

BDO INNSIKT

Styrets arbeid og ansvar



STYREANSVAR

BETYDELIG RISIKO ELLER REN FORMALITET?



"Styreansvaret i Norge er rent illusorisk". Sitatet stammer fra en presumptivt meget kompetent person på området. Det er klare argumenter som støtter et slikt utsagn. Det er svært få saker der styret er holdt ansvarlig for økonomiske tap hos aksjonærene eller andre. Man skal også lete godt for å finne tilfeller der styret eller styremedlemmer er straffet for uaktsomt styrearbeid. Det verste som kan skje, er at man mister styrevervet. I enkelte miljøer anses styreverv mer som en belønning for

"lang og tro tjeneste" enn et verv man får i kraft av kompetanse og personlige egenskaper.

"Går vi ut med informasjon om at vi har styreansvarsforsikring, skjerper det appetitten hos enkelte." Dette sitatet stammer fra en styreleder på en generalforsamling vinteren 2015. Sitatet forteller to ting. Det gir uttrykk for at de som vurderer å holde et styre økonomisk ansvarlig legger stor vekt på muligheten for å få dekket tap utover styremedlemmenes personlige finansielle kapasitet. Det forteller også at det ikke lenger er uvanlig å tegne styreansvarsforsikring. Utviklingen går øyensynlig i retning av at styreansvaret i økende grad er reelt.

Utgangspunktet er uansett at vi har en lovgivning som pålegger styret både plikter og ansvar. Vi i BDO møter og forholder oss til styreansvar innenfor alle våre tjenesteområder. Vi utfører oppgaver direkte eller indirekte etter styrets instruksjoner, vi kontrollerer at styret har ivarett sine plikter på enkelte områder og vi gir råd om hvordan styret på en best mulig måte kan ivareta sine oppgaver og plikter i tråd med gjeldende regelverk og god praksis.

Vi har derfor valgt å vie dette nummeret av Innsikt til styreansvar. Målet har ikke vært å gi en dyptpløyende juridisk analyse av gjeldende lover og regler på området, selv om vi naturligvis kommer inn på disse reglene. Vi har snarere en ambisjon om å kunne gi styremedlemmer praktiske råd og veiledning de kan nyttiggjøre seg i sitt styrearbeid. Utfordringene for styremedlemmer er mange. Hvordan kan man tilrettelegge for god og hensiktsmessig virksomhetsstyring i en stor, komplisert virksomhet når man deltar på en håndfull møter og er prisgitt den informasjonen den administrative ledelsen leverer? Hvilket nivå skal den regelmessige rapporteringen ligge på? Hvilke styrings- og kontrollsystemer bør man iverksette? For medlemmene personlig bør man også reflektere over om man har den nødvendige kompetansen og kapasiteten – nok tid – til å utøve vervet på en god måte. Det dreier seg som nevnt i økende grad om et reelt ansvar, ikke en premiering av tidligere innsats.

I det etterfølgende er det artikler som tar for seg de mest sentrale delene av regelverket og hvilke praktiske konsekvenser det har for styrets arbeid. Det er også artikler som tar for seg organisering av styrearbeidet, og det er artikler som beskriver beste eller god praksis på en rekke områder knyttet til gjennomføring av styrearbeidet. Vi håper og tror de fleste vil finne noe nyttig, og vi håper at artiklene også kan være til inspirasjon til å forbedre styrearbeidet.

God lesning,

Terje Tvedt
Redaktør

BIDRAGSYTERE:

Terje Tvedt
Partner, og leder av Fagavdelingen, BDO

Morten Thuve
Partner, BDO

Børre Skisland
Partner, BDO

Frank Olstad
Director, BDO

Fredrik Hoseth
Senior Associate, BDO

Dorothee Sauer
Senior Manager, Rådgivning, BDO

Arnstein Fjeld
Senior Manager, Risk Advisory Services, BDO

Magne Aasheim
Senior Manager, Rådgivning, BDO

UTGIVER:

BDO AS

FOTO:

Konsis
Shutterstock.com
Mick Tully
Åsa Mikkelsen
Stina Grønbech

TRYKK:

Konsis Grafisk AS

▶ INNHOLD

Leder: Styreansvar – betydelig risiko eller ren formalitet?	02
Hva er godt styrearbeid?	05
Styrets rolle og ansvar	06
Styrets årshjul	10
Styrets oppgaver – årsregnskap og årsberetning	13
Corporate governance inkludert styreorganisering i konsern	17
Risikostyring – et kraftfullt verktøy for styret og ledelsen	20
Krav til forsvarlig egenkapital og likviditet	24
Revisjonsutvalget - rolle, ansvar og oppgaver	27
Internrevisjonen – Formål, merverdi og samarbeid med styret	32
Styrets egnevaluering	40
Styrets erstatningsansvar	44



▶ HVA ER GODT STYREARBEID?

Innledningsvis til denne artikkelsamlingen vil vi gi en kort oversikt over tematikken som er knyttet til godt styrearbeid. Artikkelsamlingen tar for seg noen, men ikke alle disse temaene, og er ment som en inspirasjon for alle som er opptatt av god eierstyring.

Styrets rolle og ansvar

Først dreier godt styrearbeid seg om å forstå styrets rolle, forstå sitt og styrets ansvar og ikke minst forstå hvordan rollen skal utøves for å være til inspirasjon for daglig leder og administrasjonen på den ene siden, og være et tillitsorgan for ivaretagelse av selskapets og eierens interesser på den andre siden. Det er ikke motsetninger mellom disse forholdene, men allikevel er det viktig å være bevisst begge disse sidene. Styret bør ha en åpen og god dialog, både for å sikre seg informasjon, men også for å gi trygghet for eiere og daglig leder slik at disse vet at, og hvordan, styret bryr seg. Hvilken dialog styret har med eiere og daglig leder er derfor viktige forhold å være bevisst på. Dette er en av styreformannens viktigste oppgaver. En styreformann skal være motivator og mentor for daglig leder og de andre styremedlemmene, i større grad enn å være en «inspektør». Også de andre styremedlemmene har et kollektivt og individuelt ansvar for å bidra til at styrets rolle oppfattes som ryddig og tydelig av alle. Videre må styret også forholde seg til og finne en god arbeidsform i forhold til komiteer og utvalg, og styret må ta et aktivt forhold til hvilke komiteer og utvalg som best er egnet for å få til en god styring, kontroll og utvikling av virksomheten. Dette er styrets rolle – Å sikre god styring, god kontroll og en villet utvikling av selskapet.

Organiseringen av styrearbeidet

Det neste elementet knyttet til godt styrearbeid er knyttet til organiseringen av styrearbeidet. Elementer som styreinstruks, styrets årshjul, evaluering av daglig leder og styrets egenevaluering er forhold som må på plass. NUES – Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse har utgitt Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse (www.nues.no). Denne gir en god veiledning i hva som bør være på plass for å sikre at virksomheten drives etter gode prinsipper. Denne bør være en rettesnor for styrets arbeide.

Forventninger til daglig leder

Videre bør styret ha tydelige forventninger til daglig leder og administrasjonen. Styret bør ha en tydelig formening om hva god styring, kontroll og utvikling av selskapet krever av daglig leder

og administrasjonen. Styret bør ha en formening om forhold som blant annet markeds- og tjeneste-/produktstrategi, organisering av virksomheten, ledelsesprinsipper for virksomheten, krav til rapportering, fullmaktsstrukturer, risiko- og målstyring og intern kontroll. Listen er ikke ment utfyllende, og må tilpasses virksomhetens art, rammebetingelser mv.

Styrets arbeidsform

Styrets arbeidsform er et siste og viktig element i godt styrearbeid. Dette omhandler hvordan saker forberedes, presenteres, drøftes og besluttes i styret. Man bør være tro til saksgangen. Alle saker i styret som ligger under daglig leders myndighet bør forberedes og legges frem av denne. Alle saker bør presenteres skriftlig og med forslag til vedtak. Styreleder har hovedansvaret for å sikre engasjement og deltakelse fra alle styrets medlemmer i sakene. Styrets medlemmer må vite at det å forholde seg passivt til en sak ikke frigjør dem for ansvar. Protokoll fra styremøtene bør være utfyllende og fullstendig, og eventuelle uenigheter fra enkeltmedlemmer må protokollføres. Denne bør skrives raskt, og alle vedtak bør overføres til en vedtaksprotokoll der de saker som krever oppfølging blir fulgt opp i senere møter.

Et system (styreportal) bør etableres slik at styret har et felles arbeidsrom og felles område for åpen deling av dokumenter knyttet til styrearbeidet. Styrearbeidet må videre underlegges tydelige etiske regler. Til dette hører at styrets saksbehandling holdes i styrerommet, og kun der, at styremedlemmer forholder seg til taushetsplikt om alle saker, også etter at deres styreverv er over, samt at styrets medlemmer forholder seg lojalt til styrets samlede beslutning når man går ut av styrerommet. Åpenhet og gode diskusjoner er en forutsetning.

Dynamikken i styret er derfor viktig, og styremedlemmer bør evaluere seg selv i tillegg til at styret bør evalueres samlet for å kunne vurdere hvorvidt styrets sammensetning er optimal. Styreevaluering er derfor viktig for å sikre at styret jobber og er sammensatt på en god måte. Et godt arbeidende og sammensatt styre skal bidra til å sikre at målene som er satt for virksomheten nås.

MORTEN THUVE

morten.thuve@bdo.no





► STYRETS ROLLE OG ANSVAR

I de senere år har tilliten til selskaper og deres finansielle rapportering blitt svekket, og myndigheter i USA, EU og mange land har spurt seg selv om hvordan dette kunne skje, og hva som kan gjøres for å forhindre gjentakelser i fremtiden. Begrepet "Corporate Governance" har i denne sammenheng blitt et kjernebegrep. OECD har definert Corporate Governance som "the system by which companies are directed and controlled, in the interest of shareholders and other stakeholders, to sustain and enhance value". Den mest utbredte og aksepterte oversettelsen har blitt: "Eierstyring og selskapsledelse".

Innledning

Det mest grunnleggende innen eierstyring og selskapsledelse er:

- Bevisst styrearbeide
- Åpenhet
- Gi eiere og interessenter (stakeholders) innflytelse og innsikt
- Positiv verdiutvikling

Dette handler primært om:

- Eiernes innflytelse og verdiutvikling
- Styrets sammensetning, rolle og opptreden
- Ledelsens kompetanse, handlekraft og opptreden
- Vi vil i denne artikkelen fokusere på styrets rolle og ansvar i aksjeselskaper, men temaene som tas opp i artikkelen er langt på vei også allmenngyldige for styrets rolle og ansvar i andre typer virksomheter.

Styrets myndighet - Samspillet mellom eierne, styret og ledelsen

For å oppnå et optimalt samspill mellom eierne, styret, ledelsen og øvrige interessenter, er det viktig å få avstemt hvilke mål som skal oppnås, i hvilken retning selskapet skal gå, og ikke minst hvilke forventninger de ulike interesser har til hverandre.

Eiernes rolle

Eiernes innflytelse kan ofte være begrenset til det årlige møtet i generalforsamlingen. Det er imidlertid viktig at eierne synliggjør sine forventninger til selskapets mål, vekst og (verdi) utvikling til styremedlemmene som velges av generalforsamlingen. Generalforsamlingen er selskapets øverste myndighet og myndigheten inkluderer:

- Mulighet til å instruere de øvrige selskapsorganer og omgjøre beslutninger
- Mulighet til å kreve innsyn i selskapets saker og iverksette granskning
- Vedta selskapets vedtekter med blant annet formålsparagraf og endring av aksjekapital
- Vedta selskapets årsregnskap og årsberetning, herunder utdeling av utbytte
- Valg av selskapets revisor
- Godkjenning av styrehonorar
- Mulighet for en aksjeeier til å kreve å få behandlet spørsmål på generalforsamlingen dersom spørsmålene er kommet inn i tide før innkallingen

Styrets rolle

Norge har 260.000 aksjeselskaper, 80.000 foreninger, 7.000 stiftelser, og totalt 450.000 registrerte foretak. De fleste av disse foretak har etter lovkrav i selskapslovgivningen et valgt styre, og dette betyr at mange har et eller flere styrevern.

Aksjeloven slår fast at styret har det øverste og formelle ansvar for forvaltningen av selskapet. Styret kan delegere den daglige ledelse og drift til en daglig leder som skal lede selskapet i tråd med de retningslinjer som er gitt av styret. Et aktivt og godt styre skal derfor:

- Påse oppfyllelse av formålet med selskapet (ref. formålsparagrafen i vedtektene)
- Beslutte selskapets mål og strategier
- Ansette og eventuelt avsette daglig leder
- Beslutte organisering av selskapet
- Ta løpende beslutninger som ligger under styrets myndighet og saker som er fremmet for styret¹
- Føre kontroll og tilsyn
- Ta ansvar for og undertegne årsregnskap og årsberetning
- Sikre en åpen og god kommunikasjon med eiere og andre interessenter
- Synliggjøre verdier og sikre verdiskaping i samsvar med mål og strategier

Daglig leders rolle

Daglig leder skal drive selskapet i den strategiske retning som styret har vedtatt og innenfor de fullmakter som styret har fastsatt. Daglig leder skal:

- Rapportere tilbake til styret slik styret ønsker
- Gi styret en underretning om selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling minst hver 4. måned
- Legge frem beslutninger som er av særlig stor betydning, eller spørsmål som faller utenfor bedriftens hovedvirksomhet
- Sørge for at selskapets regnskap er i samsvar med lov og forskrifter, og at formuesforvaltningen er ordnet på en betryggende måte. Styret bør foreta en årlig evaluering av daglig leders arbeid.

Styrets ansvar

Med ansvar menes ikke her strafferettslig eller erstatningsmessig ansvar; skjønt dette kan inntreffe dersom styret ikke ivaretar sitt ansvar slik dette er formulert. Styrets ansvar deles ofte inn i styrets forvaltningsansvar (styret skal utføre) og styrets tilsynsansvar /påseansvar (styret skal påse at daglig leder og administrasjonen utfører)

Styrets forvaltningsansvar

Styret skal forvalte og ivareta selskapets interesser. Styrets oppgaver reguleres av:

- Aksjeloven
- Selskapets vedtekter

- Eventuell styreinstruks (Styreinstruks er et lovkrav dersom det er ansattrepresentanter i styret)
- Eventuelle aksjonæravtaler

Aksjelovens § 6-12 er den sentrale lovbestemmelsen som omhandler styrets forvaltningsansvar og er en «**skal**» bestemmelse:

1. Forvaltningen av selskapet hører under styret. Styret **skal** sørge for en forsvarlig organisering av virksomheten
2. Styret **skal** i nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjetter for selskapets virksomhet. Styret **kan** også fastsette retningslinjer for virksomheten
3. Styret **skal** holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og plikter å påse at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll
4. Styret iverksetter de undersøkelser det finner nødvendig for å kunne utføre sine oppgaver. Styret **skal** iverksette slike undersøkelser dersom dette kreves av ett eller flere av styremedlemmene

Aksjeloven fastslår at styret har det overordnede ansvar og myndighet for selskapets virksomhet.

Styrets tilsynsansvar

Tilsynsansvaret er oppsummert i aksjelovens § 6-13:

1. Styret **skal** føre tilsyn med den daglige ledelse og selskapets virksomhet for øvrig
2. Styret **kan** fastsette instruks for den daglige ledelse
3. I selskaper med bare en aksjeeier, **skal** styret sørge for at avtaler mellom selskapet og aksjeeieren nedtegnes skriftlig.

Den daglige ledelse skal drifte selskapet. For å sikre et godt samspill mellom styret og daglig ledelse er det viktig med en klar instruks til daglig leder med klare fullmakter. Styret skal overvåke og påse at selskapet blir drevet på best mulig måte og i henhold til vedtatte mål, strategier og instruks. Til dette formål må styret og ledelse bli enige om en regelmessig og hensiktsmessig rapportering som omfatter alle relevante områder i selskapet. En slik rapportering er alltid nødvendig, og spesielt i tider med sterk vekst eller finansielle problemer må styret være ekstra oppmerksom.

Styrets rolle

Av ovennevnte forvaltnings- og tilsynsansvar er styret etter aksjeloven tillagt fem hovedoppgaver:

- Mål og strategiformulering
- Organisering av virksomheten
- Kontroll og tilsyn
- Organisering av styrearbeidet
- Styrets egne plikter og rettigheter

Nedenfor omtaler vi disse oppgavene punktvis. Oversikten er ikke ment å være fullstendig, men er egnet til å vurdere om styret fyller alle oppgavene.

¹) Beslutninger som er av særlig stor betydning, eller spørsmål som faller utenfor bedriftens hovedvirksomhet.



Mål og strategiformulering

Styrets viktigste rolle i en strategiprosess er å skape verdier gjennom å ivareta eierne og andre interessenters interesser. Styret bør bidra i utforming av strategi på et tidlig tidspunkt, fordi det da er lettere for styremedlemmene å bidra med innspill som har reell verdi, og styret bør ikke henfalle til å bare gå gjennom strategier som toppladelsen allerede har gjennomarbeidet.

Strategioppgavene omfatter blant annet:

- Vedta klare, målbare mål
- Vedta strategiske planer for å oppnå målene
- Vedta virksomhetsplaner mot de mer langsiktige mål
- Organisering av selskapet

Styret har et overordnet ansvar for at virksomheten blant annet har:

- En hensiktsmessig organisasjonsstruktur
- Klart avgrensede ansvars- og myndighetsområder
- Klare kommunikasjons- og rapporteringslinjer
- Klare arbeidsbeskrivelser
- Ressurser og kompetanse til å utøve sin virksomhet
- Forsvarlig likviditet og kapital

Kontroll og tilsyn

Styret har en plikt til å holde seg underrettet og skal kontrollere at virksomheten drives etter fastlagte retningslinjer. Dette innebærer at styret blant annet må:

- Sørg for at ledelsen utarbeider budsjetter, eller løpende prognoser som etter hvert har blitt mer vanlig
- Holde seg orientert om utviklingen i selskapets økonomiske stilling i forhold til budsjetter/prognoser
- Sørg for betryggende kontroll med virksomhet, regnskap og formuesforvaltning
- Forstå hvordan selskapet og de ulike aktiviteter/avdelinger/produkter skaper og ødelegger verdier
- Foreta en årlig gjennomgang av risikoområder og den interne kontroll

- Innhente informasjon om godt arbeidsmiljø
- Innhente informasjon om kundetilfredshet
- Ha kontakt med revisor og gjennomføre eget møte med revisor uten ledelsen til stede (Lovkrav gjelder ikke i selskaper definert som små)

Organisering av styrearbeidet

Styrets leder skal sørge for behandling av aktuelle saker som tilhører styrets arbeidsoppgaver, og har et særlig ansvar for å få styret til å fungere som et godt team.

Oppgavene til styreleder vil blant annet omfatte å:

- Forberede sakslister til styremøtene
- Bidra til åpenhet og gode diskusjoner hvor alle bidrar
- Sørg for oppsummering av diskusjoner og klare vedtak
- Sørg for at protokoll skrives og følges opp
- Være styrets kontaktpunkt mellom daglig leder og styret
- Bidra til et godt og variert sammensatt styre
- Ha kontaktpunkter også utenom de formelle møtene og oppdatere de øvrige styremedlemmene på viktige hendelser og forhold i virksomheten
- Sørg for å utvikle talenter. Være engasjert i rekruttering av ledere, men også i etterfølgerprosesser og talentprosesser hvor hensikten er utvikling

I de senere år ser vi at styrelederrollen i tillegg har fått flere dimensjoner:

- Rollen som leder, frontfigur og talsperson
- Rollen som støttespiller, mentor og rådgiver for daglig leder

Styremedlemmenes egne plikter og rettigheter

Før man aksepterer et styreverv bør ethvert styremedlem foreta en grundig vurdering av eiere, ledelse og selve selskapet. Spesielt den finansielle situasjon må sjekkes, men også selskapets renommé og etiske retningslinjer er av stor betydning for at styremedlemmet skal ivareta sitt eget renommé. Selv om styret opptrer som et kollegium, har det enkelte styremedlem selvstendige plikter og rettigheter:

"Dersom rolledelingen mellom eiere, styret og ledelse er avstemt, styret er godt sammensatt, styrearbeidet organiseres på en fornuftig måte med en inkluderende styreleder og styret arbeider etter instruks som er avstemt med eierne, vil det ligge godt til rette for at styret medvirker til økt verdiskaping for virksomheten."

