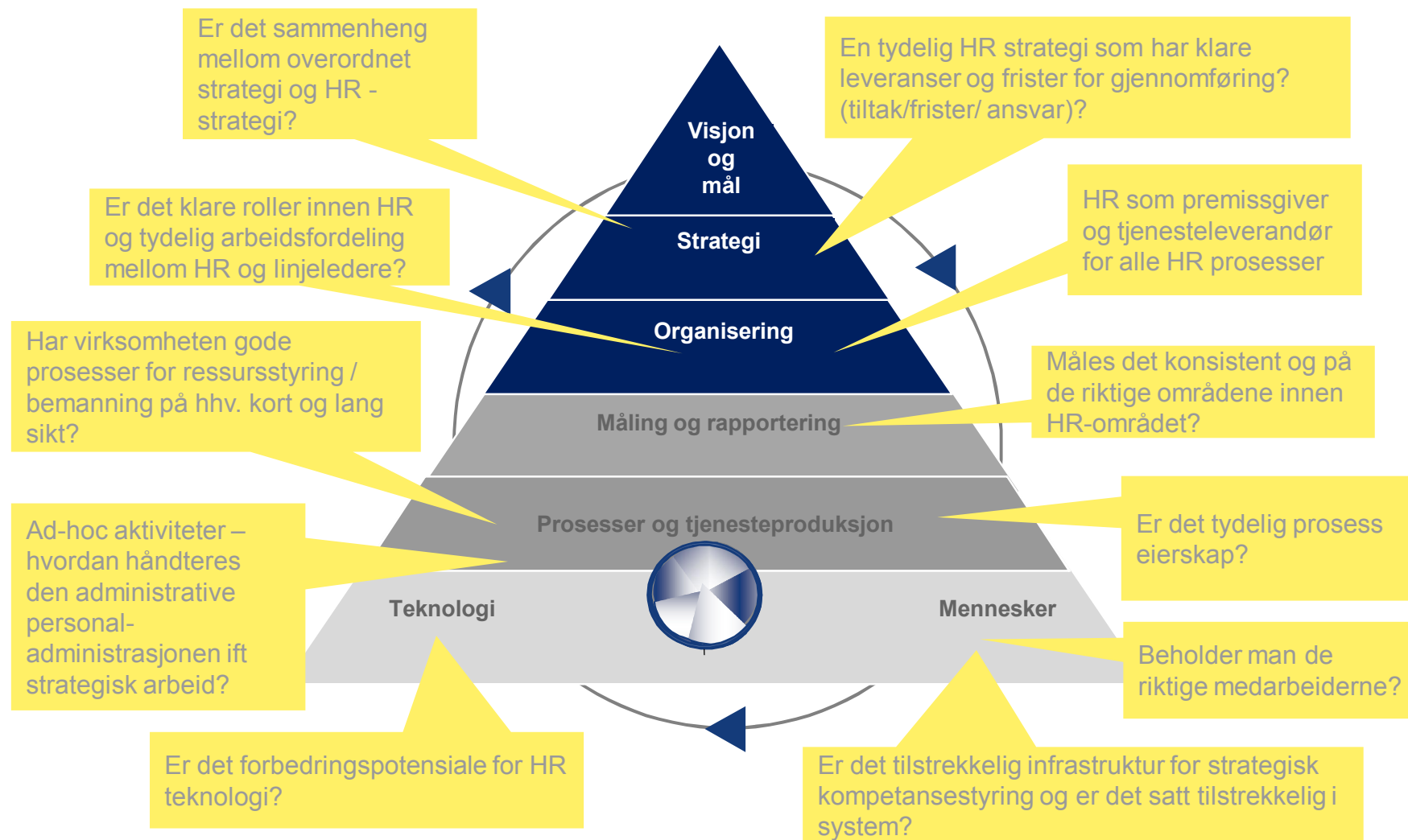
Workforce Planning, Talent Management, New Market Entry, Global Mobility, Merger Integration, Global Programme Management, Change Management

- ▶ Cost Savings for the HR function is a main driver for HR Transformation projects
- ▶ Benchmarking shows that Cost Savings are maximized when changes are made to the HR Service Delivery Model

Side 9

Hva er deres utfordringer og
ambisjoner?

Hva er deres utfordringer og ambisjoner?

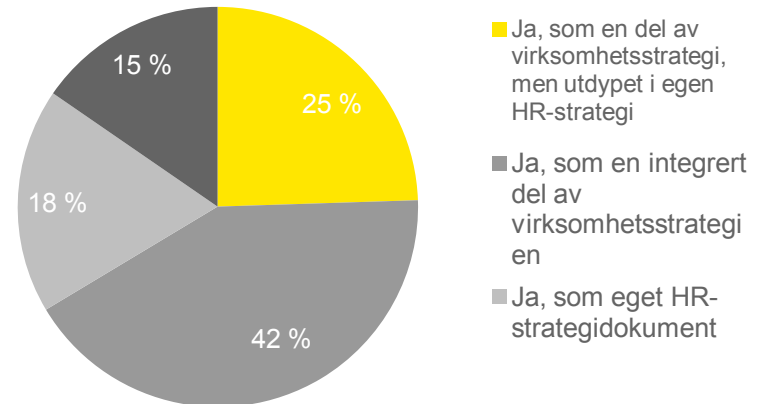


Strategisk HR - HR Undersøkelsen 2010

Strategisk HR

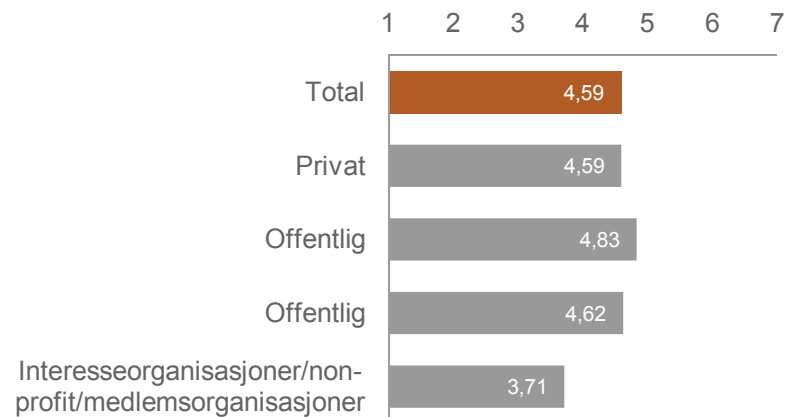
- ▶ For å kunne realisere strategiske mål er det nødvendig med en tydelig strategi for HR-arbeidet
- ▶ De organisasjonene som lykkes best har en tydelig sammenheng mellom HR-strategi og virksomhetsstrategi, og et langsiktig perspektiv med tydelig initiativer og målsetninger
- ▶ Viktig at HR-strategien operasjonaliseres med definerte tiltak, målsetninger, tidsfrister, tiltak og fordeling av ansvar på HR og linje

- ▶ 85% av virksomhetene har utarbeidet en HR-strategi

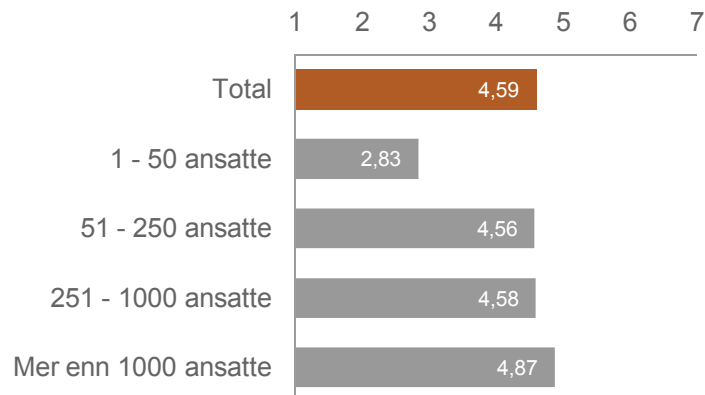


- ▶ 15% av virksomhetene har ikke en dokumentert HR-strategi

HR-strategiene operasjonaliseres i mindre grad



► Til tross for at det er flere i offentlig virksomheter som ikke har en dokumentert HR-strategi, oppgir de som har det å operasjonalisere den mer enn private



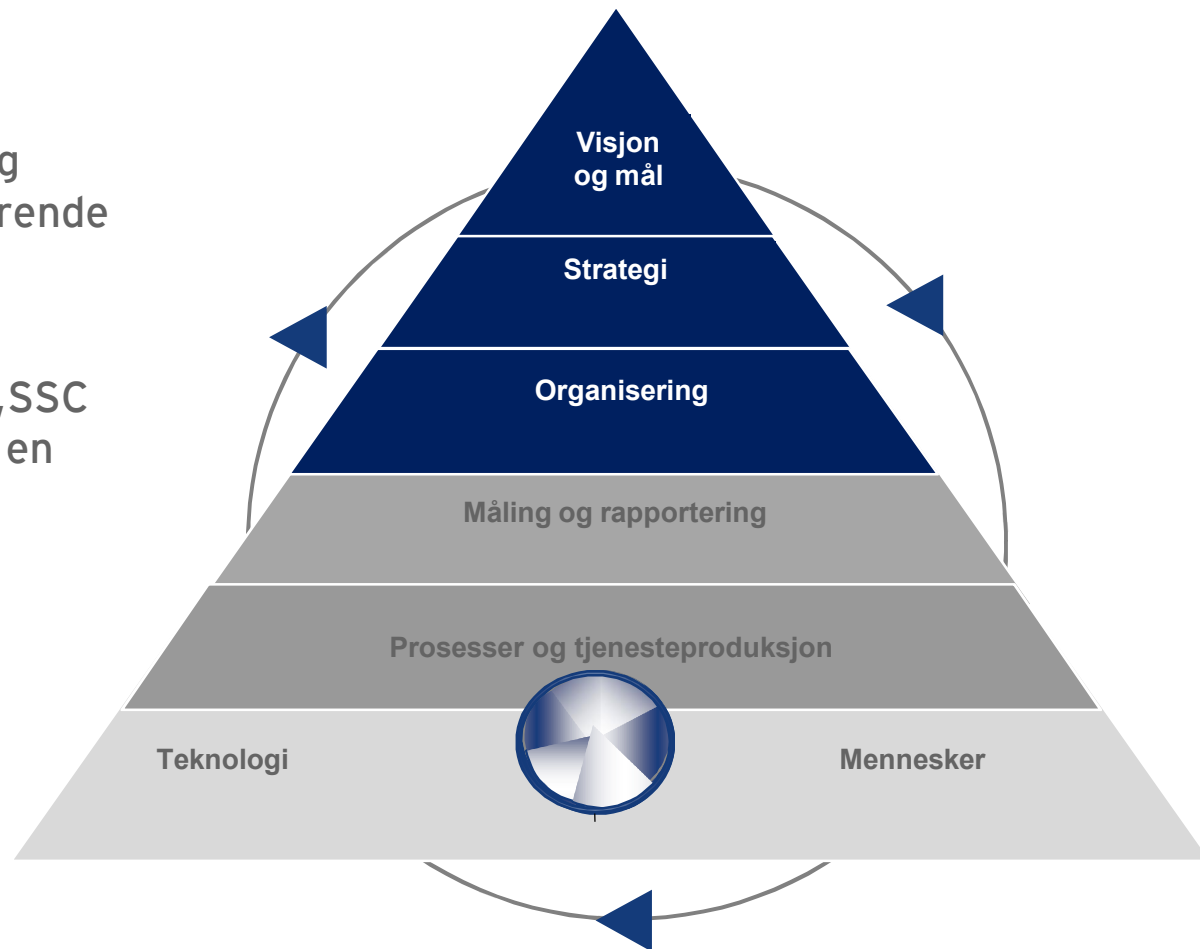
► De største virksomhetene konkretiserer mest

Spørsmål: I hvilken grad er HR-strategien i din virksomhet konkretisert med tiltak, frister og ansvar?

