

Din guide for ansvarlig eierstyring og selskapsledelse*

Hvordan etablere en god rolle- og ansvarsfordeling mellom eiere, styret og daglig ledelse?



*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Forord



Fotograf: Kjetil Jacobsen

Corporate governance, eller eierstyring og selskapsledelse, dreier seg om å etablere fornuftige retningslinjer som skal hjelpe eiere, styret og ledelse til å forvalte selskapets ressurser på best mulig måte. At det er behov for de som leder og styrer selskaper å ha slike rettesnor, viser de siste årenes ulike hendelser ganske godt. I Norge er det overordnede ansvaret for selskapets virksomhet og utvikling plassert hos styret. Da er det helt sentralt at styret for det første vet hva de skal gjøre og dernest hvordan de skal gjøre det. Styrets rolle, og ikke minst styrets samspill med eierne på den ene siden og ledelsen på den andre, er avgjørende for at selskapet skal fremstå på en tillitsvekkende måte overfor selskapets ulike interessegrupper.

God corporate governance koker ned til at selskapet har mekanismer som bidrar til ryddighet internt og eksternt. Intern ryddighet dreier seg om gode rapporteringsrutiner, fornuftige prosesser knyttet til det å overvåke virksomheten. Eksternt er naturligvis tillit og troverdighet viktige stikkord.

Vi håper denne guiden kan bli et nyttig verktøy for nettopp å drive god corporate governance.

Håvard S. Abrahamsen
Partner

Innholdet i denne informasjonen er kun for generell veiledning. Enhver situasjon er unik, og PricewaterhouseCoopers kan derfor ikke ta ansvar for eventuelle beslutninger som baseres på innholdet. Vennligst ta kontakt med våre revisorer, advokater og/eller rådgivere dersom du har spørsmål om innholdet.

Innholdsfortegnelse

Kapittel 1: Gjenskape tillit	7	Stemmeretten. Inhabilitet	31
Det finansielle verdensbildet er endret		Ledelsens rett og plikt til å være til stede	31
Også Norge påvirkes	8	Ordinær generalforsamling	31
Nøkkelelementer i offentlig tillit	8	Ekstraordinær generalforsamling	31
Åpenhet	8	Aksjeeiernes rett til å få saker behandlet på generalforsamlingen	31
Ansvarlighetskultur	9	Saker utenfor dagsorden	31
Personer med integritet	9	Ledelsens opplysningsplikt	31
Feilaktig/mangelfull rapportering	9	Protokoll	32
Behovet for å tenke nytt	10	Flertallskrav	32
Tre nivåer av informasjon	10	Misbruk av generalforsamlingens myndighet	32
Mot større åpenhet	11	Søksmål om ugyldige beslutninger	32
En ny modell for "Corporate" åpenhet	11	C Valgkomité	32
Kapittel 2: Hva menes med Corporate Governance?	13	Norsk anbefaling	32
Keiserens nye klær eller...?	14	Sammensetning	33
OECDs prinsipper om corporate governance	14	Valgkomiteens arbeid	33
Eierne – styret – ledelsen. Samspillet	15	Helhetssynet	33
Hva handler corporate governance om?	15	Formell prosess	34
Nørby-utvalget (Danmark)	16	Når daglig leder plukker ut styret	34
Statens prinsipper for godt eierskap	16	Valgkomité	34
Norsk anbefaling	17	Rekrutteringsbyråer	34
Hvorfor er corporate governance viktig?	18	Når eierne ikke tar ansvar for styret	34
Kvalitet i beslutninger	18	Behov for kompetanse	34
Verdiøkning	18	Hvis en virksomhet skal bygge opp styret fra bunnen, hva slags kompetanse skal den se etter?	34
Grunnmuren i god corporate governance	18	Variasjon stimulerer	35
Kapittel 3: Valg av selskapsform	21	Hvor store styrer?	35
Valg av selskapsform		Kapittel 5: Styret	37
Nyttig å vite om aksjeselskaper og allmennaksjeselskaper	22	A Styret; «Sentralen» for god corporate governance	38
Litt om ANS/KS/DA	23	Styrets plass/rolle i corporate governance	38
Indre selskap	23	Styret ved et veiskille. Hvor står norske styrer? I Norge har styrets arbeid lenge vært undervurdert	38
Stiftelser	23	Nye krav	38
Samvirkeag – andelslag – BA	24	Globale finansmarkeder	39
Kapittel 4: Eierne	27	Norske kvinner og menn sitter i styrer	39
A Eiernes plass	28	Gode styrer utgjør konkurransefortrinn	39
Eiernes rolle, rettigheter, plikter og ansvar	28	Øverste formalorgan	39
Eiernes rolle	28	Interessentorgan	40
B Generalforsamlingen	29	Øverste styringsorgan	41
Generelle kommentarer	30	Styrets oppgaver. Hvilke er de egentlig?	41
Myndighetsutøvelsen	30	Styrets viktigste oppgave: å skape/synliggjøre verdier for eierne	41
Møteretten	30	Ansettelse og avskjedigelse av daglig leder	42
	30	Styrets evaluering av daglig leder	42

Hva regulerer styrets oppgaver og plikter?	43	”Bukken og havresekken”	59
Styrets oppgaver i henhold til aksjelovene	43	Aksjelovene	59
Forvaltningsansvaret	43	Lederlønnfastsettelse – innføring av nye aksjerettslige	
Tilsynsansvaret	44	saksbehandlingsregler	59
Forsvarlig egenkapital i forhold til risiko	44	Ny ordlyd i allmennaksjeloven om styrets erklæring	60
Styrets oppgaver ved spesielle tiltak	45	Innsyn i daglig leders godtgjørelse og i godtgjørelse	
Styrets fire hovedoppgaver	46	til styret	60
Hva legger man eksplisitt i disse fire oppgavetyperne?	47	Norsk anbefaling. Eierstyring og selskapsledelse	61
Egenoppgavene – evaluering av norske styrer	47	Fremtidens kompensasjonskomité. Hva med Norge?	61
Forbedringsområder for norske styrer. Hvor må fokus		En tendens i retning av kompensasjon til ledelsen i	
settes fremover?	47	form av aksjer	62
Strategioppgavene	48	Ledelsens kompensasjon	62
Kontrolloppgavene	48		
Organiseringen av virksomheten	48	Kapittel 6: Ledelsen (daglig ledelse)	65
Egen organisering og arbeidsform	48	Rolle, rettigheter, plikter og ansvar	66
Rekruttering til norske styrer	49	Samspelet styret – daglig leder	66
Infrastrukturen i styrearbeid	50	Aksjelovens behandling av daglig leders rettigheter,	
Styrets strategiarbeid – på egne premisser	50	oppgaver, plikter og ansvar	67
«Det involverende styret»	51	Daglig leders rapporteringsplikt (aksjeloven § 6-15)	68
EU Direktiv 2006/46/EF.			
Styrets redegjørelse i årsberetningen	51	Kapittel 7: Risikostyring og internkontroll	71
Publikasjoner	51	Hvordan bør styre og ledelse håndtere internkontroll	
	52	og risikostyring?	72
B Styret; Sammensetning		Begrepsapparat for internkontroll – COSO-begrepene	72
Hvem kan sitte i styret?	52	Kontrollmiljø	72
Hva menes med uavhengighetskravet?	52	Foretakets risikovurderingsprosess	73
Hva med uavhengighetsproblemet i små og		Informasjonssystem	73
mellomstore virksomheter?	52	Kontrollaktiviteter	73
Hvilke uavhengighetsforhold må vurderes?	52	Overvåking av kontroller	73
Krav til styremedlemmers habilitet	53	En annen måte å beskrive de fem komponentene på	73
Hva med eksterne styremedlemmer i familiebedrifter	53	Tre dimensjoner av internkontroll	74
og små og mellomstore virksomheter?	53	Hvordan anvende COSO-begrepene i virksomheten?	74
Hva med uavhengighetskravet i ikke-børselskaper		Oppsummering	74
– store ASA-er – store organisasjoner – større			
offentlige virksomheter?	53	Kapittel 8: Revisor og corporate governance	77
Større eiere i styret. Eierne som styremedlemmer	54	8. Revisor og corporate governance	78
Ansattevalgte styremedlemmer	54	Revisors rolle	78
	55	Corporate governance – hva mener vi med det?	78
C Revisjonskomité (audit committee)		Revisors rolle overfor samfunnet/kapitalmarkedene	78
Hvorfor opprette en revisjonskomité/audit committee?	55	Revisors insentiver til å meddele sannheten	78
Hva er en audit committee/revisjonskomité?	56	Revisors rolle i forhold til styret	78
Hvilke oppgaver vil normalt bli ivaretatt av komiteen?	57	Revisors rolle i forhold til daglig ledelse	79
Internasjonal utvikling frem til 2007	57	Revisors rolle – konklusjon	79
Hva med Norge?	57	Revisor og uavhengighet	79
EU Direktiv 2006/43/EF. Revisjonsdirektivet	58	Hva er revisors uavhengighet?	79
	59	Formål og tiltak	80
D Kompensasjonskomité			

Vedlegg	83	Evaluering av styret	111
A: Eierne			
A I: Valgkomité			
Krav til generelle egenskaper og kompetanse som bør vurderes ved valg av styremedlemmer			
B: Styret	84	B7. Instruks for en revisjonskomité (Audit committee)	120
B1. Styreinstruks	84	Generell målsetting	121
B2. Arbeidsplan for styret	84	Myndighet	121
Møteplanen		Organisering	121
Styrets hovedoppgaver		Roller og ansvar	121
Arbeidsplanen		Samarbeid med revisorer	122
Arbeidsplan for styret 2007	84	B8. Arbeidsplan og skjema for egevaluering	124
Møte nr. 1	86	B9. Forslag til omtale av audit committees aktivitet i årsrapporten	130
Møte nr. 2	87	B10. Informasjon til nye medlemmer av en revisjonskomité (Audit committee)	132
Møte nr. 3	90	B11. Instruks for en kompensasjonskomité	134
Møte nr. 4	90	C: Daglig leder	136
Møte nr. 5	90	C1. Eksempel på instruks til daglig leder	137
Møte nr. 6	92	C2. Daglig leders oppgaver i forhold til styret	140
Møte nr. 7	93	C3. Daglig leders rapportering til styret	142
Møte nr. 8	94	D: Revisor	144
B3. Momentliste for styreleders oppgaver	94	D1. Hva bør du forvente av revisor	145
Lovens krav	94		
B4. Spørsmål styret bør stille om internkontroll	95		
Risikovurdering	96		
Kontrollmiljøet og kontrolltiltak	97		
Informasjon og kommunikasjon	98		
Overvåking og oppfølging	99		
B5. Hensiktsmessige spørsmål for en gjennomgang av regnskaper	100		
Rapporteringsprosessen	100		
Regnskapspraksis	101		
Årsregnskapet	102		
Verdsattelser og bokføring	103		
Tilleggsopplysninger	103		
Transparens	104		
Spørsmål til revisor om årsregnskapet	105		
B6. Evalueringsskjema for styret	105		



Kapittel 1

Gjenskape tillit

Verden, og spesielt det finansielle verdensbildet, er ikke lenger hva det var. Det påvirker også Norge.

Enron, Worldcom, Ahold, Tyco, Parmalat og andre globale konsern var alle ”spennende” selskaper. Noen av disse er i dag konkurs. Alle disse skandalene og de ”forlisene” vi har sett i vårt eget land rystet selv den norske folkesjela.

Selv om disse selskapene har preget medieoverskriftene, tar det år før vi får vite hele historien om hva som egentlig gikk galt. På den annen side er det ingen tvil om at disse forretningsmessige katastrofene har fanget offentlighetens oppmerksomhet. Styrer, ledelse, revisorer, advokater, analytikere, regnskapsstandardsettere, rating-byråer, markedsregulatorer, kreditorer, ansatte, banker, investeringsbanker og små og store investorer er alle preget av det som har skjedd. Milliarder har gått tapt, arbeidsplasser er borte, pensjonsmidler forlist og anseelsen til en rekke personer er blitt rystet. Offentlig tillit har fått en betydelig knekk. Behovet for å gjenskape tillit er enormt. Corporate governance er derfor mer aktuelt enn noen gang.

Det finansielle verdensbildet er endret

Verden, og spesielt det finansielle verdensbildet, er ikke lenger hva det var. Tillit i en global kapitalisme må skapes kontinuerlig. Det tar tid å bygge opp tillit, mens det bare krever dager og uker å ødelegge den.

Ettersjokkene av problemene i USA i 2002 har gitt ringvirkninger verden over. Det blir sagt: ”Dette må ikke hende igjen!” Folk over hele verden er nå klart mindre innstilt på å stole på globale virksomheter. Skepsis, tvil og usikkerhet gjør at behovet for å gjenskape tillit er enormt.

Det har oppstått en krise i tilliten til hvordan og hva selskapene rapporterer; vi ser strafferettslige og erstatningsrettslige saker mot styret og ledelsen; et av verdens største revisjonsselskaper er historie; det reises spørsmål om hvordan banker og advokater opptrer; revisjonsselskapenes rolle som ”vaktbikkje” etterlyses; Kongressen i USA preges av høringer; offentlige tilsynsmyndigheters rolle og kontrollutøvelse svikter; det ropes på nye lover og reguleringer.

Effekten av denne tillitskrisen er global. Det er ingen landegrenser eller noe hav rundt denne krisen: den påvirker alle verdens kapitalmarkeder, investorer og økonomier.

Også Norge påvirkes

Også vi i Norge bør stille oss spørsmålet: Hvorfor har dette funnet sted? Hva må vi gjøre? Hvilket innsyn og hvilke fremtidstanker må til for å hindre at det kan skje igjen?

Nøkkelelementer i offentlig tillit

Enron-konkursen er ikke den viktigste faktoren. I stedet er det etterdønningene etter denne forretningsfiaskoen som kan tjene som en katalysator og sette vårt kollektive fokus på de nøkkelelementene som skaper offentlig tillit i markedet og derigjennom tillater disse markedene å allokere kapital på en effektiv måte. Disse elementene er enkle nok å beskrive, men ikke alltid like enkle å praktisere.

Åpenhet

Det første elementet er åpenhet. Selskapene er forpliktet til å gi aksjonærer og andre interessenter den informasjon de trenger for å ta avgjørelser, uten restriksjoner. Selskapene består ganske enkelt av de menneskene som jobber i dem og driver dem, mens selskapets styre er der for å sikre aksjonærenes interesser.

Av forskjellige årsaker gir ikke ledelsen og styret alltid den informasjonen de vet investorene ønsker seg. Altfor ofte skyldes denne mangelen en misforstått tro på at det å spille ”the earnings game” – forvalte og overgå markedets forventninger til neste periodes inntekter – vil øke aksjeverdien. Av og til ønsker ledelsen å dekke over forhold som for eksempel selskapets policy for kompensasjon til ledelsen eller interessekonflikter som de vet ikke vil bli godtatt av offentligheten hvis de blir kjent.

I dag forlanger aksjonærer og andre interessenter en mye større grad av åpenhet. De innser at åpenhet er nødvendig for

å skape og beskytte verdier, og de vil ikke lenger akseptere å bli holdt i mørket. Finansinstitusjoner har et spesielt ansvar her på grunn av sin rolle med å allokere både egenkapital og gjeld som selskapene er avhengige av for å vokse. Finansinstitusjoner må forlange åpenhet fra selskapene for å kunne forbedre denne fordelingsprosessen. Det som burde være helt klart, er at de selv må praktisere det de krever av andre. For finansinstitusjoner med utilstrekkelig informasjon er kostnadene høye; de har et reelt behov for å fremme åpenhet i hele markedet.

Ansvarlighetskultur

Det andre elementet er en ansvarlighetskultur. Det å skaffe informasjon er i seg selv ikke nok. Det må følges opp med en sterk forpliktelse til ansvarlighet blant de direkte deltakerne i selskapets rapporteringskjede og de som definerer hvordan denne skal fungere. Forpliktelse betyr å påta seg ansvar, og dette kan bare gjøres når det eksisterer en moralholdning som verdsetter og forstår ansvarlighet. Denne ansvarligheten er kollektiv: Alle som inngår i rapporteringskjeden, må også være forpliktet til å samarbeide med hverandre. Kjeden er bare så sterk som sitt svakeste ledd.

Ledelsen må føle ansvar for hvordan aksjonærenes penger anvendes, ved å ta avgjørelser som vil skape verdi for aksjonærene. Uavhengige styre eksisterer for å sikre at dette ansvaret blir akseptert og opprettholdt av både ledelsen og styret selv.

Revisjonsfirmaene er ansvarlige for å gi sikkerhet på definerte deler av de opplysningene ledelsen utarbeider og rapporterer. I tillegg er det revisjonsfirmaenes ansvar å aldri glemme at deres arbeid skal gagne aksjonærene, ikke bare selskapet som betaler regningene.

Analytikerne er ansvarlige for å bruke den informasjon de får, til å lage utredninger av høy kvalitet som investorene kan bruke for å ta sine avgjørelser. Videre har analytikerne ansvar for å lage utredninger uavhengig av økonomisk påvirkning eller interessekonflikter.

Standardsetterne er ansvarlige for å etablere prinsipper og regler som gjør denne informasjonen nyttig og pålitelig. Tilsynsmyndighetene er ansvarlige for å sikre at alle disse gruppene oppfyller sine forpliktelser, og gjennom nøye kontroll er tilsynsmyndighetene ansvarlige for å identifisere problemer proaktivt. De som har ansvaret for å distribuere informasjon, er ansvarlige for å sikre at informasjonen de formidler eller analyserer fra kilder i selskapet, videreformidles korrekt til offentligheten. Maskinvare- og programvaredistributører må

følges opp hele tiden med henblikk på introduksjon av nyttig ny teknologi.

Til syvende og sist må investorene selv bære det endelige ansvaret for å skaffe, forstå og analysere den informasjonen de skal bruke for personlig å ta avgjørelser som risiko og utbytte, og så gjøre investeringene deretter. I dag forlanger investorer og andre interessenter større ansvarlighet fra dem de er avhengige av for informasjon. Imidlertid er de selv ansvarlige for sine avgjørelser og for å unngå investeringer der ikke all informasjon er tilgjengelig, eller der deres forståelse av den tilgjengelige informasjonen er mangelfull.

Personer med integritet

Men selv åpenhet og ansvarlighet er ikke nok til å etablere offentlig tillit. Til syvende og sist beror dette på personer med integritet. Regler, forskrifter, lover, begreper, strukturer, prosesser, best practice og den mest progressive bruk av teknologi kan ikke sikre åpenhet og ansvarlighet. Dette skjer bare når personer med integritet forsøker å gjøre "det rette", som ikke nødvendigvis er det som er hensiktsmessig eller tillatt. Det som til slutt betyr noe, er hva folk gjør, ikke hva de sier. Det kan ikke inngås kompromisser med å gjøre det rette, spesielt ikke gjennom handlinger som tilsynelatende skaper verdi for aksjonærene, men som egentlig svikter. Uten et grunnlag av rapportert informasjon som er basert på personlig integritet, vil man ikke få noen offentlig tillit.

Feilaktig/mangelfull rapportering

Det som kjennetegner alle de skandalene vi har omtalt foran, er:

- Feilaktig og/eller mangelfull informasjon
- Ekstrem tøying av regelverkene
- Bevisst og faktisk kriminell manipulering av informasjon som virksomhetene gir fra seg

Manglende tillit har resultert i at offentligheten ikke lenger føler at de kan være trygge på at den informasjonen de mottar, gir et fullstendig og riktig bilde av den virksomheten de ser på. Denne manglende tilliten refererer seg ikke bare til det rapporterende selskapets styre og ledelse, men dekker også alle øvrige deltakere i rapporteringskjeden. Slike deltakere er revisorane, analytikerne og informasjonsformidlerne; standardsettere, markedsregulatorer og tilsynsmyndigheter har også en plass i denne helhetstanken og et ansvar for å medvirke til at tilliten gjenskapes.

Behovet for å tenke nytt

Fordi den "gamle" strukturen på rapporteringskjeden og kravene til det som skal rapporteres, har feilet, må det etter PricewaterhouseCoopers' oppfatning startes en debatt hvor hele corporate governance-begrepet fornyes, og hvor det under dette jobbes på høytrykk for å tenke nytt i forhold til det som skal rapporteres.

Finansiell og ikke-finansiell informasjon er kanskje de viktigste elementene i det å gjenskape offentlig tillit.

Tre nivåer av informasjon

Informasjon er livsnerven i kapitalmarkedene. Investorer risikerer sin opptjente kapital i markeder som i stor grad er basert på informasjon mottatt fra målselskapene. De trenger pålitelig og rettidig informasjon. De ønsker informasjonen på et forståelig språk og bør få den i et format de på en enkel måte kan bruke til analyser.

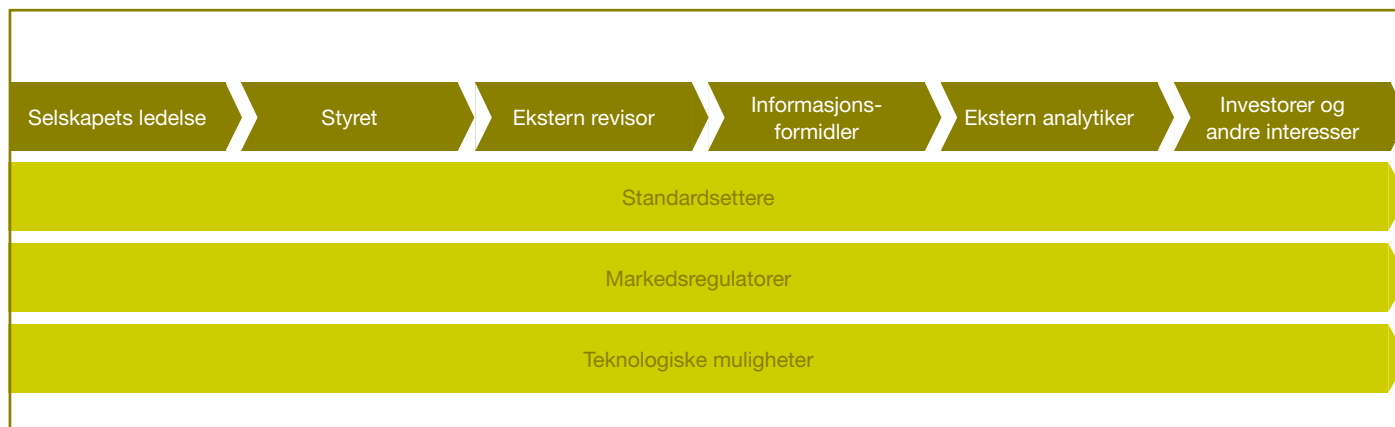
Når informasjonen kommer fra selskapene, trenger investorene forsikring om at den er fullstendig, nøyaktig og pålitelig. Ledelsen, et uavhengig styre og et uavhengig revisjonsfirma – støttet av standardsetterne og tilsynsmyndighetene – har et spesielt, men likevel innbyrdes forbundet ansvar for å sikre best mulig kvalitet på informasjonen. Investorer og andre har også et spesielt ansvar – å sikre topp kvalitet på analysene av den informasjonen de får. Investorene er klar over at i et fritt kapitalmarked går mulighetene for gevinst hånd i hånd med mulighetene for tap. Men investorene har rett til å forvente at fordelene eller konsekvensene skal være et resultat av den

avgjørelsen de tar, ikke av feilaktig informasjon. På samme måte tar mange interessenter viktige avgjørelser – for eksempel om de skal arbeide for eller gjøre forretninger med et selskap – basert på informasjon som kommer fra selskapene. Slike interessenter trenger også fullstendig, nøyaktig og pålitelig informasjon, og de må også ta ansvar for de nødvendige analysene.

Siden kapitalmarkedene nådde toppen tidlig i 2000, har hendelser over hele verden rystet offentlighetens tillit til kvaliteten på rapportert informasjon. En rekke fiaskoer og skandaler har underminert den tillit investorene har til de ansvarlige for rapporteringen. For at markedet skal fungere rasjonelt og effektivt, må selskapets rapporteringskjede – dvs. selskapets ledelse, styret, informasjonsgivere, eksterne analytikere, standardsettere og tilsynsmyndigheter – sammen med de teknologiske mulighetene for å produsere og absorbere informasjon, være pålitelig. Figur 1.1. illustrerer og forklarer dette kjedebegrepet nærmere.

Behovet for mer og bedre informasjon, som nå har økt på grunn av manglende tillit, har ført til mye sterkere krav til selskapenes åpenhet. Investorene ønsker større åpenhet, ikke bare fra selskapene og styrene, men også fra eksterne revisor om revisors forhold til sine revisjonsklienter. Investorene ønsker større åpenhet fra selgersidens analytikere om deres godtgjøring, mulige interessekonflikter og hvordan de utfører sitt arbeid. De ønsker den samme åpenhet om hvordan forskrifter etableres og implementeres. Som en følge av disse kravene om større åpenhet kommer det krav om at alle disse gruppene og personene skal vise en større grad av ansvarlighet.

Figur 1.1
Selskapers rapporteringskjede



Investorene er ikke alene. Långivere, kunder, leverandører, ansatte og ikke-offentlige organisasjoner (NGOs) har sluttet seg til oppropet om større åpenhet. De informasjonsbaserte avgjørelsene alle disse interessentene tar, påvirker investorene fordi de kan påvirke et selskaps verdi på børsen. Ledelsen og styret vil tjene sin egen interesse ved å ta hensyn til kravet om større åpenhet. PricewaterhouseCoopers' undersøkelser har vist at investorer, analytikere og ledelsen selv tror at større åpenhet vil gi selskapene vesentlige fordeler: Flere langsiktige investorer, større tilslutning fra analytikere, bedre tilgang og mindre kostnader til ny kapital, økt ledelsestroverdighet, større ledelsesansvarlighet og høyere aksjeverdier.

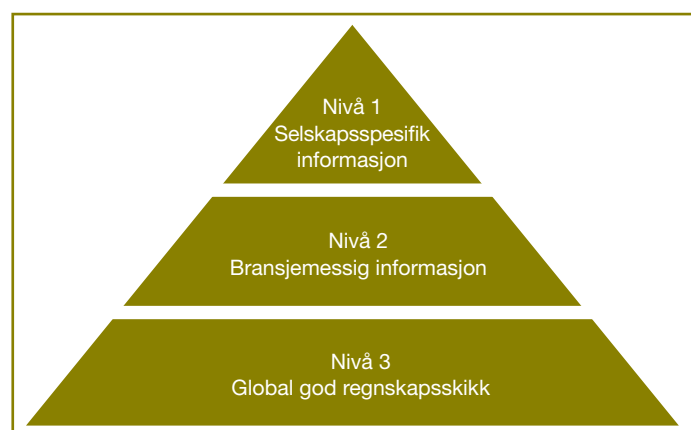
Høyere aksjeverdier er helt klart en fordel for aksjonærene når de baserer seg på verdiskapning – og ikke på å oppnå forventet avkastning og rapportert fortjeneste. Når verdiskapning blir en realitet, vil størrelsen og likviditeten i markedet sannsynligvis øke over tid og resultere i høyere verdi ikke bare for aksjonærene, men også for samfunnet som helhet.

Mot større åpenhet

Mange selskaper i markedet har i en årrekke vært dedikert til åpenhet, for eksempel selskaper som gir bedre segmentinformasjon eller jobber for å gjøre regnskapene lettere å forstå. Enkelte selskaper går lenger enn det som er lovpålagt og rapporterer ikke-finansiell informasjon som gir investorene en mer inngående og nøyaktig selskapsprofil. Denne ikke-finansielle informasjonen inkluderer ytelser som "verdidrivere" som er grunnlaget for et fremtidig finansielt resultat – for eksempel et effektivt system for kunderelasjoner, utvikling av human kapital og forbedringer i nyskappingsprosessen

Figur 1.2

"Three-Tier Model of Corporate Transparency"



Andre selskaper gir fremtidsrettet informasjon for å gi investorene innsyn i ledelsens fremtidsvisjoner. Andre igjen bruker Internett, ikke bare for å presentere regnskapene, men også for å publisere taler fra ledelsen og inkludere individuelle investorer i nettbaserte konferanser. I tillegg til denne elektroniske kanalen gjør ledelsesteamet seg mer tilgjengelig for direkte diskusjon med investorer og andre interessenter.

Styrene begynner nå å se nærmere på selskapenes rutiner for intern kontroll og risikostyring. Revisjonsfirmaene fortsetter å forbedre metodikken for å tilby sikkerhet på rapporterte regnskaper. Selskaper som tilbyr undersøkelser for selgersiden, tar grep for å eliminere eventuelle interessekonflikter og sikre kvaliteten på undersøkelsene de offentliggjør.

Standardsetterne vurderer om de eksisterende regnskapsstandarder gir den nødvendige informasjon på en formålstjenlig måte for investorene. Tilsynsmyndighetene ser nærmere på de rollene disse forskjellige gruppene har når det gjelder å sikre at hver og en av dem påtar seg ansvaret for å gjøre sin jobb skikkelig.

En ny modell for "Corporate" åpenhet

På tross av de mange tiltakene som er i gang for å bedre hvordan markedet fungerer, har alle involverte grupper sine egne mål og sine egne temmelig snevre oppfatninger om hva som vil bedre ting. Markedet krever en større kontrollstruktur som kan samle alle disse tiltakene mot ett overordnet mål, nemlig å sikre at investorene og andre interessenter får den informasjon de trenger for å ta de riktige avgjørelsene.

Den etterfølgende figuren viser en slik oppbygning. "Three-Tier Model of Corporate Transparency" er en alternativ og ny visjon av fremtidens selskapsrapportering. Det gjøres mye i dag for å realisere hvert enkelt av disse leddene. At prosessene som nå pågår for å skape fremtidens rapporteringsmodell, fremskyndes, vil etter PricewaterhouseCoopers' oppfatning være både sentral og viktig. Vi har ingen tid å miste.

De tre leddene inkluderer:

1. Regnskapsprinsipper som virkelig er akseptert over hele verden (Global GAAP)
2. Standarder for å vurdere og rapportere selskaps-spesifikk informasjon, konsekvent anvendt og utviklet av bransjen selv.
3. Retningslinjer for selskaps-spesifikk informasjon så som strategi, planer, rutiner for risikostyring, lønns-policy, corporate governance og effektivitetsmålinger som er unike for selskapet.



Despite perceptions that financial & misrepresentation and corruption & bribery are not particularly prevalent... the number of companies that reported suffering incidents of these two frauds has grown significantly since 2003

Kapittel 2

Corporate Governance. Definisjoner. Hva menes?

Ansvars- og rolledeling mellom ulike organer innenfor en organisert virksomhet.

Corporate governance som begrep er ikke av ny dato. Tunge internasjonale organisasjoner som OECD og Verdensbanken har publisert definisjoner av begrepet. Regjeringer, børser og en rekke utvalg har kommet med uttalelser, normer og retningslinjer for corporate governance og dets betydning for «shareholders og stakeholders». Til tross for dette kan det virke som selve begrepet på 90-tallet og nesten frem til i dag har vært av mer eller mindre akademisk interesse. Tankekorset blir derfor stort når vi ser at tragedier og kollapser som Enron, Worldcom, Finance Credit, Sponsorservice mfl. må til for å vekke en «sovende» interesse. I dag blir begrepet benyttet av alle. Ja, corporate governance er kanskje blitt det «hotteste» ordet i dagens forretningsverden. Alle snakker om det, men svært få kan gi en grei definisjon.

Keiserens nye klær eller...?

Allerede før 1750 advarte Adam Smith investorer om følgene av svak corporate governance. Investorer plasserte penger i nye selskapsformer (aksjeselskaper) hvor det ble ansatt ledere for å forvalte disse verdiene. Adam Smith så at dersom det ikke ble etablert kontrollmekanismer, ville disse lederne kunne vanskjøtte virksomhetene, bli skjodesløse og berike seg selv.

Det kan reises spørsmål om det vi nå ser, er en reprise på det til alle tider tilbakevendende begrepet «keiserens nye klær». Ja, kanskje er det vi nå ser i den globale forretningsverden, et bevis på dette. Corporate governance-debatten og oppmerksomheten rundt begrepet har vært der i svært mange år. «Keiseren» lever fortsatt, men nå som fokuset på ham er så sterkt som det er, trenger han nye synlige klær. I dette kapitlet vil vi forsøke å gi definisjoner på hva corporate governance er. Målet med kapitlet er å belyse hva som menes med corporate governance. For å gjøre det vil vi ta med både internasjonale og norske definisjoner og oppfatninger av hva som menes med corporate governance. I denne boken velger vi å beholde ordet corporate governance og ikke forsøke å oversette det eller sette inn et eget norsk ord. Det gjør vi fordi de aller fleste som omtaler begrepet i vårt eget land, har valgt å kalle det corporate governance. De som har valgt å oversette eller benytte et norsk ord, har landet på:

- Virksomhetsstyring
- Eierstyring
- Eierstyring og selskapsledelse

For oss er begrepet eierstyring for snevert. Det kan her synes som corporate governance kun begrenses til eiernes rolle og eiernes styring av virksomheten.

Corporate governance involverer etter vår oppfatning mer enn ren eierstyring, idet styret og ledelsen må trekkes inn. I tillegg til denne «treenigheten» har også øvrige interessenter eller «stakeholders» en klar plass i corporate governance-debatten.

OECDs prinsipper om corporate governance

Den definisjonen som OECD har kommet med, og som ble publisert i 1999 (corporate governance 1999), oppfattes kanskje som den beste. Dette er også situasjonen i dag: Corporate governance kan sies å omhandle:

- Ansvars- og rolledeling mellom ulike organer innenfor en organisert virksomhet

OECD har definert dette slik:

«Corporate governance involves a set of relationships between a company's management, its board, its shareholders and other stakeholders ... (and)... provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined.»

Vi ser av denne definisjonen at corporate governance involverer samspillet og samhörigheten mellom:

- Selskapets eiere
- Selskapets styre
- Selskapets ledelse
- Øvrige interessenter (stakeholders)

Spesielt viktig er det å observere at corporate governance ikke bare henspiller på selskapenes «shareholders», men også trekker inn øvrige «stakeholders» og den interesse disse har for virksomhetens ve og vel. Slike «stakeholders» er:

- Selskapets ansatte
- Selskapets kunder
- Selskapets leverandører og kreditorer
- Offentlige myndigheter
- Samfunnet
- Andre

OECD understreker at corporate governance i hovedsak

fokuserer på problemer som oppstår som en følge av delingen mellom eierskap og kontroll. Spesielt adresseres dette til prinsipalagent-forholdet mellom aksjonærer og ledelsen.

OECD har derfor utarbeidet prinsipper om corporate governance innenfor følgende områder:

1. Aksjonærrettigheter
2. Likebehandling av aksjonærer
3. De ulike interessegruppers rolle i corporate governance
4. Informasjon og åpenhet
5. Styrets ansvar

Eierne – styret – ledelsen. Samspillet

En annen måte å synliggjøre begrepet corporate governance på, kan være som vist i figur 2.1. Den synliggjør hvor viktig det er å få til samspillet mellom eierne, styret og ledelsen. Dersom disse ikke er enige om hvilken retning virksomheten skal velge, og heller ikke om hvilke forventninger partene har til måloppnåelse, kan selskapet fort komme i en vanskelig eller umulig driftssituasjon.

Eierne må derfor være klare på hvorfor de eier, og hva de forventer å oppnå med sitt eierskap. Samtidig bør eierne fortelle dette til dem som blir valgt til å ivareta eierens

interesser, og som skal påse at ledelsen driver virksomheten i den retningen som er ønskelig. Mangel på åpenhet, informasjon og beslutninger om dette vil være ødeleggende ikke bare for «shareholders», men også for øvrige «stakeholders». Som det fremgår av figuren, vil styret måtte ha en meget sentral rolle i gjennomføringen av god corporate governance i alle virksomheter. Det å klare å finne «drømmestyret» vil derfor være viktig.

Hva handler corporate governance om?

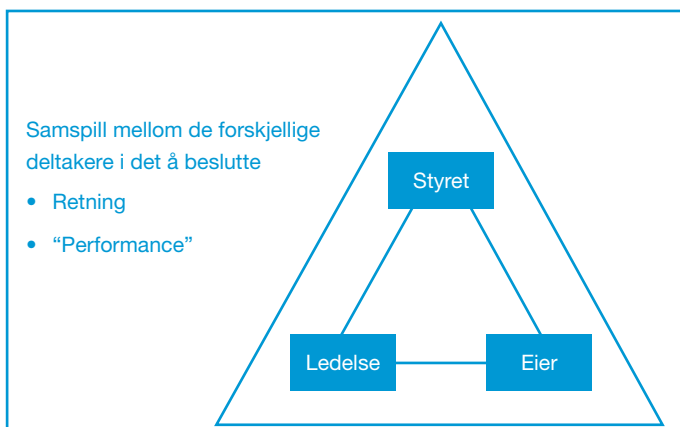
Vi kan utdype det som er omhandlet foran, slik:

Corporate governance handler om:

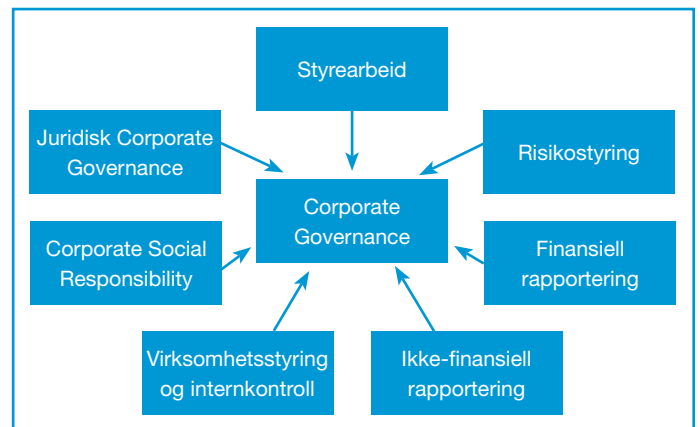
- Eiernes innflytelse og verdiutvikling
- Styrets sammensetning, rolle og opptreden
- Ledelsens kompetanse, implementering og insentiver
- Ansattes motivasjon og belønning
- Virksomhetens risikoer og verdidrivere
- Kommunikasjon

Temaer innenfor corporate governance kan være som vist i figur 2.2. Selv om corporate governance kan defineres på en rekke måter, fokuseres det i EU spesielt på: «The system by which companies are directed and controlled».

Figur 2.1
Samspilltriangelet



Figur 2.2
Corporate governance



Nørby-utvalget (Danmark)

En definisjon av corporate governance som Nørby-utvalget i Danmark har kommet med, og som også er interessant for oss i Norge, bør også studeres. Når vi ser på ordlyden, finner vi mange likheter med OECDs definisjon.

Nørby-utvalget (DK) definerer corporate governance slik:

«De mål et selskap styres etter, og de overordnede prinsipper og strukturer som regulerer samspillet mellom ledelsesorganer og selskapet, eier og andre som direkte berøres av selskapets disposisjoner og virksomhet (her kollektivt benevnt selskapets interessenter). Interessenter omfatter blant annet medarbeidere, kreditorer, leverandører, kunder og lokalsamfunnet.»

Tabell 2.3

Statens prinsipper for godt eierskap

Nærings- og Handelsdepartementet: St. meld. nr. 13 (2006-2007)

1. Aksjonærer skal likebehandles
2. Det skal være åpenhet knyttet til statens eierskap i selskapene
3. Eierbeslutninger og vedtak skal foregå på generalforsamlingen
4. Staten vil eventuelt sammen med andre eiere, sette resultatmål for selskapene, styret er ansvarlig for realiseringen av målene
5. Kapitalstrukturen i selskapet skal være tilpasset formålet med eierskapet og selskapets situasjon
6. Styresammensettingen skal være kjennetegnet av kompetanse, kapasitet og mangfold ut fra det enkelte selskaps egenart
7. Lønns- og insentivordninger bør utformes slik at de fremmer verdiskapningen i selskapene og fremstår som rimelige
8. Styret skal ivareta en uavhengig kontrollfunksjon overfor selskapets ledelse på vegne av eierne
9. Styret bør ha en plan for eget arbeid og arbeide med egen kompetanseutvikling. Styrets virksomhet skal evalueres
10. Selskapet skal være bevisst sitt samfunnsansvar

Statens prinsipper for godt eierskap

Det er interessant å observere at staten, som er en betydelig eier i norske virksomheter, har utarbeidet egne prinsipper for hva som er god statlig eierstyring.

I de senere årene er det mange som har omtalt staten som en uklar og uegnet eier. Noen har også ment at der staten har en betydelig eierposisjon, har dette vært hemmende både for virksomhetens utvikling og verdiskapning og for aksjeverdiene. Nærings- og handelsdepartementet har i st.meld. nr. 22 (2001–2002) lagt frem 10 prinsipper for god eierstyring. Det samme departementet kom den 8. desember 2006 med en ny st. meld. nr. 13 (2006–2007): "Et aktivt og langsiktig eierskap". I denne nye meldingen viser Nærings- og handelsdepartementet til disse 10 prinsippene på side 20. De er i det alt vesentlige ikke endret i forhold til de som ble presentert i 2002. Dermed skal de også fremover fungere som hovedprinsipper for godt eierskap der staten er eier. Vi gjengir 2006-prinsippene i det etterfølgende, da vi mener at også andre utenfor den statlige forvaltningen kan lære av dem når normer for eierstyring skal vedtas. En utfordring for staten blir at disse prinsippene blir fulgt og etterlevd, samtidig som det skapes en følelse hos øvrige eiere, styrene og ledelsen av at staten opptrer i henhold til dem.

Siden disse prinsippene – dvs. 2002- og 2006-prinsippene – er tilnærmet like, og de har kommet mens vi har hatt en sentrumsregjering og en rød/grønn regjering, kan det synes som det er bred politisk enighet om dem.

Sammenlignet med andre normer eller prinsipper synes vi det er interessant å observere at staten i § 9 nærmest pålegger styrene å ha en plan for sitt arbeid (styrets arbeidsplan), og krever at styrets virksomhet skal evalueres.

Undersøkelser som er foretatt i Norge og andre land, viser at styrets arbeidsplan og styreevaluering er forsømte områder. Alle er enige om at dersom styrene ikke har en grundig årsplan, blir styrets arbeid preget av ustruktur og tilfældigheter og lite effektivt. Til tross for dette blir det antatt at kun et fåtall av norske styre benytter en skikkelig årsplan i sitt arbeid. Evaluering av styrets arbeid har som mål å gjøre styrene og styrearbeidet bedre. Slike evalueringer er videre svært viktige når valgkomiteer eller andre skal sette sammen «drømmestyret». Det blir derfor et stort tankekors når vi vet at altfor få norske styre gjennomfører slike evalueringer.

En ros til staten fordi den i sine eierstyringsprinsipper har synliggjort hva som forventes av styrene på dette området. Etter vår oppfatning burde noe tilsvarende også synliggjøres som et krav til styrets arbeid i alle virksomheter.



Fotograf: Tommy Normann

Norsk anbefaling

I Norge fikk vi vår første anbefaling 4. desember 2004: "Eierstyring og selskapsledelse."