- Selvstendig ansvar for å holde seg orientert og kan ikke forholde seg passiv selv om informasjon og rapporter uteblir. Styremedlemmet må da ta selvstendig initiativ til å innhente informasjon.
- Plikt til å delta i behandlingen av styresaker
- Plikt til å vurdere habilitet i spesielle saker
- Ved uenighet i vedtak, sørge for å protokollføre uenighet
- Taushetsplikt
- Rett til å motta honorar for arbeidet
- Rett til å trekke seg fra vervet
- Styremedlemmene bør årlig foreta en evaluering av styrets sammensetning og av eget arbeide

Særlig om utfordringer for styrer i små og mellomstore virksomheter

Som hovedregel skal styret ha minst 3 medlemmer, men i selskaper med aksjekapital mindre enn 3 mill. kroner, kan styret bestå av et medlem og et varamedlem. De aller fleste norske aksjeselskaper er små, og styrene består som oftest av personer som arbeider i virksomheten og/eller av den nære familie av eier/eierne. Disse styremedlemmer får da en dobbeltrolle, og selskapet oppnår ikke den uavhengighet og rolledeling mellom styret og ledelsen som er hovedregelen i loven og som anses å være nødvendig for god eierstyring og selskapsledelse.

Etter vår oppfatning bør også små og mellomstore bedrifter vurdere å ha minst et eksternt styremedlem for å få en bedre eierstyring og selskapsledelse. Et eksternt styremedlem ser virksomheten utenfra, og kan ofte tilføre kompetanse og erfaring som kan bidra til økt verdiskaping. Et eksternt styremedlem vil ofte også bidra til at styrebehandlingen blir mer formell hvor ledelsen må avsette tid til å foreslå mål, strategier og planer, tenke gjennom organisering, foreta regelmessig rapportering som over tid vil skape merverdier.

Avsluttende kommentarer

Styrets medlemmer kan bli stilt ansvarlig ved dårlig utført styrearbeid. Styret og styrets medlemmer har et stort ansvar og mange plikter. Det vil være vanskelig for et styre å ha kompetanse innen alle områder.

Det viktigste for å unngå å komme i ansvarsposisjon er:

- Kunnskap om lovgivningens krav til styret
- Kunnskap om virksomheten og dets utvikling
- Kunnskap om det økonomiske makrobildet
- Sørge for klare vedtak og om nødvendig protokollere uenighet
- Være engasjert og gjøre jobben slik den må forventes

Styreansvar oppstår normalt som følge av at styret har unnlatt å foreta seg noe. Dersom styret har gjennomført beslutninger som senere viser seg å være feil eller ha medført tap, er det vanskelig å stille styret og styrets medlemmer til ansvar i ettertid så lenge styret kan dokumentere:

- At styret har hatt kunnskap om saken
- At vurderinger som er foretatt er basert på kunnskap om saken
- At beslutninger er gjennomført og vedtak er protokollert

Styrearbeid er krevende. Dersom man kjenner sin rolle som styremedlem, styrets ansvar og styrets oppgaver, bør det å være styremedlem allikevel være positivt, utfordrende og morsomt.

Dersom rolledelingen mellom eiere, styret og ledelse er avstemt, styret er godt sammensatt, styrearbeidet organiseres på en fornuftig måte med en inkluderende styreleder og styret arbeider etter instruks som er avstemt med eierne, vil det ligge godt til rette for at styret medvirker til økt verdiskaping for virksomheten

TERJE TVEDT
terje.tvedt@bdo.no



► STYRETS ÅRSHJUL

Ethvert styre, uansett størrelse på virksomheten, uansett virksomhetens formål og uavhengig av styrets kompetanse og sammensetning, bør ha en plan for styrets arbeid - Et såkalt årshjul.

Styrets årshjul skal sikre at man tar opp riktige saker til rett tid, og at styret får innsikt og tar stilling til alle relevante sider av virksomhetens drift og utvikling. Styret skal sikre at det er god styring og kontroll i virksomheten gjennom å påse at administrasjonen har implementert en tilfredsstillende styring og kontroll, og gjennom å følge opp administrasjonens arbeid. I tillegg skal styret påse at virksomhetens målsettinger er i tråd med eierens forventninger og at administrasjonen gjennomfører tilfredsstillende aktiviteter for å nå disse målene. Styrets årshjul innebærer at styret planlegger hvordan styremøtene gjennom året skal dekke de ulike temaene, slik at styret har en helhetlig forståelse og behandling over virksomhetens styring og kontroll.

Hva innebærer å ha god styring og kontroll

God styring og kontroll innebærer som minimum å:

- Sikre verdier
- Sikre inntekter
- Avgrense og kontrollere kostnader
- Overholdelse av lover og regler
- Sikre effektiv drift
- Sikre hensiktsmessig og tidsriktig styringsinformasjon (rapportering)

Styret skal påse at administrasjonen har implementert en slik styring og kontroll.

Videre skal styret påse at administrasjonen utvikler virksomheten i tråd med eiers forventninger og mål, f.eks. knyttet til ekspansjon, innovasjon, vekst, omdømmebygging, mv. Dette innebærer at styret både bør påse at ressurser prioriteres riktig i forhold til disse

målsettingene, at det gjennomføres tilstrekkelige aktiviteter for å kunne nå målene, samt at ønsket effekt oppnås. Styret bør også kreve korrektive tiltak dersom målene ikke nås.

For å sikre at styret mottar et informasjonsgrunnlag som er best mulig egnet til å vurdere hvorvidt virksomhetens styring og kontroll er god, bør styrets arbeid planlegges inn i en årsplan.

"Et styre uten et årshjul vil stå i fare for å bli administrasjonsstyrt."

Styrets årshjul

Agendaen til styremøtene bør være fast i struktur. Samtidig skal den ivareta et behov for å ikke favne alle saksområder på en gang, men til rett tid.

Ved særskilte situasjoner bør styret også gjennomføre ad-hoc møter for å diskutere aktuelle saker. Dette omhandles ikke i denne artikkelen, men kan være relatert til ekstraordinære situasjoner eller andre særskilte behov, f.eks. resultatsvikt, fratreden av daglig leder eller oppkjøp/salg av virksomhet.

Ordinære styremøter bør ha en fast agenda. F.eks. kan den faste agendaen omfatte:

1. Godkjenning av innkalling
2. Godkjenning av agenda og eventuetsaker¹
3. Godkjenning av referat fra forrige møte og signering av dette
4. Rapport fra daglig leder²
5. Gjennomgang av foreslåtte saker³
6. Oppfølging av aksjonspunkter fra saker i tidligere styremøter⁴
7. Eventuetsaker
8. Dato for neste styremøte verifiseres (bør også være kjent i en årsplan)

¹ Saker som ikke stod i innkallingen, men som styret allikevel kan velge å ta opp i møtet etter innspill fra styremedlemmene eller daglig leder, til orientering, diskusjon eller beslutning.

² Kan være et omfattende punkt, der styret må være tydelige i sin forventning til struktur, omfang og innhold. Formatet bør være rimelig fast, slik at dette kan sammenlignes fra gang til gang. Naturlig innhold er orientering om f.eks. personal, økonomi, marked, garantisaker, erstatningssaker, prosjekter, driftstiltak og utviklingstiltak. Tas til orientering i styret, med tilføyelser av evt. styrets kommentarer.

³ Bestemmes av styreleder, i samarbeid med daglig leder, før innkallingen. Sakspapirer følger innkallingen. Det bør klart fremkomme hvilken handling som ventes fra styret ved at det skrives et forslag til styrevedtak allerede i innkallingen. Sakene skal således være godt forberedt før de sendes til styret, og kan være til orientering, diskusjon eller beslutning. Dette bør komme tydelig frem av saken. Alle saker bør som hovedregel forberedes av daglig leder, ikke av det enkelte styremedlem. Saker som ikke er forberedt av daglig leder (eller eventuetsaker som daglig leder ikke anbefaler å ta opp før de er utredet) bør styret normalt ikke behandle. I ekstraordinære situasjoner kan det være at dette både må og skal avvikes hvis styret mener dette er korrekt og viktig for virksomhetens drift.

⁴ Det bør holdes en enkel oversikt over saker og vedtak mht. status i disse.

Eksempel på styrets årshjul

I tabellen nedenfor har vi satt opp et eksempel på et årshjul. Dette er kun ment som et eksempel. Merk at den faste agendaen angitt i forrige punkt skal ligge til grunn i hvert styremøte. Sakene angitt i tabellen nedenfor kommer derfor i tillegg til den faste agendaen. Det faktiske årshjulet må tilpasses virksomhetens karakter og rammebetingelser. Antall ordinære styremøter kan variere fra virksomhet til virksomhet, normalt fra minimum 4 til opp mot 8 i løpet av et år. Styremøtene bør legges i etterkant av administrasjonens nærmeste ledermøte, slik at sakene er mest mulig oppdaterte.

I = Til styrets informasjon

D = Til diskusjon i styret. Styret kan og bør i protokollen gi sine viktigste innspill, oppfordringer og henstillinger til administrasjonen for dennes videre behandling av temaet

B = Til beslutning i styret

Måned	Saker som behandles i tillegg til ordinær agenda	I	D	B
Jan	Foreløpig årsregnskap Første forslag til årsberetning Oppsummering og vurdering av videre drift, kapital situasjon mv. Foreløpige innspill til risikostyring, internkontroll og HMS Evaluering av daglig leder. Fullmakt til styreleder for forhandling om ny lønn med daglig leder	x	x	x
Feb	Årsberetning Årsregnskap Saker og dato for Generalforsamlingen, gjennomgang av utkast til innkalling Status valgkomiteen Forretningsplan og strategievaluering ⁵		x	x
Mars	Gjennomgang av prosesser for inntektssikringsprosessen (fra vugge til grav) Gjennomgang av forsikringer Orientering fra revisor Gjennomgang av fullmaktsmatrisen Gjennomgang av virksomhetens risikoområder og risikohandlingsplan	x	x	
Apr				
Mai	Nytt styre avholder konstituerende møte. Nestleder velges hvis ikke gjort Nytt styre diskuterer styrets etiske kjøreregler og signerer eventuell taushetserklæring Nytt styre diskuterer hvilke saker de spesielt vil ønske at behandles kommende periode Prinsipper for samhandling med daglig leder og eventuelle utvalg eller komiteer diskuteres Styrets instruks gjennomgås og behandles		x	x
Jun	Halvårsregnskap og årsprognose	x	x	
Sep	Gjennomgang av kundeundersøkelse Gjennomgang av markedsplan Gjennomgang av første budsjettforslag og målsettinger for neste år Oppdatert årsprognose	x	x	
Okt	Gjennomgang av endelig budsjett og målsettinger Oppdatert årsprognose	x	x	x
Nov	Oppdatert årsprognose	x	x	
Des	Styrets egenevaluering Møte med valgkomiteens representant Estimert årsresultat	x	x	

Tabell 1 – Eksempel på saker i styrets årshjul med angivelse av hvordan saken forventes behandlet i styret.

MORTEN THUVE / MAGNE AASHEIM

morten.thuve@bdo.no / magne.aasheim@bdo.no



⁵NB: Kan kreves flere møter på dette, og er en prosess i samarbeid mellom administrasjonen og styret over lengre tid. Dog bør strategien kunne evalueres en gang i året, og evt. stadfestes hvis videre prosess ikke påstartes.



► STYRETS OPPGAVER - ÅRSREGNSKAP OG ÅRSBERETNING

Alle aksjeselskaper og de fleste andre selskaper er pliktig til å føre sine regnskaper i henhold til regnskapslovens bestemmelser. De regnskapspliktige skal hvert år utarbeide årsregnskap i samsvar med de samme bestemmelser. Selskaper som ikke er små foretak etter regnskapslovens definisjon, skal også utarbeide årsberetning. Årsregnskapet og årsberetningen skal fastsettes innen seks måneder etter regnskapsårets slutt.

Daglig leder skal sørge for at selskapets regnskap er i samsvar med lov og forskrifter, og at formuesforvaltningen er ordnet på en betryggende måte. Daglig leder skal dessuten minst hver fjerde måned gi styret underretning om selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling. Styret er ansvarlig for overordnet styring, rapportering og kontroll. Ifølge aksjelovens § 6–12 skal styret holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og plikter å påse at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll. Styret skal redegjøre for dette arbeidet i årsrapporten.

Årsregnskapet – Hva bør styret være særskilt oppmerksomme på

Årsregnskapet skal inneholde:

- Resultatregnskap – en oversikt over inntekter og kostnader
- Balanse – en oversikt over eiendeler, gjeld og egenkapital
- Kontantstrømoppstilling (ikke lovkrav for «små» foretak)
- Noter – tilleggsinformasjon til resultatregnskap og balanse
- Konsernregnskap - dersom morselskap med datterselskap(er) - (ikke lovkrav for «små» foretak)
- Egen oppstilling over endring egenkapital – kun for selskaper som bruker IFRS

Det har i løpet av de senere år skjedd betydelige endringer i det internasjonale regnskapsmiljøet, og de internasjonale regnskapsstandarder, IFRS, har fått en vesentlig sterkere stilling. Utviklingen av norsk regnskapsrett har åpnet for mer bruk av de samme internasjonale standarder, også for andre enn børsselskaper:

- Børsselskaper må bruke IFRS i konsernregnskapet
- Øvrige selskaper avlegger vanligvis årsregnskapet etter regnskapsloven og god regnskapsskikk, men det skal utvikles en egen regnskapsstandard for øvrige foretak med utgangspunkt i norsk oversettelse av IFRS for SME (små og mellomstore bedrifter)

- Små foretak kan bruke en egen regnskapsstandard med konkrete forenklingsregler

De stadige endringer i regnskapsregler gjør det ekstra utfordrende å være styremedlemmer som har overordnet ansvar for at årsregnskapet skal vise et rettvise bilde av virksomhetens eiendeler og gjeld, finansielle stilling og resultat.

Årsregnskapet er et offentlig dokument som både investorer, kreditorer, banker, ansatte, offentlige myndigheter og andre interessenter vil bruke i sin vurdering av selskapet. I tillit til den avgitte informasjon vil disse gjøre sine beslutninger om investeringer, vareleveranser, lån etc. Det må derfor stilles store krav til styret for å påse at den avgitte informasjon gir et riktig bilde av virksomheten.

I forbindelse med gjennomgangen av årsregnskaper er det noen forhold og regnskapsposter som styret bør kjenne til og være særskilt oppmerksomme på:

- På tidligere identifiserte, vesentlige risikoområder – Hva er stillingen per regnskapsavslutning?
- Har ledelsen mottatt noen anbefalinger fra revisor som ikke er fulgt, og eventuelt hvorfor ikke?
- Er de vesentlige regnskapsprinsipper riktige - og hensiktsmessige?
- Er det foretatt endringer i regnskapsprinsipper fra forrige år, og i så fall hvorfor og hva er effekten av endringer?
- Hvilke regnskapsprinsipper er benyttet?
- Har det vært vesentlige engangstransaksjoner gjennom regnskapsåret og hvordan er i så fall disse behandlet?
- Hvilke vesentlige lånebetingelser (covenants) har banker stilt i låneavtaler, og hvorledes står bedriften i forhold til disse kravene?
- Har bedriften stilt nye, vesentlige garantier i regnskapsåret?
- Hvilken praksis bruker bedriften vedrørende aktivering/ utgiftsføring av kostnader?
- Er det noen store avvik på vesentlige regnskapsposter fra forrige år, og er disse eventuelt tilfredsstillende forklart?
- Er det foretatt korreksjoner vedrørende tidligere år – og i så fall hvorfor?



- Kan ledelsen fremlegge dokumentasjon på verdsettelse av vesentlige poster i balansen som for eksempel:
 - Verdsettelse av varelager inklusive ukuransvurdering
 - Godhet og aldersfordeling av kundefordringer
 - Vurdering av goodwill og andre immaterielle eiendeler
 - Vurdering av utsatt skattefordel
 - Vesentlige avsetninger
 - Finansielle instrumenter og hvorledes disse er behandlet
 - Pensjonsforpliktelser
 - Oversikt over alle bonuser og rabatter og riktig håndtering av disse

Etter en slik gjennomgang av regnskapspostene må styret til slutt stille seg spørsmålet om helheten i regnskapet inklusive alle noteopplysninger gir et rettviseende bilde av selskapet.

Årsberetningen

Styrets årsberetning skal inneholde en oversikt over:

- Virksomhetens art og tilholdssted
- Utviklingen og resultatet av virksomheten og av dens stilling og om nødvendig både finansielle og ikke finansielle resultatindikatorer, inkludert miljø- og personalsaker. Redegjørelsen bør også inkludere vesentlige hendelser etter balansedagen.
- Beskrivelse av de mest sentrale risikoer og usikkerhetsfaktorer
- Opplysninger om forsknings- og utviklingsaktiviteter
- Redegjørelse som gir grunnlag for å vurdere den fremtidige utvikling i selskapet
- Redegjørelse over avvik fra tidligere års beretninger om fremtidig utvikling

- Opplysninger om finansiell risiko som er vesentlig for bedømmelsen av årsregnskapet. Det skal gjøres rede for foretakets eksponering mot markedsrisiko, kredittrisiko og likviditetsrisiko
- Bekreftelse på forutsetningen om fortsatt drift eller eventuell redegjørelse ved usikkerhet om fortsatt drift. Dersom egenkapitalen er mindre enn halvparten av aksjekapitalen, skal dette opplyses, herunder hvilke tiltak som er iverksatt for å sikre fortsatt drift
- Forslag til anvendelse av årets overskudd eller dekning av underskudd dersom dette ikke fremkommer av årsregnskapet. I forbindelse med resultatdisponeringen bør styret begrunne forslaget i forhold til inntjeningsmål, utbyttepolitikk og mål for kapitalstruktur
- Opplysninger om arbeidsmiljøet, og en oversikt over iverksatte tiltak
- Opplysning om skader og ulykker. Ved flere enn 5 ansatte, skal det gis opplysning om sykefravær
- Redegjørelse over den faktiske tilstand vedrørende likestilling. For foretak med mer enn 50 ansatte redegjøres det for tiltak for å fremme formålet i diskrimineringsloven
- Opplysninger om forhold ved virksomheten som kan medføre en ikke ubetydelig påvirkning av det ytre miljø, og tiltak som er eller skal iverksettes for å redusere negative miljøvirkninger

Det gjøres oppmerksom på at det her kan oppstå nye krav og at det i tillegg er særskilte krav for f.eks. børsnoterte foretak. Styret må således sette seg inn i de kravene som gjelder for sin virksomhet, og undersøke dette hvert år.



Redegjørelse om foretaksstyring i store foretak

Store foretak (børsnoterte foretak, allmennaksjeselskap, banker, finansieringsforetak og morselskap i finanskonsern) skal utover punktene ovenfor også redegjøre for sine prinsipper for foretaksstyring og er dessuten pliktig til å følge anbefalingen fra Norsk Utvalg for Eierstyring og Selskapsledelse (NUES1).

Alle disse selskapene må bekrefte etterlevelse av alle punkter i anbefalingen og beskrive selskapets internkontroll og risikostyring. Avvik fra anbefalingen må begrunnes. Redegjørelsen om foretaksstyring er normalt en del av styrets årsberetning, og styremedlemmenes underskrift på årsberetningen inkluderer også ansvar for opplysningene om foretaksstyring.

Redegjørelse om samfunnsansvar i store foretak

Store foretak plikter videre å rapportere om samfunnsansvar. Disse selskapene skal redegjøre for hva foretaket gjør for å integrere hensynet til menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter og sosiale forhold, det ytre miljø og bekjempelse av korrupsjon i sine forretningsstrategier, i sin daglige drift og i forhold til sine interessenter.

