Varberg Energi AB:s overheadkostnader och fördelning av dem

Kandidatuppsats i företagsekonomi, 15 hp
Slutseminarium: 2012-05-29

Författare:
Jenny Winroth 890322
Daniel Thuresson 851005

Handledare: Arne Söderbom
Examinator: Kent Sahlgren
Förord

Vi skulle först och främst vilja tacka Varberg Energi och framförallt Per Öhman och Christina Brännström för deras medverkan i denna uppsats.
Vi uppskattar att ni tog er tid att besvara våra frågor och att ni hjälpte oss att få fram information.
Tack också till Arne Söderbom som med sin handledning hjälpt oss framåt under uppsatsens gång.
Sist skulle vi också vilja tacka alla andra som bidragit till att denna uppsats blivit möjlig.

Tack så mycket!

Varberg 2012-05-29

Jenny Winroth                                Daniel Thuresson
**Sammanfattning**


Vi har genom denna uppsats försökt besvara frågan hur Varberg Energis fördelning av overheadkostnader kan bli mer rättvisande jämfört med nuvarande metoden som företaget använder. Då det var svårt att få en uppfattning om hur rättvisande deras nuvarande fördelning är var det också något krångligt att veta om en ny fördelning skulle vara mer rättvisande. Uppsatsens slutsats är att för att Varberg Energi ska kunna fördela sina overheadkostnader på ett mer rättvisande sätt borde företaget tydligare fördela sin personal på sina rörelsegrenar, de bör lägga ner mer tid på fördelningen av kostnaderna och de bör vara öppna för nya metoder att fördela overheadkostnaderna på.
Abstract

According to Varberg Energi, it is suggested that overhead costs could be more distinctively allocated. Today, overhead costs are categorized in power distribution grid, gas distribution grid, long-distance heating and cable TV/IT. By categorizing overhead costs Varberg Energi means to obtain fair results, which are to be used in decision-making of various kinds. The overhead costs are allocated in Varberg Energi's budget, for each category and in the managerial accounting. The budget is then used for planning the economy. The managerial accounting is used in order to make a follow up of respectively category. The allocation is accomplished by using certain percentages as suggestions. The current method has been used for more than 40 years.

In this paper we have investigated whether the overhead costs can be more fairly allocated than by using the current method. Due to the current method used by Varberg Energi to allocate overhead costs, it showed to be rather difficult to find out whether a new allocation method will turn out to be fairer than the current. The conclusion of the paper is that Varberg Energi, in order to allocate its overhead cost even better, it is necessary to more clearly allocate personnel in respectively category, to increase the effort spent on allocating costs and to have an open mind regarding using new methods when allocating over head costs.
## Innehållsförteckning

1 Inledning .......................................................................................................................... 1  
  1.1 Bakgrund .................................................................................................................. 1  
  1.2 Problemdiskussion ................................................................................................. 2  
  1.3 Huvudfråga ........................................................................................................... 3  
  1.4 Syfte ....................................................................................................................... 3  
  1.5 Avgränsning ........................................................................................................... 4  
  1.6 Disposition ............................................................................................................. 4  

2. Teori ................................................................................................................................ 5  
  2.1 Sammanfattning ........................................................................................................ 5  
  2.2 Ekonomistyrning ..................................................................................................... 6  
  2.3 Kalkylering ............................................................................................................. 6  
  2.4 Fördelning av overheadkostnader .......................................................................... 7  
    2.4.1 Kriterier för fördelning av overheadkostnader .................................................... 7  
    2.4.2 Anledningar till att fördela av overheadkostnader ............................................. 8  
    2.4.3 Bör overheadkostnader fördelas? ................................................................... 9  
  2.5 Fördelningsmetoder ................................................................................................ 9  
    2.5.1 Procentpåslag .................................................................................................... 9  
    2.5.2 Täckningsbidrag ............................................................................................... 10  
    2.5.3 ABC-kalkylering .............................................................................................. 10  
    2.5.5 Andra fördelningsmetoder ............................................................................. 11  
  2.6 Budget ..................................................................................................................... 11  
  2.7 Redovisning ........................................................................................................... 12  
  2.8 Resultatmätningar ................................................................................................. 13  
  2.9 Organisering ......................................................................................................... 14  

3 Metod ................................................................................................................................ 16  
  3.1 Synsätt ...................................................................................................................... 16  
  3.2 Ansatser ................................................................................................................... 18  
  3.3 Kvantitativ och kvalitativ forskning ....................................................................... 19  
  3.4 Operationalisering ................................................................................................. 19  
  3.5 Validitet, reliabilitet och relevans ......................................................................... 21  

4 Empiri ................................................................................................................................ 22  
  4.1 Ekonomistyrning .................................................................................................... 22  
  4.2 Kalkylering ............................................................................................................. 23  
  4.3 Fördelning av overheadkostnader ......................................................................... 23  
    4.3.1 Kriterier för fördelning av overheadkostnader ................................................. 24  
    4.3.2 Anledningar till att fördela overheadkostnader .............................................. 25
4.4 Fördelningsmetoder .................................................................................................................. 25
  4.4.1 Fördelning utifrån intäkter ............................................................................................... 26
  4.4.2 Fördelning utifrån resultat före avskrivningar och räntor .............................................. 27
  4.4.3 Fördelning utifrån resultat efter avskrivningar och räntor ............................................ 28
  4.4.4 Fördelning utifrån kostnader utan avskrivningar och räntor .......................................... 29
  4.4.5 Fördelning utifrån kostnader med avskrivningar och räntor .......................................... 30
4.5 Budget .................................................................................................................................. 31
4.6 Redovisning ......................................................................................................................... 31
4.7 Resultatmätningar ............................................................................................................... 32
4.8 Organisering ....................................................................................................................... 33
4.9 Sammanfattning .................................................................................................................... 34
5 Analys ...................................................................................................................................... 35
  5.1 Analysmetod ..................................................................................................................... 35
  5.2 Ekonomistyrning ............................................................................................................... 36
  5.3 Kalkylering ....................................................................................................................... 36
  5.4 Fördelning av overheadkostnader ...................................................................................... 36
    5.4.1 Kriterier för fördelning av overheadkostnader ............................................................... 36
    5.4.2 Anledningar till fördelning av overheadkostnader ........................................................ 37
  5.5 Fördelningsmetoder ............................................................................................................ 38
    5.5.1 Fördelning utifrån intäkter ............................................................................................ 38
    5.5.2 Fördelning utifrån resultat före avskrivningar och räntor ............................................ 39
    5.5.3 Fördelning utifrån resultat efter avskrivningar och räntor .......................................... 39
    5.5.4 Fördelning utifrån kostnader utan avskrivningar och räntor ....................................... 40
    5.5.5 Fördelning utifrån kostnader med avskrivningar och räntor ....................................... 40
4.6 Budget .................................................................................................................................. 40
  5.7 Redovisning ....................................................................................................................... 41
  5.8 Resultatmätningar ............................................................................................................. 41
  5.9 Organisering ...................................................................................................................... 42
  5.10 Sammanfattning ................................................................................................................ 43
6 Slutsats ..................................................................................................................................... 44
  6.1 Hur kan Varberg Energis fördelning av overheadkostnader bli mer rättvisande jämfört med den nuvarande metoden som företaget använder? ........................................................................... 44
  6.2 Uppsatsens bidrag .............................................................................................................. 45
  6.3 Förslag till vidare forskning ............................................................................................... 45
7 Källförteckning ....................................................................................................................... 46
  7.1 Intervjuer och möten ......................................................................................................... 49
Figurer och Tabeller

Figur 1: Varberg Energis organisationsschema ................................................................. 1
Figur 2: Den kvalitativa analysprocessen .......................................................................... 35

Tabell 1: Varberg Energis fördelning av overheadkostnader ........................................... 24
Tabell 2: Fördelning av Varberg Energis overheadkostnader på rörelsegrenar utifrån intäkter ................................................................................... 26
Tabell 3: Resultat för Varberg Energis rörelsegrenar vid fördelning av overheadkostnader utifrån intäkter .............................................................................. 26
Tabell 4: Fördelning av Varberg Energis overheadkostnader på rörelsegrenar utifrån resultat före avskrivningar och räntor ...................................................... 26
Tabell 5: Resultat för Varberg Energis rörelsegrenar vid fördelning av overheadkostnader utifrån resultat före avskrivningar och räntor ...................................... 27
Tabell 6: Fördelning av Varberg Energis overheadkostnader på rörelsegrenar utifrån resultat efter avskrivningar och räntor .............................................................. 28
Tabell 7: Resultat för Varberg Energis rörelsegrenar vid fördelning av overheadkostnader utifrån resultat efter avskrivningar och räntor ........................................ 28
Tabell 8: Fördelning av Varberg Energis overheadkostnader på rörelsegrenar utifrån kostnader utan avskrivningar och räntor .............................................................. 29
Tabell 9: Resultat för Varberg Energis rörelsegrenar vid fördelning av overheadkostnader utifrån kostnader utan avskrivningar och räntor ........................................ 29
Tabell 10: Fördelning av Varberg Energis overheadkostnader på rörelsegrenar utifrån kostnader med avskrivningar och räntor ......................................................... 30
Tabell 11: Resultat för Varberg Energis rörelsegrenar vid fördelning av overheadkostnader utifrån kostnader med avskrivningar och räntor ................................. 30

Bilagor

Bilaga 1: Intervjufrågor
Bilaga 2: Beräkningar
1 Inledning


1.1 Bakgrund

På Varberg Energi AB har man sett att overheadkostnader\(^1\) skulle kunna fördelas på ett mer tydligt sätt (Brännström & Öhman, 2012, intervju). Overheadkostnaderna ligger bland annat till viss del till grund för det pris som sätts på företagets tjänster. Om inte fördelningen sker på rätt sätt blir budget och det interna resultatet, som företaget använder för att följa upp olika rörelsegrenar\(^2\), missvisande. Genom förbättringar vid fördelning av overheadkostnaderna kan också de faktuunderlag som beslut fattas på förbättras.


![Figur 1: Varberg Energis organisationsschema (Varberg Energi, 2012, s.47)](image)

---

1 Overheadkostnader är kostnader som orsakas gemensamt av till exempel olika avdelningar eller projekt (Ax, Johansson, & Kullvén, 2009).
2 Varberg Energis rörelsegrenar är elnät, gasnät, fjärrvärme och kabel-TV/IT.
3 Vidare i uppsatsen kommer Varberg Energi AB, som är moderbolaget, att benämnas Varberg Energi.


Intresset för att undersöka förbättringsmöjligheter av Varberg Energis fördelning av overheadkostnader uppkom då de lade fram förslag på vad de ansåg skulle kunna förbättras i koncernen. Ämnet som ska studeras har varit en stor del av den utbildning vi gått och vi såg att vi skulle kunna hjälpa dem att undersöka möjligheten till förbättring av deras fördelning av overheadkostnader.

1.2 Problemdiskussion


---

4 Omkostnader är ett annat ord för overheadkostnader (ekonomi-info.nu, 2009).


1.3 Huvudfråga

Hur kan Varberg Energis fördelning av overheadkostnader bli mer rättvisande jämfört med den nuvarande metoden som företaget använder?