Denne er senere revidert 8. desember 2005, og 28. november 2006 fikk vi en ny oppdatert anbefaling. Grunnlaget for slike oppdateringer er endringer i lover og regler og de erfaringer som gjøres med bruken av anbefalingen.

Bak anbefalingen står tunge organisasjoner: Aksjonærforeningen i Norge, Den norske Revisorforening, Eierforum, Finansnæringens Hovedorganisasjon, Norske Finansanalytikerens Forening, Norske Pensjonskassers Forening, Næringslivets Hovedorganisasjon, Oslo Børs, Verdipapirenes Forening.

Selv om anbefalingen i første rekke retter seg mot selskaper med aksjer notert på norsk børs, kan det også være hensiktsmessig for ikke-børsnoterte selskaper med spredt eierskap, forskjellige større organisasjoner, virksomheter med offentlig interesse, offentlig eide virksomheter og andre mellomstore og store virksomheter å bruke anbefalingen der den passer.

Norsk eierstyring og selskapsledelse er forankret i aksje-, regnskaps-, børs- og verdipapirlovgivningen. Den norske anbefalingen inneholder bestemmelser og veiledninger som dels utdyper og dels går lenger enn lovgivningen.

Anbefalingen omfatter 15 hovedtemaer, med ett kapittel for hvert tema. Temaene er:

1. Redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse
2. Virksomhet
3. Selskapskapital og utbytte
4. Likebehandling av aksjeeiere og transaksjoner med nærstående
5. Fri omsettelighet
6. Generalforsamling
7. Valgkomité
8. Bedriftsforsamling og styre, sammensetning og uavhengighet
9. Styrets arbeid
10. Risikostyring og intern kontroll
11. Godtgjørelse til styret
12. Godtgjørelse til ledende ansatte
13. Informasjon og kommunikasjon
14. Selskapsovertakelse
15. Revisor

Etterlevelse av anbefalingen skal skje på bakgrunn av et følg-eller-forklaringsprinsipp ("comply or explain"). Det innebærer at selskapene må redegjøre for hvordan de har innrettet seg i forhold til de enkelte punktene i anbefalingen, og eventuelt

forklare hvorfor og hvordan selskapet har innrettet seg på en annen måte. Styret blir sentralen for at anbefalingen blir behandlet av det enkelte selskap, og det blir styret som må ta stilling til hvordan selskapet skal følge opp hvert enkelt punkt. Styret skal videre gi en samlet redegjørelse for selskapets eierstyring og selskapsledelse i årsrapporten, herunder om oppfølgingen av denne anbefalingen. Hele anbefalingen er tilgjengelig på: www.nues.no

Hvorfor er corporate governance viktig?

Selskaper som utvikler sterke corporate governance-prosesser, vil tiltrekke seg investorer, vil vinne offentlig tillit og vil bygge finansielt og strategisk levedyktige organisasjoner som er rettet inn mot å forsterke langsiktig verdiutvikling for eierne.

Corporate governance dreier seg om å gjøre de riktige beslutningene for eiere og de øvrige interessentene.

Kvalitet i beslutninger

God corporate governance er en forutsetning for kvalitet i beslutninger, troverdighet og tillit og dermed konkurransen om kapital.

Ved å prioritere og synliggjøre corporate governance i den enkelte virksomhet vil sannsynligheten for å lykkes og å skape varige verdier øke. De som har gjennomført undersøkelser og observasjoner fra corporate governance-arbeid, har sett at når dette er godt, og oppfattes som godt av investorer, långivere, leverandører, kunder og ansatte, vil disse interessegruppene tiltrekning mot selskapet øke. God corporate governance øker den tillit selskapet skaper i forhold til både interne og eksterne interessenter. Selskaper som har god corporate governance, vil tiltrekke seg:

- Mer trygge og tilfredse eiere
- Mer aktiv interesse fra mulige investorer
- Kapital fra långivere til en lavere kostnad
- Flere kunder og mer fornøyde kunder
- Flere søkere til jobber og mer fornøyde ansatte
- Leverandører som er åpne for å gi lavere pris

Verdiøkning

God corporate governance viser også at verdiene av den enkelte virksomhets aksjer settes høyere. Investorene er villige til å betale en "premie" for det som oppfattes som god corporate governance.

Corporate governance blir viktig fordi eiere og andre interessenter blir fornøyde når selskapene har høy prioritering på å etablere prosesser som sikrer en "best practice". Viktige observasjoner fra arbeid med corporate governance viser:

- Etterlevelse av eksterne og interne normer
- Samsvar mellom utsagn og handling
- Klarhet i roller og ansvar
- At god corporate governance må være tilpasset selskapets faktiske situasjon og utfordringer
- At god corporate governance må omfatte både form og innhold
- Etablert og synliggjort strategi
- Gode arbeidsprosesser (mellom aktørene)
- At kravene vil være i stadig utvikling

God corporate governance blir viktigere enn noen gang fordi den legger forholdene til rette for:

- At beslutningsprosessene i den enkelte bedrift styrkes og blir bedre
- At de beslutninger som treffes av de organer som skal gjøre dette, blir riktige
- Bedre og mer målrettede vurderinger av risiko (risikostyring og risikohåndtering styrkes)

Disse forholdene er sentrale og viktige for alle virksomheter for å oppnå:

- Bedre verdiskapning
- Troverdighet og tillit
- Tilgang på kapital

Vi tror at corporate governance-debattene, både globalt og i vårt eget land, vil være med på:

- Å skjerpe kravene til høyt bevissthetsnivå blant selskapenes aktører og også deres rådgivere
- Å sikre at kravene til transparens og åpenhet kontinuerlig utvikles
- Å sikre at kvaliteten i styrings- og beslutningsprosesser blir bedre, for å øke utviklingspotensialet og dempe forretningsrisikoen

Grunnmuren i god corporate governance

Styret og toppledelsen i ethvert selskap har ansvaret for å påse at det er bygd opp prosesser og strukturer som sikrer verdiskapningen. Prosessene henspiller på at det er utviklet

regler og rutiner innenfor selskapet, og at det er vedtatt "codes of conduct"/etiske retningslinjer. Prosessene må også sikre at alle aktuelle lover og reguleringer som er fastsatt av lovmakere og standardsettere, etterleves.

Alt dette er ingen garanti for at selskapene lykkes med å skape en best practice innenfor corporate governance.

Corporate governance er like mye et sosialt fenomen som en systematisk prosess, idet den kan bli bare så god som de som skal omsette i praksis.

Det er de etterfølgende karakteristika som er grunnpilarene i de prosessene og den strukturen som styret og toppledelsen iverksetter. Uansett hva som bygges inn i corporate governance-strukturene i en virksomhet, må denne grunnmuren være på plass. Corporate governance-grunnmuren krever:

- **Åpenhet (transparency)**
En fullstendig og klar synliggjøring av det som forventes av eiere og andre interessenter ("shareholders" og "stakeholders"), gjennom å bygge en kultur hvor integritet og ærlighet råder på en klar måte.

- **Oppsyn (oversight)**

Dyrke frem et engasjert styre som setter det å være konsistente med lover og regler, det å ha integritet og å fokusere på risikohåndtering, øverst på agendaen. Herunder kravene til å bygge opp en sterk intern og ekstern kontrollstruktur.

- **Ansvarlighet (accountability)**

Bygge opp ledelsesstruktur og prosesser som er fullt ut åpne og synlige. Herunder det å hensynta ledelsens innvirkning på ansatte, kunder, leverandører og samfunnet rundt. Dette er viktig fordi det påvirker langsiktig verdiskaping for eierne.

- **Tilpasningsevne (adaptability)**

Bygge opp systemer som forstår utfordringene og kan fornye virksomheten for å møte endringer i samfunnsmessige, konkurransemessige og industrielle behov. Dette krever evne til å utvikle/bygge opp en arbeidsstyrke som forplikter seg til sterkt selvoppsyn.



Fotograf: Tommy Normann



Fotograf: Tommy Normann

Kapittel 3

Valg av selskapsform

Når noen ønsker å realisere sine planer og mål for økonomisk virksomhet, kan det være fornuftig å bruke litt tid og oppmerksomhet på valg av selskapsform.

Valg av selskapsform

Når noen ønsker å realisere sine planer og mål for økonomisk virksomhet, kan det være fornuftig å bruke litt tid og oppmerksomhet på valg av selskapsform.

Selskapsformen kan få betydning for:

- Risikobetraktninger
- Styringsregler
- Skatteforhold og beskatning
- Kapitalkrav
- Registreringsplikt i Foretaksregisteret
- Regnskapsplikt
- Revisjonsplikt
- Generasjonsskifte. Arv/gave
- Andre

Tabell 3.1

	AS/ASA	ANS/KS/DA	EPF	Samvirke*
Ansvar	Begrenset til aksjekapitalen.	Ubegrenset, men kan være delt (DA), eller påhvile komplementaren (KS).	Ubegrenset	Begrenset
Kapitaltilgang	Begrenset til formelt utbyttegrunnlag.	Fleksibel	Ubegrenset	Begrenset til maksimalt utbytte.
Styring	Klare regler om generalforsamling, styre og daglig ledelse. Stemmer følger aksjer.	Klare regler om selskapsmøte, styre og daglig ledelse. Stemmer følger eierandel.	Styres normalt av innehaveren.	Medlemsdemokrati. Én stemme for hvert medlem.
Beskatning	På selskapets hånd. Utbytter beskattes etter aksjonærmodellen.	På deltakerens hånd. Utdelinger beskattes etter uttaksmodellen.	På innehaverens hånd. Uttak beskattes etter uttaksmodellen.	På selskapets hånd. Særregler for utbytte i noen foretak.
Registrering i Foretaksregisteret	JA	JA	JA – dersom varehandel / >5 ansatte.	JA
Regnskap	JA	JA, dersom selskapet har omsetning >5 mill. eller minst 5 årsverk eller >5 deltakere eller en deltaker har begrenset ansvar.	JA, dersom >20 ansatte eller eiendeler for >kr 20 mill.	JA – om omsetningen overstiger kr 2 mill.
Revisjon	JA	JA – dersom regnskapsplikt.	JA – dersom regnskapsplikt.	JA – om omsetningen overstiger kr 5 mill.
Arv	Overdragelse av aksjer. Gunstige regler om arveavgift.	Overdragelse av andel. Gunstige regler om arveavgift.	Overdragelse av virksomhet. Arveavgift etter virkelig verdi.	Overdragelse av medlemskap.

*) Samvirkelov er til behandling i Stortinget. Kommentarene her er basert på innstillingen fra Justiskomiteén.

Valg av feil eierform kan medføre uønskede konsekvenser for eier(e). Valg av selskapsform vil normalt også påvirke eierstyringen og selskapsledelsen

Nedenfor har vi skissert noen forhold/momentene ved de forskjellige selskapsformene som vi mener er sentrale for valg av selskapsform. Vi understreker at oppsummeringen ovenfor er punktvis og skissepreget, og at det vanligvis er flere viktige sider ved endelig valg som krever belysning og avklaring.

Nyttig å vite om aksjeselskaper og allmennaksjeselskaper

For AS og ASA gjelder det strenge og detaljerte bestemmelser om:

- Transaksjoner med aksjonærer, med krav om revisorbekreftet redegjørelse for verdien av det som erverves, asl/asal § 3-8.
- Lån og sikkerhetsstillelse til aksjonærer, nærstående og den som kjøper aksjer i selskapet, asl/asal § 8-7.
- Utbytteutdeling. Utbyttegrunnlaget finnes med utgangspunkt i "annen egenkapital", og skal reduseres med bl.a. lån til aksjonærer, balanseført forskning og utvikling, goodwill og egne aksjer, asl/asal § 8-1.
- Handleplikt ved tap av egenkapital, asl/asal § 3-4 og 3-5.

Ved valg mellom AS og ASA kan det være viktig å være kjent med følgende ulikheter:

- Minimum aksjekapital er kr 100 000 i AS, og kr 1 000 000 i ASA.
- Aksjene i ASA er fritt omsettelige, mens det i AS er begrensninger ved at styret skal godkjenne aksjeerverv.
- I AS har øvrige aksjonærer forkjøpsrett til aksjer som overdras, med mindre annet er vedtektsfestet.
- Aksjonærregistrene skal være tilgjengelige, for ASA skal registrene føres i VPS.

Litt om ANS/KS/DA

Felles for disse selskapsformene er at de reguleres av selskapsloven. Denne er ikke like detaljert som aksjelovene, og dermed er det behov for å bruke litt tid på å lage vedtekter som vil fungere bra i praksis.

Selv om deltakerne til sammen skal ha et ansvar tilsvarende alle selskapets forpliktelser, gjør ansvarsformen stor forskjell på hvilken reell eksponering deltakerne har:

- I ANS har samtlige deltakere fullt ansvar for alle forpliktelsene i selskapet. Dette ansvaret ble en dyr lærepenge for flere under forrige bankkrise. Kreditorerne kan velge hvem de krever for gjelden, og den enkelte deltaker kan måtte legge ut. I neste omgang kan han ha regress mot de andre deltakerne.
- I DA hefter deltakerne bare for sin andel av gjelden. Eks.: En 1 %- deltaker i DA med gjeld kr 20 mill. må maksimalt betale kr 200 000.
- I KS vil det ofte være et aksjeselskap som har ubegrenset ansvar for KS-ets forpliktelser. De øvrige deltakerne har et ansvar som er angitt til et konkret beløp, minimum kr 20 000. Minst 2/5 av selskapskapitalen skal innbetales til selskapet, og fungerer som bunden egenkapital.

Indre selskap

Et indre selskap kan ikke opptre utad, men er en avtale mellom hovedmannen og øvrige deltakere om hvordan overskuddet av en virksomhet skal fordeles. Ettersom selskapet ikke opptre utad, har det ingen plikt til å registreres i Foretaksregisteret, ikke regnskapsplikt, og ikke revisjonsplikt. Derimot vil ofte hovedmannen være et AS som har disse pliktene.

Et indre selskap opprettes ved at det inngås en avtale mellom hovedmannen og minst en annen deltaker. Det gjelder ingen formkrav til en slik avtale, men det er klart å anbefale at avtalen inngås skriftlig og er tilstrekkelig detaljert til at det er klart hvilke rettigheter og forpliktelser hver av partene har.

Ordningen med stille selskaper har vært ansett som skattemessig gunstig, ved at deltakerne kan få tildelt overskuddsandeler som beskattes mildere enn lønn. Ligningsmyndighetene har satt søkelys på dette, og har i en rekke saker krevd beskatning av overskuddsandelene som arbeidsgodtgjørelse.

Stiftelser

Stiftelser er selveiende formuesmasser, som opprettes ved at grunnkapitalen stilles til disposisjon for stiftelsen. Grunnkapitalen skal være minst kr 100 000, og minst kr 200 000 for næringsdrivende stiftelser. Stiftelser ledes av et styre, som oppnevnes av stifteren. Styret er stiftelsens øverste organ, og kan velge nye styremedlemmer. Stiftelser er underlagt tilsyn fra Stiftelsestilsynet, som kan oppnevne nye styremedlemmer og i enkelte tilfeller endre vedtektene.

Ingen har eierrettigheter i en stiftelse, og utdeling av stiftelsens midler kan ikke skje til den som har opprettet stiftelsen eller nærstående.

Samvirkelag – andelslag – BA

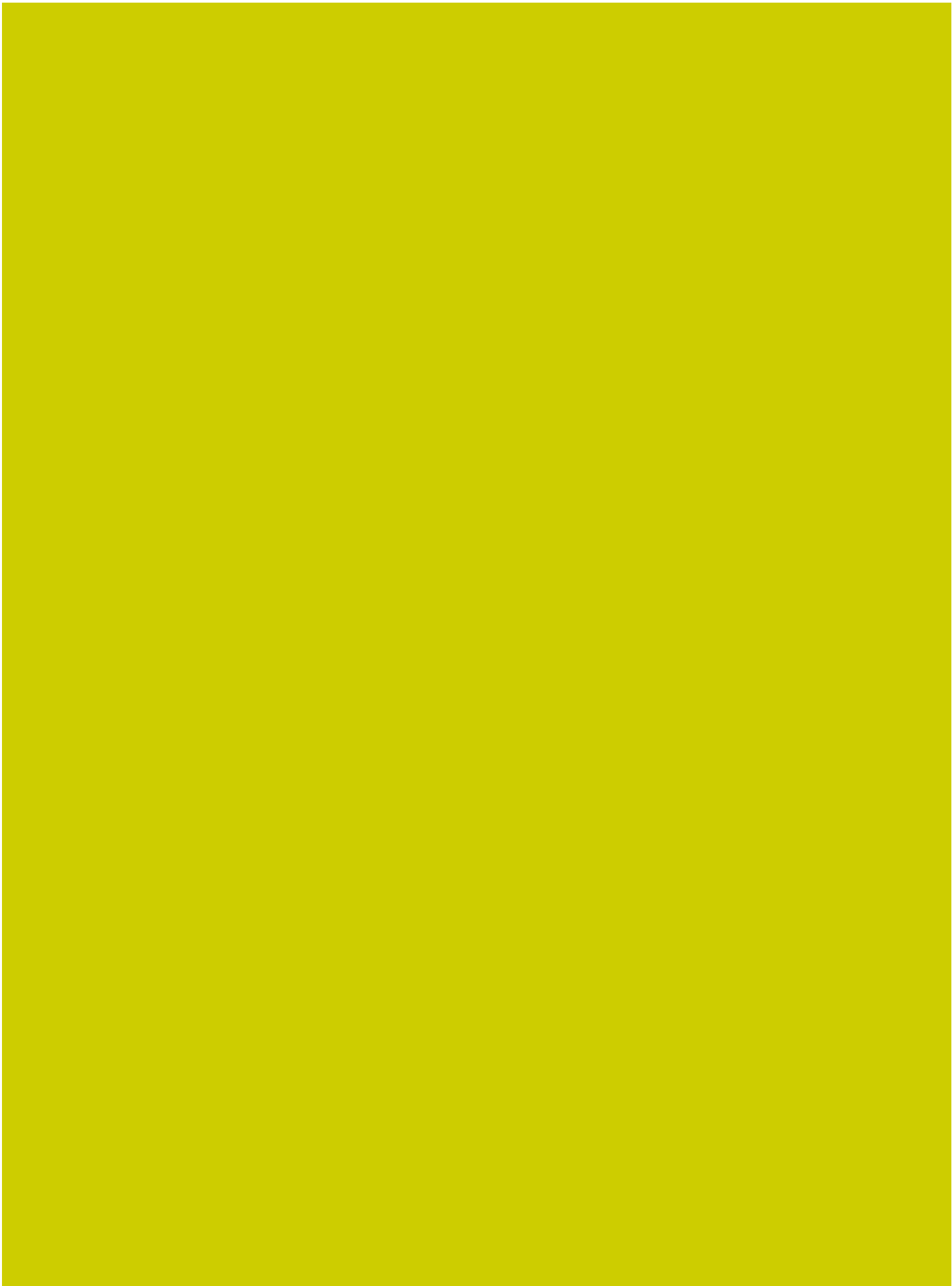
Samvirkelag er selskaper hvor deltakerne har visse eierrettigheter, men normalt ikke retten til å realisere verdistigningen på andelen. I stedet skal samvirkelagets overskudd fordeles mellom medlemmene på grunnlag av deres samhandel med selskapet.

Forslag til en generell samvirkelov behandles av Stortinget nå – den forventes å gi:

- Bestemmelser om organisering og ledelse, herunder at prinsippet om "ett medlem – én stemme" styrkes.
- Lovmessige begrensninger på utdeling av overskudd fordelt etter kapitalinnskudd.
- Rammeverk for individualiserte egenkapitalkonti, for overskuddsdeling på grunnlag av samhandel med samvirkeforetaket (etterbetaling).
- Bedre muligheter for omstruktureringer, i form av regler om fusjon, fisjon og omdanning.
- Bestemmelser om samvirkelag som del av konsernstrukturer.

Gjensidige forsikringsselskaper, boligbyggelag og borettslag er samvirkelag som er lovregulert fra før.







Kapittel 4

Eierne

I forhold til en rekke virksomheter kan det synes som eierne kun har en rolle, nemlig den å skyte penger inn i virksomheten. Ut over dette er eiernes rolle uklar. Eierne er i mange tilfeller ikke opptatt av å endre på dette forholdet. En slik eierrolle blir veldig uklar og kan, sett opp mot god eierstyring, være hemmende for videre suksess.

A Eiernes plass

Eiernes rolle, rettigheter, plikter og ansvar

Norge er et spesielt land når vi sammenligner eierskapet hos selskaper på Oslo Børs med andre europeiske børser. Hos oss preges aksjonærstrukturene av et meget høyt offentlig eierskap, fulgt av utenlandske eiere og eierposisjoner foretatt av finansinstitusjoner. Det personlige eierskapet er lavere hos oss enn i noe annet europeisk land.

I tillegg er det et særtrekk hos oss at vi sjelden ser store personlige eiere i våre børsselskaper.

Informasjon på hjemmesidene til Oslo Børs viser at det utenlandske eierskapet har øket til ca. 40 % pr. desember 2006.

Et annet karaktertrekk ved det norske eierskapet er at disse eierne som regel ikke deltar i styrearbeidet. Dette må bli et tankekors når det viser seg at det direkte personlige eierskapet påvirker lønnsomheten på en positiv måte.

Den rollen eierne spiller, har derfor betydning for bedriftene. Det kan også være at de aksjonærstrukturene vi ser ovenfor, ser noe forskjellig på de rettighetene de har som eiere.

Norsk næringsliv for øvrig preges av et stort antall små og mellomstore bedrifter. I mange av disse er eieren ofte også styreleder og daglig leder, og lederens deltakelse i den daglige driften er stor. Andre selskaper driver sin virksomhet som en ren familiebedrift der rollene deles mellom familiemedlemmene,

og der det ikke trekkes inn personer utenfra som styremedlemmer eller som daglig leder.

I disse selskapene mener eierne at de selv er de beste til å passe på sine egne penger, og de ønsker ikke å etablere noen form eller noe innslag hvor eksterne personer trekkes inn.

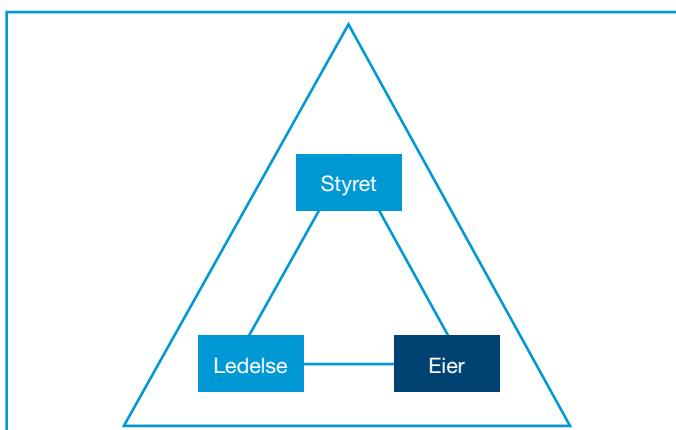
Etter vår oppfatning bør de som etablerer slike bedrifter, som en del av sin eierrolle vurdere om en slik løsning er den optimale, eller om de trenger eksterne til å bistå og bidra til verdiskapning.

Mellom børsselskapene på den ene siden og enkeltmannsforetakene og de "rene" familiebedriftene på den andre siden har vi i Norge en rekke virksomheter hvor eier – styret – lederne består av forskjellige personer, og hvor behovet for å skape forståelse for disse rollene er av stor betydning for virksomhetens suksess og verdiskapning. Dette gjelder ikke bare de privateide virksomhetene, men kan være like avgjørende for offentlig eide virksomheter og forskjellige typer av organisasjoner.

I vårt samspillstriangel som vi viser i den neste figuren, er det klart at eier(ne) og den rollen som denne/disse spiller, står sentralt.

Triangelen kan i seg selv og ved første øyekast se svært enkelt ut. Dersom eierne, styret og ledelsen ikke ser de utfordringer og farer som ligger i og rundt triangelet, kan selskapet bli skadelidende og i verste fall ende i tragedie. Triangelet fokuserer på at det å synliggjøre og lykkes med god eierstyring og selskapsledelse forutsetter at det mellom de tre mest

Figur 4.2
Samspillstriangelet -Eier



Tabell 4.1
Eierskap på Oslo Børs - desember 2005 (Kilde: Oslo Børs)

Statlig/offentlig eierskap	35 %
Utenlandske eiere	37 %
Institusjonelle eiere	22 %
Personlige eiere/andre	6 %

sentrale funksjonene i virksomheten er etablert et samspill, og at samspillet fungerer. I dette ligger det å være enige om å forstå:

- Hva man ønsker med selskapet og den virksomheten som skal drives
- Hvilken retning selskapet skal velge (strategi)
- Hvordan selskapet/virksomheten skal lykkes med å komme dit
- Hvordan resultatene skal måles

I vårt triangel velger vi å starte med eierne og den rollen de skal spille.

Eiernes rolle

I forhold til en rekke virksomheter kan det synes som eierne kun har en rolle, nemlig den å skyte penger inn i virksomheten. Ut over dette er eiernes rolle uklar. Eierne er i mange tilfeller ikke opptatt av å endre på dette forholdet. En slik eierrolle blir veldig uklar og kan, sett opp mot god eierstyring, være hemmende for videre suksess.

Eierne må etter vår oppfatning alltid være synlige på hvorfor de eier, og sørge for at ledelsen handler i tråd med deres interesser.

For at de tre hovedfunksjonene i triangel skal lykkes, er det sterkt å ønske at eierne er grundige i å informere og kommunisere hvorfor de ønsker å eie virksomheten, og hva

de forventer å få ut av eierskapet. I alle virksomheter hvor eierne har satt inn andre personer enn seg selv til å styre og å lede verdiskapningen, bør de derfor synliggjøre sine tanker og forventninger og sin deltakelse (som eiere) i virksomheten gjennom å utarbeide et eierskapsdokument. Dette retter seg særlig mot virksomheter hvor eierstrukturen er sammensatt av kapital fra det offentlige, institusjonelle eiere, utenlandske eiere og store private eiere. Et slikt eierskapsdokument åpner for at de forskjellige eiere får forståelse av hvorfor de andre eierne har investert i selskapet, og hvilke forventninger de har til sitt eierskap, samtidig som styret og ledelsen får mulighet til å utvikle selskapet i den retning eierne ønsker.

At eierne, styret og ledelsen er opptatt av det samme, og at det går "en rød tråd" gjennom virksomhetsstyringen, vil ha positiv effekt på hele organisasjonen. Hvis eierne – styret – ledelsen av ansatte og omverdenen oppfattes som samstemte, vil det selvsagt styrke disses forhold til og tro på selskapet.

Forskningen ved Institutt for finansiell økonomi ved Handelshøyskolen BI viser at eierskap og styrearbeid er en nøkkel til den gode bedrift. Den rolle eierne spiller, må derfor ha en sentral plass når selskapene skal etablere en "best practice" for eierstyring og selskapsledelse (corporate governance).

En viktig rolle for eierne blir å gå inn i styrene og synliggjøre sin eiermakt samtidig som de opptrer ansvarsfullt. Eierne skal ikke bare "sitte i styret"; de skal fremstå som både arbeidsomme og målbevisste.

Eierne og den rollen de spiller, kan også grupperes i fire kategorier, som vist i figur 4.3.

Figur 4.3
Eiernes roller

	Egen styredeltakelse	Uten styredeltakelse
Langsiktig eierskap	1. Industrialistene	3. Livselskaper - Trygdefond
Kortsiktig eierskap	2. Restrukturererne	4. Aksjefond o.l.

Figurene viser betydelige særtrekk i eierskapet. Det resulterer i at de rollene disse eierne spiller, blir forskjellige. Her har vi fokusert spesielt på hvorvidt de har styredeltakelse eller ikke.

Professor Øyvind Bøhren (BI) er meget klar på at det er sammenheng mellom hvordan et selskap eies, og hvordan det drives. Vi er vant til å se på egenkapital som kapital. Vi må tenke på egenkapital først og fremst som eierskap. Dette er spesielt hos oss. Vi mangler ikke kapital, men godt eierskap. Eierskap er en produksjonsfaktor på samme måte som kapital og arbeidskraft.

B Generalforsamlingen

Generelle kommentarer

Generalforsamlingen er et organ for aksjeeierne og er selskapets øverste myndighet. I dette ligger at generalforsamlingen kan treffe vedtak i alle selskapsaker, med mindre loven forbeholder avgjørelsesmyndigheten for andre organer (f.eks. bedriftsforsamlingen i selskaper som har en slik).

Det ligger også i generalforsamlingens stilling som selskapets øverste myndighet at den kan instruere andre selskapsorganer, omgjøre deres beslutninger eller direkte treffe avgjørelser i andre selskapsorganers saker, med mindre loven på særskilte områder fratrukker generalforsamlingen denne myndigheten. Generalforsamlingen har også direkte og indirekte innflytelse over sammensetningen av de øvrige selskapsorganene, eller i alle fall over flertallet av medlemmene i disse (valg av styremedlemmer og valg av bedriftsforsamlingens medlemmer og valg av revisor). Viktig for eierne er det også at generalforsamlingen kan kreve innsyn i selskapets saker, og den kan beslutte kontrolltiltak og iverksette granskning. Det hører også inn under generalforsamlingen å gjøre ansvar gjeldende overfor selskapets tillitsvalgte.

Generalforsamlingen representerer ikke selskapet utad ved inngåelse av avtaler eller overfor offentlige myndigheter. Dette gjelder selv om beslutningen internt i selskapet er truffet av generalforsamlingen. Det er således viktig å forstå at generalforsamlingen er et internt organ.

Aksjeloven forbeholder visse (viktige for eierne) beslutninger til dette organet. Typiske slike saker kan være: vedtektsendringer – endring av aksjekapital – fusjon, fisjon, oppløsning av selskapet, utdeling av selskapets midler (utbytte) og ansvars-sanksjoner mot selskapets tillitsvalgte. Eierne velger et styre i selskapet som sammen med den daglige leder står for selve

forvaltningen av selskapet. Loven er klar på at forvaltningen av selskapet ikke hører under generalforsamlingen.

Viktig her for aksjonærene er det å forstå at myndigheten må utøves i generalforsamlingen. Aksjeeierne kan derfor ikke, uten at det skjer gjennom flertallsvedtak i generalforsamlingen, instruere styret eller de enkelte medlemmene. Dette gjelder også styremedlemmer som en aksjeeier oppfatter som "sine", og uansett om vedkommende styremedlem er ansatt hos aksjonæren og som sådan er underlagt aksjeeierens instruksjonsmyndighet. (Jf. her vår omtale av interessentstyret side 88.)

Gjennomføringen av generalforsamlingens vedtak hører under styret. Det kan også tenkes at styret inngår avtaler som må godkjennes av generalforsamlingen, eller som forutsetter at senere vedtak gjøres av generalforsamlingen, så som ved avtale om fusjon, avtale som ligger utenfor vedtektenes virksomhetsangivelse, eller avtale om å la noen tegne aksjer i selskapet. Styret kan i slike saker ikke binde generalforsamlingen til å treffe vedtak i en bestemt retning.

Etter vår oppfatning er således generalforsamlingen det viktigste forum for eierne, og det er her eierne skal tilkjenne sine oppfatninger. Følgelig bør eierne (aksjonærene) være til stede eller være representert på generalforsamlingene.

I det etterfølgende vil vi referere til regler i kap. 5 i aksjeloven som vi mener er sentrale for eierne og deres eierstyring. For å få et fullstendig bilde av aksjelovens bestemmelser vil vi anbefale eierne å lese hele kap. 5.

Myndighetsutøvelsen

Gjennom generalforsamlingen utøver aksjeeierne den øverste myndighet i selskapet. Dersom selskapet har bedriftsforsamling, kan generalforsamlingen likevel ikke overprøve dennes beslutning når det gjelder:

- Valg av styret og styrets leder

Videre kan generalforsamlingen heller ikke overprøve styrets beslutning når det gjelder:

- Rasjonalisering eller omlegging av driften som vil medføre større endringer eller omdisponering av arbeidsstyrken

Møteretten

Aksjeeierne har rett til å møte i generalforsamlingen. Dette kan skje ved egen deltakelse eller ved fullmektig eller eget valg.

En slik møterett kan ikke begrenses i vedtektene. Dersom en aksjeeier skulle ønske det eller ha behov for det, kan han ta med en rådgiver, og han kan gi talerett til en rådgiver.

Stemmeretten. Inhabilitet

Hver aksje gir en stemme når noe annet ikke følger av loven eller vedtektene. For ASA-selskaper kan det i vedtektene også fastsettes at aksjene i en aksjeklasse ikke skal gi stemmerett, eller at de skal gi en begrenset stemmevekt. En slik vedtektsbestemmelse skal godkjennes av departementet dersom de samlede pålydende aksjer i selskapet med slike stemmebegrensninger skal utgjøre mer enn halvparten av aksjekapitalen i selskapet. Stemmerett kan ikke utøves for en aksje som tilhører selskapet selv eller et datterselskap. En slik aksje skal ikke regnes med når en beslutning krever samtykke fra samtlige aksjeeiere eller en viss del av aksjekapitalen, eller når en rett kan utøves bare av eierne av en viss del av selskapets aksjekapital. Ingen kan selv, eller ved fullmektig, eller som fullmektig, delta i en avstemning på generalforsamlingen om søksmål mot vedkommende selv eller eget ansvar overfor selskapet, og heller ikke om søksmål mot andre eller andres ansvar dersom han eller hun har en vesentlig interesse i saken som kan være stridende mot selskapet.

Ledelsens rett og plikt til å være til stede

Styrelederen, daglig leder og lederen for bedriftsforsamlingen skal være til stede på generalforsamlingen. Andre styremedlemmer og andre medlemmer av bedriftsforsamlingen kan være til stede. Alle de forannevnte har rett til å uttale seg på generalforsamlingen.

Ordinær generalforsamling

Denne skal avholdes innen 6 måneder etter utgangen av hvert regnskapsår. Følgende saker skal behandles og avgjøres:

- Godkjennelse av årsregnskapet og årsberetningen
- Utdeling av utbytte
- Andre saker som etter loven eller vedtektene hører inn under generalforsamlingen

Ekstraordinær generalforsamling

Styret, bedriftsforsamlingen eller lederen for bedriftsforsamlingen kan bestemme at det skal innkalles til ekstraordinær generalforsamling. Videre skal styret innkalle til slik generalforsamling når revisor eller aksjeeiere som representerer minst en tjuedel av aksjekapitalen, skriftlig krever det for å behandle et bestemt

avgitt emne. Styret skal i slike tilfeller sørge for at generalforsamlingen holdes innen en måned etter at kravet er fremsatt.

Aksjeeiernes rett til å få saker behandlet på generalforsamlingen

En aksjeeier har rett til å få behandlet spørsmål på generalforsamlingen som han eller hun melder skriftlig til styret i så god tid at det kan tas med i innkallingen. Har innkallingen allerede funnet sted, skal det sendes ut ny innkalling dersom det er minst to uker igjen til generalforsamlingen skal holdes.

Saker utenfor dagsorden

Saker som ikke er meddelt aksjeeierne etter reglene om innkalling, kan ikke avgjøres på møtet uten at alle aksjeeierne samtykker. At saker ikke er angitt i innkallingen, er likevel ikke til hinder for at den ordinære generalforsamlingen avgjør saker som etter loven eller vedtektene kan behandles på møtet.

Den ordinære generalforsamlingen avgjør eventuelle forslag om granskning som blir fremsatt. I henhold til loven kan en aksjeeier fremsette forslag til granskning av selskapets stiftelse, forvaltning eller nærmere angitte forhold ved forvaltningen eller regnskapene. Forslaget kan fremsettes på en ordinær generalforsamling eller på en generalforsamling der det fremgår av innkallingen at sak om slik granskning skal behandles. Før forslaget tilslutning av aksjeeiere som har minst en tidel av aksjekapitalen som er representert på generalforsamlingen, kan enhver aksjeeier innen en måned etter generalforsamlingen kreve at tingretten beslutter granskning.

Ledelsens opplysningsplikt

En aksjeeier kan kreve at styremedlemmer, medlemmer av bedriftsforsamlingen og daglig leder på generalforsamlingen gir tilgjengelige opplysninger om forhold som kan innvirke på bedømmelsen av:

- Godkjennelse av årsregnskapet og årsberetningen
- Saker som er forelagt aksjeeierne til avgjørelse
- Selskapets økonomiske stilling, herunder om virksomheten i andre selskaper som selskapet deltar i, og andre saker som generalforsamlingen skal behandle, med mindre de opplysninger som kreves, ikke kan gis uten uforholdsmessig skade for selskapet

Dersom det må innhentes opplysninger, slik at svar ikke kan gis på generalforsamlingen, skal det utarbeides skriftlig svar innen to uker etter møtet. Svaret skal holdes tilgjengelig for

aksjeeierne på selskapets kontor og sendes alle aksjeeiere som har bedt om opplysningen. Dersom svaret må anses å være av vesentlig betydning for bedømmelsen av forhold som nevnt overfor, skal svaret sendes alle aksjeeiere med kjent adresse.

Protokoll

Møtelederen skal sørge for at det føres protokoll. Protokollen skal holdes tilgjengelig for aksjeeierne hos selskapet og oppbevares på betryggende måte.

Flertallskrav

En beslutning av generalforsamlingen krever flertall av de avgitte stemmene, om ikke noe annet er bestemt i loven. Står stemmetallet likt, gjelder det som møtelederen slutter seg til, også når denne ikke har stemmerett.

Vedtektene kan fastsette flertallskrav som avviker fra lovens. Dersom selskapets vedtekter skal endres, krever dette tilslutning fra minst to tredeler så vel av de avgitte stemmene som av den aksjekapitalen som er representert på generalforsamlingen. Beslutning om vedtektsendring som forringer en hel aksjeklasses rett, må tiltres av eiere av to tredeler av den representerte kapital i denne klassen. Dessuten må minst halvdel av stemmene fra de aksjeeiere som ikke eier aksjer i noen annen klasse, være avgitt for forslaget. I vedtektene kan det fastsettes strengere krav enn det loven stiller for vedtektsendring.

Aksjeloven § 5-19 har i tillegg regler for kvalifisert flertallskrav som må anvendes i visse situasjoner hvor aksjeeiers rett til utbytte eller til selskapets formue reduseres (det vises til aksjeloven). Videre krever en beslutning tilslutning fra samtlige aksjeeiere når den for utgitte aksjer innebærer:

At aksjeeiernes forpliktelser i forhold til selskapet økes:

- At retten til å overdra eller erverve aksjer i selskapet innskrenkes
- At aksjer kan være gjenstand for tvungen innløsning
- At rettsforholdet mellom tidligere likestilte aksjer endres
- At aksjeeiernes rett til utbytte eller til selskapets formue reduseres ved bestemmelse om å endre selskapets formål til ikke å skaffe aksjeeierne økonomisk utbytte

Dersom en slik beslutning bare berører en del av aksjeeierne, krever beslutningen tilslutning fra samtlige berørte aksjeeiere og dessuten flertall som for vedtektsendring.

Misbruk av generalforsamlingens myndighet

Generalforsamlingen kan ikke treffe noen beslutning som er egnet til å gi visse aksjeeiere eller andre en urimelig fordel på andre aksjeeieres eller selskapets bekostning.

Søksmål om ugyldige beslutninger

En aksjeeier, et styremedlem, et medlem av bedriftsforsamlingen eller daglig leder kan reise søksmål med påstand om at en beslutning av generalforsamlingen er ugyldig fordi den er blitt til på ulovlig måte eller for øvrig er i strid med loven eller selskapets vedtekter. Slike spørsmål kan også reises av et flertall av de ansatte eller alternativt av fagforeninger som omfatter to tredeler av de ansatte.

C Valgkomité

Norsk anbefaling

Valgkomité er ikke regulert i aksjelovene og er et frivillig organ. Det er interessant og viktig å merke seg at:

- Norsk anbefaling om eierstyring og selskapsledelse (corporate governance), som ble vedtatt 4. desember 2004 og med senere oppdateringer, sist av 28. november 2006, anbefaler sterkt at børsselskaper har en valgkomité. I det etterfølgende gjengir vi anbefalingens ordlyd med kommentarer for etablering av valgkomité

Selskapet bør ha en valgkomité. Generalforsamlingen bør velge komiteens leder og medlemmer, og bør fastsette dens godtgjørelse. Valgkomité bør vedtektsfestes.

Valgkomiteen bør sammensettes slik at hensynet til aksjonærfellesskapets interesser blir ivaretatt. Flertallet i valgkomiteen bør være uavhengig av styret og øvrige ledende ansatte. Minst ett medlem av valgkomiteen bør ikke være medlem av bedriftsforsamlingen, representantskapet eller styret. Maksimalt ett medlem av valgkomiteen bør være styremedlem og bør da ikke stille til gjenvalg. Daglig leder eller andre ledende ansatte bør ikke være medlem av komiteen.

Valgkomiteen foreslår kandidater til bedriftsforsamling og styre og honorarer for medlemmene av disse organer.

Valgkomiteens innstilling bør begrunnes. Selskapet bør informere om hvem som er medlemmer av komiteen og eventuelle frister for å fremme forslag til komiteen.

Kommentar

Ordningen med valgkomité er ikke lovregulert, og bør derfor vedtektsfestes. I vedtektene eller særskilte retningslinjer bør det fremgå hvordan valg av valgkomité skal forbedres, kriterier for valgbarhet, antall medlemmer, funksjonstid, honorar mv.

Ut fra valgkomiteens sentrale betydning bør godtgjørelsen til komiteens medlemmer bli tilpasset oppgavens karakter og tidsbruk.

Sammensetning

Anbefalingene om sammensetningen av valgkomiteen tar sikte på å balansere forskjellige hensyn. På den ene siden vektlegges prinsipper om uavhengighet og habilitet i forholdet mellom valgkomiteen og dem som skal velges. På den annen side er det tatt hensyn til å kunne nyttiggjøre den kunnskap tillitsvalgte med erfaring fra bedriftsforsamling og styre har om selskapet. Valgkomiteen bør også ha en sammensetning som reflekterer interessene til aksjeeierfellesskapet.

Informasjon om hvem som er medlemmer av valgkomiteen, bør legges ut på selskapets internettsider.

Det bør være uavhengighet mellom valgkomiteen og styret i selskapet. Det bør derfor ikke være styret som innstiller medlemmer til valgkomiteen. Valgkomiteens uavhengighet av styret og ledelsen i selskapet tilsier at innstilling av medlemmer til valgkomiteen overfor generalforsamlingen bør foretas av valgkomiteen selv.

Selskapet bør i sine retningslinjer for valgkomité etablere regler for rotasjon av komiteens medlemmer, for eksempel slik at den som har sittet lengst i valgkomiteen, byttes ut med visse mellomrom.

Valgkomiteens arbeid

Valgkomiteens leder har hovedansvar for komiteens arbeid.

Valgkomiteen bør sikre at den har tilgang til nødvendig kompetanse i forhold til de oppgavene komiteen har ansvar for. Valgkomiteen bør ha anledning til å trekke på ressurser i selskapet, eller hente råd og anbefalinger fra kilder utenfor selskapet.