Organisering av HR funksjonen

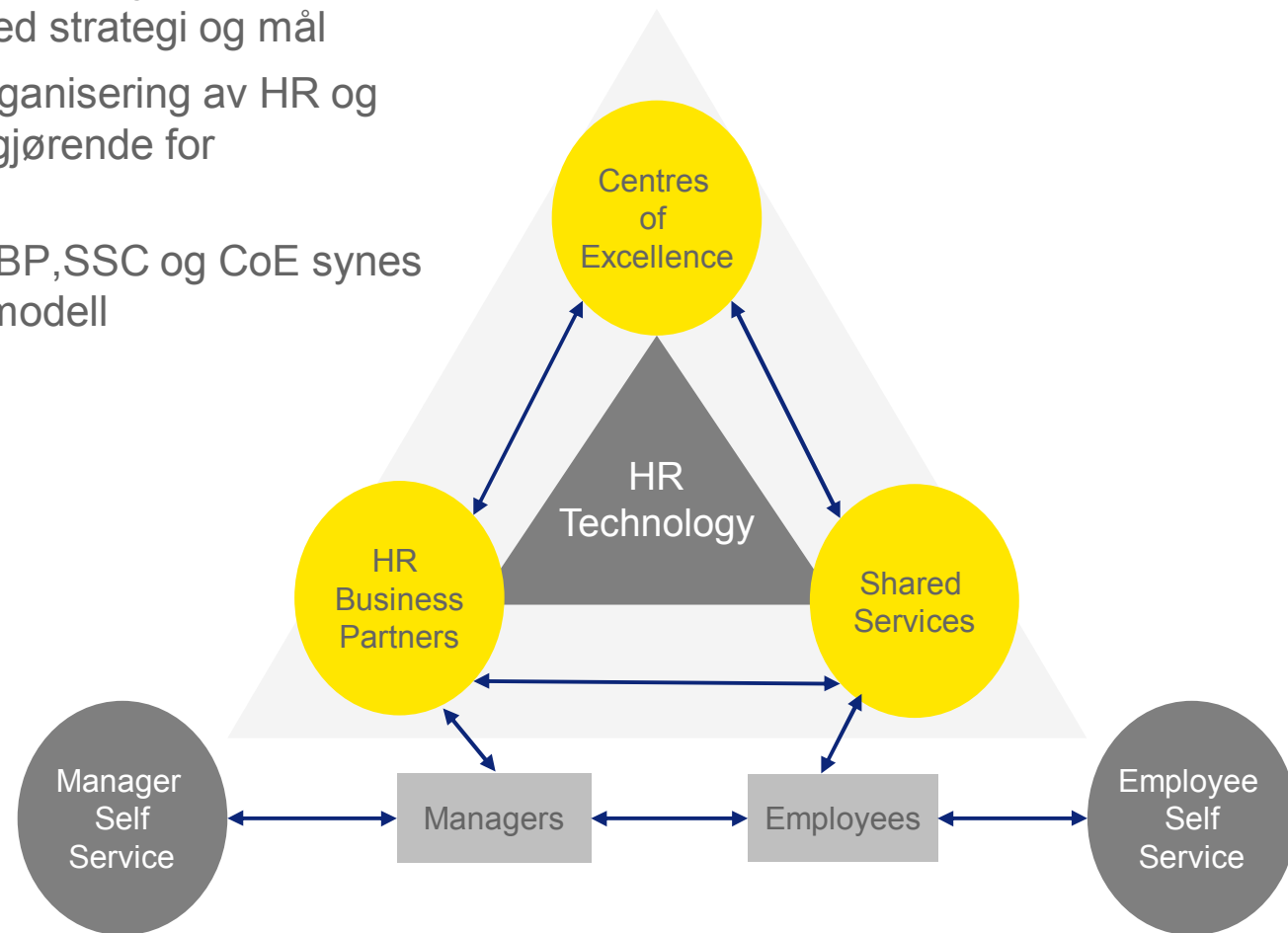
Organisering av HR funksjonen må henge sammen med strategi og mål

- ▶ Hensiktsmessig organisering av HR og kompetanse er avgjørende for måloppnåelse
- ▶ Tredeling med HRBP, SSC og CoE synes å være en robust modell



Mange organisasjoner har allerede gått gjennom en tredeling av HR organisasjonen bygget på Ulrich's Tiered Model

- ▶ Organisering av HR funksjonen må henge sammen med strategi og mål
- ▶ Hensiktsmessig organisering av HR og kompetanse er avgjørende for måloppnåelse
- ▶ Tredeling med HRBP,SSC og CoE synes å være en robust modell

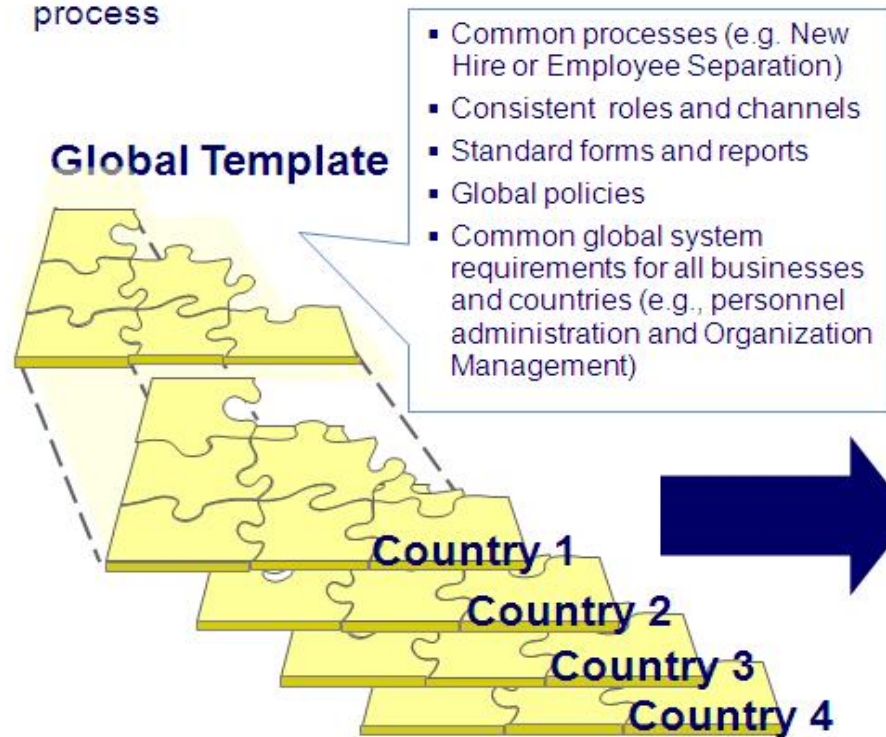


HR prosesser

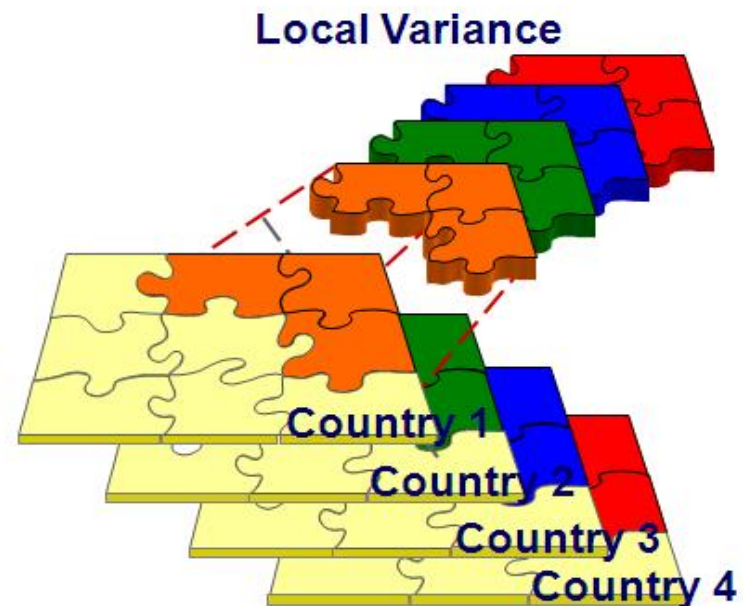
Standardisering av HR prosesser er utfordrende når man opererer i mange land med ulike retningslinjer og regler

- ▶ The organisation will have to determine the level of standardisation for each country depending on the HR Service Delivery Model in that particular region/country

- The level of standardisation of processes will determine the global components of each process



- The global design templates will be modified to support country-specific variances and meet local legal, contractual, or regulatory needs