1.4 Syfte

Syftet är att beskriva Varberg Energis arbete vid fördelning av overheadkostnader och skapa helhetsförståelse för innehållet i deras arbetssätt för att utveckla och diskutera fördelningsnycklar som kan ge en mer rättvisande bild av overheadkostnaderna och deras ursprung.
1.5 Avgränsning

- Uppsatsen kommer endast att undersöka Varberg Energikoncernen och den kommer endast att beröra Varberg kommuns område. Främst kommer fördelnings av overheadkostnaderna att studeras för Varberg Energi AB och inte Varberg Energimarknad AB. Fördelningen mellan företagen kommer endast kort att beskrivas.
- Endast personer som arbetar på Varberg Energi kommer att intervjuas.
- Den nya metoden för fördelning av overheadkostnader får inte innebära att ett dyrt system behöver köpas in. Det finns inte heller något mål att minska personalkostnaderna eller att något affärsområde ska läggas ned.
- De kostnader som kommer att tittas på är kostnader för Företagsledningen, Administrativa avdelningen, Ekonomiavdelningen, den interna IT:n, Marknadsavdelningen, övriga gemensamma kostnader och kostnader för fastigheter.
- I teorikapitlet kommer täckningsbidrag och ABC-kalkylering att beskrivas men de metoderna kommer inte att tillämpas.

1.6 Disposition

Kapitel 2
Teori

_I teorikapitlet ska de väsentliga begreppen för denna uppsats förklaras. Detta för att skapa ökad förståelse för ämnet._

Kapitel 3
Metod

_I metodkapitlet beskrivs det synsätt som valts för denna uppsats._

_Uppsatsen är kvalitativ och ett hermeneutiskt synsätt har utgått ifrån med tolkning som inriktning. Även tillvägagångssättet för uppsatsen beskrivs i kapitlet. En intervju och olika möten har genomförts och genomgång av olika dokument från företaget har gjorts. Begreppen validitet och reliabilitet kommer också att förklaras och diskuteras._

Kapitel 4
Empiri

_I empirikapitlet kommer de data som fäts fram att beskrivas._

_Kapitlet innehåller även de beräkningar för fördelningar av overheadkostnader som vi gjort utifrån Varberg Energis dokument._

Kapitel 5
Analys

_I analyskapitlet kommer respondenternas svar och de dokument som tillhandahållits att analyseras. Analysen har gjorts utifrån det som beskrivits i empirin._

Kapitel 6
Slutsats

_Det avslutande kapitlet kommer att presentera slutsatserna, som har kommits fram till genom analysen. Även uppsatsens bidrag och förslag till vidare forskning kommer att presenteras._
2. Teori


2.1 Sammanfattning


2.2 Ekonomistyrning


2.3 Kalkylering

Kalkyleringar används bland annat för att kunna sätta pris på olika produkter, för att undersöka lönsamhet, för att ha kostnadskontroll, för att veta vad som ska erbjuda i framtiden, vilken kombination som är mest lönsam och för att veta om något ska köpas in eller produceras själv (Ax, Johansson, & Kullvén, 2009). Olika typer av kalkylobjekt är vara, tjänst, ansvarsenhet och avdelning. Det ställs vid kalkylering krav på situationsunika kalkyler och väsentliga ekonomiska konsekvenser måste beaktas. Genom olika kalkyleringsmetoder kan de kostnader som inte är direkt kopplade till någon produkt fördelas på olika sätt.


---

5 Räkenskapsanalys innebär en analys av ett företags inlämnade redovisningsuppgifter (ekonomikonsulter.se). Bland annat görs bedömningar av företagets resultat. Främst används räkenskapsanalyser för att bedöma hur väl ett företag utnyttjar sina resurser (blinfo.se b).
Fördelning av overheadkostnader

Overheadkostnader delas i grupper och sedan väljs fördelningsnycklar med utgångspunkt att fördelningen ska ge en rimlig eller rättvisande bild av de förhållanden som företaget vill fånga upp (Ax, Johansson, & Kullvén, 2009). Fördelningen av overheadkostnader kan uttrycka olika förhållanden. Det brukar sägas att det finns olika kriterier eller motiv för fördelning av overheadkostnader. Tillämpningen av ett kriterium leder till en viss fördelning medan ett annat kriterium leder till en annan fördelning. Fördelningen av omkostnader innebär ofta ett mätt av godtycklighet.

Det enklaste sättet att fördela overheadkostnader är att ta alla organisationens fasta kostnader sammanställda dessa och fördela dem på någon grund på varje avdelning (Snyder & Davenport, 1997). Svårigheten med detta tillvägagångssätt är att ett orsak- och effektsamband inte när så långt in i organisationen. Till slut, ofta väldigt snabbt, finns det inga märkbara samband mellan förändringar i kostnadsställe och förändringar i organisationsnivå av indirekta kostnader. Oftast fattas beslut om stora investeringar i fasta tillgångar eller organisatoriska overheadkostnader som till exempel administration eller forskning och utveckling på hög nivå inom organisationen med väldigt lite samband mellan avdelningars verksamhet. Kriteriet för orsak/verkan borde vara utgångspunkten för fördelningen. Eftersom komplett kostnadsinformation oftast är väldigt dyr om inte omöjlig så är det nödvändigt att uppskatta användandet av underenheter i organisationen.

Kriterier för fördelning av overheadkostnader


Fördelning av omkostnader kan också göras genom att avgöra vem som använder vad, alltså vem som utnyttjar resursen (ibid.). Genom att fastställa vilka som drar nytta av till exempel interna tjänster kan det bli en utgångspunkt för att fastställa hur fördelning av overheadkostnaderna ska se ut. Kostnader för reklam kan exempelvis fördelas i förhållande till den effekt som reklamsatsningen har haft på försäljningen av olika tjänster. En fördelning med hjälp av nyttan kan hävdas göra ett uttryck för ett långsiktigt orsakande av kostnader.


De starkaste relationerna mellan kostnaderna för en tjänst och nyttan som resultaten från tjänsten ger är kausala, men normalt nöjer sig ekonomer med en som varierar liknande som aktiviteter även om det inte finns något kausalt samband (ibid.). Vad är kostnaden för att samla in och analysera informationen som ska användas som bas i fördelningen? Baser som är för komplicerade löper risken att kostna mer att införa än vad värdet är på de bättre beslut som tas.

2.4.2 Anledningar till att fördela av overheadkostnader


För det andra borde det uppmuntra lägre chefer till att bete sig så att de uppnår organisationens mål som anges i planeringen av högsta ledningen (Snyder & Davenport, 1997). Det förväntas bli överlappningar mellan de två olika utfallen. Den bästa ekonomiska hanteringen borde formulera en kostnadskonstruktion som resulterar i optimala beslut och uppmuntra chefer på alla nivåer till att ta beslut som är optimala från organisationens perspektiv.
2.4.3 Bör overheadkostnader fördelas?


2.5 Fördelningsmetoder

Nedan kommer en beskrivning på olika fördelningsmetoder. Metoder som tas upp är procentpåslagsmetoden, täckningsbidragsmetoden och ABC-kalkylering samt några andra metoder.

2.5.1 Procentpåslag


2.5.2 Täckningsbidrag


2.5.3 ABC-kalkylering


Att införa ABC-system är inte så olikt någon annan fördelningsprocess (Snyder & Davenport, 1997). Följande steg är med:

1. Välj de produkter eller service som samlar på sig kostnader.
2. Tilldela de direkta kostnaderna
4. Fördela eventuellt kvarvarande overheadkostnader med utgång från någon standardbas.

Skillnaden är att istället för att ha en bas att fördela ut på använder ABC sig av flera olika.

2.5.5 Andra fördelningsmetoder

En metod för att fördela fastighetskostnaderna kan vara att utgå från antalet anställda om inte det ger stora administrativa kostnader (Davidsson, Gutberg & Jansson (red), 2007). Denna metod kan vara bra då den är enkel. När fördelningsmetoden väljs bör effekterna som olika metoder och fördelningsbasar ger, identifieras, värderas och följas för att se till att oönskade beteenden inte uppkommer och om de uppkommer kan korrigeras.

En enkel metod heter direkt fördelning den går ut på att helt enkelt samla alla overheadkostnader och fördela dessa med hjälp av en förutbestämd procentsats (ibid.). Om organisationen förändras ständigt kräver denna metod löpande underhåll. När det tillkommer eller försvinner prestationer måste alla andelar räknas om vilket gör att modellen inte bör användas om inte verksamheten är stabil under åren.


2.6 Budget


### 2.7 Redovisning


Interna händelser som kan vara aktuella att redovisa i den interna redovisningen är bland annat fördelning av kostnadsslag på kostnadsbärare och kostnadsställen och registrering av olika pålägg (Karlsson, 1998). I den interna redovisningen kan man vilja göra ett annat urval och en annan värdering av kostnader än i affärsredovisningen.

2.8 Resultatmätningar


2.9 Organisering


Till viss del på grund av att försök till att förändra organisationer har en tendens att misslyckas har det växt fram ett intresse för att se förändringar som en framväxande, lokal process (ibid.). Det har blivit allt vanligare att se organisationsförändringar som en öppen, kontinuerlig och oförutsägbar process med varken ett tydligt slut eller en tydlig början. När förändringsarbetet ses på detta sätt kallas det för processansats. Förändringar är resultatet av en rad olika operationella och administrativa beslut som medlemmarna i organisationen har fattat och genomför för att anpassa organisationen till förändringar i omgivningen eller för att förändra synen på hur de ska jobba. Detta innebär dock inte att ledningens förändringsambitioner inte tas på allvar i denna ansats men en medvetenhet om att planer allttid modifieras, omtolkas och förändras på oförutsägbara sätt. Förändringarna blandar sig med andra organisatoriska omständigheter snarare än att vara ett mekaniskt urverk som styr organisationen.


I en utförd studie fanns motstånd mot utbyte eller avskaffning av internredovisningstekniker så länge de hade viss effektivitet (Sprakman, 2006). Tillägg fick minimalt med motstånd jämfört med de tekniker som byttes ut och fick störst motstånd. Modifikationer fick måttligt med motstånd. Studien fann också att en internredovisningsteknik som är uppenbart ineffektiv kommer inte få något motstånd när den byts ut men om det finns en viss effektivitet kommer motstånd att uppstå.
3 Metod


3.1 Synsätt


De två cirkeln fungerar som styrande faktorer på de uppfattningar som blir slutprodukten (ibid.). De påverkar hela tiden varandra ömsesidigt även om de utgör två olika delar i forskningsprocessen. Växelverkan blir dubbel i denna forskningsprocess. En växelverkan sker mellan den kognitiva och den normativa delen samt en mellan forskaren och den undersökte enheten.


En tolkning kan inte vara slutgiltig eller tillfälligt sann men den kan vara rimlig med utgångspunkt för den tid vi lever i och de frågeställningar som finns (ibid.). Den tolkning som kommer fram avslöjar då något mer än det som omedelbart kan utläsas. Rimligheten i den tolkning som görs kan endast avgöras genom en öppen diskussion och dialog för de argument och resonemang som den bygger på.