Valgkomiteens innstilling til generalforsamlingen bør også redegjøre for hvordan den har arbeidet. Valgkomiteen bør vurdere behov for endringer i styrets og valgkomiteens sammensetning, og ha kontakt med ulike aksjeeiere, medlemmer av bedriftsforsamling og styre, og med den daglige

ledelsen. Styrets evalueringsrapport (jf. kapittel 5 – Styret), bør behandles særskilt av valgkomiteen. Valgkomiteen bør i sitt arbeid gjøre aktive søk mot aksjeeierfellesskapet, og forankre sin innstilling hos de største aksjeeierne.

Valgkomiteens begrunnede innstilling bør i samsvar med punkt 6 sendes ut senest to uker før valg finner sted. Innstillingen bør inneholde relevant informasjon om kandidatene, jf. punkt 8 om bedriftsforsamlingens og styrets sammensetning, og om kandidatene til valgkomiteen.

Informasjon om eventuelle frister for forslag til medlemmer av styre, valgkomité og eventuell bedriftsforsamling, bør legges ut i god tid på selskapets internettsider.

Som det fremgår av anbefalingen, bør valgkomiteen velges av generalforsamlingen. Gjennom å møte på generalforsamlingen vil eierne derfor kunne være delaktige i det å velge ut en valgkomité som blir sammensatt slik at brede aksjonærinteresser blir representert.

Valgkomiteen er etter vår oppfatning meget sentral, fordi den åpner for at det plukkes ut kandidater hvor kravet til helhet, kompetanse, uavhengighet og integritet kan settes høyt på agendaen.

I Norge har det frem til i dag bredt seg en generell oppfatning om at utvelgelsen er tilfeldig.

Det kan derfor være naturlig å reise spørsmålet: I hvilken grad er eierne i norsk næringsliv bevisste på sammenhengen mellom bedriftens målsetting og styrets sammensetning? På den ene siden kan det være et mål for eierne at selskapet skal ha et styre som er kjent for sin kompetanse og har et godt renommé, slik at omverdenen sier at dette er et valg vi skjønner og respekterer. På den annen side virker det som at det blir demonstrert liten bevissthet om hva slags styre eierne ønsker å ha. Eierne har en tendens til å knytte prestisje til valget, de går etter det de oppfatter som "gode" navn, og tenker lite på helheten. Sammenhengen kan nok være der, men bevissthetsnivået kan være forskjellig.

Man kan håpe at eierne ser etter kompetanse. I praksis blir det likevel ofte slik at du kjenner noen som du oppfatter som flink og hyggelig, og som du tror vil passe sammen med de andre i styret.

Helhetssynet

Størst mulighet for å anlegge et helhetssyn har eierne når de setter sammen et styre for en ny bedrift. Eiersituasjonen kan

imidlertid skape vanskeligheter, fordi ulike grupperinger velger sine representanter uavhengig av hverandre. Heller ikke er det spesielt gunstig når eierfamilien bruker styrene til å holde sønner og døtre beskjeftiget, uten at de har dokumentert talenter for forretningsdrift. Imidlertid må norske virksomheter kanskje akseptere et visst innslag av opplæring.

Formell prosess

Egentlig er det pussig at det ikke gjøres mer for å sikre at selskapet får et godt styre. Ingen blir i dag ansatt i et selskap uten å ha gjennomgått intervjuer, spørreskjemaer og tester, for ikke å snakke om den prosessen som settes i gang når det skal plukkes ut en ny leder. Nettopp derfor kan en stusse over at styremedlemmene ofte slipper unna en formell utvelgelsesprosess.

Når daglig leder plukker ut styret

Ofte er det daglig leder som plukker ut styremedlemmene alene eller i samarbeid med hovedaksjonær. Noen ganger kan det være styrelederen som er drivkraften. Det kan bli galt dersom daglig leder skal plukke ut styremedlemmene alene. De er tross alt hans eller hennes overordnede. Derimot bør daglig leder få uttale seg eller gi råd til styret om hva slags kompetanse som savnes.

Valgkomité

For de virksomhetene som har en valgkomité som plukker ut kandidater, er det lettere å ha et helhetssyn på styresammensetningen. Verre blir det om flere eiergrupperinger får plukke ut sine styremedlemmer uavhengig av hverandre, på bakgrunn enten av en aksjonærvtale eller tradisjon. Valgkomité kan være en god ordning dersom utvelgelsen skjer etter omfattende drøftelser. Ofte viser det seg at valgkomiteen ikke legger ned den tiden som en slik prosess krever.

Rekrutteringsbyråer

I de siste årene har vi sett en økende bruk av rekrutteringsbyråer. For å sette sammen et styre som skal være det "optimale" for selskapet, kreves det tid. Både de store konsultentselskapene og rekrutteringsnæringen har sett dette. Det virker som disse konsulentene benytter de samme metodene for å finne ny styreleder eller styremedlemmer som de bruker for å finne riktig daglig leder. Det tegnes en ideell profil, og det gjøres undersøkelser med hensyn til kompetanse. Da er det ofte tydelig at det har foregått en prosess slik at det dreier seg om en gjennomtenkt beslutning. Vi tror vi fremover

vil se en økende anvendelse av disse rekrutteringsekspertene når det skal settes sammen styret i en rekke norske virksomheter.

Når eierne ikke tar ansvar for styret

Det er i dag generell enighet om at eierne oftest er for passive når det gjelder å peke ut kandidater til styret. Dermed er det en fare for at det blir daglig leder som får oppgaven med å finne styremedlemmer. En administrasjonsdrevet prosess kan være lite heldig. Når daglig leder håndplukker styret sitt, er kriteriene skjult. Ingen behøver å bli forbauset hvis daglig leder er mer opptatt av å finne et styre som passer ham eller henne, enn et som utfordrer og stiller krav. Dette er særlig et problem i såkalte "eierløse" selskaper. Dette er selskaper hvor det ikke er noe personlig eierskap eller noen dominerende investor.

Institusjoner er tradisjonelt lite opptatt av styrets sammensetning. De tenker kortsiktig, mens de burde vært aktive pådrivere. Vi tror dette kommer – noe vi kanskje i de siste årene har sett klare eksempler på.

For di det er vanlig at norske styret er rekrutterende, er det viktig med kjøreregler. Ideelt sett bør styret hvert år sette av tid til å diskutere styresammensetningen. På dagsordenene bør det stå hvilke oppgaver som skal løses i et perspektiv på tre til fem år, og hva dette betyr for endringen i kompetansen.

Behov for kompetanse

For di det hittil i liten grad benyttes kriterier ved rekruttering til styrene, er det mange styremedlemmer i Norge som ikke har den kompetansen som arbeidet krever. På den annen side er det nok også kompetanse i styrene som verken eierne eller styrelederen har oversikt over, og som dermed ikke blir utnyttet.

Hvis en virksomhet skal bygge opp styret fra bunnen, hva slags kompetanse skal den se etter?

Når en virksomhet leter etter styremedlemmer, bør den først se etter generell forretningskompetanse. Den viktigste kompetansen hos styremedlemmer er kunnskap om hvordan man driver en bedrift. Styremedlemmer kan derfor med fordel være bedriftsledere, eller i alle fall kunne vise til gode resultater fra næringslivet. Styremedlemmer skal kunne tenke økonomisk og ha et sunt omdømme. Det er en forutsetning for å kunne forstå daglig leder og de problemene han eller hun arbeider med.

Kompetansekravene til et styre vil avhenge av hva slags

bedrift det gjelder, og hvilken fase i utviklingen den er inne i. Er det snakk om nyetablering eller en moden bedrift, er den børsnotert, skal den inn på børs, fusjoneres eller selges? Er markedet nasjonalt eller internasjonalt, er virksomheten markedsstyrt, er bransjen teknologitung, eller er det finans som er det sentrale? Alt dette er kriterier som kan utløse ulike valg. Ikke alle styremedlemmer behersker alle faser i en bedrifts utvikling. Det er viktig at eierne og styret selv erkjenner at styrefunksjonen og behovet for kompetanse endres hos gründerbedriften som ender på børs.

Det er viktig å presisere at du til styreleder velger en person som har den kompetansen som er strategisk viktig i den situasjonen selskapet befinner seg i. Sammensetningen av styret stiger deretter ut fra behovet for mangfold. Styret bør selv lage spesifikasjoner over kompetansebehovet, eller sørge for at det blir gjort.

Den prinsipale utfordringen selskapet står overfor, må gjenspeiles i styrets kompetanse. Det er også viktig at styret har forståelse for drivkreftene i bedriften. Altfor mange styremedlemmer tar styrepapirene for god fisk. Selskapet trenger styremedlemmer som er kritiske. Da må de også ha kunnskap som gjør at de kan stille de rette spørsmålene.

Styremedlemmene skal normalt ikke kompensere for manglende kunnskaper i administrasjonen. De tunge fagfolkene skal finnes der. I styret skal du samle den strategiske kompetansen. I styret skal du ha folk som kan vurdere muligheter og risikoer ut fra en bredere bakgrunn både økonomisk, teknologisk og samfunnsmessig. På den annen side kan det være riktig å sette sammen folk med spisskompetanse på ulike områder og med spesialansvar for styremedlemmene på "sine" områder. Dermed får styret en samlet kompetanse som gjør det mulig å kommunisere alle veier. Det kan være at generalister i styret ikke fremmer "shareholder value".

Styret kan med fordel være sammensatt av bransjefolk, men det bør vel være personer som har et noe lengre perspektiv på tingene og et bredere synsfelt enn administrasjonen. Administrasjonen trenger noen å spille opp mot. Styremedlemmer med sans for visjoner er gull verd.

Variasjon stimulerer

Ikke bare kompetanse bør være godt fordelt. Bakgrunn og psykologi bør også variere. Styrer der alle er like og mener det samme, bør unngås. Det er sagt: Hvis noen alltid mener det samme, er en overflødig. Bedriftene er sjelden bevisste på dette. Mye tyder på at norske næringslivsledere

fremdeles er opptatt av kloning av seg selv. Selvsagt kan en homogen gruppe lykkes, men den kan like gjerne gå glipp av mulighetene. Det er lett å gå i den fellen å velge styremedlemmer som er like deg selv. Variasjon i kompetanse, kjønn, alder, utdanning og bakgrunn gjør at et styre arbeider bedre. I et styre som er satt sammen på variert, men balansert måte, får du frem både mulighetene og motforestillingene.

I Norge i dag er det nok relativt få eksempler på at virksomheten i styresammenheng bevisst har lett etter folk som utfyller hverandre. Problemet er at vi i Norge er henvist til å lete i et lite miljø. Du spør folk som du kjenner eller som dine nærmeste kjenner. Dermed oppstår det en relativt lukket krets. De kommende og lovende får ikke eksponert seg, og du får ikke øye på dem.

Forskjeller er mer stimulerende, alle trenger noen å bryne seg på. På den andre siden er det viktig å ikke helt miste forståelsen for at styret skal fungere som en helhet (et kollegium). Styret skal ikke være noen arena for bikkjeslagsmål.

For få er opptatt av å sette sammen en gruppe som dekker de kompetansebehov som bedriften har, og som samtidig trekker sammen. Du skal ha med de riktig kritiske typene. Styrer skal være kritiske og proaktive. Norske styrer er gjennomgående for lite kritiske. Dette er et problem som henger sammen med at investorer lett blir reaktive og tilbakebeskuende.

Hvor store styrer?

Størrelsen på styrer har betydning. Er styrene for store, blir de fort formelle. Er de for små, kan du lett gå glipp av det større perspektivet. Små styrer kan også bli dominert av et sterkt individ.

Styret bør ideelt sett ikke bestå av flere enn fem til syv medlemmer i store selskaper. Hvis det er tre ansattevalgte representanter i styret, øker eierne gjerne sin kvote til ni, og det blir tolv. Dette kan være for mange. Ni styremedlemmer totalt er fortsatt håndterlig. Størrelsen på selskapet har selvsagt betydning.



Kapittel 5

Styret

Hvor står norske styrer?

I Norge har styrets arbeid lenge vært undervurdert.

A Styret. «Sentralen» for god corporate governance

I praksis vil corporate governance prinsipielt dreie seg om hvordan selskapenes styrer og ledelse fungerer og oppfører seg. Sagt på en enklere måte: god corporate governance forutsetter god ledelse, og svak corporate governance skyldes svak ledelse.

Selskapenes styre vil derfor være «sentralen» som avgjør vellykket eller ikke vellykket corporate governance. Et profesjonelt styre vil fremstå som brobyggere mot eiere og alle andre interessenter som den enkelte virksomhet har (både «shareholders» og «stakeholders»).

Styrets plass/rolle i corporate governance

I UK – The Combined Code on Corporate Governance (juli 2003) blir styrets rolle omtalt slik:

- Ethvert selskap skal ledes av et effektivt styre, som er kollektivt ansvarlig for selskapets suksess

Styrets rolle er å skape et lederskap i selskapet preget av entrepenørskap innenfor et rammeverk av kloke og effektive kontroller som muliggjør at risikoer blir vurdert og håndtert.

Styret skal fastsette selskapets strategiske mål, sikre at det finnes nødvendige finansielle og menneskelige ressurser til å nå disse målene, og føre tilsyn med at ledelsen gjennomfører det som forventes av den. Styret skal videre fastsette selskapets verdiprinsipper og etiske standarder og sikre at dets forpliktelser til aksjonærene og andre er forstått og blir innfridd.

Styret blir på en måte «sentralen» i corporate governance. Fordi corporate governance er middelet og mekanismene som virksomhetene blir ledet og kontrollert gjennom, vil styret fungere som en «brobygger» mellom selskapet og dets eiere og øvrige interessenter.

På den annen side har noen frem til i dag stilt spørsmål ved om styrene i realiteten spiller noen rolle, eller om faktisk hele styreorganet er irrelevant.

Det er også reist spørsmål om hvorvidt styrene i det hele tatt har påvirket verdiskapningen i den enkelte virksomhet og samfunnsøkonomien i et helhetlig perspektiv. Spørsmålet blir for noen: Styret – hvem er de der for?

Dersom et selskap generer fortjeneste til investorene sine, er

det da noen som bryr seg om hvordan styret er organisert, eller om styret er pakket sammen med venner av administrerende direktør? Er det noen som bryr seg om styremøter holdes uregelmessig, om styremedlemmene ikke oppfattes som uavhengige, eller hva egentlig styret driver med inne i styrerommet?

Vi har i dag klare bevis for en økende interesse for dette både globalt og i vårt eget land. Styrets plass og rolle i corporate governance-debatten kommer under mye skarpere lupe enn tilfellet har vært historisk. Det gjør at selskapene og styrene selv i en helt annen grad enn tidligere må forsøke å forstå hvilke forventninger markedet har til den plassen og den rollen de skal spille fremover. I den videre behandlingen av styrefunksjonen i dette kapitlet vil det bli fokusert på dette.

Styret ved et veiskille. Hvor står norske styrever? I Norge har styrets arbeid lenge vært undervurdert

I Norge har betydningen av styrets arbeid lenge vært undervurdert. Styrearbeid har delvis vært honorært – en belønning for vennskap, riktige kontakter og lang innsats i næringslivet, og delvis en plikt som følger med yrke og stilling. Det var ikke i styret de viktigste beslutningene ble tatt. Det var administrerende direktør som bestemte i de store aksjeselskapene og eierne i familieselskapene.

Styret eksisterte fordi loven krevde det. Styreleder og styremedlemmer var ukjente for folk flest, anonyme selv for bedriftens ansatte. Ikke å undres over at de også var dårlig betalt. Et sikkert tegn på styrets lave status er at det fortsatt nesten ikke undervises i styrearbeid ved noen akademisk institusjon i kongeriket Norge. (Handelshøyskolen BI startet fra 2003 en stor satsing på forskning og undervisning.)

Det blir derfor et tankekors at styret som bedriftsorgan og styrearbeid som fagprofesjon har vært omfattet med beskjedent interesse helt frem til den senere tid.

Internasjonalt har det funnet sted en bevisstgjøring av «god styreskikk» på 90-tallet.

Nye krav

Økt interesse for corporate governance er et verdensomspennende fenomen ansporet av prestisjetunge organisasjoner som Verdensbanken og OECD. Utviklingen er i tråd med kapitalmarkedets krav. Investorer, forvaltere og analytikere er opptatt av at investeringene skjer i bedrifter med

god ledelse. Profilert og anerkjent ledelse har en dokumentert betydning for verdien av et selskaps aksjer. Det er ikke uten grunn at styrearbeid og rapporteringsrutiner har fått høy prioritet i næringslivet.

Globale finansmarkeder

Bakgrunnen er utviklingen av globale finansmarkeder. Slike markeder er avhengige av rapportering, dokumentasjon, transparens og ansvarlighet. Det forutsetter igjen synlig ledelse og synlige styrer.

I vårt eget land har vi i de siste årene hatt et økende fokus på styrearbeid. Det alt vesentlige av dette fokuset har hatt en negativ vinkling. Det kan reises spørsmål om det faktisk har vært til skade for virksomhetene som har vært omtalt.

Norske kvinner og menn sitter i styrer

I Norge er det i dag over 300 000 personer som har ett eller flere styreverv. Det finnes uttalelser (Handelshøyskolen BI) som konkluderer med at åtte av ti norske styrer kan bli bedre. En av hovedgrunnene til at styrene kan bli bedre, er at altfor mange som påtar seg oppgaven, faktisk ikke tar den på alvor. Det bør de gjøre, ikke bare for sin egen del, men også for kollegiets og selskapets del. Kameraderi, statushensyn eller gammel vane er uforenlig med styreverv. Alle styremedlemmer har grunn til å stille seg spørsmål om de har tid, integritet i forhold til de interessene de skal ivareta, og den kompetanse som styret har behov for.

Gode styrer utgjør konkurransefortrinn

Tankekorset blir stort når det gradvis er blitt klart for de fleste at gode styrer er betydningsfulle institusjoner som – når de virker etter hensikten – utgjør et klart konkurransefortrinn for bedriften. Tankekorset blir enda større når forskningen viser at godt styrearbeid faktisk også påvirker nasjonalproduktet.

Vi tør våge den påstanden at styrestyrte selskaper er mer lønnsomme enn administrasjonsstyrte. Det er fordi dialogen mellom administrasjon og styre er en dynamisk prosess som fører til at merkesteinene flyttes litt raskere, at målene settes litt høyere, og at aktørene blir litt dristigere. Denne erkjennelsen har satt et annet problem på dagsordenen:

-Det er for få virkelige erfarne og gode styremedlemmer, og styrekulturen her i landet er for snever og for lite utviklet.

Norske styrer er ved et veiskille. De må bli bedre.

Tre typer styrer (tre ulike styreroller)

I henhold til analyser av styrearbeidet og styreroller i private og offentlige virksomheter er det tre typer som fremstår som mulige:

1. Øverste formalorgan
2. Interessentorgan
3. Øverste styringsorgan

Øverste formalorgan

Formalstyret

Et formalstyre fremstår som et styre som ikke selv tar styringen. Rollen for et slikt styre vil oftest være å godkjenne allerede fattede vedtak.

Formalstyret vil innenfor mange sektorer bli å betrakte som et formalorgan som ivaretar enkelte lovbestemte oppgaver, og som på en måte «legitimerer» styrets arbeid. I slike situasjoner blir styrets oppgaver redusert til det absolutte minimum som lovverket krever. Gjennom en slik rolle sitter styret tilbake med to oppgaver:

- Styret godkjenner vedtak
- Styret legitimerer virksomheten

Ingen ressurs

Som formalstyre blir ikke styret noen ressurs verken i å være med på å utvikle virksomheten eller i å bistå aktivt for å tilføre virksomheten merverdier gjennom sin kompetanse og sine kontakter.

Daglig leder/adm. direktør vil i all hovedsak utøve styringen av virksomheten og treffe alle beslutninger.

Maktbalansen ligger hos daglig leder

Maktbalansen i virksomheter med formalstyre ligger hos daglig leder/adm. direktør, og styret kan bli oppfattet som et sandpåstrøingsorgan. Selv om styret formelt kan gripe inn og endre vedtak, vil det i praksis aldri benytte denne muligheten.

Hovedårsaken til at formalstyret blir et sandpåstrøingsorgan, er at:

- Det har utilstrekkelig informasjon
- Det selv mangler kompetanse
- Styrearbeidet får for lite tid
- Det kommer for sent inn i beslutningsprosessen

Det eksisterer i dag en rekke virksomheter som har formalstyrer. Graden av formalstyrerollen kan selvsagt diskuteres fra virksomhet til virksomhet.

For virksomheter som definerer seg selv til å ha et formalstyre, bør både eierne og styret selv sette av tid til å diskutere hvorvidt det er forsvarlig å opprettholde en slik styrerolle, sett i forhold til:

- Referanselover for virksomheten
- Vedtekter, selskapsavtaler o.l.
- Det mangfold av interessegrupper som virksomheten har

Lovverket hjemler ikke slike styrer

Det må antas at de lover og vedtekter som den enkelte virksomhet må rette seg inn mot og skal etterleve, ikke hjemler eller åpner for en slik styrefunksjon.

Aksjelovene (også benyttet som referanselov for ikke-aksjeselskaper) krever en annen styreform enn formalstyret.

Interessentorgan

Interessentstyret

Den andre rollen et styre kan spille, kan betegnes som interessentstyre.

Et interessentstyre representerer ulike interessegrupper. Virksomheter kan ha en rekke interne og eksterne interessenter. Styret blir satt sammen på en måte hvor disse interessentene blir representert. Slike styrer blir et organ for:

- Medvirkning
- Påvirkning

Styrommet

I slike situasjoner blir styrommet en arena hvor disse interessegruppene utøver eller synliggjør sin makt og sine særinteresser.

Beslutninger og vedtak i saker slike styrer fatter, kan ofte bygge på:

- Forhandlinger
- Kompromisser
- Kjøpslåing
- Avstemninger

Her kan fraksjoner eller koalisjoner fremstå som vinnere og tapere. I verste fall kan også virksomheten stå tilbake som den største taperen.

Styremedlemmer opptre med bundne mandater

Styremedlemmer som representerer interessentorganer, opptre i gitte situasjoner med bundne mandater og blir derfor partsrepresentanter. Styret fungerer ikke som et kollegium hvis hovedmål skal være å tenke på hva som er det beste for virksomhetens utvikling. Det at styret kan opptre på tvers av bedriftens interesser, kan selvsagt bli et meget stort problem og kan føre til uønskede beslutninger og i verste fall kriser for virksomheten.

Politisk valgte styrer

I virksomheter med offentlig eierskap og hvor styrene velges av de politiske partier og styremedlemmene er politikere, er det derfor viktig at styret selv og eierne er seg bevisst de problemene dette kan representere, og diskuterer det åpent.

Kjørereglene

Kjørereglene må være at styret har et ansvar for å tenke ut hva som er best for virksomheten. Habilitetsregler må overholdes strengt, og styret må ikke blande roller. I private selskaper ser vi eksempler på at aksjonærer/aksjonærgrupper er representert med styremedlemmer som møter med det hovedmål å ivareta disses særinteresser. Et styre står ansvarlig overfor alle aksjonærer, ikke enkeltrepresentanter blant dem. Hvis noen tror de kan opptre som styremedlem og kun representere eierinteressene, tolker de aksjeloven feil. Det må være slik at styremedlemmer ikke bare representerer en av interessegruppene i selskapet. De styremedlemmene som har skjønt dette, er i mindretall.

Styret har det øverste ansvar

Av aksjelovene fremgår det at styret har det øverste ansvaret for bedriftens ve og vel. Da kan det ikke være ensidig opptatt av eiernes interesser. Eierne er viktige «stakeholders», men bare en av flere.

Ansattevalgte medlemmer

Ansattvalgte styremedlemmer er de eneste som i visse situasjoner har anledning til å ivareta sine interessegrupper. Ved omorganiseringer og nedbemanninger har de ansatte rett til å ta dette opp med fagorganisasjonene i bedriften. For øvrig har ansattevalgte representanter de samme rettigheter og plikter som det øvrige styret.

En analyse av styrerollene i en rekke virksomheter vil vise at det eksisterer interessentstyrer. Dette gjelder ikke bare i offentlig virksomhet og i offentlig eide selskaper med politisk oppnevnte styrer.

For virksomheter som definerer sin styrerolle inn under kategorien interessentstyre, bør styret selv og eierne stille spørsmålet om det er riktig å opprettholde en slik styrerolle. Det må antas at de lover og vedtekter som den enkelte virksomhet må rette seg inn mot og etterleve, ikke hjemler eller åpner for en slik styrefunksjon.

Øverste styringsorgan

Styringsstyret

En rolle hvor styret fremstår som det øverste styringsorganet, er den klassiske modellen. I aksjelovene slås det fast at forvaltningen av selskapet hører inn under styret. I den tidligere aksjeloven var ansvaret for forvaltningen underlagt styret og daglig leder. Når de nye aksjelovene begrenser forvaltningsansvaret til styret, medfører det at styret blir selskapets ledelse. Hovedansvaret for å lede selskapet er ikke lenger en fellesoppgave som er delt mellom styret og daglig leder.

Daglig leders rolle i de nye aksjelovene § 6-14 defineres slik at han eller hun står for den daglige ledelsen av selskapets virksomhet og skal følge de retningslinjer og pålegg som styret har gitt. I praksis betyr dette at styret har forvaltningsoppgaven og delegerer den daglige ledelsen til daglig leder.

Kjennetegn

Et styringsstyre kjennetegnes av at det

- Har den reelle styringen
- Ivaretar bedriftens interesser og formål
- Tar beslutninger
- Fører kontroll

Aksjelovens forvaltningsoppgaver

En utdypning av aksjelovens forvaltningsoppgave slik de fremstår i lovene, kan grovt sett oppfattes som at styret skal:

- Vurdere om virksomheten er forsvarlig organisert
- Fastsette planer og budsjetter
- Fastsette retningslinjer for virksomheten
- Utarbeide instruks for daglig leder
- Holde seg orientert om selskapets utvikling og økonomiske stilling
- Førre tilsyn med den daglige ledelsen og selskapets virksomhet for øvrig
- Iverksette de undersøkelser som er nødvendige for å utøve oppgavene sine

Gjennom slike regler gir aksjelovene føringen for styrets arbeid.

Det overordnede styreansvaret og tilhørende oppgaver innebærer at styret skal se til at organisasjonen løser de oppgavene det skal ivareta, og at disse oppgavene blir løst på en mest mulig kostnadseffektiv måte.

Viktigst ut fra dette blir kanskje forholdet mellom styrets engasjement for å delta i utformingen av virksomhetens strategi og det å føre kontroll med at virksomheten er på målsatt kurs, og følger de vedtatte planene.

Etter vår oppfatning må det antas at det er denne styrerollen – styringsstyret – som er hjemlet i lover og vedtekter, og som følgelig alle aksjeselskaper og øvrige virksomheter som bruker aksjeloven som referanselov, skal ha.

Styringsstyret har den reelle styringen. Det ivaretar bedriftens interesser og formål. Det treffer vedtak og tar beslutninger, og det utøver/fører kontroll. Se figur 5.1.

Styrets oppgaver. Hvilke er de egentlig?

Hovedårsaken til at det ikke står bra til med styrefunksjonen, er i mange tilfeller at eierne og styret selv verken er klar over eller har definert hvilke oppgaver som tillegges styret. Følgelig blir styrearbeidet sjelden utført systematisk, og tilfeldighetene rå. Vi har bedt mer enn 700 styreledere og styremedlemmer om å definere hva de oppfatter som styrets oppgaver. Svarene har vært lite klare og viser tydelig at de som sitter i styret, må bevisstgjøre seg selv på dette punktet. Vi har også spurt de samme personene om de kjenner aksjelovens krav, og om de kan oppgi hvilke paragrafer som må regnes som «faneparagrafen(e)». De aller fleste ble oss svar skyldig!

Styrets viktigste oppgave: å skape/synliggjøre verdier for eierne

Den kanskje viktigste oppgaven et styre har, er å skape/synliggjøre verdier for eierne. Dette må styret få til gjennom samarbeid med virksomhetens administrasjon og eiere. Ideelt sett er det jo slik at styret kommer inn mellom eierne på den ene siden og virksomhetens ledelse på den andre. Styret er satt for å ivareta og forvalte eiernes interesser. Et slikt styre vil fremstå som «et verdiskapende styre» og vil trenge aksept fra eiere og ledelsen på at det er de som har det overordnede ansvaret for at virksomheten lykkes.

Dersom eierne eller ledelsen ikke er villige til å overlate dette ansvaret og den makt det krever, til styret, kan situasjonen raskt oppfattes som at styret blir et «sandpåstrøingsorgan».

Ansettelse og avskjedigelse av daglig leder

Det er styret som skal ansette selskapets daglige leder (administrerende direktør) og fastsette lønnsvilkårene, med mindre generalforsamlingen har lagt denne myndigheten til seg selv. En av styrets viktigste oppgaver blir derfor å sørge for at virksomheten har en god daglig leder.

Styret skal beskjeftige seg med de overordnede målene, som prinsipper, visjon og strategi. Daglig leder skal sette målene ut i livet fra dag til dag. Arbeidsdelingen mellom daglig leder og styret står følgelig sentralt i alt styrearbeid. At relasjonen fungerer, er avgjørende for selskapets muligheter for å nå sine mål. Styret og daglig leder må være enige om hva som er suksessfaktorene for virksomheten, og arbeide sammen om de riktige sakene. Det å finne den riktige/beste daglige leder er derfor svært viktig. Noen har sagt:

«Hvis daglig leder er god, er styret overflødig.» Det kan legges til: «Hvis daglig leder er dårlig, er styret hjelpeløst.»

Det er således viktig at styret finner riktig daglig leder, og at de føler seg trygge på at de har lyktes med dette.

«En annen oppgave og utfordring for styret er å vite hvor lenge man skal vente med å avsette en administrerende direktør som ikke viser evne til å innfri forventningene og gjennomføre fattede vedtak.»

Det vil ofte være slik at der daglig leder ikke fungerer, fungerer også styret dårlig. Når styret begynner å bli usikre på om daglig leder er rett person på rett plass, gjør de fleste den feilen at de venter for lenge, ser problemene an og håper tingene skal rette

seg. Venter styret, blir det ofte tyngre å gjennomføre et skifte og verre for bedriften. Et raskt skifte er styrets ansvar. En grunn til at det gjøres mange feil her, er ganske enkelt at oppgaven er ubehagelig. Styret vil gjerne strekke seg langt; dessuten knytter det seg også risiko til et skifte.

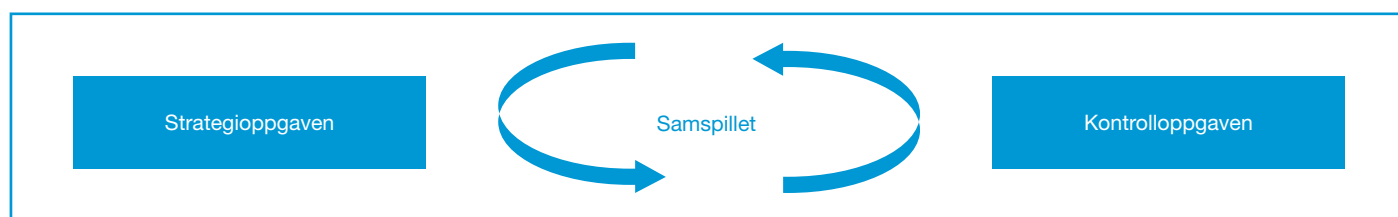
Styrets evaluering av daglig leder

Som pekt på i avsnittet foran er det en av styrets viktigste oppgaver å sørge for at bedriften har best mulig daglig leder. Styret har derfor plikt til å evaluere administrerende direktør. I praksis viser det seg at styret ikke alltid er strukturert nok i gjennomføringen av denne evalueringen.

Styret og daglig leder må være klare på hvilke suksessfaktorer som skal legges til grunn ved evalueringen. Er begge enige om hva som skal vektlegges, er det mye lettere å gjennomføre en årlig vurdering. En slik evaluering blir gjerne gjennomført i forbindelse med lønnsfastsettelsen.

Styrelederen gjennomfører en medarbeidersamtale med daglig leder. Forholdet mellom disse bør være preget av fortrolighet. Denne fortroligheten skal ikke utleveres i styret. Alle medarbeidere skal ha den samme muligheten til fortrolighet. Daglig leder er ikke noe unntak. Samtaler under fire øyne med styrelederen er et fristed for daglig leder. Det er denne medarbeidersamtalen og styrelederens evaluering som bør være utgangspunktet for hele styrets evaluering. Styremedlemmene skal selvsagt bidra til å evaluere daglig leder, men de bør lytte godt etter hva styrelederen mener. Det er fordi det skal være et åpent, tillitsfullt og forretningsmessig forhold mellom styrelederen og daglig leder. Styrelederen har et særlig ansvar for denne evalueringen, men det er et samlet styre som trekker

Tabell 5.1
Samspillet forvaltning og kontroll



den endelige konklusjon om betingelser og om hvorvidt daglig leder gis fornyet tillit.

Hva regulerer styrets oppgaver og plikter?

I all hovedsak reguleres styrets oppgaver og plikter av tre helt sentrale dokumenter som vist i figur 5.2.

Mange styrer har en tendens til å glemme at selskapet har vedtekter, og at disse faktisk kan være viktige for styrets arbeid. Alle vedtekter har en formålsparagraf, og en viktig oppgave for styret er å påse at virksomheten forholder seg til denne. Vedtekter og eventuelle aksjonæravtaler kan også inneholde andre forhold som styret må kjenne til og ta hensyn til i utøvelsen av sitt arbeid.

Selskaper som har ansattevalgte styremedlemmer, skal ha styreinstruks. Dette fremgår av aksjeloven § 6-23

Styrets oppgaver i henhold til aksjelovene

Undersøkelsen PricewaterhouseCoopers har gjennomført, har vist at svært få styremedlemmer har kunnskaper om hvilke krav aksjelovene stiller til styret. Et flertall kjenner til at vi har aksjelover, men det synes som om altfor få styremedlemmer har satt seg inn i lovene og kan gi svar på hva som er lovens «faneparagrafer» for styrets arbeid og oppgaver.

I aksjelovens kapittel 6 finner vi det som kan betegnes som «faneparagrafene». Se figur 5.3 under.

AS-loven og ASA-loven § 6-12 og 6-13 må være obligatorisk kunnskap for alle som sitter i styrer.

§ 6-12 kan defineres som styrets forvaltningsoppgave/-ansvar, og § 6-13 kan tilsvarende defineres som styrets tilsynsoppgave/-ansvar.

Figur 5.4 viser samspillet § 6-12 og § 6-13

Forvaltningsansvaret

§ 6-12 klargjør at forvaltningen av selskapet hører inn under styret (styrets forvaltningsoppgaver og tilhørende ansvar).

Det betyr at det er styret som har det overordnede ansvaret og den overordnede myndigheten for forvaltningen av selskapet, dvs. styring av selskapets virksomhet, herunder rådighet over selskapets eiendeler og rettigheter. Generalforsamlingen er riktignok selskapets øverste organ, men generalforsamlingen deltar ikke i forvaltningen av selskapet.

Generalforsamlingen kan ikke representere selskapet. Dette må skje gjennom styret, som representerer selskapet utad i forhold til medkontrahenter og offentlige myndigheter og innad i forhold til daglig leder og den øvrige administrasjonen i selskapet.

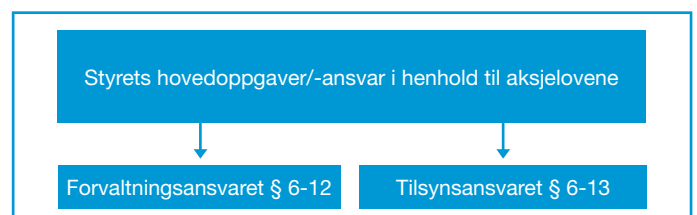
Aksjeloven § 6-12 slår fast at styret skal (ikke kan eller bør):

- Sørge for forsvarlig organisering av virksomheten
- I nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjetter for selskapets virksomhet
- Holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og påse at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll

Tabell 5.2
Hva regulerer oppgavene?



Tabell 5.3
Hovedoppgavene i aksjeloven



Tilsynsansvaret

Lovenes § 6-13 har på samme måte skal-krav til styrets plikt til å føre tilsyn med den daglige ledelsen og selskapets virksomhet for øvrig.

Det er ikke styret selv som står for selskapets daglige drift. Den må utøves av daglig leder/ledelsen, men styret skal passe på (føre tilsyn med) at daglig leder gjør dette på best mulig måte og etter de instruksene styret har gitt.

Samspillet og samarbeidet mellom styrets ansvar/oppgaver og daglig leders ansvar/oppgaver kan illustreres slik som vist under i figur 5.5. Av figuren fremgår det at daglig leder har ansvar for å foreta periodisk rapportering til styret. Den plikten daglig leder har, fremgår av § 6-15.

«Daglig leder skal minst hver fjerde måned i AS (endret i 2006/07 fra tre til fire) og minst hver måned (ASA), i møte eller skriftlig, gi styret underretning om selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling.»

«Styret kan til enhver tid kreve at daglig leder gir styret en nærmere redegjørelse om bestemte saker. Slik redegjørelse kan også kreves av det enkelte styremedlem.»

Her er det viktig å understreke at daglig leder har en slik plikt. Samtidig er det like viktig at styret og daglig leder sammen blir enige om hvordan styret ønsker at denne rapporteringen skal struktureres (form og innhold).

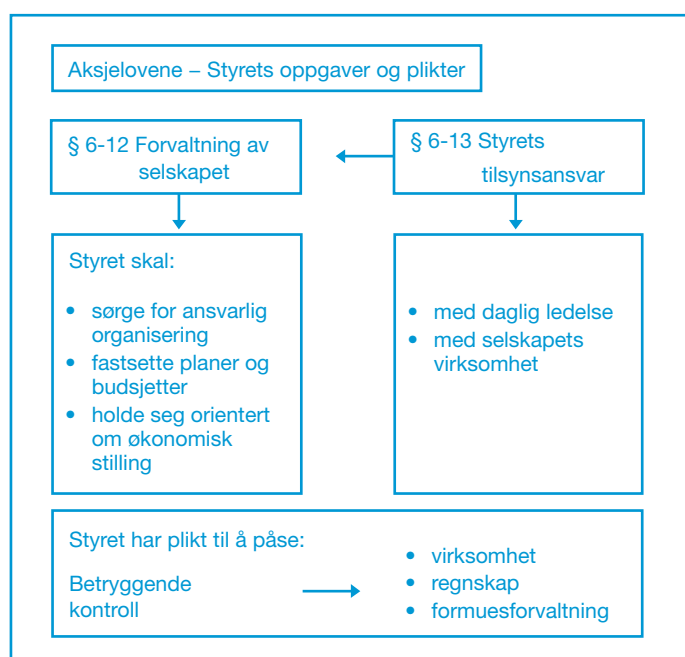
Etter vår oppfatning ser vi i dag altfor mange eksempler på at selskapene (dvs. styret og daglig leder) ikke tar disse kravene og pliktene på alvor.

Styret i et aksjeselskap har både en forvaltningsfunksjon og en tilsynsfunksjon (kontrollfunksjon). Det er ikke et klart skille mellom aksjelovgivningens oppdeling i forvaltning og tilsyn, og langt på vei må de nok sies å være overlappende, fordi flere av de angitte forvaltningspliktene er en tilsynsfunksjon.

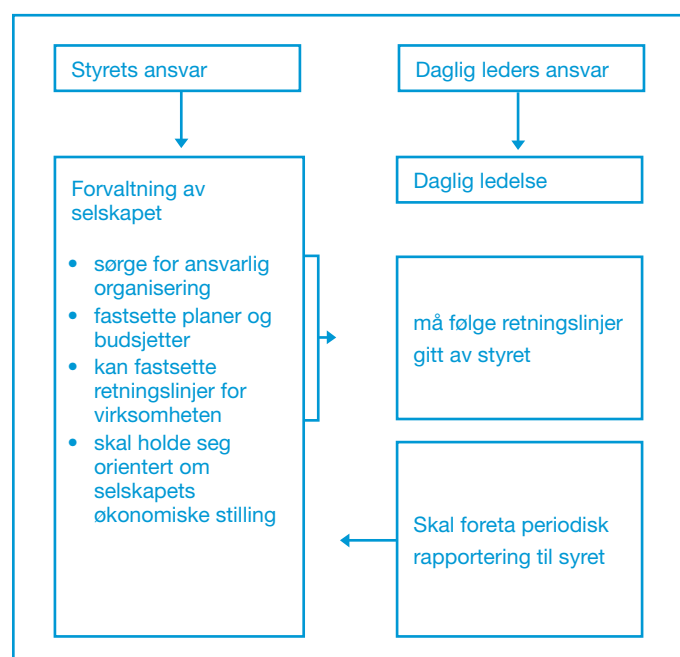
Forsvarlig egenkapital i forhold til risiko

I tillegg til aksjeloven § 6-12, 6-13 og 6-15 må styret og daglig

Tabell 5.4
Samspillet § 6-12 og § 6-13



Tabell 5.5
Samspillet styret – daglig leder



leder se disse i sammenheng med at selskapet skal ha en forsvarlig egenkapital sett i forhold til omfanget og risikoen ved den virksomheten som drives. Dette fremgår av aksjeloven § 3-4, som sier at styret har plikt til og ansvar for å overvåke det. Vi har forsøkt å illustrere dette i figur 5.6.

Det viktigste med denne figuren er at overvåkingen av virksomheten kanskje dekker atskillig flere faktorer enn styrene selv er klar over.

Aksjeloven § 3-4 må sees i sammenheng med § 3-5, som pålegger styret en handleplikt dersom egenkapitalen ikke anses å være forsvarlig. Den etterfølgende figuren 5.7 illustrerer dette.

Det finnes ingen «fasit» som setter grenser for hvilket risikobilde og hvilken tilsvarende egenkapital som er akseptabel i forhold til hverandre. Ifølge lovens forarbeid må risiko kunne sees i forhold til virksomhetens art. Det vil si at en risikoeksponert virksomhet har høyere krav til egenkapital enn en virksomhet med lav risiko. Det er også mange andre forhold og faktorer som har betydning: kapitalens sammensetning, vekst, om virksomheten er på målsatt kurs, oppstartingsfase,

sesongsvingninger, osv. Når aksjelovene i § 3-5 snakker om egenkapital, er ikke dette den egenkapitalen som vises i balansen.

I vurderingene kan styret ta hensyn til poster utenfor balansen, korrigere for merverdier på eiendeler, goodwill/immaterielle verdier, forpliktelser osv.

Aksjeloven § 3-4 og 3-5 må sees sammen med § 6-15. Etter vår oppfatning ser vi i dag altfor mange eksempler på at styrene faktisk ikke tar § 3-4 og 3-5 på alvor.