Lovendringen i 2013 skal sørge for at virksomhetens interessenter har tilgang til en ny type informasjon og skal imøtekomme krav og forventninger til åpenhet og rapportering. Rapporteringen etter disse nye krav er en del av styrets årsberetning, og er derfor underlagt styrets ansvarsområde. Dette innebærer at samfunnsansvar må integreres i selskapets strategi og løpende rapportering.

Ekstern revisjon

Alle aksjeselskaper har revisjonsplikt, unntatt de selskapene som har:

- Driftsinntekter mindre enn kr. 6 mill. kroner
- Balansesum mindre enn kr. 23 mill. kroner
- Gjennomsnittlig antall ansatte ikke overstiger 10 årsverk

Disse grensene kan endres i fremtiden.

For slike mindre aksjeselskaper kan generalforsamlingen treffe beslutning om at årsregnskapene ikke skal revideres.

Generalforsamlingen skal velge revisor, og revisor skal hvert år avgjøre en revisjonsberetning til den samme generalforsamlingen.

"Selv om det er mye informasjon i dagens årsregnskap og årsberetninger, gir de fortsatt ikke i tilstrekkelig grad et helhetlig bilde av hvorledes virksomheten skal skape verdier og sikre levedyktighet i en hverdag med stadig hyppigere endringer. Begrepet «integriert rapportering» vil etter stor sannsynlighet prege diskusjonene i fremtiden."

Styret må sørge for at revisor har anledning til å foreta de undersøkelser revisor finner nødvendig, og skal gi revisor adgang til de opplysninger denne krever for utførelsen av sitt oppdrag.

Den eksterne revisors rolle er gjennom sin revisjonsberetning å bekrefte til virksomhetens eiere og andre interessenter at:

- Årsregnskapet er avgitt etter lov og forskrifter og gir et rettviseende bilde av den finansielle situasjon
- Opplysningene i årsberetningen om årsregnskapet, forutsetningen om fortsatt drift og disponeringen av resultatet, er i samsvar med lov og forskrifter
- Ledelsen har oppfylt sin plikt til å sørge for ordentlig og oversiktlig registrering og dokumentasjon av regnskapsopplysninger

Revisjonsberetningen kan være en standard beretning uten tillegg, men styret må være spesielt oppmerksom dersom revisjonsberetningen har et forbehold eller en presisering, og må innhente begrunnelse fra revisor for slike avvik fra normalberetningen.

Revisor skal dessuten påpeke forhold som kan føre til ansvar for styremedlemmene, mangler ved bokføringen, misligheter og feil som kan medføre feil informasjon i årsregnskapet og andre vesentlige forhold. Slike merknader skal tas opp i nummererte brev og adresseres til styret.

Den eksterne revisor har som regel god kunnskap om virksomheten, den finansielle rapportering og om kravene til årsregnskap og årsberetning. Revisor har opplysningsplikt overfor styret innenfor rammen av revisjonsoppdraget, og styret bør utnytte den kunnskap revisor besitter om virksomheten, internkontrollen, risikoforhold og regnskaper. Styret kan imidlertid ikke fritta seg sitt eget forvaltnings- og tilsynsansvar ved å henvise til revisors arbeid og dennes ansvar. Oppfølgingen mot revisor er således kun ett av flere kontrolltiltak som styret skal iverksette for å fylle sin rolle og sitt ansvar.

For alle aksjeselskaper som ikke er definert som små, skal styret minst en gang per år ha et møte med revisor alene uten ledelsen tilstede.

Den eksterne revisor har taushetsplikt, og styrene bør ofte i større grad invitere revisor inn i styrerommet.

Saksbehandling

Årsregnskapet og styrets beretning skal behandles og godkjennes i styremøte. Styret bør vurdere å gjøre dette gjennom to styremøter – Først et tidlig møte hvor innholdet diskuteres, herunder hvilket innhold som ønskes i beretningen, og et senere møte hvor styret vedtar årsregnskapet og enes om beretningen.

Samtlige styremedlemmer har plikt til å underskrive begge dokumenter sammen med daglig leder. Dersom et styremedlem har innvendinger mot årsregnskap eller styrets årsberetning, skal likevel styremedlemmet underskrive med forbehold og gi nærmere redegjørelse i styrets årsberetning.

Det er styremedlemmene på avgivelsestidspunktet som skal underskrive. Styremedlemmer som har fratrudd skal ikke underskrive, men kan fortsatt holdes ansvarlig for forvaltningen av virksomheten.

Avsluttende kommentarer

I en tid med stadig skiftende regler for finansiell rapportering er det krevende for et styre å være à jour og etterleve reglene. Styret bør ha kompetanse til å forstå og stille de riktige og viktige spørsmål for å få en helhetlig og rettviseende finansiell forståelse av virksomheten.

Den eksterne revisor kan og bør være en ressursperson for styret.

Selv om det er mye informasjon i dagens årsregnskap og årsberetninger, gir de fortsatt ikke i tilstrekkelig grad et helhetlig bilde av hvorledes virksomheten skal skape verdier og sikre levedyktighet i en hverdag med stadig hyppigere endringer. Begrepet «integriert rapportering» vil etter stor sannsynlighet prege diskusjonene om enda bedre styringsverktøy for styre og ledelse og kan ikke minst være et bedre verktøy for eksterne interessers informasjonsbehov i fremtiden.

TERJE TVEDT
terje.tvedt@bdo.no





"Vi har utvidet Corporate Governance begrepet til å inkludere alle strukturer og prosesser som støtter god styring og kontroll på veien mot å nå virksomhetens mål."

► CORPORATE GOVERNANCE INKLUDERT STYREORGANISERING I KONSERN

Corporate governance omhandler forholdet mellom selskapets eiere, styre og ledelse. I den moderne økonomien er det ofte et skille mellom hvem som eier- og hvem som leder. En teoretisk modell som ofte er benyttet for å beskrive dette skillet er prinsipal-agent-modellen. Enkelt forklart så engasjerer prinsipalen (eier) en agent (leder) til å utføre et arbeid. Prinsipalen har delegert beslutningsmyndighet til agenten, men grunnet bedre informasjon og andre preferanser hos agenten kan det oppstå agentkostnader. I konsernselskaper er dette særlig aktuelt og komplisert fordi datterselskaper har en autonomi samtidig som disse skal innordnes en konsernstrategi. God organisering av styringen i et konsern er derfor avgjørende for å sikre en hensiktsmessig ivaretagelse av begge hensynene.

Corporate governance, et krevende forhold i praksis, og særlig i konsern

Agentkostnader oppstår fordi preferansene mellom ledelse og eiere i enkelte tilfeller ikke vil være sammenfallende. Et eksempel er overinvesteringer. Ledelsen i et datterselskap har ofte et mål om både vekst og lønnsomhet, mens konsernet på sin side har en strategi som innebærer avgrensninger av kundegrupper, geografi, produkter/tjenester. Datterselskapet kan da ha et ønske om å gå inn i et nytt marked, med nye typer kunder eller med nye typer tjenester, som strider mot konsernets strategi. Dersom slik ekspansjon antas å isolert sett være lønnsom for datterselskapet vil det kunne oppstå en uenighet om veivalg mellom konsernet og

datterselskapets ledelse. Dersom ekspansjon krever investeringer i form av f.eks. lavere lønnsomhet i en introduksjonsfase, vil konsernet også måtte avveie dette mot investeringer og forventet avkastning på andre områder i konsernet. Konsernets ledelse vil da kanskje ønske å prioritere investeringen på et annet virksomhetsområde enn det aktuelle datterselskapet. Slike strategiske «konflikter» vil typisk oppstå i konsernstrukturer, og setter et særskilt krav til hvordan styret og ledelsen organiseres i hele konsernet. Hvis «konfliktene» ikke håndteres på en god måte vil det oppstå agentkostnader.

For å minimere agentkostnadene er det viktig at det utarbeides klare rammer og mål, samt insentiver slik at interessene til ledelsen og eierne blir mest mulig sammenfallende.

Vi har utvidet Corporate Governance begrepet til å inkludere alle strukturer og prosesser som støtter god styring og kontroll på veien mot å nå virksomhetens mål. I denne artikkelen skal vi se nærmere på hvordan man gjennom styresammensetning kan påvirke agentkostnadene, i tillegg skal vi se nærmere på styreorganisering i konsern.

Styret er eierens representanter som skal sikre god forvaltning av selskapet. Styret har to hovedoppgaver; kontroll og rådgivning. Kontrolldimensjonen dreier seg om overvåking av ledelsen, altså følge opp at ledelsen handler for å maksimere aksjonærenes verdier, men også at lover og regler overholdes. Inkludert i dette ligger ansettelse, overvåking og avsettelse av daglig leder, samt fastsetting av overordnede mål og verdier som ledelsen skal følge.

”Oppgaven til styret i et datterselskap vil i mange tilfeller kunne avvike fra oppgaven til styret i toppen av konsernet. Andre faktorer vil derfor være viktig å ta hensyn til når man setter sammen styret.”

Rådgivningsfunksjonen dreier seg om at styret kan tilføre ledelsen ekstra kompetanse, som igjen kan bidra til økt verdiskapning. Dette kan være deltagelse i strategiprosessen, oppfølging av budsjettarbeid og lignende.

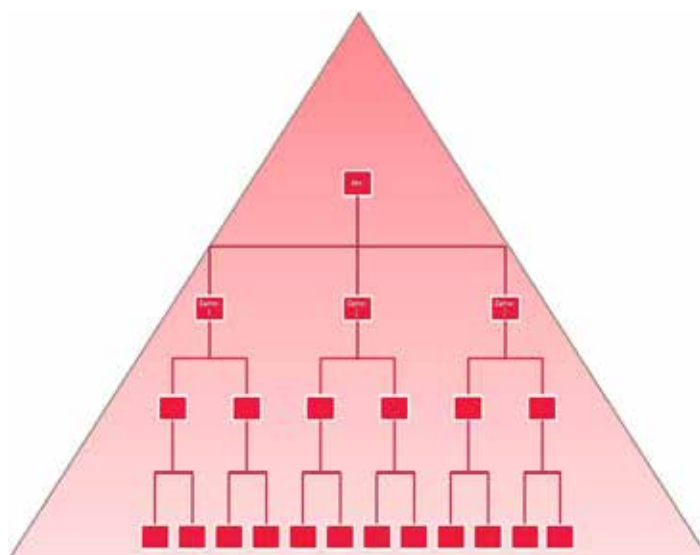
Ettersom styret representerer et ekstra ledd mellom ledelsen og eierne foreligger det en risiko for at styret tilfører agentkostnader. Den mest effektive løsningen på dette problemet er at eierne sitter i styret. Incentivene til styret og eierne vil da være sammenfallende, samtidig som eierne har muligheten til å følge opp ledelsen tettere. Den norske eierstyringskodeksen fastslår imidlertid at et godt styre er uavhengig av ledelsen. Denne egenskapen vil i teorien være positiv i forhold til kontrolloppgaven til styret. En utfordring med dette er at jo mer uavhengig styremedlemmene er, desto større risiko kan det være for at disse har et lavere kunnskapsnivået om selskapet. Informasjonstilgang kan være et annet problem med uavhengige styre. Hvis styret for eksempel ikke har god kjennskap til ledelsen og driften av selskapet kan ledelsen, om den ønsker, holde tilbake informasjon og sette dagsordenene slik som de ønsker, uten at dette blir fanget opp av styret. De nevnte argumentene støttes av resultater fra forskning på dette feltet internasjonalt, som viser ingen eller negativ sammenheng mellom styreavhengighet og lønnsomhet.

I tillegg til eierstyringskodeksen har Norge en del krav til styre som er fastsatt i lov. For selskaper med over 200 ansatte, i visse næringer, skal ansatte ha en tredjedel av styreplassene. Et annet krav er at likestillingsloven § 13 krever at begge kjønn skal være representert i styre. Fordelingen vil avhenge av størrelsen på styret. Ettersom Norge er et av få land hvor det foreligger slike føringer i forhold til styresammensetning er empirien på dette området begrenset.

Som det fremkommer av teksten ovenfor er det ikke rett frem hvordan man skal sette sammen et styre. Den optimale styresammensetningen vil variere fra selskap til selskap. Styrets oppgave derimot vil i stor grad være den samme, altså kontroll og rådgivning.

Oppgaven til styret i et datterselskap vil i mange tilfeller kunne avvike fra oppgaven til styret i toppen av konsernet. Andre faktorer vil derfor være viktig å ta hensyn til når man setter

Oppgaven til styret i et datterselskap vil i mange tilfeller kunne avvike fra oppgaven til styret i toppen av konsernet. Andre faktorer vil derfor være viktig å ta hensyn til når man setter



Figur 1 – I en konsernstruktur bør retningslinjer for styring og ledelse følge fra toppen og nedover i datterselskapene. Dette påvirker også hvordan styret bør organiseres.

sammen styret. I et konsern vil konsernledelsen, ofte sammen med styret, etablere strukturer, systemer og rutiner som bidrar til at atferd i konsernet, uavhengig av organisering og juridisk struktur, rettes mot å overholde felles rammeverk og oppnå felles mål. Det må opprettes et helhetlig rammeverk hvor verdier, begrensninger og mål går igjen i alle selskapsdokumenter og planer. Dette gjenspeiles i organiseringen av datterselskaper, hvor målet for hvert datterselskap ikke nødvendigvis er å maksimere sin egen inntjening, men bidra til å maksimere konsernets inntjening og aksjonærene i morselskapets avkastning.

Dette innebærer at konsernets øverste operative ledelse utarbeider felles dokumenter og prinsipper som gjelder for alle selskaper i konsernet, herunder for eksempel også vedtektsmaler, styreinstruksjer og fullmaktstrukturer.

Dette må innarbeides i alle styrende dokumenter ved oppstart/etablering av selskapene, eller ved tilføyelse på generalforsamling dersom dette ikke allerede er på plass i datterselskapenes styrende

dokumenter. Dersom man deler eierskapet med andre, må man få inn forutsetninger som gjør at konsernets behov er ivaretatt, normalt gjennom aksjonæravtale. Dette gjelder krav til styrende dokumenter, styrerepresentasjon, mv.

Oppsummert vil konsernets styrende dokumenter omfatte blant annet følgende:

- Vedtekter som ivaretar formål, verdier og styring
- Strategi- og risikostyringsdokumenter for konsernet
- Fullmaktstruktur, styreinstruks og lederkontrakter
- Budsjettprosess og -dokumenter
- Retningslinjer for internkontroll og eventuell internrevisjon
- Etske retningslinjer

For å sikre at konsernledelsen har innsyn og kan følge opp at datterselskapene drives i tråd med den overordnede strategien, er det naturlig at et medlem av konsernets ledergruppe sitter som styremedlem og aller helst som styreleder i datterselskapet. Ikke uvanlig vil dette være den som er konserndirektør for det aktuelle forretningsområdet som datterselskapet tilhører, eventuelt konsernets administrerende direktør. Dette har sammenheng med fullmaktstrukturen i konsernet, og innebærer at styreleder i datterselskapet har samme fullmakt som konserndirektøren. Dette forenkler den totale styringen av konsernet, ettersom agentkostnaden mellom eier og ledelsen i datterselskapet vil bli redusert. Det er likevel viktig at det rammeverket som etableres for konsernet ikke fratruer de respektive selskapene så mye styringsrett at det gir grunnlag for gjennomskjæring av aksjeselskapsformen.

Et hvert styre har det fulle ansvaret etter aksjeselskapsloven. Morselskap har således ikke lovhemmel for direkte styring og kan ikke pålegge datterselskap å følge konsernbeslutninger. Dog vil konsernselskapet kunne gi konserndirektørene fullmakter som gjør at de innenfor sin ansettelseskontrakt i morselskapet har bindinger som kan sanksjoneres personaladministrativt. Styringen må derfor gjennomføres nettopp via det enkelte selskaps styrende organer (styret og generalforsamlingen), som igjen vedtar rammene for selskapets drift. Å plassere ansatte fra ledelsen i morselskapet i styret til datterselskapene er således en god måte for å sikre at morselskapet har størst mulig kontroll for å sikre gjennomføring og implementering av overordnet strategi og rammer.

Særlig om styring av datterselskaper med minoritetsaksjonærer

I et Corporate Governance perspektiv vil det kunne oppstå agentkostnader i forhold til minoritetsiere i et datterselskap. Et konsernselskap er definert som et selskap hvor morselskapet har bestemmende innflytelse over et annet selskap. Det vil foreligge bestemmende innflytelse når et selskap eier så mange aksjer at de representerer flertallet av stemmene i det andre selskapet, eller har rett til å velge eller avsette et flertall av medlemmene i det andre selskapets styre. Dette vil si at for et selskap hvor alle aksjer har like rettigheter så vil selskapet



være definert som et konsernselskap når det foreligger et eierselskap med over 50 % av aksjene. Dersom morselskapet i en slik situasjon utnytter sin posisjon som majoritetseier ved for eksempel å selge varer fra datter til mor til gunstige betingelser vil det oppstå en agentkostnad for de resterende eierne. Dette fenomenet hvor en majoritetseier overfører verdier fra et selskap hvor den har en lavere eierandel til et selskap hvor eierandelen er høyere kalles tunneldrift. For å beskytte minoritetseierne foreligger det reguleringer. I et AS kan man vedta på ekstraordinær generalforsamling på selskapets regning å granske ledelsen hvis man har over 10 % av aksjene som er representert på generalforsamlingen (5 % i ASA). Aksjonærer kan dessuten etter nærmere regler gå til rettslige skritt mot medeiere, styret, ledelsen eller revisor. Det foreligger også et påbud om generalforsamlingsvedtak ved transaksjoner mellom nærstående parter, og hvis styret kjøper eiendeler av majoritetseieren kan en minoritetseier, uansett eierandel, forlange handelen omstøtt.

I selskap hvor det eksisterer minoritetsaksjonærer vil dette påvirke styrets arbeid, men fortsatt vil det være en fordel med representanter fra konsernledelsen i selskapenes styre. Informasjonen ledelsen besitter om konsernet som helhet, og hvordan datterselskapet passer inn i denne helheten vil være svært verdifullt. Man kan også regulere morselskapets interesser gjennom aksjonæravtaler, og på den måten få en tydeligere avtale med minoritetsaksjonærene om hvordan selskapet skal styres, herunder om styrets sammensetning. For å sikre minoritetsaksjonærenes interesser er det viktig at de har en kanal hvor deres interesser kan fremheves. Etablering av vedtekter, styringsdokumenter og en strategi som i tillegg til konsernets interesser tar hensyn til minoritetens interesser og selskapets selvstendighet vil være en god måte å gjøre dette på.

FRANK OLSTAD / FREDRIK HOSETH
frank.olstad@bdo.no / fredrik.hoseth@bdo.no



”Styret skal ikke bare sørge for å bli orientert om risikobildet, men aktivt ta ansvar for at prosessene etablert for å identifisere, evaluere og håndtere risiko er gode nok.”

► RISIKOSTYRING – ET KRAFTFULLT VERKTØY FOR STYRET OG LEDELSEN

Risikostyring er et konsept som kan forstås på en rekke forskjellige måter. Mange har et snevert syn på hva som inngår i konseptet, og mener det handler om å minimere risiko innen utvalgte områder. God risikostyring handler imidlertid om å skape samsvar mellom strategi og for å sikre måloppnåelse ihht. organisasjonens formål. Dette oppnås gjennom en strukturert tilnærming for å sikre at ledelsen har relevant informasjon tilgjengelig og gode systemer for å definere og følge opp aktiviteter og utviklingsarbeid.

Risikostyring er sentralt i styret og ledelsens ansvar

Gjennom aksjeloven stilles det krav til styrets forvaltningsansvar. Det heter at styret skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten og at styret plikter å påse at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll.

