

Styreboken 2020

www.pwc.no/styreboken



Redaksjonen for Styreboken 2020 har bestått av Rita Granlund, Signe Moen og Lise Welo

Foto: Alle bilder av Espen Sturlason med unntak av side 52 av Bjørn Wad, side 140 Ole Eltvik og side 160 Anette Larsen

Publikasjonen kan hentes under publikasjoner på **pwc.no/styreboken**

Innholdet i denne publikasjonen er kun for generell veiledning. PwC tar ikke ansvar for beslutninger som baseres på innholdet. Vennligst ta kontakt med våre revisorer, advokater og/eller rådgivere dersom du har spørsmål om innholdet.

Innhold

Innledning	5
Styrets rolle og ansvar	6
Aksept av styreverv	8
Styrets rolle og ansvar	12
Styrets rolle i strategiarbeid	26
Hvordan realisere strategi gjennom mål og måling – styrets involvering	34
Erstatningsansvar for styrets medlemmer	42
Ansatterepresentanter i styret	48
Egenevaluering av styrearbeid	52
Årshjul for styret	56
Styrets underutvalg	60
Hva er obligatorisk og hva er valgfritt	62
Revisjonsutvalgets arbeid	66
Årshjul for revisjonsutvalget	72
Risikostyring og internkontroll	74
Innholdet i et godt system for risikostyring og internkontroll	76
Personvernforordningen	86
Cybersikkerhet og risiko	90
Risikoutvalg	96
Styrets oppfølging «compliance issues»	100
Rapportering	104
Selskapsrapportering i utvikling	106
Finansiell rapportering for børsnoterte selskaper	114
Fokusområder ved avleggelse av IFRS-regnskap	126
Spørsmål styret kan stille ved gjennomgang av årsregnskapet	134
Redegjørelse om foretaksstyring	142
Rapportering om samfunnsansvar	148
Integrert rapportering	154
Bærekraft i styrerommet	158
Finansiell rapportering når økonomien svikter	162
Styrets ansvar og plikter i en finansiell restrukturering	170
Vedtatte og kommende endringer	174
Aksjelovendringer	176
Oppfølging av skattereformen	182
Skatteplanlegging over landegrensene	188
Oppdatering børs og kapitalmarkedet	196
Endringer i krav til revisjonsutvalget	200
Endringer i regnskapsloven	210



Innledning

Samfunnsansvar og bærekraft kommer stadig høyere opp på agendaen for næringslivet. Investorer, långivere, kunder, leverandører og omverden for øvrig er i økende grad opptatt av at næringslivet tar ansvar i utfordringer innenfor blant annet klima og ansvarlig produksjon. Det er ikke bare samfunnskritisk, men også forretningskritisk å integrere bærekraftsspørsmål i strategiarbeidet og jobbe målrettet på områdene fra foretakenes side.

Summen av rask endring, nye lover og et sterkere fokus på å bidra til et bærekraftig samfunn stiller store krav til styre og selskapsledelse, og måten å jobbe på er i utvikling. Utvikling i teknologi, cybertrusler og nye forretningsmodeller er ytterligere elementer som krever tilpasning og nye tilnærming i styrets og ledelsen arbeid. Å forstå trusler, muligheter og fremtidsutsikter er viktig.

I denne boken omtaler vi temaer som styrets rolle og oppgaver, strategiarbeid og krav til rapportering. Nytt kapittel i år omhandler revisjonsutvalgets arbeid. I tillegg gir vi en overordnet oppdatering på endring i lover og regler som for mange foretak vil medføre nye punkter på styrets agenda, herunder ny revisorlov, nye skatteregler og komplekse regnskapsregler for IFRS-rapporterende virksomheter.

Styreboken 2020 er den tolvte i rekken. Enkelte kapitler i Styreboken 2020 foreligger på engelsk. Vi utgir også «*PwC-guiden*», vår veiledning for styre og ledere i små og mellomstore bedrifter.

Vi ønsker med disse publikasjonene å gi en overordnet oversikt over sentrale rammebetingelser for styrearbeid. Ønsker du tilgang til elektronisk versjon, går du inn på **pwc.no/styreboken**

Oslo, 2. januar 2020

Rita Granlund
Partner

Eli Moe-Helgesen
Partner og leder for revisjon

1

Styrets rolle og ansvar



Aksept av styreverv

Å bli bedt om å påta seg et styreverv kan være smigrende og er alltid spennende. Ansvarer man tar på seg er stort, og det å takke ja krever en grundig vurdering av ulike forhold. Dersom noe går galt, er det ikke nødvendigvis slik at man har gjort en dårlig jobb. Man kan rett og slett ha havnet i «dårlig selskap».