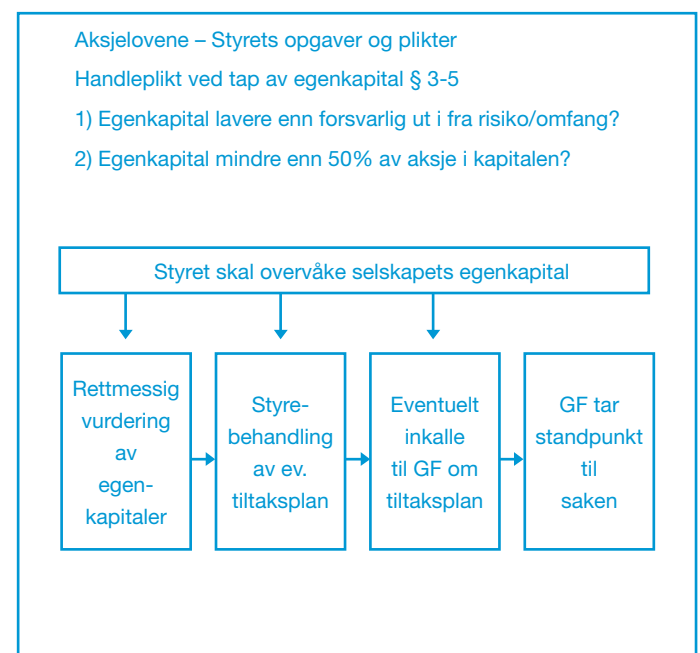
Styrets oppgaver ved spesielle tiltak

Aksjelovene synliggjør også en rekke andre oppgaver og ansvar for styret. Vi har forsøkt å oppsummere noen av disse på figuren 6.8 og gitt dem betegnelsen «ved spesielle tiltak». Vi kommer ikke nærmere inn på disse her; det ville blitt altfor omfattende.

Tabell 5.6
Forsvarlig egenkapital



Tabell 5.7
Handleplikten



Styrets fire hovedoppgaver

Med utgangspunkt i aksjelovene § 6-12, 6-13, 6-15, 3-4 og 3-5, finner vi det riktig å bryte styrets plikter og ansvar ned i fire hovedoppgaver og forsøke å sette navn på disse. Det er viktig at styret og virksomhetens ledelse er opptatt av de samme oppgavene.

Når styret og ledelsen har sammenfallende syn på hva som er deres hovedoppgave for å skape verdier for eierne og gjøre virksomheten til en vinner, vil de ansatte merke dette. Deres evne og motivasjon til å yte sitt beste i virksomhetens tjeneste vil også øke.

Det er viktig å understreke at styret ikke skal lede eller være drivkraften i utviklingen av forretningsvirksomheten. Det skal den daglige ledelsen ta seg av. Men hva innebærer det da å skulle «styre»?

Enkelt sagt vil det være å ta beslutninger ut fra rammer og krav, bestemmelser og ønsker som er gitt av eiere, ansatte, myndigheter og andre interessegrupper. Mer beskrivende er det å si at styrenes atferd innebærer å sette mål, å organisere, sette tidsfrister, dirigere og kontrollere.

Til dette kan man så legge at en styring som ikke sikter mot konkurransefortrinn, før eller siden blir umulig.

Vi velger derfor å samle styrets oppgaver i disse hovedtypene:

1. Strategioppgavene
2. Organiseringsoppgavene
3. Kontrolloppgavene
4. Egenoppgavene

De tre første dekker de forannevnte kravene i aksjelovene. Det fjerde har ikke forankring i lovene, men er minst like viktig som de tre andre.

- **Strategioppgavene**

Etablere mål og sette kurs for å nå målene gjennom fastsettelse av strategiske planer og hoveddrammene for operative planer.

- **Organiseringsoppgavene**

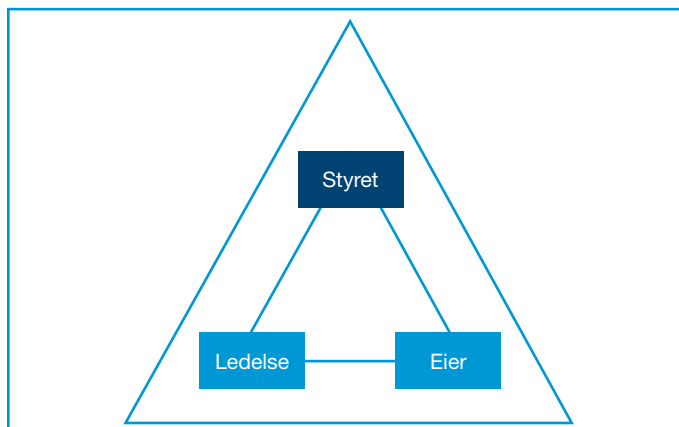
Sørge for at virksomheten er riktig organisert og har de nødvendige ressurser for å kunne gjennomføre de oppgavene den har, og nå de målene som er satt.

Tabell 5.8
Spesielle oppgaver

Styrets oppgaver og ansvar ved spesielle tiltak

Stiftelse	Kapital- endringer	Fusjon/ fisjon	Omdanning
Styre- møter	General- forsamling	Spesielle avtaler	Aksje- omsetning

Figur 5.9
Samspillstrianget -Styret



- **Kontrolloppgavene**

Forvisse seg om at man er på rett (målsatt) kurs, eventuelt gi impulser til korreksjon og om nødvendig gjennomføre korrigerende tiltak.

- **Egenoppgavene**

Medvirke til at styret selv er sammensatt og organisert på en slik måte at det best mulig kan utføre de arbeidsoppgavene det har, og at arbeidet baseres på åpenhet, tillit og faglig kompetanse.

I sitt praktiske arbeid må styret ta utgangspunkt i hva det definerer som hovedoppgavene for sin bedrift. Uansett ser vi for oss fire hovedoppgaver som er grunnleggende. Det kan selvsagt være andre oppgaver som styret mener er sentrale og relevante i sin situasjon. Det viktige er at dette diskuteres i forhold til eiere og daglig ledelse, og at alle er enige om målsettingene med styrearbeidet før dette startes opp.

Hva legger man eksplisitt i disse fire oppgavetyperne?

Uten at det etterfølgende nødvendigvis er uttømmende, vil styret til de forskjellige oppgaver arbeide med:

Strategioppgavene:

- Mål
- Strategiske planer
- Hovedrammer for operative planer
- Virksomhetsplan
- Budsjetter

Organiseringsoppgavene:

- Total organisasjon, virksomhetsområder
- Tilstrekkelige ressurser og tilstrekkelig kompetanse
- Ansvars- og myndighetsfordeling
- Stillingsinstrukser – arbeidsbeskrivelse
- Kommunikasjonslinjer
- Rapporteringslinjer
- Ressursutvikling

Kontrolloppgavene:

- Er vi på målsatt kurs?
- Risikostyring
- Kvalitet. Styring og kontroll. Kontrollmiljø og internkontroll
- Økonomirapporter, regnskapsrapporter, budsjettstyring, rapporter fra revisjonen
- Kundetilfredshet – «voice of the customer»

- Arbeidsmiljø – organisasjonens «blodtrykk»
- Virksomheten i forhold til lover, regler, forskrifter, rammebetingelser
- Forsikringsdekning

Egenoppgavene

- Styrets evaluering av seg selv og de øvrige medlemmene
- Styrets evaluering av adm. direktør/daglig leder

Hva er så styrets arbeid og rolle i tilknytning til disse oppgavene? Det viktige må være at styret:

- Etter beste evne forsøker å forstå hva saken gjelder og hva som er styrets ansvar
- Forsøker å stille de riktige spørsmålene – stille spørsmål til administrasjonen og seg selv
- Fatter beslutninger

Egenoppgavene – evaluering av norske styrer

Formell evaluering benyttes lite i styresammenheng i Norge. Styrene evaluerer administrerende direktørs arbeid, men nesten aldri sitt eget arbeid. Dette gjelder både styrelederens og styremedlemmenes innsats.

Styret har selv et ansvar for å påse at det er sammensatt og organisert på en slik måte at det best mulig kan utføre de arbeidsoppgavene det har.

Dersom styret ikke tar sine egenoppgaver på alvor, er det stor fare for at styret ikke løser de tre andre hovedoppgavene på en tilfredsstillende måte.

Styret bør betrakte arbeidet med å utvikle seg selv til en åpen og målrettet gruppe som viktigst, eller i det minste som likeverdig med de tre andre mer «saksrelaterte» oppgavene. Ideelt sett bør alle styrer legge til rette for å evaluere seg selv en gang i året.

En slik formell evaluering er vanskelig. Skal det fungere, må det være et systematisk og vel planlagt arbeid der styret setter seg mål for jobben og diskuterer hva de mener lot seg realisere, og hvorfor ting ikke skjedde som forutsatt.

Forbedringsområder for norske styrer Hvor må fokus settes fremover?

Det vil være en fordel om alle i styrekollegiet blir enige med seg selv om hvordan man skal organisere seg, hvilken struktur styret skal arbeide innenfor, og at alle praktiserer den samme

arbeidsformen. Når et styre er igjennom denne fasen, kan det starte på det virkelige arbeidet: å utvikle og overvåke bedriften.

Styret kan eliminere eventuelle kilder til frustrasjon og ineffektivitet ved å ta opp til diskusjon både sin egen arbeidsform og samarbeidet med administrasjonen, slik at det kan utføre hovedoppgavene sine etter intensjonene. Undersøkelser peker helt klart på en rekke forbedringsmuligheter for norske styre, men hvor det kanskje er fem hovedområder det må settes fokus på fremover.

Vi velger her å se disse an mot de fire hovedoppgavene som styret har, og som er grundig behandlet tidligere i dette kapitlet.

Strategioppgavene

I forhold til strategioppgavene fremkommer det tydelig et bilde av reaktive styre, som dels ikke setter av tilstrekkelig tid til å diskutere strategi, dels passivt venter på initiativ fra ledelsen i stedet for å handle i forkant av alvorlige problemer. I tillegg til dette opplever mange styremedlemmer det som problematisk at forslag fra ledelsen med konsekvenser for fremtiden presenteres som udiskutable når de først fremmes. Interessant er det også å legge merke til at personer med mange styreverv fremhever det som vanskelig å handle selvstendig som formann dersom man representerer en sterk eierinteresse.

Det må være lov å si at dette bildet stemmer dårlig med det totalansvarlige styrende styret. Styret må sette seg i stand til å handle, og det må ville handle i forkant. I forhold til strategioppgavene er det trolig et godt råd at styrene skal insistere på selv å avgjøre hva de strategiske hovedforutsetningene er. Dernest skal det insistere på å få seg forelagt alternative strategiske løsninger.

En slik leveregel fremmer mulighetene for objektiv vurdering av selskapets situasjon og utviklingsmuligheter, samtidig som styret settes i stand til å treffe reelle valg når det gjelder virksomhetens fremtid.

Kontrolloppgavene

I forhold til kontrolloppgavene er det et fremtredende trekk ved virkelighetsbildet at styret føler seg prisgitt administrasjonens vurderinger og har vanskeligheter med å kontrollere de opplysningene som gis. Det fremgår at styret kvier seg for å komme med kritiske vurderinger og å påpeke problemer som ikke forsøkes løst. Det hevdes videre at styret sjelden får seg forelagt ekstern informasjon som vil kunne gjøre det lettere å forholde seg til det interne bildet av virksomheten. Mer oppsiktsvekkende er det kanskje at styrene gjør liten bruk av

den kanskje viktigste interne kilden til kontroll, nemlig selskapets revisor.

Det er lett å forstå at styrene kvier seg for å komme med kritiske vurderinger. Det er unektelig krevende å balansere mellom det å støtte og det å kontrollere. Trolig ville denne balansegangen bli noe lettere hvis oppfatningen av støttende atferd ble en annen, for eksempel det å kommunisere, samhandle og gi tilbakemelding, eller sagt med andre ord, det å gi «psykologisk næring».

Proaktiv kontroll, det vil si vilje til å korrigere i forkant, forutsetter nærhet til virksomhetens indre liv, til dens markeder og øvrige omgivelser samt informasjonssystemer som muliggjør den overvåkingen dette krever. At styrene ikke gjør bruk av den interne informasjonskilden som revisjonen representerer, og at det konstateres mangel på sentral ekstern informasjon, er tankevekkende trekk ved virkelighetsbildet.

Organiseringen av virksomheten

I forhold til organiseringen av virksomheten viser undersøkelser at det styremedlemmene trekker frem på dette området, litt overraskende begrenser seg til den kjente «hire and fire»-regelen. Problemet som rangeres høyest av alle, er å vite hvor mye man kan stole på referanser når ny daglig leder skal tilsettes. Høyt opp kommer også vanskeligheten med å vurdere hvor lenge man skal vente med å avsette en adm. direktør som ikke viser evne til å innfri forventningene og gjennomføre fattede vedtak.

Det er i dag utbredt enighet om at organisasjon og organisering er de avgjørende virkemidlene for å realisere virksomhetens strategi. Dermed er det også grunnlag for å hevde at styret bør interessere seg for noen flere trekk ved organisasjonen enn den daglige lederens personlige dyktighet.

Eksempelvis er det jo slik at det «forfallet» som ofte setter inn i suksessrike bedrifter etter en tid, nettopp er av organisasjonsmessig art. Det vil normalt finnes noen tidligere varsler på slikt begynnende forfall. Disse varslene kan være synlige fra styrerommet dersom man vet hva man skal se etter. Mangelen på slike trekk i det bildet vår undersøkelse beskriver, kan bety at denne oppgaven ikke oppfattes som vanskelig av styrene. Imidlertid er det grunn til å frykte den forklaringen at organisasjonsforhold ikke anses å være et styreanliggende.

Egen organisering og arbeidsform

I forhold til styrets egen organisering og arbeidsform peker to forhold seg ut. Det ene gjelder styremedlemmenes opplevelse

av hvor viktig styrets sammensetning er for styrearbeidet, og at dette forholdet er lite påaktet. Det blir påpekt at den profesjonelle styreverdenen i Norge er for liten, og at visse styrever er sammensatt av personer med for lik bakgrunn og kompetanse. De som sitter i mange styrever, fremhever at det tas for lite hensyn til kompetanse og for mye hensyn til bekjentskaper ved rekruttering av nye styremedlemmer.

Det andre forholdet som fremkommer, er uheldig bruk av den tiden styret har til disposisjon. Høyt opp på listen kommer at for mye tid på møtene brukes til unødvendig gjennomgang av materiell som er blitt sendt ut på forhånd. Trolig bør dette sees i sammenheng med neste problem, som er at enkelte styremedlemmer ikke setter seg tilstrekkelig inn i den informasjonen som blir sendt ut før styremøtene.

Det er lett å se hvor viktig dette området er som forutsetning for at styrets øvrige hovedoppgaver skal kunne løses tilfredsstillende. Derfor bør styret trolig betrakte arbeidet med å utvikle seg selv til en åpen og målrettet gruppe som en viktig oppgave, likeverdig med andre og mer saksrelaterte oppgaver i forbindelse med styrearbeidet. På dette området, som kanskje påaktes minst av de «profesjonelle» styremedlemmene, ligger trolig nøkkelen til den mest profesjonelle utfordringen for våre styrever, nemlig den å styre.

Rekruttering til norske styrever

Rekrutteringen til norske styrever er sannsynligvis preget av for mye tilfeldigheter. Antakelig er det mange og sammensatte årsaker. Det eksisterer knapt som fagområde. Historisk har man rekruttert blant dem man kjenner. Faglig kompetanse og bransjeerfaring har ofte blitt foretrukket uten at dette er sett i sammenheng med kvalifikasjoner for spesifikt styrearbeid. Tanken om at styret skal være et kollegium, eller med et mer moderne ord: et team, har ofte kommet i bakgrunnen.

Eiersituasjonen skaper også ofte vanskeligheter, fordi ulike grupperinger velger sine representanter uavhengig av hverandre. I mange tilfeller er daglig leder den aktive når det gjelder å velge styremedlemmer. Når daglig leder håndplukker sitt styre, er kriteriene ofte skjulte. Daglig leder kan være mer opptatt av å finne et styre som passer ham eller henne, enn et styre som utfordrer og stiller krav. Særlig er dette tilfellet i de såkalte «eierløse» selskapene, det vil si de som er dominert av institusjonelle eiere.

I enkelte tilfeller utnevnes en valgkomité hvor de store aksjonærene vanligvis vil være representert. Dette setter i hvert fall styrevalget i fokus på en mer konstruktiv måte, men det er fortsatt avgjørende hvordan valgkomiteen arbeider med oppgaven. Der det er flere aksjonærgrupper, er dette sannsynligvis

den beste måten å arbeide med evalueringer av styret på.

Sammensetningen av styret bør skje ut fra behovet for mangfold. Et styre der alle er like og mener det samme, bør unngås. Styret bør ta stilling til hvilke oppgaver det skal løse, i et perspektiv på tre til fem år, og hva dette betyr for ønsket kompetanse. Det er den enkelte virksomhet som må definere hva slags styre man ønsker, og hvilken kompetanse og kapasitet som forventes av de enkelte styremedlemmene.

Det er en alminnelig oppfatning at den viktigste kompetansen hos styremedlemmer er kunnskap om hvordan man driver en bedrift. De må ha forståelse for drivkreftene i bedriften. Helst skal styremedlemmene ha ledererfaring, eller i alle fall ha god innsikt i hvordan en bedrift fungerer. Styremedlemmene bør ha økonomisk innsikt og sunn fornuft. Dette er en forutsetning for å kunne forholde seg til daglig leder.

Noen mener at styret bør settes sammen av folk med spisskompetanse på ulike områder og med ansvar for å følge opp sine spesialområder. Disse setter ofte ikke noe skarpt skille mellom løpende saker og strategiarbeidet. Dermed får styret en samlet kompetanse som gjør det mulig å kommunisere flere veier. Dette er nok en form som stiller store krav til administrasjonen og styremedlemmene som team.

Det kan være farlig å legge ensidig vekt på kompetanse. Bakgrunn og psykologi bør også variere. Forskjeller er stimulerende, alle trenger noen å bryne seg på. Forskjellene må imidlertid ikke bli slik at hvert styremøte blir en krig om makt og kompetanse. Her kommer den sosiale intelligensen inn. Styremedlemmene må kunne arbeide sammen. Noen mennesker har alltid betenkeligheter, andre er konstruktive, andre igjen er for ekspansive. Ved å finne balansen får man frem både muligheter og risiko.

Når det gjelder mer personlige egenskaper, er det viktig med perspektiver og fremsyn, samt evnen til å arbeide i team, hvor kompromissene ikke må sitte for langt inne.

Størrelsen på styrene har stor betydning. Er styrene for store, blir de fort byråkratiske og formelle. Er de for små, kan styret lett få for snever kompetanse. Små styrever kan også bli dominert av ett sterkt individ.

Det er også en selvfølge at styresammensetningen og antall styremedlemmer varierer for små, mellomstore og store virksomheter. Etter hvert som et selskap vokser, vil behovet for antall styremedlemmer og deres kompetanse endres.

Det er vanskelig å si noe generelt om hvor lenge et styremedlem bør bli sittende. Utskiftninger er sunt, men bør

ikke skje for hyppig. Hvis ikke forholdene endrer seg vesentlig for selskapet, synes en kontinuitet på fire til seks år å være ideelt. Likevel bør hvert enkelt styremedlem kontinuerlig vurdere om han eller hun har mer å tilføre bedriften, eller om andre kanskje kunne gjøre en bedre jobb. Det virker som om prestisjen er større enn selvkritikken for norske styremedlemmer.

Foreløpig er det ikke mange brobyggere mellom den gamle og den nye økonomien, og det vil bli en spennende utvikling når disse møtes. For den gamle økonomien er det viktig å trekke inn mennesker i styrene som forstår den nye tid og hvilke utfordringer og muligheter den innebærer, også for den gamle økonomien. Det kunne vel også tenkes at erfaring fra den gamle økonomien og de økonomiske lover kunne tilføre et eller annet til den nye økonomien.

Infrastrukturen i styrearbeid

Det er vanskelig å få noe klart inntrykk av den infrastruktur styrene arbeider innenfor. Dette leder raskt til den antakelsen at innfallsmetoden er sterkere enn det systematiske. Vårt inntrykk er dessverre at en møteplan ofte settes lik en årsplan. For administrasjonen er det blitt en selvfølge at den arbeider innenfor en struktur med planer, budsjetter og rapporteringer. Vi tror det er langt igjen før styrene legger sin egen struktur for styrearbeid. Dermed blir resultatet at man arbeider i sporene til administrasjonen. Med andre ord: styret sitter ofte i baksetet, mens det burde hatt hendene på rattet.

Styret har begrenset tid til rådighet gjennom et år. Det viktigste blir å prioritere og som følge av dette velge bort. Administrasjonen må ikke alene bestemme hvilke saker som skal behandles, og hvor mye tid som skal brukes på hver sak. Styret må bestemme seg for arbeidsform, prioriteringer og hva man ønsker rapportert. Dette settes inn i en struktur som er bestemmende for arbeidsform og innhold i styremøtene.

Hvilke er så de åpenbare fordelene ved bedre struktur og planer i styrearbeidet?

- Styremedlemmene får bedre oversikt over det arbeidet som skal utføres
- Mer optimalt tidsforbruk i forhold til prioriteringer av saker
- Sannsynligvis bedre effektivitet i styremøtene
- Vesentlige saker får mer oppmerksomhet

I en strukturert styreplan bør styret definere rammen for sitt arbeid:

1. Målsettinger for styrearbeid
2. Evaluering av egen kompetanse (i forhold til målsettingene)

3. Arbeidsform
4. Møtekultur
5. Definerings av hva som er styresaker
6. Avgrensning mot daglig ledelse (orienteringssaker)
7. Styrelederens oppgaver
8. Styrets prioriterte oppgaver
9. Tidsdisponering
10. Krav til sakspapirer og styrerepresentasjon
11. Krav til styreprotokoller
12. Årsplan for saker og møter
13. Fast agenda
14. Oppfølging av styresaker
15. Evaluering av styrearbeid

Styrets strategiarbeid – på egne premisser

Så er vi kommet til selve akilleshælen, det som er styrets viktigste område, men som ofte havner på salderingslisten: Selskapets veivalg – strategien.

Også her arbeider styret fremdeles for mye på administrasjonens premisser. Ingen er uenig i at administrasjonen fortsatt skal være kartleser, men styrene må få hendene på rattet, hvis de da ikke ønsker å havne i bagasjerommet.

Ingen mener at styret skal utarbeide detaljer i selskapets handlingsplaner. Spørsmålet er hvem som skal legge de første overordnede premissene for selskapets veivalg. Administrasjonen skal fortsatt kartlegge og gi uttrykk for sine vurderinger. Men det kan være viktig at styret har fått lov til å tenke noen tanker uten at for mange premisser er lagt på bordet fra administrasjonen.

Få kan peke ut veien før de ser kartet. Derfor må kartet tegnes kontinuerlig av selskapets administrasjon, samtidig som tidligere og vedtatte strategier plottes inn. Utfordringen blir å overvåke kartet og stadig være på utkikk etter nye veier til fremtiden. Dette krever selvfølgelig at man har et system og klare retningslinjer for hvem som skal regulere lysene i veikryssene. Styret må med andre ord danne seg en oppfatning av hvordan det vil delta i strategiprosessen, og sørge for å lage kjøreglene.

Strategien er ikke et tema som skal diskuteres én gang i året, men en kontinuerlig prosess med rapporteringer og vurderinger av om veivalget fortsatt er det optimale. En kjent person har sagt at styrets rolle i en strategiprosess er å ha ett bein på gassen og det andre nær bremsen. Men da er det en forutsetning at man ser veien fremfor seg. Det viktigste for selskaper er at det foreligger klare premisser for de roller administrasjonen og styret skal ha i strategiprosessen, og at

dette gjenspeiles i metodikk, arbeidsform og beslutninger. Utfordringene er for de fleste så store at man trenger et godt samspill mellom interne og eksterne ressurser for å klare et optimalt veivalg. Et styre som ikke tilfører administrasjonen noe i en slik prosess, bør analysere hva dette skyldes.

Det er først og fremst på fire plan styret bør være aktivt:

- Premisser for valg av strategi
- Overvåking av strategiens innebygde risiko
- Overvåking av implementeringen av strategien
- Behovet for endringer i strategien

Den kanskje viktigste faktoren for at styret skal lykkes med sin medvirkning til selskapets strategi, er å prioritere det høyt på dagsordenen!

«Det involverende styret»

Et spørsmål reiser seg til slutt: Vil hele den tradisjonelle tanken for hvordan styrearbeid skal gjennomføres, stå foran et større endringsbehov enn de færreste i dag evner å se?

Hittil har mye av styrets arbeidsform vært basert på at styret kommer sammen i styreverrommet. Selv i store selskaper har dette skjedd 8–10 ganger per år. Her gjennomgår og behandler styret saker i henhold til en agenda og fatter sine vedtak som administrasjonen skal sette ut i livet.

Må det tenkes helt nytt? Krever den nye økonomien, globaliseringen, endringsprosessene, virksomhetsstyringen, verdiskapingen osv. en ny styrefunksjon – gjerne med arbeidstittelen: «Det involverende styret»? En slik styringsform vil bygge på ideen om at styret og ledelsen til sammen utgjør et team der oppgaver kan veksle, og der styremedlemmene kan påta seg oppgaver i forbindelse med gjennomføringen av bedriftens planer. I en slik modell vil styremedlemmene bli pålagt spesialoppgaver. De er valgt fordi de har en spesialkompetanse som selskapet kan dra nytte av. Derfor er det naturlig å bruke styremedlemmene til konkret oppfølging av styrebeslutninger eller som rådgivere for administrasjonen. Ofte kan det være snakk om å ta seg av spesielt vanskelige saker.

Arbeidsformen forutsetter et styre med allsidig kompetanse. Det er eksperter på finans, på marked, på teknologi osv. Når et spesifisert spørsmål dukker opp, kan administrerende direktør ta direkte kontakt med dette styremedlemmet. Selskapet utnytter kompetansen i styret i stedet for å bruke eksterne konsulenter. Styret er en del av det samlede management-team, og valget av styremedlemmer sees i sammenheng med kompetansen i administrasjonen.

Modellen forutsetter en god kommunikasjon både innad og utad. At styremedlemmene henvender seg direkte til daglig leder, er greit, eller de kan ringe økonomidirektøren eller hvem som helst som kan svare. Spillet skal være fritt. Det bør være en utstrakt kontakt mellom styremedlemmene og bedriften. Styret skal ikke bare møtes noen timer, men skal kontinuerlig arbeide sammen. De skal ikke gå omkring og diskutere administrerende direktørs synspunkter, derimot skal de innhente informasjon. Her er det snakk om tillit.

Allerede i dag er det personer med tung styreefaring som ser behovet for en total nytenkning om styrets arbeidsformer. De hevder at det optimale styret er det involverte styret. Kanskje må langt flere norske styre sette av tid til å diskutere denne nye arbeidsformen som også vil fokusere på corporate governance i videste forstand: eierskap, kompensasjoner og aksjer og mye annet.

Motargumentet for en slik styringsform vil være at rolledelingen kan bli uklar, noe som kan svekke styrets oppgave som kontrollorgan.

EU Direktiv 2006/46/EF. Styrets redegjørelse i årsberetningen

EU har den 14. juni 2006 vedtatt direktiv 2006/46/EF om endringer i regnskaps- og konsernregnskapsdirektivene. Frist for gjennomføring av dette direktiv er satt til 29. juni 2008.

En av endringene i regnskaps- og konsernregnskapsdirektivet innebærer at styret i børsnoterte selskaper skal avgjøre en redegjørelse om eierstyring og selskapsledelse i årsberetningen. Redegjørelsen skal utgjøre en egen del av årsberetningen. Spesielt viktig her er å være oppmerksom på at denne redegjørelsen blant annet skal inneholde en beskrivelse av hovedelementene i selskapets interne kontroll og risikostyringssystemer knyttet til den finansielle rapporteringen.

Dette direktivet vil også påvirke Norge og norske børs-selskaper som må gjennomføre kravene som av EU er satt til 29. juni 2008.

Publikasjoner

PricewaterhouseCoopers har utgitt to bøker om styrearbeid:

- Styreboken. Din guide for ansvarlig deltakelse (1999) (ISBN 82-995331-0-4, Abstrakt Forlag)
- Styrebordet. Tolv erfarne ledere om god styreskikk (2000) (ISBN 82-995331-1-2, Abstrakt Forlag)

B Styret: Sammensetning

Hvem kan sitte i styret?

Aksjeloven har få formelle regler om hvem som skal sitte i styret. Styret skal etter aksjelovens hovedregel ha minst tre medlemmer (§ 6-1), men kan ha færre dersom aksjekapitalen er mindre enn tre millioner kroner. Styret kan da bestå av kun ett styremedlem og ett varamedlem. Dette gjelder ikke for allmennaksjeselskaper, hvor det alltid må være minst tre styremedlemmer. I selskaper med bedriftsforsamling skal styret minst ha fem medlemmer. Minst halvdel av styret skal i prinsippet være bosatt i Norge. Dette gjelder ikke for statsborgere i stater som er part i EØS-avtalen, når de er bosatt i en slik stat (§ 6-11). Samtlige styremedlemmer kan dermed være utenlandske statsborgere bosatt utenfor Norge, forutsatt at bopelen er i en EØS-stat.

Hva menes med uavhengighetskravet?

Et spørsmål som har vært aktuelt i den senere tid, er om det må stilles uavhengighetskrav til styremedlemmer eller krav for å unngå rollekombinasjoner. Noen slike krav er ikke stilt i aksjeloven, ut over at daglig leder i et allmennaksjeselskap ikke kan være styreleder i selskapet (§ 6-1 tredje ledd), men kan være medlem av styret. Revisor kan ikke være medlem av styret i et foretak vedkommende reviderer.

I corporate governance-debatten har det vært reist spørsmål om det er hensiktsmessig at profesjonelle rådgivere til børs-noterte selskaper også er medlemmer av styret i selskapet. Slike rådgivere forholder seg ofte til selskapets administrasjon, og spørsmålet er om de i kraft av å være styremedlemmer da er tilstrekkelig uavhengige i forhold til den daglige ledelsen.

Det kan være på sin plass å referere til etterfølgende anbefalinger og retningslinjer hvor uavhengighetsproblematikken er behandlet:

a. Norsk anbefaling om eierstyring og selskapsledelse (corporate governance)

Styret bør settes sammen slik at det kan handle uavhengig av særinteresser. Minst halvparten av de aksjeeiervalgte medlemmene bør være uavhengige av selskapets daglige ledelse og av vesentlige forretningsforbindelser. Minst to av de aksjeeiervalgte medlemmene bør være uavhengige av selskapets hovedaksjeeiere.

b. Nørbyutvalget (Danmark)

Tilnærmet samme regler som vår norske anbefaling.

c. EU.

The High Level Group of Company Experts – the Jaap Winter Group. Tilnærmet samme regler som vår norske anbefaling.

d. USA.

New York-børsen (NYSE) har fastsatt regelverk vedrørende “corporate governance listing standards” inntatt i børsens “listed company manual”.

Nasdaq-børsen har i grove trekk foreslått tilsvarende regler. Begge disse er tilnærmet like vår norske anbefaling.

e. Oslo Børs.

Børssirkulæret 5/2001 stiller som krav at styrene i nye selskaper som skal tas opp til notering, består av minst 50 % aksjeeiervalgte styremedlemmer som er uavhengige. Videre skal minst to styremedlemmer være uavhengige av selskapets hovedeier(e). Som hovedeier regnes aksjeeiere som direkte eller indirekte eier 10 % eller mer av aksjene eller stemmene i selskapet. Oslo børs kontrollerer dette for alle nye selskaper som skal tas opp. Dersom dette ikke er på plass, blir noteringen ikke akseptert. For selskaper som er notert på Oslo børs, har børsen ingen oppfølging eller sanksjoner knyttet til uavhengighetsforholdet hos styret.

Hva med uavhengighetsproblemet i små og mellomstore virksomheter?

I små og mellomstore virksomheter vil ofte en majoritetsaksjonær delta i foretakets ledelse. Hvis en slik eierleder også sitter i styret i sin virksomhet, får eierlederen en dobbeltrolle. Når en eierleder sitter i styret, eventuelt som styreleder, må vedkommende ha et bevisst forhold til dobbeltrollen sin.

Hvilke uavhengighetsforhold må vurderes?

Forhold som er egnet til å styrke styremedlemmets uavhengighet, kan være at styremedlemmet:

- Ikke mottar annen godtgjørelse enn styrehonoraret fra selskapet
- Ikke har vært ansatt i selskapet i de seneste år

- Ikke har resultatavhengig styrehonorar eller opsjoner i selskapet
- Ikke har kryssrelasjoner med andre styremedlemmer eller daglig leder
- Ikke har for nære familiebånd til daglig leder
- Ikke har, eller representerer, vesentlige forretningsmessige relasjoner med selskapet
- Minst to av de aksjeeiervalgte medlemmene bør være uavhengige av selskapet hovedaksjeeiere

Krav til styremedlemmers habilitet

Et spørsmål som har vært oppe i den norske corporate governance-debatten, er styremedlemmers habilitet. Habilitetspørsmålet må ikke forveksles med det generelle kravet om styremedlemmers uavhengighet, som vi har behandlet ovenfor, og som kun er av veiledende karakter og ikke er rettsregler.

Habilitetspørsmålet kommer typisk opp når eksterne styremedlemmer også yter andre tjenester til selskapet, som konsulent- og advokattjenester, eller har en forretningsmessig interesse som gjør at de kan ha fordel av selskapets disposisjoner. Habilitetskravet er regulert i aksjeloven § 6-27, som har følgende ordlyd:

1. Et styremedlem må ikke delta i behandlingen eller avgjørelsen av spørsmål som har slik særlig betydning for egen del eller for noen nærstående at medlemmet må anses for å ha fremtredende personlig eller økonomisk særinteresse i saken. Det samme gjelder for daglig leder.
2. Et styremedlem eller daglig leder må heller ikke delta i en sak om lån eller annen kredit til seg eller om sikkerhetsstillelse for egen gjeld.

Inhabilitetsreglene innebærer at et styremedlem har plikt til å fratre fra styrets behandling av saker der en særinteresse som nevnt her er til stede.

En annen inhabilitetsregel fremkommer av aksjeloven § 6-28, som sier at ”Styret og andre ... som representerer selskapet, må ikke foreta noe som er egnet til å gi visse aksjeeiere eller andre en urimelig fordel på andre aksjeeiere eller selskapets bekostning”.

Det må likevel understrekes at et styremedlem ikke skal være inhabil i betydningen uavhengig av eierne og andre som har interesse knyttet til selskapet. Styret har jo plikt til å fremme eierens interesse ved typisk å sørge for størst mulig avkastning

på investert kapital og ivareta kreditorenes interesse i at selskapet kan innfri sine forpliktelser.

Hva med eksterne styremedlemmer i familiebedrifter og små og mellomstore virksomheter?

I virksomheter hvor familiemedlemmer eller eier(ne) utgjør hele styret og også selv står for den daglige driften av foretaket, bør det avklares om disse ikke vil få en bedre eierstyring og selskapsledelse ved at minst ett medlem ikke har en større eierpost eller deltar i den daglige driften.

En begrunnelse for dette kan være at eksterne styremedlemmer ser virksomhetens forhold utenfra og med ”andre øyne”. Gjennom slike eksterne styremedlemmer kan virksomheten få tilført kompetanse og erfaring som påvirker verdiskapningen i riktig retning. Slik kompetanse kan være markedsføring, produktforståelse, teknologi, økonomi, risikohåndtering, internasjonalisering, strategiprosesser, osv. For å være en slik ressurs må styremedlemmet være formelt og reelt uavhengig av eierlederen/-lederne, samtidig som de(n) sistnevnte virkelig ønsker å få inn et slikt medlem og å lytte til innspill og forslag fra vedkommende. Dersom eieren/eierne derimot mener at ingen andre enn de selv er skikket til å styre og lede virksomheten, vil det å ta inn eksterne medlemmer kunne bli forstyrrende og ødeleggende.

Skal eieren/eierne velge inn eksterne styremedlemmer, må kravet være at disse har en kompetanse som kan tilføre virksomheten positive verdier. Slike eksterne styremedlemmer bør i tillegg til å være verdiskapende og ta en sentral rolle i saker som går på avtaler o.l. mellom foretaket og eieren/eierne. Begrepene nærstående parter og armlengdeprinsippet blir sentrale.

Hva med uavhengighetskravet i ikke-børselskaper – store ASA-er – store organisasjoner – større offentlige virksomheter?

De samme vurderingene som gjelder for børselskaper, bør også være retningsgivende for uavhengighetskravet hvor vi har spredt eierskap, hvor vi finner store organisasjoner med høy offentlig interesse, og også hvor det offentlige (stat, fylkeskommune og kommuner) er eier. Uavhengighet og rolleblanding er etter vår oppfatning også sentrale problemstillinger her.

Større eiere i styret. Eierne som styremedlemmer

Det vi har omhandlet foran, skal selvsagt ikke gjøre det umulig for eiere, og spesielt store eiere, å ta styreposisjoner. Dersom det er flere eiere, eller én eier med betydelige eierposisjoner, er det tvert imot naturlig og også ønskelig at vedkommende i kraft av sitt eierskap ønsker å være representert i styret. Dette sikrer at eierne får informasjon om og reell innflytelse på vesentlige beslutninger. Et større forskningsprosjekt utført av professor Øyvind Bohren ved Handelshøyskolen BI har vist at der eierne (store eiere) tar styreposisjon, er disse virksomhetene mer lønnsomme enn andre. Aktivt eierskap hvor store eiere går inn i styret, er derfor gunstige for virksomhetens lønnsomhet, og styret kan bli et bedre forum for koordinering av eiernes interesser og synspunkter.

På den annen side må eiere som er representert i styret, også påse at de øvrige eiernes synspunkter og interesser blir ivaretatt. Det kan derfor kanskje være naturlig at styret med store eiere som tar styreposisjon, medvirker til at eiere som ikke er representert i styret, mottar saker av større betydning på høring før styret fatter sitt endelige vedtak. En slik løsning bør klart omtales i styreinstruks.

Ansattevalgte styremedlemmer

De ansatte har lovfestet rett til å velge styremedlemmer. Reglene finnes i asl. og asal § 6-4, hvor følgende fremgår:

- I et selskap med flere enn 30 ansatte som ikke har bedriftsforsamling, kan et flertall av de ansatte kreve et styremedlem og en observatør med varamedlem. Disse velges av og blant de ansatte.
- Dersom selskapet har flere enn 50 ansatte og ikke har en bedriftsforsamling, kan et flertall av de ansatte kreve at inntil 1/3 og minst to av styrets medlemmer med varamedlemmer velges av og blant de ansatte.
- Har et selskap flere enn 200 ansatte, er utgangspunktet at selskapet skal ha en bedriftsforsamling. Et flertall av de ansatte eller fagforeninger som omfatter 2/3 av de ansatte, kan imidlertid avtale med selskapet at det ikke skal være en bedriftsforsamling. Når en slik avtale er inngått, skal de ansatte velge ett styremedlem med varamedlem eller to observatører med varamedlemmer i tillegg til det ene styremedlemmet og den ene observatøren de kan velge.

Det store flertallet av eiere og eiervalgte styremedlemmer og ledelsen er alle positive til ansattevalgte representanter i styrene. Synspunktene er likevel nyanserte. De ansattevalgte

representantene utmerker seg ved at de er positive og ærlige. De har gjennomarbeidede meninger, er vel forberedt og tenker seg godt om før de sier noe. Gjennom dette har de bidratt til at styrene har blitt bedre, ikke minst fordi det har tvunget styret til å forberede seg bedre. Samtidig har styret fått en mer realistisk holdning. De ansattevalgte representantene er viktige lytteposter for styret. Gjennom dem får styret kunnskap om hvordan tingene oppleves ute på arbeidsplassen. Dermed hindrer de at ledelsen feier unna dårlige nyheter. Hvis daglig leder er en gud oppad og en djevel nedad, er dette en god kanal å hente informasjon fra.

Ansattevalgte styremedlemmer representerer en ressurs for styret. De kan bidra med kunnskap om bedriftsinterne ting som kan være vesentlige for styrets bedømmelse av en sak. I strategiske og økonomiske saker vil de kanskje ofte ha mindre innflytelse. Ikke minst når det gjelder rasjonalisering, nedleggelse og fusjoner, er det viktig å få dem med på laget. Uten ansattevalgte representanter i styret hadde disse prosessene ofte blitt mer kompliserte og dårligere gjennomført. Når de ansattes motforestillinger blir tatt hensyn til og behandlet seriøst, er bedriften mye bedre i stand til å tåle store omstillinger.

Feilen og utfordringene for de ansattevalgte styremedlemmene er at de i mange saker som er styrets hovedoppgaver, ofte mangler kompetanse. De kan i gitte situasjoner bli mer detaljorienterte enn de eiervalgte medlemmene. Det er fordi de sitter med en del privat informasjon om sakene. De har andre kilder enn de øvrige styremedlemmene. Fordi ansattevalgte styreprerentanter i en rekke saker mangler kompetanse, er det et enormt behov for opplæring. Hittil har de fleste bedrifter ikke viet dette mye oppmerksomhet.

Den kanskje største betydningen av å ha ansattevalgte representanter i styret ligger i at de kan bringe et helhetssyn tilbake til fagforeningen og kolleger. For alle parter er det verdifullt at de ansatte kjenner premissene for de avgjørelsene som treffes. Det er tross alt de ansatte som skal sørge for gjennomføringen av de fleste styrevedtak.

C Revisjonskomité (audit committee)

I de siste par år har vi sett at internasjonale lovgivere og anbefalinger fra tunge organer som blant annet EU-kommisjonen og aktørene i forretningslivet over hele verden har et sterkt fokus på at det etableres audit committees/revisjonskomiteer for å styrke eierstyringen og selskapsledelsen (corporate governance). Likevel kan det synes som at vi i Norge ikke helt har tatt inn over oss denne utviklingen.

Kan det skyldes at vi i Norge kanskje har en forretningskultur for styrearbeid som er preget av uskyld, provinsialisme og tradisjonalisme, eller er det endringer på gang?

EU har besluttet at selskaper "with public interests" skal etablere revisjonskomité fra 2008. For Norge må dette bety at våre børselskaper fra det samme tidspunkt skal ha på plass en slik komité.

Hvorfor opprette en revisjonskomité/ audit committee?

I praksis vil corporate governance prinsipielt dreie seg om hvordan selskapenes styre og ledelse fungerer og oppfører seg. Selskapenes styre vil av svært mange oppfattes som "sentralen" som avgjør vellykket eller ikke vellykket corporate governance. Et profesjonelt styre vil fremstå som brobyggere mot eiere og alle andre interessenter som den enkelte virksomhet har.

Det er i dag erkjennelse i forretningslivet over hele verden av at dersom selskapene skal tiltrekke seg langsiktig kapital, må de demonstrere åpenhet både i sin interne struktur og i sin kommunikasjon med markedet. Det forventes derfor at styrene har høy standard i sitt arbeid.

Styrene har i utgangspunktet to hovedoppgaver:

- Få styret til å fungere (running the board)
- Få virksomheten til å fungere (running the business)

I dag mener svært mange at en audit committee/revisjonskomité vil kunne bidra til at styret bedre klarer å dekke disse to hovedoppgavene.

En ressurssterk og "dedikert" audit committee/revisjonskomité, som får full støtte fra ledelsen, kan styrke tilliten til rapporteringen og hjelpe selskapet til å skape effektiv internkontroll. I dag er det mange som mener at en effektiv og ressurssterk komité kan bidra vesentlig til at investerings-

markedenes tillit til den finansielle rapporteringen øker.