Deltolkningar sker under processens gång (ibid.). Vissa bakgrundsföreställningar arbetas med vid avgörandet av dessa. Användningsområdet inskränks till författarens intentioner med en text. Genom att nära sig med rimlighetsöverväganden för tolkning, med utgångspunkt för tänkbara argument och inte någon slutgiltig sanning, är det möjligt att överföra textens mening frigjord från författaren.

3.2 Ansatser


3.3 Kvantitativ och kvalitativ forskning


3.4 Operationalisering

Den operationella definitionen bör enligt Arbtor och Bjerke (1994) innehålla ett angivande av vad eller vilka objekt som ska observeras. I denna uppsats är objektet som har studerats Varberg Energikoncernen. Vidare menar Arbtor och Bjerke (ibid.) att en beskrivning av den situation som observationen ska ske i bör vara med, att den typ av mätskala som ska vara med bör fastställas och att den också ska innehålla regler för vad som ska göras med erhållen data.

Insamling av data ha skett genom en intervju och genom att studera det valda företagets arbetsmetoder. Studier av företaget har också att gjorts genom observationer och genomgång av företagets ekonomiska rapporter samt andra dokument som varit intressanta för vår uppsats. Vid observationer har inte inspelningar gjorts. Då har viktiga uttalanden antecknats.


Förutom intervjun och mötena har också beräkningar utifrån de dokument som Varberg Energi tillhandahållit gjorts. Först beräknades Varberg Energis nuvarande procentuella fördelning av overheadkostnaderna. Sedan gjordes beräkningar på hur overheadkostnadernas fördelning hade blivit om fördelning hade skett utifrån intäkt, resultat före och efter avskrivningar och räntor samt kostnader med och utan avskrivningar och räntor.


3.5 Validitet, reliabilitet och relevans


Hög validitet ska försöka fås genom att väl beskriva hur uppsatsen genomförts. Reliabiliteten är svårare att mäta eftersom en liknande undersökningsbeteckning vid ett annat tillfälle skulle kunna ge ett annat resultat och också eftersom vi i viss mån färgas av våra tidigare erfarenheter. Vi anser att uppsatsen har hög relevans eftersom den är betydelsefull för Varberg Energi genom att den kan få fram resultat som kan påverka företaget positivt.
4 Empiri

I denna del av uppsatsen kommer Varberg Energis nuvarande fördelning av overheadkostnader att redovisas och de områden som fördelningarna görs på kommer att anges. I detta kapitel har även beräkningar på hur Varberg Energi skulle kunna fördela sina kostnader gjorts. Företagets syfte vid fördelning av overheadkostnaderna i budget och redovisning kommer också att beskrivas. I slutet av kapitlet kommer Varberg Energis förändring av utbud och verksamhetsgrenar att anges.

Insamlingen av empirin har skett genom en intervju som spelades in för att sedan transkriberas. Dessutom har frågor ställts i samband med genomgång av olika dokument och andra tillfällen där svaren endast antecknats. Rubrikerna i empirin utgår ifrån de rubriker som finns med i teorin för att en koppling mellan dessa lättare ska kunna ses. Empirin har valts ut för att försöka kunna besvara de frågor som problemdiskussionen och huvudfrågan tagit upp. Här avser vi främst begreppen kalkylering, budget, resultatmätning och organisering.

4.1 Ekonomistyrning


4.2 Kalkylering


4.3 Fördelning av overheadkostnader


---

4.3.1 Kriterier för fördelning av overheadkostnader


Tabell 1: Varberg Energis fördelning av overheadkostnader (egen bearbetning utifrån Varberg Energis dokument).

4.3.2 Anledningar till att fördela overheadkostnader


Om fördelningen av overheadkostnaderna skulle göras på ett nytt sätt måste varje rörelsegrens chef informeras om det (Brännström b, 2012, möte). Om ekonomiavdelningen utan förvarning skulle ändra så att någon avdelning får större del av overheadkostnaderna och därmed sämre resultat får den chefen stå till svars för något som den inte kan påverka. Före än sådan ändring måste de ansvariga personerna få föra fram sina åsikter.

4.4 Fördelningsmetoder
4.4.1 Fördelning utifrån intäkter


<table>
<thead>
<tr>
<th>Elnät</th>
<th>Gasnät</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Budget 11</strong></td>
<td><strong>Budget 11</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>38% 39% 41% 39%</td>
<td>3% 3% 3% 3%</td>
</tr>
<tr>
<td>32% 32% 34% 32%</td>
<td>2% 3% 2% 2%</td>
</tr>
<tr>
<td>9 811 10 399 11 985 10 083</td>
<td>768 828 811 637</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Fjärrvärme**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Elnät</th>
<th>Gasnät</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Budget 11</strong></td>
<td><strong>Budget 11</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>45% 44% 41% 46%</td>
<td>14% 14% 15% 13%</td>
</tr>
<tr>
<td>37% 36% 34% 38%</td>
<td>12% 12% 12% 11%</td>
</tr>
<tr>
<td>11 503 11 674 11 959 11 933</td>
<td>3 668 3 789 4 311 3 482</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 2: Fördelning av Varberg Energis overheadkostnader på rörelsegren utifrån intäkter (eigen bearbetning utifrån Varberg Energis dokument).

Nedan visas en tabell på hur resultaten för de olika rörelsegrenarna skulle sett ut om fördelningen skulle skett utifrån intäkter. 11 innebär år 2011 och 12 innebär år 2012.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Elnät</th>
<th>Gasnät</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Budget 11</strong></td>
<td><strong>Budget 11</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>17 297 22 342 24 039 20 382</td>
<td>1 321 1 434 622 1 215</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Fjärrvärme**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Elnät</th>
<th>Gasnät</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Budget 11</strong></td>
<td><strong>Budget 11</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>-3 801 -7 525 -15 741 -5 361</td>
<td>2 777 3 881 4 354 4 263</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 3: Resultat för Varberg Energis rörelsegrenar vid fördelning av overheadkostnader utifrån intäkter (eigen bearbetning utifrån Varberg Energis dokument).
4.4.2 Fördelning utifrån resultat före avskrivningar och räntor


<table>
<thead>
<tr>
<th>Elnät</th>
<th>Gasnät</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Budget 11</td>
<td>Prog 11</td>
</tr>
<tr>
<td>30%</td>
<td>36%</td>
</tr>
<tr>
<td>25%</td>
<td>30%</td>
</tr>
<tr>
<td>7 713</td>
<td>9 709</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fjärrvärme</th>
<th>IT/Kabel-TV</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Budget 11</td>
<td>Prog 11</td>
</tr>
<tr>
<td>49%</td>
<td>42%</td>
</tr>
<tr>
<td>40%</td>
<td>35%</td>
</tr>
<tr>
<td>12 554</td>
<td>11 230</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 4: Fördelning av Varberg Energis overheadkostnader på rörelsegrenar utifrån resultat före avskrivningar och räntor (egen bearbetning utifrån Varberg Energis dokument).

Nedan visas en tabell på hur resultaten för de olika rörelsegrenarna skulle sett ut om fördelningen skulle skett utifrån resultat före avskrivningar och räntor. 11 innebär år 2011 och 12 innebär år 2012.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Elnät</th>
<th>Gasnät</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Budget 11</td>
<td>Prog 11</td>
</tr>
<tr>
<td>19 395</td>
<td>23 032</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fjärrvärme</th>
<th>IT/Kabel-TV</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Budget 11</td>
<td>Prog 11</td>
</tr>
<tr>
<td>-4 852</td>
<td>-7 081</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Totalt

<table>
<thead>
<tr>
<th>Budget 11</th>
<th>Prog 11</th>
<th>Utfall 11</th>
<th>Budget 12</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>17 594</td>
<td>20 131</td>
<td>13 275</td>
<td>20 499</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 5: Resultat för Varberg Energis rörelsegrenar vid fördelning av overheadkostnader utifrån resultat före avskrivningar och räntor (egen bearbetning utifrån Varberg Energis dokument).
4.4.3 Fördelning utifrån resultat efter avskrivningar och räntor


Tabell 6: Fördelning av Varberg Energis overheadkostnader på rörelsegrenar utifrån resultat efter avskrivningar och räntor (egen bearbetning utifrån Varberg Energis dokument).

<table>
<thead>
<tr>
<th>Elnät</th>
<th>Gasnät</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Budget 11</td>
<td>Prog 11</td>
</tr>
<tr>
<td>63%</td>
<td>80%</td>
</tr>
<tr>
<td>52%</td>
<td>67%</td>
</tr>
<tr>
<td>16 111</td>
<td>21 407</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fjärrvärme</th>
<th>IT/Kabel-TV</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Budget 11</td>
<td>Prog 11</td>
</tr>
<tr>
<td>21%</td>
<td>0%</td>
</tr>
<tr>
<td>18%</td>
<td>0%</td>
</tr>
<tr>
<td>5 494</td>
<td>4</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 7: Resultat för Varberg Energis rörelsegrenar vid fördelning av overheadkostnader utifrån resultat efter avskrivningar och räntor (egen bearbetning utifrån Varberg Energis dokument).

<table>
<thead>
<tr>
<th>Elnät</th>
<th>Gasnät</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Budget 11</td>
<td>Prog 11</td>
</tr>
<tr>
<td>10 997</td>
<td>11 334</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fjärrvärme</th>
<th>IT/Kabel-TV</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Budget 11</td>
<td>Prog 11</td>
</tr>
<tr>
<td>2 208</td>
<td>4 145</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Totalt</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Budget 11</td>
</tr>
<tr>
<td>17 594</td>
</tr>
</tbody>
</table>
4.4.4 Fördelning utifrån kostnader utan avskrivningar och räntor


<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Enät</th>
<th>Gasnät</th>
<th>IT /Kabel-TV</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Budget 11</td>
<td>Prog 11</td>
<td>Utfall 11</td>
</tr>
<tr>
<td>Elnät</td>
<td>38%</td>
<td>36%</td>
<td>37%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>32%</td>
<td>30%</td>
<td>31%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>9 846</td>
<td>9 536</td>
<td>10 872</td>
</tr>
<tr>
<td>Fjärrvärme</td>
<td>48%</td>
<td>51%</td>
<td>49%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>40%</td>
<td>42%</td>
<td>40%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>12 385</td>
<td>13 491</td>
<td>14 118</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 8: Fördelning av Varberg Energis overheadkostnader på rörelsegrenar utifrån kostnader utan avskrivningar och räntor (egen bearbetning utifrån Varberg Energis dokument).

Nedan visas en tabell på hur resultaten för de olika rörelsegrenarna skulle sett ut om fördelningen skulle skett utifrån kostnader utan avskrivningar och räntor. 11 innebär år 2011 och 12 innebär år 2012.