HR prosesser egner seg i ulik grad til fellestjenester eller outsourcing



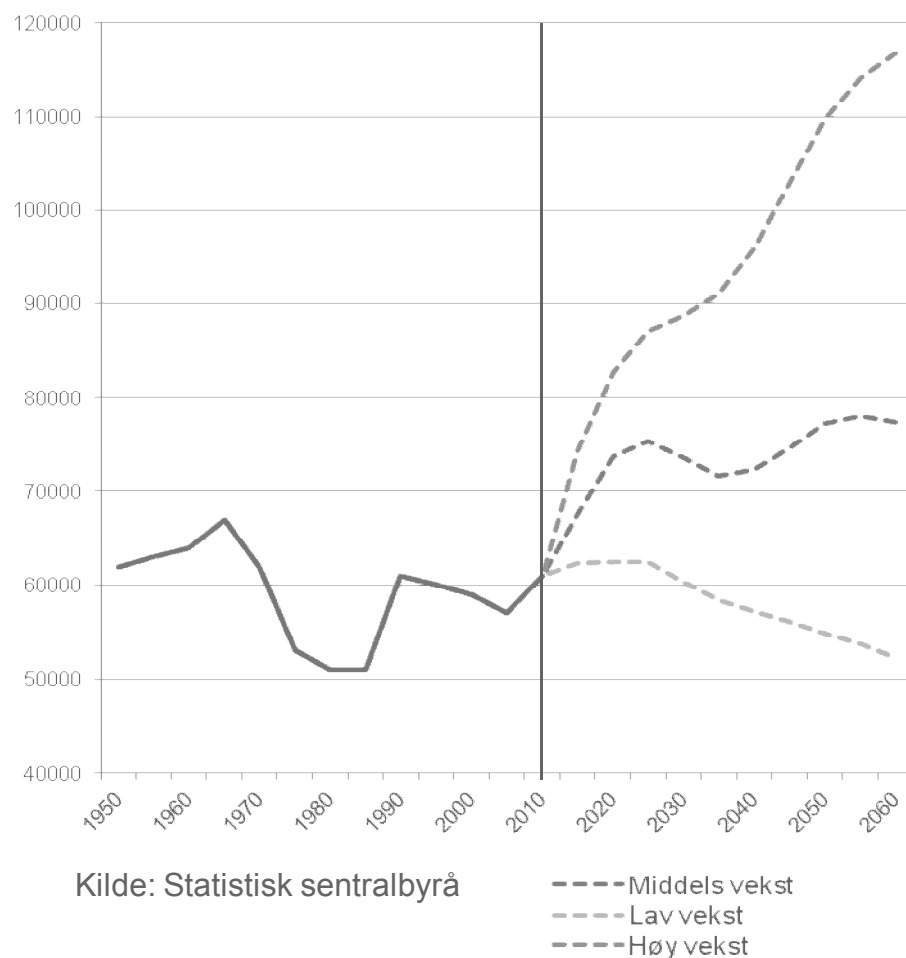
Suitability for SSCs: Low High Suitable for outsourcing

HR Scope Considerations – Human Resources

- ▶ HR SSCs is most suitable for the administrative/transactional elements of the HR processes, and true benefits realization depends on a high degree of MSS/ESS preferably supported by technology
- ▶ Outsourcing of HR processes is not recommended unless you have clearly defined standardized processes due to local requirements
- ▶ Implementing SSCs and/or outsourcing means transforming the HR function:
 - The Service Delivery Model – who delivers which part of the end-to-end process including the role of the Line Manager who executes a lot of HR processes
 - HR Governance – process ownership is key both during the project to enable decision making, as well as post-project to ensure benefits realization
 - HR policies and processes – the level of standardization/globalization of processes may require not only re-defined processes, but also governing policies
 - Knowledge Management – access to information is key to enable the new SDM and this needs to be transferred from local repositories to common platforms (incl. file management)
 - Technology – with a fragmented IT architecture new processes will have to reflect current enablers instead a common ERP platform

Tiltrekke seg kompetanse -
demografisk utvikling i Norge

Fødselstall i Norge med prognoser - vi blir færre selv om trenden er stigende



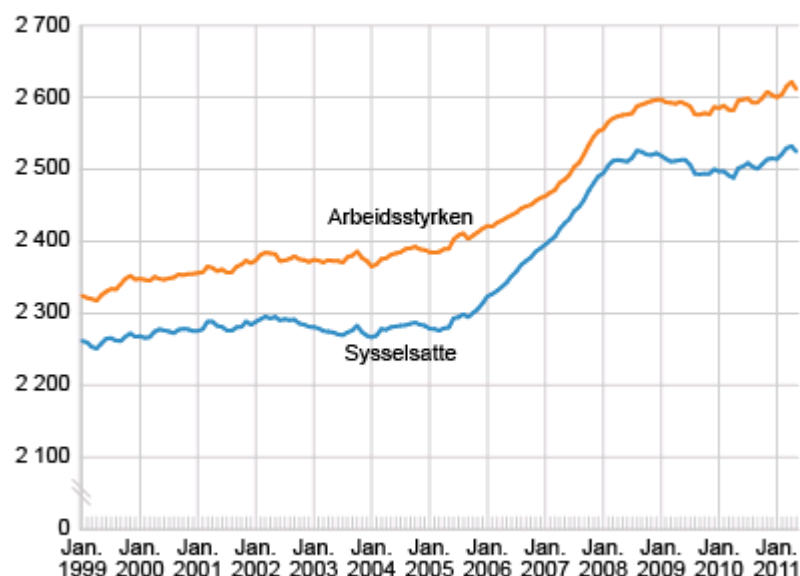
Fakta

- Årskullene har blitt mindre etter 1970
- Fra 1990 har årlige fødselstall ligget rundt 60 000 frem til 2011
- Prognoser for hhv. middels, lav og høy vekst viser ulike scenarier for årskullene vi kan vente oss

Fødselstallene ser ut til å være stigende fra 2012

Færre unge yrkesaktive

Arbeidsstyrken og sysselsatte. Sesongjusterte tall, tremåneders glidende gjennomsnitt. 1999-2011. 1 000



2011 © Statistisk sentralbyrå

Sammenheng mellom begrepene

Arbeidsledige + Sysselsatte = Arbeidsstyrken

Arbeidsstyrken + Utenfor arbeidsstyrken = Befolkningen

Kilde: Statistisk sentralbyrå

Fakta

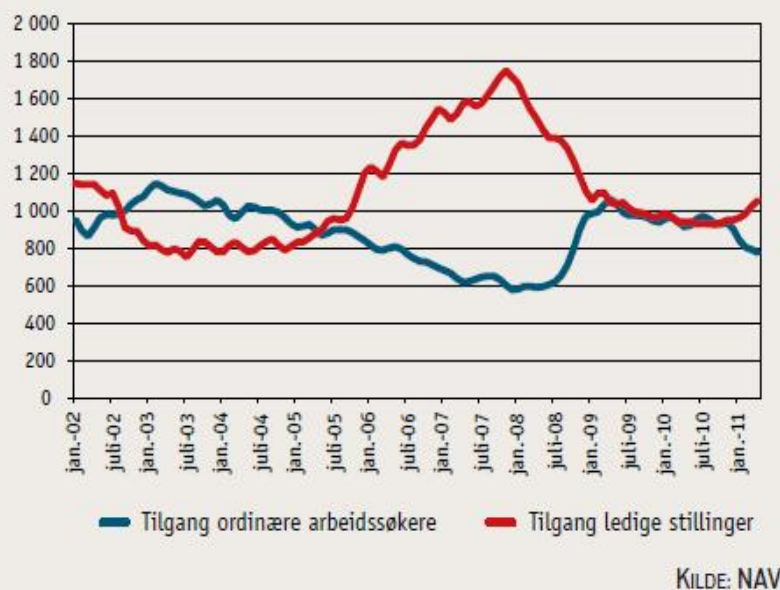
- Andelen yrkesaktive i alderen 15-24 år sank med tre prosentpoeng fra 2. kvartal 2010 til 2. kvartal 2011
- I denne perioden har det også blitt flere under utdanning
- Yrkesaktiviteten har gått ned fra 71,8% i 2010 til 71,7 % i 2011

Total tid i arbeidslivet reduseres på grunn av økt studietid og redusert faktisk pensjonsalder

Etterspørsel etter arbeidskraft er større enn tilbudet

Figur 4.

Tilgang ledige stillinger per virkedag (stillinger utlyst i media, registrert av arbeidsgiver på nav.no eller meldt til NAV). Tilgang ordinære arbeidssøkere per virkedag. Sesongjusterte tall. Trend. Januar 2002 – april 2011.



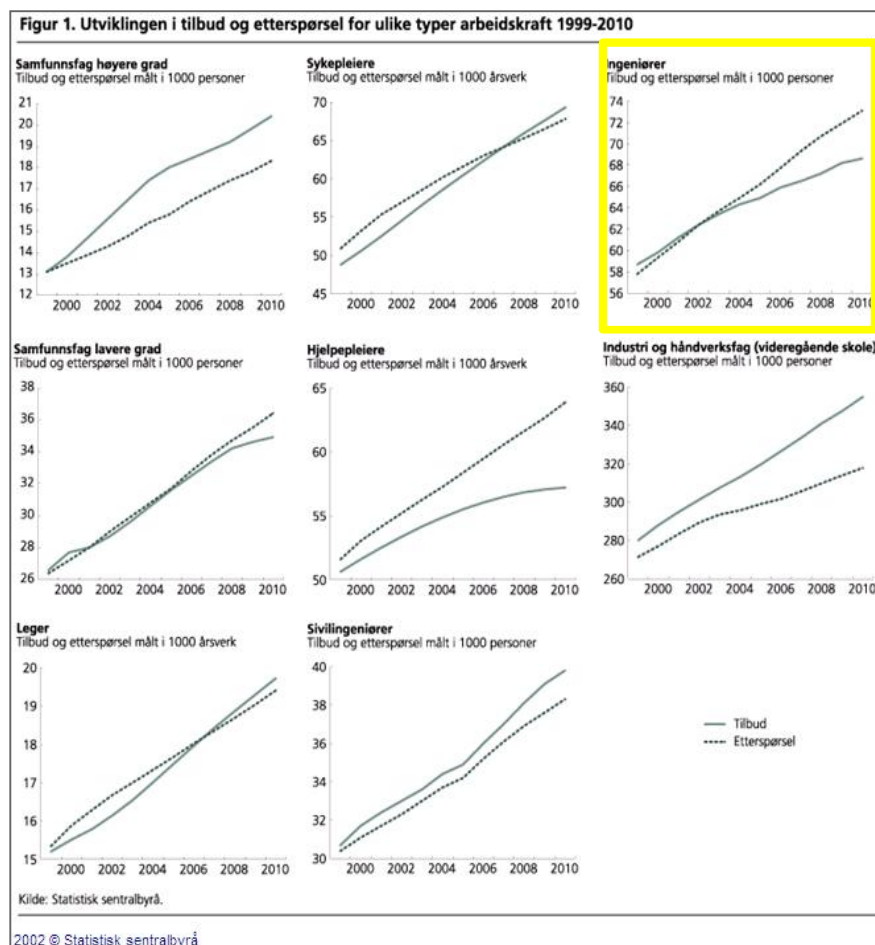
Figur fra NAV – utgivelsen:
"Arbeidsmarkedet nå(2011)"

Fakta

- Gapet mellom tilgang på ledige stillinger og tilgang på arbeidssøkere fra 2005 til 2009 er jevnet ut
- Fra slutten av 2010 har tilgangen på ledige stillinger økt, mens tilgangen på arbeidssøkere har gått ned
→ Vi antar at vi vil få et nytt gap mellom tilbud og etterspørsel