Kravene til styrenes rolle, oppgaver og ansvar har i de siste årene kommet på dagsordenen i et helt annet omfang enn tidligere. Frem til siste århundreskifte var det ikke så mange som brydde seg om hvordan styrene var sammensatt, om de bestod av administrerende direktørs vennekrets, om hvor mange styremøter som ble avholdt, eller om hvilke saker styret behandlet i styreverrommet. Eierne var rimelig tilfredse så lenge selskapene gikk bra. I dag er dette bildet vesentlig endret. Svært mange er i dag opptatt av hva styret driver med, og at styrene i stor grad fremstår som uavhengige i forhold til ledelsen.

I ytterste konsekvens var det faktisk mange som mente at styrearbeidet nesten har vært irrelevant for verdiskapningen og tilliten til selskapene. Denne tiden er nå forbi. I dag fokuseres det på styrerollen og hvordan styrearbeidet er organisert. Eierne og andre interessenter har klare forventninger til hvilken praksis for styrearbeid som må finnes i den enkelte bedrift for å være på høyden med "best practice". I dette ligger det at det dyrkes frem et "drømmestyre", og at det opprettes en egen audit committee/revisjonskomité. Markedets forventninger til dette ligger i en erkjennelse av at styrets oppgaver og ansvar er så omfattende at en etablering av en egen slik komité vil effektivisere og styrke den totale styrefunksjonen.

En audit committee/revisjonskomité, som styret har oppnevnt og delegert myndighet til, vil være en nøkkelforbindelse mellom alle gruppene i rapporteringskjeden (se figur 5.9). Den vil være en snarvei til styret for økonomiledelsen. Og ved å sette

hovedfokus på samtaler med interne og eksterne revisorer vil den gjøre begge grupperinger i stand til å forsterke sin uavhengighet. For aksjonærene vil komiteen i stadig økende grad bli ansett som forbindingsleddet til styret og ledelsen for saker som gjelder regnskapsrapportering.

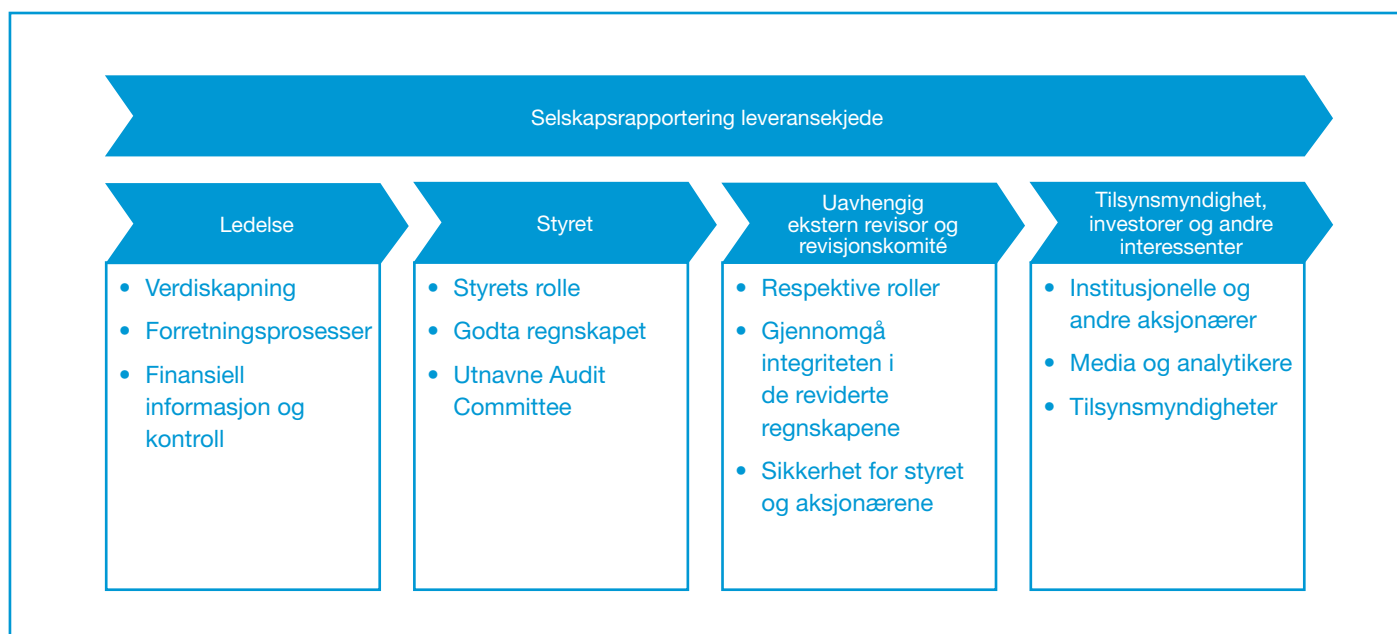
Hver gruppe i leveransekjeden må ta sitt ansvar. Utviklingen i den senere tid har ført til at spørsmålet er blitt reist om rollene og dette ansvaret bør ses på i et nytt lys. Hvilken lærdom kan vi trekke av fiaskoene i høyprofilerte selskaper? Hemmes evnen til å gjøre det som er riktig i de forskjellige grupperinger i kjeden, av mulige interessekonflikter – for eksempel mellom styret og ledelsen, mellom ledelsen og revisor og mellom selskapene og deres investeringsrådgivere?

Det er mot dette bakteppet vi nå ser at mange uttaler seg med tyngde for opprettelse av egne audit committees/ revisjonskomiteer.

Hva er en audit committee/revisjonskomité?

En audit committee/revisjonskomité er en komité som styret i den enkelte bedrift har opprettet og delegert myndighet til. Komiteen skal bestå av medlemmer av styret selv (normalt ca. tre personer). Disse medlemmene skal i utgangspunktet være uavhengige, særlig i forhold til selskapets ledelse. Styret ønsker å opprette en slik komité fordi den kan lette trykket på et travelt opptatt styrekollegium (hele styret) ved at den på vegne av styret får i oppgave å ha og å bruke mer tid på problemer relatert til styreoppgaver som regnskapsrapportering og intern kontroll. Et annet viktig arbeidsområde for komiteen er å håndtere kommunikasjonen mot og oppfølgingen av ekstern revisor og innstille på revisorvalg overfor eierne (generalforsamlingen). For selskaper med intern revisjon vil komiteen også overvåke internrevisjonsprosedyrene og virksomhetens risk management-systemer. Ved at styret oppretter en slik komité, vil virksomhetens styrende og

Tabell 5.10
Rapporteringskjeden



kontrollerende oppgaver kunne bli ivaretatt på en mer effektiv måte, samtidig som de som arbeider med de oppgavene som tilhører komiteen, vil få et mer synlig organ i bedriften for å legge frem og kommunisere sitt arbeid.

Det er imidlertid meget viktig å understreke at styret ikke kan overføre sitt forvaltningsansvar og sitt tilsynsansvar til en slik underkomité. Resultatene av komiteens arbeid, og de konklusjoner og observasjoner som komiteen kommer frem til, må legges frem for det samlede styret, som treffer de endelige beslutninger og vedtak.

Hvilke oppgaver vil normalt bli ivaretatt av komiteen?

I det etterfølgende vil vi liste opp oppgaver som en audit committee/revisjonskomité normalt vil ivareta på vegne av styret:

- At selskapet har sørget for å bygge opp en tilfredsstillende intern kontroll
- At selskapet har et tilfredsstillende system for risikovurderinger
- Årsregnskaper og årsberetning
- Kommunikasjon med intern og ekstern revisor. Deres funn og konklusjoner, herunder de anbefalinger revisjonen legger frem for styret og administrasjonen
- Interimsrapportering
- At selskapet forstår og etterlever de lover og reguleringer og lignende som gjelder
- Å avklare hvorvidt det er lovmessige forhold under behandling
- Selskapets etiske regler og den tonen det skal være i virksomheten

For de som har eller vurderer å opprette en slik komité, og som vil "benchmark" den, kan Smith Report on Audit Committees, avlagt i Storbritannia (2003), være av interesse. Denne rapporten reflekterer den kritiske rollen som komiteen spiller i å beskytte aksjonærenes interesser. Rapporten forsterker det faktum at komiteens hovedoppgave er å overvåke integriteten som ligger i selskapets finansielle rapportering:

- Audit committees bør bestå av minst tre medlemmer som alle er uavhengige
- Styrelederen bør ikke være medlem av audit committee
- Minst ett medlem bør ha tilstrekkelig ny og relevant finansiell erfaring
- Øvrige medlemmer bør være kjent med finansielle krav
- Styret bør sørge for at det utarbeides instruks for audit committee

- Audit committee bør ha hovedansvaret for overvåkingen av selskapets forhold til ekstern revisor, og herunder komme med anbefaling til valg av denne og innstille på gjenvalg eller på valg av ny revisor
- Kommunikasjon til aksjonærene om komiteens aktiviteter bør tas med i selskapets årsrapport

Internasjonal utvikling frem til 2007

Som vi har pekt på tidligere, har fokuset på audit committee/revisjonskomiteer blitt forsterket i de senere årene. Vi skal ikke her kommentere alt som har skjedd, men nøyer oss med å peke på to internasjonale hendelser som er interessante for oss i Norge.

• Sarbanes Oxley Act – USA

Det er interessant å observere at denne loven, som ble vedtatt i 2002, i sitt kapittel III, Corporate Responsibility, fokuserer sterkt på audit committees. Slike underkomiteer til styret er tydeligvis ansett som sentrale for å sikre og gjenskape tillit. Loven tar for seg komiteens rolle, oppgaver, ansvar og sammensetning. Loven legger opp til at det skal finnes en audit committee i alle børselskaper i USA. Enten skal dette være en underkomité av styret, eller hele styret fremstår og dekker de kravene loven stiller.

• EU

"The High Level Group of Company Law Experts", den såkalte Winter-gruppen, har lagt frem sin innstilling overfor EU-kommisjonen. Kommisjonens Action Plan viser at offentliggjøring av selskapenes corporate governance-praksis er et meget sentralt samordningsområde (lik praksis innenfor EU). Viktig å merke seg her er at Winter-gruppen og EU mener det bør etableres audit committees som underkomiteer av styret. Samtidig fokuseres det på hvilke oppgaver og hvilket ansvar som legges til disse komiteene. Innenfor EU legges det således klare føringer for bruken av audit committees. Selskaper "with public interests" skal i 2008 få på plass revisjonskomiteer som skal påse at disse virksomhetene har bygget opp god intern kontroll.

Hva med Norge?

For vårt eget land er det i dag ikke noe krav om at selskaper, og da spesielt børselskaper, skal ha en audit committee/evisjonskomité. Opprettelse av en slik komité er altså en frivillig sak. 4. desember 2004 fikk Norge sin første anbefaling: "Eierstyring og selskapsledelse "corporate governance".

Denne er senere revidert, og Norsk Utvalg for Eierstyring og Selskapsledelse (corporate governance) la frem sin siste reviderte versjon av anbefalingen 28. november 2006. Etterlevelse av anbefalingen skal skje med basis i et "følg eller forklar"-prinsipp (confirm or explain), det vil si at dersom selskaper velger å ikke følge anbefalingens punkter/paragrafer, skal det forklares hvorfor selskapet har valgt en annen løsning.

I punkt 9 i anbefalingen om styrets arbeid heter det: "Styret bør vurdere bruk av styrekomiteer for å bidra til grundig og uavhengig behandling av saker som gjelder finansiell rapportering og godtgjørelse til ledende ansatt. Slik komité bør bestå av styremedlemmer som er uavhengige av den daglige ledelsen. Styret bør informere om eventuell bruk av styrekomiteer i årsrapporten."

Sammenlignet med internasjonale lover og anbefalinger (USA og EU) kan det for oss virke som vår norske anbefaling er meget vag og har lite "trøkk" i seg for å stimulere til at etableres slike komiteer i norske selskaper.

I en større undersøkelse som PricewaterhouseCoopers i samarbeid med to BI-studenter har gjennomført i 2005/2006, viser det seg at bruken av revisjonskomité hos selskaper som er notert på hovedlisten til Oslo Børs, er liten sammenlignet med USA og land innenfor EU. Figurene 5.11 og 5.12 viser dette.

EU Direktiv 2006/43/EF. Revisjonsdirektivet

EU har også vedtatt et såkalt nytt "Revisjonsdirektiv". Dette direktivet påvirker norske foretak av allmenn interesse. Frist for å gjennomføre direktivets regler (innhold) er satt til 29. juli 2008.

Kredittilsynet har den 1. juni 2007 avlagt sitt høringsnotat om dette direktivet. Det er Finansdepartementet som i brev av 3. oktober 2006, har bedt Kredittilsynet om dette høringsnotatet med utkast til nødvendige lov- og forskriftsendringer i Norge til gjennomføring av direktivet. Revisjonsdirektivet trådte i kraft 29. juni 2006 og skal med enkelte unntak være gjennomført i nasjonal lovgivning innen 29. juni 2008.

Tabell 5.11
Situasjonen 2005/2006

Spørsmål	Ja	%	Nei	%	Totalt	%
• Er det etablert egen Audit committee/ Revisjonskomité?	23	26,4	64	73,6	87	100
• Har selskapet planer om å etablere en slik komité?	12	20,3	47	79,7	59	100
• Går slike planer på etablering i 2005?	8	13,6	51	86,4	59	100

Tabell 5.12
Situasjonen 2002/2003



Foretak av allmenn interesse er i utgangspunktet:

- Børsnoterte foretak
- Banker og andre kredittinstitusjoner
- Forsikringsselskaper

Et av de kanskje viktigste kravene i dette direktivet er at foretak av allmenn interesse skal etablere revisjonsutvalg (revisjonskomité/audit committee). Direktivet inneholder også nærmere regler om revisjonsutvalgets sammensetning og oppgaver.

I henhold til direktivet skal revisjonsutvalget overvåke foretakets finansielle rapportering, og effektiviteten til foretakets systemer for intern kontroll, risikostyring og eventuelt intern revisjon. Utvalgets oppgaver er også knyttet til kontakt med revisjonen og revisors uavhengighet. Revisor skal informere revisjonsutvalget om sentrale forhold knyttet til revisjonen av foretaket, særlig om vesentlige svakheter i den interne kontrollen vedrørende den finansielle rapporteringen.

Kredittilsynets forslag om å benytte begrepet "revisjonsutvalg" i stedet for "revisjonskomité" må ses i sammenheng med at direktivkravet foreslås gjennomført ved at det opprettes et arbeidsutvalg for styret.

Det forutsettes at revisjonsutvalgets medlemmer velges av og blant styrets medlemmer. Det gis ikke adgang til at ikke styremedlemmer kan sitte i utvalget. Det er videre et krav i revisjonsdirektivet at minst ett medlem av revisjonsutvalget skal ha regnskapsfaglig eller revisjonsfaglig kompetanse (listen legges relativt høyt).

I spesielle situasjoner åpner det for at hele styret kan fremstå som et revisjonsutvalg. (Revisjonsutvalgets oppgaver ivaretas av styret).

I henhold til artikkel 41 nr. 1 annet ledd kan det tillates at revisjonsutvalgets oppgaver ivaretas av hele styret dersom:

- Gjennomsnittlig antall ansatte er mindre enn 250 i regnskapsåret
- Balansesum er på mindre 43 mill. Euro
- Årlig nettoomsætning på mindre enn 50 mill. Euro

Da Norge gjennom EØS-avtalen må følge EU sine regler, vil de beslutninger som er omtalt i foregående kapittel også påvirke våre børsselskaper. Våre børsselskaper vil derfor i 2008 stå foran store utfordringer.



D Kompensasjonskomité

Når bukken får lov til å passe havresekken, kan fristelsen bli for stor. Ingen kan være tjent med at oppfatningen om en ”grådighetskultur” i næringslivet skal få prege mediebildet fremover. Internasjonalt anbefales det at styrene, spesielt i børsselskaper, oppnevner en egen kompensasjonskomité.

I Norge har vi liten erfaring med bruk av en slik komité. Vi ser kanskje også i vårt eget land nå en rekke eksempler hvor politikere, byråkrater, arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjoner, mediene, eiere og andre grupper kritiserer styret og toppledere for manglende ”gangsyn” når lederlønninger fastsettes. Tiden kan derfor være moden for å se hvordan kompensasjonskomiteene arbeider internasjonalt, og om bruk av slike også bør få sin plass i norske børsselskaper og andre større organisasjoner med offentlige interesser.

”Bukken og havresekken”

Det har i de senere årene – både hos politikere, byråkrater, arbeidstakerorganisasjoner, medier, eiere og andre grupper – blitt dyrket frem en oppfatning om at næringslivsledere og styret er opptatt av å berike seg selv, gi hverandre fordeler og hjelpe hverandre med å dekke over feil og svakheter. Grådighetskulturen har rystet USA og store deler av den forretningsmessige verden og har også blitt et begrep i vårt eget land.

Vårt eget ordtak om ”bukken og havresekken” har fått forsterket innhold i de siste årene.

Når bukken selv får lov til å passe havresekken og ikke har et eierskap eller andre som krever innsyn, informasjon og beslutningsmyndighet, kan det gå helt galt.

Noen få har tatt seg til rette og bevilget seg kompensasjoner som når de har blitt kjent i ettertid, har sendt sjokkbølger innover selv garvede eiere.

Slike ”bomber” har også påvirket omverdenens tiltro og tillit til lederskap og forretningsdrift generelt. I en forretningsverden hvor behovene og ropene om åpenhet, tillit, gjennomsiktighet, forretningsetikk og moral også er store og høye, blir en slik grådighetskultur ødeleggende og nedbrytende.

Opprettelse av en kompensasjonskomité kan være et viktig og riktig redskap for å synliggjøre at virksomhetene tar dette på alvor og fremover skal unngå å gå i de samme fellene som tidligere.

Aksjelovene

Vi har liten praksis for å etablere og bruke slike kompensasjonskomiteer i Norge. En av grunnene til dette kan være at våre aksjelover er relativt klare på hvor ansvaret for fastsettelse av godtgjørelse til så vel styret som daglig leder ligger.

Styrets godtgjørelse skal fastsettes av generalforsamlingen. Det fremgår av aksjeloven § 6-10. Gjennom dette er det eierne som ved sin deltakelse og stemmegivning på generalforsamling bestemmer denne honoreringen.

Daglig leder tilsettes av styret. Det fremgår av aksjelovene § 6-2. Det er følgelig styrets ansvar å finne den riktige daglig leder og bli enige om hvilke godtgjørelser daglig leder skal ha. Styret har også ansvar for å reforhandle og endre kompensasjonen til daglig leder. Selv om styrets leder normalt er den som kommuniserer og forhandler denne kompensasjonen med daglig leder, kan han ikke inngå bindende avtale på egen hånd. Det er et samlet styre som er ansvarlig for og som vedtar/godkjenner daglig leders betingelser.

Lederlønnfastsettelse – innføring av nye aksjerettslige saksbehandlingsregler

I ort. prp. nr. 55 (2005-2006) er det foreslått innført saksbehandlingsregler for lederlønnfastsettelse. Disse forslagene er nå vedtatt av Stortinget. Både i allmennaksjeloven og aksjeloven er det her foreslått at lønn til daglig leder og de øvrige i ledelsen skal fastsettes i fysisk styremøte. Videre tillegges styret i allmennaksjeloven (ikke bare de børsnoterte) nye saksbehandlingsregler på følgende punkter (aksjeselskaper kan velge å følge bestemmelsene hvis de ønsker det).

Styret får en plikt til å utarbeide en erklæring om retningslinjer for lederlønsfastsettelsen for kommende regnskapsår. Erklæringen skal behandles av generalforsamlingen.

Ny ordlyd i allmennaksjeloven om styrets erklæring

§ 6-16 a. Erklæring om fastsettelse av lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte.

(1) Styret skal utarbeide en erklæring om fastsettelse av lønn og annen godtgjørelse til daglig leder og andre ledende ansatte. I vedtektene kan det fastsettes at erklæringen skal utarbeides av et annet organ. Erklæringen skal omfatte lønn og i tillegg godtgjørelse i form av:

1. Naturalytelser
2. Bonuser
3. Tildeling av aksjer, tegningsretter, opsjoner og andre former for godtgjørelse som er knyttet til aksjer eller utviklingen av aksjekursen i selskapet eller i andre selskaper innenfor det samme konsernet
4. Pensjonsordninger
5. Etterlønsordninger
6. Alle former for variable elementer i godtgjørelsen, eller særskilte ytelser som kommer i tillegg til basislønnen

(2) Erklæringen skal inneholde retningslinjer for fastsettelse av lønn og annen godtgjørelse som nevnt i første ledd for det kommende regnskapsåret. Retningslinjene bør angi hovedprinsippene for selskapets lederlønspolitikk. Retningslinjene skal angi om det skal kunne gis godtgjørelse i tillegg til basislønn, om det skal settes vilkår eller rammer for slik godtgjørelse, og hva disse i så fall går ut på, samt eventuelle ytelseskriterier eller andre tildelingskriterier. Retningslinjene for ordninger som nevnt i første ledd tredje punktum nr. 3 er bindende for styret, hvis ikke noe annet er fastsatt i vedtektene. For øvrig er retningslinjene veiledende, men det kan fastsettes i vedtektene at de skal være bindende. Dersom styret i en avtale fraviker retningslinjene, skal begrunnelsen for dette angi i styreprotokollen.

(3) Erklæringen skal også inneholde en redegjørelse for den lederlønspolitikken som har vært ført det foregående regnskapsåret, herunder hvordan retningslinjene for lederlønsfastsettelsen er blitt gjennomført.

(4) Erklæringen skal dessuten gi en redegjørelse for virkningene for selskapet og aksjeeierne av avtaler om godtgjørelse som

nevnt i første ledd tredje punktum nr. 1 til 6 som er inngått eller endret det foregående regnskapsåret.

Styret og generalforsamlingen står fritt til å bestemme hvorvidt det enkelte selskap skal ha mer konkrete retningslinjer, som i så fall vil inneholde rammer og vilkår for godtgjørelsesordninger, og hovedprinsipper for tildeling av godtgjørelser.

Dersom styret ønsker å ha mulighet for å benytte aksje- eller verdibaserte kompensasjonssystemer i form av tegningsrettigheter eller egne aksjer, er det nødvendig å få generalforsamlingens godkjenning på forhånd. Årsaken er at slike ordninger vil være bindende for styret.

Dersom styret inngår avtaler med en ny daglig leder i strid med bindende retningslinjer, gjelder de alminnelige reglene om overskridelse av myndighet i asal § 6-33. Det betyr at selskapet kan anse seg ubundet av en inngått avtale dersom den nye daglige lederen forsto eller burde ha forstått at styret gikk utover sin kompetanse, og at det ville stride mot redelighet å gjøre disposisjonen gjeldende.

Det skal ikke stemmes over styrets redegjørelse for lederlønsfastsettelsen for foregående regnskapsår. Dette er begrunnet i at denne redegjørelsen har mer preg av rapportering. Det vesentlige er at redegjørelsen blir fremlagt for generalforsamlingen, slik at generalforsamlingen kan gå igjennom denne og drøfte den i møtet.

Innsyn i daglig leders godtgjørelse og i godtgjørelse til styret

I Norge er det et krav i henhold til regnskapsloven (lov om årsregnskap) at det skal opplyses om ytelser til ledende personer mv. i note til årsregnskapet. Dette fremgår av lovens § 7-31. Av denne paragrafen fremgår det:

”Det skal opplyses om de samlede utgifter til henholdsvis lønn, pensjonsforpliktelser og annen godtgjørelse til daglig leder og medlemmer av styret og bedriftsforsamlingen. Det skal opplyses om arten og omfanget av forpliktelser til å gi daglig leder eller leder av styret særskilt vederlag ved opphør eller endring av ansettelsesforholdet eller vervet. Tilsvarende gjelder avtaler om bonuser, overskuddsdelinger, opsjoner og lignende til fordel for daglig leder eller leder av styret. Det skal gis opplysninger om den regnskapspliktiges forpliktelser knyttet til tegningsrettigheter, opsjoner og tilsvarende rettigheter som gir ansatte eller tillitsvalgte rett til tegning, kjøp eller salg av aksjer eller grunnfondsbevis. Store foretak skal gi opplysninger som nevnt i annet ledd spesifisert på de enkelte medlemmer av styret og de ledende ansatte.”

Det forventes at de nye reglene om lederlønsfastsettelse og godtgjørelse fra andre enn selskapet vil tre i kraft slik at retningslinjene bør vedtas i ordinær generalforsamling i 2007, og at første tidspunkt for redegjørelse til generalforsamlingen blir i 2008. Fra 2007 åpnes det for at det alternativt til notekravene i regnskapsloven 1 § 7-31 og 7-31 b kan benyttes en egen rapport som skal være en del av årsberetningen. Styrets erklæring skal inkluderes i noteopplysningen/rapporten.

Den samme loven krever i § 7-2 at det også skal opplyses om lån og sikkerhetsstillelse til fordel for daglig leder og styret.

Gjennom slike krav i regnskapsloven blir godtgjørelse til daglig leder og styret gjort synlig for de som ønsker innsyn.

Globalt har ikke de samme kravene til synlighet vært nedfelt i selskaps- og regnskapslovgivningen. Derfor ser vi nå en rekke normer og krav om full synlighet åpenhet om slike godtgjørelser.

Norsk anbefaling. Eierstyring og selskapsledelse

I vår norske anbefaling: Eierstyring og selskapsledelse (siste utgave av 28. november 2006) er godtgjørelse til ledende ansatte behandlet i pkt 12:

”Styret bør fastsette retningslinjer for godtgjørelse til ledende ansatte. Retningslinjene bør årlig fremlegges for generalforsamlingen til orientering.

Fastsetting av lønn og godtgjørelse til daglig leder bør foretas av styret i møte.

Rammer for opsjonsordninger, og ordninger om tildeling av aksjer til ansatte, bør forhåndsgodkjennes av generalforsamlingen. Forslag om opsjonsrammer bør omfatte tildelingskriterier, virkelig verdi av opsjonsordningene, regnskapsmessige konsekvenser for selskapet og potensielle utvanningseffekter.

Retningslinjer for godtgjørelse til ledende ansatte bør fremgå av årsrapporten. Det samme gjelder alle elementer av godtgjørelse til daglig leder og de enkelte ledende ansatte.”

Tabell 5.13

Hovedgruppe	Grunnlag	Måling	Eksempel på modeller
Fast			Fastlønn, firmabil, fri bolig, rimelig lån
Variabel	Egne prestasjoner	Subjektive eller objektive målekriterier (for eksempel KPI eller personlige mål)	Bonus med eller uten fastlagt beregningsmodell
	Virksomhetens resultater	Finansielle eller ikke-finansielle resultater for virksomhetsområde, geografisk område, selskap eller konsern	Bonus med uttelling basert på finansielle eller ikke-finansielle resultater
	Selskapets verdiutvikling	Markedspris for selskapets aksjer	Opsjoner, bonus basert på aksjekurs, aksjer til underkurs

Fremtidens kompensasjonskomité. Hva med Norge?

Med bakgrunn i internasjonale anbefalinger, den offentlige debatt rundt "grådighetskulturen og endring av vår egen ASA-lov er nå tiden moden for at børsselskaper og andre virksomheter med betydelig offentlig interesse avklarer om det skal etableres en egen kompensasjonskomité eller ikke. Som for revisjonskomiteer kan dette være en egen underkomité av styret eller at hele styret som et kollegium dekker oppgavene som tilligger kompensasjonskomiteen.

En kompensasjonskomité må settes sammen av styremedlemmer som er og som oppfattes som uavhengige. Komiteen skal etter vår oppfatning ha to sammenhengende ansvarsområder:

1. Overvåke selskapets generelle kompensasjonsprogram
2. Fastsette godtgjørelse til administrerende direktør og ledergruppen

Overvåke selskapets generelle kompensasjonsprogram

Internasjonalt tillegges det kompensasjonskomiteens oppgaver, som går ut på å overvåke eller vurdere den generelle kompensasjonsstrukturen.

En av begrunnelsene for dette er at styret bør mene noe om hvorvidt selskapet har etablert et lønns- og insentivprogram for ledelsen og ansatte på alle nivåer i selskapet. Kompensasjonskomiteen skal vurdere om dette programmet er hensiktsmessig og tilpasset den enkelte virksomhet.

Kompensasjonskomiteen vil, gjennom overvåking av det generelle kompensasjonsprogrammet, sikre at lønn og insentiver tilpasses selskapets langsiktige strategiske planer, og at de er konsistente med selskapets kultur. Generelle kompensasjonsprogrammer skal også medvirke til at målet om å skape vedvarende verdier for eierne blir nådd.

Fastsette godtgjørelse til administrerende direktør og ledergruppen

Enkelte har hevdet at prestasjonsavlønning virker mot sin hensikt og skaper mer støy i organisasjonen enn den er til nytte. Argumentasjonen er at de riktige ansatte er motivert og uansett vil gjøre sitt ytterste for at selskapet skal nå sine mål.

Det vil etter vår oppfatning ikke være noen "one size fit all"-løsning som kan brukes i alle selskaper. Det må være opp til den enkelte bedrift selv å vurdere kompensasjons-

programmene. Likevel vil vi her hevde at de som skal vurdere og beslutte, bør se på selskapets generelle kompensasjonsprogram samtidig som daglig leders og ledergruppens ordninger ses i sammenheng med denne.

I tabellen 5.13 har vi gitt en oppstilling over ulike kategorier av lønnsordninger. Dersom formålet er å styre lederens atferd gjennom avlønnen, velges en variabel ordning der man forsøker å legge måleparameterne for beregningen så tett som mulig opp mot selskapets egen måling av måloppnåelse.

Instruks for en kompensasjonskomité. Vårt forslag til en slik finner du i vedlegg nr. B9.

En kompensasjonsmiks til ledelsen kan fostre riktige insentiver og forhindre et kortsiktig eller snevert fokus på spesielle aspekter av selskapets virksomhet. Sammensetningen av kompensasjonen må med andre ord sikre selskapets langsiktige mål og hindre at ledelsen kan oppnå kortsiktige personlige gevinster som er ødeleggende for disse.

Kompensasjonskomiteens oppgave vil derfor være å sette sammen pakker som er interessante både på kort og lang sikt. Komiteen må legge frem sine forslag for et samlet styre som i fellesskap treffer endelige vedtak.

En tendens i retning av kompensasjon til ledelsen i form av aksjer

I de senere år har mange selskaper i økende grad gått over til å kompensere ledelsen med aksjeopsjoner og annen kompensasjon i aksjer knyttet til selskapets aksjeverdi. Mens denne tendensen kan samkjøre ledelsens interesser med aksjonærenes, bør kompensasjonen i aksjer utarbeides med forsiktighet for å unngå uønskede effekter som for eksempel at det blir lagt vekt på kortsiktig markedsoppgang.

Ledelsens kompensasjon

Praksis for ledelseskompensasjon vil nødvendigvis variere i forskjellige selskaper. Generelt kan man imidlertid si at en passende kompensasjonspakke for ledelsen vil inkludere en godt balansert blanding av langsiktige og kortsiktige insentiver. Ledelsens kompensasjonspakke bør utarbeides slik at den skaper likevekt mellom risiko og muligheter, basert på forretningsmessige og individuelle ytelser. Strukturen i ledelseskompensasjonen bør være direkte koblet til ledelsens interesser, både individuelt og som et team, og til aksjonærenes langsiktige interesser.



Kapittel 6

Ledelsen (daglig ledelse)

En av styrets utfordringer er å finne riktig daglig leder og dermed sørge for at det dyrkes frem et samspill til beste for begge parter og til beste for virksomheten.

Rolle, rettigheter, plikter og ansvar

Eierne har gjennom vedtekter og generalforsamling gitt sine innspill til styret om hva som forventes. Styret og daglig leder må samarbeide om å oppfylle disse forventningene best mulig.

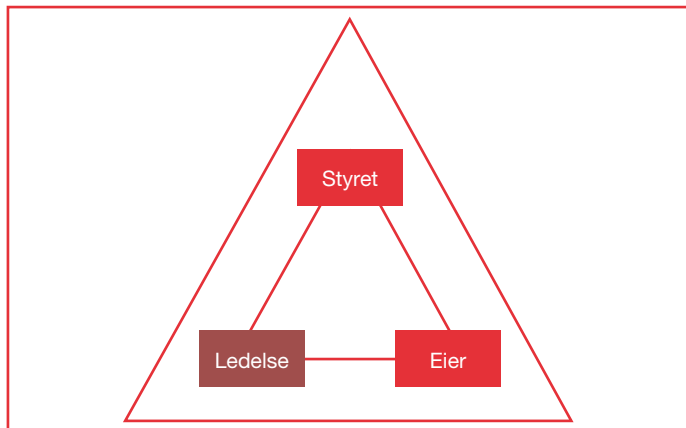
Samspillet styret – daglig leder

I vårt kapittel om styrets rolle har vi redegjort for hvorledes styret er ansvarlig for forvaltningen av selskapet (aksjeloven § 6-12). Disse forvaltningsoppgavene hører inn under styret. Samtidig er styret avhengig av daglig leders og ledelsens medvirkning og samspill for at gjennomføringen skal bli vellykket. Styret vil ikke alene og på egen hånd lykkes med de to hovedfokusområdene for styrearbeid:

- Få styret til å fungere (running the board)
- Få virksomheten til å fungere (running the business)

En av styrets utfordringer er å finne riktig daglig leder og dermed sørge for at det dyrkes frem et samspill til beste for begge parter og til beste for virksomheten. I vår corporate governance-trekant, figur 6.1, er dette synliggjort.

Figur 6.1
Samspillstriangelet -Ledelse



Alle parter må være enige om hvor selskapet skal, og hvorledes det kan måles om en er på rett vei eller ikke. I vår norske modell (jf. aksjeloven) er det i utgangspunktet slik at styret delegerer til daglig leder oppgavene med å drive og lede den daglige virksomheten. Styret skal ikke lede eller være drivkraften i utviklingen av forretningsvirksomheten. Det skal den daglige ledelse ta seg av.

Aksjeloven § 6-12 (forvaltningsoppgavene/forvaltningsansvaret) og § 6-13 (tilsynsoppgavene/tilsynsansvaret) fokuserer på styrets rolle. Når styret har delegert den daglige ledelsen til en daglig leder, forutsetter aksjeloven at styret fører tilsyn med at daglig leder utøver denne funksjonen forsvarlig og slik styret forventer det.

I den neste § nemlig § 6-14 beskriver aksjeloven daglig leders rolle/ansvar:

- Daglig leder står for den daglige ledelse av selskapets virksomhet og skal følge de retningslinjer og pålegg styret har gitt

Med andre ord er daglig leder underordnet styret, og det fremgår uttrykkelig av loven at daglig leders myndighet ikke omfatter "saker som etter selskapets forhold er av uvanlig art eller stor betydning". Styret kan begrense daglig leders myndighet ved å gi instruks om hvordan den daglige ledelse skal utføres, og styret har mulighet til å gi svært detaljerte instruksjoner. Styret kan også gi fullmakt til andre enn daglig leder når det gjelder forvaltningsoppgaver. Det går imidlertid en grense for hvor mye myndighet daglig leder kan fratras, fordi den daglige lederen har en lovbestemt rett til å forstå den daglige ledelsen. Går styret over grensen, så er den daglige lederen fratatt sin stilling som daglig leder, og det kan gi grunnlag for arbeidssak mot selskapet.

Det er derfor viktig at styret er klart på hva det forventer av daglig leder og at de sammen er enige om hovedretningslinjene for hvordan virksomheten skal lykkes i å bli en vinner.

Styret bør derfor alltid utarbeide en instruks for daglig leder. Samtidig bør styret også synliggjøre overfor daglig leder på hvilke områder det vil evaluere om daglig leder har lyktes med arbeidet sitt eller ikke.

Det blir dermed svært viktig at daglig leder får lov til å være ansvarlig for den daglige driften. Styret må passe seg så det ikke griper inn i det som er daglig leders "jaktmarker". Styret og daglig leder må derfor sammen bli enige om hvor grensen går.

Administrasjonen, ved daglig leder, skal på bakgrunn av føringene som er gitt av styret, utforme de planene som skal

iverksettes. Disse må fremlegges for styret til behandling og vedtak. Når styret har gjort sine vedtak, er det daglig leders ansvar å sørge for at planene blir iverksatt i samsvar med intensjonene i beslutningene, slik at selskapet kan maksimere sitt økonomiske resultat på kort og lang sikt.

Styret skal ikke lede eller være drivkraften i utviklingen av virksomheten. Det skal den daglige ledelsen ta seg av.

Det kan derfor noen ganger være på sin plass å beskrive rollene for styret og daglig leder slik:

- Styret: skal "Påse at"
- Daglig leder: skal "Sørge for"

I det etterfølgende lister vi opp paragrafer fra aksjeloven som er beskrivende for daglig leders "ståsted".

Aksjelovens behandling av daglig leders rettigheter, oppgaver, plikter og ansvar:

Aksjeloven lister opp en rekke paragrafer som behandler daglig leders plass i organisasjonen. I det etterfølgende fokuserer vi på de viktigste og mest sentrale.

1.0 Daglig leder og generalforsamlingen

§ 5-4 Rett og plikt til å være til stede på generalforsamlingen

"Daglig leder skal være til stede på generalforsamlingen og har rett til å uttale seg på generalforsamlingen".

§ 5-15 Opplysningsplikten

"En aksjeeier kan kreve at daglig leder på generalforsamlingen gir tilgjengelige opplysninger om forhold som kan innvirke på bedømmelsen av:

1. Godkjenning av årsregnskapet og årsberetningen
2. Saker som er forelagt aksjeeierne til uttalelse
3. Selskapets økonomiske stilling, herunder om virksomheten
4. i andre selskaper som selskapet deltar i, og andre saker som generalforsamlingen skal behandle, med mindre de
5. opplysninger som kreves, ikke kan gis uten utfordringsmessig skade for selskapet. Dersom det må innhentes opplysninger, slik at svar ikke kan gis på generalforsamlingen, skal det utarbeides skriftlig svar innen to uker etter møtet. Svaret skal sendes til alle aksjeeiere med kjent adresse".

§ 5-22 Myndighet til å reise søksmål om ugyldighet

"Daglig leder kan reise søksmål med påstand om at en beslutning på generalforsamlingen er ugyldig, fordi den er blitt til på ulovlig måte eller for øvrig er i strid med loven eller selskapets vedtekter. § 5-23 sier at slikt søksmål må reises innen tre måneder etter at beslutningen er truffet.

2.0 Ansettelse av daglig leder

§ 6-2 Plikt til å ha daglig leder

Selskapet skal ha en daglig leder. I selskaper med aksjekapital på mindre enn 3 millioner kroner kan styret likevel bestemme at selskapet ikke skal ha daglig leder. Daglig leder tilsettes av styret hvis det ikke er bestemt i vedtektene at dette skal gjøres av generalforsamlingen. Har selskapet bedriftsforsamling, kan vedtektene bestemme at daglig leder skal tilsettes av bedriftsforsamlingen.

§ 6-11 Bosatt i riket

Daglig leder skal være bosatt her i riket, med mindre Kongen gjør unntak i det enkelte tilfellet. Dette gjelder for statsborgere i stater som er part i EØS-avtalen, når de er bosatt i en slik stat.

§ 6-14 Daglig ledelse

1. Daglig leder står for den daglige ledelsen av selskapets virksomhet og skal følge de retningslinjer og pålegg styret har gitt.
2. Den daglige ledelse omfatter ikke saker som etter selskapets forhold er av uvanlig art eller stor betydning
3. Daglig leder kan ellers avgjøre en sak etter fullmakt fra styret i det enkelte tilfellet eller når styrets beslutning ikke kan avventes uten vesentlig ulempe for selskapet. Styret skal snarest underrettes om avgjørelsen.
4. Daglig leder skal sørge for at selskapets regnskap er i samsvar med lov og forskrifter, og at formuesforvaltningen er ordnet på en betryggende måte.

§ 6-15 Daglig leders plikter overfor styret

1. Daglig leder skal minst hver måned i ASA og minst hver fjerde måned i AS, i møte eller skriftlig, gi styret underretning om selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling.
2. Styret kan til enhver tid kreve at daglig leder gir styret en nærmere redegjørelse om bestemte saker. Slik redegjørelse kan også kreves av det enkelte styremedlem.

§ 6-19 Styrets saksbehandling – daglig leders deltakelse

1. Daglig leder kan kreve møtebehandling
2. Videre har daglig leder rett og plikt til å delta i styrets behandling av saker og til å uttale seg, med mindre annet er bestemt av styret i den enkelte sak.

§ 6-20 Krav om styrebehandling

Daglig leder kan kreve at styret behandler bestemte saker.

§ 6-21 Forberedelse av saker

1. Daglig leder forbereder saker som skal behandles av styre i samråd med styrets leder.
2. En sak skal forberedes og fremlegges slik at styret har et tilfredsstillende behandlingsgrunnlag.

§ 6-27 Inhabilitet

1. Daglig leder må ikke delta i behandlingen eller avgjørelsen av spørsmål som har slik særlig betydning for egen del eller for noen nærstående at han må anses for å ha fremtredende personlig økonomisk særinteresse i saken.
2. Daglig leder må heller ikke delta i en sak om lån eller annen kreditt til seg selv eller om sikkerhetsstillelse for egen gjeld.

§ 6-28 Misbruk av posisjon i selskapet mv.

Daglig leder som i henhold til § 6-32 representerer selskapet, må ikke foreta noe som er egnet til å gi visse aksjeeiere eller andre en urimelig fordel på andre aksjeeieres eller selskapets bekostning.

Daglig leder må ikke etterkomme noen beslutning av generalforsamlingen eller annet selskapsorgan hvis beslutningen strider mot lov eller mot selskapets vedtekter.

§ 6-29 Styreprotokollen og daglig leder

Daglig leder som ikke er enig i en beslutning styret gjør, kan kreve sin oppfatning innført i protokollen.

§ 6-31 Fullmakt til å tegne selskapets firma

Styret kan gi daglig leder rett til å tegne selskapets firma.

§ 6-32 Daglig leders representasjon utad

Daglig leder representerer selskapet utad i saker som inngår i den daglige ledelse.

§ 17-1 Erstatning

Selskapet kan kreve at daglig leder erstatter tap som denne forsettlig eller uaktsomt har voldt under utførelsen av sin oppgave.

§ 19-1 Overtredelse av loven med forskrifter

Daglig leder som forsettlig eller uaktsomt overtrer bestemmelse gitt i eller i medhold av loven, straffes med bøter eller under skjerpene forhold fengsel i inntil ett år.

§ 19-2 Grov uforstand

Daglig leder som viser grov uforstand under utførelsen av sitt verv for selskapet, straffes med bøter eller under skjerpene forhold i fengsel i ett år.

Daglig leders rapporteringsplikt (aksjeloven § 6-15)

Dette er en meget sentral og viktig lovparagraf. Hensikten er å synliggjøre på den ene siden daglig leders ansvar for å rapportere om selskapet, virksomhet, stilling og resultatutvikling og på den annen side hvordan denne rapporteringen åpner for at styret kan føre tilsyn med daglig leder og virksomhet (aksjeloven § 6-13). Det blir derfor meget viktig at styret og daglig leder sammen bruker tid på å finne en riktig struktur på denne rapporteringen. Som det fremgår av aksjeloven, har daglig leder en plikt til å rapportere til styret minst hver fjerde måned (kvartal) i AS og minst hver måned i ASA.