Begrepene styring og kontroll er tett beslektet. Ofte blir begrepet kontroll forbundet med kvalitetssikring og det å påse at det ikke har skjedd feil i en prosess eller aktivitet. Når det er snakk om å lede en virksomhet, er det viktig å se kontrollbegrepet i et bredere perspektiv som også inkluderer hvordan en etablerer forretningsprosesser med mål om å styre virksomheten i ønsket retning. Ettersom styrets ansvar inkluderer å sørge for forsvarlig organisering av virksomheten, er det åpenbart at dette forutsetter muligheten til å vurdere hvorvidt organiseringen støtter opp om betryggende styring og kontroll. Dette er vanskelig uten et bevisst forhold til virksomhetens risikobilde.

Det råder altså liten tvil om at styret har et ansvar for å ivareta oppfølgingen av virksomheten på en forsvarlig måte som står i

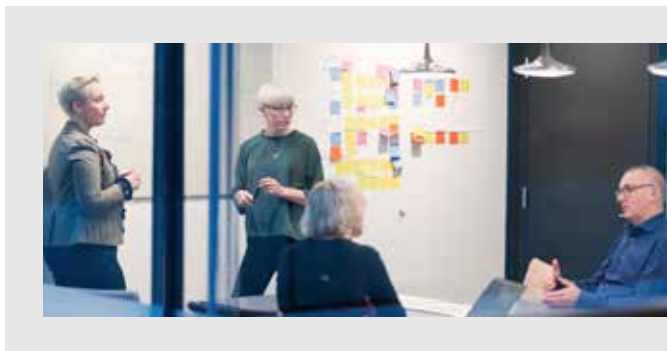
forhold til den reelle risikoen virksomheten står overfor. Samtidig har norske virksomheter et stort forbedringspotensial når det gjelder risikostyring. OECD¹ har pekt på at Norge i mindre grad enn andre medlemsland har regulerte krav til risikostyring, og at dette i stor grad reflekteres i gjeldende praksis. Unntaket er finansiell sektor, der det finnes regulerte krav til funksjoner og rapportering. Ser en snevert på hva som ligger i begrepet risikostyring kan noen kanskje tenke at det ikke er aktuelt for egen virksomhet og ikke vil tilføre noen verdi. Fra et styreperspektiv er det viktig å huske at det grunnleggende ansvaret definert i aksjeloven veier like tungt uavhengig av bransje. NUES² 10, som omhandler risikostyring og er ansett for å være en presisering av kravene i aksjeloven, legger uavhengig av sektor opp til at man i stor grad skal følge tilsvarende krav som gjelder for finansforetak. Dette inkluderer at styret skal evaluere kvaliteten på ledelsens oppfølging av risiko. Styret skal altså ikke bare sørge for å bli orientert om risikobildet, men aktivt ta ansvar for at prosessene etablert for å identifisere, evaluere og håndtere risiko er gode nok.

Risikostyring og verdiskaping

I nedgangstider og når selskap kommer ut for større uønskede hendelser, blir det ofte satt fokus på manglende risikostyring. I slike situasjoner er det enklere å se verdien av å etablere gode systemer for å identifisere og hindre eller håndtere hendelsene. Det som ofte blir glemt er den potensielle oppsiden virksomheten kanskje går glipp av i oppgangstider ved at en ikke er forberedt til å reagere raskt og gripe muligheter. Dette er også en risiko; en risiko for å ikke nå mål. Å skape trygghet for at ressurser utnyttes best mulig, samtidig som man er rustet for vanskelige situasjoner som

¹ OECD. 2014. Risk Management and Corporate Governance. Corporate Governance, OECD Publishing

² Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES). www.nues.no



"Kort oppsummert handler det om å bidra til økt måloppnåelse. Dette kan vanskelig gjøres likt på tvers av virksomheter og bransjer."

kan inntreffe, er også en del av risikostyringen og representerer dessuten en verdi i seg selv.

Hva er egentlig risikostyring?

Det er mange ulike oppfatninger om hva som ligger i begrepet risikostyring. Mange forbinder dette utelukkende med å identifisere og minimere sannsynligheten for uønskede hendelser. Å skape verdi vil imidlertid også være assosiert med risiko for at man ikke lykkes. Risikostyring må derfor handle om å skape bevissthet rundt hvilken risiko en ønsker å ta og hvordan denne skal håndteres. Det handler like mye om å ta tilstrekkelig risiko, som å redusere effekten av uønskede hendelser.

Som fag handler risikostyring om å ha et helhetlig fokus på hva som kan hindre eller begrense virksomhetens måloppnåelse.

Finanstilsynet definerer risikostyring som følger:

Foretakets risikostyring er hva foretaket gjennom strategi, organisasjon, rutiner og forsvarlig drift gjør for å nå fastsatte mål og sikre sine og kundenes verdier, samt pålitelig rapportering og etterlevelse av lover og regler. Dette innebærer mer enn det som tradisjonelt har vært oppfattet som internkontroll. (Kredittilsynet, 2009³)

Deres veiledninger refererer videre til at det finnes flere anerkjente rammeverk om risikostyring, og trekker samtidig frem COSO⁴ sin definisjon som benytter begrepet helhetlig risikostyring:

Helhetlig risikostyring er en prosess gjennomført av virksomhetens styre, ledelse og ansatte, anvendt i fastsettelse av strategi og på tvers av virksomheten, utformet for å identifisere potensielle hendelser som kan påvirke virksomheten og for å håndtere risiko slik at den er i samsvar med virksomhetens risikoappetitt, for å gi rimelig grad av sikkerhet for virksomhetens måloppnåelse (NIRF, 2005⁵)

I 2017 ble COSO rammeverket for Risikostyring oppdatert. Blant annet er det nå et styrket fokus på integrering av risikostyring med strategi og måloppnåelse. Definisjonen for risikostyring er også forenklet nå: «The culture, capabilities, and practices, integrated with strategy-setting and performance, that organizations rely on to manage risk in creating, preserving and realizing value.»⁶

Dette er to av flere definisjoner. Det kommer imidlertid tydelig frem at risikostyring er et vidt begrep, og det er ingen felles fasit for hvordan man effektivt jobber med risikostyring. Kort oppsummert handler det om å bidra til økt måloppnåelse. Dette kan vanskelig gjøres likt på tvers av virksomheter og bransjer.

Risikostyring som prosess

Når vi snakker om risikostyring som en gjentakende prosess handler det i praksis om hvordan man sikrer relevant og oppdatert informasjon om hva som kan hindre eller begrense virksomhetens måloppnåelse. Dette forutsetter forankring i virksomhetens

³ Aamo, Bjørn Skogstad og Bellamy, Anne Merethe. 2009. Veiledning til forskrift om risikostyring og internkontroll. Finanstilsynet. Rundskriv 3/2009.

⁴ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). www.coso.org

⁵ Norges Interne Revisorers Forening (NIRF). 2005. Helhetlig risikostyring – integrert rammeverk. Oslo, Med tillatelse fra: The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (COSO). 2004.

⁶ <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>

Den nye definisjonen er ikke enda offisielt oversatt til norsk.

strategi og målsetninger, og mekanismene for å identifisere, evaluere og rapportere risiko må tilpasses nettopp dette. Videre handler det om hvordan en innretter seg for å sikre størst mulig måloppnåelse gitt det risikobildet virksomheten står overfor. Dette krever tiltak som tilpasser organisering, prosesser, styrings- og kontrollaktiviteter slik at disse i størst mulig grad støtter opp om ønsket retning.

Risikostyring skal altså være et verktøy som gir styret og ledelsen nødvendig informasjon til å beslutte hva de må gjøre for best mulig å lykkes med å gjennomføre sin strategi, gitt de indre og ytre faktorer som påvirker virksomheten. Samtidig skal dette gi sikkerhet for om valgt strategi er riktig og om det er forhold som tilsier at denne bør justeres.

Hva kjennetegner god risikostyring?

God risikostyring handler ikke om hvor mange analyser som er gjennomført eller hvor ofte man rapporterer. Det handler om mer enn å estimere sannsynlighet og konsekvens av negative hendelser. God risikostyring handler om å legge til rette for at organisasjonen skal kunne fokusere på det som i størst mulig grad maksimerer måloppnåelse. Det handler om å skape trygghet for at strategien operasjonaliseres på best mulig vis.



Figur: Risikostyring er ikke en teknisk øvelse, men en systematisk prosess iverksatt og drevet av ledelsen som involverer hele organisasjonen.

Struktur og eierskap

En formalisert prosess er i seg selv ikke et kriterium for å ha et bevisst forhold til risiko. Gjennom å skape struktur i måten man jobber for å identifisere og evaluere risiko skapes imidlertid trygghet for at viktig informasjon blir identifisert og håndtert på rett nivå i virksomheten. For styrets del, har risikostyring potensial for å være et verktøy som skaper trygghet for at virksomheten organiseres og drives på en måte som støtter opp om nettopp de målene som er definert. For ledelsen er det med på å skape struktur i evaluering av effektiviteten i etablerte prosesser, hendelser som kan påvirke organisasjonen og oppfølging av utviklingsarbeid.

En systematisk metodikk for oppfølging og evaluering av utviklingsarbeid er derfor et suksesskriterium for å oppnå positive effekter av risikostyring. Det er her de gode utmerker seg, og det er først når man klarer dette at risikostyring virkelig blir et reelt verktøy for styret og ledelsen.

Dette forutsetter tydeliggjøring av roller og ansvar knyttet til prosesser og tiltak, samt forankring i virksomhetens mål. Virksomheter som lykkes med dette oppnår et sterkere eierskap til oppgaver og målsetninger blant de ansatte gjennom vissheten om at resultater fra deres arbeid knyttes direkte opp mot mål og strategier. Dette er verdifullt for både styret og ledelsen ved at det gir trygghet for at lederansvar ivaretas på nivåer lenger ned i organisasjonen.

Måling og oppfølging

Gode risikoanalyser og effektiv oppfølging av prosesser og tiltak forutsetter at man måler på en hensiktsmessig måte. Som nevnt er dette noe som må tilpasses hver enkelt virksomhet. For noen er det naturlig å kvantifisere risiko – for eksempel i en bank som er eksponert for kredittrisiko og risiko knyttet til plassering av kapital. Andre må i større grad belage seg på å evaluere risiko gjennom kvalitative parametre. I alle tilfeller handler det om å finne en god balanse mellom metodene man benytter. Det man måler må også kunne relateres direkte til virksomhetens definerte mål, inkludert interne og eksterne krav som må etterleves. De som allerede har etablert rammeverk for balansert målstyring, eller tilsvarende,

bør derfor integrere dette i sitt arbeid med risikostyring. Å se disse som separate aktiviteter vil være sløsing med ressurser.

Det samme gjelder for måten man følger opp de tiltak som etableres i organisasjonen. Ved at disse kobles til risiko og mål i organisasjonen er det lettere å vurdere hva som er best prioritering av ressurser. En fast struktur for oppfølging og effektmåling gir trygghet for effektiv ressursutnyttelse og fremdrift. Dette kan også skape motivasjon blant ansatte gjennom tydeliggjøring av sammenhengen mellom utviklingsarbeid og strategi.

Risikostyring må prioriteres

En fallgrube relatert til uklare roller i organisasjonen, kan være at det mangler en pådriverrolle som skal ivareta det systematiske arbeidet med risikostyring. Enten dette er tilordnet en eksisterende funksjon eller er en egen stilling, må det vies tilstrekkelig oppmerksomhet til arbeidet.

Styret og ledelsen må være tydelige i sin kommunikasjon og ta eierskap til rapporteringen dersom organisasjonen skal være motivert til å følge opp. Rapportering må derfor tilpasses slik at den blir et reelt beslutningsgrunnlag. Dette krever gode mekanismer for opp- og nedstrøms kommunikasjon, slik at linjen vet hva som er viktig innenfor deres områder og kan rapportere på parametre ledelsen er opptatt av.

Enkel metodikk og gode systemer

Dersom risikostyring i seg selv blir en tung prosess møter man fort motstand i organisasjonen. Metodikk og verktøy for rapportering og oppfølging må derfor tilpasses slik at det i størst mulig grad forenkler informasjonsflyt fremfor å bli en administrativ byrde. Effektiv bruk av rapporteringsverktøy kombinert med fokus fra styret og ledelsen er kriterier for engasjement i organisasjonen.



Det er også fort gjort at utviklingsarbeid resulterer i etablering av utvidet rutineverk og tiltak for all identifisert risiko. Det er viktig å passe på at det ikke etableres et regime der dokumentene blir viktigere enn reell praksis og resultater. I slike situasjoner oppstår ofte et gap mellom definerte rutiner og faktisk praksis. Dette svekker tilliten til virksomhetens rutiner, og gjør det vanskelig for styret og ledelsen å følge opp etterlevelse. Det samme gjelder selve metodikken for risikostyring. En må velge rett ambisjonsnivå og etablere en metode som sørger for enkel sammenstilling av relevant informasjon. Dette krever tett involvering fra styret og ledelsen i etableringsfasen. Uten dette vil en ikke kunne skape nødvendig balanse i rapporteringen slik at styret og ledelsen kan bruke det som grunnlag for å gjøre nødvendige prioriteringer.

Risikostyring – et kraftfullt verktøy for styret og ledelsen

Denne artikkelen har satt fokus på risikostyring som et metodisk rammeverk for ledelse. Det er viktig å se på dette som et verktøy som samler aktiviteter i organisasjonen fremfor en ekstra administrativ funksjon. Helhetlig risikostyring skal bidra til å skape struktur i måten en fremskaffer beslutningsgrunnlag og følger opp organisasjonen.

En skal heller ikke undervurdere den kulturelle gevinsten en kan oppnå gjennom fokus på risiko i organisasjonen. Virksomheter der hver enkelt ansatt føler et tettere eierskap til strategien og de forhold som påvirker denne vil være mer endringsvillig når

situasjonen krever det. Slik kan man raskere reagere når uønskede hendelser oppstår eller utnytte potensialet i virksomheten gjennom å kunne gripe muligheter raskt.

For styret kan risikostyring gi trygghet for at virksomheten som helhet fokuserer på de samme målene og bruker ressurser på det som skaper mest verdi. Styret bør derfor ta aktivt stilling til hvordan ledelsen har innrettet organisasjonen med tanke på å identifisere og evaluere risiko, og ikke minst følge opp utviklingsarbeid. Det er dette, og ikke risikoanalysen i seg selv, som skaper en robust organisasjon. Gjennom en godt implementert metodikk oppnår styret trygghet for at relevant informasjon raskt tilflyter styret, noe som er et viktig premiss for å kunne ivareta styrets tilsynsansvar.

Styrets årshjul bør inkludere en gjennomgang fra daglig leder av virksomhetens risikostyring minst en gang i året. I tillegg bør styret få tilpassede oversikter til hvert styremøte, som viser status for risikobildet og definerte utviklingstiltak. Fokus på risikostyring innebærer å ta eierskap til organiseringen og driften av virksomheten. Kort sagt handler det om effektiv utøvelse av styrets og ledelsens ansvar.

DOROTHEE SAUER
dorothee.sauer@bdo.no



► KRAV TIL FORSVARLIG EGENKAPITAL OG LIKVIDITET

Styret i aksjeselskaper er ansvarlig for å vurdere om selskapet har forsvarlig egenkapital og likviditet. Nedenfor gis det en kort oversikt over noen sentrale problemstillinger knyttet til disse vurderingene. Fokuset er lagt på de praktiske konsekvensene av reglene. Dette inkluderer både hvilke vurderinger som må fore-tas, momenter som må inkluderes i vurderingene og hvordan vurderingene bør dokumenteres.

Det lovbestemte kravet om forsvarlig egenkapital og likviditet i aksjeselskaper

Aksjeloven og allmennaksjeloven § 3-4 har følgende krav til egenkapital og likviditet:

Selskapet skal til enhver tid ha en egenkapital og en likviditet som er forsvarlig ut fra risikoen ved og omfanget av virksomheten i selskapet.

Kravet til forsvarlig likviditet kom inn ved lovendring i 2013, og det har vært diskutert i hvilken grad dette representerte en reell endring, men det er nå eksplisitt uttrykt at både egenkapital og likviditet skal være forsvarlig. I lovenes § 3-5 er det handleplikt for styret når det må antas at egenkapitalen ikke anses forsvarlig, eller det må antas at egenkapitalen er lavere enn halvparten av aksjekapitalen. Hovedpunktene i handleplikten er:

- Styret skal straks behandle saken
- Styret skal innen rimelig tid innkalle til generalforsamling og redegjøre for selskapets stilling. Dersom egenkapitalen ikke er forsvarlig, skal det også redegjøres for iverksatte tiltak
- Hvis det ikke er grunnlag for nødvendige tiltak eller slike tiltak ikke lar seg gjennomføre, skal styret foreslå selskapet oppløst

Forsvarlighetsvurderingen er spesielt relevant i forbindelse med vurderinger av selskapets evne til fortsatt drift og i forbindelse med utdeling av utbytte, kreditt osv. I forbindelse med lovendringene i 2013, ble reglene for utbytte og andre utdelinger endret. Fra materielle, «tekniske» beregninger, gikk man over til å legge til grunn den generelle forsvarlighetsvurderingen på dette området. Hensikten med endringen var ikke å gi styret og eiere lettere tilgang til selskapets midler, men å legge til grunn mer reelle vurderinger av selskapets kapital- og likviditetssituasjon. Etter dagens regler ligger det dermed et større ansvar på styret, og brudd på reglene kan medføre erstatningsansvar for et styre.

Reell egenkapital

Det er selskapets reelle egenkapital, ikke den bokførte egenkapitalen, som er grunnlaget for vurderingen. Dette betyr at den bokførte egenkapitalen må justeres for eventuelle mer- eller mindreverdier knyttet til forhold som ikke er oppført i selskapets balanse. Noen balanseposter er mer aktuelle enn andre i denne sammenheng. Det vil sjelden være merverdier av betydning knyttet til selskapets omløpsmidler. For anleggsmidler kan det ligge merverdier i for eksempel aksjer, bygninger og tomter. Løsøre og langsiktige fordringer vil derimot normalt ikke ha merverdier av betydning. Selskaper med ytelsesbaserte pensjonsordninger har ofte betydelige ikke-balanseførte forpliktelser det må justeres for. I noen tilfeller er det balanseført overfinansiert pensjon som en eiendel i balansen, mens selskapet i realiteten har en betydelig netto forpliktelse. Det kan også være latente forpliktelser som ikke er balanseført, enten fordi beløpet ikke lar seg estimere tilstrekkelig presist, eller fordi det ikke vurderes som sannsynlig at forpliktelsen faktisk vil komme til utbetaling. Slike forpliktelser vil



”Hvis selskapet har en låneavtale med fullt oppgjør av et betydelig lån to år frem i tid, er det ikke nødvendigvis grunnlag for å tømme kassen i dag.”

ikke kunne justere beregnet kapital direkte, men det må like fullt tas hensyn til slike forhold i vurderingen.

Hvor mye ressurser det skal legges i å få et presist estimat på merverdier, vil være avhengig av omstendighetene. Jo mer anstrengt selskapets finansielle stilling er, jo større behov vil det være for å for eksempel innhente eksterne takster og lignende som grunnlag for vurderingene.

Vurdering av hvorvidt egenkapitalen er forsvarlig

Når det vurderes hvorvidt egenkapitalen er forsvarlig, er dette langt mer enn beregninger. Type virksomhet og risiko ved virksomheten vil spille inn. Høy kapitalbinding vil ofte kreve høyere egenkapital enn virksomheter med lavere kapitalbinding. En bedrift med betydelige immaterielle eiendeler i balansen, for eksempel som følge av utvikling av ny teknologi, vil ofte ha høy kapitalbinding og høyere risiko enn eksempelvis en konsulentvirksomhet. Dette påvirker selvfølgelig vurderingen av hva som er forsvarlig kapital.

Styret kan også ta hensyn til annen kapitaltilgang enn egenkapital som sådan. Der det er gitt ansvarlig lån fra eiere, kan for eksempel forsvarlig egenkapital være lavere enn der det ikke foreligger slik finansiering. Det er likevel neppe en god løsning å la finansiering ved slike innlån bli en vedvarende eller permanent løsning hvis egenkapitalen isolert sett ikke er forsvarlig.