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Enät</th>
<th>Gasnät</th>
<th>IT /Kabel-TV</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Budget 11</td>
<td>Prog 11</td>
<td>Utfall 11</td>
</tr>
<tr>
<td>Elnät</td>
<td>17 262</td>
<td>23 205</td>
<td>25 152</td>
</tr>
<tr>
<td>Fjärrvärme</td>
<td>-4 683</td>
<td>-9 342</td>
<td>-17 900</td>
</tr>
<tr>
<td>Totalt</td>
<td>17 594</td>
<td>20 131</td>
<td>13 274</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 9: Resultat för Varberg Energis rörelsegrenar vid fördelning av overheadkostnader utifrån kostnader utan avskrivningar och räntor (egen bearbetning utifrån Varberg Energis dokument).
4.4.5 Fördelning utifrån kostnader med avskrivningar och räntor


<table>
<thead>
<tr>
<th>Elnät</th>
<th>Gasnät</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Budget 11</strong></td>
<td><strong>Prog 11</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>32%</td>
<td>31%</td>
</tr>
<tr>
<td>27%</td>
<td>26%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Fjärrvärme</strong></td>
<td><strong>IT /Kabel-TV</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>51%</td>
<td>52%</td>
</tr>
<tr>
<td>42%</td>
<td>44%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Budget 11</strong></td>
<td><strong>Prog 11</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>-5 399</td>
<td>-9 857</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Totalt</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>17 594</td>
<td>20 131</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 10: Fördelning av Varberg Energis overheadkostnader på rörelsegrenar utifrån kostnader med avskrivningar och räntor (egen bearbetning utifrån Varberg Energis dokument).

Nedan visas en tabell på hur resultaten för de olika rörelsegrenarna skulle sett ut om fördelningen skulle skett utifrån kostnader med avskrivningar och räntor. 11 innebär år 2011 och 12 innebär år 2012.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Elnät</th>
<th>Gasnät</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Budget 11</strong></td>
<td><strong>Prog 11</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>18 749</td>
<td>24 412</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Fjärrvärme</strong></td>
<td><strong>IT /Kabel-TV</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>-5 399</td>
<td>-9 857</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Totalt</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>17 594</td>
<td>20 131</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 11: Resultat för Varberg Energis rörelsegrenar vid fördelning av overheadkostnader utifrån kostnader med avskrivningar och räntor (egen bearbetning utifrån Varberg Energis dokument).
4.5 Budget


4.6 Redovisning


### 4.7 Resultatmätningar


---

\(^8\) Nedskrivningar måste göras på anläggningstillgångar som har haft en större värdeinskning jämfört med ackumulerade systematiska avskrivningar (Bokföringsnämnden, 2003).

\(^9\) Utegubbarna är de som arbetar ute på anläggningarna (Brännström & Öhman, 2012, intervju).

4.8 Organisering


Koncernen är uppdelad i två företag där personer anställda i ett utav bolagen kan göra arbeten åt det andra bolaget (ibid.). Varberg Energi AB häller främst på med tjänster medan Varberg Energi AB sysslar med bland annat elhandel. De som arbetar i de olika rörelsegrernarna i Varberg Energi AB är anställda hos något av affärsområdena elnät, entreprenad, energi, eller IT. De som jobbar under Entreprenad gör arbeten åt alla rörelsegrernarna och det är svårt att veta hur mycket som görs för varje gren. Även på andra affärsområden kan de anställda utföra arbeten åt de olika rörelsegrernarna. Det går inte att säga att det är ett visst antal personer som är anställda på en rörelsegren och det finns ingen sammanställning hur mycket tid som läggs ned av personalen på de olika rörelsegrernarna. Även tjänstemännens arbeten på de olika affärsområdena är i andra än där de är anställda. Tjänstemännens har företaget fördelat ut ungefärligt hur det tror att de fördelar tiden. Företaget ser det som positivt att personal kan lita av varje istället för att de skulle vara låsta vid en uppgift och därför vill de inte att personal bara ska tillhöra en rörelsegren.
4.9 Sammanfattning

Varberg Energis fördelning av overheadkostnader sker utifrån bärkraft men ändå på ett sådant sätt att även de rörelsegrenar som visar negativt resultat före fördelningen av overheadkostnaderna får en del av dem. Alla rörelsegrenar måste enligt företaget belastas med en del av overheadkostnaderna eftersom det är orimligt att en rörelsegren inte förbrukar någon overheadkostnad alls. Metoden för fördelningen av overheadkostnaderna har använts i mer än 20 år men den procentuella fördelningen kan justeras något från år till år och fördelningen sker i mån av tid. Syftet med budgeten och den interna redovisningen samt fördelningen av overheadkostnaderna i dem är att planera verksamheten och för att se hur de olika rörelsegrenarna går. Företaget har genom åren ändrat sitt utbud. Bland annat har fjärrvärme och IT tillkommit. Vissa tjänster är också på väg att försvinna så som kabel-TV:n. Ändringen av utbudet har skett på grund av bland annat att Varbergs kommun har velat det. Elnätet har åtminstone under de senaste 20 åren fått fördelat 45% till 50% av overheadkostnaderna på sig.
5 Analysering

Detta kapitel kommer först att beskriva den valda analysmetoden. Sedan kommer begreppen i empirin att analyseras. I slutet av kapitlet kommer det viktigaste från analysen att sammanfattas.

5.1 Analysemåte


![Diagram](attachment:analyseprocessen.png)

**FIGUR 2:** Den kvalitativa analysprocessen (Hjerm & Lindgren, 2010, s. 90).

5.2 Ekonomistyrning


5.3 Kalkylering


5.4 Fördelning av overheadkostnader


5.4.1 Kriterier för fördelning av overheadkostnader


Det uttalande som Per Öhman gjort om att personer som sysslar med fördelningen av overheadkostnader inte tror att de är helt fel ute kan ses som att de nöjer sig med den fördelning de gör. Per Öhman och Christina Brännström har också sagt att de är relativt klent bemannade och att det därför inte finns tid för en mer avancerad fördelning än de nuvarande. På grund av tidsbristen kanske de nöjer sig med den fördelning de har. En fördelning som skulle vara mer rättvisande kanske är liknande den fördelning de har nu men om den skulle visa sig vara på ett sådant sätt att någon rörelsegren har större kostnader än företaget tror så verkar det som att de inte vill veta det eftersom de vill behålla sitt nuvarande utbud. Det är svårt att tolka hur rättvisande den nuvarande fördelningen av overheadkostnaderna är eftersom det är uppskattningar som företaget gjort.

5.4.2 Anledningar till fördelning av overheadkostnader


Den rörelsegren som enligt empirin skulle kunna drabbas mest av en ny fördelning av overheadkostnaderna är fjärrvärmen då den i alla fördelningar som gjorts i denna uppsats utom en visar negativt resultat. Eftersom Varberg Energi investerar i värmeverket och då de tror att avskrivningarna på fjärrvärmen kommer att minska i framtiden kan det tolkas som att företaget ansett att fjärrvärmen tidigare har haft för höga direkta kostnader. Eftersom företaget till viss del fördelar overheadkostnaderna efter bärkraft skulle det kunna vara så att fjärrvärmens tidigare fått en mindre del av overheadkostnaderna än vad den hade fått om den hade haft mindre direkta kostnader.
5.5 Fördelningsmetoder


5.5.1 Fördelning utifrån intäkter


En fördelning utifrån intäkter skulle kunna ses som konsekvent men det behöver inte innebära att overheadkostnaderna uppstår på grund av de intäkter som en rörelsegren har. En variation i intäkt skulle inte nödvändigtvis innebära att overheadkostnaderna varierar i samma storlek. Ett exempel är rörelsegrenen fjärrvärme där lika mycket administrativt arbete kan behöva läggas ned och lika stor del av fastigheterna användas trots att det till exempel blir varmare vädret och kunderna då inte utnyttjar lika mycket energi för uppvärmning. Då skulle intäkterna minska men kostnaderna stanna på samma nivå. Det skulle också kunna finnas tillfällen då intäkterna och kostnaderna varierar. En ökning i intäkter skulle kunna leda till att bland annat mer personal behövs och att större lokaler krävs då skulle det kunna tolkas som att ett samband mellan intäkter och overheadkostnader finns.
5.5.2 Fördelning utifrån resultat före avskrivningar och räntor


5.5.3 Fördelning utifrån resultat efter avskrivningar och räntor


5.5.4 Fördelning utifrån kostnader utan avskrivningar och räntor

Enligt denna fördelning av overheadkostnaderna skulle elnätet få en mindre del av overheadkostnaderna än vid Varberg Energis fördelning. Den stora skillnaden är fjärrvärmen som skulle få fördelat mer än tre gånger så stor overheadkostnad jämfört med hur Varberg Energi fördelat. Detta skulle medföra att rörelsegrenen fjärrvärme skulle gå med förlust i alla de fyra fallen. Alla de andra rörelsegrenarna skulle få positiva resultat.

De kostnader utan avskrivningar och räntor som en rörelsegren har skulle kunna samvariera med overheadkostnaderna då mer personal skulle kunna antas innebära att mer administration krävs och att större ytor också behövs. Däremot skulle en leverantör kunna höja sina priser, så att Varberg Energi får ökade kostnader, utan att det betyder att det krävs mer av overheadkostnaderna. Det kan också vara så att en rörelsegren har bland annat stora inköpskostnader för till exempel dyrare material men att det inte innebär att den grenen använder mer av overheadkostnaderna än en rörelsegren med lägre kostnader. Om det stämmer blir en tolkning att den fördelningen inte blir rättvisande.

5.5.5 Fördelning utifrån kostnader med avskrivningar och räntor

Då fördelning av overheadkostnader sker utifrån kostnader med avskrivningar och räntor är det framför allt fjärrvärmens andel av overheadkostnaderna som ökar jämfört med Varberg Energis fördelning. Gasnätet minskar sin andel. Den rörelsegren som minskar sin andel mest är elnät som går från runt 50 % till ca 26 %. Detta medför att elnätet gör stora vinster medan fjärrvärmens går med förlust. De andra rörelsegrenarna visar positiva resultat.

Vid denna fördelning av overheadkostnaderna kan samma antaganden som vid fördelning utifrån kostnader utan avskrivningar och räntor om att ökade direkta kostnader kan leda till ökade overheadkostnader göras. Däremot skulle en leverantör kunna höja sina kostnader utan att det betyder att det krävs mer av overheadkostnaderna. Räntor skulle dock kunna variera utan att något merarbete krävs eller att andra kostnader ökar.

5.6 Budget

5.7 Redovisning


Att minska kostnaderna eller att lägga ned någon av rörelsegrenarna skulle kunna innebära att en del av personalen skulle vara tvungen att sluta. På så sätt kan en ovilja till nedläggning av rörelsegrenar vara kopplat till en ovilja att göra sig av med personal. Det kan ses som att de vill ha bra personalförhållanden och det kan också vara så att så länge hela koncernen går med vinst så kan de inte motivera att göra sig av med personal.

Fördelningen av overheadkostnaderna i Varberg Energis interna redovisning blev ungefär lika stor procentuellt sett utifrån de totala overheadkostnaderna som för både budget och prognos. Fastighetskostnaderna fördelades även de med ungefär samma procentsats som vid budget och prognos. Detta trots att rörelsegrenarnas resultat varierade jämfört med budget och prognos. En variation i resultat skulle kunna tolkas som att en rörelsegren får förändrad bärkraft och att overheadkostnaderna därför borde variera.