Aksjeloven fokuserer på:

1. Selskapets virksomhet
2. Stilling
3. Resultatoppfølging

Men selve loven er ikke veldig klar på hva som forventes av konkret innhold i daglig leders rapportering.

Utfordringen blir å skape en rapportering som dekker begge og selskapets behov for å kunne analysere hvorvidt selskapet er på målsatt kurs eller ikke.

Vi har i vedlegg C3 utarbeidet en momentliste/struktureliste som kan være et greit hjelpemiddel når styret og daglig leder skal bli enige om form og innhold. I et ASA vil innholdet måtte bli mer omfattende enn i et AS.





Kapittel 7

Risikostyring og internkontroll

Både risikostyring og internkontroll er en integrert del av den løpende forretningsoppfølgingen, men bør også være selvstendige temaer på ledelsens og styrets dagsorden – noe som medfører behov for en systematisk tilnærming med et relevant begrepsapparat.

7. Risikostyring og internkontroll

Hvordan bør styret og ledelse håndtere internkontroll og risikostyring?

Begge deler er en integrert del av den løpende forretningsoppfølgingen, men bør også være selvstendige temaer på ledelsens og styrets dagsorden – noe som medfører behov for en systematisk tilnærming med et relevant begrepsapparat. En systematisk tilnærming innebærer at styret først setter rammene for internkontroll og deretter overvåker ledelsens iverksettelse. I dette kapitlet skal vi vise hvordan det kan gjøres, og gjennomgå det dominerende begrepsapparatet på området.

Mange norske selskapsstyrer og ledergrupper utøver en indirekte form for internkontroll, der den generelle oppfølgingen av forretningsutfordringer medfører kontroll og risikostyring. Denne oppfølgingen er ofte god der og da, men den er svært personavhengig, varierer over tid og er vanskelig å få grep på av de som har et lederansvar eller tilsynsansvar. I et corporate governance-perspektiv er det også vanskelig å beskrive en slik form for internkontroll for eiere, myndigheter og andre interessenter. Tilnærmingen er derfor neppe i tråd med Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse (ESL).

ESL-anbefalingen sier at styret skal påse at selskapet har god internkontroll, samt informere i årsrapporten om hvordan internkontrollen er organisert. For å være god må den ønskede internkontrollen som et minimum være tilstrekkelig formalisert til at den kan beskrives og kommuniseres (til styre, revisor og ansatte som skal utøve den). Videre bør den være gjenstand for en årlig vurdering i styret, slik at man i årsberetningen kan redegjøre for hvordan internkontrollen faktisk har vært. Skal styrets årlige vurdering være reell, bør ledelsen rapportere til styret om internkontrollens tilstand, basert på en skikkelig test av om den ønskede internkontrollen faktisk har vært gjennomført, og med en vurdering av hvor alvorlige eventuelle avvik er. Nedenfor vil vi beskrive hva som bør være på plass i virksomheten for at internkontrollen kan håndteres slik Norsk Anbefaling for Eierstyring og Selskapsledelse beskriver.

I første omgang krever ESL-anbefalingen et direkte fokus på internkontroll der styret og ledelsen systematisk tar for seg hvordan internkontroll er satt i system i hele virksomheten. Det innebærer at man fokuserer på helheten og systematikken, ikke det enkelte kontrolltiltak. Tilnærmingen forutsetter at det på virksomhetens øverste ledelsesnivå fastsettes prinsipper og rammer for internkontroll, og at dette deretter iverksettes og måles systematisk i hele virksomheten. En slik tilnærming

krever et felles begrepsapparat, da kommunikasjon av krav nedover i organisasjonen, og senere oppfølging av etterlevelse, forutsetter at man kan sette ord på det som foregår. Det krever ikke nødvendigvis så mye mer ressurser enn en indirekte tilnærming, men det krever at alle engasjerer seg og tar inn over seg et felles rammeverk for å omtale internkontroll, og at man med disse begrepene beskriver hvordan internkontrollen skal utøves.

Nedenfor skal vi gjennomgå de viktigste begrepene i det verdensdominerende rammeverket for internkontroll, kalt COSO (COSO – an integrated Framework, 1992). Rammeverket er lagt til grunn for internkontroll-lovgivning i USA og Europa og er målestokken revisor bruker i sin vurdering av internkontroll. Det vil tilnærmet 100 % sikkert bli fundamentet for fremtidige regulatoriske føringer for internkontroll i Norge også. Det er derfor fornuftig å lære seg begrepene og å anvende dem i styringen av norske virksomheter allerede nå. Etter at vi har gjennomgått begrepene, vil vi kort vise hvordan de kan settes i system i en bedrift. Til slutt følger en sjekklister for de viktigste trinnene i den direkte tilnærmingen til internkontroll.

Begrepsapparat for internkontroll – COSO-begrepene

I den grad en virksomhet skal fastsette et begrepsapparat, anbefales COSO. Det vil gi konsistens med begrepene som benyttes i det øvrige næringslivet i Norge og internasjonalt, og gjøre det lettere å kommunisere med omverdenen. COSO beskriver internkontroll gjennom fem komponenter som henger sammen og deler inn virksomheten i tre dimensjoner. Definisjonene på de fem internkontrollkomponentene er basert på internasjonale revisjonsstandarder og er dermed et uttrykk for beste praksis.

Kontrollmiljø

Kontrollmiljøet omfatter holdningene, bevisstheten og handlingene til ledelsen og de som har overordnet ansvar for styring og kontroll med hensyn til foretakets interne kontroll og betydningen av denne i foretaket. Kontrollmiljøet omfatter også styrings- og ledelsesfunksjoner, og setter tonen i en organisasjon, noe som påvirker medarbeidernes bevissthet med hensyn til kontroll. Det danner grunnlaget for effektiv intern kontroll ved å sørge for disiplin og struktur.

Mindre foretak kan gjennomføre den interne kontrollen på en annen måte enn større foretak. Det kan for eksempel være at mindre foretak ikke har skriftlig fastlagte regler for ansvarlig forretningspraksis, men i stedet har utviklet en bedriftskultur som understreker viktigheten av integritet og etisk atferd

gjennom muntlig kommunikasjon, og ved at ledelsen går foran med et godt eksempel. Tilsvarende kan det være at de som har overordnet ansvar for styring og kontroll i mindre foretak, ikke omfatter et uavhengig eller eksternt medlem.

Foretakets risikovurderingsprosess

Et foretaks risikovurderingsprosess er dets prosess for å identifisere og håndtere forretningsrisikoer og resultatene av dem. En slik prosess innebærer en fase for identifikasjon av risiko, etterfulgt av en analysefase der man vurderer mulige konsekvenser og sannsynligheter for risikoene hver for seg og samlet. Til slutt følger en tiltaksfase der man bestemmer hvordan man skal håndtere uønsket risiko. En integrert del av prosessen er kommunikasjon med relevante parter, fra styret og helt ned på gulvet.

De grunnleggende konseptene i foretakets risikovurderingsprosess er relevante for ethvert foretak uavhengig av størrelse, men det er sannsynlig at risikovurderingsprosessen er mindre formell og mindre strukturert i mindre foretak enn i større. Alle foretak bør ha fastsatt mål for viktige områder, men i mindre foretak er de snarere implisitt enn eksplisitt fastsatt. Ledelsen kan ha kjennskap til risikoer knyttet til disse målene gjennom direkte personlig kontakt med medarbeidere og utenforstående parter uten å gjennomføre en formell prosess.

Informasjonssystem

Et informasjonssystem er måten informasjon beveger seg på i en organisasjon. Det bør være klart definert hvordan informasjon fra ledelsen skal flyte nedover i organisasjonen, og hvordan viktige opplysninger fra "bunnen" skal kommuniseres oppover. Dette kan skje både gjennom mennesker og prosesser, og gjennom teknologisk infrastruktur. Det bør være klart definert hvordan informasjon om risiko og kontrolltiltak skal formidles, og hvem som har kommunikasjonsansvar for dette.

Informasjonssystemer er som regel mindre formelle i mindre foretak, men de har en like viktig rolle. Mindre foretak der ledelsen tar aktivt del i den daglige driften, trenger ikke nødvendigvis omfattende beskrivelser av rutiner eller skriftlig fastlagte retningslinjer. Kommunikasjonen kan være mindre formell og enklere å oppnå i mindre foretak fordi det er færre nivåer og ledelsen er mer synlig og tilgjengelig.

Kontrollaktiviteter

Kontrollaktiviteter er de retningslinjene og rutineene som bidrar til å sikre at instruksjoner fra ledelsen blir utført, for eksempel at det blir iverksatt nødvendige tiltak for å håndtere risikoer som

truer oppfyllelsen av foretakets mål. Kontrollaktiviteter, enten i IT-systemer eller i manuelle systemer, har ulike formål og anvendes på ulike organisasjons- og funksjonsnivåer.

Det er sannsynlig at konseptene som ligger til grunn for kontrollaktiviteter i mindre foretak, ligner konseptene i større foretak, men graden av formalitet varierer. Videre kan det være at mindre foretak ikke anser bestemte typer kontrollaktiviteter relevante på grunn av kontroller som anvendes av ledelsen. Ledelsens eksklusive myndighet til å godkjenne kredittsalg, store kjøp og bruk av kreditter kan sørge for sterk kontroll over disse aktivitetene, og derved redusere eller fjerne behovet for mer detaljerte kontrollaktiviteter. En hensiktsmessig arbeidsdeling synes ofte å være et problem i mindre foretak. Selv foretak som kun har noen få ansatte, kan imidlertid være i stand til å tildele ansvar slik at det oppnås en hensiktsmessig arbeidsdeling eller, hvis dette ikke er mulig, gjennom ledelseskontroll over de relevante aktivitetene for å oppfylle kontrollmålene.

Overvåking av kontroller

Et viktig ledelsesansvar er å opprette og vedlikeholde intern kontroll på løpende basis. Ledelsens overvåking av kontroller omfatter en vurdering av om de fungerer som tiltenkt, og at de endres i samsvar med endringer i omgivelsene. Overvåking av kontroller kan omfatte aktiviteter som for eksempel ledelsens gjennomgang av kvalitet i regnskapsavdelingen, vurdering av om salgsmedarbeiderne overholder foretakets retningslinjer for vilkår i salgskontrakter, og en juridisk avdelings tilsyn med samsvar med foretakets regler for etisk atferd og ansvarlig forretningspraksis.

Løpende overvåkningsaktiviteter i mindre foretak er som regel mindre formelle og utføres vanligvis som en del av den generelle styringen av foretakets drift. Ledelsens aktive deltakelse i driften vil ofte identifisere vesentlige problemer, men selv de minste foretak kan tjene på en mer formalisert overvåkning av de viktigste kontrollene.

En annen måte å beskrive de fem komponentene på

De fem komponentene over kan også ses på som en kronologisk prosess; Først gjennomfører man en risikovurdering, og basert på den iverksettes kontrolltiltak. Disse må deretter kommuniseres ut til virksomheten gjennom informasjonssystemet, og etterlevelsen blir deretter overvåket gjennom det samme informasjonssystemet ved at bevis for gjennomførte kontroller kommuniseres oppover. Summen av dette er at man har et godt kontrollmiljø der ledelsen vet at de viktigste risikoene blir kontrollert.

Tre dimensjoner av internkontroll

Selv om det er internkontrollen som helhet som er i fokus, kan det i noen tilfeller være hensiktsmessig å se på foretaket som delt i tre dimensjoner. Det skyldes at det f.eks. kan finnes særlover/regler eller markeds-/kunde krav som stiller spesifikke krav til internkontroll eller risikostyring for visse områder av driften eller visse deler av rapporteringen (slik som avgiftsrapportering, børsrapportering eller årsregnskap). De tre dimensjonene COSO benytter, er:

1. Drift – der fokus er på lønnsomhet og verdiskapning
2. Rapportering – der fokus er på korrekt måling og rapportering av driften, både i forhold til årsregnskapet og mer løpende driftsoppfølging
3. Etterlevelse av lover og regler – der fokus er på at drift og rapportering følger lovpålagte/regulatoriske krav

Hvordan anvende COSO-begrepene i virksomheten?

ESL-anbefalingen sier at styret skal påse at selskapet har god internkontroll, og informere i årsrapporten om hvordan internkontrollen er organisert. I første omgang bør styret og ledelsen derfor ta for seg internkontroll og risikostyring som et eget tema og prøve å sette ord på hvordan den er utformet og fungerer. Dette bør gjøres med COSO-begrepene. I den grad man ikke er fornøyd med tilstanden, kan man beskrive hvordan man ønsker at internkontrollen skal være, deretter implementere den designede løsningen og påse at den etterleves. Nedenfor følger fire råd for bedrifter som ønsker en formalisert internkontrollstruktur i tråd med hva PricewaterhouseCoopers mener er best praksis:

1. Roller og ansvar knyttet til internkontroll som tema bør formaliseres i instruksjoner og mandater til styre, daglig leder samt eventuell audit committee og internrevisjon. Det er daglig leders ansvar å formalisere rollene videre nedover i virksomheten (på driftsledere, CFO etc). I denne forbindelse bør det klargjøres hva slags rolle man har i forhold til internkontroll; utforme, implementere, etterleve eller føre tilsyn/overvåke, samt hvor hyppig et slikt ansvar skal utøves.
2. Instruksjoner og mandater bør suppleres med et etisk regelverk og generelle prinsipper for utforming av internkontroll, f.eks. et rammeverk for internkontroll, helst COSO. Med gode prinsipper i bunnen er det lettere å få hele virksomheten til å trekke i samme retning.
3. Internkontrollhandlinger består av konkrete tiltak (handlingsregler) knyttet til reduksjon av uønsket risiko.

Handlingsreglene bør beskrives i et sett av overordnede policies som omhandler de viktigste delene av virksomhetens verdikjede – både verdiskapende aktiviteter og støtteaktiviteter. Policyene danner grunnlaget for å utforme mer detaljerte prosedyrer for hvordan oppgaver skal løses i virksomheten. Policyene og prosedyrene sørger for at internkontrollen er formalisert og kommuniserbar. De aktivitetene i virksomheten som ikke ønskes formalisert i policies og prosedyrer, styres av det etiske regelverket og de generelle prinsippene for internkontroll.

4. De tre punktene over omhandler dokumenter som bør suppleres med et regime for vedlikehold og oppdatering. I tillegg bør det etableres en støttefunksjon for daglig leder som hjelper til med kommunikasjon og opplæring i vedtatte dokumenter, samt fasilitering av ledelsens overvåkning av etterlevelse. Overvåkningen er fundamentet for å hjelpe styret med å oppfylle sitt tilsynsansvar, og er etter vår erfaring nøkkelen til å lykkes med implementeringen av formelle styringsdokumenter.

Mindre selskaper kan anvende en ”lett” versjon av det som er beskrevet over. Prinsippene er uansett de samme; de viktigste rollene beskrives i instruksjoner, og man setter opp noen skriftlige retningslinjer for de viktigste kontrollene. Deretter passer man på at de etterleves og gjør opp status med jevne mellomrom – gjerne årlig eller oftere.

Oppsummering

I dette kapitlet har vi sett på styrets og ledelsens rolle i forhold til internkontroll og risikostyring i et corporate governance-perspektiv. Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse gjør det helt klart at dette er selvstendige temaer som styret/ledelsen skal påse kvaliteten av og kommunisere til omverdenen. Det forutsetter klare og tydelige begreper (COSO) og en systematisk tilnærming til hvordan internkontrollen utformes, beskrives, overvåkes og kommuniseres. Vi håper dette kapitlet har gitt en innledning til temaet, og at leseren sitter igjen med en forståelse av de viktigste prinsippene og begrepene.

Sjekkliste – 10 spørsmål

Sjekklisten nedenfor kan gi en indikasjon på hvor moden virksomheten er i forhold til internkontroll og risikostyring.

1. Har man satt internkontroll på styre-/ledelsesagendaen som et selvstendig tema?
2. Har man fastsatt mål, kvalitetskrav og prinsipper for internkontroll og risikostyring? Har man gitt internkontrollen en overordnet ramme/utforming?
3. Har man tildelt klare roller og oppgaver for internkontroll og risikostyring? Er disse skriftlige? Bør de være skriftlige?
4. Finnes det en systematisk tilnærming for å identifisere og analysere risiko? Er risikovurderinger dokumentert, og er de kommunisert til relevante parter?
5. Har man satt opp skriftlige retningslinjer for de viktigste forretningsprosessene? Bør man gjøre dette for noen/alle?
6. Er man sikker på at all vesentlig risiko er vurdert, og at eventuelle tiltak er tilstrekkelige?
7. Blir tiltak/kontroller oppdatert etter hvert som risikobildet endrer seg? Skjer dette på en systematisk og periodisk måte?
8. Overvåker man at de viktigste tiltakene/kontrollene faktisk blir gjennomført? Blir gjennomføringen av tiltak/kontroller dokumentert? Bør gjennomføringen dokumenteres for å muliggjøre overvåkning?
9. Får styret regelmessig rapportering om gjennomføringen av internkontroll? Er styret trent i hva de skal gjøre med en slik rapportering?
10. Iverksetter man handlingsplaner når det blir identifisert svakheter/brudd på internkontroll?





Kapittel 8

Revisor og corporate governance

Revisors overordnede samfunnsmessige rolle er å redusere risiko som er knyttet til informasjon, for derigjennom å redusere risikopremien på kapital.

8. Revisor og corporate governance

Revisors rolle

«Et selskap med god balanse mellom kost og nytte i sin risikostyring er et selskap med god corporate governance.» Utsagnet forutsetter at det anlegges et bredt syn på risiko. Man må ta hensyn til sentrale interessegrupper, selskapets langsiktige lønnsomhet og selskapets generelle sosiale ansvar. Videre må de risikostyringsverktøy som er brukt, være egnet til å kontrollere relevante risikotyper. Til slutt må samtlige interessegrupper også oppfatte risikoen som velkontrollert – noe som bringer selskapets kommunikasjonsstrategi inn under corporate governance-begrepet.

I dette kapitlet skal vi sette søkelyset på revisors rolle i forhold til corporate governance. Uten revisors årlige bekreftelse vil ikke interessegruppene ha tilstrekkelig tillit til at risikoen er velkontrollert, og risikopremien på kapital vil bli for høy. Hvorfor skulle man ellers lovregulere revisjonsplikten?

Å definere corporate governance er som å spå fremtidig børsutvikling. Alle mener noe om det, og alle vet at de bommer. Like vakt blir det når du spør noen om revisors rolle.

Corporate governance – hva mener vi med det?

Corporate governance er det som må skje for at selskapets interessegrupper (eiere, ledelse, styrende organer, ansatte, kunder, myndigheter etc.) oppfatter at selskapets risiko (lønnsomhet, marked, kreditt, drift, investering, regulering, etc.) er velkontrollert (risiko er akseptert, forsikret/delt, redusert eller unngått). I tillegg til at interessegruppene oppfatter det slik, må oppfatningen stemme med virkeligheten.

Revisors rolle overfor samfunnet/kapital-markedene

Revisors overordnede samfunnsmessige rolle er å redusere risiko som er knyttet til informasjon, for derigjennom å redusere risikopremien på kapital. Det er derfor lovpålagt at en revisor må gi en bekreftelse på riktigheten av visse typer informasjon som selskapets styre gir til generalforsamlingen og offentligheten eller Foretaksregisteret.

Teoretisk kan man formulere problemstillingen i et agent-prinsipalt rammeverk: I en bedrift avgir agenten informasjon/regnskap om hvor vellykket forvaltningen av prinsipalens verdier har vært. Prinsipalen vurderer og belønner agenten ut fra hvilken indikasjon informasjonen gir om

agentens dyktighet. Agentens avlønning øker når informasjonen viser bedre resultater; agenten vil dermed ha insentiver til å overdrive. Uavhengig verifikasjon av informasjon har derfor vesentlig effekt på risikopremien som prinsipalen krever for å la agenten ta beslutninger med konsekvenser for prinsipalens verdier. Verifikasjonen gir redusert usikkerhet rundt målingen av agentens dyktighet.

Praktisk kan man formulere det slik: Aksjeeierne vet lite om hvordan ledelsen forvalter verdiene deres. Årsregnskapet er den viktigste indikasjonen på hvordan det går. Siden ledelsen i stor grad har resultatbasert lønn, er eierne usikre på om de vil gi et sannferdig bilde i regnskapet de selv avlegger. For å kvalitetssikre informasjonen vil eierne, og samfunnet, derfor ha en uavhengig verifikasjon.

Uten dette ville de ha krevd høyere avkastning på pengene sine, og dermed forårsaket høyere avkastningskrav og dermed lavere verdiskapning på grunn av færre investeringer. Sett i sammenheng med corporate governance blir revisor derfor hovedpersonen i forhold til «oppfatte»-dimensjonen, gjennom at han verifiserer hovedinformasjonen som interessegruppene benytter til å danne oppfattelsen av ledelsens risikohåndtering og verdiskapning. Revisor gir økt sikkerhet for at «oppfattelsen» samsvarer med virkeligheten.

Revisors insentiver til å meddele sannheten

Årsaken til at revisjonen har en vesentlig effekt på risikopremien, er at revisors bekreftelse er garantert av hans personlige formue, kombinert med et strengt uavhengighetskrav. Begge vilkårene er sentrale for at revisors uttalelser skal kunne tillegges verdi.

Revisor har ingenting å tjene, men alt å tape, på feilrapportering i årsregnskapet. Revisors personlige garanti, basert på uavhengighet og økonomisk ansvar, er fundamentet for at man kan ha tillit til denne informasjonen. Revisor er den sindige personen som sier:

«Dere kan stole på bokføringen og regnskapene, og på at ledelsen oppfører seg i henhold til loven. Dette sier jeg basert på omfattende krav til hva jeg skal kontrollere og vurdere, vel vitende at dere kan saksøke meg hvis jeg har vært uaktsom i forhold til disse omfattende kravene, og at dette har en årsakssammenheng med deres tap.»

Revisors rolle i forhold til styret

Styret har lovpålagte krav om å sikre kvaliteten i styring, kontroll og rapportering. Hvis det ikke gjør jobben sin, kan

medlemmene bli erstatningsrettslig ansvarliggjort og strafferettslig forfulgt. De har derfor i utgangspunktet insentiver til å gjøre dette skikkelig. Har de imidlertid ikke gjort jobben sin, så kan de ha insentiver til å skjule det. Revisors jobb motvirker til en viss grad også denne insentivproblematikken; i den grad det følger av revisjonsarbeidet som er forbundet med regnskapet, bekrefter revisor at ledelsen/styret ikke har satt seg i erstatningsansvar/strafferettslig ansvar – det vil si at styret/agenten har gjort jobben sin.

I tillegg til kontrollørrollen overfor styret er revisor også en ressurs gjennom de lovpålagte kravene om omgående å rapportere visse typer informasjon til styret gjennom formelle brev som skal protokollføres. På denne måten sikres styret kunnskap om svakheter i selskapet, samtidig som det dokumenteres at styret har fått informasjonen. En god revisor, med forståelse for selskapets risikobilde og kontrollbehov, vil derfor være en viktig informasjonskanal for styret i dets plikt til å påse god styring og kontroll. Eierne kan også sove tryggere om natten, da det ikke nytter for styret å si «vi visste ikke», når det er protokollført at revisor har informert om problemet.

Revisors rolle i forhold til daglig ledelse

Også overfor den daglige ledelsen har revisor en bredere rolle enn kontrollørrollen. Revisor hjelper ledelsen med å identifisere svikt i interne kontrollrutiner og den finansielle rapporteringen gjennom uavhengig testing i forbindelse med bekreftelsen av årsregnskapet. Rollen inkluderer normalt forslag om forbedringsmuligheter vedrørende identifiserte svakheter. På denne måten bidrar revisor til bedre styring og kontroll i selskapene samtidig som han utfører sin primær oppgave. Denne kunnskapsoverføringen har en egenverdi utover risikopremiereduksjonen som kommer fra revisors uavhengige bekreftelse av regnskapet.

Ved siden av å være kontrollør og en støttespiller på intern kontroll er revisor en fagekspert innenfor regnskap, skatt, selskapsrett og avgift. For mange bedrifter, og da særlig de små, er revisor hovedressursen for å holde tritt med et komplekst regulatorisk rammeverk i rask endring. Bedriftene selv ville rett og slett ikke klart å opprettholde et tilstrekkelig kompetansenivå uten uakseptable kostnader. Denne rollen fyller revisorene direkte gjennom sin revisjonsrelaterte bistand, og indirekte gjennom revisjons selskapenes funksjon som læringsplattform og springbrett for nyutdannede økonomistudenter.

Revisors rolle – konklusjon

Revisors hovedrolle er å redusere kapitalkostnaden i samfunnet. Dette gjøres gjennom å oppveie

insentivproblematikken som foreligger, gjennom at ledelsen selv avlegger regnskap for hva de har gjort med eiernes penger. Revisors rolle går imidlertid lenger enn dette, gjennom at han er en faglig ressursperson for ledelsen, samt at han er pålagt å kommunisere vesentlige svakheter til styret og generalforsamlingen.

Det helhetlige perspektivet på denne rollen plasserer revisor som en sentral aktør i corporate governance-prosessen: veien mot god balanse mellom kost og nytte i risikostyring av selskapet, samt oppfattelsen av dette blant selskapets interessegrupper.

Revisor og uavhengighet

Så vel nasjonalt som internasjonalt har kravene til revisors uavhengighet vært viet stor oppmerksomhet, ikke minst etter den siste tidens skandaler. Og selv om hovedfokus har vært rettet mot ledelsesmisligheter, har også revisor måttet tåle betydelig negativ omtale. I USA har revisors manglende uavhengighet og faglige integritet primært vært stridstema.

I Norge har vi også hatt saker, disse har i begrenset grad berørt revisors uavhengighet, men snarere kvaliteten på revisjonen. «Rådgivningstilsynet» (omhandlet revisors rådgivning til revisjonsklienter) utført av Kredittilsynet for årene 2000–01 har derimot bidratt til at revisors uavhengighet også er blitt behørig omtalt i norsk presse.

Når det gjelder kvalitet i revisjonen, er Kredittilsynets klare hovedkonklusjon at det er grunnlag for å ha tillit til norske revisorer, og at unntakene er få. Vi har videre erfaring for at de store sakene som har fått spaltemeter med negativ omtale mot revisorer har resultert i frifinnelse for erstatningskrav reist mot revisor. Kritikken som har fremkommet i forbindelse med Rådgivningstilsynet, handler ikke om kvalitet i revisjonen, kun om revisors uavhengighet. Uavhengighet blir sett på som fundamentet for revisjonsinstituttet.

Hva er revisors uavhengighet?

Det sentrale begrepet uavhengighet er ikke gitt en klar definisjon, men målet er objektivitet. Objektivitet består av uavhengighet og faglig integritet. Revisors uavhengighet og objektivitet er regulert i revisorloven kapittel 4. Den norske Revisorforening har definert to former for uavhengighet:

1. Uavhengig grunnholdning og innstilling (reelt uavhengig)
2. Fremstå som uavhengig (tilsynelatende uavhengig)

Det må klart skilles mellom disse formene for uavhengighet.

Den første formen for uavhengighet betyr at revisor må opptre uten å la seg påvirke, uansett hvilke omstendigheter som måtte foreligge. Den andre formen for uavhengighet betyr at revisor må fremstå som uavhengig overfor utenforstående. Og ikke overfor hvilken som helst utenforstående (Ola Hvermannsen), men overfor en opplyst tredjepart med kunnskap om de relevante forholdene. Det er derfor f.eks. tvilsomt om pressen kan sies å være en opplyst tredjepart i forhold til revisors tilsynelatende uavhengighet. Revisor er underlagt taushetsplikt, og negativ omtale kan sjelden imøtegås av revisor. Fremstillingen vil således i beste fall være ubalansert.

Formål og tiltak

Formålet med uavhengighetsreglene er for det første at brukerne av et revidert regnskap skal kunne innrette seg i tillit til at revisor og foretak ikke har hatt sammenfallende interesser i å gi et fortegnert bilde av virksomheten. For det andre skal reglene forhindre at revisor kommer i en stilling der vedkommende i realiteten kontrollerer sitt eget arbeid, eller arbeid som hun eller han på annen måte er ansvarlig for, såkalt «egenkontroll». Med revisor menes også dennes nærstående (f.eks. ektefelle eller søsken) og selskaper som revisor har samarbeidsavtale med.

Det er likevel lang tradisjon for at revisor yter rådgivningstjenester til revisjonsklienter (innenfor de rammene revisorloven setter). Dette er primært begrunnet ut fra et behov i næringslivet for å nyttiggjøre seg revisors innsikt og at kostnadene for den revisjonspliktige blir lavere. Revisorlov-utvalget karakteriserte problemstillingen som «næringslivets behov for rådgivningstjenester og konflikten mot uavhengighetskravet for revisor». Utvalget vurderte de motstående hensynene og la vekt på næringslivets behov for å benytte sine revisorer også til rådgivning. I denne sammenhengen er det interessant å notere at i noen studier av revisors atferd viser det seg at revisor faktisk blir mer objektiv (reelt mer uavhengig) når han eller hun leverer andre tjenester i tillegg til revisjon. Etter vår oppfatning vil dette også bidra til økt kunnskap, som igjen bidrar til høyere kvalitet i revisjonen. Motsatt vil den økte økonomiske avhengigheten påvirke revisors uavhengighet negativt. Samfunnsøkonomisk er det derfor avgjørende å finne en balanse mellom de ulike hensynene.

Vi ønsker også å trekke frem behovet for tverrfaglig kunnskap. Mangel på forretnings- og bransjekompetanse en av de største truslene mot revisors troverdighet, integritet og uavhengighet.

Kvalitet i revisjon av komplekse virksomheter forutsetter et bredt sammensatt fagmiljø. Dette er også bakgrunnen for at de globale revisjonsselskapene ser det som en nødvendighet å opprettholde sine rådgivningsmiljøer. Disse miljøene skal foruten å operere på ikke-revisjonsklienter være en nødvendig

del av revisjonsteam på komplekse oppdrag. Enkelt sagt må revisjonsprofesjonen speile kompleksiteten i moderne virksomheter gjennom bredt sammensatte kompetansemiljøer. Dette bidrar igjen til at profesjonen opprettholder sin attraktivitet som arbeidsgiver og fortsetter å trekke til seg talent og kompetanse. Foruten å være avgjørende for kvaliteten i revisjonen er dette viktig for næringslivet siden revisjonsbransjen er en av de viktigste rekrutteringskildene. I Norge er det etablert egnede og moderne virkemidler for å opprettholde tilliten til revisor i finansmarkedene og overfor samfunnet for øvrig. Vi har allerede en revisorlov som er grundig gjennomarbeidet. Vi har implementert internasjonale revisjonsstandarder og senest de internasjonale profesjonsreglene for revisors uavhengighet i tråd med EUs anbefaling (IFAC). I tillegg er overgangen fra selvregulering til myndighetsregulering som amerikanske revisorer opplever som en konsekvens av Sarbanes-Oxley Act, allerede en del av det norske revisjonsinstituttet. I Norge har vi Kredittilsynet, som i samarbeid med Den norske Revisorforening overvåker bransjen, og som har bidratt til bransjens integritet og objektivitet. I tillegg har revisjonsselskapene etablert strenge interne kjøregler for uavhengighet og faglig integritet.

I «Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse» (sist oppdatert 28. november 2006) blir revisors rolle behandlet i punkt 15: Revisor. Vi gjengir anbefalingens behandling av revisorrollen i det etterfølgende:

«Revisor bør årlig fremlegge for styret hovedtrekkene i en plan for gjennomføring av revisjonsarbeidet.»

Revisor bør delta i styremøter som behandler årsregnskapet. I møtene bør revisor gjennomgå eventuelle vesentlige endringer i selskapets regnskapsprinsipper, vurdering av vesentlige regnskapsestimater og alle vesentlige forhold hvor det har vært uenighet mellom revisor og administrasjonen.

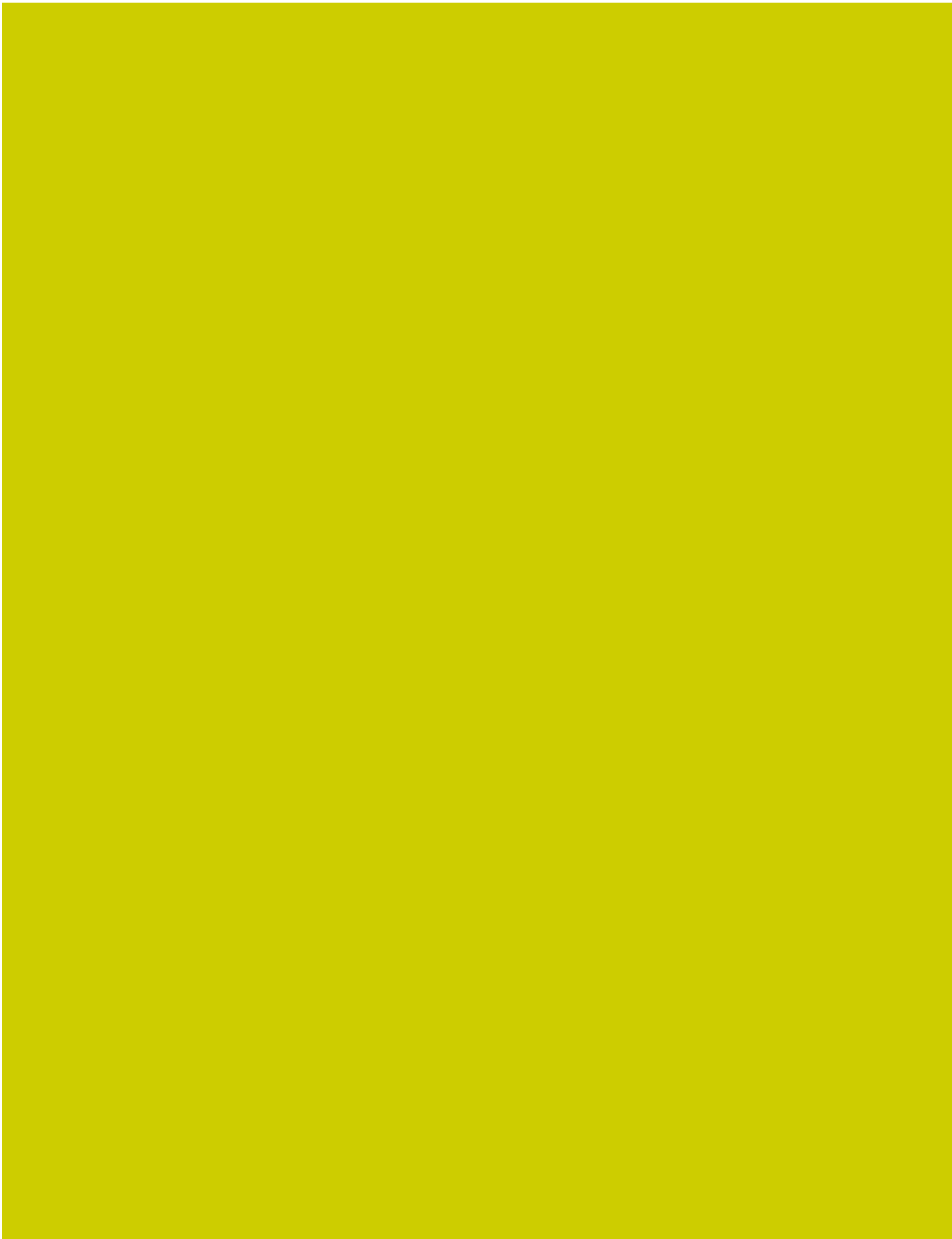
Revisor bør minst en gang i året gjennomgå med styret selskapets interne kontroll, herunder identifiserte svakheter og forslag til forbedringer.

Styret og revisor bør ha minst ett møte i året uten at daglig leder eller andre fra den daglige ledelsen er til stede.

Styret bør fastsette retningslinjer for den daglige ledelsens adgang til å benytte revisor til andre tjenester enn revisjon.

Revisor bør årlig gi styret en skriftlig bekreftelse på at revisor oppfyller fastsatte uavhengighetskrav. I tillegg bør revisor gi styret en oversikt over andre tjenester enn revisjon som er levert til selskapet.

I ordinær generalforsamling bør styret orienterte om revisors godtgjørelse fordelt på revisjon og andre tjenester.





Vedlegg

A: Eierne

A I: Valgkomité

- A 1. Krav til egenskaper og kompetanse med rekruttering av styremedlemmer (også daglig leder)

B: Styret

B I: Styret

- B 1 Styreinstruks
- B 2 Styrets arbeidsplan/årsplan
- B 3 Momentliste for styreleders oppgaver
- B 4 Spørsmål som styret bør stille om internkontroll
- B 5 Hensiktsmessige spørsmål for en gjennomgang av regnskaper
- B 6 Evalueringsskjema for styret

B II: Revisjonskomité/audit committee

- B 7 Instruks for en revisjonskomité (Audit Committee)
- B 8 Arbeidsplan og skjema for egenevaluering
- B 9 Forslag til (mulig) omtale av revisjonskomité/audit committee i årsrapporten
- B 10 Informasjon til nye medlemmer av en revisjonskomité (Audit Committee)

B III: Kompensasjonskomité

- B 11 Instruks for en kompensasjonskomité

C: Daglig leder

- C 1 Eksempel på instruks for daglig leder
- C 2 Daglig leders oppgaver i forhold til styret
- C 3 Daglig leders rapportering til styret

D: Revisor

- D 1 Hva bør du forvente av revisor?

A

A I: Valgkomité

A.1. Krav til egenskaper og kompetanse med rekruttering av styremedlemmer også daglig leder

Krav til generelle egenskaper og kompetanse som bør vurderes ved valg av styremedlemmer (og også daglig leder):

Den etterfølgende matrisen viser mulige egenskaper og kompetanse de som skal velge styremedlemmer (og daglig leder), bør vektlegge

Egenskaper og kvalifikasjoner	Til stede Ja/Nei	Kommentarer
A: Generelle kvalifikasjoner		
Evne til å ta velfunderte forretningsmessige avgjørelser		
Entreprenøraktig		
Kan se tingene i et bredere perspektiv		
Integritet i personlige og forretningsmessige forhold		
Internasjonal erfaring		
B: Strategiske kvalifikasjoner		
Kan se selskapets styrker og svakheter, og hvordan beslutninger vil påvirke dem		
Har evne til å se muligheter og trusler i spesifikke bransjer		
Har evne til å ta inn over seg større forretningsmessige og samfunnmessige endringer, fremfor alt knyttet til globale markeder		
Sikrer at strategier, budsjetter og forretningsplaner er i samsvar med visjon og strategi		
Er oppmerksom på endringer og behovet for endringer		
Forstår forskjellen mellom styring og drift		
C: Analytiske kvalifikasjoner		
Kan lese og tolke finansrapporter		
Har evne til å tenke kritisk og reise innvendinger mot forslag		
Kan se saker fra flere sider		
Ber om og bruker informasjon for å foreta velfunderte vurderinger		
D: Karakteregenskaper		
Handler ut fra moral og verdier		
Er villig til å handle ut fra og forbli lojal mot styrevedtak		
Har mot til å følge personlige overbevisninger		
Kan til enhver tid se objektivt på hva som er best for selskapet		
E: Kommunikative kvalifikasjoner		
Kan artikulere tanker, synspunkter, beveggrunner og poenger på en klar, konsis og logisk måte		
Er fleksibel og villig til å endre holdning når det er nødvendig eller hensiktsmessig		
Har evnen til å lytte og analysere og forstå sentrale poenger		
Kan fungere sammen med andre styremedlemmer i en gruppesetting og både bidra til og vurdere bidragene fra alle styremedlemmer		
Har evne til å veilede stab og medarbeidere		
Har evne til å håndtere mediene – komfortabel i offentlige sammenhenger		
Forstår motivene til investorer, analytikere, kunder, konkurrenter, ansatte, regulerende myndigheter og andre grupper, og kommuniserer med dem ut fra en slik forståelse		
F: Kvalifikasjoner av kunnskapsmessig art		
Er innforstått med ansvaret som hviler på en som styremedlem eller administrerende direktør		
Oppdatert på det siste innenfor forretningsdrift og ledelse		
Forstår styrets og styremedlemmenes rolle, prosesser og relasjoner		
Kjenner nøkkelindikatorerne på måloppnåelse for selskapet og dets toppledelse		
Forstår rettslige, regnskapsmessige og reguleringsmessige krav som påvirker selskapet		

B

B I: Styret

- B 1. Styreinstruks
- B 2. Styrets arbeidsplan/årsplan
- B 3. Momentliste for styreleders oppgaver
- B 4. Spørsmål som styret bør stille om internkontroll
- B 5. Hensiktsmessige spørsmål for en gjennomgang av regnskaper
- B 6. Evalueringsskjema for styret

B1. Styreinstruks

Aksjeloven(e) § 6-23:

“I selskaper hvor de ansatte har representasjon i styret skal styret fastsette en styreinstruks som gir nærmere regler om styrets arbeid og saksbehandling. Instruksen skal blant annet inneholde regler om hvilke saker som skal styrebehandles og daglig leders arbeidsoppgaver og plikter overfor styret. Instruksen skal også inneholde regler for innkalling og møtebehandling.”

§ 1 Formål med styrets arbeid

Styret skal være ansvarlig for ledelsen av selskapets virksomhet (følger aksjelovens regler). Selskapets virksomhet skal følge det som er omtalt som formålet med virksomheten i vedtektenes § 2, og retningslinjer og rammebetingelser gitt av eierne gjennom uttalelser på generalforsamlinger og bedriftsforsamlingsmøter.

Styrets formål og arbeid rettes mot følgende hovedoppgaver:

- Strategioppgaver
- Organiseringsoppgaver
- Kontrolloppgaver
- Egenoppgaver

Styrets arbeid vil rettes mot og dekke følgende typer saker:

- Referatsaker
- Oppfølgingssaker
- Beslutningssaker
- Diskusjoner

§ 2 Styrets møter

Styret skal normalt gjennomføre 8 styremøter pr. år. Ut over dette møtes styret når formannen kaller styret sammen til et ekstraordinært styremøte.

Styrets formann er ansvarlig for at styret kalles inn til møte. Styremøtene ledes av styreformannen, eller i dennes fravær av møteleder. Styret er vedtaksdyktig når minst halvparten av medlemmene er til stede.

I tilfelle stemmelikhet er det møtelederens stemme som avgjør. I saker hvor adm. direktørs deltakelse ikke er ønskelig, skal formannen klarere dette med adm. direktør. Adm. direktør deltar på styremøtene, men er ikke medlem av styret. Styret skal under formannens ansvar føre en møteprotokoll som undertegnes av møtedeltakerne. Protokollen skal legges frem for samtlige medlemmer, og det skal påtegnes for fremleggelsen av de medlemmene som var fraværende.