Etterspørselen etter arbeidskraft er større enn tilbudet i dag

Utviklingen i tilbud og etterspørsel for ulike typer arbeidskraft 1999-2010

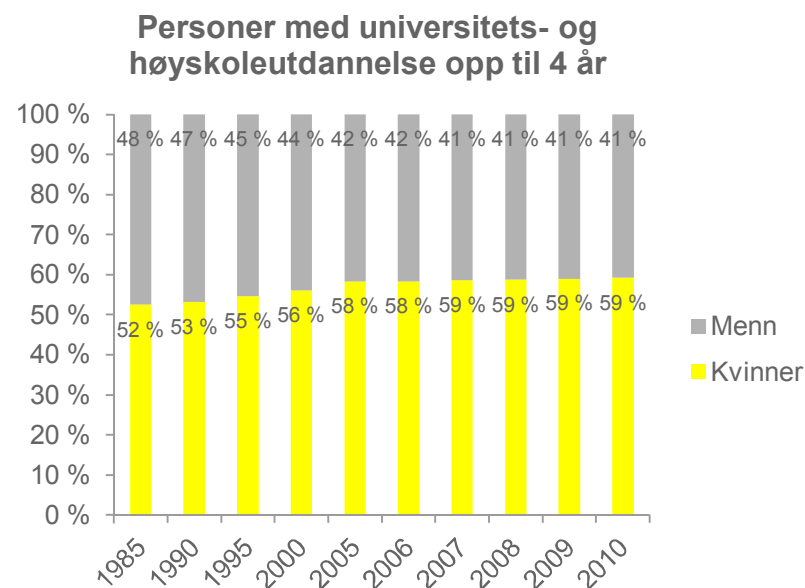
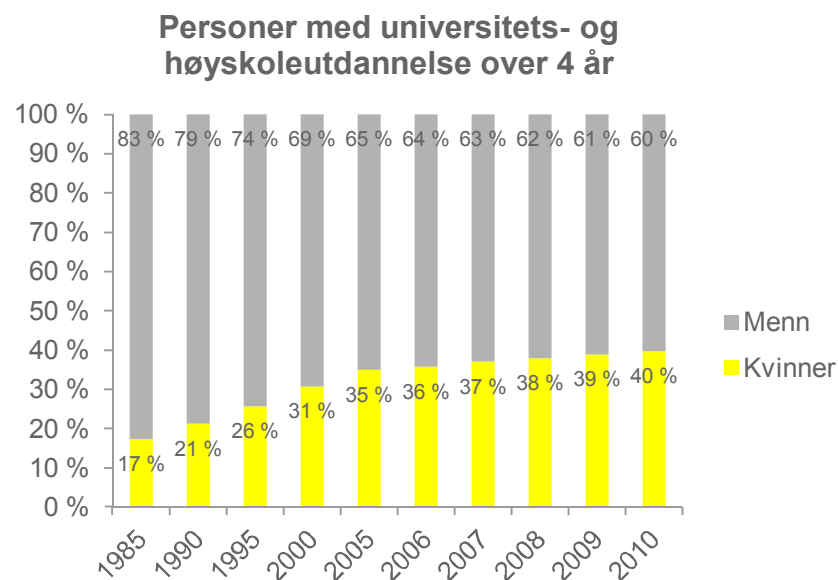


Fakta

- Per i dag mangler Norge 7000 ingeniører (NAV bedriftsundersøkelse 2011) og tallet er ventet å øke kraftig fremover

Kampen om kompetanse blir stadig tøffere

Stor økning av kvinner blant de som tar høyere utdanning



- 40 % av personer som tar høyere utdanning i over 4 år er kvinner
- 59 % av personer som tar høyere utdanning opp til 4 år er kvinner

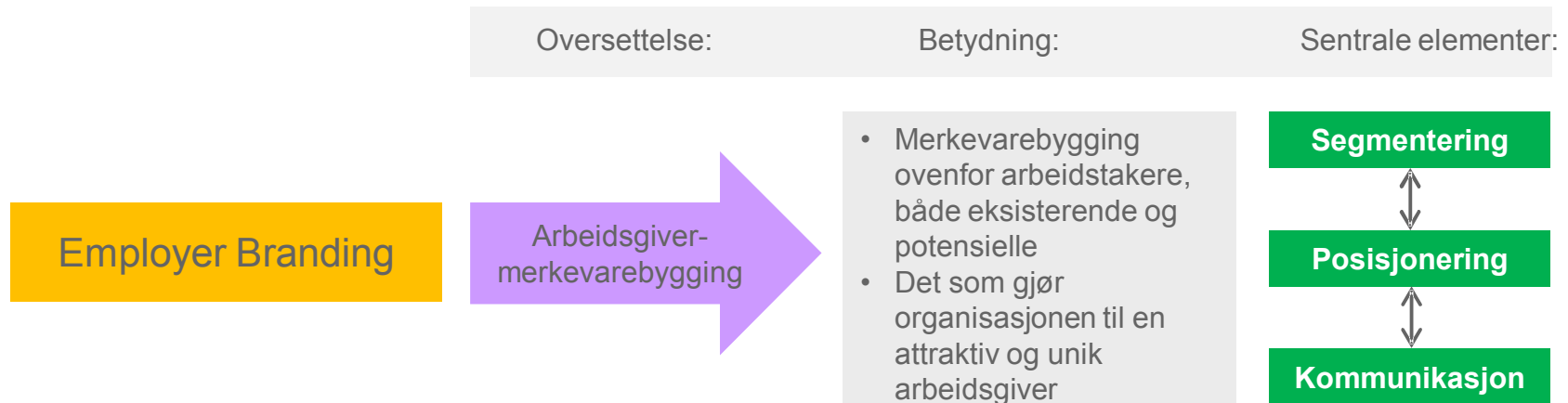
Andelen kvinner av de som tar høyere utdanning er ventet å øke ytterligere

Employer Branding og Employee Value Proposition

Employer Branding

Employer Branding – definisjon

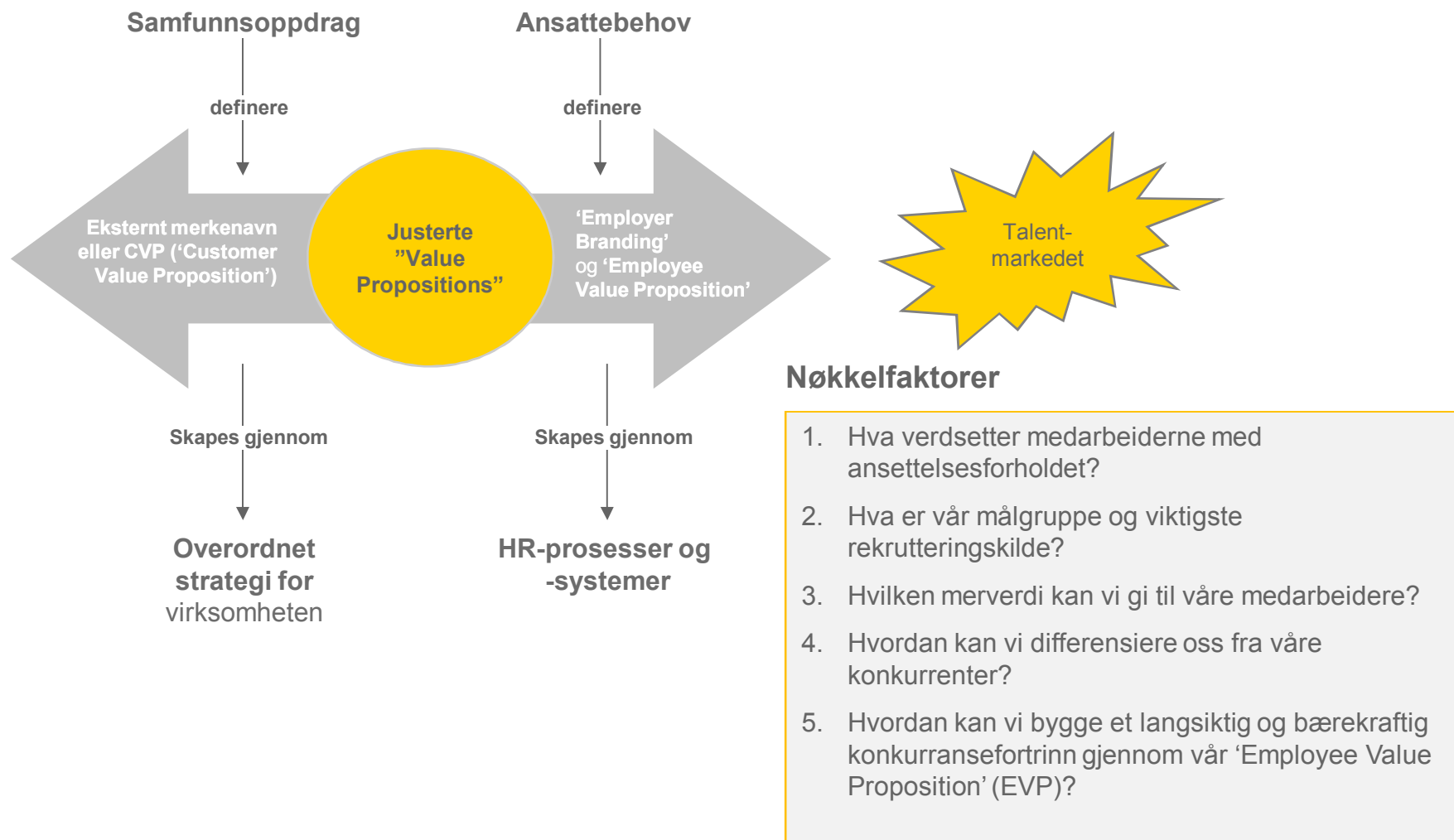
En langsiktig, målrettet og strategisk prosess som handler om hva som gjør din virksomhet til en unik og attraktiv arbeidsgiver for eksisterende og potensielle arbeidstakere, og hvordan dette kommuniseres