Vurdering av likviditetssituasjonen

Et selskap med en løpende, god drift og stabil kontantstrøm vil sjelden ha behov for nærmere vurderinger på dette området. Når den løpende driften genererer liten eller ingen kontantstrøm, kan imidlertid likviditet være en utfordring selv for finansielt solide selskaper. Det er vanskelig å leve av eiendeler med høy verdi, hvis de ikke består i, eller genererer, likviditet.

Når det er behov for å vurdere likviditeten nærmere, er det som regel sterkt tilrådelig å utarbeide likviditetsbudsjetter. I slike budsjetter inkluderes både likviditet som genereres fra driften, likviditet som følge av opptak av lån og likviditet som tilføres ved realisasjon av eiendeler. I en slik budsjettmodell kan man også simulere forskjellige scenarioer, for eksempel knyttet til tilgjengelig likviditet i form av lån eller ved salg av eiendeler. Hvor mye lån er det behov for? Hvilke eiendeler bør realiseres? Hva blir konsekvensene av forskjellige prisalternativer ved salg av eiendeler? Listen kan selvfølgelig gjøres mye lenger.

Man vil ofte ta utgangspunkt i en periode på ett år fra regnskapsavleggelsen når slike vurderinger skjer i forbindelse med vurdering av selskapets evne til fortsatt drift eller hvor mye som kan deles ut i utbytte. En slik tidshorisont er ofte et hensiktsmessig utgangspunkt. Det er imidlertid viktig å være klar over at man ikke kan se bort fra viktige hendelser utover denne perioden. Hvis selskapet har en låneavtale med fullt oppgjør av et betydelig lån to år frem i tid, er det ikke nødvendigvis grunnlag for å «tømme kassen» i dag i form av for eksempel utbytte. Hvis likviditetstilgangen de neste to årene ikke vil gjøre selskapet i stand til å innfri lånet, er det ikke forsvarlig likviditet til utdeling av utbytte i en slik størrelsesorden.

Krav til dokumentasjon

Loven har ikke spesifisert krav til dokumentasjon av styrets vurderinger. Ved vurdering av fortsatt drift, vil styrets vurderinger og konklusjoner komme til uttrykk i årsregnskapet og årsberetningen. Når styret foretar slike vurderinger i forbindelse med utbytteutdeling og lignende, vil omfanget av og innholdet i dokumentasjonen variere etter omstendighetene. Som et minimum, bør styret protokollere at forsvarlig egenkapital og likviditet er vurdert i forbindelse med foreslått utdelt utbytte. I de tilfellene denne konklusjonen er åpenbar, er det ikke nødvendig med ytterligere dokumentasjon. Når ytterligere vurderinger er nødvendige, vil dokumentasjonskravet øke. Et enkelt utgangspunkt er at jo større risiko det er knyttet til vurderingene, jo mer utfyllende dokumentasjon bør utarbeides. Dokumentasjonen bør inkludere verdiberegninger, eksterne takster, likviditetsbudsjetter med tilhørende vurderinger osv. I mange tilfeller er vurderingen av forsvarlig egenkapital og likviditet heldigvis enkel. I et veldrevet, lønnsomt selskap, vil dette ofte være en ren formalitet. Når det drar seg til, kan det være naturlig for styret å rådføre seg både med juridisk ekspertise og med revisor. Det er imidlertid viktig å huske at ansvaret i alle tilfeller er styrets. Man kan ikke gjemme seg bak at man fikk råd fra andre.

TERJE TVEDT
terje.tvedt@bdo.no





► REVISJONSUTVALGET - ROLLE, ANSVAR OG OPPGAVER

Revisjonsutvalget skal være et forberedende og rådgivende arbeidsutvalg for styret, og er organisert som et underutvalg av styret. Hensikten med revisjonsutvalget er å få økt fokus på styrets oppgaver relatert til finansiell rapportering, risikostyring og internkontroll, internrevisjon og ekstern revisjon av årsregnskapet. Omgivelsene og rammebetingelsene for næringslivet er i kontinuerlig endring, og både endringstakten og kompleksiteten er økende. Økt globalisering, utvikling i informasjonsteknologi og strengere regulatoriske krav er alle faktorer som krever økt fokus på risikostyring i virksomhetene. Styret har det overordnede forvaltningsansvar i selskapet og skal føre tilsyn med den daglige ledelse. Styret må derfor holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling, og plikter å påse at virksomheten, formuesforvaltningen og selskapets finansielle rapportering er underlagt betryggende kontroll.

Styrets ansvarsområde favner følgelig bredt, og økt endringstakt og kompleksitet i næringslivet stiller stadig større krav til styremedlemmene. Etter en rekke regnskapsskandaler og korrupsjonssaker har myndigheter internasjonalt og i Norge hatt Corporate Governance høyt på agendaen. Blant iverksatte tiltak er krav om at større børsnoterte selskaper skal ha et revisjonsutvalg.

I denne artikkelen vil vi se nærmere på hvilke selskaper som må ha revisjonsutvalg, revisjonsutvalgets rolle, ansvar og oppgaver, sammensetning av revisjonsutvalget, organisering av arbeidet og kommunikasjon med styret og ekstern revisor.

Krav om revisjonsutvalg

Bruk av underutvalg i styret har eksistert i en årrekke internasjonalt, men har ikke vært særlig utbredt i Norge. Dette endret seg imidlertid i 2009 da det ble innført krav om at store allmennaksjeselskaper i Norge med børsnoterte verdipapirer skulle ha et revisjonsutvalg. Denne endringen i norsk lovgivning kom som følge av innføringen av revisjonsdirektivet i EU. Krav til revisjonsutvalg følger av allmennaksjeloven § 6-41 og børsforskriften, men det er gjort unntak for selskaper som for siste regnskapsår oppfylte minst to av følgende tre kriterier:

1. Gjennomsnittlig antall ansatte på under 250
2. Balansesum på mindre enn 300 mill. kr. ved utgangen av regnskapsåret
3. Nettoomsætning på mindre enn 300 mill. kr. ved utgangen av regnskapsåret

Etter bestemmelsen i asal § 6-42, 3. ledd gis det adgang til at selskapets vedtekter kan fastsette at det samlede styret skal fungere som revisjonsutvalg. Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse (NUES), anbefaler imidlertid ikke at denne adgangen benyttes. Børsforskriften krever at NUES-anbefalingen skal etterleves og at eventuelle avvik fra denne skal forklares. I praksis er det derfor et krav om at alle store foretak med noterte verdipapirer skal ha et eget revisjonsutvalg.

Plikten til å etablere revisjonsutvalg gjelder også for banker, forsikringsselskaper og finansieringsselskaper.

NUES anbefaler at også mindre børsnoterte selskaper bør vurdere å etablere revisjonsutvalg.

Revisjonsutvalgets rolle og ansvar

Revisjonsutvalg er et saksforberedende og rådgivende underutvalg av styret, og således har ikke revisjonsutvalget egen beslutningskompetanse. Styret er felles ansvarlig for de beslutninger som fattes, og medlemmene av revisjonsutvalget har derfor ikke noe formelt utvidet eller endret ansvar i forhold til de øvrige styremedlemmene.

Revisjonsutvalget skal bistå styret ved å rette sterkere fokus på styrets oppgaver relatert til finansiell rapportering, risikostyring og internkontroll. Et revisjonsutvalg vil kunne bruke mer tid og gå dypere inn på særskilte områder enn det et samlet styre som regel kan ta seg tid til. Revisjonsutvalget vil på denne måten bidra til å heve kvaliteten og prioriteringen på viktige områder.

Etablering av revisjonsutvalg

Det er styret som er ansvarlig for etableringen av revisjonsutvalget, og at dette gjøres i overensstemmelse med reglene i asal §§ 6-41 til 6-43. Styret bør derfor sørge for at det utformes klare retningslinjer som definerer revisjonsutvalgets rolle, mandat,

”Formalisert arbeidsinstruks sikrer felles forståelse av revisjonsutvalgets rolle, ansvar og oppgaver.”

sammensetning og oppgaver. Når retningslinjene utformes er det derfor viktig at styret prioriterer følgende:

- Utarbeider og fastsetter en arbeidsinstruks for revisjonsutvalget
- Velger medlemmer til revisjonsutvalget
- Utarbeider en årsplan for revisjonsutvalget

Arbeidsinstruks

Revisjonsutvalgets arbeidsinstruks må som minimum forankres i de oppgaver som asal § 6-43 tillegger revisjonsutvalget. Der- som styret finner det hensiktsmessig at revisjonsutvalget skal tilordnes ytterligere oppgaver, bør også dette inntas og klargjøres i arbeidsinstruksen. Formålet med arbeidsinstruksen er at revisjons- utvalgets rolle, ansvar og oppgaver blir klargjort og formalisert. Dette sikrer felles forståelse av revisjonsutvalgets rolle, ansvar og oppgaver mellom revisjonsutvalgets medlemmer, styret, internrevisor og ekstern revisor.

Vi mener det er naturlig at arbeidsinstruksen klargjør følgende forhold:

- Formål med revisjonsutvalget
- Organisering av revisjonsutvalget
- Revisjonsutvalgets oppgaver
- Møtefrekvens
- Rapportering til styret
- Revisjonsutvalgets ansvar

Revisjonsutvalgets medlemmer

I asal § 6-42 er det stilt opp enkelte kriterier som revisjonsut- valgets medlemmer må oppfylle. Ettersom revisjonsutvalget er et underutvalg av styret, må medlemmene velges av og blant styrets medlemmer. Loven krever at revisjonsutvalget samlet skal ha den kompetanse som ut fra selskapets organisasjon og virksomhet er nødvendig for å ivareta sine oppgaver. I tillegg krever loven at minst ett av medlemmene skal være uavhengig av virksomheten og ha kvalifikasjoner innen regnskap eller revisjon.

I likhet med alle andre styremedlemmer bør medlemmer av revisjonsutvalget ha god virksomhetsforståelse, og innsikt i de særskilte risikoer selskapet står overfor. Medlemmer av revisjons- utvalget bør i tillegg ha kunnskap om generell selskapslovgivning og innsikt i særskilte lover og regler som gjelder for bransjen selskapet opererer innenfor. I praksis bør derfor medlemmenes egenskaper og kompetanse gjenspeile de viktigste risikoene selskapet er eksponert mot.

Loven er ikke særlig konkret på hva det innebærer at minst ett medlem av revisjonsutvalget skal ha kvalifikasjoner innen regnskap eller revisjon. Etter vår mening vil kravet til regnskaps- eller revisjonsekspertise være avhengig av kompleksiteten til selskapet og bransjen selskapet opererer innenfor. Dersom selskapet er gjenstand for flere komplekse regnskapsmessige problemstillinger, vil det generelt sett være større krav til rele- vant kompetanse i revisjonsutvalget. Dersom selskapet opererer i en bransje med særskilt regnskapsmessige problemstillinger, forventes det at eksperten i revisjonsutvalget har god kjennskap til dette.

Hvor mange medlemmer revisjonsutvalget skal ha sier loven ingenting om. Styret må derfor ta stilling til hvor mange medlemmer som er hensiktsmessig. For større, børsnoterte selskaper anbefales det at revisjonsutvalget består av minst tre medlemmer mens to medlemmer kan være hensiktsmessig for mindre, børsnoterte selskaper. Det avgjørende er uansett at revisjonsutvalgets medlemmer samlet sett har komplementære egenskaper og kompetanse som dekker lovens krav.

Årsplan

Når revisjonsutvalget etableres, bør det utarbeides en årsplan som er forankret i revisjonsutvalgets arbeidsinstruks. I års- planen fastsettes det hvilke saker som skal behandles av revisjonsutvalget, hvor mange møter revisjonsutvalget mini- mum skal avholde i løpet året og en angivelse av tidspunkt for avholdelse av møtene. Det bør fremgå av årsplanen hvordan revisjonsutvalget skal rapportere til styret, eksempelvis i form av skriftlige møtereferater og muntlige redegjørelser i styremøter. I tillegg bør årsplanen formalisere hvordan revisjonsutvalget

skal følge opp ekstern revisors og eventuelt internrevisors arbeid gjennom året. Antall møter per år vil kunne variere fra år til år avhengig av hvilke problemstillinger som behandles, men det anbefales minimum fire årlige møter i revisjonsutvalget. Etter

at revisjonsutvalget er etablert er det naturlig at etterfølgende årsplaner blir utarbeidet av revisjonsutvalgets medlemmer.

Utdrag fra årsplan for et revisjonsutvalg som planlegger fem møter i løpet av året:

Årsplan 2018/2019					
Aktivitet	Møter				
	Møte 1 (juni)	Møte 2 (sept)	Møte 3 (des)	Møte 4 (feb)	Møte 5 (mars)
Selvevaluering av revisjonsutvalgets medlemmer og utført arbeid	x				
Utarbeide en oppdatert risikovurdering for konsernet	x				
Fastsette årsplan for revisjonsutvalget	x				
Overvåke effektivitet av konsernets interne kontrollsystem		x	x		
Vurdere etablerte prosesser for risikostyring og ledelsens overvåkning		x	x		
Følge opp spesifikke fokusområder i årsplanen		x	x		
Gjennomgå endrede regnskapsprinsipper, vurderingsposter, uvanlige transaksjoner m.v.		x	x		
Gjennomgang av prosess for regnskapsavleggelse			x		
Vurdere redegjørelsen i ledelsesberetningen om hovedelementene i virksomhetens interne kontroll- og risikostyringssystemer					x
Overvåke den lovpålagte revisjonen av årsregnskapet m.v.	x			x	
Rapportering (årsrapport/kvartalsrapport Q4)				x	x
Evaluering av ekstern revisor	x				

Revisjonsutvalgets oppgaver

Styret må holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling, og plikter å påse at virksomheten, formuesforvaltningen og selskapets finansielle rapportering er underlagt betryggende kontroll. Revisjonsutvalgets oppgave er å bistå styret i dets arbeid med å forvalte selskapet og å føre tilsyn med den daglige ledelse. Hvilke oppgaver revisjonsutvalget skal ha avhenger av mandatet fra styret, men det følger av asal § 6-43 hvilke oppgaver revisjonsutvalget som minimum skal ha:

§ 6-43 Revisjonsutvalgets oppgaver

Revisjonsutvalget skal:

- Forberede styrets oppfølging av regnskapsrapporteringsprosessen,
- Overvåke systemene for internkontroll og risikostyring samt selskapets internrevisjon om slik funksjon er etablert,
- Ha løpende kontakt med selskapets valgte revisor om revisjonen av årsregnskapet,
- Vurdere og overvåke revisors uavhengighet, jf. revisorloven kapittel 4, herunder særlig i hvilken grad andre tjenester enn revisjon som er levert av revisor eller revisjonsselskapet utgjør en trussel mot revisors uavhengighet.

”Revisjonsutvalget skal utfordre arbeidet til ledelsen og ekstern revisor.”

Finansiell rapportering

Ledelsen skal sørge for at selskapets regnskap er i samsvar med lover og forskrifter, men styret plikter å påse at regnskapet er gjenstand for betryggende kontroll. For styret kan dette være en krevende oppgave, og en av revisjonsutvalgets viktigste oppgaver er å forberede styrets oppfølging av den finansielle rapporteringen.

Revisjonsutvalget vil derfor vurdere de prosedyrer, interne kontroller, systemer og den rapportering som samlet sett utgjør regnskapsrapporteringsprosessen i selskapet. Betryggende internkontroll over finansiell rapportering vil bidra til lav risiko for vesentlige feil i regnskapet, overholdelse av lover og regler og økt tillit hos brukerne av regnskapet.

Revisjonsutvalget skal utfordre arbeidet som utføres av ledelsen og ekstern revisor, og dette gjelder spesielt på områder med vesentlig innslag av estimater og skjønnsmessige vurderinger. Revisjonsutvalget må gjøre seg kjent med selskapets regnskapsprinsipper og vurdere om regnskapsprinsippene er tilstrekkelig egnet og korrekt implementert. Revisjonsutvalget bør derfor forsikre seg om at ledelsen og revisor på en betryggende måte redegjør for alle vesentlige forhold og hvilke vurderinger som er foretatt. Eksempler på vesentlige vurderingsposter i regnskapet kan være periodisering av inntekt, test for verdifall på immaterielle eiendeler og goodwill, verdivurdering av eiendom, balanseføring av utsatt skattefordel, tapsavsetninger, ukurans på varelager, pensjonsforpliktelser, tvister etc.

Internkontroll og risikostyring

Revisjonsutvalgets oppgave er ikke å implementere systemer for internkontroll og risikostyring, men det er krav om at revisjonsutvalget skal overvåke disse systemene. Dette innebærer at revisjonsutvalget må tilegne seg kunnskap om systemene for å identifisere, vurdere, styre og overvåke effektiviteten av selskapets internkontroll. I tillegg må revisjonsutvalget være involvert i risikovurderingen som omfatter selskapets vesentlige forretnings- og operasjonelle risikoer.

For å kunne overvåke selskapets internkontroll og risikostyring bør revisjonsutvalget årlig innhente rapporter fra ledelsen om kontrollmiljøet i virksomheten. Rapportene bør omfatte vesentlige selskapsrisikoer, hvilke kontrolltiltak som er iverksatt for risikostyring og hvor effektive kontrolltiltakene har vært. I tillegg bør revisjonsutvalget innhente ekstern revisors vurdering av selskapets internkontroll og risikostyring knyttet til vesentlige selskapsrisikoer. På bakgrunn av dette vil revisjonsutvalget kunne gi anbefalinger til styret på hvilke områder internkontrollen i selskapet bør styrkes.

Revisjonsutvalget bør også overvåke og vurdere selskapets rutiner og prosedyrer for å forebygge og avdekke misligheter. Dette omfatter en vurdering av ledelsens incentiver og mulighet til å overstyre kontroller og bevisst manipulere regnskapsrapporteringen.

Løpende kontakt med ekstern revisor

Revisjonsutvalget har ansvar for å avtale angrepsvinkel for revisjonen med selskapets eksterne revisor, og bør derfor innta en aktiv rolle i planleggingen av revisjonen. Gode diskusjoner mellom revisjonsutvalg og revisor som leder til en klar forventningsavklaring, vil bidra til økt kvalitet i revisjonen. Revisjonskvaliteten er til dels et subjektivt begrep, og fra revisjonsutvalgets ståsted, vil kvaliteten på revisjon vurderes ut fra selskapets behov utover mottak av lovpålagt revisjonsberetning. Et revisjonsutvalg som kommuniserer tydelige forventninger til revisor og revisjonsprosessen, vil ha bedre forutsetninger for å motta kvalitetsmessig gode revisjonstjenester.

Hvor mange møter det avholdes mellom revisjonsutvalget og ekstern revisor per år, varierer fra selskap til selskap. Enkelte år kan det være behov for økt møtefrekvens eksempelvis fordi det er behov for å drøfte effekten av nye regnskapsstandarder, fordi det er avdekket vesentlige svakheter i selskapets internkontroll eller fordi det har forekommet uvanlige transaksjoner av vesentlig betydning for regnskapet. I et normalår er det imidlertid naturlig at det avholdes minimum tre møter mellom revisjonsutvalget og ekstern revisor:

1. Planleggingsmøte
2. Revisors rapportering etter interimrevisjon
3. Revisors rapportering etter årsoppgjørrevisjon / gjennomgang utkast årsrapport

Høy frekvens av formelle møter mellom revisjonsutvalg og revisor vil ikke nødvendigvis ha økt nytteverdi. Det kan vise seg vel så nyttig å etablere en jevnlig og åpen dialog mellom revisjonsutvalgets leder og oppdragsansvarlig revisor, utenom de faste møtene.

"Etabler en jevnlig og åpen dialog med revisor utenom de faste møtene."

Vurdere og overvåke revisors uavhengighet

Det hører også med til revisjonsutvalgets oppgaver å vurdere og overvåke ekstern revisors uavhengighet. Revisjonsutvalget bør derfor årlig vurdere om forholdet mellom revisor og ledelsen er av en slik karakter at det ikke påvirker revisors uavhengighet og objektivitet. Videre bør revisjonsutvalget kritisk gjennomgå art og omfang av ikke-revisjonstjenester som er levert av ekstern revisor siste år, og vurdere om prosedyrer ved kjøp av ikke-revisjonstjenester fra ekstern revisor er hensiktsmessige.