§ 3 Styrets sammensetning – ressurser, rettigheter og plikter

Styret skal ha 4 medlemmer i tillegg til ansattrepresentanter. Sammensetningen av de 4 medlemmene skal være slik at disse dekker følgende kompetansekrav:

- Bransjekunnskap – erfaring og referanser til bransjen. Kontaktnett
- Økonomierfaring og finansieringserfaring. Kapitalmarkedserfaring
- Markedsføring

Styrets medlemmer kan gjennom henvendelse til styrets formann kreve at formannen kaller inn til ekstraordinære møter. Det enkelte medlem kan kreve at saker ut over de som fremgår av egen arbeidsplan for styret, blir behandlet.

Det enkelte medlem har rett til å kreve redegjørelse og undersøkelser. Slike krav skal rettes til styrets formann.

Medlemmene kan rette henvendelser og ha direkte dialog med selskapets ledelse (innsynsrett). I slike tilfeller skal disse meddeles til formannen og adm. direktør før henvendelsene gjennomføres.

Styret må til enhver tid vurdere sin habilitet i forhold til lovens regler.

Styret har taushetsplikt når det gjelder kunnskap som de får om selskapet og selskapets virksomhet, og som ikke må gis til uvedkommende. Taushetsplikten gjelder ikke opplysninger som noen krever med hjemmel i lov. I en slik situasjon skal formannen informeres. d til daglig leder.

§ 4 Arbeidsplan og forhold til daglig leder

Styret skal hvert år utarbeide en arbeidsplan for sin virksomhet,

tilpasset selskapets størrelse og organisasjon. Arbeidsplanen skal bygge på styrets hovedoppgaver og dekingen av disse. I tillegg til ordinære saker på møtene skal styret ta opp temaer som dekker hovedoppgavene. Arbeidsplanen og utarbeidelsen av denne skal skje i samarbeid med adm. direktør.

Formannen og adm. direktør utarbeider forslag til arbeidsplan som behandles og fastsettes på styrets møte i desember.

Styret har totalansvaret for selskapets virksomhet og har ansvaret for ledelsen av selskapet. Daglig ledelse delegeres til adm. direktør.

Delegering av daglig ledelse skal kommuniseres med adm. direktør og skal synliggjøres gjennom instruks og forventninger. Adm. direktør skal på styremøtene rapportere om daglig ledelse.

§ 5 Omfang og oppgaver

Styrets arbeid rettes inn mot fire hovedoppgaver med tilhørende innhold:

Strategioppgaver

- Mål
- Strategiske planer
- Hovedrammer for operative planer
- Virksomhetsplan
- Budsjetter

Kontrollopgaver

- Risikoprofil. Risikostyring
- Kontrollmiljø. Intern kontroll
- Økonomirapporter. Regnskapsrapporter. Analyse. Budsjettstyring
- Rapporter fra revisor

- Kundetilfredshet
- Arbeidsmiljø. «Blodtrykket» i organisasjonen
- Formelle krav. Lover, regler, retningslinjer o.l.

Organiseringsoppgaver

- Organisasjonsmodell. Virksomhetsområder
- Ansvars-/myndighetsfordeling
- Instrukses – arbeidsbeskrivelse
- Kommunikasjonslinjer
- Rapporteringslinjer
- Ressursvurderinger. Kompetanseoppbygging

Egenoppgaver

- Styrets egenvurdering (evaluering)
- Evaluering av adm. direktør

§ 6 Rapporteringsplikt – innkalling til generalforsamling

Styret er ansvarlig for avleggelse av selskapets årsregnskaper og styrets årsberetning og innholdet i disse.

Styreprotokollene skal angi tid, sted, deltakere, om styret er beslutningsdyktig, om alle styremedlemmene er gitt anledning til å møte, behandlingsmåte og saksreferanse. I den enkelte sak skal det protokolleres hva saken gjelder, hvilket grunnlag styret har hatt til vurdering, og styrets vedtak. Der det kan ha betydning for forståelsen av vedtaket, skal det gis en kort begrunnelse for styrets beslutning. Momenter fra diskusjonen eller særsynspunkter protokolleres bare når det er tjenlig for oppfølging av saken, eller når medlemmer ønsker eller krever det.

Styremedlemmer som er uenige i vedtak, må stemme imot.

Protokollen skal alltid angi hvem som stemte for og imot beslutninger. Den som er uenig, kan be om å få sitt syn ført inn i protokollen. Dette gjelder også adm. direktør.

Protokollen sendes medlemmene og revisor. Protokollen skal være mottakeren i hende senest en uke etter at møtet er avholdt. Ønske om endring av beslutning meddeles referenten, som vurderer endringen i samråd med formannen.

Styrets protokoll vedtas og underskrives på neste møte. Hele styret og adm. direktør underskriver. De som ikke var til stede, har rett til å se protokollen.

Styret sørger for innkalling til generalforsamling, og at nødvendig dokumentasjon sendes aksjonærene.

§ 7 Sekretærfunksjonen

I samarbeid med formannen og adm. direktør skal sekretæren påse de praktiske oppgavene rundt styrets arbeid. Disse er:

- Utsending av innkallelse
- Koordinasjon av utsending av styrepapirer
- Oppfølging av styrevedtak
- Føring av referat
- Ajourhold av selskapets protokoller
- Utsending av innkallelse til generalforsamlinger, og referatskriving
- Å holde registrene i Brønnøysund à jour

Oslo, 1. januar 2007

Fastsatt i styremøte 1. januar 2007

B2. Arbeidsplan for styret

AS XYZ
Styrets Arbeidsplan
2007

Fastsatt i styremøte
13. desember 2006

Arbeidsplan for styret for perioden 01.01.07–31.12.07

Innhold	Side
0 Innledning.....	2
1 Styrets hovedoppgaver.....	3
2 Arbeidsplanen.....	4

Møteplanen	Dato	Tema
1. møte	10. januar 07 kl. 1400–1800	Organisering av virksomheten
2. møte	25. februar 07 kl. 1400–1800	Årsregnskap. Årsberetning
3. møte	17. april 07 kl. 1400–1800	I: Lønnsomhetsanalyse II: Helse, miljø, sikkerhet
4. møte	15. juni 07 kl. 1400–1800	I: Risiko II: Kontrollmiljø. Intern kontroll
5. møte	20. august 07 kl. 1400–1800	I: Økonomistyring II: Kundetilfredshet
6. møte	4. oktober 07 kl. 1400–1800	I: IT II: Formalkrav
7. møte	18. november 07 kl. 1400 – 1800	Strategi, planer, budsjetter (2008)
8. møte	17. desember 07 kl. 1400–1800	I: Egenoppgaver II: Evaluering av adm. direktør III: Arbeidsplanen for 2008

0 Innledning

Styrets ansvar	<p>AS XYZ er et eget juridisk selskap. Styrets ansvar følger av:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aksjelovens regler • Styreinstruks fastsatt den 20.04.05 for AS XYZ <p>AS XYZs styre har ansvaret for den alminnelige forvaltningen av selskapet – herunder hovedansvaret for selskapets virksomhet. Styret skal følgelig utøve myndighet.</p> <p>Styret er innsatt (valgt av eierne) for å ivareta det mangfoldet av interesser som knytter seg til XYZs forretningsdrift. Dette forutsetter at styret opererer med tyngde og selvstendighet så vel på vegne av disse interessene som overfor dem.</p>
Daglig ledelse	<p>Styret skal ikke lede eller være drivkraften i utviklingen av forretningsvirksomheten. Dette skal daglig ledelse for AS XYZ gjøre og være. Denne daglige ledelsen består av:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrerende direktør • Administrerende direktørs lederteam, som omfatter: • Økonomidirektør • Forretningsdirektør • Markedsdirektør
Styrets oppgaver	<p>Å styre innebærer å være med på å ta beslutninger ut fra rammer, krav, bestemmelser og ønsker som er gitt av:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eiere • Ansatte • Myndigheter • Andre interessegrupper <p>Mer beskrivende innebærer dette å være med på å sette mål, å organisere, sette tidsfrister, dirigere og kontrollere.</p>
Arbeidsplanen	<p>Styret vedtar årlig:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeidsplan <p>Arbeidsplanen skal fokusere på arbeidsform og den praktiske organiseringen av styrearbeidet. Denne arbeidsplanen skal dekke perioden 01.01.04.– 31.12.04.</p>

1 Styrets hovedoppgaver

AS XYZs styre definerer sine hovedoppgaver slik:	
Strategioppgaver	<p>Sammen med XYZs ledelse skal styret etablere mål og sette kurs for å nå disse gjennom fastsettelse av</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mål • Strategiske planer • Hovedrammer for operative planer • Virksomhetsplan • Budsjetter
Kontrolloppgaven	<p>Styret skal forvisse seg om at XYZ er på rett (målsatt) kurs, eventuelt skal styret gi premisser for korreksjoner og om nødvendig gjennomføre korrigerende tiltak. Inn under kontrolloppgaven kommer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Risikostyring • Kvalitetsstyring og kontroll. Kontrollmiljø og intern kontroll • Økonomirapporter. Regnskapsrapporter. Regnskapsanalyse • Budsjetstyring • Rapporter fra revisjonen • Kundetilfredshet. «Voice of the customer» • Arbeidsmiljø. Organisasjonens «blodtrykk» • Virksomheten i forhold til lover, regler, forskrifter og formelle rammebetingelser • Forsikringsordninger/dekning
Organiseringsoppgaver	<p>Styret skal sørge for at XYZ er riktig organisert og har de nødvendige ressurser for å kunne gjennomføre de oppgavene XYZ har, og de målene som er satt. Disse oppgavene utøves i samarbeid med ledelsen. Oppgaver her vil være:</p> <ul style="list-style-type: none"> • XYZs totale organisasjon. Virksomhetsområde • Ressursanalyser. Kompetansevurdering. Opplæringsplaner • Ansvars-/myndighetsfordeling • Stillingsinstrukser og arbeidsbeskrivelser • Kommunikasjonslinjer • Rapporteringslinjer
Egenoppgaven	<p>Styret skal medvirke til at det er sammensatt og organisert på en slik måte at det best mulig kan utføre de arbeidsoppgavene det har, og at arbeidet er basert på åpenhet, tillit og faglig kompetanse. Oppgaver her er:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Styrets evaluering av seg selv og de øvrige medlemmene av styret (årlig evaluering) • Styrets evaluering av adm. direktør (årlig evaluering)

2 Arbeidsplanen

Arbeidsplanen	<p>Arbeidsplanen er bygget opp rundt styrets hovedoppgaver. For å få en best mulig struktur på møtene ønsker styret å dele møtene i to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ordinære saker • Hovedtema/-temaer
Ordinære saker	Ordinære saker vil være forhold (saker) som skal behandles på alle styremøter.
Temaer	<p>Hovedtemaene skal sikre at styret setter av tilstrekkelig tid, og samtidig påser at det dekker sine hovedoppgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategioppgaven • Kontrolloppgaven • Organiseringsoppgaven • Egenoppgaven
Styrepapirer	<p>I god tid forut for et styremøte møtes adm. direktør og styrets formann for å sette endelig agenda, og for å bli enige om hvilke styrepapirer som skal sendes til styret, og hvilke saker daglig leder må forberede.</p>

Arbeidsplan for styret 2007	Møte nr. 1 Møtedato: 10 januar 2007 Kl. 14.00
Ordinære saker	Ansvarlig
Protokoll fra siste møte i styret	Sekretær
Orientering fra daglig leder (generell orientering) om selskapet	Adm. direktør
Regnskaps-/økonomirapporter. Budsjettoppfølging	Adm. direktør
Orientering om hovedsaker fra ledermøtene. Gleder og bekymringer	Adm. direktør
Er vi på målsatt kurs? Behov for eventuelle justeringer	Adm. direktør
Spesielle saker som skal vedtas av styret	Adm. direktør
Revisjonens rapporter	Adm. direktør
Lover, regler, forskrifter osv. som er nye og får konsekvenser for oss	Adm. direktør
Eventuelt	Styret/ Adm. direktør
Tema: Organisering av virksomheten	
Presentasjon av organisasjonsplanen. Virksomhetsområde	Adm. direktør
Ansvars-/myndighetsfordeling	Adm. direktør
Stillingsinstrukser – arbeidsbeskrivelser	Adm. direktør
Erfaring med organisasjonsmodellen. Funksjonell i forhold til vår?	Adm. direktør
Har vi nødvendige ressurser og riktig struktur for å nå våre mål?	Adm. direktør
De ansattes oppfatning av organisering og ledelse	Adm. direktør
Omverdenens vurdering av vår organisasjon (kunder, leverandører, osv.)	Adm. direktør
Vedtak	Styret
Notater/kommentarer	

Arbeidsplan for styret 2007	Møte nr. 2 Møtedato: 25 februar 2007 Kl. 14.00
Ordinære saker	Ansvarlig
Protokoll fra siste møte i styret	Sekretær
Orientering fra daglig leder (generell orientering) om selskapet	Adm. direktør
Regnskaps-/økonomirapporter. Budsjettoppfølging	Adm. direktør
Orientering om hovedsaker fra ledermøtene. Gleder og bekymringer	Adm. direktør
Er vi på målsatt kurs? Behov for eventuelle justeringer	Adm. direktør
Spesielle saker som skal vedtas av styret	Adm. direktør
Revisjonens rapporter	Adm. direktør
Lover, regler, forskrifter osv. som er nye og får konsekvenser for oss	Adm. direktør
Eventuelt	Styret/Adm. direktør
Tema: Årsregnskap, Årsberetning	
Gjennomgang av årsregnskapet. Resultatregnskapet, balanse, noter og kontantstrømsoppstilling.	Adm. direktør/ økonomidirektør
Adm. direktør og økonomidirektørs redegjørelse/gjennomgang Poster og regnskapsprinsipper som krever spesielle kommentarer	
Ekstern revisors kommentarer til regnskapet.	Revisor
Styrets «godkjennelse» av årsoppgjøret. Vedtak	Styret
Forslag til anvendelse av årsresultatet. Vedtak	Revisor
Gjennomgang og diskusjon av styrets årsberetning	Styret
Styrets fastsetting av årsberetning. Vedtak	Styret/Adm. direktør
Ekstern revisors beretning. Vil revisor anbefale årsregnskapet?	Styret
Klargjøring av endelig presentasjon	Styret
Klargjøring av og fastsettelse av agenda for ordinær generalforsamling	Adm. direktør/styret
Notater/kommentarer	

Arbeidsplan for styret 2007	Møte nr. 3 Møtedato: 17. april 2007 Kl. 14.00
Ordinære saker	Ansvarlig
Protokoll fra siste møte i styret	Sekretær
Orientering fra daglig leder (generell orientering) om selskapet	Adm. direktør
Regnskaps-/økonomirapporter. Budsjettoppfølging	Adm. direktør
Orientering om hovedsaker fra ledermøtene. Gleder og bekymringer	Adm. direktør
Er vi på målsatt kurs? Behov for eventuelle justeringer	Adm. direktør
Spesielle saker som skal vedtas av styret	Adm. direktør
Revisjonens rapporter	Adm. direktør
Lover, regler, forskrifter osv. som er nye og får konsekvenser for oss	Adm. direktør
Eventuelt	Styret/Adm. direktør
Tema: I: Lønnsomhetsanalyse	
Presentasjon og gjennomgang av virksomhetens lønnsomhet. Totalt. Produkter. Kunder. Markeder. Utviklingen siste 3 år.	Forretningsdirektør
Informasjon om og analyser av konkurrenter. Benchmarking /sammenlikninger	Forretningsdirektør
Våre styrker og svakheter	Forretningsdirektør
Behov for endringer, satsninger, osv	Forretningsdirektør
Vurdering av kostnadsnivå. Muligheter til kostnadsreduksjon	Forretningsdirektør
Vedtak	Styret
Tema: II: Helse, miljø, sikkerhet	
Presentasjon av og redegjørelse for HMS	Adm. direktør
Mangler, svakheter, kritikkverdige forhold	Adm. direktør
Vårt arbeidsmiljø; styrker og svakheter	Adm. direktør
Vedtak	Styret
Notater/kommentarer	

Arbeidsplan for styret 2007	Møte nr. 4 Møtedato: 15. juni 2007 Kl. 14.00
Ordinære saker	Ansvarlig
Protokoll fra siste møte i styret	Sekretær
Orientering fra daglig leder (generell orientering) om selskapet	Adm. direktør
Regnskaps-/økonomirapporter. Budsjettoppfølging	Adm. direktør
Orientering om hovedsaker fra ledermøtene. Gleder og bekymringer	Adm. direktør
Er vi på målsatt kurs? Behov for eventuelle justeringer	Adm. direktør
Spesielle saker som skal vedtas av styret	Adm. direktør
Revisjonens rapporter	Adm. direktør
Lover, regler, forskrifter osv. som er nye og får konsekvenser for oss	Adm. direktør
Eventuelt	Styret/Adm. direktør
Tema: I: Risikostyring/-vurdering	
Risikovurdering. Hvilke risikoer eksisterer? Hvilken risikoprofil skal vi ha?	Adm. direktør
Risikostyring. Hvordan styres og rapporteres risiko?	Adm. direktør
Kritiske suksessfaktorer	Adm. direktør
Vedtak	Styret
Tema: II: Kontrollmiljø. Intern kontroll	
Presentasjon av kvalitet, styring og kontroll (KSK). Prinsippdokument, etiske regler, risikovurdering, kontrolltiltak, rammer og retningslinjer for kontroll. Kritiske faktorer.	Adm. direktør
Rapportering og overvåking av KSK. Sterke og svake sider	Adm. direktør
Tilstandsrapport	Adm. direktør
Nødvendige tiltak	Adm. direktør
Revisors management letter (brev til ledelsen). Vurdering av KSK	Adm. direktør/revisor
Vedtak	Styret
Notater/kommentarer	

Arbeidsplan for styret 2007	Møte nr. 5 Møtedato: 20. august 2007 Kl. 14.00
Ordinære saker	Ansvarlig
Protokoll fra siste møte i styret	Sekretær
Orientering fra daglig leder (generell orientering) om selskapet	Adm. direktør
Regnskaps-/økonomirapporter. Budsjettoppfølging	Adm. direktør
Orientering om hovedsaker fra ledermøtene. Gleder og bekymringer	Adm. direktør
Er vi på målsatt kurs? Behov for eventuelle justeringer	Adm. direktør
Spesielle saker som skal vedtas av styret	Adm. direktør
Revisjonens rapporter	Adm. direktør
Lover, regler, forskrifter osv. som er nye og får konsekvenser for oss	Adm. direktør
Eventuelt	Styret/Adm. direktør
Tema: I: Økonomistyring/-forvaltning/-rapportering	
Presentasjon av selskapets økonomistyringssystem	Økonomidirektør
Presentasjon av økonomi-/regnskapsrapporter	Økonomidirektør
Nøkkeltall. Budsjettoppfølging. Avviksanalyser	Økonomidirektør
Controllers rapportering	Økonomidirektør
Har vi tilfredsstillende økonomistyringssystemer? Behov for endringer, forbedringer o.l.	Økonomidirektør
Vedtak	Styret
Tema: II: Kundetilfredshet	
Presentasjon av kundetilfredshetsanalysen	Markedsdirektør
Behov for korreksjoner. Produkter, markedstiltak	Markedsdirektør
Vedtak	Styret
Notater/kommentarer	

Arbeidsplan for styret 2007	Møte nr. 6 Møtedato: 4. oktober 2007 Kl. 14.00
Ordinære saker	Ansvarlig
Protokoll fra siste møte i styret	Sekretær
Orientering fra daglig leder (generell orientering) om selskapet	Adm. direktør
Regnskaps-/økonomirapporter. Budsjettoppfølging	Adm. direktør
Orientering om hovedsaker fra ledermøtene. Gleder og bekymringer	Adm. direktør
Er vi på målsatt kurs? Behov for eventuelle justeringer	Adm. direktør
Spesielle saker som skal vedtas av styret	Adm. direktør
Revisjonens rapporter	Adm. direktør
Lover, regler, forskrifter osv. som er nye og får konsekvenser for oss	Adm. direktør
Eventuelt	Styret/Adm. direktør
Tema: I: IT	
Presentasjon av IT-strategi	Forretningsdirektør
Presentasjon av IT-systemene	Forretningsdirektør
IT-sikkerhet. Katastrofeplan med mer	Forretningsdirektør
Erfaringer med IT-systemene siste år. Positive og negative erfaringer	Forretningsdirektør
Har noe gått galt? Sårbarhetsvurderinger. Egen vurdering	Forretningsdirektør
Behov for endringer. Nye IT-systemer	Økonomidirektør
Vedtak	Styret
Tema: II: Formalkrav	
Hvilke lover, regler, retningslinjer, formelle krav er grunnleggende for vår virksomhet?	Adm. direktør
Tilfredsstiller vi disse formalkravene?	Adm. direktør
Forventede endringer eller nye formalkrav	Adm. direktør
Vedtak	Styret
Notater/kommentarer	

Arbeidsplan for styret 2007	Møte nr. 7 Møtedato: 18. november 2007 Kl. 14.00
Ordinære saker	Ansvarlig
Protokoll fra siste møte i styret	Sekretær
Orientering fra daglig leder (generell orientering) om selskapet	Adm. direktør
Regnskaps-/økonomirapporter. Budsjettoppfølging	Adm. direktør
Orientering om hovedsaker fra ledermøtene. Gleder og bekymringer	Adm. direktør
Er vi på målsatt kurs? Behov for eventuelle justeringer	Adm. direktør
Spesielle saker som skal vedtas av styret	Adm. direktør
Revisjonens rapporter	Adm. direktør
Lover, regler, forskrifter osv. som er nye og får konsekvenser for oss	Adm. direktør
Eventuelt	Styret/Adm. direktør
Tema: Strategier, planer, budsjetter (år 2008)	Adm. direktør/styret
Strategiarbeid. Strategidokument	
Mål	
Virksomhetsplan. Handlingsplaner	
Budsjetter	
Rammebetingelser	
Kritiske faktorer for å lykkes	
Vedtak	
Notater/kommentarer	

Arbeidsplan for styret 2007	Møte nr. 8 Møtedato: 17. desember 2007 Kl. 14.00
Ordinære saker	Ansvarlig
Protokoll fra siste møte i styret	Sekretær
Orientering fra daglig leder (generell orientering) om selskapet	Adm. direktør
Regnskaps-/økonomirapporter. Budsjettoppfølging	Adm. direktør
Orientering om hovedsaker fra ledermøtene. Gleder og bekymringer	Adm. direktør
Er vi på målsatt kurs? Behov for eventuelle justeringer	Adm. direktør
Spesielle saker som skal vedtas av styret	Adm. direktør
Revisjonens rapporter	Adm. direktør
Lover, regler, forskrifter osv. som er nye og får konsekvenser for oss	Adm. direktør
Eventuelt	Styret/Adm. direktør
Tema: I: Egenoppgaver – styret	
Gjennomgang av evalueringsskjemaer. Egenevaluering og evaluering av det enkelte medlem og av formannen	Styret
Diskusjon av styrearbeidet i 2007. Hvordan fungerer vi? Har vi et åpent, tillitsfullt og kollegialt styre som gir verdier for selskapet?	Styret
Styrets forhold til adm. direktør. Adm. direktørs oppfatning av samarbeidet	Formannen/adm. direktør
Behov for justeringer, endringer, utskiftninger, forbedringer	Styret
Vedtak	Styret
Tema: II: Evaluering av adm. direktør	
Evaluering av adm. direktør	Formannen
Lønnsfastsettelse adm. direktør	Formannen
Samtale/ informasjon adm. direktør	Formannen/adm. direktør
Vedtak	Styret
Tema: III: Arbeidsplan år 2008 (01.01.-31.12.2008)	
Forslag til arbeidsplan	Formannen/adm. direktør
Diskusjon	Styret
Vedtak	Styret
Notater/kommentarer	

B3. Momentliste for styreleders oppgaver

Lovens krav:

Aksjeloven(e) behandler styrets oppgaver i kapittel 6; selskapets ledelse.

Styreleders oppgaver	Kommentarer	Løst
Sørge for at styret behandler sakene som hører inn under styret		
Lede styrebehandlingen – møtene		
Få styret til å fungere. Åpenhet, tillitt, trygghet, respekt		
Planlegge det enkelte møte i samråd med daglig leder		
Sørge for at daglig leder oppfylder sin plikt til å forberede saker		
Se til at møteinnkalling/-varsling blir gitt i rett tid		
Sørge for at styreinstruks utarbeides		
Sørge for at styrearbeidet struktureres – gjerne ved bruk av årsplan		
Sørge for at riktige og viktige saker kommer på dagsordenen		
Bindeledd mot daglig leder		
Medarbeidersamtale med daglig leder – forhandle lønn		
Holde kontakt med revisor		
Følge opp at styrevedtak/-beslutninger gjennomføres		
Påse at styreprotokollene reflekterer styremøtet		
Kalle inn til ekstraordinært styremøte når det er nødvendig		

B4. Spørsmål styret bør stille om internkontroll

(Spørsmålene er rettleidende. De er ikke nødvendigvis uttømmende, da de alltid må tilpasses selskapets spesielle omstendigheter.)

Spørsmål	Kommentarer
<p>1. Risikovurdering</p> <p>Har selskapet klare målsettinger, og er disse kommunisert slik at de gir klare retningslinjer til de ansatte om risikovurdering og kontrollspørsmål? For eksempel: Inkluderer målsettingene og de relaterte planene målbare ytelsesfaktorer og indikatorer? Blir de vesentlige interne og eksterne operasjonelle, finansielle, compliance- og andre risikoer identifisert og vurdert regelmessig? (Vesentlige risikoer kan for eksempel være relatert til markeds-, kreditt-, likviditets-, teknologi-, helse-, sikkerhets- og miljømessige og juridiske forhold, selskapets omdømme og forretningsetiske forhold.)</p> <p>Er det en klar forståelse hos ledelsen og andre i selskapet om hvilke risikoer styret kan akseptere?</p>	
<p>2. Kontrollmiljøet og kontrolltiltak</p> <p>Har styret klare strategier for å håndtere de vesentligste risikoene som er identifisert? Finnes det en policy på hvordan de skal håndteres?</p> <p>Støtter selskapets kultur, leveregler, HR-politikk og belønningssystemer selskapets forretningsmessige målsettinger, risikostyring og interne kontrollsystemer? Demonstrerer toppledelsen gjennom både sin framferd og sin policy den forpliktelse til kompetanse og integritet og til å fremme et tillits- skapende miljø i selskapet som er nødvendig? Er autoritet og ansvar klart definert slik at avgjørelser og tiltak blir gjort av de rette folkene? Er avgjørelsene og tiltakene i de forskjellige delene av selskapet godt koordinert?</p>	
<p>3. Informasjon og kommunikasjon</p> <p>Mottar ledelsen og styret relevante og pålitelige rapporter i rett tid om utviklingen i forhold til forretningsmålene og de tilhørende risikoene som gir dem den informasjon, hentet internt så vel som eksternt, som er nødvendig for å treffe beslutninger og skaffe ledelsen oversikt? Dette kan omfatte prestasjonsrapporter og endringsindikatorer samt kvalitativ informasjon om kundetilfredshet, holdninger blant de ansatte, osv.</p> <p>Blir informasjonsbehov og tilhørende informasjonssystemer vurdert på nytt etter hvert som mål og tilhørende risikoer endres, eller når det blir oppdaget svakheter ved rapporteringen? Er periodiske rapporteringsprosedyrer, inkludert halvårlig og årlig rapportering, effektive når det gjelder å kommunisere en balansert og forståelig redegjørelse for selskapets posisjon og fremtidsutsikter? Er det etablert kommunikasjonskanaler slik at den enkelte kan rapportere antatte brudd på lover og regelverk eller andre uregelmessigheter?</p>	
<p>4. Overvåking og oppfølging</p> <p>Er det etablert løpende prosesser, forankret i selskapets samlede forretningsvirksomhet, som har toppledelsens oppmerksomhet, og som overvåker den faktiske iverksettelsen av policyer, prosesser og aktiviteter knyttet til internkontroll og risikostyring? (Slike prosesser kan omfatte egenvurderingskontroller, personale som bekrefter samsvar med policyer og atferdskoder, internrevisjonen eller andre gjennomganger av driften.) Overvåker disse prosessene selskapets evne til å revurdere risikoer og effektivt tilpasse kontrollene til endringer i selskapets mål, virksomhet og ytre miljø? Eksisterer det effektive oppfølgingsrutiner som sikrer at adekvate endringer eller handlinger foretas som følge av endringer i risiko- og kontrollvurderinger?</p> <p>Er kommunikasjonen overfor styret (eller utvalg under styret) om effektiviteten av løpende overvåkningsprosesser knyttet til risikoforhold og kontrolloppgaver adekvat? Dette må omfatte rettidig rapportering av alle mangler og svakheter av betydning. Er det etablert spesielle ordninger for driftsovervåking og driftsrapportering til styret knyttet til risikoforhold og kontrolloppgaver av særlig betydning? Dette kan omfatte eksempelvis registrert eller antatt svindel og andre ulovlige eller irregulære handlinger, eller forhold som kan skade selskapets rykte eller finansielle stilling.</p>	

B5. Hensiktsmessige spørsmål for en gjennomgang av regnskaper

Spørsmålene	Kommentarer
<p>Rapporteringsprosessen</p>	
<p>Hvilke områder har størst finansiell risiko i dag, og hvordan håndteres disse?</p>	
<p>Er regnskapssystemene (inklusive kontroll av tilleggsopplysninger og kontroll av rapporteringsprosessen) tilstrekkelige og hensiktsmessige?</p>	
<p>Hvilke vesentlige anbefalinger er gjort til ledelsen (av ekstern og/eller intern revisor) til forbedring av rapporteringsprosessen? Hvordan har ledelsen reagert? Finnes det vesentlige områder som fortsatt trenger oppmerksomhet?</p>	
<p>Regnskapspraksis</p>	
<p>Er vesentlige regnskapsprinsipper fortsatt hensiktsmessige? Er de underliggende vurderingene fortsatt relevante?</p>	
<p>Er det gjort endringer i regnskapsprinsipper i løpet av året? I så fall hvorfor, og hva var effektene av endringene?</p>	
<p>Hvilken effekt vil eventuelle nye eller foreslåtte endringer i god regnskapsskikk eller i andre forskrifter ha på regnskapet?</p>	
<p>Inneholder regnskapet klare og entydige referanser til den regnskapspraksis (god regnskapsskikk i Norge eller IFRS) som er benyttet?</p>	
<p>Der et nytt rammeverk er introdusert for første gang, er relevante prinsipper og opplysningsplikt fulgt?</p>	
<p>Har det vært uenighet mellom ledelsen og revisor om regnskapsprinsipper eller -praksis? Ble de løst på en tilfredsstillende måte?</p>	
<p>Hvordan er selskapets praksis sammenlignet med bransjen for øvrig?</p>	
<p>Er praksis for inntektsføring korrekt?</p>	
<p>Er eventuell praksis for aktivering av kostnader i samsvar med god regnskapsskikk?</p>	
<p>Hva er helhetsinntrykket av de regnskapsprinsippene som er brukt, og av de underliggende estimatene, er de konservative eller aggressive?</p>	
<p>Notater</p>	
<p></p>	

Spørsmålene	Kommentarer
<p>Årsregnskapet</p>	
<p>Er det vesentlige fluktuasjoner på balansekontoeer mellom inneværende og tidligere perioder? Hva er i så fall årsaken?</p>	
<p>Hvilke vesentlige avsetninger/korreksjoner ble foretatt som en del av årsavslutningen?</p>	
<p>Finnes det korrigeringer vedrørende tidligere perioder? Hva forårsaket disse?</p>	
<p>Ble noen vesentlige transaksjoner avsluttet i løpet av året som ikke fremgår av årsregnskapet? Hvordan ble de bokført? Involverte noen av disse transaksjonene nærstående parter?</p>	
<p>Ble noen vesentlige punkter tatt opp av ledelsen, selskapets juridiske rådgivere eller eksterne juridiske rådgivere angående rettsvister, forpliktelser, krav eller verdsettelse? Hvordan er slike punkter reflektert i årsregnskapet?</p>	
<p>Står selskapet i fare for ikke å overholde låneavtaler og lånebetingelser?</p>	
<p>Verdsettelse og bokføring</p>	
<p>Hvordan har ledelsen forsikret seg om verdien på langsiktige investeringer?</p>	
<p>Har selskapet investert i uvanlige finansielle instrumenter?</p>	
<p>Har verdien på omsettelige verdipapirer eller andre finansielle instrumenter endret seg vesentlig siden årsslutt?</p>	
<p>Hvilke andre implikasjoner kan redusert verdi av egenkapitalinstrumenter ha (for eksempel underskudd på pensjonsfond)?</p>	
<p>Hvordan er gjennomsnittlig aldersfordeling på utestående fordringer ved årsslutt sammenlignet med forrige år?</p>	
<p>Kan det stilles spørsmål ved godheten av store utestående beløp (for eksempel en låneportefølje)?</p>	
<p>Er det indikasjoner som tilsier nedskrivning av varige driftsmidler eller immaterielle eiendeler?</p>	
<p>Er inntekter korrekt bokført? Hva med salgsbonuser og rabatter?</p>	
<p>Hvilke skritt ble tatt for å identifisere ukurans eller overflødig varelager? Ble det gjort vesentlige nedskrivninger?</p>	
<p>Finnes det statlige eller lovpålagte faktorer, for eksempel miljømessige, som kan påvirke den bokførte verdien i negativ retning, eller som kan kreve avsetninger?</p>	
<p>Hvilke skatteår er uoppgjorte? Er det, eller kan det oppstå, tvist om noen vesentlige poster?</p>	
<p>Fantes det noen forpliktelser eller betingede forpliktelser som kan indikere verdiforringelse av aktiva eller påløpt gjeld som ikke er tatt hensyn til?</p>	
<p>Tilleggsopplysninger</p>	
<p>Er det gitt relevante opplysninger om forhold som påvirker going concern?</p>	
<p>Er det gitt tilstrekkelige opplysninger om finansiell risiko?</p>	
<p>Er alle vesentlige transaksjoner utenfor balansen, avtaler og forpliktelser (inklusive betingede forpliktelser) korrekt bokført og opplyst om?</p>	
<p>Er det gitt relevante opplysninger om forhold selskapet har med ikke- konsoliderte enheter eller andre personer?</p>	
<p>Finnes det vesentlige eller uvanlige beløp utestående fra ledelsen eller ansatte? Finnes det andre vesentlige transaksjoner med nærstående parter som krever opplysning?</p>	
<p>Oppfyller tilleggsopplysningene kravene i alle jurisdiksjoner der årsregnskapet skal innleveres?</p>	

Spørsmålene	Kommentarer
<p>Transparens</p>	
<p>Er ledelsens kommentarer til årsregnskapet balanserte, dekkende og forståelige?</p>	
<p>Hvilke vesentlige endringer har skjedd i markedet der selskapet opererer, i løpet av året? Er disse reflektert i ledelsens kommentarer?</p>	
<p>Er selskapets finansiering og finansielle stilling tilstrekkelig forklart?</p>	
<p>Generelt sett, gir årsrapporten (årsregnskapet, styrets beretning og andre deler av årsrapporten) et dekkende bilde av selskapets drift?</p>	
<p>Etter en gjennomgang av årsregnskapet, er det noen indikasjon på mulige svakheter i internkontrollen eller om misligheter og feil?</p>	
<p>Finnes det noen forhold under utvikling som det ikke er nødvendig å inkludere i årets regnskap, men som muligens må tas inn neste år dersom de ikke bedrer seg?</p>	
<p>Spørsmål til revisor om årsregnskapet</p>	
<p>Avvek omfanget på revisjonen fra planlagt revisjon? La ledelsen restriksjoner på eller begrenset omfanget av revisjonen på noen måte?</p>	
<p>Hvordan fungerte samarbeidet med ledelsen i revisjonsperioden, og fikk revisorene all den informasjon og de forklaringene de ba om?</p>	
<p>Var det vanskeligheter med å få en skriftlig fullstendighetserklæring fra styret eller fra ledelsen?</p>	
<p>Ble det gjort vesentlige korrigeringer i årsregnskapet som følge av revisjonen?</p>	
<p>Var det noen uregistrerte korrigeringer som følge av revisjonen? Hva er totaleffekten av disse korrigeringene?</p>	
<p>Hva er de vesentligste vurderingsområdene i regnskapene?</p>	
<p>Hvordan vurderes regnskapspraksis, forsiktig eller aggressiv?</p>	
<p>Har ledelsen motsatt seg å gi opplysninger på vesentlige områder?</p>	
<p>Finnes det områder ekstern revisor ikke følger seg trygg på?</p>	
<p>Hvis revisor skulle ha utarbeidet regnskapene, hva ville revisor gjort annerledes?</p>	
<p>Notater</p>	
<p></p>	

B6. Evalueringsskjema for styret

Evaluering av styret

1. Personopplysninger

Navn og dato:

Når du fyller ut skjemaet, skal du ha i tankene hvordan endringer i og rundt styrets arbeid kan bidra til å realisere et potensial for større verdiskapning i bedriften. Vær så vennlig å svare på alle spørsmålene ved å sette et kryss, og påfør eventuelle kommentarer. Svarene vil bli anonymisert ved presentasjon av resultatene.

Lite forbedringspotensial			Stort forbedringspotensial		
1	2	3	4	5	6

Bruk skalaen fra 1 (svært lite potensial) til 6 (svært stort potensial)

2. Forutsetninger og mål

1 2 3 4 5 6

a) Er din forståelse av forutsetningene og målene med styrearbeidet klar?

b) Har vi et potensial i å gjøre målene og forutsetningene for styrearbeidet klarere?

Kommentarer

3. Forholdet til eierne

1 2 3 4 5 6

a) Hvor stor betydning ville det ha om eiernes forventninger til styret ble klarere kommunisert?

Kommentarer

4. Valgprosessen

	1	2	3	4	5	6
a) Kunne valgprosessen for styrets sammensetning vært bedre?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kommentarer

5. Styrets sammensetning

	1	2	3	4	5	6
a) Kunne styrets kompetanse og sammensetning vært bedre i forhold til oppgavene?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kommentarer

6. Styrets oppgaver

	1	2	3	4	5	6
a) Har vi definert styrets oppgaver godt nok i styrerommet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Hvilken effekt ville det gi om styret ble bedre på strategi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Er styret tilstrekkelig fokusert på risikosikring og risikoarbeid?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Er bedriftens organisasjonsstruktur godt nok behandlet i styret, og er den tilpasset strategien?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Er styrets kontroll med virksomhetene og ledelsen fokusert riktig, eller har vi behov for nytenkning?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Hvor mye er det å hente fra en bedre styring av virksomhetens økonomi og risiko?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Har styret og ledelsen definert og forstått hvilke beslutnings-saker (lovregulerte) som skal behandles av styret?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Styrets oppgaver -forts.

1 2 3 4 5 6

- h) Hvor stort potensial ligger det i å forbedre styrets egen virkemåte?

Kommentarer

7. Styrets instruks

1 2 3 4 5 6

- a) Hvilket potensial ser du i om styrets oppgaver hadde vært bedre diskutert og forstått?

- b) Kunne en bedre styreinstruks tilføre styrets arbeid økt verdi?

Kommentarer

8. Planlegging

1 2 3 4 5 6

- a) Hvilken betydning ville det ha for effekten av styrets arbeid med bedre planlegging?

- b) Hva om vi bedret vår egen effektivitet?

Kommentarer

9. Antall møter

1 2 3 4 5 6

a) Burde vi ha flere møter?

b) Burde møtene være kortere?

Kommentarer

10. Møtestruktur og arbeidsform

1 2 3 4 5 6

a) Kunne vår produktivitet vært høyere om vi hadde endret møtenes struktur?

b) Kunne en bedre styreinstruks tilføre styrets arbeid økt verdi?

Kommentarer

11. Styrepapirene

1 2 3 4 5 6

a) Vile vi truffet vesentlig bedre beslutninger ved å bedre styrets beslutningsunderlag?

b) Vile vi treffe vesentlig bedre beslutninger om styrepapirene ble utsendt i bedre tid før møtene?

Kommentarer

12. Styrets saksbehandling og vedtak

1 2 3 4 5 6

a) Har vi et forbedringspotensial ved å behandle sakene på en grundigere måte i selve møtet?

b) Burde vi bli flinkere til å formulere vedtak som står i samsvar med styrets diskusjoner?

Kommentarer

13. Styreprotokollen

1 2 3 4 5 6

a) Burde vi legge arbeid i å forbedre kvaliteten på styreprotokollen?

Kommentarer

14. Oppfølging og gjennomføring av vedtak

1 2 3 4 5 6

a) Vil det styrke verdiskapningen om vi blir flinkere til å følge opp egne vedtak, f.eks. investeringsbeslutninger?

b) Kan administrasjonen bli flinkere til å gjennomføre styrets vedtak raskt?

Kommentarer

15. Fullstendighet i saker

1 2 3 4 5 6

- a) Er det saker du savner behandling av, der du tror styret kunne bidratt positivt til forbedring av virksomheten?

Kommentarer

16. Styrets kommunikasjonsform

1 2 3 4 5 6

- a) Burde vi utvikle fellesfølelsen sterkere for å få til en bedre kommunikasjon internt i styret?

- b) Burde vi bygge opp større åpenhet, ansvarlighet, tillit og integritet i forhold til hverandre?

- c) Ville vi vinne på å ha større takhøyde i styrediskusjonene?

Kommentarer

17. Styrets leder

1 2 3 4 5 6

- a) Kan samarbeidet mellom eiere, ledelse og styre bli bedre?

- b) Kan styrelederens arbeidsform og møteledelse ha effekt på styrebehandlingen?

- c) Bør styrelederen vektlegge mer å sammenfatte diskusjonene for å få vedtatt sakene til rett tid?

17. Styrets leder -forts.

1 2 3 4 5 6

- d) Kunne du ønske deg bedre tilbakemelding fra styrelederen på din egen rolle i styret?

Kommentarer

18. Forholdet til daglig leder

1 2 3 4 5 6

- a) Hvor stort potensial er det i å forbedre styrets forhold til og samarbeid med daglig leder?

- b) Er det interessant å revidere daglig leders ansettelsesvilkår mer regelmessig som ledd i en insentivordning?

Kommentarer

19. Egen rolle i styret

1 2 3 4 5 6

- a) Har du potensial til å bidra sterkere i styret?

- b) Klarer du å få frigjort tid til forberedelse og deltakelse utover det du gjør i dag?

- c) Har du et forbedringspotensial i forhold til dine egne ambisjoner med styrevervet?

- d) Kan du bli bedre til å målføre dine egne synspunkter i styremøtene?

Kommentarer

20. De øvrige styremedlemmene

1 2 3 4 5 6

a) Hvordan synes du, sett i et helhetsperspektiv, de øvrige styremedlemmene bidrar?

Navn:

1.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kommentarer

B7. Instruks for en revisjonskomité (Audit committee)

Generell målsetting

Audit committee utnevnes normalt av styret og er et underutvalg av styret. Audit committee vil føre tilsyn med den finansielle rapporteringsprosessen for å sikre integriteten i regnskapet. Audit committee vil også gjennomgå: selskapets interne kontrollrutiner og risikostyringssystem, effektiviteten i internrevisjonen, revisjonsprosessen inklusive anbefaling av valg av ekstern revisor, selskapets rutiner for å kontrollere overholdelse av lover og regler som påvirker den finansielle rapporteringen og, hvis relevant, selskapets kode for forretningsetik.