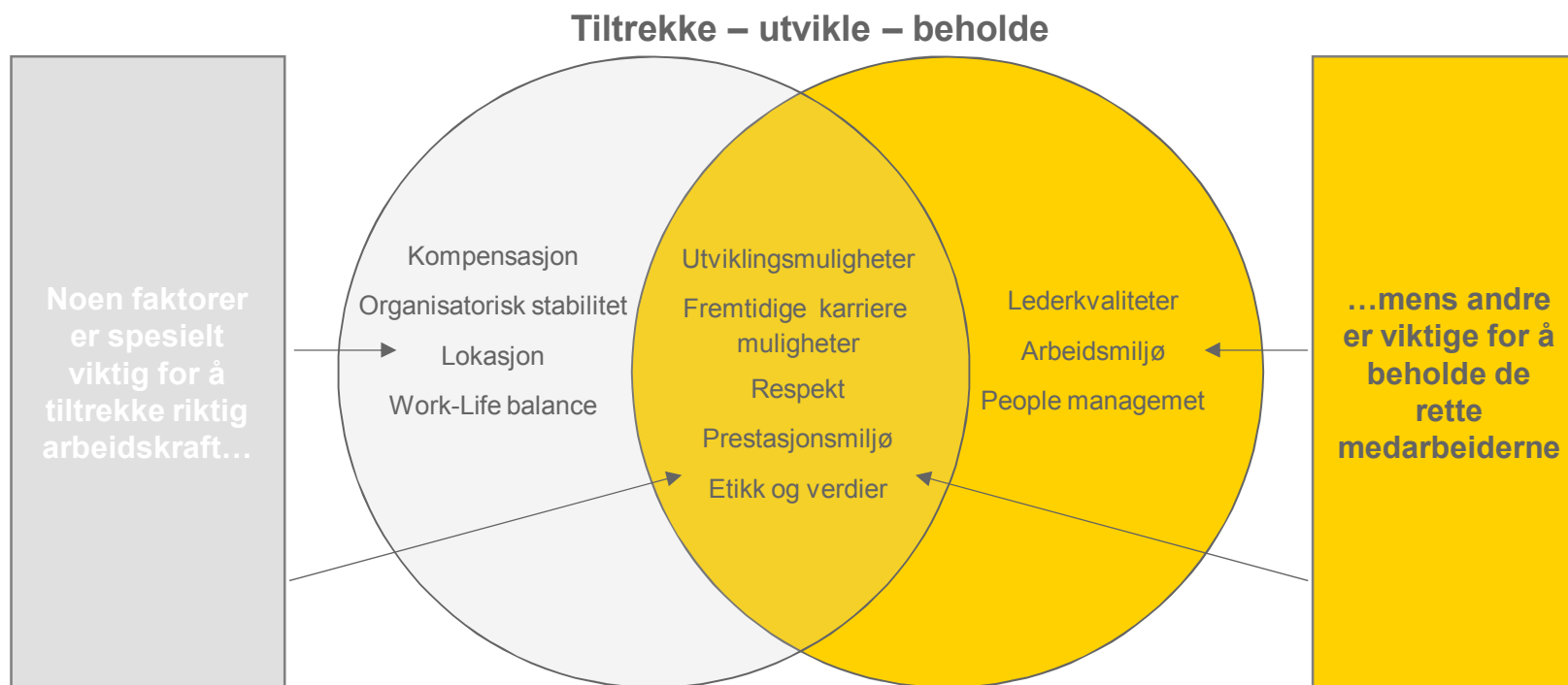
Hvorfor Employer Branding?

- Et sterkt Employer Brand bidrar til effektiv konkurranse i arbeidsmarkedet
- Bygger lojalitet blant ansatte gjennom effektiv rekruttering, forpliktelser og gode betingelser for å bli i organisasjonen

Employer Branding og Employee Value Proposition



Ulike faktorer påvirker bedriftens evne til å tiltrekke, utvikle og beholde medarbeidere



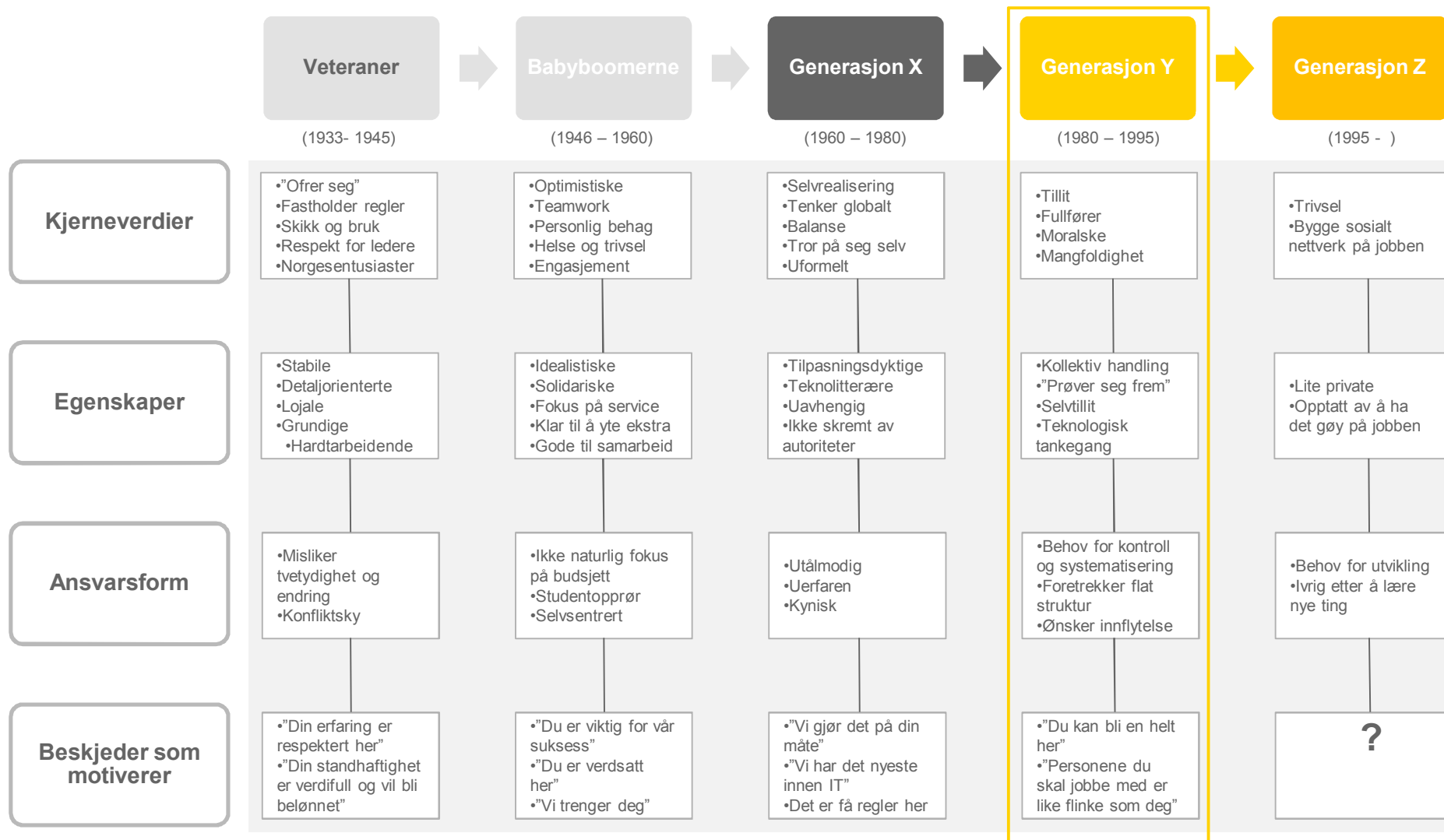
For bedre å forstå hva Employer Branding er for organisasjonen vil det være viktig å foreta en analyse av hvilke elementer som er viktige for de ansatte og det talentsegmentet dere rekrutterer fra

Generasjon Y

Generasjon Y



Generasjon Y er en ny type medarbeidere

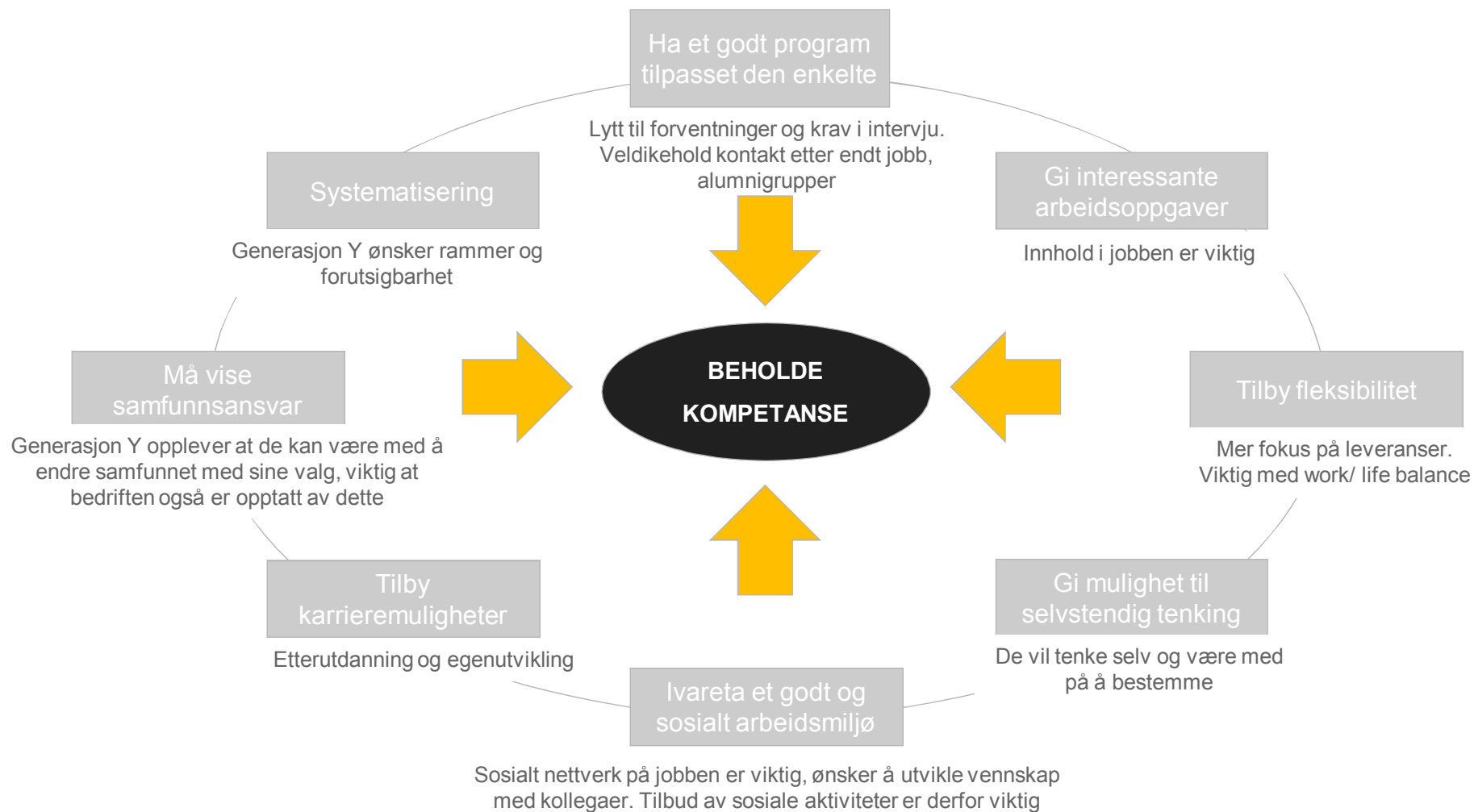


Hva vil Generasjon Y?

- ▶ Vil begynne på toppen - jobbe med strategi fra første dag
- ▶ Høy lønn er ikke nok - de vil ha utfordrende oppgaver og et godt arbeidsmiljø
- ▶ Arbeidet skal være meningsfylt - ikke opptatt av administrative oppgaver og rutinearbeid
- ▶ Opplive en bratt læringskurve
- ▶ Muligheter for å utvikle seg
- ▶ Ansvar for egen læring - vil bestemme selv
- ▶ Ønsker høy grad av fleksibilitet
- ▶ Vil jobbe mye, men på egne premisser
- ▶ Ønsker å jobbe for å leve - ikke motsatt
- ▶ Ha det gøy på jobben!