Finansiering og likviditet kan gi egne utfordringer. Dersom likviditet eller soliditet vokser til en større utfordring, kan styrevervet få en annen karakter og et helt annet omfang enn det ville hatt i en normalsituasjon. Dessuten øker eksponeringen for straff og erstatningsansvar.

For enkelte typer virksomheter er komplekse regulatoriske krav og endringer i disse en særskilt utfordring som krever

årvåkenhet. Vurder risikoen før du aksepterer et verv.

Sjekklisten nedenfor bygger på våre egne prosedyrer for aksept av nye kunder, og er tilpasset en styrekandidat. Listen er ikke nødvendigvis uttømmende, men vi håper den kan bidra til at nye styrekandidater gjør en god vurdering før styrevervet aksepteres.

Due Diligence

- Hva vet jeg om eierne, ledelsen og styret?
- Lyser varsellamper etter Google-søk?
- Har bedriften utfordringer med omdømme, rettstvister eller regulatoriske forhold?
- Hva er bakgrunnen for eventuell nylig fratredelse av medlemmer i ledelse eller styre?
- Hvordan er sammensetningen av styret? (Kompetanse, er det overvekt av «partsrepresentanter», deres omdømme m.m.)
- Hvem er styreleder, og hvordan er vedkommendes omdømme?
- Hvordan er ledelsens omdømme?
- Er ledelsen kompetent?
- Hvordan er avtaler med ledelsen?
- Synes selskapsstrukturer i konsernet å være hensiktsmessig? Det vil si, forstår jeg rasjonale bak en kompleks struktur?
- Har jeg tro på forretningsmodellen?
- Hvem er de viktigste kundene?
- Hvem er de viktigste leverandørene?
- Hvem er de viktigste samarbeidspartnerne (med i kjede eller annet samarbeid)?
- Er det registrert kunngjøringer om fisjon, fusjon, oppløsning eller annet av interesse vedrørende selskapet i Foretaksregisteret (se www.brreg.no)?
- Har selskapet hatt tilsyn med merknader fra regulatoriske myndigheter?
- Er det urealistiske mål knyttet til finansielle data, oppkjøpte eiendeler eller forretnings samarbeid?
- Har foretaket eiendeler, forpliktelser eller poster utenfor balansen som kan medføre spesiell risiko?
- Har selskapet tilstrekkelig kapital og langsiktig finansiering samt tilfredsstillende likviditet?
- Er det spesielle vilkår knyttet til finansiering av selskaper (covenants)?
- Er det spesielle vilkår knyttet til leie- og/eller leasingavtaler?
- Gir selskaps- og regnskapsinformasjonen et profesjonelt inntrykk?
- Er en betydelig del av virksomheten i et geografisk område hvor det er stor usikkerhet knyttet til etiske standarder?
- Har selskapet en revisor med godt omdømme?
- Er sentrale forhold ved revisjonen og eventuelle forbehold og presiseringer i revisjonsberetningen forståelige og håndterbare?
- Er det identifisert risikoer og er disse håndterbare?

Andre spørsmål

- Hvordan er årsplanen for styret? (antall møter, lengde på møter, tema/faste poster)
- Er det underutvalg av styret (revisjon, kompensasjon, risiko etc.) og hvem sitter i disse?
- Vil min kompetanse kunne være et positivt bidrag i styrekollegiet? Hva kan jeg bidra med til styret og hva vil være min rolle? Har jeg den nødvendige kompetansen?
- Kan det oppstå interessekonflikter relatert til en slik styreposisjon?
- Er godtgjørelsen jeg tilbys for styrevrevet rimelig i forhold til arbeidsmengden og i tråd med/forankret i generalforsamlingsvedtak om styregodtgjørelse?
- Hvilken risiko løper jeg for ansvars- og erstatningskrav dersom selskapets økonomi skulle svikte? Tilbyr selskapet dekning av forsikring mot ansvarskrav? Er det tradisjon for at generalforsamlingen fatter vedtak om ansvarsbegrensning/ansvarsfritak for styremedlemmene i selskapet?

Dette er noen hovedpunkter, og listen er nødvendigvis ikke uttømmende.



Styrets rolle og ansvar

I aksjelovene slås det fast at forvaltningen av selskapet hører inn under styret. Daglig leders rolle 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.

Et godt styre kjennetegnes ved at det

- har den reelle styringen,
- ivaretar foretakets interesser og formål,
- tar beslutninger og
- fører tilsyn og kontroll.