5.8 Resultatmätningar

5.9 Organisering


Eftersom företaget använt samma metod vid fördelning av overheadkostnaderna under en period som skulle kunna anses lång i jämförelse med företagets livslängd kan det tolkas som att företaget inte ändrat så mycket i sättet som de arbetar på. Mycket av fördelen av overheadkostnaderna bygger på det förflutna. En annan anledning till att de nuvarande metoderna kan anses svåra att ändra är att Per Öhman och Christina Brännström har sagt att de tror att de inte är helt fel ute vid fördelen av overheadkostnaderna på de olika rörelsegrenarna. Det kan tolkas som att de finner viss effektivitet i sina budget- och internredovisningstekniker. Om företaget anser att det finns en viss effektivitet kan metoderna bli svåra att ändra på.

På grund av att Per Öhman och Christina Brännström sagt att en ny fördelning av overheadkostnaderna inte har som mål att lägga ned någon rörelsegren skulle det kunna tolkas som att en förändring skulle förmodligen bara leda till att de nuvarande uppgifterna genomförs på ett annorlunda sätt. Det kan också tolkas som att företaget inte heller skulle ändra sina nuvarande strategier. Trots ändringar i utbudet har elnätet fått ungefär lika stor del av overheadkostnaderna under de senaste 20 åren. Det kan tolkas som att elnätet alltid varit den rörelsegren med bäst resultat. Det tyder också på att det är svårt att hitta tjänster med möjligheter att göra vinster i samma storlek.
Enligt den utveckling som företaget haft där de har börjat med nya tjänster, som bland annat fjärrvärmen, så kan det tolkas som att företagets ändring av utbud beror på att de vill ligga mer rätt i tiden och också om att de till viss del vill minska kostnader. Ett tecken på det är att de påbörjade bygget av en värmeverksanläggning. Det blir då lättare för dem att kunna ha ett jämnt utbud eftersom de mer själva kan styra den värme som produceras. De har också miljömässiga skäl till sina investeringar. Att de erbjuder nya tjänster kan också handla om att kommunen har en åsikt om vad de ska ha för utbud. Vid förändringar i utbudet kan det nuvarande sättet att fördela overheadkostnaderna ständigt behöva ändras, då bland annat procentsatserna som använts behöver omvärderas. Med en mer rättvisande metod skulle fördelningen kunna bli mer riktig utan att uppskattningar behöver göras.

5.10 Sammanfattning

6 Slutsats

I detta kapitel ska huvudfrågan besvara med utgångspunkt ifrån syftet.

_Hur kan Varberg Energis fördelning av overheadkostnader bli mer rättvisande jämfört med den nuvarande metoden som företaget använder?_

Syftet är att beskriva Varberg Energis arbete vid fördelning av overheadkostnader och skapa helhetsförståelse för innehållet i deras arbetssätt för att utveckla och diskutera fördelningsnycklar som kan ge en mer rättvisande bild av overheadkostnaderna och deras ursprung.

6.1 Hur kan Varberg Energis fördelning av overheadkostnader bli mer rättvisande jämfört med den nuvarande metoden som företaget använder?

Rättvisande innebär att kostnader läggs där de uppstår, alltså att de som orsakar kostnaderna får betala för dem. På så sätt får man också fram hur en produkt, tjänst eller avdelning egentligen går ekonomiskt då alla kostnader blir inräknade istället för bara de direkta kostnaderna. En rättvisande fördelning kan användas för att bestämma om tjänster ska behållas, läggas ned, kostnadseffektiveras eller förändras i något annat avseende.

Då Varberg Energis nuvarande fördelning är svår att veta hur rättvisande den är det också svårt att jämföra om de fördelningar som gjort i denna uppsats är mer eller mindre rättvisande. Under uppsatsen gång har det också varit något knekpå att sätta sig in i företagets arbetssätt och därför har det också varit svårt att hitta en mer rättvisande fördelning av overheadkostnaderna än den nuvarande.


Efter vår studie anser vi att det finns ett antal problem som bör lösas för att Varberg Energi ska kunna fördela sina overheadkostnader mer rättvisande:

- Vår första tes är att personal tydligare bör hänföras till en viss rörelsegregen.

Personal som arbetar under något av affärsområdena entreprenad, elnät, energi eller IT borde tydligare hänföras till de olika rörelsegrenarna eftersom olika mycket personal kräver olika stora administrativa kostnader. Olika mycket personal kräver också olika mycket lokaler. Eftersom inte all Varberg Energis personal sitter på kontor, då de har personal som jobbar ute på anläggningarna, borde också en fördelning av hur mycket kontorspersonal och hur mycket utepersonal en viss rörelsegregen har.
- Vår andra tes är att Varberg Energi bör lägga ned mer tid på fördelningen av overheadkostnaderna.

För att Varberg Energi ska kunna fördela sina overheadkostnader mer rättvisande måste mer tid läggas på fördelningen. En fördelning av personalen på de olika rörelsegrenarna kommer leda till att mer tid behövs läggas ned. Det skulle kanske endast krävas i början av införandet av en ny metod. Efter en tids användande kommer förmodligen tidsåtgången att minska.

- Vår tredje tes är att Varberg Energi bör vara öppna för nya metoder.

Vi tycker att Varberg Energis fördelning av overheadkostnader har skett under en lång tid och metoden därför kan vara svårförändrad. För att Varberg Energi ska kunna ändra sin fördelning av overheadkostnader måste de vara öppna för nya metoder som på ett bättre sätt kan fördela overheadkostnaderna.

Vi anser att även om någon av rörelsegrenar ofta skulle visa negativt resultat vid en mer rättvisande fördelning så borde det vara bättre för företaget att veta hur det egentligen går för de olika rörelsegrenarna. Idag gör Varberg Energi bara uppskattningar på hur stor del av overheadkostnaderna som varje rörelsegren ska fördelat ha på sig. Varberg Energi kanske någon dag skulle vilja minska sina kostnader och då är det bra att veta hur de olika rörelsegrenarna går. Eftersom Varberg Energi idag till viss del fördelar efter bärkraft innebär det att organisationen skulle kunna ha möjligheter att minska sina kostnader. Om företaget bättre vetat vad som orsakar olika kostnader kan företaget upptäcka om någon rörelsegren har kostnader som inte är nödvändiga för företaget.

6.2 Uppsatsens bidrag

Vårt bidrag genom denna uppsats för att Varberg Energi ska kunna fördela sina overheadkostnader mer rättvisande är att:

- Varberg Energi bör fördela sin personal tydligare på sina rörelsegrenar
- Varberg Energi bör lägga ner mer tid på sin fördelning av overheadkostnaderna
- Varberg Energi bör vara öppna för nya metoder

6.3 Förslag till vidare forskning

Vi tror att det skulle vara intressant att titta mer på är hur den egentliga fördelningen på de olika rörelsegrenarna av personal som inte ingår i overheaden ser ut för att försöka göra en ny fördelning av Varberg Energis kostnader. En annan fråga som skulle kunna vara intressant att besvara är om det finns en samvariation mellan de olika rörelsegrenarnas direkta kostnader och overheadkostnaderna.
7 Källförteckning


Björn Lundén information a. (u.d.). blinfo.se.

Björn Lundén information b. (u.d.). blinfo.se.


7.1 Intervjuer och möten


Intervjuobjekt: Per Öhman (Administrativ chef) Varberg Energis kontor
Christina Brännström (Redovisningschef)

Intervjuare: Jenny Winroth Daniel Thuresson

Bilaga 1 Intervjufrågor

Vad är syftet med fördelningen av overheadkostnaderna?

Hur fördelas kostnaderna idag?

Vilka metoder används idag för kostnadsfördelningarna?

Hur kom ni fram till de metoderna ni har nu?

När började ni med dessa metoder?

Vad är syftet med en förbättring av omkostnadsfördelningarna?

Vilka overheadkostnader är det som skulle kunna fördelas bättre?

Vilken typ av budget använder ni?

När började ni använda denna budgetmetod?

Har ni några krav från ägarna hur budgeten ska se ut?

Kopplar ni budgeten till ekonomistyrningen?

Gör ni uppföljning på er budget?

Används uppföljningen till något?

Hur hanterar ni avvikelser?

Hur ofta gör ni uppföljning?

Vad är det i budgeten som ni anser kan förbättras?

Vilka andra personer borde vi prata med?

Vad för dokument får vi tillgång till?

Har ni funderat på hur vi ska kunna sätta oss in i ert arbetssätt?

Är det något mer som ni vill ta upp om overheadkostnader, budget eller genomförandet av undersökningen?
Bilaga 2 Beräkningar

Vi började med att beräkna Varberg Energis nuvarande fördelningsprocent av overheadkostnaderna utan fastigheter så här:

\[\text{Procentsats} = \frac{\text{overhead per rörelsegren}}{\text{total overhead}}\]

Fördelning i procent overheadkostnaderna

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Elnät</th>
<th>Gasnät</th>
<th>Fjärrvärme</th>
<th>VEM</th>
<th>IT/Kabel-TV</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Budget 11</td>
<td>14500/28200 = 51,42%</td>
<td>1692/28200 = 6,00%</td>
<td>3548/28200 = 12,58%</td>
<td>4900/28200 = 17,38%</td>
<td>3560/28200 = 12,62%</td>
</tr>
<tr>
<td>Prognos 11</td>
<td>14495/28191 = 51,42%</td>
<td>1692/28191 = 6,00%</td>
<td>3546/28191 = 12,58%</td>
<td>4900/28191 = 17,38%</td>
<td>3558/28191 = 12,62%</td>
</tr>
<tr>
<td>Utfall 11</td>
<td>14643/28478 = 51,42%</td>
<td>1709/28478 = 6,00%</td>
<td>3583/28478 = 12,58%</td>
<td>4948/28478 = 17,37%</td>
<td>3595/28478 = 12,62%</td>
</tr>
<tr>
<td>Budget 12</td>
<td>14970/28699 = 52,16%</td>
<td>1594/28699 = 5,55%</td>
<td>3561/28699 = 12,41%</td>
<td>5000/28699 = 17,42%</td>
<td>3574/28699 = 12,45%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Vi räknade ut den procentuella fördelningen av fastighetskostnaderna med nästkommande formel:

\[\text{Procentsats} = \frac{\text{kostnad fastigheter per rörelsegren}}{\text{kostnad fastigheter total}}\]

Fördelning procent fastigheter

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Elnät</th>
<th>Gasnät</th>
<th>Fjärrvärme</th>
<th>VEM</th>
<th>IT/Kabel-TV</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Budget 11</td>
<td>1600/2900 = 55,17%</td>
<td>150/2900 = 5,17%</td>
<td>400/2900 = 13,79%</td>
<td>450/2900 = 15,52%</td>
<td>300/2900 = 10,34%</td>
</tr>
<tr>
<td>Prognos 11</td>
<td>2100/4000 = 52,50%</td>
<td>180/4000 = 4,5%</td>
<td>600/4000 = 15%</td>
<td>600/4000 = 15%</td>
<td>520/4000 = 13%</td>
</tr>
<tr>
<td>Utfall 11</td>
<td>3608/6539 = 55,18%</td>
<td>338/6539 = 5,17%</td>
<td>902/6539 = 13,79%</td>
<td>1004/6539 = 15,35%</td>
<td>687/6539 = 10,51%</td>
</tr>
<tr>
<td>Budget 12</td>
<td>1500/2886 = 51,98%</td>
<td>150/2886 = 5,20%</td>
<td>486/2886 = 16,84%</td>
<td>450/2886 = 15,59%</td>
<td>300/2886 = 10,4%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Siffrorna som använts för beräkningar av procentsatserna i de två tabellerna ovan kommer från Tabell 1 i uppsatsen.
Nedan visas beräkningar av overheadkostnaderna utan Varberg Energimarknads (VEM:s) andel. Siffrorna är hämtade från Tabell 1 i uppsatsen.