Revisorloven krever at revisor skal gi følgende opplysninger til revisjonsutvalget:

- Hvert år skriftlig bekrefte sin uavhengighet
- Opplyse om hvilke andre tjenester enn lovpliktig revisjon som er levert til foretaket i løpet av regnskapsåret
- Opplyse om eventuelle trusler mot uavhengigheten og dokumentere tiltak som er iverksatt for å redusere disse

Når revisjonsutvalget vurderer revisors uavhengighet, bør også kvaliteten på revisors arbeid og revisors kompetanse vurderes. Da er det naturlig at revisjonsutvalget også innhenter synspunkter fra ledelsen.

Avsluttende kommentar

Revisjonsutvalget har en sentral funksjon i styrearbeidet for børsnoterte selskaper, og kan gi styret verdifull støtte i arbeidet med å forvalte selskapet og å føre tilsyn med daglig ledelse. Dette forutsetter imidlertid at revisjonsutvalgets medlemmer har passende kompetanse og egenskaper. I tillegg bør det være formalisert en klar arbeidsinstruks og detaljert årsplan som avklarer rolle, ansvar og oppgaver for revisjonsutvalget.

BØRRE SKISLAND
borre.skisland@bdo.no





► INTERNREVISJONEN – FORMÅL, MERVERDI OG SAMARBEID MED STYRET

Styrets overordnede ansvar for organisasjonens mål-oppnåelse, risikostyring og etterlevelse av lover og regelverk er omfattende. En dyktig internrevisor er en verdifull bidragsyter og proaktiv rådgiver for styret og toppledelsen ved å gi risikobaserte og objektive bekreftelser, råd og innsikt. På denne måten bidrar internrevisjonen til måloppnåelse og til å fremme og beskytte organisasjonens verdier.

Hva er internrevisjonens formål og oppgave?

Definisjonen av internrevisjon fra IIA¹ er «Internrevisjon er en uavhengig, objektiv bekreftelses- og rådgivningsfunksjon som har til hensikt å tilføre merverdi og forbedre organisasjonens drift. Den bidrar til at organisasjonen oppnår sine målsettinger ved å benytte en systematisk og strukturert metode for å evaluere og forbedre effektiviteten og hensiktsmessigheten av organisasjonens prosesser for risikostyring, kontroll og governance.»

Internrevisjonen baserer seg på prosjektbaserte gjennomganger av virksomhetsområder og prosesser som blant annet evaluerer ledelsens etablerte styrings- og kontrolltiltak. Disse gjennomgangene kan enten ha som formål å gi en bekreftelse² og/eller råd³ til ledelsen og styret.

Viktige områder hvor internrevisjonen vil kunne gi sin uttalelse er (listen er ikke uttømmende):

- Organisasjonens strategiprosesser, virksomhetsstyring og risikostyring og hvordan disse er målrettet og tilpasset virksomhetens behov
- Vurdering av de risikoreduserende tiltak som er implementert
- Ledelsesinformasjon- og rapportering
- Overholdelse av relevant eksternt og internt regelverk og rutiner (Compliance)
- Sikkerhet i informasjonssystemer som f.eks. cybersecurity som kommer i kjølvannet av digitalisering og globalisering

- Kompetansestyring, kultur og integritet i virksomheten
- Hvordan virksomheten tilpasser seg og tar i bruk endringer i bransjen og samfunnet, herunder globalisering, digitalisering, blockchain, kunstig intelligens etc.

Hvordan jobber internrevisjonen?

Internrevisjonsfunksjonen og -oppdrag gjennomføres i henhold til anerkjente standarder som IIA-standardene. I tillegg kan andre anerkjente standarder som eksempelvis ISO, COSO eller COBIT være relevante, avhengig av bransje og størrelse av virksomheten og type internrevisjonsprosjekt. Selv om ulike rammebetingelser kan påvirke hvordan internrevisjonen gjennomføres i forskjellige miljøer, er overensstemmelse med relevante standarder avgjørende for å sikre at internrevisjonen ivaretar sitt ansvar.

Internrevisjonen har hele virksomheten som sitt arbeidsfelt, dvs. strategiske- og ledelsesprosesser, kjerne- og støtteprosesser. Samtidig er internrevisjonens kapasitet begrenset og internrevisjonens ressurser bør benyttes slik at internrevisjonen bidrar til størst mulig merverdi for virksomheten. Dvs. på områder og prosesser som er mest kritisk for virksomhetens omdømme, virksomhetens måloppnåelse og risikostyring.

Nedenfor er det skissert en stegvis metodikk, som dekker de vesentlige elementene i en internrevisjonsfunksjon. Alle steg bør etableres for en ny internrevisjonsfunksjon. Senere vil dette bli løpende aktiviteter (f.eks. å forstå virksomhetens rammebetingelser eller å gjennomføre revisjonsprosjekter), eller aktiviteter som må regelmessig vurderes og oppdateres (f.eks. internrevisjonsinstruks). Den konkrete tilnærmingen bør tilpasses for å optimalisere internrevisjonens opplevde verdi i virksomheten. En god forståelse av virksomheten og de eksterne rammebetingelser er helt avgjørende for å lykkes som internrevisjon.

¹ Definisjon av internrevisjonen ihht. de «Etiske regler og rammeverk for profesjonell utøvelse av internrevisjon 2017», utgitt fra «The Institute of Internal Auditors» (<https://global.theiia.org/Pages/globaliiaHome.aspx>). Internasjonalt er The Institute of Internal Auditors (IIA) den mest sentrale standardsetteren for profesjonell utøvelse av internrevisjon. IIA har publisert standarder for internrevisjon siden 1978 til bruk i medlemsorganisasjoner som The Institute of Internal Auditors Norge (IIA Norge – www.ii.no). Globalt har IIA ca 190 000 medlemmer i 165 land, og IIA Norge har ca 800 medlemmer.



Formål og aktiviteter ved internrevisjonen	Eksempler på resultater og leveranser
1. Forstå virksomheten <ul style="list-style-type: none"> • Forstå virksomhetens rammebetingelser, interessentbildet, markeder og konkurransesituasjon • Gjennomgå og forstå kritiske suksessfaktorer, strategi- og styringsdokumenter • Gjennomgå / kartlegge virksomhetens strategiske og operative prosesser inkludert iboende risikoer. Dette danner grunnlag for mulige revisjonsområder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Opparbeidet virksomhets-, risiko, organisasjons- og prosessforståelse • Beskrivelsen av virksomhetens verdikjede og -drivere
2. Internrevisjonens rammeverk <ul style="list-style-type: none"> • Utarbeide / kvalitetssikre internrevisjonsinstruks • Utvikle relasjoner og definere forventninger • Etablere kvalitetskontroll 	<ul style="list-style-type: none"> • Instruks for internrevisjonen • Kommunikasjons- og strategisk plan for internrevisjon • Kvalitetssjekkliste for prosjektgjennomføring
3. Vurdere risikoer og utvikle revisjonsplan <ul style="list-style-type: none"> • Identifisere og prioritere • Virksomhetenes risikoer • Potensielle revisjonsområder • Utvikle revisjonsplan 	<ul style="list-style-type: none"> • Assurance map (= Oversikt som viser strategiske-, kjerne- og støtteprosesser, forskjellige type bekreftelser om risikostyring og internkontroll utenom internrevisjon og gjennomførte + planlagte internrevisjonsprosjekter) • Internrevisjonsplan inkl. budsjett
4. Utføre internrevisjonsprosjekter (bekreftelses- eller rådgivningsoppdrag) <ul style="list-style-type: none"> • Planlegge prosjekt • Forstå og vurdere risiko og relevante kontrollhandlinger • Gjennomføre prosjekt • Rapportering 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan for internrevisjonsprosjektet • Oversikt over revisjonskriterier og -aktiviteter • Testdokumentasjon • Sluttrapport med resultater og planlagte tiltak
5. Styring og rapportering i internrevisjonen <ul style="list-style-type: none"> • Rapportering til ledelsen og styret (revisjonsutvalg) • Oppfølging av revisjonsfunn og anbefalinger • Utføre kundetilfredshetsmålinger • Kommunikasjonsaktiviteter 	<ul style="list-style-type: none"> • Løpende kommunikasjon • Tertial- eller halvårsrapporter, årsrapporter • Oversikt over resultater fra kvalitetskontroller og kundetilfredshetsundersøkelser • Kompetanseutviklingsaktiviteter innen internrevisjon

² Definisjon bekreftelsesoppdrag ihht. IIA: «En objektiv bevisvurdering for å kunne avgi en uavhengig vurdering av organisasjonens prosesser for governance, risikostyring og kontroll. Eksempler kan være oppdrag av finansiell art, driftsmessig art, innenfor etterlevelse, systemsikkerhet og «due diligence» oppdrag.»

³ Definisjonen for rådgivningsoppdrag ihht. IIA: «Rådgivende og relaterte tjenester, art og omfang skal være avtalt med oppdragsgiver og formål er å tilføre merverdi og forbedre organisasjonens prosesser for governance, risikostyring og kontroll, uten at internrevisor påtar seg lederansvar. Eksempler inkluderer bistand, rådgivning, fasilitering og opplæring.»



Kommunikasjon og formidling av resultatene fra internrevisjonen er meget viktig, og må ikke undervurderes. Kommunikasjonen skal i stor grad tilpasses hvilke ønsker og behov styret har, samt hvilket budskap internrevisjonen ønsker å få frem. Presentasjonsformatet bør derfor være spisset for formålet. Internrevisjonen skal også minst en gang i året vurdere og rapportere tidligere observasjoner og anbefalinger til styret, og kommentere hvordan disse er blitt fulgt opp av organisasjonen, herunder hvilke tiltak som er iverksatt i forhold til kravene om god risikostyring og internkontroll.

Rammebetingelsene for dagens virksomheter er i stadig endring. Det er viktig at internrevisjonsfunksjonen utvikler og tilpasser seg tilsvarende, er framoverskuende og kan levere sine tjenester til nytte for og etter behovet til ledelsen og styret.

Områder hvor vi allerede ser en endring:

- Andelen rådgivningsprosjekter (vs. bekreftelsesprosjekter) er mye større enn før. En dyktig internrevisor er ikke bare lenger en som gir bekreftelser, men bør også oppleves som en betrodd rådgiver for styret og ledelsen – og samtidig bevare uavhengigheten. Akkurat der ligger styrken som en betrodd rådgiver.
- Det gjennomføres en langt større andel revisjonsprosjekter som gjelder virksomhets- og risikostyring og strategiske prosesser, og en mindre andel med fokus på operasjonell styring og kontroll.
- Dynamiske revisjonsplaner, som baserer seg på aktuelle vurderinger av de risikofaktorene som virksomheten er eksponert for og om internkontrollen er effektiv. Vurderingen bør gjøres basert på eksterne og interne forhold og i tett dialog med ledelsen og styret. På denne basis lager internrevisjon en årlig plan med anbefalte revisjonsprosjekter. I planen bør det være kapasitet for ad-hoc revisjoner og rådgivningsprosjekter grunnet uforutsigbare hendelser eller endrede behov. Tidligere fungerte det bra med rullerende 3-5 årsplaner med forholdsvis forutsigbare revisjoner fordi risikobildet var mer stabilt.

Internrevisjonens rolle som del av god virksomhetsstyring

Internrevisjonen er et essensielt element i god virksomhetsstyring.

Avhengig av størrelsen og art av virksomheten, bør det være etablert flere kontrollnivåer i selskapet. Den såkalte «Three lines of defence model» visualiserer dette bra, med internrevisjon som den «3. forsvarslinjen»:



Figur: Illustrasjon av de ulike kontrollnivåene som bør være tilstede i en velfungerende risikostyring og internkontroll.

Følgende punkter skiller internrevisjon fra 1. og 2. linje, og også fra ekstern revisjon og andre bekreftelsesgivere (eksempelvis tilsynsmyndigheter):

- «Uavhengighet» er et sentralt element for internrevisjonen som skal sikre at funksjonen utøves til størst mulig verdi for virksomheten. Definisjonen til IIA er: «Uavhengighet innebærer fravær av forhold som truer internrevisjonens evne til å utøve sine internrevisjonsplikter på en upartisk måte.» Dette oppnås ved direkte rapportering til styret, som gjør at internrevisjonen er uavhengig av den daglige driften og ledelsen.
- Utøvelse av funksjonen og eksterne evalueringer av funksjonen iht. IIA standarder sikrer kvalitet.
- Internrevisjonen omfatter hele virksomheten og alle typer risikoer som er relevant for virksomheten.

Det er viktig at internrevisjonen bevarer sin uavhengighet og ikke kan revidere råd den selv har gitt. Dvs. internrevisjonen gjør evalueringer og kommer med råd og anbefalinger, men kan aldri ta beslutninger eller være operativt ansvarlig for eksempelvis

risikostyring eller deler av internkontrollen. Tabellen under illustrerer dette med eksempel på internrevisjonens rolle ifm. risikostyringen:

Internrevisjonens kjerne roller i forbindelse med ERM	Legitime roller for internrevisjonen med forholdsregler	Roller som internrevisjonen ikke bør påta seg
<ul style="list-style-type: none"> • Gi bekreftelse på risikostyringsprosessene • Gi bekreftelse på at risikoer evalueres på en korrekt måte • Evaluere risikostyringsprosessene • Evaluere rapporteringen av nøkkelrisikoer • Gjennomgå styringen av nøkkelrisikoer 	<ul style="list-style-type: none"> • Tilrettelegge for identifisering og vurdering av risikoer • Trene ledelsen i å håndtere risikoer • Koordinere ERM-aktiviteter • Konsolidere risikorapporteringen • Vedlikeholde og utvikle rammeverket for ERM • Være forkjemper for etablering av ERM • Utvikle risikostyringsstrategi for styrets godkjenning 	<ul style="list-style-type: none"> • Fastsette risikoappetitten • Innføre prosesser for risikostyring • Ledelsen bekreftelse vedrørende risikoer • Ta beslutninger angående risikohåndtering • Implementere risikohåndtering på vegne av ledelsen • Ansvarlighet for risikostyring

Figur: Internrevisjonens rolle ifm. risikostyring (Enterprise Risk Management – ERM)⁴

Hvordan kan internrevisjonen organiseres?

En hensiktsmessig organisering av internrevisjonsfunksjonen bør tilpasses organisasjonens størrelse, kompleksitet, modenhet og øvrige funksjoner. DFØ har laget en god oversikt⁵ over fordeler og ulemper ved fem forskjellige modeller for organisering av internrevisjon. De samme modellene kan stort sett også brukes av private virksomheter. Modellene er ikke «fastlåst», og kan også slås sammen, f.eks. modell 2 og 3. Eksempler på alternative organiseringer:

1. Egen organisatorisk internrevisjonsenhet med fast ansatte internrevisorer
2. Ansatt leder for internrevisjon med team fra egen virksomhet
3. Ansatt leder for internrevisjon som kjøper eksterne tjenester (co-sourcing)
 - 3.1 Ansatt leder for internrevisjon som har et lite team og i tillegg kjøper eksterne tjenester, f.eks. for tilgang på spesialistkunnskap eller ved ekstra ressursbehov (co-sourcing)
4. Felles internrevisjonsfunksjon på tvers av likartede virksomheter (i praksis bare relevant for statlige virksomheter)
5. Full outsourcing av internrevisjonsfunksjonen

Vurdering av løsning for virksomheten bør diskuteres godt mellom styret, ledelsen (og internrevisjonen). Behovet kan også endres over tid, dvs. at modellvalget bør diskuteres på nytt f.eks. når virksomheten vokser, ekspanderer til utlandet eller ved andre vesentlige endringer.

Hva kjennetegner en effektiv internrevisjon?

Svaret er selvfølgelig individuelt og blant annet avhengig av virksomhetens art, bransje, modenhet, kompetanse og erfaring hos styret og ledelsen. Allikevel, følgende attributter synes avgjørende for at internrevisjonen skal være en nyttig bidragsyter:

- God og regelmessig kommunikasjon mellom internrevisjon, styret og ledelsen. Dette skal blant annet bidra til internrevisors forståelse av virksomhetens mål, muligheter og risikoer. Samtidig økes ledelsens og styrets kunnskap om god virksomhetsstyring.
 - Tydelig sammenheng mellom organisasjonens mål, risikoer og revisjonsprosjekter
 - Koordinert samarbeid mellom de forskjellige roller innen virksomhetsstyring
 - Fleksibilitet; det vil si å ha kompetanse og kapasitet til å kunne bistå ledelsen og styret både proaktivt og ved forespørsel
 - Regelmessig oppdatering av risikobildet for virksomheten og sikre at alle «nye» risikoer (for eks. cybersecurity) er tilfredsstillende ivaretatt i revisjonsplanen
 - Kontinuerlig forbedring, f.eks. ved bruk av nye verktøy for «løpende revisjoner» («ongoing auditing»), og business analytics som del av revisjonsprosjekter og overvåking av trender
 - Sikre godt teamwork og tilfredsstillende kompetanse til enhver tid (stikkord: «continuous learning» og «diversity»), både innenfor internrevisjonen som fag og også spesialistkompetanse f.eks. innen teknologi eller juridisk.
- I tillegg til overnevnte, er den personlige kompetansen til en internrevisor avgjørende for suksess, her er et utvalg:
- Vise respekt ovenfor den ekspertisen og jobben som gjøres ved den reviderte enheten, være ydmyk
 - Gjøre jobben med høy integritet, være modig og ta opp også ubehagelige ting på en konstruktiv og saklig måte, for organisasjonens og medarbeidernes / ledelsens beste
 - Evnen til å bygge tillit og relasjoner, ved å lytte og effektivt kommunisere med alle nivåer i organisasjonen
 - God prosjektledelse, herunder levere på tid, involvere rett kompetanse, involvere ledelsen i revidert enhet og levere lettleste rapporter

⁴ http://www.nkrf.no/filarkiv/File/Kurs_og_konferansepdf-er/Nasj-fagkonf-2012/2A-Alvern.pdf

⁵ For mer detaljer og fordeler og ulemper, se her: http://pub.dfo.no/trenger-vi-en-internrevisjon/wp-content/uploads/sites/5/2015/08/Fordeler-og-ulemper-ved-ulike-modeller_DFØ-2015_aug2015.pdf



Hva er styrets oppgaver og ansvar ifm. internrevisjon?⁶

Det er styret som normalt etablerer internrevisjonen og funksjonen rapporterer direkte til styret, ikke til organisasjonens ledelse. I enkelte virksomheter, f.eks. statlige direktorater, der man ikke har et styre, vil det normalt være den øverste lederen, direktøren, som ansetter og er rapporteringsinstans.

Styret fastsetter og godkjenner internrevisjonens formål, fullmakter og ansvarsområder gjennom en instruks. Instruksen er et viktig styringsdokument. Dette sikrer uavhengigheten i revisjonene og sørger for et tydelig mandat.

Leder for internrevisjonen og styret skal ha regelmessig kommunikasjon, og internrevisjonen skal ha direkte og uinnskrenket tilgang til toppledelsen og styret for å sikre uavhengighet av internrevisjon. Iht. IIA standarden 1110 må «internrevisjonens rapportering og kommunikasjon med toppledelsen og styret inkludere informasjon om:

- Internrevisjonsinstruksen og internrevisjonens uavhengighet
- Internrevisjonsplanen og fremdriften i forhold til planen
- Ressursbehovet
- Resultatet av revisjonsaktivitetene
- Overensstemmelse med de etiske reglene, standardene, og handlingsplaner for å håndtere eventuelle vesentlige uoverensstemmelser.
- Ledelsens håndtering av risiko som etter leder av internrevisjonens vurdering kan være uakseptabelt for organisasjonen.»

Årsplanen for internrevisjonen, inkludert budsjett for ressurser, godkjennes av styret etter gjennomgang med toppledelsen og styret. Lønn for leder fastsettes vanligvis også av styret.