Hva må bedriftene gjøre for å beholde Generasjon Y?



Strategisk Kompetansestyring - HR Undersøkelsen 2011

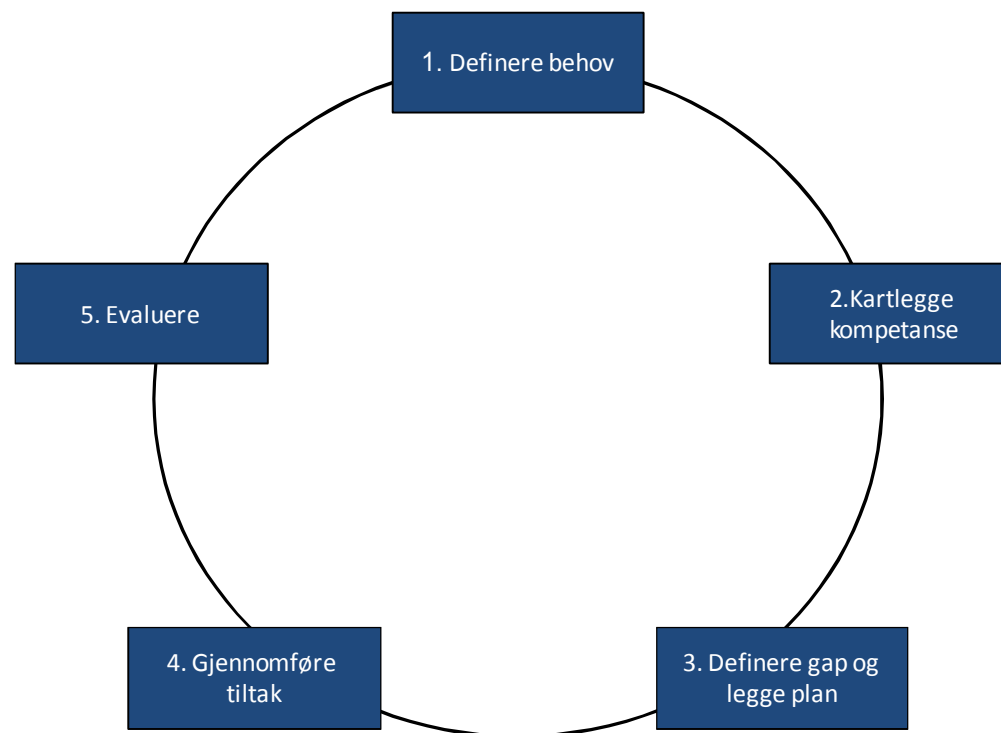
Strategisk kompetansestyring

Hva er det?

Med strategisk kompetansestyring sikter vi til **planlegging, gjennomføring og evaluering av ulike tiltak** for å sikre at både virksomheten og den enkelte medarbeider har den **nødvendige kompetanse for å nå fremtidige mål**. Eksempler på tiltak er utvikling, kjøp/leie, forfremmelse eller avvikling av kompetanse.

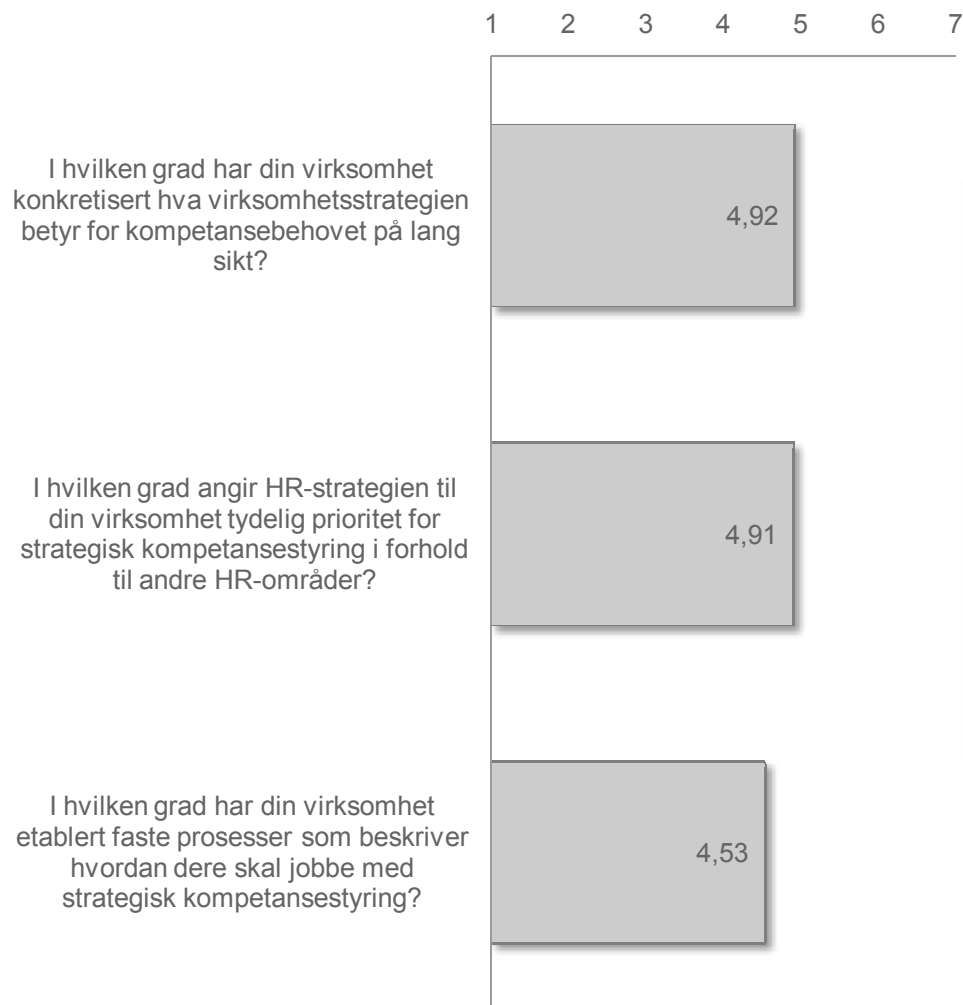
(Inspirert av Linda Lai (1997:14) og RBL Group)

Hva gjør man?



Lai, L. (1997). Strategisk kompetansestyring. Fagbokforlaget

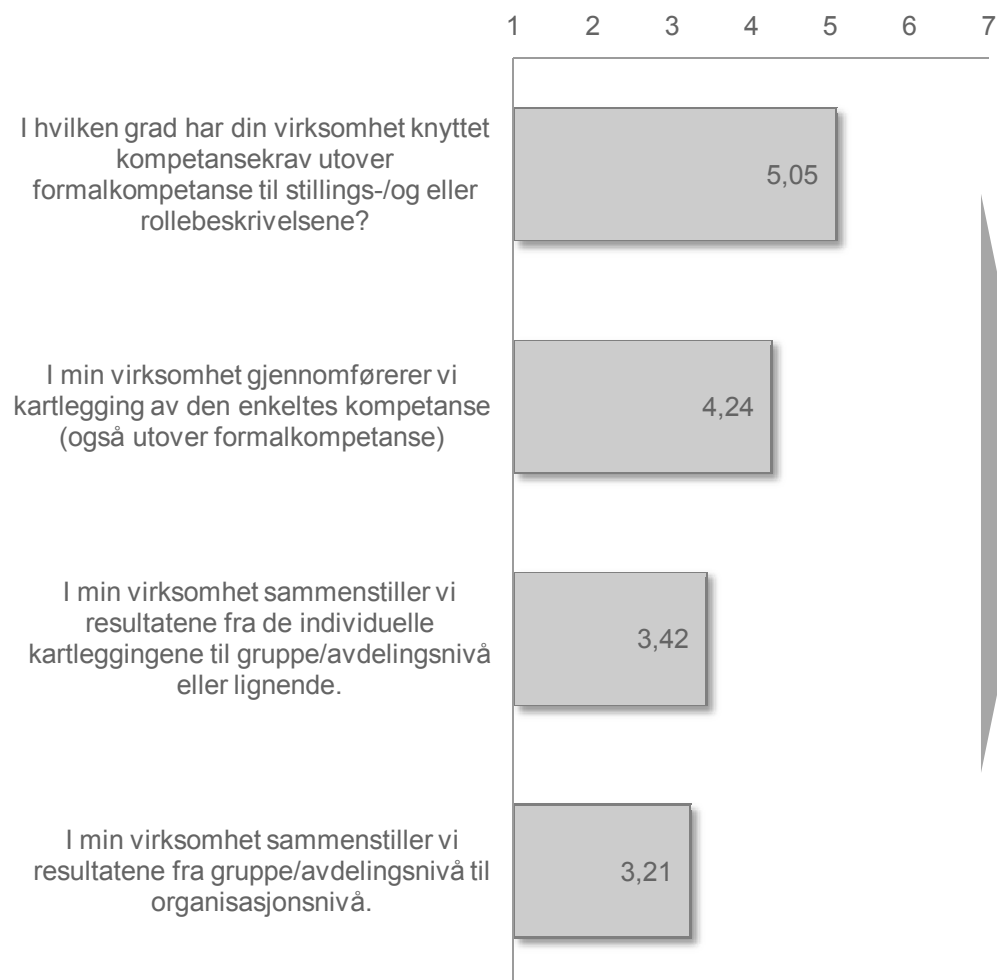
Strategisk kompetansestyring på agendaen



- ▶ I middels grad konkretisert hva strategien betyr for kompetansebehovet
- ▶ I middels grad etablert prosesser
- ▶ Lav kunnskapsintensivitet har i høyere grad konkretisert kompetansebehov på lang sikt