**Fördelning i kronor**

För att räkna ut hur mycket varje rörelsegren skulle belastas med i kronor tog vi:

\[
\text{Fördelningsnyckeln} \times (\text{Overhead} - \text{VEM:s overhead}) = \text{storlek på overhead i kronor}
\]

\[
(\text{Overhead} - \text{VEM:s overhead}) = \text{Overhead} + \text{fastigheter} - (\text{VEM:s overhead} + \text{VEM fastigheter})
\]

**Budget 11**
\[
28200 + 2900 - 4900 - 450 = 25750
\]

**Prognos 11**
\[
28191 + 4000 - 4900 - 600 = 26691
\]

**Utfall 11**
\[
28478 + 6539 - 4948 - 1004 = 29065
\]

**Budget 12**
\[
28699 + 2886 - 5000 - 450 = 26135
\]

**Andel av de totala overheadkostnaderna**

Nedan visas beräkningar på fördelning i procent av de totala overheadkostnaderna med VEM:s del inräknad.

\[
\text{Fördelning i procent totala overhead} = \frac{\text{fördelnig i kronor per örelsegren}}{\text{total overhead inklusive VEM:s andel}}
\]

Total overheadkostnad = Overheadkostnader + Fastigheter

**Total overhead – VEM:s overhead Budget 11**
28200+2900=31100

**Total overhead – VEM:s overhead Prognos 11**
28191+4000=32191

**Total overhead – VEM:s overhead Utfall 11**
28478+6539=35017

**Total overhead – VEM:s overhead Budget 12**
28699+2886=31584
Fördelning utifrån intäkt

\[
\text{Fördelningsnyckel} = \frac{\text{intäkt per rörelsegren}}{\text{(totala intäkter} - \text{intäkter från VEM)}
\]

Budget 11

\[
\text{Fördelningsnyckel} = \frac{\text{intäkt per rörelsegren}}{236\,587 - 5350} = \frac{\text{intäkt per rörelsegren}}{231\,237}
\]

Prognos 11

\[
\text{Fördelningsnyckel} = \frac{\text{intäkt per rörelsegren}}{239\,195 - 5500} = \frac{\text{intäkt per rörelsegren}}{233\,695}
\]

Utfall 11

\[
\text{Fördelningsnyckel} = \frac{\text{intäkt per rörelsegren}}{241\,110 - 5999} = \frac{\text{intäkt per rörelsegren}}{235\,111}
\]

Budget 12

\[
\text{Fördelningsnyckel} = \frac{\text{intäkt per rörelsegren}}{249\,740 - 5450} = \frac{\text{intäkt per rörelsegren}}{244\,290}
\]

Fördelning i procent utan VEM:s andel utifrån intäkter

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Elnät</th>
<th>Gasnät</th>
<th>Fjärrvärme</th>
<th>IT/Kabel-TV</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Budget 11</td>
<td>88 100/231 237 = 38%</td>
<td>6 900/231 237 = 3%</td>
<td>103 300/231 237 = 45%</td>
<td>32 937/231 237 = 14%</td>
</tr>
<tr>
<td>Prognos 11</td>
<td>91 052/233 695 = 39%</td>
<td>7 253/233 695 = 3%</td>
<td>102 213/233 695 = 44%</td>
<td>33 177/233 695 = 14%</td>
</tr>
<tr>
<td>Utfall 11</td>
<td>96 946/235 111 = 41%</td>
<td>6 563/235 111 = 3%</td>
<td>96 733/235 111 = 41%</td>
<td>34 869/235 111 = 15%</td>
</tr>
<tr>
<td>Budget 12</td>
<td>94 250/244 290 = 39%</td>
<td>5 952/244 290 = 2%</td>
<td>111 543/244 290 = 46%</td>
<td>32 545/244 290 = 13%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fördelning i procent med VEM:s andel utifrån intäkter

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Elnät</th>
<th>Gasnät</th>
<th>Fjärrvärme</th>
<th>IT/Kabel-TV</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Budget 11</td>
<td>98 111/311 100=32%</td>
<td>768/311 100=2%</td>
<td>115 030/311 100=37%</td>
<td>3668/311 100=12%</td>
</tr>
<tr>
<td>Prognos 11</td>
<td>103 999/321 912=32%</td>
<td>828/321 912=3%</td>
<td>116 740/321 912=36%</td>
<td>3789/321 912=12%</td>
</tr>
<tr>
<td>Utfall 11</td>
<td>119 854/350 017=34%</td>
<td>811/350 017=2%</td>
<td>119 593/350 017=34%</td>
<td>4311/350 017=12%</td>
</tr>
<tr>
<td>Budget 12</td>
<td>100 834/315 844=32%</td>
<td>637/315 844=2%</td>
<td>119 334/315 844=38%</td>
<td>3482/315 844=11%</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Fördelning i kronor utifrån intäkter

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Elnät</th>
<th>Gasnät</th>
<th>Fjärrvärme</th>
<th>IT/Kabel-TV</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Budget 11</td>
<td>38%*25750=9811</td>
<td>3%*25750=768</td>
<td>45%*25750=11503</td>
<td>14%*25750=3668</td>
</tr>
<tr>
<td>Prognos 11</td>
<td>39%*26691=10399</td>
<td>3%*26691=828</td>
<td>44%*26691=11674</td>
<td>14%*26691=3789</td>
</tr>
<tr>
<td>Utfall 11</td>
<td>41%*29065=11985</td>
<td>3%*29065=811</td>
<td>41%*29065=11959</td>
<td>15%*29065=4311</td>
</tr>
<tr>
<td>Budget 12</td>
<td>39%*26135=10083</td>
<td>2%*26135=637</td>
<td>46%*26135=11933</td>
<td>13%*26135=3482</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Nedan visas beräkningar på hur resultaten för de olika rörelsegrenarna blivit om Varberg Energi fördelat sina overheadkostnader utifrån hur stora intäkter de olika rörelsegrenarna har.

Fördelningsberäkning utifrån resultat före räntor och avskrivningar

\[
\text{Fördelningsnyckel} = \frac{\text{resultat per röreslegren före avskrivningar och räntor}}{\text{totalresultat före avskrivningar och räntor}} - \frac{\text{resultat per röreslegren efter finansiella poster}}{\text{totalresultat - avskrivningar och räntor}} - \frac{\text{resultat per röreslegren}}{\text{VEM:s resultat före avskrivningar och räntor}}
\]

Budget 11

\[
\text{Fördelningsnyckel} = \frac{\text{resultat per röreslegren före avskrivningar och räntor}}{17594 + 61748 - 0} = \frac{\text{resultat per röreslegren före avskrivningar och räntor}}{79342}
\]
Prognos 11

\[ Fördelningsnyckel = \frac{\text{resultat per röreslegren före avskrivningar och räntor}}{20131 + 57359 - 0} \]
\[ = \frac{\text{resultat per röreslegren före avskrivningar och räntor}}{77490} \]

Utfall 11

\[ Fördelningsnyckel = \frac{\text{resultat per röreslegren före avskrivningar och räntor}}{13322 + 63995 - 47} \]
\[ = \frac{\text{resultat per röreslegren före avskrivningar och räntor}}{77270} \]

Budget 12

\[ Fördelningsnyckel = \frac{\text{resultat per röreslegren före avskrivningar och räntor}}{20499 + 57189 - 0} \]
\[ = \frac{\text{resultat per röreslegren före avskrivningar och räntor}}{77688} \]

Fördelning i procent utan VEM:s andel utifrån resultat före avskrivningar och räntor

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Elnät</th>
<th>Gasnät</th>
<th>Fjärrvärme</th>
<th>IT/Kabel-TV</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Budget 11</td>
<td>(\frac{11008 + 12757}{79342} = 30%)</td>
<td>(\frac{247 + 1801}{79342} = 3%)</td>
<td>(\frac{3754 + 34928}{79342} = 49%)</td>
<td>(\frac{2585 + 12262}{79342} = 19%)</td>
</tr>
<tr>
<td>Prognos 11</td>
<td>(\frac{16146 + 12041}{77490} = 36%)</td>
<td>(\frac{390 + 1627}{77490} = 3%)</td>
<td>(\frac{3 + 32600}{77490} = 42%)</td>
<td>(\frac{3592 + 11091}{77490} = 19%)</td>
</tr>
<tr>
<td>Utfall 11</td>
<td>(\frac{17773 + 12755}{77270} = 40%)</td>
<td>(\frac{-614 + 1639}{77270} = 1%)</td>
<td>(\frac{-8267 + 37964}{77270} = 38%)</td>
<td>(\frac{4383 + 11637}{77270} = 21%)</td>
</tr>
<tr>
<td>Budget 12</td>
<td>(\frac{13995 + 12900}{77688} = 35%)</td>
<td>(\frac{108 + 1610}{77688} = 2%)</td>
<td>(\frac{2525 + 31279}{77688} = 44%)</td>
<td>(\frac{3871 + 11400}{77688} = 20%)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fördelning i procent med VEM:s andel utifrån resultat före avskrivningar och räntor

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Elnät</th>
<th>Gasnät</th>
<th>Fjärrvärme</th>
<th>IT/Kabel-TV</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Budget 11</td>
<td>(\frac{7713/31100=25%}{665/31100=2%})</td>
<td>(\frac{3254/31100=10%}{3254/31100=10%})</td>
<td>(\frac{12554/31100=40%}{12554/31100=40%})</td>
<td>(\frac{4819/31100=15%}{4819/31100=15%})</td>
</tr>
<tr>
<td>Prognos 11</td>
<td>(\frac{9709/32191=30%}{695/32191=2%})</td>
<td>(\frac{3254/32191=10%}{3254/32191=10%})</td>
<td>(\frac{11230/32191=35%}{11230/32191=35%})</td>
<td>(\frac{5057/32191=16%}{5057/32191=16%})</td>
</tr>
<tr>
<td>Utfall 11</td>
<td>(\frac{11483/35017=33%}{386/35017=1%})</td>
<td>(\frac{3254/35017=9%}{3254/35017=9%})</td>
<td>(\frac{11170/35017=32%}{11170/35017=32%})</td>
<td>(\frac{6026/35017=17%}{6026/35017=17%})</td>
</tr>
<tr>
<td>Budget 12</td>
<td>(\frac{9048/31584=29%}{578/31584=2%})</td>
<td>(\frac{3254/31584=10%}{3254/31584=10%})</td>
<td>(\frac{11372/31584=36%}{11372/31584=36%})</td>
<td>(\frac{5137/31584=16%}{5137/31584=16%})</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Fördelning i kronor utifrån resultat före avskrivningar och räntor

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Elnät</th>
<th>Gasnät</th>
<th>Fjärrvärme</th>
<th>IT/Kabel-TV</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Budget 11</td>
<td>30%*25750=7713</td>
<td>3%*25750=665</td>
<td>49%*25750=12554</td>
<td>19%*25750=4819</td>
</tr>
<tr>
<td>Prognos 11</td>
<td>36%*26691=9709</td>
<td>3%*26691=695</td>
<td>42%*26691=11230</td>
<td>19%*26691=5027</td>
</tr>
<tr>
<td>Utfall 11</td>
<td>40%*29065=11483</td>
<td>1%*29065=386</td>
<td>38%*29065=11170</td>
<td>21%*29065=6026</td>
</tr>
<tr>
<td>Budget 12</td>
<td>35%*26135=9048</td>
<td>2%*26135=578</td>
<td>44%*26135=11372</td>
<td>20%*26135=5137</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Nedan visas beräkningar på hur resultaten för de olika rörelsegrenarna blivit om Varberg Energi fördelat sina overheadkostnader utifrån hur stora resultat före avskrivningar och räntor de olika rörelsegrenarna har.