Ved å utføre sine plikter vil komiteen bevare et effektivt arbeidsforhold med styret, ledelsen, ekstern og intern revisor. For å utføre sin rolle effektivt vil det enkelte medlem av komiteen måtte utvikle og vedlikeholde sin kompetanse, herunder en forståelse av komiteens ansvar og selskapets forretningsførsel, drift og risikobilde.

Myndighet

Styret gir audit committee myndighet, innenfor styrets ansvarsramme, til å:

- Drive virksomhet i tråd med de vedtekter som er gitt
- Kontakte andre uavhengige rådgivere dersom komiteen anser dette nødvendig for å utføre sitt oppdrag
- Sikre at selskapets ledere deltar på møter ved behov
- Ha ubegrenset tilgang til personer i ledelsen, ansatte og til all relevant informasjon
- Etablere rutiner for å håndtere ansattes bekymring rundt tvilsom bokføring, intern kontroll eller revisjonsspørsmål
- Etablere rutiner for mottak, vurdering og behandling av klager selskapet får om bokføring, intern kontroll eller revisjonsspørsmål
- Være direkte ansvarlig for valg av ekstern revisor, godtgjørelse til og kontroll med revisors arbeid
- Godkjenne alle revisjonshonorarer og -betingelser i tillegg til honorar for tilleggstjenester fra ekstern revisor

Organisering

Medlemmene

- Styret vil nominere komiteens medlemmer og formann som bør være et uavhengig styremedlem
- Audit committee bør bestå av minst tre medlemmer, og alle medlemmene bør være uavhengige styremedlemmer i selskapet

- Når flertallet av medlemmene er til stede, er komiteen beslutningsdyktig
- Alle medlemmer må kunne gi et verdifullt bidrag til komiteen og ha kompetanse og erfaring som er relevant for selskapets drift
- Alle medlemmer bør ha økonomisk bakgrunn, minst ett medlem bør ha revisjons- eller tilsvarende kompetanse
- Medlemmene utnevnes til komiteen for en periode på 2 år
- Audit committees sekretær skal være selskapets styresekretær eller annen person utnevnt av styret

Møter

- Kun komitémedlemmer har krav på å delta på møtene. Komiteen kan invitere andre personer (for eksempel administrerende direktør, finansdirektør, leder for internrevisjon og ekstern revisjonspartner) til møtene om den finner det hensiktsmessig
- Ekstern og intern revisor bør inviteres til å presentere relevante saker for revisjonskomiteen
- Det bør avholdes minst fire møter i året, og disse bør samordnes med selskapets rapporteringssyklus
- Ekstraordinære møter kan innkalles om nødvendig. Ekstern og intern revisor kan innkalle til møte dersom de føler det er behov for det
- Agendaen og saksdokumentene skal sendes komiteens medlemmer innen rimelig tid før hvert møte
- Komiteens sekretær skal sende ut referat fra møtene til styremedlemmene, komitémedlemmene, leder for internrevisjonen og den eksterne revisor
- Komiteens formann eller, minst ett annet medlem av komiteen må delta på styremøtet der regnskapene godkjennes
- Komiteens medlemmer bør delta i alle komitémøter
- Komiteen bør møte interne juridiske rådgivere regelmessig. Møte med eksterne juridiske rådgivere bør avholdes når dette anses nødvendig
- Det bør holdes minst ett møte med ekstern revisor uten at ledelsen er tilstede

Roller og ansvar. Audit committee vil:

Intern kontroll

- Evaluere om ledelsen har etablert en hensiktsmessig «kontrollkultur» ved å fremheve viktigheten av intern kontroll og risikostyring

- Forstå den interne kontrollstruktur som ledelsen har implementert for godkjenning av transaksjoner og registrering og prosessering av finansiell informasjon
- Forstå de kontroller som er implementert av ledelsen for å sikre at regnskapet bygger på underliggende systemer, at regnskapet er i overensstemmelse med relevante lover og regler og blir overvåket av ledelsen
- Overordnet vurdere effektiviteten av internkontroll og risikostyring, og hvorvidt anbefalinger fra intern og ekstern revisor blir implementert av ledelsen
- Vurdere hvordan ledelsen blir holdt ansvarlig for sikkerhet innen edb og programvarer og katastrofeplanen som sikrer den finansielle informasjonen skulle det oppstå driftsstans eller for å sikre mot edb-svindel eller misbruk

Regnskapsrapportering

- Forstå områdene som til enhver tid har størst finansiell risiko og hvordan disse håndteres
- Gjennomgå vesentlige regnskaps- og rapporteringsspørsmål, inklusive nye faglige og lovmessige uttalelser, og forstå effekten av disse på regnskapene
- Kontrollere interimrapporteringen og gjennomgå interimregnskapene, årsregnskapene og utkast til uttalelser i forkant av offentliggjørelse
- Gjennomgå ledelsens prosess for å sikre at informasjonen i analyser og pressemeldinger er i tråd med offentliggjort regnskapsinformasjon
- Avholde møter med ledelsen og ekstern revisor for å gjennomgå regnskapene og resultatene av revisjonen
- Påse at vesentlige korrigeringer, uavklarte avvik, uenighet med ledelsen og regnskapspraksis på vesentlige områder er diskutert med ekstern revisor
- Gjennomgå de andre delene av styrets årsrapport før den offentliggjøres, og vurdere om informasjonen er forståelig og i tråd med medlemmenes kjennskap til selskapet og driften

Overholdelse av lover og regler

- Vurdere hvor effektiv rutinen for kontroll med overholdelse av lover og regler er, og resultatene av ledelsens granskning og oppfølging (inklusive disiplinære tiltak) av eventuelle misligheter eller mangel på overholdelse
- Sørge for å få regelmessig oppdatering fra ledelsen og selskapets juridiske rådgiver om forhold som kan påvirke selskapets regnskap eller kontrollrutiner
- Påse at alle lovpålagte forhold relatert til selskapets drift er hensyntatt i utarbeidelsen av regnskapet

- Vurdere resultatene ved en eventuell gjennomgang av et tilsynsorgan

Samarbeid med revisorer

Ekstern revisor

- Vurdere de faglige kvalifikasjonene (inklusive partners og revisjonsmedarbeidernes bakgrunn og erfaring)
- Vurdere ekstern revisors uavhengighet og eventuelle interessekonflikter som kan oppstå
- Gjennomgå revisjonsmetodikken og omfanget av ekstern revisors arbeid i inneværende år i lys av selskapets situasjon og endringer i lovmessige og andre krav
- Gjennomgå regelmessig med ekstern revisor alle problemer eller vanskeligheter som oppstår i det ordinære revisjonsarbeidet, herunder eventuelle restriksjoner når det gjelder omfang eller tilgang til informasjon
- Påse at vesentlige funn og anbefalinger som gjøres av ekstern revisor, blir mottatt og behandlet innen rimelig tid
- Diskuter med ekstern revisor kvaliteten på den regnskapspraksis som benyttes i selskapet
- Ha separate møter med ekstern revisor for å diskutere alle forhold som komiteen eller revisor føler bør diskuteres dem imellom
- Påse at det er en egnet rutine for godkjenning i forkant av tilleggstjenester utført av ekstern revisor
- Påse at selskapet har en egnet rutine for ansettelse av personell fra revisjonsfirma i høyere stillinger etter at de slutter i revisjonsselskapet
- Vurdere på årlig basis kvaliteten på den eksterne revisjonen og gi anbefalinger til styret om oppnevning/skifte av revisor

Internrevisjon

- Vurdere aktiviteten/ressurser og organisasjonsmessig struktur i internrevisjonen, og påse at det ikke legges uberettigede restriksjoner eller begrensninger på internrevisjonen
- Delta i ansettelse, forfremmelse og avskjedigelse av leder for internrevisjonen og konferer med ekstern revisor om standarden på arbeid utført av ansatte i internrevisjonen
- Vurdere internrevisjonens effektivitet og påse at den har nødvendig status i selskapet
- Avholde separate møter med leder for internrevisjonen for å diskutere alle forhold som komiteen eller revisor mener bør diskuteres dem imellom

- Påse at vesentlige funn og anbefalinger fra internrevisjonen blir mottatt og behandlet innen rimelig tid
- Gjennomgå de anbefalte planene for internrevisjonen for kommende år, påse at den dekker nøkkelkontroller og at man har den nødvendige koordinering med ekstern revisor

Rapporteringsansvar

- Oppdatere styret regelmessig om komiteens arbeid og legge frem relevante anbefalinger
- Påse at styret er klar over forhold som i vesentlig grad kan påvirke den økonomiske situasjonen eller forretningsdriften i selskapet
- Utarbeide alle rapporter som er pålagt ved lov eller etter krav fra Børsen, for eksempel en rapport om audit committees aktivitet og ansvar som en del av avsnittet om corporate governance i årsrapporten

Evaluering av arbeid

- Evaluere komiteens eget arbeid regelmessig – både når det gjelder de enkelte medlemmene og det kollektive arbeidet
- Vurdere utførelsen av de pliktene som er spesifisert i vedtektene og rapporter funnene til styret

Gjennomgang av komiteens vedtekter

- Vurdere revisjonskomiteens vedtekter årlig og diskutere eventuelle nødvendige endringer med styret
- Påse at vedtektene er godkjent eller revidert av styret

B8. Arbeidsplan og skjema for egenevaluering (audit committee/revisjonskomité)

Dette skjemaet kan brukes løpende av audit committee/revisjonskomité for å avgjøre hvor effektivt de oppfyller sitt ansvar.

Skjemaet vil også kunne fungere som en arbeidsplan som kan fylles ut hvert år. Det kan gjøres kryssreferanser i skjemaet til den relevante delen av audit committees/revisjonskomiteens vedtekter.

For å bruke skjemaet, indiker om praksis følges på de forskjellige områdene i dag (ja eller nei). Før også opp oppfølgingstiltak hvis det er relevant.

Ref. til vedtekter	Praksis	Også involvert	Følges praksis?	Nødvendig oppfølging
	Myndighet			
	Styret har gitt audit committee myndighet til å utføre arbeid innenfor rammene av sitt mandat	Styret		
	Har ubegrenset tilgang til ledelsen, ansatte og relevant informasjon	Ledelsen		
	Har myndighet til å etablere prosedyrer for å håndtere bekymring ansatte har og klager mottatt av selskapet om regnskapet, internkontroll og revisjonsmessige forhold			
	Få styrets myndighet til å ha ansvar for valg av, godtgjørelse til, tilbakeholdelse, oppfølging av ekstern revisors arbeid i tillegg til å godkjenne tilleggstjenester	Styret		
	Organisering – medlemmer			
	Styret gjennomgår regelmessig sammensetningen av komiteen og kvalifikasjonene til medlemmene for å opprettholde en passende sammensetning	Styret/komiteens formann		
	Komiteens medlemmer velges av styret eller styrets nominasjonskomité	Styret		
	Antallet i komiteen er tilpasset organisasjonen	Styret		
	Komiteemedlemmene er uavhengige av ledelsen i samsvar med gjeldende regler/anbefalinger			
	Komiteemedlemmenes erfaring og kvalifikasjoner er tilpasset komiteens plikter, inklusive kunnskap om regnskap. Minst ett medlem må være regnskapskyndig eller ha tilsvarende kunnskap	Styret/komiteens formann		
	Styret avgjør hvor lenge medlemmene skal sitte i komiteen	Styret		
	Organisering – Møter			
	Kun komitémedlemmer har rett til å delta på møter. Toppledelsen, ekstern revisor og intern revisor blir invitert til å delta etter behov			
	Komiteen møter regelmessig, og det innkalles til ekstraordinært møte når det er nødvendig (minst 3 eller 4 møter hvert år er ønskelig)			
	Det utarbeides skriftlig agenda som sendes ut i god tid før møtene sammen med tilstrekkelig bakgrunnsmateriale til at komitémedlemmene kan forberede seg	Komite-sekretær		
	Referat fra møtene blir skrevet og delt ut til medlemmene, ekstern revisor og leder for internrevisjonen	Komite-sekretær		
	Komiteemedlemmene deltar på alle møter			
	Komiteen har møter med selskapets juridiske rådgiver regelmessig	Juridisk rådgiver		
	Nye komitémedlemmer får tilstrekkelig bakgrunnsinformasjon og opplæring til å ivareta sitt ansvar på en skikkelig måte	Komiteens formann/ komité-sekretær		
	Komiteen har tilstrekkelige ressurser til å ivareta sitt ansvar	Komiteens formann		

Den påfølgende delen av skjemaet kan brukes som en årlig arbeidsplan

Ref. til vedtekter	Praksis	Også involvert	Følges praksis?	Nødvendig oppfølging
	Internkontroll			
	Evaluere kontrollmiljøet i selskapet som er etablert av ledelsen			
	Forstå hvordan ledelsen har implementert kontroller knyttet til godkjenning av transaksjoner, registrering og overholdelse av lover og forskrifter			
	Vurder om anbefalingene til intern kontroll gitt av ekstern og intern revisor er implementert av ledelsen	Ledelsen		
	Vurder hvordan ledelsen bedømmer kontroller knyttet til dataprosessing og IT-sikkerhet			
	Finansiell rapportering			
	Gjennomgå de områdene som har høyest finansiell risiko, og hvordan ledelsen håndterer disse	Ledelsen/ treasury		
	Gjennomgå vesentlige regnskaps- og rapporteringsforhold og forstå den mulige effekten på regnskapet	Ledelsen/ ekstern revisor		
	Kontroller prosessen for finansiell rapportering, og gjennomgå interimregnskapene og årsregnskapene før offentliggjøring			
	Gjennomgå ledelsesprosessen for å sikre at informasjon til analytikere og i pressemeldinger er i samsvar med offentliggjort informasjon	Ledelsen		
	Gjennomgå regnskapet og resultat av revisjonen i møter med ledelsen og ekstern revisor	Ledelsen/ ekstern revisor		
	Påse at vesentlige justeringer, ikke-justerte differanser og uenighet med ledelsen samt viktige regnskapsmessige prinsipper er diskutert med ekstern revisor	Ledelsen		
	Avhold møter med ledelsen og ekstern revisor for å gjennomgå årsregnskapet og resultatet av revisjonen	Ledelsen/ ekstern revisor		
	Påse at vesentlige korrigeringer, uavklarte forskjeller, uoverensstemmelser med ledelsen og vesentlige regnskapsprinsipper er diskutert med ekstern revisor	Ekstern revisor		
	Vurder om utfyllende informasjon inkludert i andre deler av styrets beretning er forståelig og i tråd med informasjonen i årsregnskapet	Ledelsen/ ekstern revisor		
	Avhold møter etter behov med selskapets juridiske rådgiver for å diskutere juridiske forhold som kan påvirke selskapets årsregnskap	Juridisk rådgiver		
	Gjennomgå ledelsens fullstendighetserklæring til ekstern revisor og vurder eventuelle avvik fra «ren» erklæring	Ekstern revisor		

Ref. til vedtekter	Praksis	Også involvert	Følges praksis?	Nødvendig oppfølging
	Etterlevelse av lover og forskrifter			
	Gjennomgå ledelsens rutiner for overvåking av at selskapet etterlever lover og forskrifter	Ledelsen		
	Gjennomgå oppdaterte notater fra ledelsen og juridisk rådgiver vedrørende forhold knyttet til lover/forskrifter som kan påvirke årsregnskapet	Ledelsen / juridisk rådgiver		
	Gjennomgå funn gjort ved en eventuell gjennomgang av en tilsynsmyndighet			
	Ekstern revisor			
	Gjennomgå ekstern revisors forslag til omfang og revisjonsmetodikk. Undersøk begrunnelsen for senere endringer i revisjonsplanen	Ekstern revisor		
	Påse at ledelsen ikke legger uberettigede restriksjoner på omfanget av revisjonen eller på tilgangen til informasjon			
	Gjennomgå rapporter som ekstern revisor sender ledelsen, og påse at ledelsen responderer på disse	Ekstern revisor / ledelsen		
	Ha regelmessige møter på tomannshånd med ekstern revisor	Ekstern revisor		
	Godkjenn revisjon og tilleggstjenester i forkant			
	Gjennomgå kvalifikasjonene, utførelsen av revisjonen og godtgjørelsen til revisor og utarbeid anbefalinger til styret			
	Vurder ekstern revisors uavhengighet, inklusive en gjennomgang av ledelsens planer for å kjøpe tilleggstjenester av revisjonsfirmaet i løpet av året, hensyntatt typen tjenester som kan gis, og prosjekterte honorarer	Ledelsen / ekstern revisor		
	Undersøk i hvor stor grad ekstern revisor bygger på internrevisjonen	Ekstern revisor / internrevisjon		
	Undersøk i hvilken grad revisjons- og regnskapsfirma benyttes utenom ekstern revisor, og forstå fornuften i denne bruken	Ledelsen		
	Internrevisjon			
	Gjennomgå internrevisjonens aktiviteter og struktur, og godkjenn internrevisjonens vedtekter	Internrevisjon		
	Gjennomgå og godkjenn ansettelse, utskifting eller avskjed av internrevisjonens leder	Ledelsen		
	Ha regelmessige private møter med leder for internrevisjonen	Internrevisjon		
	Gjennomgå vesentlige funn som fremkommer etter internrevisjonen, og påse at ledelsen responderer på disse	Internrevisjon/ ledelsen		

Ref. til vedtekter	Praksis	Også involvert	Følges praksis?	Nødvendig oppfølging
	Gjennomgå internrevisjonens plan med leder for internrevisjonen, spesielt når det gjelder kontrollrutiner og rapporteringsprosessen	Internrevisjon		
	Gjennomgå ansettelse, opplæring og budsjett for internrevisjonen	Internrevisjon/ledelsen		
	Komiteens eget rapporteringsansvar			
	Komiteen rapporterer regelmessig til styret om sin aktivitet	Styret		
	Påse at all rapportering som er lovpålagt eller kreves av Børsen, blir utarbeidet			
	Evalueringsprosessen			
	Komiteens innsats som helhet evalueres regelmessig	Komiteformann		
	Utførte plikter som spesifisert i vedtektene evalueres og rapporteres til styret	Styret		
	Vedtekter			
	Komiteens vedtekter vurderes årlig og diskuteres med styret for mulige endringer	Styret		
	Påse at vedtektene er skriftlige og godkjent/revidert av styret	Styret		
Notater				

Notater

B9. Forslag til omtale av audit committees aktivitet i årsrapporten

Organiseringen av, og rollen til, audit committee

Samsetningen av audit committee

- Medlemmer og sekretær – navn og posisjon (korte personalia tas inn)
- Bekreftelse på at medlemmene oppfyller uavhengighetskravene (ifølge SEC eller andre krav)
- Utnevningprosessen
- Relevante kvalifikasjoner, ekspertise og erfaring for alle medlemmene

Audit committees rolle

- Audit committees ansvarsområder
- Audit committees vedtekter (kopi kan vedlegges) og eventuelle endringer til disse

Ressurser

- Eventuelle ressurser øremerket til komiteens arbeid, interne eller eksterne

Godtgjørelse til audit committees medlemmer

- Godtgjøelsesregler for medlemmene i komiteen (eller kryssreferanse til styrets rapport om godtgjørelse hvis det er relevant)

De viktigste aktivitetsområdene for komiteen gjennom året

Møter

- Antall møter og deltakelse
- Saker tatt opp på møtene

Årsregnskapet

- Beskrivelse av aktiviteter utført for å kontrollere årsregnskapets fullstendighet
- Bekreftelse på at komiteen har gjennomgått og diskutert det reviderte årsregnskapet med ledelsen og ekstern revisor
- Bekreftelse på at komiteen har diskutert med ekstern revisor alle andre forhold som er påkrevd ved lover eller forskrifter
- Komiteens anbefaling til styret om styret bør godkjenne det reviderte årsregnskapet

Risikostyring og intern kontroll

- Beskrive komiteens gjennomgang av selskapets rutiner for risikostyring og internkontroll

Ekstern revisor

- Prosedyrer som er innført for å vurdere ekstern revisors uavhengighet, inklusive eventuelle rutiner for kjøp av revisjons- og tilleggstjenester
- Bekreftelse på at komiteen har mottatt skriftlig uavhengighetserklæring fra ekstern revisor og har diskutert revisors uavhengighet
- Beskrivelse av komiteens kontroll av den eksterne revisjonsprosessen
- Komiteens anbefaling til styret om valg av revisor og, hvis det er relevant, prosessen for å velge ny revisor

Internrevisjonens funksjon

- Gjennomgang som er gjort av avdelingens planer og arbeid. Hvis det ikke er noen internrevisjon, en utdypning av komiteens vurderinger av om en slik funksjon er nødvendig
- Beskrivelse av komiteens kontroll av internrevisjonen og om en gjennomgang av funksjonen ble foretatt

B10. Informasjon til nye medlemmer av en revisjonskomité (Audit committee)

Nye medlemmer vil trenge bakgrunnsinformasjon på mange områder, inklusive:

Selskapet

- Produkter og tjenester
- Utenlandsk og innenlandsk virksomhet
- Vesentlige risikoer og risikostyring
- Finansielle og driftsmessige kontroller og planlagte endringer
- Type budsjetter og ledelsesrapporter som lages
- Viktigste regnskapspraksis og begrunnelsen for bruken
- Hovedutfordringer knyttet til selskapets finansielle stilling og verdivurderinger av eiendeler og forpliktelser
- Lovpålagt rapportering og børskrav som er pålagt selskapet
- Pågående rettstvister og forpliktelser for selskapet
- Trender i årlige og periodiske resultater
- Selskapets etikk og forretningsskikk

Ledelsen

- Toppledelsens og økonomiledelsens bakgrunn og erfaring
- Et organisasjonskart som viser rapporteringslinjer og ansvar
- Avlønningsgrunnlaget for toppledelsen

Komiteen

- Audit committees vedtekter – komiteens rolle i overvåking av selskapets rutiner, regnskapsrapporteringen og andre spesielle områder
- Type og tidspunkt for rapporter som ledelsen utarbeider for komiteen
- Selskapets ansatte tilgjengelige for å assistere audit committee
- Eksterne rådgivere tilgjengelige for audit committee

Internrevisjon

- Internrevisjonens ansvar
- Antall internrevisorer og deres kvalifikasjoner og erfaring
- Forholdet mellom internrevisjon og audit committee med hensyn til rapportering
- Type informasjon audit committee mottar fra internrevisjonen
- Årets plan for internrevisjonen

Ekstern revisor

- Kopi av inneværende års engasjementsbrev. Omfanget av ekstern revisjon og inneværende års revisjonsplan
- Komiteens forhold til ekstern revisor
- Type og tidspunkt for rapporter utstedt av ekstern revisor
- Selskapets policy når det gjelder å engasjere revisor til å yte revisjons- og andre tjenester

B11. Instruks for en kompensasjonskomité

Nedenfor er det gjengitt en instruks for en kompensasjonskomité for et selskap notert på Oslo Børs.

Utnevnelse

Styret skal utnevne en kompensasjonskomité som består av minst tre styremedlemmer som er, og oppfattes som, uavhengige. Styret utnevner komiteens leder.

Medlemmene i komiteen oppnevnes for to år om gangen. Medlemmene kan til enhver tid skiftes ut dersom et flertall av styret bestemmer det. Eventuelle nye medlemmer utnevnes av styret.

Formål

Komiteen skal fungere som et forberedende organ for styret i saker som gjelder:

- Overvåking av selskapets generelle kompensasjonsprogram
- Fastsettelse av godtgjørelse til administrerende direktør og ledergruppen (konsernledelsen)

Møtefrekvens

Komiteen møtes på de tidspunkter som lederen av komiteen bestemmer, men minst en gang i året. For å kunne vedta saker kreves det at et flertall av medlemmene i komiteen deltar.

Oppgaver og ansvar

Komiteen skal årlig blant annet:

- I Vurdere om kompensasjonsprogrammene generelt og godtgjørelsen til adm. direktør og ledergruppen er hensiktsmessig og tilpasset vår virksomhet.
- II Vurdere og anbefale (foreslå) kompensasjonsmiks som kan fostre riktige insentiver. Herunder skal komiteen sette sammen pakker som er interessante både på kort og lang sikt.
- III Utarbeide forslag til erklæring om retningslinjer for lederlønsfastsettelsen for kommende regnskapsår.

- IV Vurdere oppnådde resultater for administrerende direktør og konsernledelsen. Vurderingsprosessen for administrerende direktør skal baseres på en forutgående evalueringssamtale mellom administrerende direktør og lederen av komiteen. Vurderingen for konsernledelsen skal baseres på en evalueringspresentasjon utført av administrerende direktør.
- V Forberede og anbefale forslag til kompensasjon til administrerende direktør, inkludert justeringer i grunnlønn, insentivplaner og/eller andre økonomiske fordeler.
- VI Vurdere og rådggi administrerende direktør vedrørende kompensasjon til de andre medlemmene i konsernledelsen.
- VII Fastsette hvilke personer som er berettiget til å delta i selskapets aksjeinsentivplan dersom man ønsker å benytte en slik plan. Komiteen skal utarbeide forslag til prinsipper og regler for slike programmer. Disse vurderingene og forslagene skal legges frem for styrets kollektive vurdering og beslutning.

Rapportering

Komiteen skal utarbeide og legge frem referater fra sine møter til styret. Disse referatene skal inneholde anbefalinger til styret der det er hensiktsmessig at styret treffer beslutning i en sak.

Støtte fra ledelsen

For å bistå komiteen i å utføre sine oppgaver er adm. direktør ansvarlig for å gjøre informasjon og anbefalinger tilgjengelig for komiteen etter behov og på forespørsel. Komiteen har myndighet til å be personaldirektøren delta på møtene når det vurderes som hensiktsmessig. Komiteen skal ha tilgang til selskapets juridiske direktør og/eller ekstern juridisk rådgivning etter eget skjønn dersom den finner tilgang på slik kompetanse nødvendig.

Direksjonssekretariatet skal være sekretariat for kompensasjonskomiteen.

C

C I: Daglig leder

- C 1. Eksempel på instruks for daglig leder
- C 2. Daglig leders oppgaver i forhold til styret
- C 3. Daglig leders rapportering til styret

C1. Eksempel på instruks til daglig leder

Generelt

Daglig leder skal forestå den daglige ledelsen av pensjonskassen, basert på det avtaleomfanget som er avtalt i samsvar med gjeldende lov(er), forskrifter, rundskriv og vedtekter, samt forholde seg i samsvar med styrets vedtak, pålegg og retningslinjer gitt av pensjonskassens styre.

Daglig leder rapporterer til – og er ansvarlig overfor – styret for de administrative og daglige funksjoner i pensjonskassen.

Daglig leder skal holde seg løpende oppdatert om lover, forskrifter, rundskriv o.l. som helt eller delvis gjelder og har betydning for pensjonskassen. Det pålegges videre daglig leder å holde seg løpende orientert om relevante faglige problemstillinger, som anses å ha betydning for den totale virksomheten i pensjonskassen.

Daglig leder skal orientere styret i pensjonskassen om nye regler eller endringer, samt spesielt orientere styret om mulige brudd på gjeldende lover, forskrifter og/eller rundskriv og påpeke andre mulige uregelmessigheter.

Daglig leder skal arkivere en samling av alle relevante lover, forskrifter og rundskriv, samt pensjonskassens vedtekter og skriftlig kommunikasjon med Kredittilsynet, ev. Finansdepartementet.

Omfang

Den daglige ledelsen av pensjonskassen omfatter ikke kapitalforvaltning. Daglig leder har imidlertid fullmakt til å forvalte nødvendig likviditet for at pensjonskassen skal møte løpende kostnader og utbetalinger.

Daglig leder kan heller ikke ta beslutninger i saker som etter pensjonskassens forhold er av uvanlig art eller av stor betydning. Daglig leder skal fremlegge slike saker for pensjonskassens styre til behandling og/eller i hvert enkelt tilfelle ha innhentet nødvendig myndighet fra styret til å avgjøre slike saker.

Daglig leder skal ha løpende kontakt med – og administrere – de avtaler som pensjonskassen har inngått med eksterne og interne leverandører av tjenester.

Daglig leder skal utarbeide strategiplaner, årlige budsjetter og prognoser, og dessuten kvartalsregnskap, i tillegg til et ordinært, komplett årlig regnskap med forslag til styreberetning og utfylling av selvangivelse.

Daglig leder har ansvaret for pensjonskassens regnskapsmessige forretningsførsel og skal sørge for at utøvelsen av denne er i samsvar med gjeldende lovgivning.

Daglig leder har ansvaret for den forsikringstekniske administrasjonen av pensjonskassen som også inkluderer løpende ajourhold av pensjonskassens medlemsbestand.

Daglig leder har ansvaret for pensjonsutbetalingene fra pensjonskassen, og skal i samarbeid med pensjonskassens aktuar overvåke og påse at ulike pensjonsarter fra pensjonskassen blir utbetalt i henhold til gjeldende vedtekter for det enkelte medlemmet.

Daglig leder kan – av tidsmessige årsaker og på styrets vegne – innvilge og igangsette utbetaling av uførepensjoner, som i henhold til pensjonskassens vedtekter skal avgjøres av styret.

Daglig leder skal – i samarbeid og i forståelse med styrets leder – innkalle til styremøter i et omfang som følger av pensjonskassens vedtekter, minimum 4 i året. Daglig leder skal møte i pensjonskassens styremøter.

Daglig leder skal forberede alle saker som skal styrebehandles, dersom ikke annet er positivt bestemt, i god tid utarbeide saksdokumenter og utarbeide og fremsette forslag til styrereferat med bilag og protokoll for påtegning og godkjenning av styret.

Alle styresaker skal gis fortløpende nummerering angitt med løpenummer og årstall.

Andre omfangsbestemmelser og plikter

Daglig leder skal ha ansvaret for å samarbeide med og tilrettelegge for de roller som ansvarshavende aktuar (selskap), revisor og andre interne og eksterne leverandører har som oppdragsmottaker for pensjonskassen. Daglig leders kontakt med leverandører eller tilviste kontaktpersoner skal ha en hyppighet og nærhet som sikrer kvalitative og kvantitative forventninger for pensjonskassen.

Daglig leder er ansvarlig for korrekte og tidsriktige rapporter til offentlig myndighet eller annen rapporteringsinstans i alle tilfeller hvor dette kreves.

Daglig leder har ansvaret for kontakt med – og informasjon til – pensjonskassens medlemmer gjennom avholdte medlemsmøter. Daglig leder skal minst en gang årlig utarbeide informasjon til medlemmene om pensjonskassens drift, status og økonomiske situasjon.

Daglig leder skal medvirke til og påse at personalinformasjon som gis, blir behandlet konfidensielt.

Daglig leder skal til avtalte tidspunkter være lokalt tilstedeværende av hensyn til medlemsforespørslar.

Daglig leder skal av hensyn til helhetsinnsyn delta i det investeringsrådet som oppnevnes av styret i pensjonskassen. Som oppnevnt medlem av investeringsrådet skal daglig leder, i likhet med investeringsrådet for øvrig, overvåke at kapitalforvaltningen skjer i henhold til de investeringsrammer og -mandater som er fastsatt av pensjonskassestyret for kapitalforvaltningen. Daglig leder skal – basert på de periodiske rapporter, inkl. årsrapport, som gis av kapitalforvalter(ne) – gi styret skriftlig melding om eventuelle avvik som er registrert i forhold til de retningslinjer/mandater som er gitt for kapitalforvaltningen.

Daglig leder skal – dersom pensjonskassen yter pantelån til medlemmene – påse at administrasjonen av disse blir utført i henhold til avtaler, betingelser og instruksjoner som til enhver tid gjelder for slike pantelån.

Instruksperiode

Denne instruksjonen, som gjelder for daglig leder-funksjonen, er fastsatt av pensjonskassens styre i dag og gjelder fra 1999. Instruksjonen kan skriftlig tilbakekalles av styret i pensjonskassen med de tidsfrister som er besluttet i avtalen om daglig ledelse.

den

Daglig leder
pensjonskasse

Styrets leder N.N.

C2. Daglig leders oppgaver i forhold til styret

Daglig leders oppgaver	Er disse løst? Kommentarer
<ul style="list-style-type: none"> Sørge for at styret og virksomhetens ledelse arbeider med de samme hovedoppgavene. "Rød tråd"/samspill i: Strategiarbeid, organiseringsarbeid, kontrollarbeid og evaluering 	
<ul style="list-style-type: none"> Sørge for at virksomheten er på målsatt kurs, i tråd med strategier, retningslinjer og vedtak fattet av styret 	
<ul style="list-style-type: none"> Sørge for at styret får seg forlagt de riktige sakene. Daglig leder må forstå styrets ansvar og oppgaver 	
<ul style="list-style-type: none"> Sørge for at styret informeres og holdes à jour om viktige beslutninger som gjøres av ledelsen 	
<ul style="list-style-type: none"> Rapportere hver måned (ASA), eventuelt hvert kvartal (AS), om selskapets utvikling: Resultater, stilling/soliditet, endring i risikoforhold m.m. 	
<ul style="list-style-type: none"> Sørge for at det er utarbeidet tilfredsstillende styrepapirer til styresakene – grundige og fullstendige for styrets beslutningsbehov 	
<ul style="list-style-type: none"> Sørge for at alle styremedlemmer får den samme informasjonen til samme tid 	
<ul style="list-style-type: none"> Rapportere fremdrift i planer. Informere om eventuelle avvik 	
<ul style="list-style-type: none"> Sørge for at vedtatte beslutninger settes i verk slik de er vedtatt av styret, og rapportere gjennomføring 	
<ul style="list-style-type: none"> Medvirke til at styrets kompetanse utnyttes 	
<ul style="list-style-type: none"> Sette opp og sende ut innkallelser 	
<ul style="list-style-type: none"> Purre opp og koordinere utsendelser av styrepapirer. Sørg for at styrepapirene er fullstendige og sendes til rett tid 	
<ul style="list-style-type: none"> Følge opp gjennomføringen av styrevedtak. Gi tilbakemelding til styret om gjennomføringen 	
<ul style="list-style-type: none"> Skrive referater/protokoller fra møtene. Diskutere dem med styrelederen. Sørg for utsendelse til styret og daglig leder 	
<ul style="list-style-type: none"> Ajourholde styreprotokoller, generalforsamlingsprotokoller og øvrige formelle protokoller 	
<ul style="list-style-type: none"> Forberede generalforsamling – innkalling – utarbeide referat 	
<ul style="list-style-type: none"> Meldinger og kommunikasjon med Enhetsregisteret i Brønnøysund. Årsregnskaper, styreendringer, vedtektsendringer, osv. 	
<ul style="list-style-type: none"> Eventuelt utredning av saker for styret 	

Notater

C3. Daglig leders rapportering til styret

Aksjelovens § 6-15

En mulig struktur på denne rapporteringsplikt.

Tema	Styrets kommentar
<p>1. Resultatutvikling</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tradisjonelt resultatregnskap • Regnskapsanalyse. Nøkkeltall • Resultatregnskap sammenlignet med budsjett/prognose eller andre styringsparametre • Andre forhold som krever kommentar – resultatorientering • Daglig leders kommentarer til: Er vi på målsatt kurs? • Spesiell fokus på avvik med forslag til mulige tiltak for å rette opp negativ utvikling 	
<p>2. Stilling</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tradisjonell balanse oppstilling • Regnskapsanalyse. Nøkkeltall som kredittider kunder og leverandører, lagerets omløpshastighet/lagertid osv • Balanseposter som krever spesielle kommentarer 	
<p>3. Investeringer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investeringsregnskap • Endelige tall mot investeringsbudsjett • Investeringer under prosess. Mulige overskridelser 	

Tema	Styrets kommentar
<p>4. Likviditet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Likviditetsbudsjett • Har vi likviditet til å møte forpliktelser ett år frem • Daglig leders kommentarer til iverksatte tiltak for å styre likviditet 	
<p>5. Egenkapital (AS-lovene § 3-4 og 3-5)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dagens egenkapital (AS-lovene § 3-4 og 3-5) • Utvikling i egenkapital. Regnskapsmessig og reell • Vurdering. Er vår egenkapital forsvarlig i forhold til virksomhetens omfang og risiko • Endring i vårt risikobilde fremover. Horisont minst ett år. Risikoanalyse og risikoforhold • Behov for å styrke egenkapital 	
<p>6. Selskapets virksomhet (Fokus på forholdsendringer og lignende som krever informasjon- viktige/vesentlige)</p> <p>a) Kunder</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nye kunder • Tapte kunder • Kundetilfredshet <p>b) Leverandører</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nye leverandører • Tapte leverandører • Leverandører med leveringsproblemer • Leverandørbetingelser <p>c) Produkter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eksisterende produkter. Herunder lønnsomhet • Nye produkter. Lønnsomhet. Mottakelse i markedet • Behov for utvikling av nye produkter. Produktutvikling. Forskning. Design. m.m. <p>d) Ansatte, organisasjon</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisasjonen. Eventuelle behov for endringer • Oppsigelser • Nyansettelser • Ansettetilfredshet • Selskapets lønns- og incentiv system • Kompetanseutvikling, opplæring osv. 	
<p>7. Lover, regler, forskrifter, rammebetingelser</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nye lover, regler, forskrifter og lignende av betydning • Rammebetingelser. Endringer som kan påvirke vår virksomhet positivt og negativt 	
<p>8. Renome, corporate social responsibility, etiske regler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan er vårt eget og våre omgivers syn på vårt renommé • Etiske regler. Etterlevelse. Behov for endringer 	
<p>9. Annet</p>	

D

D: Revisor

D 1. Hva bør du forvente av revisor?

D1. Hva bør du forvente av revisor

Hva sier revisorlov, aksjelov og God Revisjonsskikk om revisors rolle, oppgaver, ansvar og rapportering?

Dette kan du be revisor kommentere.

Spørsmålene	Kommentarer
<ul style="list-style-type: none"> Den generelle metoden og det totale omfanget av revisjon, inklusive eventuelle begrensninger man forventer, eller eventuelle tilleggskrav 	
<ul style="list-style-type: none"> Valg av eller endringer i vesentlige regnskapsprinsipper eller regnskapspraksis som har eller kan ha vesentlig effekt på selskapets årsregnskap 	
<ul style="list-style-type: none"> Den mulige effekten av vesentlig risiko og eksponering på årsregnskapet, for eksempel pågående rettsvister, som det må opplyses om i årsregnskapet 	
<ul style="list-style-type: none"> Korrigeringer basert på revisjonen, enten registrerte eller ikke- registrerte, av selskapet, som vil eller kan ha vesentlig effekt på selskapets årsregnskap 	
<ul style="list-style-type: none"> Vesentlig usikkerhet rundt hendelser og forhold som kan gi vesentlig tvil om selskapets evne til å fortsette som going concern 	
<ul style="list-style-type: none"> Uoverensstemmelser med ledelsen om forhold som enkeltvis eller samlet kan være vesentlige for selskapets årsregnskap eller revisjonsberetningen. Slik rapportering inkluderer en vurdering av om forholdet er eller ikke er løst, og om hvor vesentlig forholdet er 	
<ul style="list-style-type: none"> Forventet forbehold eller presisering i revisjonsberetningen 	
<ul style="list-style-type: none"> Andre forhold som krever oppmerksomhet fra ansvarlige ledere, for eksempel vesentlige svakheter i internkontrollen, spørsmål om ledelsens integritet og misligheter som involverer ledelsen 	
<ul style="list-style-type: none"> Alle andre forhold som ble avtalt ved inngåelsen av revisjonsoppdraget. Revisor kan også rapportere formelt til komiteen om en rekke andre forhold, for eksempel der lover eller regelverk krever omtale 	

Forfatterne



Øyvind Thorsby

Tidligere partner PricewaterhouseCoopers DA

Øyvind (60) er siviløkonom og statsautorisert revisor. Han er tidligere partner i PricewaterhouseCoopers DA, herunder leder av PwCs Corporate Governance-gruppe. Ansvarlig redaktør av publikasjonene Styreboken – Din Guide for ansvarlig deltakelse (PwC. Des. 1999), Styrebordet – Tolv erfarne ledere om god styreskikk (PwC. Des. 2000) og Corporate Governance i et norsk perspektiv (PwC. Mai. 2004). Han har også skrevet en rekke artikler om styrearbeid og corporate governance.

Øyvind har arbeidet i 37 år som revisor med de fleste typer klienter, nå driver han sin egen virksomhet.



Hanne Skaarberg Holen

Partner PricewaterhouseCoopers AS

Hanne Skaarberg Holen (42) er advokat med møterett for Høyesterett. Hun har også mastergrad i økonomi fra universitetet i Lausanne, Sveits, og startet sin karriere med 10 år som revisor i Price Waterhouse. Som advokat trives hun i krysningsfeltet mellom økonomi og jus, og har fokus på skatterett og selskapsrett knyttet til oppkjøp, fusjon/fusjon, omorganiseringer, utdelinger m.m.

Hanne er også ansvarlig for vår faginformasjon om skatt og avgift internt og eksternt i Mentor og Mentor Å jour, og holder gjerne foredrag.

Utgivelsesår: 2007



Jonas Gaudernack

Senior Manager PricewaterhouseCoopers AS

Jonas Gaudernack (34) holder nå på med sin doktograd på NHH om intern kontroll og corporate governance. I tillegg er Jonas siviløkonom og statsautorisert revisor og har Høyere avdeling fra NHH.

Jonas har siden 1997 jobbet i PwC med revisjon og rådgivning fokusert på "governance", internkontroll og risikostyring. Han har erfaring fra internkontroll og risikostyringsprosjekter på alt fra Norges største selskaper til små og mellomstore bedrifter.



Leif Arne Jensen

Partner PricewaterhouseCoopers AS

Leif Arne Jensen (38) er siviløkonom og statsautorisert revisor. Han har siden 2005 ledet Assurance (Revisjonenheten) i PwC Norge og siden 2001 vært ansvarlig for PwCs bransjesatsning innen Retail & Consumer (handel og konsumentindustri).

Han har omfattende erfaring som revisor og rådgiver for en rekke store, privateide og børsnoterte selskaper, og har lang erfaring i brytningsfeltet mellom corporate governance, styring og internkontroll.

Takk til: Astrid Staff, Hilde Udnæs, Jorunn Asdahl. Også en stor takk til Geir Haglund (partner PwC) som har vært en viktig inspirator, samtalepartner og pådriver i hele bokprosessen. Uten Geirs entusiasme ville arbeidet med boken vært mye tyngre.

Kontaktpersoner



Håvard S. Abrahamsen

Partner PricewaterhouseCoopers AS

Kontor: Oslo
Adresse: Karenslyst allé 12, 0245 Oslo
Mobiltelefon: 952 60 779
Telefaks: 240 62 779
E-mail: haavard.abrahamsen@no.pwc.com



Leif Arne Jensen

Partner PricewaterhouseCoopers AS

Kontor: Oslo
Adresse: Karenslyst allé 12, 0245 Oslo
Mobiltelefon: 952 60 102
Telefaks: 240 62 102
E-mail: leif.a.jensen@no.pwc.com



Geir Haglund

Partner PricewaterhouseCoopers AS

Kontor: Oslo
Adresse: Karenslyst allé 12, 0245 Oslo
Mobiltelefon: 952 60 199
Telefaks: 240 6 2 199
E-mail: geir.haglund@no.pwc.com