Styret bør også holde seg orientert om programmet for kvalitets-sikring og forbedring for internrevisjon og følge opp med lederen at dette er ivaretatt. Dette inkluderer krav om ekstern evaluering av internrevisjonsfunksjonen minst hvert femte år.

I de tilfeller der organisasjonen har et revisjonsutvalg skal internrevisjonen rapportere til revisjonsutvalget, i tillegg til styret. Dette følger av blant annet EUs åttende selskapsdirektiv som slår fast at revisjonsutvalget skal «følge opp effektiviteten og hensiktsmessigheten av selskapets systemer for internkontroll, eventuell internrevisjon og risikostyring [...]». Revisjonsutvalget vil, som saksforberedende organ for styret, bedømme internrevisjonens kompetanse og engasjement, forslag til planer samt jevnlig gjennomgå internrevisjonens instruks.

Hvilke virksomheter er forpliktet til eller anbefales å ha en internrevisjon?

Enkelte bransjer og næringer har lovkrav om internrevisjon. For eksempel har visse typer finansforetak under gjeldende regelverk krav om internrevisjon.

For statlige virksomheter⁷ gjelder bl.a. Rundskriv 117 fra 2016: «*Kravet om å vurdere bruk av internrevisjon gjelder for alle virksomheter som har samlede utgifter eller samlede inntekter over 300 mill. kroner i henhold til siste publiserte årsrapport. ... Statlige virksomheter kan bruke internrevisjon som en del av virksomhetens system for styring og kontroll, jf. krav til virksomhetenes interne styring i bestemmelser om økonomistyring i staten.*» Vurderingskriterier er nevnt i R117 og resultatet skal dokumenteres. Hvis det ikke skal etableres / videreføres en internrevisjon må dette begrunnes. Vurderingen skal gjøres regelmessig, minst hver fjerde år. Resultatet sendes til riksrevisjonen, departementet og DFØ.

⁶ Dette avsnittet refererer til relevante standarder ved IIA.

⁷ <https://dfo.no/fagomrader/internrevisjon/internrevisjon-i-staten>

For børsnoterte selskaper i Norge er det ikke et direkte krav om internrevisjon. Selskapene må imidlertid forholde seg til «Løpende forpliktelser for børsnoterte selskaper»⁸. Blant annet er det krav om redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse ihht. Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse (NUES). Her kan en internrevisjon være en god bidragsyter med sine uavhengige bekreftelser og råd ifm. risikostyring, kontroll og governance.

Utover lovpålagt internrevisjon er det per i dag stort sett (mellom-)store virksomheter i privat og offentlig sektor, børsnoterte selskaper eller datterselskaper fra internasjonale konserner som har egen internrevisjon eller som kjøper slike tjenester av eksterne aktører. Grunnen til dette er som regel kompleksiteten i driften og styrets behov for å få uavhengige og objektive bekreftelser og råd.

Samtidig ser vi en tydelig trend til å etablere en internrevisjonsenhet også i mindre og mellomstore virksomheter. Årsakene er blant annet økende utfordringer med et mer komplekst risikobilde for mange typer virksomheter.

Hva er fordelene med og merverdi ved å ha en internrevisjon?

Internrevisjonen skaper ikke direkte inntekter til virksomheten. Som tidligere nevnt kan internrevisjon allikevel ha en positiv kost-nytte effekt og være en nyttig bidragsyter for virksomheten, også i de tilfeller virksomheten ikke er pålagt å ha en internrevisjon. Nyttien ved internrevisjon er selvfølgelig individuelt. Hvis det skulle være slik at en virksomhet ikke opplever merverdi ved internrevisjon, bør dette tas opp med styret, internrevisjonen og/eller toppledelsen. Det kan også være nyttig å få ekstern bistand for å få en objektiv vurdering av nåsituasjon og råd og støtte for å sikre merverdi i fremtiden.

Tre sentrale fordeler som alltid bør oppleves ved en dyktig og moderne internrevisjon

<p>Internrevisjonen er del av virksomheten og derfor vanligvis mye «tettere på» den daglige driften enn styret. Den har kontakt med mange medarbeidere og kjenner organisasjonen på alle nivåer, ikke bare ledelsen. Gjennom dette kan internrevisjon få nyttig innsikt som ledelsen eller styret ikke nødvendigvis ellers får.</p> <p>I tillegg kan internrevisjonens uavhengighet fra linjen være en døråpner for at medarbeiderne er mer åpne, særlig ved tilfeller av kritikkverdige forhold i ledelsen, misligheter eller andre forhold som det bør varsles om.</p>	<p>Positive effekter av gjennomførte tiltak som følge av en revisjon. Eksempelvis mer effektive prosesser, kostnadsbesparelse, sikring av etterlevelse av lover og regler og godt omdømme.</p> <p>I tillegg er «å ha kontroll» vanligvis i seg selv en merverdi. Det skaper trygghet for (topp-)ledelsen, styret, eierne og omverdenen.</p>	<p>Gjennomføring av internrevisjonsprosjekter og tilhørende diskusjoner med ledelsen og medarbeiderne som er berørt av revisjonen har positive ringvirkninger, utover de konkrete resultatene fra revisjonsprosjektet.</p> <p>De positive effektene er økt kunnskap og et skjerpet fokus på god internkontroll, virksomhets- og risikostyring. Dette kan også være nyttige refleksjoner og en bevisstgjøring av ens bidrag til måloppnåelse for virksomheten, effektivitet i eget ansvarsområde, og om samarbeid med andre deler av organisasjonen fungerer optimalt eller om det er forbedringspotensial.</p>
--	---	--

Hvordan sikre og måle internrevisjonens merverdi og bidrag til virksomhetens måloppnåelse?

Hvorfor er det viktig å synliggjøre, måle og sikre merverdi av internrevisjon? Det finnes minst tre gode årsaker:



Måling av nytte og bidrag til virksomhetens måloppnåelse er ikke alltid rett frem og enkelt. Noen indikatorer kan selvfølgelig enkelt måles, som for eksempel hvor mange prosjekter internrevisjon har gjennomført, og hvor mange funn prosjektene resulterte i. Dette sier likevel forholdsvis lite om internrevisjonens bidrag til måloppnåelse og til å fremme og beskytte organisasjonens verdier.

Synliggjøring og måling av merverdien ved internrevisjonen må tilpasses den enkelte virksomhet. Den vil blant annet være avhengig av virksomhetens og internrevisjonens størrelse.

En ekstern kvalitetsevaluering, slik det er påkrevd ved standardene, kan være et godt utgangspunkt. Utover (og uavhengig av det) kan en praktisk tilnærming være at internrevisjonen:

- Med jevne mellomrom vurderer direkte og indirekte verdi ved tiltak som er implementert etter et revisjonsprosjekt, f.eks. lavere kostnader, økt måloppnåelse av avdelingen eller prosjektet, mer effektive prosesser, overensstemmelse med relevant lovverk, forbedret omdømme, redusert risiko for misligheter, sikker behandling av personopplysninger, økt kontroll med IT-/Cyberisiko.

⁸ <https://www.oslobors.no/Oslo-Boers/Regelverk/Loepende-forpliktelser-for-boersnoterte-selskaper>

«For the internal audit profession, I believe the next 20 years will offer a great opportunity for transformation that will bring us closer to becoming indispensable to effective risk, control, and governance.”⁹

RICHARD F. CHAMBERS, CIA, QIAL, CGAP, CCSA, CRMA, IS PRESIDENT AND CEO OF THE IIA

- Etterspør tilbakemelding fra den reviderte enheten om deres opplevde merverdi, hvilke behov de ser for internrevisjonen i fremtiden og muligens forbedringer for internrevisjonen selv.
- Gjennomfører en SWOT analyse av internrevisjonsfunksjonen for å få nyttig innsikt.
- Legger frem resultatene av de tre forrige punkter til ledelsen og styret og diskuterer mulige utfordringer, behov og forbedringspotensialet.

Det bør avtales konkrete tiltak etter gjennomføring av en slik intern evaluering. Det kan også være nyttig å lage en strategisk plan for internrevisjon og senere oppdatere denne, på basis av forventningene og behovene til styret og ledelsen. Den bør helst være kort og presis og definere:

- Visjonen til internrevisjonen og hva den skal bidra med i virksomheten (utover den tekniske definisjonen ihht. instruksen)
- Kritiske suksessfaktorer for internrevisjonen (eksempelvis ifm. kommunikasjon, fokus og prioriteringer, ressurs- og kompetansekrav, og kvalitet av prosjektene)
- Måling av internrevisjonens bidrag og verdi, inkludert konkrete måleparametere, og rapportering til styret.

Styret vil ved dette sikre at midlene til internrevisjonen er godt anvendt, forventningene er avklart og internrevisjonen har rammebetingelser for å kunne bidra til virksomhetens måloppnåelse.

Hva nå?

Der det allerede er etablert en internrevisjonsfunksjon i virksomheten, anbefaler vi styret å regelmessig vurdere følgende spørsmål:

- Utøver styret (og revisjonsutvalg hvis relevant) sine oppgaver og ansvar ovenfor internrevisjon tilfredsstillende?
- Utøves internrevisjonsfunksjonen i samsvar med standardene til IIA, og når er det neste gang behov for en ekstern evaluering?
- Hvordan er merverdi ved internrevisjon sikret og målt? Hvordan oppleves kommunikasjon med og nytten av internrevisjonen? Er det behov for en vurdering og eventuell forbedring av funksjonen og / eller samarbeidet?

Der det ikke er etablert en internrevisjonsfunksjon i virksomheten, anbefaler vi styret å regelmessig vurdere følgende spørsmål:

- Hva er årsaken til at det ikke (enda) eksisterer en internrevisjon, og når ble det sist vurdert om en internrevisjon bør etableres?
- Hva kan være gode grunner til å etablere en internrevisjonsenhet i virksomheten, både fra ledelsens og styrets perspektiv?
- Bør det diskuteres på neste styremøte og med ledelsen om kost-nytte effekten ved en internrevisjon kan være positiv?

DOROTHEE SAUER
dorothee.sauer@bdo.no



⁹ <https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2018/Pages/What-Will-Internal-Audits-Future-Leaders-Look-Like.aspx>



”Som styremedlem bør du kunne forvente at et samlet styre minst en gang i året tar en «fot i bakken» angående hvordan styret fungerer som styrekollegium. Videre bør du forvente at det skjer løpende korreksjoner med hensyn til hvordan styret jobber, til det bedre.”

► STYRETS EGENEVALUERING

At styret skal foreta en egenervaluering er allmenn teori, men også mer og mer vanlig i praksis. Dog er det en antakelse at man er mindre flink til dette i mindre selskaper og selskaper med eierinteresser på få hender. Det er også grunn til å tro at styreevaluering ikke alltid gjennomføres som en god og åpen prosess, men at det er den dominerende parten i styret som også er styrende for selve evalueringen. En åpen og inkluderende evalueringskultur kan etter vår oppfatning bidra til et bedre styrearbeid der alle styremedlemmer bidrar mer og ulike hensyn blir bedre ivaretatt i styrebehandlingen.

Hva er formålet med styrets egenervaluering

Det anses som allment godt styrearbeid at styret gjennomfører en årlig egenervaluering. Dette fremkommer også av blant annet Norsk anbefaling til eierstyring og selskapsledelse (NUES) pkt. 9: «Styrets egenervaluering av sin virksomhet og kompetanse bør inkludere en vurdering av styrets sammensetning og måten styret fungerer på både individuelt og som gruppe i forhold til de mål som er satt for arbeidet. Rapporten vil kunne bli grundigere hvis den ikke lages for det formål at den skal offentliggjøres. Den bør imidlertid gjøres tilgjengelig for valgkomiteen. Styret bør vurdere å benytte en ekstern person til å fasilitere styrets egenervaluering.»

Styrets evaluering anses å ha to hovedformål:

1. For styret selv, til å evaluere og forbedre sitt arbeide.
2. For innspill til valgkomiteens arbeid med å rekruttere styremedlemmer.

Det er ingen allmenn mal for hva en styreevaluering bør inneholde. Det anbefales ofte at eksterne gjennomfører

styreevalueringen. Ofte vil det være konsulenter som gjennomfører disse. Av denne grunn er det også lite alminneliggjorte maler og verktøy, mens det finnes mange gode beskrivelser om hvorfor styreevalueringer bør gjennomføres og hvordan disse prosessuelt kan gjennomføres. For den interesserte leser anbefales for eksempel artikkelen “Styreevaluering – hva er det og hvordan brukes de?», Janicke Lilletvedt Rasmussen og Morten Huse, Magma 3/2009. Denne artikkelen har også kildehenvisninger til en rekke annen litteratur.

Styreevaluering bør være en løpende prosess, der formålet er å hele tiden bli bedre som kollegium og løfte frem det enkelte medlems egenskaper

Når man snakker om styrets egenervaluering er det oftest ment som en årlig, formell evalueringsprosess der styret selv ved styreleder eller en ekstern konsulent gjennomfører styreevalueringen. Effekten av styreevaluering skal antakelig ikke overvurderes.

Som styremedlem bør du dog kunne forvente at et samlet styre minst en gang i året tar en «fot i bakken» med hensyn til hvordan styret fungerer som styrekollegium. Videre bør du forvente at det skjer løpende korreksjoner med hensyn til hvordan styret jobber, til det bedre. En tilbakemeldingskultur er viktig. Styrets medlemmer bør løpende kunne komme med en tilbakemelding i ethvert styremøte slik at styret kontinuerlig kan forbedre sitt arbeide. Kanskje vil det derfor være vel så effektivt å avslutte alle styremøtene med en uformell oppsummering av hvordan styrearbeidet har fungert i det konkrete møtet, fremfor et årlig evalueringsmøte. Det kan være flere fordeler

ved en slik tilnærming, da den åpner for en tilbakemelding mens hukommelsen er på sitt ferskeste. For styrets forbedringsarbeid er denne typen evalueringsform effektiv.

Enda bedre vil det være hvis man kombinerer denne med en års-evaluering der styremedlemmene er forberedt og evaluering av styrets arbeid som helhet i større grad kan gis plass på agendaen. En slik årlig evaluering kan skje enten ved at en i styret selv leder evalueringen, eller at det engasjeres en person som ikke er del av styret. Normalt bør det være tilstrekkelig at den gjennomføres uten involvering av eksterne.

Styreleder, eller en denne utnevner, bør videre også minst en gang, helst flere ganger, i året ha uformelle samtaler med hvert styremedlem for å fange innspill fra hvert enkelt styremedlem. Dette er viktig for å fange opp forbedringspunkter, men ikke minst for fange opp særlige sider ved styremedlemmenes motivasjon. Videre kan det være viktig for å fange opp hvorvidt et styremedlem er komfortabel i rollen som styremedlem, herunder at det ikke eksisterer «elefanter i rommet» der det er grunnleggende uenigheter, dårlig personkjemi, manglende kompetanse eller dårlig møteledelse som er personrelatert og ofte vanskelig å ta opp direkte i et møte.

Det er for så vidt ikke en del av en styreevaluering, men like fullt en forutsetning for at styrets arbeid skal fungere etter hensikten, at det er åpenhet blant alle i styret om på hvilket grunnlag det enkelte styremedlem deltar. Styremedlemmene representerer gjerne ulike fag, kompetanseområder og erfaringsbakgrunn.

Dette må hele styret ha en grunnleggende respekt for, slik at styret blir dynamisk og saksbehandlingen blir bredest mulig. Dersom enkeltmedlemmer føler seg underlegne andre i styret, kan dette være grobunn for at beslutninger blir dårlig debattert og diskusjoner i styret ikke blir reelle, men regisserte av enkeltpersoner i styret. Det er derfor sterkt å anbefale at man i det første møtet gjennomgår de ulike rollene man har i styret, hvilke forventninger medlemmene har til styret som kollegium og hvilken rolle man selv ønsker å spille i styret. Det er viktig at styret enes om at de fatter beslutninger i fellesskap og at diskusjonene i styret forblir internt i styrerommet.

Valgkomiteen bør også påse at det gjennomføres en evaluering av styret i forkant av deres prosess med å vurdere de ulike styrerepresentantene for gjenvalg og rekruttering av nye styremedlemmer. Mens styrets egenevaluering bør være åpen, med stor takhøyde, bør valgkomiteens evaluering fokusere på samarbeidet i styret og kvalitet i styrets arbeide, herunder enkeltmedlemmers egnethet og rolle i styret. Valgkomiteen har derfor i større grad behov for en anonymisert samtale med eller tilbakemelding fra hvert av styremedlemmene, der fokus er på styrets samarbeid og den enkeltes motivasjon og bidrag er viktige forhold. Videre er eiernes mening om styrets sammensetning avgjørende. Valgkomiteen må derfor kjenne eiergrupperingenes oppfatning og behov. I en medlemsorganisasjon er det tilsvarende viktig å kjenne medlemmenes oppfatning av styrets arbeid og behov.

Eksempler på temaer for styrets egenevaluering

Nedenfor har vi kort oppsummert de ulike evalueringsformene med hensyn til innhold og formål.

	Løpende evaluering	Årsevaluering	Valgkomiteens evaluering
Formål	Forbedring av styrets arbeid	Forbedring av styrets arbeid Refleksjon knyttet til styrets årshjul, rolle, sammensetning og kompetanse	Evaluering av styrets arbeid Evaluering av enkeltmedlemmers motivasjon og egnethet
Fordeler	Gir umiddelbar feedback mens hukommelsen er friskest fra sist møte. Mest egnet til å gi tilbakemelding på styrets arbeidsform, saksgang og medlemmenes opptreden, engasjement mv. i styremøtet.	En formalisert anledning til å gjøre en bred evaluering. Best egnet for å evaluere styrets rolle og styrets prioriteringer, i tillegg til at den også er godt egnet til å evaluere arbeidsform og saksgang i styret. Er mindre egnet til å gi tilbakemelding på enkeltmedlemmers opptreden, engasjement mv., da dette bør skje løpende fremfor en gang i året.	Gir direkte innspill om styrets sammensetning bør endres. Kan gjøres anonymisert og er dermed egnet til å evaluere enkeltmedlemmenes oppfatning av hvordan styrearbeidet fungerer og hvordan det enkelte medlem fungerer / bidrar i styret.
Format	Oppsummerende diskusjon i slutten av møtet, evt. kort spørreundersøkelse rett i etterkant som oppsummeres innledningsvis i neste styremøte	Samtale og diskusjon i et årlig styremøte (eget agendapunkt). Innkallingen bør gi stikkord for forberedelse. Kan kombineres med en elektronisk forutgående spørreundersøkelse som får deltakerne til å tenke gjennom ulike aspekter ved styrearbeidet i forkant av møtet.	Spørreundersøkelse og / eller intervju som oppsummeres for valgkomiteen eller gjennomføres av valgkomiteens medlemmer