Spørsmål: Vennligst ta stilling til følgende påstander

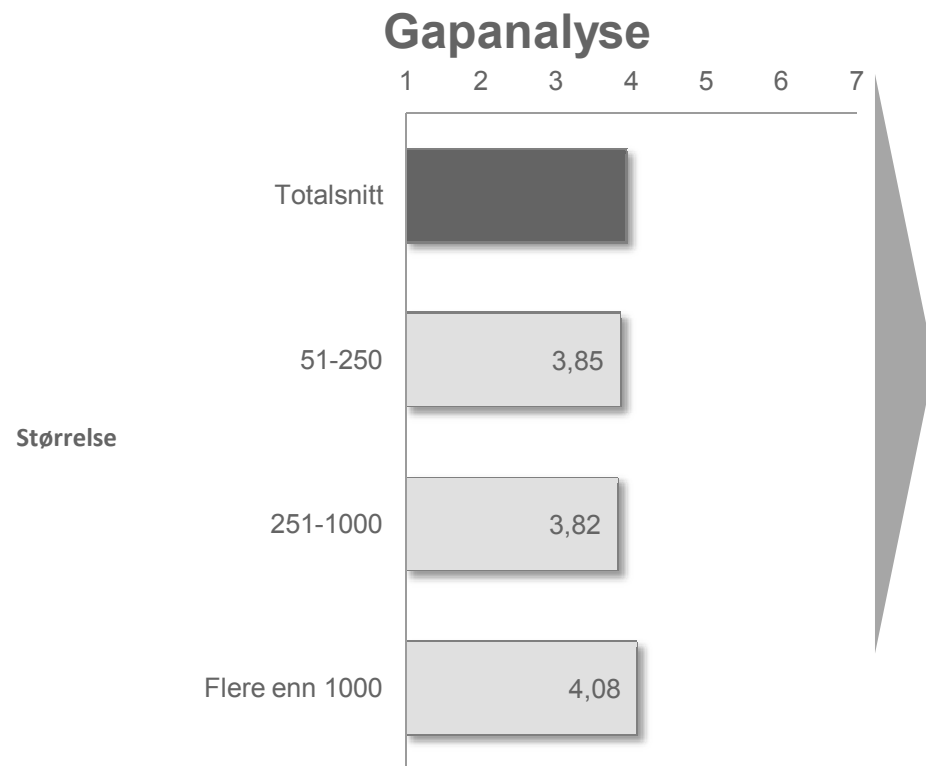
Virksomhetene mangler kompetanseoversikt på aggregert nivå



- ▶ Virksomhetene knytter kompetansekrav til stillings-/rollebeskrivelser
- ▶ Kartlegging på individnivå. Aggregerer ikke resultatene
- ▶ Kunnskapsintensive flinkere til å aggregere

Spørsmål: Vennligst ta stilling til følgende påstander

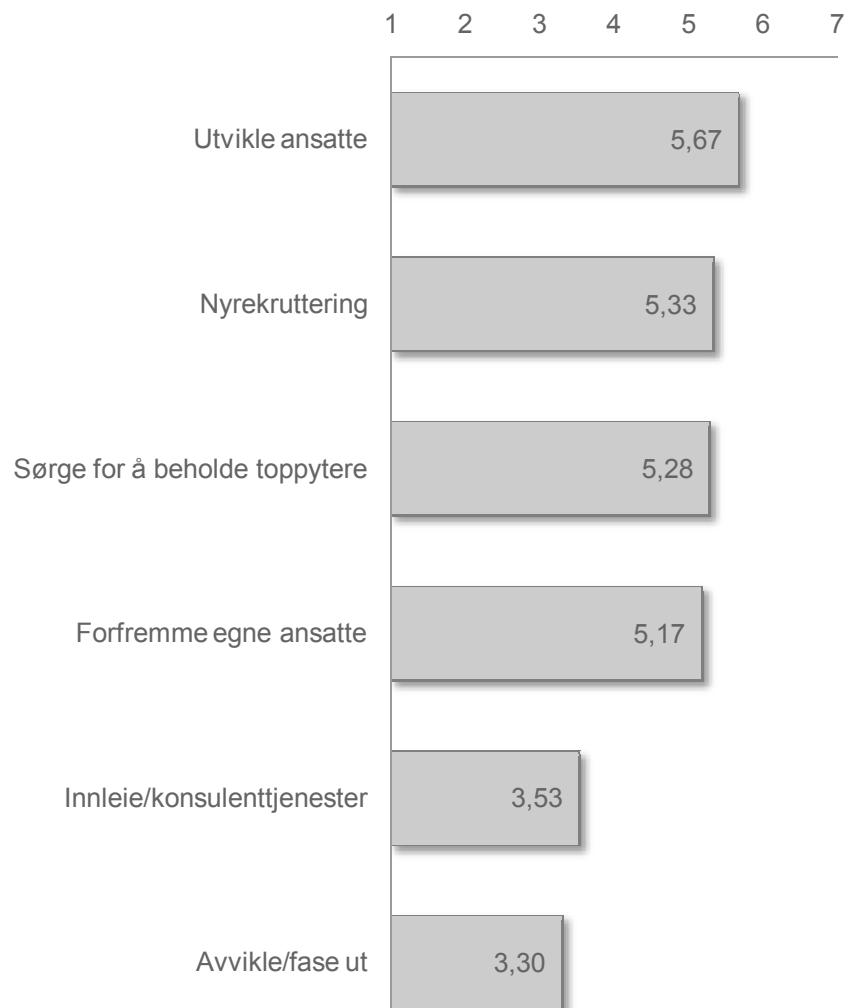
Virksomhetene gjør ikke god nok gapanalyse



- ▶ Analyser av kompetansegap to år frem i tid gjennomføres i middels grad
- ▶ De største virksomhetene scorer høyest, men fortsatt kun i middels grad

Spørsmål: I hvilken grad gjennomfører din virksomhet analyser av gap mellom dagens kompetansebeholdning og fremtidig behov (dvs. minst to år frem i tid)

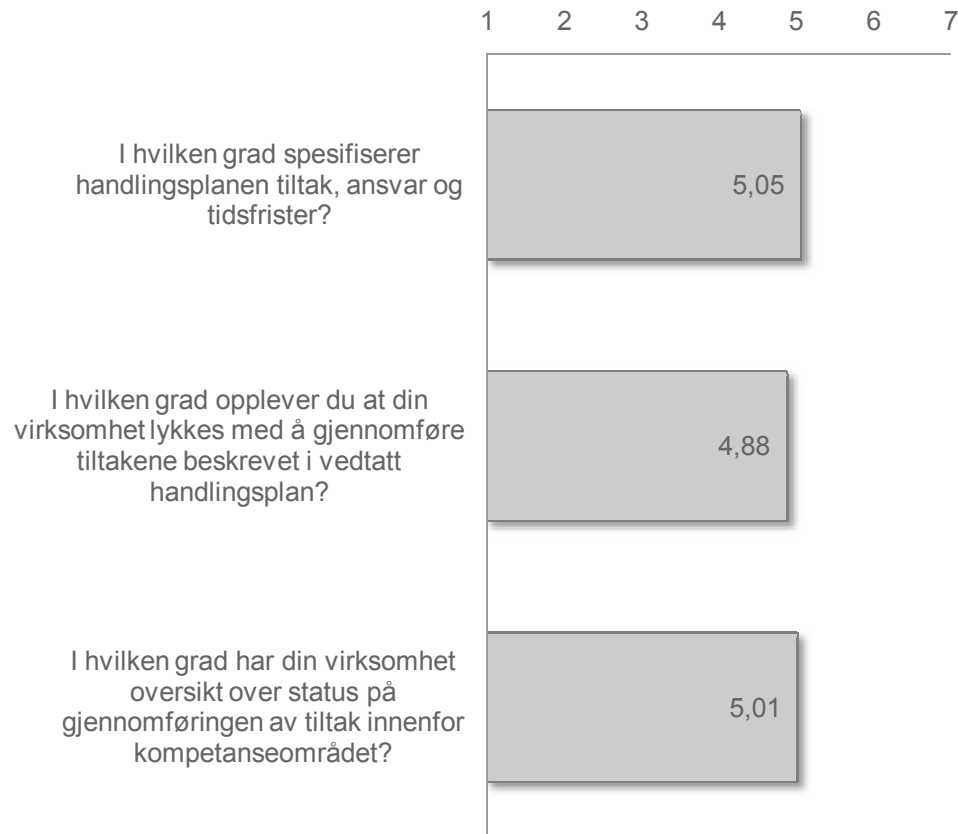
Ulike strategier brukes for å dekke gap



Spørsmål: Hvilken grad benytter din virksomhet seg av følgende strategier for å tilpasse seg kompetansebehovet fremover?

- ▶ Virksomhetene bruker en kombinasjon av ulike strategier for å tilpasse seg fremtidens kompetansebehov
- ▶ Utvikle egne ansatte er den mest brukte strategien
- ▶ Avvikling lite brukt

Handlingsplaner utformes, men hva med gjennomføringen?



- ▶ Det utarbeides handlingsplaner
- ▶ Virksomheten har oversikt over status
- ▶ ... men hva med de som ikke har handlingsplaner?

35 % har ikke utarbeidet handlingsplaner!

Skatte og avgiftsutfordringer knyttet til sjøansatte

"Strategisk HR for rederivirksomheter" - Seminar i Bergen 15.nov 2011

Hvordan kan HR for land og sjø være et strategisk verktøy for rederivirksomheter?
Herunder hvordan kan HR sjø arbeide strategisk i forhold til skatte og avgiftsutfordringer knyttet til sjø.

HR som strategisk verktøy

- HR funksjonen beveger seg fra å være **administrativ til å være mer strategisk** – hva innebærer det egentlig å være en strategisk partner i virksomheten?
- HR som funksjon står ovenfor en rekke **utfordringer** og det kreves mye av HR både på sjø og land for å være med og skape verdi for selskapet, og ikke minst er tydeliggjøring av denne verdiskapningen viktig.
- Den demografiske utviklingen er med på å skape enda større konkurranse om kritisk kompetanse – det er viktig å forstå **Employer Branding og Generasjon Y** problematikken for å skaffe og beholde riktige folk både på kort og lang sikt
- **Strategisk kompetansestyring** – HR sitt viktigste verktøy i konkurransen om ressursene, hva innebærer dette og hva betyr det i forhold til å tiltrekke, utvikle og avvike personell?

Lunsj

Skatte og avgiftsutfordringer knyttet til sjøansatte

- Hvordan HR kan være strategisk på sjø med hensyn til **skatte og avgiftsspørsmål**?
- **Langsiktig tenkning** når man utarbeider kontrakter for å ivareta skattehensyn i neste runde
- Scenario for et rederi for utarbeidelse av en kontrakt og **ulike problemstillinger**
- Hensyn man bør ta – problemstillinger å tenke på – **"checklist"** over forhold man bør tenke på



Ansatte på skip
Skatt og trygd
Helen Christensen
Lodve Gidske

Ansatt på sjø - komplekst for oss, komplekst for den ansatte

- ▶ Til hvilken stat er han skattepliktig?
 - Er han i internasjonal fart eller på sokkel? Hva med ankerhåndteringsfartøy og forsyningsskip?
 - Skal han skatte til bostedslandet, flaggstaten eller til landet der arbeidsgiver er hjemmehørende - eller til alle tre?

- ▶ Er han med i en trygdeordning?
 - Hvilken trygdeordning er han med i?
 - Er han med i flere trygdeordninger?
 - Skal han betale trygdeavgift til både flaggstat og bostedsstat?