Samspillet med eiere og ledelse

Det er viktig å få til et godt samspill mellom eiere, styret og ledelsen, samtidig som disse tar hensyn til øvrige interessenter. Viktige stikkord er åpenhet, informasjon og samarbeid. Det er styret som har hovedansvaret for at dette samspillet fungerer godt, og tillit mellom partene er viktig.

Eierne må forstå sin rolle som eiere og kommunisere til styret hva de forventer å oppnå med sitt eierskap. Styret må på sin side ta en aktiv rolle i gjennomføringen av god eierstyring og selskapsledelse.

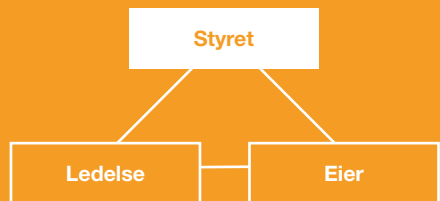
Åpenhet og ryddig rapportering er sentralt for å bygge tillit i kapitalmarkedene,

men også hos øvrige interessenter som

- långivere,
- kunder,
- leverandører,
- samarbeidspartnere
- ansatte,
- interesseorganisasjoner og
- samfunnet for øvrig

Ledelsen og styret vil tjene sin egen interesse ved å ta hensyn til kravet om større åpenhet og god kommunikasjon. Det ligger inntjeningspotensial i renommé, tillit og tilslutning.

Samspilltriangelet – Styret



Å synliggjøre verdier for eierne

Den kanskje viktigste oppgaven et styre har er å skape og synliggjøre verdier for eierne. Dette må styret få til gjennom samarbeid med virksomhetens administrasjon og eiere. Ideelt sett kommer styret inn mellom eierne på den ene siden og virksomhetens ledelse på den andre. Styret er ansatt av eierne for å ivareta og forvalte eiernes interesser.

Det er viktig at eierne har forståelse for at styret arbeider for dem, og skal avlønnes i henhold til den arbeidsinnsats eierne forventer nedlagt for å innfri eiernes mål. Godtgjørelsen/lønn til styret fastsettes av eierne i generalforsamlingen. Eierne får normalt avkastning i form av utbytte og/eller verdistigning på sin eierpost.

Det er viktig å presisere at selskaper har ulike mål og strategier og at eiernes interesser ikke nødvendigvis er å maksimere verdier i selskapet. Styrer som klarer å ivareta eiernes interesser vil fremstå som «verdiskapende» og få aksept fra eiere og ledelsen på at det er de som har det overordnede ansvaret for at virksomheten lykkes.

Styret kan oppfattes som et «sandpåkstrøingsorgan» dersom det lar seg styre av ledelsen og ikke fremviser et proaktivt og positivt arbeid for å nå eiernes mål.

Hva regulerer styrets oppgaver og plikter?

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

Mange styrer har en tendens til å glemme at selskapet har vedtekter, og at disse 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, jf §§ 6-3 og 6-4, skal ha styreinstruks. Dette fremgår av aksjelovene § 6-23.

Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES) utgir anbefaling om eierstyring og selskapsledelse. Formålet med anbefalingen er å oppnå eierstyring og selskapsledelse som klargjør rolle- og selskapsledelse mellom aksjeeiere, styre og daglig ledelse utover det som fremkommer i lov.

Hva regulerer styrets oppgaver og plikter?



Aksjelovene

I aksjelovens kapittel 6 finner vi det som kan betegnes som «faneparagrafene». AS-loven og ASA-loven §§ 6-12 og 6-13 er obligatorisk kunnskap for alle som sitter i styrer. § 6-12 kan defineres som styrets forvaltningsansvar, og § 6-13 kan tilsvarende defineres som styrets tilsynsansvar.

Gjennom slike regler gir aksjelovene føringer for styrets arbeid. Det overordnede styreansvaret og tilhørende oppgaver innebærer at styret skal se til at organisasjonen løser de oppgavene den skal ivareta, og at disse oppgavene blir løst kostnadseffektivt og på en best mulig måte.

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

Forvaltningsansvaret

1. Forvaltningen av selskapet hører under styret. Styret skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten.
2. Styret skal i nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjetter for selskapets virksomhet. Styret kan også fastsette retningslinjer for virksomheten.
3. Styret skal holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og plikter å påse at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll.
4. Styret iverksetter de undersøkelser det finner nødvendig for å kunne utføre sine oppgaver. Styret skal iverksette slike undersøkelser dersom dette kreves av ett eller flere av styremedlemmene.
5. Hvis det er avtalt at selskapet ikke skal ha bedriftsforsamling, jf § 6-35 annet ledd, gjelder lov om allmennaksjeselskaper § 6-37 fjerde ledd tilsvarende.