	Løpende evaluering / Årsevaluering	Valgkomitéens evaluering
Innhold (eksempler)	<p>Styrets kontroll med driften og utviklingen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Får styret den styringsinformasjonen som er riktig ifht. å kjenne til og kunne følge opp vesentlige risikoer, aktiviteter og mål for virksomheten? • Er rapporteringen tilpasset i omfang, tidsriktig og med ønsket kvalitet? • Er daglig leders rapport tilstrekkelig og fokusert på de viktigste tingene? <p>Saksbehandling</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er saksforberedelsene tilstrekkelig med hensyn til kvalitet? Mottas saksdokumenter i tide og i tilpasset omfang i forhold til sakens kompleksitet? • Har styret gode anbefalinger i sakene og er disse godt begrunnet fra daglig leder? • Har man gode prinsipper for møteledelse - Møteleder velges fra sak til sak slik at styreleder ikke er møteleder der denne har særinteresser i saken? <p>Styrets bidrag</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er styret inkluderende i alle vesentlige diskusjoner om virksomhetens drift og videre utvikling? • Har styret gode diskusjoner som belyser saker fra alle relevante sider før beslutninger fattes? • Er styret tilstrekkelig kritisk til daglig leders saksfremstilling og rapportering? • Bidrar styrets arbeid til at virksomhetens utvikling skjer i tråd med strategiske mål? <p>Møter og agenda</p> <ul style="list-style-type: none"> • Har styret tilstrekkelig antall møter? • Er styrets agenda godt forberedt? • Er møteledelsen effektiv og inkluderende? • Er styrets årshjul komplett – Blir alle kritiske virksomhetsområder og prosesser som skal sikre god styring og kontroll gjennomgått av styret, og på rett tidspunkt i året? • Er styremedlemmer godt nok forberedt til møtene? • Er alle sakene godt forberedt og er det tydelig hvem som er ansvarlig for å forberede og legge den enkelte saken? • Er all saksforberedelse kjent for styremedlemmene før saken tas til behandling? • Blir referatene godt skrevet – Er det tydelig hva styret har diskutert og konkludert når dette er relevant? Er det tydelig hva som er sakens formål (orientering eller beslutning)? <p>Samarbeidet med daglig leder</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jobber styret og daglig leder sammen eller mot hverandre? Er styret en motivasjon for daglig ledelse? • Er dialogen mellom daglig leder og styret preget av gjensidig tillit, åpenhet, ærlighet og respekt? • Er fullmaktsdelingen mellom daglig leder og styret effektiv? <p>Samarbeidet med andre utvalg og funksjoner (F.eks. valgkomiteen, kompensasjonsutvalg, revisjonsutvalg, kontrollkomité eller internrevisjon)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er rolleavklaringen og oppgavefordelingen mellom styret og utvalget god? • Er kommunikasjonen mellom styret og utvalget åpen og god? • Er arbeidsprosessene i forhold til saker ryddig med hensyn til styrets og utvalgets involvering og behandling? <p>Styrets sammensetning</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er styret sammensatt slik at det kan representere mangfoldet av eiere og handle uavhengig av særinteresser? • Har styret tilstrekkelig kompetansesammensetning? • Har styret tilstrekkelig kapasitet til å behandle saker på en god måte? 	<p>Styrets bidrag</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er styret inkluderende i alle vesentlige diskusjoner om virksomhetens drift og videre utvikling? • Har styret gode diskusjoner som belyser saker fra alle relevante sider før beslutninger fattes? • Er styret tilstrekkelig kritisk til daglig leders saksfremstilling og rapportering? • Bidrar styrets arbeid til at virksomhetens utvikling skjer i tråd med strategiske mål? <p>Samarbeidet med daglig leder</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jobber styret og daglig leder sammen eller mot hverandre? Er styret en motivasjon for daglig ledelse? • Er dialogen mellom daglig leder og styret preget av gjensidig tillit, åpenhet, ærlighet og respekt? <p>Samarbeidet med andre utvalg og funksjoner (F.eks. valgkomiteen, kompensasjonsutvalg, revisjonsutvalg, kontrollkomité eller internrevisjon)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er rolleavklaringen og oppgavefordelingen mellom styret og utvalget god? • Er kommunikasjonen mellom styret og utvalget åpen og god? • Er arbeidsprosessene i forhold til saker ryddig med hensyn til styrets og utvalgets involvering og behandling? <p>Styrets sammensetning</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er styret sammensatt slik at det kan representere mangfoldet av eiere og handle uavhengig av særinteresser? • Har styret tilstrekkelig kompetansesammensetning? • Har styret tilstrekkelig kapasitet til å behandle saker på en god måte? <p>Kommunikasjon med eierne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er dialogen med aksjonærene preget av gjensidig respekt og åpenhet? • Er styret tilstrekkelig kjent med aksjonærenes behov og forventninger til styret? • Er aksjonærene tilstrekkelig kjent med styrets arbeid og bidrag til selskapets styring og kontroll?

Tabell 1 – Eksempler på temaer som bør omhandles i styrets egevaluering

BDO har utviklet et verktøy for styrets egevaluering, les mer her:

<https://no-www.bdo.global/nb-no/tjenester/radgivning/strategi-og-utvikling/styrearbeid>



Avsluttende kommentarer

Det er viktig å være bevisst på at styrets egevaluering bør fokusere på den situasjonen styret og virksomheten er i. Det er ikke nødvendig å gjennomgå en helt generisk mal for styreevaluering dersom denne er dårlig tilpasset virksomhetens behov. Styreevalueringen bør kobles mot virksomhetens vedtekter og strategi. Det er virksomhetens formål og strategier som bør være førende for evalueringen. Det er f.eks. forskjeller mht. hvilken type agendapunkter et styremøte bør inneholde og hvilken kompetanse medlemmene bør ha i en situasjon der man har en offensiv innovasjons- og markedstrategi kontra en stabil driftsorganisasjon. Det er forskjell på om man er et universitet, en humanitær stiftelse eller en industribedrift, osv.

Det vil gi en verdifull tilleggsdimensjon til styreevalueringen om også representanter fra eierne og daglig leder gir uttalelser til styret om styrets arbeid samtidig med styrets egevaluering. På denne måten får styret også et blikk utenfra.

Avslutningsvis nevnes at NUES angir en standard for god eierstyring og selskapsledelse, hvor krav til at styret gjør en egevaluering kun er ett av mange punkter. Styrets egevaluering er således ikke en evaluering av om virksomhetens eierstyring og selskapsledelse er god. En slik evaluering bør dog også foretas, gjerne igangsatt av styret. Kravene som står i Norsk anbefaling til eierstyring og selskapsledelse er omfattende, og gjennomgås ikke i denne artikkelen. En evaluering opp mot denne anbefalingen bør ta utgangspunkt i anbefalingens hovedkapitler brutt ned i underpunkter. BDO har gjort en slik sammenstilling fra teksten i anbefalingen, og antall vurderingspunkter summerte seg til opp mot 60 i antall. NUESs anbefaling er således meget omfattende, men representerer samtidig en meget viktig sjekkliste for ledelsen og styret.

MORTEN THUVE / MAGNE AASHEIM
 morten.thuve@bdo.no / magne.aasheim@bdo.no



"Gjøre en skikkelig jobb – Bruke sunn fornuft og stille kritiske spørsmål. Uvitenhet vil normalt ikke være en unnskyldning, da styremedlemmer har en plikt til å holde seg løpende orientert om vesentlige forhold i selskapet."

► STYRETS ERSTATNINGANSVAR

Aksjeloven fastsetter som et overordnet styringsprinsipp at «forvaltningen av selskapet hører under styret». Aksjeloven gir styret en rekke plikter som er omhandlet under temaet «styrets rolle og ansvar». Dersom styret som kollegium eller styremedlemmene individuelt misligholder sine oppgaver/ plikter, er det en naturlig konsekvens at styret eller styrets medlemmer kan bli erstatningsansvarlige for tapet som tillitsbruddet eventuelt medfører.

Innledning

Det har i de senere år vært en betydelig økning i antall erstatnings saker ovenfor styremedlemmer i retten. Det kan skyldes:

- Generelt vesentlig høyere forventninger til styremedlemmenes kompetanse og profesjonalitet enn tidligere
- Personer som har lidd et tap er mer oppmerksomme på muligheten for erstatning og ser at muligheten til dekning ikke lenger bare er teoretisk, men mer reell

Kollektivt eller individuelt ansvar

Ifølge aksjeloven kan et styremedlem holdes ansvarlig for skade medlemmet volder under utførelsen av sin oppgave. Dette vil normalt være et ansvar for beslutninger truffet av styret som organ, eller oftere et ansvar for beslutninger som styret har unnlatt å treffe. Det er likevel ikke styret som kollektivt blir ansvarlig for feil som begås. Styrets leder er ofte mest utsatt for søksmål ettersom styrets leder har et særskilt ansvar. Er det flere ansvarlige, hefter de i utgangspunktet solidarisk for hele tapet. Ansvarsgrunnlaget er imidlertid individuelt, slik at

en saksøker kan nøye seg med å saksøke en eller flere av de ansvarlige. De som eventuelt blir saksøkt, kan senere saksøke de øvrige ansvarlige styremedlemmene.

Når et styre fatter vedtak, søkes det ofte etter konsensus slik at styret står samlet bak vedtakene. Dersom et styremedlem er uenig med flertallet i en sak, må dette protokollføres for at medlemmet skal gå fri en eventuell senere erstatningssak.

Betingelser for å ilegge erstatningsansvar

Ansvarsgrunnlag

Styremedlemmet må ha utvist uaktsomhet i utførelsen av styrevervet. For å utvise uaktsomhet må styremedlemmet:

- Ha brutt en aktsomhetsnorm (det objektive element), og
- Dessuten lastes for normbruddet (det subjektive element)

Normen har i rettspraksis blitt vurdert ut ifra hvilke krav som med rimelighet kan forventes av et helt vanlig styremedlem i en tilsvarende situasjon. Et styremedlem vil ikke bli vurdert mildere selv om vedkommende ikke har de nødvendige kvalifikasjoner for styrevervet. Uvitenhet vil normalt ikke være en unnskyldning, da styremedlemmer har en plikt til å holde seg løpende orientert om vesentlige forhold i selskapet. Kravet til ansvarsgrunnlag kan være oppfylt når det kan konstateres brudd på styrets plikter.

Økonomisk tap og årsakssammenheng

I tillegg til kravet om ansvarsgrunnlag må det være konstatert et økonomisk tap, og det må være årsakssammenheng mellom den ansvarsbetingede handlingen og det økonomiske tapet.



Mange styrer og styremedlemmer begår brudd mot sine plikter etter loven, men ettersom det som oftest ikke fører til økonomisk tap, vil disse brudd ikke føre til noen erstatningskrav.

På den andre siden kan ofte vanlige forretningsmessige beslutninger i styret medføre økonomiske tap. Beslutninger i en konkurranseutsatt virksomhet er imidlertid som regel forbundet med risiko, og beslutningene kan i ettertid vise seg å være uheldige for bedriften, med tap til følge. Oppståtte tap gjennom ordinære, forretningsmessige beslutninger vil derfor normalt ikke føre til et ansvarsgrunnlag.

Eksempler på situasjoner hvor styret kan pådra seg erstatningsansvar

Ansvar overfor kreditorene ved usikkerhet om fortsatt drift

Forvaltningen av selskapet er styrets ansvar. Forvaltningen innebærer en plikt til å lede virksomheten gjennom forsvarlig organisering av virksomheten, planer og budsjetter og fastsettning av retningslinjer for driften. Dette innebærer naturlig nok at styret vil pådra selskapet økonomiske forpliktelser overfor selskapets kreditorer. Lovgiver har derfor bestemt at styret til enhver tid skal vurdere selskapets finansielle stilling og at selskapet har en forsvarlig likviditet og verdjustert egenkapital ut fra risikoen og omfanget av selskapets virksomhet. Det foreligger flere dommer hvor styret er dømt til erstatning for brudd på disse bestemmelsene. Under følger en oppsummering av pliktene som har relevans for styret for å unngå ansvar:

- Styret må ha en berettiget oppfatning av forsvarlig likviditet og egenkapital og dokumentere dette
- Plikt til å holde risikoen i selskapet forsvarlig i forhold til likviditet og reell kapital
- Plikt til å unnlate å ta disposisjoner som kapitalutdelinger i strid med bestemmelsen
- Plikt til positivt å utbedre situasjonen, dersom likviditet eller reell kapital ikke er forsvarlig

Dersom vurderingen om forsvarlig likviditet og reell kapital tilkjenner usikkerhet om fortsatt drift, har styret ifølge regnskapslovens bestemmelser en opplysningsplikt og er pliktig til å gi en omtale av dette i selskapets årsberetning. Ved tvil om fortsatt drift skal dette også omtales i note til årsregnskapet.

Flere dommer om styreansvar gjelder kreditorer eller kontraktsparter som har fått mangelfull informasjon fra styret om selskapets svake finansielle stilling. Kreditorer har da levert varer og tjenester i tillit til at selskapet har en forsvarlig likviditet og reell egenkapital, og har lidd tap ved en senere akkord/konkurs. Slike krav kan fremmes direkte mot styremedlemmene.

Misligheter og feil i årsregnskap og/eller styrets årsberetning

Feil informasjon i regnskaper kan oppstå som følge av misligheter eller feil. Det som skiller misligheter fra feil er hvorvidt den underliggende handlingen som fører til feil informasjon i regnskapet er tilsiktet eller utilsiktet. Styrets ansvar for økonomiske misligheter kan oppstå når personer med overordnet ansvar for styring og kontroll misbruker tillit til egen uberettiget fordel. Tilsiktet feilinformasjon kan være et resultat av:

- Uredelig regnskapsrapportering
- Underslag av eiendeler
- Korrupsjon

Styret har overordnet ansvar for styring og kontroll og for å forebygge misligheter, og vil i utgangspunktet være erstatningsansvarlig for tap oppstått gjennom misligheter. Ansvarer kan imidlertid reduseres når det kan dokumenteres at styret ikke har kjent til risikoen og har:

- Bidratt til å skape en bedriftskultur som preges av ærlighet og god etisk adferd
- Stilt løpende kontrollspørsmål for å få identifisert mislighetsrisikoer og sjekket hvilke tiltak som er iverksatt for å følge opp risikoutsatte områder
- Innført "nulltoleranse" for alle typer korrupsjon og viser dette i handling

Feil i regnskaper

Ifølge aksjeloven har alle aksjeselskaper regnskapsplikt etter regnskapslovens regler. I de senere år har vi sett en rekke eksempler, både internasjonalt og nasjonalt, på grove feil i regnskaper, som har medført tap for kreditorer og investorer. Regnskaper består ofte av elementer som er avhengig av skjønn, og kan være vanskelig for styrets medlemmer å bedømme. Imidlertid gir de nasjonale og internasjonale regnskapsregler god veiledning, og årsregnskapet skal gi informasjon om hvilke prinsipper som er benyttet. Styret er ansvarlig for at regnskapet viser et rettvissende bilde av den finansielle stilling i virksomheten.

Vesentlige feil i årsregnskap og styrets årsberetning kan gi grunnlag for styreansvar. Styrets medlemmer skal alle undertegne både årsregnskap og styrets årsberetning. Disse personer vil da fremstå som utgivere av informasjonen, og vil være naturlig å saksøke for tap som er oppstått med bakgrunn i tillit til den avgitte informasjon.

Ekstern revisjon er ikke ansvarsbefriende

Årsregnskapet skal for alle aksjeselskaper over en viss minimums-størrelse revideres av en ekstern revisor. Det er ikke nødvendigvis ansvarsbefriende for styremedlemmer at revisor har gjort feil. Både revisor og styremedlemmer kan i samme sak saksøkes for tap oppstått grunnet tillit til avgitte årsregnskap. Dersom styret har handlet i tillit til revisors vurderinger og råd, kan dette imidlertid være et godt moment for reduksjon av erstatningsansvar. Tilsvarende gjelder om revisors vurderinger er velbegrunnet basert på tillit til ledelsens og styrets vurderinger og tiltak.

Andre ansvarsbestemmelser

Det finnes også enkelte andre særbestemmelser i aksjeloven hvor styremedlemmer kan pådra seg ansvar. I denne forbindelse kan særlig nevnes:

- Ulovlig utdeling fra selskapet gjennom eksempelvis utbytte eller kapitalnedsettelse – Styrets medlemmer kan bli ansvarlig for tilbakeføring til selskapet
- Emisjoner (Kapitalforhøyelser) - Styrets medlemmer er solidarisk ansvarlig for eventuell differanse mellom bekreftet og registrert innbetaling i Foretaksregisteret og virkelig innbetalt aksjekapital
- Emisjoner - Investorer har i mange saker søkt erstatning hos styremedlemmer for mangler/feil i prospekter ved emisjoner
- Misbruk av posisjon til å gi visse aksjeeiere eller andre en urimelig fordel på andre aksjeeieres eller selskapets bekostning
- Et styremedlem må ikke i en rettshandel for selskapet ta imot godtgjørelse fra andre enn selskapet
- I avtale om ytelse mellom selskapet og aksjonær, styremedlem eller daglig leder, skal avtalen godkjennes av generalforsamlingen dersom den virkelige verdi på ytelsen overstiger 10 % av aksjekapitalen. I motsatt fall kan styremedlemmer bli ansvarlige for tilbakeføring til selskapet

Ansvarsreducerende tiltak

Styreansvarsforsikring

En styreansvarsforsikring vil kunne dekke hele eller deler av det rettslige erstatningsansvaret som styremedlemmene kan pådra seg. Tegner styret en slik forsikring, unngår man å eksponere sin private formue og formuesforskjellene mellom styremedlemmene kan utlignes. En annen fordel med en slik forsikring er at saksomkostninger, inklusive utgifter til advokat, er dekket under forsikringen.

Styret bør vurdere nødvendigheten for en slik eventuell forsikring ut i fra bedriftens finansielle stilling og risikoforhold. Styret må vurdere hvilken type forsikring som ønskes og hvilke risikoer som ønskes dekket. Normalt vil en styreforsikring ikke dekke forsettlig handlinger.

I den senere tid har vi sett et økende antall saker mot styremedlemmer, og en rekke saker blir forlikt før de fremmes for retten. Slike saker kan medføre betydelige belastninger for styremedlemmer, både av økonomisk og ikke økonomisk art. Prosesskostnader blir ofte betydelige, og en styreansvarsforsikring kan i slike sammenhenger være til stor nytte.

Ansvarsfrihet fra selskapet

Generalforsamlingen kan treffe beslutning om ansvarsfrihet for styrets medlemmer. En slik beslutning vil kun ha virkning mellom selskapet og styret, og beslutningen er ikke absolutt. Her er det egne bestemmelser gitt i lov.

Andre ansvarsreducerende tiltak

Antall styreansvarssaker er økende, men fortsatt blir relativt få styremedlemmer dømt til erstatning.

For å redusere faren for søksmål og for å redusere ansvaret bør styremedlemmer:

- Ha kunnskap om lovgivningens krav og følge de formelle regler for styrearbeid
- Gjøre en skikkelig jobb – Bruke sunn fornuft og stille kritiske spørsmål
- Invitere ekstern revisor til styrerommet – Be om revisors vurderinger
- Være engasjert i overordnet makroøkonomi og selskapets virksomhet
- Opptre lojalt overfor selskapsinteressene
- Ha kunnskap, dokumentere foretatte vurderinger og fatte klare vedtak

Kilder: Advokat Olav Fr. Perland, Wiersholm: Styremedlemmers erstatningsansvar, Praktisk Økonomi & Finans, 2 – 2013 Advokat Mimi K. Berdal, Din handleplikt som styremedlem. Hvor mye initiativ og aktivitet kreves av et styre, Praktisk Økonomi & Finans, 2-2013.

TERJE TVEDT
terje.tvedt@bdo.no



RETURADRESSE:
BDO AS
Munkedamsveien 45
Postboks 1704 Vika
0121 Oslo

Innholdet i denne publikasjonen er kun for generell informasjon og kan ikke erstatte profesjonell veiledning om de enkelte emner som omtales. Vennligst ta kontakt med ett av våre kontorer dersom du ønsker svar på dine spesifikke spørsmål vedrørende omtalte emner. BDO, bedriftens partnere, ansatte eller samarbeidspartnere, er ikke å regne som ansvarlig for eventuelle tap som er resultat av handlinger eller beslutninger basert på innholdet.

BDO AS, et norsk aksjeselskap, er deltaker i BDO International Limited, et engelsk selskap med begrenset ansvar, og er en del av det internasjonale BDO-nettverket, som består av uavhengige selskaper i de enkelte land. BDO er varemerkenavnet for BDO-nettverket og for hvert enkelt BDO medlemsfirma.



Vi tar deg dit du skal

BDO er ledende i Norge innen regnskap, revisjon, rådgivning og advokattjenester.

Vi som jobber i BDO er engasjerte. I samfunnet og i kundene våre. Derfor er vi tilstede over hele landet med 1500 ansatte på mer enn 70 kontorer. Ved å sette kunden i sentrum finner vi de beste løsningene.

Vi er der du er. Vi tar deg dit du skal..

Kontakt gjerne et av våre kontorer:
www.bdo.no

Revisjon | Advokat | Rådgivning | Regnskap