Utgangspunkt

- ▶ Avklaring av skatte og trygdespørsmål - en del av HR
- ▶ Aktuelle spørsmål
 - Hvordan blir inntekten min egentlig?
 - Hva skal jeg betale i skatt?
 - Hvem skal jeg skatte til?
 - Hvordan er trygdeordningene mine?
- ▶ Virkemidler for å løse dette:
 - Oppstartsmøte før oppdrag
 - Individuelle avtaler
 - Policyer
 - Debriefing etter endt oppdrag

Til hvilket land skal sjømannen skatte?

- ▶ I utgangspunktet er den ansatte skattepliktig til bostedslandet for all sin globale inntekt
 - Hva skjer viss han flytter?
- ▶ I utgangspunktet er en ansatt i internasjonal fart ikke skattepliktig til flaggstaten
 - Hva skjer viss han ikke lenger går i internasjonal fart?

Skatteplikt i Norge etter norsk intern rett - Oppdrag

INTERNASJONAL FART

Personlige forhold		Registreringsstat skip - Skatteplikt		
Nasjonalitet	Bostedsland (skm bosted)	NOR	NIS	Utland
Norsk	Norge	Ja	Ja	Ja
Nordisk	Norden	Ja	Ja	Ja
Norsk	EU	Ja	Nei	Nei
EU borger	Innenfor EU	Ja	Nei	Nei
Norsk	Utenfor EU	Ja	Nei	Nei
Ikke EU-borger	Innenfor EU	Ja	Nei	Nei
EU borger	Utenfor EU	Ja	Nei	Nei
Ikke EU borger	Utenfor EU	Ja	Nei	Nei

Husk å sjekke skatteavtale.

Hvor skal sjømannen være trygdet?

- ▶ I utgangspunktet vil han være trygdet i bostedsstaten
 - Hva betyr flytting i denne sammenheng?
- ▶ Flaggstaten kan ha betydning for i hvilket land han er medlem av trygden
 - Hva betyr endring av flagg her?
- ▶ I enkelte tilfeller skal den ansatte være trygdet i arbeidsstaten?
 - Hva betyr endring av arbeidssted?

Trygdemessige forhold - Norsk arbeidsgiver - internasjonal fart

Personlige forhold		Registreringsstat skip - Trygdeplikt		
Nasjonalitet	Bostedsland	NOR	NIS	Utland
Norsk	Norge	Ja	Ja	Ja
Norsk	EU	Ja	Ja	Nei
Nordisk	Norden	Ja	Ja	Nei
Norsk	Utenfor EU	Ja	Ja	Nei
EU borger	Innenfor EU	Ja	Ja	Nei
EU borger	Utenfor EU	Ja	Ja	Nei
Ikke EU-borger	Innenfor EU	Kun yrkesskade	Nei	Nei
Ikke EU borger	Utenfor EU	Kun yrkesskade	Nei	Nei

Global Mobility Policy

Hva er det?

- ▶ Et dokument som beskriver lønn og naturalytelser, samt betingelser og prosessen for en ansatt som er utstasjonert, eller som i vårt tilfelle, er ansatt på skip
- ▶ Internt dokument for HR og ledelse
 - Vanligvis utarbeidet av HR
- ▶ Brukt i forretningsvirksomhet for å forenkle prosesser ved ansettelse og bytte av arbeidssted for å oppnå spesifikke virksomhetsmål

Global Mobility Policy forts.

Fordeler

- ▶ En gjennomarbeidet policy kan:
 - Forenkle de administrative prosessene ved utsendelse av ansatte
 - Medføre kostnadsbesparelser grunnet implementering av enhetlige vilkår og kompensasjonspakker
 - Danne et rammeverk som er globalt gyldig
 - Unngå konflikter og umotiverte ansatte pga. ulik behandling

Global Mobility Policy

Hva bør reguleres?

- Formell/økonomisk arbeidsgiver
- Rettigheter/forpliktelse
- Arbeidstid/overtid/rotasjon
- Ferie/helligdager
- Lønn og tillegg
- Valuta
- Hjemreiser ved av og påmønstring
- Forsikringer
- Pensjon
- Skatt
- Rapporteringsforpliktelser
- Dersom kontrakten brytes
- hva da?

Ulike måter å regulere skatteansvaret på

- ▶ Bruttolønn
- ▶ Bruttolønn med skattebeskyttelse (tax protection eller tax equalization)
 - Ofte basert på hypotetisk skatt i hjemlandet
- ▶ Nettolønn

Bruttolønnsordning

- ▶ Sjømannen er fullt ut ansvarlig for skatt og trygdeavgifter i hjemlandet så vel som i arbeidslandet
- ▶ Innberetning skal skje iht. den utstasjonertes skattekort
 - Søknad om nytt skattekort evt. forskuddsskatt
 - Trekkfritak?

Alternativer til bruttolønn - formål

- ▶ Beskytte de ansatte mot økte skatte- og avgiftskostnader
- ▶ Forutberegnelighet for
 - Sjømannen
 - Arbeidsgiver
- ▶ Sikre tilstrekkelig grad av mobilitet
 - Unngå at sjømannen velger oppdrag ut fra skattenivå
- ▶ Sikre korrekt rapportering

Tax Protection - konsekvenser

► **Kjennetegn:**

- Ansatte skal kompenseres av selskapet hvis den totale skatten overstiger hva skatten ville blitt i hjemlandet
- En skattebesparelse ved at den totale skatten blir lavere enn om arbeidet hadde blitt utført i hjemlandet skal tilfalle den ansatte

Tax Equalization - generelt

- ▶ **Kjennetegn:**
 - Den utsendte mottar en bruttolønn fra hjemlandet, men skal ikke komme dårligere ut netto enn om vedkommende hadde arbeidet i hjemlandet
 - En skattebesparelse vil tilkomme selskapet
- ▶ Er i utgangspunktet en bruttolønnsordning
- ▶ Arbeidsgiver i Norge vil normalt innberette lønnsytelsene i brutto koder

Nettolønn - Skattemessig behandling, rapportering mv.

- ▶ Skattesystemet i Norge kjenner ikke nettolønn
 - Nettolønn verken hjemlet eller omtalt i skattelovgivningen
- ▶ Oppgaven er:
 - Beregne seg frem til norsk bruttolønn basert på hva som er mottatt i nettolønn og naturalytelser i Norge
 - Oppgrossing på bakgrunn av norske skatteregler og skattesatser
- ▶ Arbeidsgivers trekkplikt, arbeidsgiveravgiftsplikt og innberetningsplikt
 - Avhenger av om lønnen utbetales fra Norge og om den ansatte skal være medlem i trygden

Kontakt oss gjerne dersom du har noen spørsmål!

Sirine Fodstad



Sirine er Executive Director og leder området People, Organization and Change i Norge. Hun kan kontaktes på Tlf: +47 477 07 202 sirine.fodstad@no.ey.com

Helen Christensen



Helen er advokat (Executive Director) og leder for Human Capital avdelingen i Stavanger. Hun kan kontaktes på Tlf : +47 982 06 652 helen.Christensen@no.ey.com

Lodve Gidske



Lodve er Advokatfullmektig (Manager) i vår Skatteavdeling, han leder Human Capital området i Bergen. Lodve kan kontaktes på: Tlf: +47 922 00 326 lodve.gidske@no.ey.com

Carina Toft

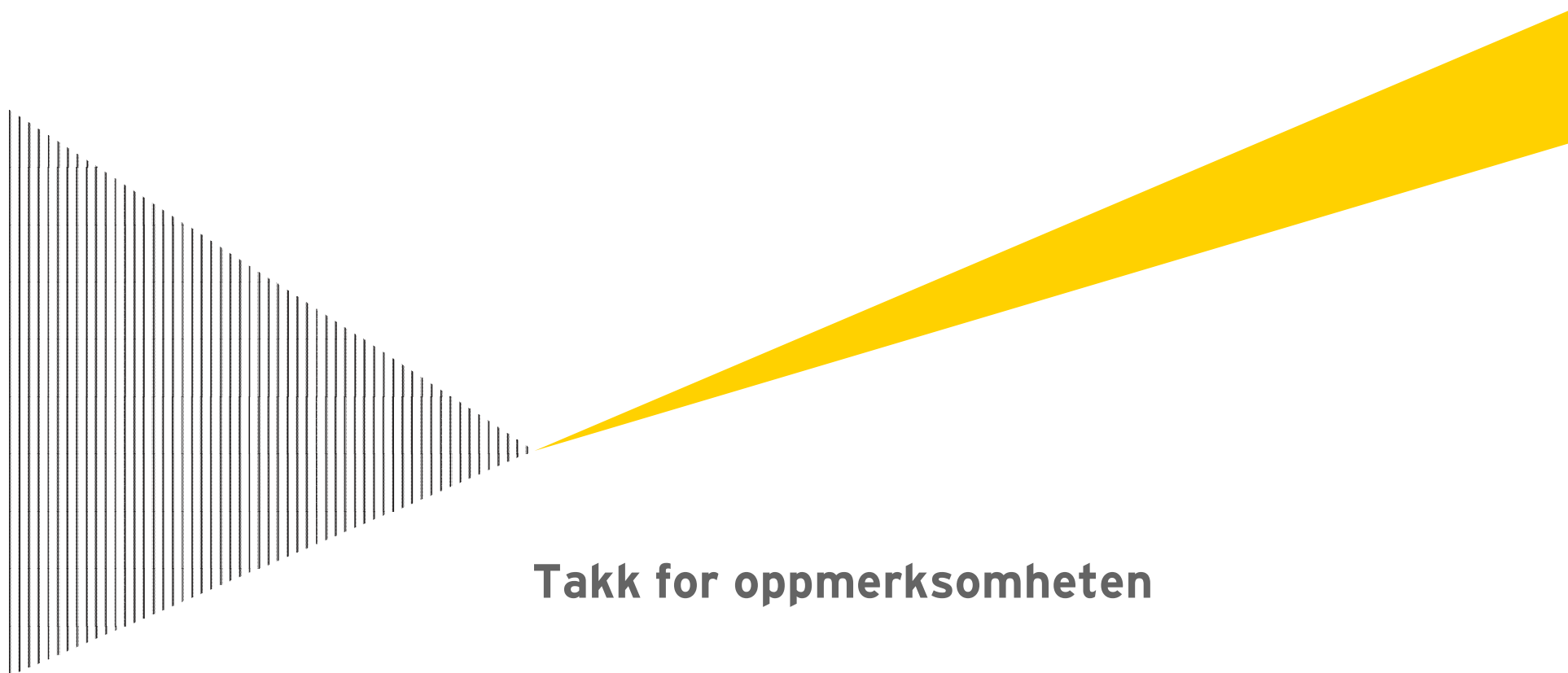


Carina er senior rådgiver i Advisory og arbeider innenfor området People, Organization and Change Hun kan kontaktes på Tlf: +47 982 06 124 carina.toft@no.ey.com

Nina Thornam



Nina er rådgiver i Advisory og arbeider innenfor området People, Organization and Change. Hun kan kontaktes på Tlf +47 971 55 303 nina.thornam@no.ey.com



Takk for oppmerksomheten