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Elnät</th>
<th>Gasnät</th>
<th>Fjärrvärme</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Summa intäkter</td>
<td>88 100</td>
<td>91 052</td>
<td>96 946</td>
</tr>
<tr>
<td>Rörelsekostnader</td>
<td>-29 235</td>
<td>-27 130</td>
<td>-25 708</td>
</tr>
<tr>
<td>Övriga kostnader</td>
<td>-19 000</td>
<td>-19 140</td>
<td>-22 459</td>
</tr>
<tr>
<td>Overhead och fastigheter</td>
<td>-7 713</td>
<td>-9 709</td>
<td>-11 483</td>
</tr>
<tr>
<td>Avskrivningar och räntor</td>
<td>-12 757</td>
<td>-12 041</td>
<td>-12 900</td>
</tr>
<tr>
<td>Resultat efter finansiella poster</td>
<td>19 395</td>
<td>23 032</td>
<td>24 541</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Beräkning fördelning med resultat efter räntor och avskrivningar som bas:

\[
\text{Fördelningsnyckel} = \frac{\text{rörelseresultat per rörelsegren}}{\text{tottalt resultat} - \text{VEM:s resultat}}
\]

**Budget 11**

\[
\text{Fördelningsnyckel} = \frac{\text{resultat per röreslegren efter avskrivningar och räntor}}{17594 - 0}
\]

**Prognos 11**

\[
\text{Fördelningsnyckel} = \frac{\text{resultat per röreslegren efter avskrivningar och räntor}}{20131 - 0}
\]
**Utfall 11**

\[ \text{Fördelningsnyckel} = \frac{\text{resultat per röreslegren efter avskrivningar och räntor}}{13322 - 47} \]
\[ = \frac{\text{resultat per röreslegren efter avskrivningar och räntor}}{13275} \]

**Budget 12**

\[ \text{Fördelningsnyckel} = \frac{\text{resultat per röreslegren före avskrivningar och räntor}}{20499 - 0} \]
\[ = \frac{\text{resultat per röreslegren före avskrivningar och räntor}}{20499} \]

**Fördelning i procent utan VEM:s andel utifrån resultat efter avskrivningar och räntor**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Elnät</th>
<th>Gasnät</th>
<th>Fjärrvärme</th>
<th>IT/Kabel-TV</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Budget 11</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Elnät</td>
<td>11008/17594= 63%</td>
<td>247/17594= 1%</td>
<td>3754/17594= 21%</td>
<td>2585/17594= 15%</td>
</tr>
<tr>
<td>Gasnät</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Fjärrvärme</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>IT/Kabel-TV</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Prognos 11</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Elnät</td>
<td>16146/20131= 80%</td>
<td>390/20131= 2%</td>
<td>3/20131= 0%</td>
<td>3592/20131= 18%</td>
</tr>
<tr>
<td>Gasnät</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Fjärrvärme</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>IT/Kabel-TV</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Utfall 11</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Elnät</td>
<td>17773/13275= 134%</td>
<td>-614/13275= -5%</td>
<td>-8267/13275= -62%</td>
<td>4383/13275= 33%</td>
</tr>
<tr>
<td>Gasnät</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Fjärrvärme</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>IT/Kabel-TV</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Budget 12</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Elnät</td>
<td>13995/20499= 68%</td>
<td>108/20499= 1%</td>
<td>2525/20499= 12%</td>
<td>3871/20499= 19%</td>
</tr>
<tr>
<td>Gasnät</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Fjärrvärme</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>IT/Kabel-TV</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Fördelning i procent med VEM:s andel utifrån resultat efter avskrivningar och räntor**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Elnät</th>
<th>Gasnät</th>
<th>Fjärrvärme</th>
<th>IT/Kabel-TV</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Budget 11</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Elnät</td>
<td>16111/31100=52%</td>
<td>362/31100=1%</td>
<td>5494/31100=18%</td>
<td>3783/31100=12%</td>
</tr>
<tr>
<td>Gasnät</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Fjärrvärme</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>IT/Kabel-TV</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Prognos 11</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Elnät</td>
<td>21407/32191=67%</td>
<td>517/32191=2%</td>
<td>4/32191=0%</td>
<td>4763/32191=15%</td>
</tr>
<tr>
<td>Gasnät</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Fjärrvärme</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>IT/Kabel-TV</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Utfall 11</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Elnät</td>
<td>38913/35017=111%</td>
<td>-1344/35017=-4%</td>
<td>-18100/35017=-52</td>
<td>9596/35017=27%</td>
</tr>
<tr>
<td>Gasnät</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Fjärrvärme</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>IT/Kabel-TV</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Budget 12</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Elnät</td>
<td>17843/31584=56%</td>
<td>138/31584=0%</td>
<td>3219/31584=10%</td>
<td>4935/31584=16%</td>
</tr>
<tr>
<td>Gasnät</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Fjärrvärme</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>IT/Kabel-TV</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Fördelning i kronor utifrån resultat efter avskrivningar och räntor**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Elnät</th>
<th>Gasnät</th>
<th>Fjärrvärme</th>
<th>IT/Kabel-TV</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Budget 11</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Elnät</td>
<td>63%*25750=16111</td>
<td>1%*25750=362</td>
<td>21%*25750=5494</td>
<td>15%*25750=3783</td>
</tr>
<tr>
<td>Gasnät</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Fjärrvärme</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>IT/Kabel-TV</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Prognos 11</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Elnät</td>
<td>80%*26691=21407</td>
<td>2%*26691=517</td>
<td>0%*26691=4</td>
<td>18%*26691=4763</td>
</tr>
<tr>
<td>Gasnät</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Fjärrvärme</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>IT/Kabel-TV</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Utfall 11</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Elnät</td>
<td>134%*29065=38913</td>
<td>-4%*29065=-1344</td>
<td>-62%*29065=-18100</td>
<td>33%*29065=9596</td>
</tr>
<tr>
<td>Gasnät</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Fjärrvärme</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>IT/Kabel-TV</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Budget 12</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Elnät</td>
<td>68%*26135=17843</td>
<td>0%*26135=138</td>
<td>12%*26135=3219</td>
<td>19%*26135=4935</td>
</tr>
<tr>
<td>Gasnät</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Fjärrvärme</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>IT/Kabel-TV</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Nedan visas beräkningar på hur resultaten för de olika rörelsegrenarna blivit om Varberg Energi fördelat sina overheadkostnader utifrån hur stora resultat efter avskrivningar och räntor de olika rörelsegrenarna har.

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Budget 11</th>
<th>Prog 11</th>
<th>Utfall 11</th>
<th>Budget 12</th>
<th>Budget 11</th>
<th>Prog 11</th>
<th>Utfall 11</th>
<th>Budget 12</th>
<th>Budget 11</th>
<th>Prog 11</th>
<th>Utfall 11</th>
<th>Budget 12</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Summa intäkter</strong></td>
<td>88 100</td>
<td>91 052</td>
<td>96 946</td>
<td>94 250</td>
<td>-6 900</td>
<td>7 253</td>
<td>6 563</td>
<td>5 952</td>
<td>103 300</td>
<td>102 213</td>
<td>96 733</td>
<td>111 543</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Rörelsekostnader</strong></td>
<td>-29 235</td>
<td>-27 130</td>
<td>-25 708</td>
<td>-29 450</td>
<td>-1 800</td>
<td>-1 757</td>
<td>-1 646</td>
<td>-1 360</td>
<td>-42 900</td>
<td>-47 224</td>
<td>-46 341</td>
<td>-54 292</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Övriga kostnader</strong></td>
<td>-19 009</td>
<td>-19 140</td>
<td>-22 459</td>
<td>-21 435</td>
<td>-1 210</td>
<td>-1 607</td>
<td>-1 845</td>
<td>-1 130</td>
<td>-17 770</td>
<td>-18 240</td>
<td>-16 210</td>
<td>-19 400</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Overhead och fastigheter</strong></td>
<td>-16 111</td>
<td>-21 407</td>
<td>-38 913</td>
<td>-17 843</td>
<td>-362</td>
<td>-517</td>
<td>1 344</td>
<td>-138</td>
<td>-5 494</td>
<td>-4</td>
<td>18 100</td>
<td>-3 239</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Avskrivningar och räntor</strong></td>
<td>-12 757</td>
<td>-12 041</td>
<td>-12 755</td>
<td>-12 900</td>
<td>-1 801</td>
<td>-1 627</td>
<td>-1 639</td>
<td>-1 610</td>
<td>-34 928</td>
<td>-32 600</td>
<td>-37 964</td>
<td>-31 279</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Resultat efter finansiella poster</strong></td>
<td>10 997</td>
<td>11 334</td>
<td>-2 889</td>
<td>12 622</td>
<td>1 727</td>
<td>1 745</td>
<td>2 777</td>
<td>1 714</td>
<td>2 208</td>
<td>4 145</td>
<td>14 318</td>
<td>3 353</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Budget 11</th>
<th>Prog 11</th>
<th>Utfall 11</th>
<th>Budget 12</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Summa intäkter</strong></td>
<td>5 350</td>
<td>5 500</td>
<td>5 999</td>
<td>5 450</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Rörelsekostnader</strong></td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Övriga kostnader</strong></td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Overhead och fastigheter</strong></td>
<td>-5 350</td>
<td>-5 500</td>
<td>-5 952</td>
<td>-5 430</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Avskrivningar och räntor</strong></td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Resultat efter finansiella poster</strong></td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>47</td>
<td>0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Fördelning med kostnader som bas, före avskrivningar och räntor**

\[
\text{Fördelningsnyckel} = \frac{\text{kostnader per rörelsegren} \text{ (exklusive räntor och avskrivningar)}}{\text{total kostnader} \text{ (exklusive räntor och avskrivningar)}}
\]

\[
= \frac{\text{Rörelsekostnader} + \text{övriga kostnader}}{\text{total kostnader} \text{ (exklusive räntor och avskrivningar)}}
\]

**Budget 11**

\[
\text{Fördelningsnyckel} = \frac{\text{kostnader per egren} \text{ (exklusive räntor och avskrivningar)}}{73 935 + 52 210}
\]

\[
= \frac{\text{kostnader per rörelsegren} \text{ (exklusive räntor och avskrivningar)}}{126 145}
\]

**Prognos 11**

\[
\text{Fördelningsnyckel} = \frac{\text{kostnader per rörelsegren} \text{ (exklusive räntor och avskrivningar)}}{76 111 + 53 403}
\]

\[
= \frac{\text{kostnader per rörelsegren} \text{ (exklusive räntor och avskrivningar)}}{129 514}
\]

**Utfall 11**

\[
\text{Fördelningsnyckel} = \frac{\text{kostnader per rörelsegren} \text{ (exklusive räntor och avskrivningar)}}{73 695 + 55 081}
\]

\[
= \frac{\text{kostnader per rörelsegren} \text{ (exklusive räntor och avskrivningar)}}{128 776}
\]
Budget 12

\[ \text{Fördelningsnyckel} = \frac{\text{kostnader per rörelsegren (exklusive räntor och avskrivningar)}}{85\,102 + 55\,365} \]

\[ = \frac{\text{kostnader per rörelsegren (exklusive räntor och avskrivningar)}}{140\,467} \]

Fördelning i procent utan VEM:s andel utifrån kostnader utan avskrivningar och räntor

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Elnät</th>
<th>Gasnät</th>
<th>Fjärrvärme</th>
<th>IT/Kabel-TV</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Budget 11</td>
<td>( \frac{29235 + 19000}{126,145} = 38% )</td>
<td>( \frac{1800 + 1210}{126,145} = 2% )</td>
<td>( \frac{42900 + 17770}{126,145} = 48% )</td>
<td>( \frac{14230}{126,145} = 11% )</td>
</tr>
<tr>
<td>Prognos 11</td>
<td>( \frac{27130 + 19140}{129,514} = 36% )</td>
<td>( \frac{1757 + 1607}{129,514} = 3% )</td>
<td>( \frac{47224 + 18240}{129,514} = 51% )</td>
<td>( \frac{14416}{129,514} = 11% )</td>
</tr>
<tr>
<td>Utfall 11</td>
<td>( \frac{25708 + 22459}{128,776} = 37% )</td>
<td>( \frac{1646 + 1845}{128,776} = 3% )</td>
<td>( \frac{46341 + 16210}{128,776} = 49% )</td>
<td>( \frac{14567}{128,776} = 11% )</td>
</tr>
<tr>
<td>Budget 12</td>
<td>( \frac{29450 + 21435}{244,290} = 36% )</td>
<td>( \frac{1360 + 1130}{244,290} = 2% )</td>
<td>( \frac{54292 + 19400}{244,290} = 52% )</td>
<td>( \frac{13400}{244,290} = 10% )</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fördelning i procent med VEM:s andel utifrån kostnader utan avskrivningar och räntor

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Elnät</th>
<th>Gasnät</th>
<th>Fjärrvärme</th>
<th>IT/Kabel-TV</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Budget 11</td>
<td>( 9846/31100=32% )</td>
<td>( 614/31100=2% )</td>
<td>( 12385/31100=40% )</td>
<td>( 2905/31100=9% )</td>
</tr>
<tr>
<td>Prognos 11</td>
<td>( 9536/32191=30% )</td>
<td>( 693/32191=2% )</td>
<td>( 13491/32191=42% )</td>
<td>( 2971/32191=9% )</td>
</tr>
<tr>
<td>Utfall 11</td>
<td>( 10872/35017=31% )</td>
<td>( 788/35017=2% )</td>
<td>( 14118/35017=40% )</td>
<td>( 3288/35017=9% )</td>
</tr>
<tr>
<td>Budget 12</td>
<td>( 9467/31584=30% )</td>
<td>( 463/31584=2% )</td>
<td>( 13710/31584=43% )</td>
<td>( 2493/31584=8% )</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fördelning i kronor utifrån kostnader utan avskrivningar och räntor

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Elnät</th>
<th>Gasnät</th>
<th>Fjärrvärme</th>
<th>IT/Kabel-TV</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Budget 11</td>
<td>( 38% \times 25750=9846 )</td>
<td>( 2% \times 25750=614 )</td>
<td>( 48% \times 25750=12385 )</td>
<td>( 11% \times 25750=2905 )</td>
</tr>
<tr>
<td>Prognos 11</td>
<td>( 36% \times 26691=9536 )</td>
<td>( 3% \times 26691=693 )</td>
<td>( 51% \times 26691=13491 )</td>
<td>( 11% \times 26691=2971 )</td>
</tr>
<tr>
<td>Utfall 11</td>
<td>( 37% \times 29065=10872 )</td>
<td>( 3% \times 29065=788 )</td>
<td>( 49% \times 29065=14118 )</td>
<td>( 11% \times 29065=3288 )</td>
</tr>
<tr>
<td>Budget 12</td>
<td>( 36% \times 26135=9467 )</td>
<td>( 2% \times 26135=613 )</td>
<td>( 52% \times 26135=13710 )</td>
<td>( 10% \times 26135=2493 )</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Nedan visas beräkningar på hur resultaten för de olika rörelsegrenarna blivit om Varberg Energi fördelat sina overheadkostnader utifrån hur stora kostnader utan avskrivningar och räntor de olika rörelsegrenarna har.

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Blånt</th>
<th>Gasnät</th>
<th>Fjärrvärme</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Summa intäkter</td>
<td>88 100</td>
<td>91 052</td>
<td>96 946</td>
</tr>
<tr>
<td>Rörelsekostnader</td>
<td>-29 235</td>
<td>-27 130</td>
<td>-29 450</td>
</tr>
<tr>
<td>Övriga kostnader</td>
<td>-19 000</td>
<td>-19 440</td>
<td>-22 459</td>
</tr>
<tr>
<td>Overhead och fastigheter</td>
<td>-9 846</td>
<td>-9 536</td>
<td>-10 872</td>
</tr>
<tr>
<td>Avskrivningar och räntor</td>
<td>-12 757</td>
<td>-12 041</td>
<td>-12 755</td>
</tr>
<tr>
<td>Resultat efter finansiella poster</td>
<td>17 262</td>
<td>23 205</td>
<td>25 152</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>VEM</th>
<th>FIKabel-TV</th>
<th>Totalt</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Summa intäkter</td>
<td>5 350</td>
<td>5 999</td>
<td>5 450</td>
</tr>
<tr>
<td>Rörelsekostnader</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Övriga kostnader</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Avskrivningar och räntor</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Resultat efter finansiella poster</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>47</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fördelningen av overheadkostnaderna med rörelsekostnader som bas inklusive avskrivningar och räntor

\[
\text{Fördelningsnyckel} = \frac{\text{kostnader per rörelsegren}}{\text{totala kostnader (inkusive räntor och avskrivningar)}}
\]

\[
\text{Fördelningsnyckel} = \frac{\text{rörelsekostnader + övriga kostnader + avskrivningar och räntor}}{\text{totala kostnader (rörelsekostnader + övriga kostnader + avskrivningar och räntor)}}
\]

**Budget 11**

\[
\text{Fördelningsnyckel} = \frac{\text{kostnader per rörelsegren}}{73935 + 52210 + 61748}
\]

\[
\text{Fördelningsnyckel} = \frac{\text{kostnader per rörelsegren}}{187 893}
\]
**Prognos 11**

\[
\text{Fördelningsnyckel} = \frac{\text{kostnader per rörelsegren}}{76111 + 53403 + 57359}
\]

\[
\text{Fördelningsnyckel} = \frac{\text{kostnader per rörelsegren}}{186873}
\]

**Utfall 11**

\[
\text{Fördelningsnyckel} = \frac{\text{kostnader per rörelsegren}}{73695 + 55081 + 63995}
\]

\[
\text{Fördelningsnyckel} = \frac{\text{kostnader per rörelsegren}}{192771}
\]

**Budget 12**

\[
\text{Fördelningsnyckel} = \frac{\text{kostnader per rörelsegren}}{85102 + 55365 + 57189}
\]

\[
\text{Fördelningsnyckel} = \frac{\text{kostnader per rörelsegren}}{197656}
\]

**Fördelning i procent utan VEM:s andel utifrån kostnader med avskrivningar och räntor**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Elnät</th>
<th>Gasnät</th>
<th>Fjärrvärme</th>
<th>IT/Kabel-TV</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Budget 11</td>
<td>29235 + 19000 + 12757 = 32%</td>
<td>1800 + 1210 + 1801 = 3%</td>
<td>42900 + 17770 + 34928 = 51%</td>
<td>14230 + 12262 = 14%</td>
</tr>
<tr>
<td>Prognos 11</td>
<td>27130 + 19140 + 12041 = 31%</td>
<td>1757 + 1607 + 1627 = 3%</td>
<td>47224 + 18240 + 32600 = 52%</td>
<td>14416 + 11091 = 14%</td>
</tr>
<tr>
<td>Utfall 11</td>
<td>25708 + 22459 + 12755 = 32%</td>
<td>1646 + 1845 + 1639 = 3%</td>
<td>46341 + 16210 + 37964 = 52%</td>
<td>14567 + 11637 = 14%</td>
</tr>
<tr>
<td>Budget 12</td>
<td>29450 + 21435 + 12900 = 32%</td>
<td>1360 + 1130 + 1610 = 2%</td>
<td>54292 + 19400 + 31279 = 53%</td>
<td>13400 + 11400 = 13%</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Fördelning i procent med VEM:s andel utifrån kostnader med avskrivningar och räntor

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Elnät</th>
<th>Gasnät</th>
<th>Fjärrvärme</th>
<th>IT/Kabel-TV</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Budget 11</td>
<td>8359/31100=27%</td>
<td>659/31100=2%</td>
<td>13101/31100=42%</td>
<td>3631/31100=12%</td>
</tr>
<tr>
<td>Prognos 11</td>
<td>8329/32191=26%</td>
<td>713/32191=2%</td>
<td>14006/32191=44%</td>
<td>3643/32191=11%</td>
</tr>
<tr>
<td>Utfall 11</td>
<td>9186/35017=26%</td>
<td>774/35017=2%</td>
<td>15156/35017=43%</td>
<td>3951/35017=11%</td>
</tr>
<tr>
<td>Budget 12</td>
<td>8434/31584=27%</td>
<td>542/31584=2%</td>
<td>13879/31584=44%</td>
<td>3279/31584=10%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fördelning i kronor utifrån kostnader med avskrivningar och räntor

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Elnät</th>
<th>Gasnät</th>
<th>Fjärrvärme</th>
<th>IT/Kabel-TV</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Budget 11</td>
<td>32%*25750=8359</td>
<td>3%*25750=659</td>
<td>51%*25750=13101</td>
<td>14%*25750=3631</td>
</tr>
<tr>
<td>Prognos 11</td>
<td>31%*26691=8329</td>
<td>3%*26691=713</td>
<td>52%*26691=14006</td>
<td>14%*26691=3643</td>
</tr>
<tr>
<td>Utfall 11</td>
<td>32%*29065=9186</td>
<td>3%*29065=774</td>
<td>52%*29065=15156</td>
<td>14%*29065=3951</td>
</tr>
<tr>
<td>Budget 12</td>
<td>32%*26135=8434</td>
<td>2%*26135=542</td>
<td>53%*26135=13879</td>
<td>13%*26135=3279</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Nedan visas beräkningar på hur resultaten för de olika rörelsegrenarna blivit om Varberg Energi fördelat sina overheadkostnader utifrån hur stora kostnader med avskrivningar och räntor de olika rörelsegrenarna har.