Aksjelovene § 6-12 klargjør at forvaltningen av selskapet hører inn under styret. Det betyr at det er styret som har det overordnede ansvaret og myndigheten for 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 overfor medkontrahenter og offentlige myndigheter og innad overfor 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

Det er også en klar bestemmelse i § 6-12 om at styret skal iverksette undersøkelser det finner nødvendig for å utføre sine oppgaver. Det vil si at det ikke er godt nok å si at man «ikke visste», dersom det er åpenbart at forholdene tilsier at man skal/bør iverksette undersøkelser.

Tilsynsansvaret (§ 6-13)

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

Styret kan også fastsette retningslinjer for virksomheten.

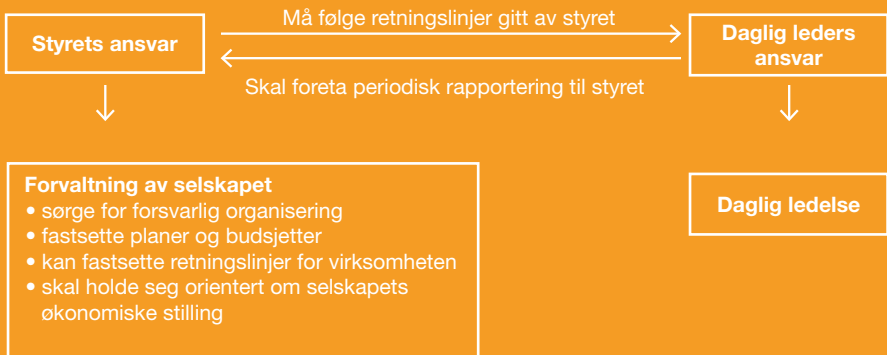
Lovens § 6-13 krever på samme måte at styret fører tilsyn med den daglige ledelsen og selskapets virksomhet for øvrig.

I aksjeloven § 6-2 fremgår det at styret skal ansette selskapets daglige leder og fastsette lønsvilkårene, med mindre generalforsamlingen har lagt denne myndigheten til seg selv. En av styrets viktigste oppgaver blir derfor å sørge for at virksomheten har en daglig leder som fungerer godt i henhold til selskapets mål og strategier.

Den daglige driften av selskapet må utøves av daglig leder/ledelsen, men styret fører tilsyn med at daglig leder gjør dette på best mulig måte og etter de instruksene styret har gitt.

Samspillet mellom styrets ansvar og daglig leders ansvar kan illustreres som vist i figuren. Daglig leder har ansvar for å foreta periodisk rapportering til styret. Pliktene daglig leder har fremgår av aksjelovene § 6-14 og 6-15, og for øvrig av instruksene fra styret.

Samspillet styret – daglig leder



Daglig leders plikter overfor styret (§ 6-15)

1. Daglig leder skal minst hver fjerde måned (asl)/hver måned (asal), 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.

For ASA kreves månedlig underretning. Daglig leder har en rapporteringsplikt, uavhengig av hvilke krav styret måtte stille. Styret og daglig leder bør avtale hva som skal rapporteres og hvordan rapporteringen skal struktureres og gjennomføres, slik at styret kan følge opp sin plikt til å påse at selskapet har betryggende kontroll over virksomheten, regnskapet og formuesforvaltningen.

Ansvarsdeling mellom styret og daglig leder

Styret skal beskjeftige seg med de overordnede målene, som visjon, strategi og verdier, herunder konkretisere de overordnede målene for selskapet. Daglig leder skal sette planene og handlingene ut i live 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 avgjørende.

Det vil ofte være slik at der daglig leder ikke fungerer, fungerer også styret og selskapet dårlig.

Et nødvendig skifte av daglig leder er styrets ansvar. En grunn til at det gjøres mange feil her, er ganske enkelt at oppgaven ofte er ubehagelig. Styret vil gjerne strekke seg langt. Dessuten knytter det seg risiko til et skifte.

Styrets evaluering av daglig leder

Styret har plikt til å evaluere daglig leder. 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 lettere å gjennomføre en årlig vurdering. En slik evaluering blir gjerne gjennomført i forbindelse med lønnsfastsettelsen.

Forsvarlig egenkapital og likviditet i forhold til risiko

§ 3-4. Krav om forsvarlig egenkapital og likviditet

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

§ 3-5. Handleplikt ved tap av egenkapital

1. Hvis det må antas at egenkapitalen er lavere enn forsvarlig ut fra risikoen ved og omfanget av virksomheten i selskapet, skal styret straks behandle saken. Styret skal innen rimelig tid innkalle generalforsamlingen og gi den en redegjørelse for selskapets økonomiske stilling. Dersom selskapet ikke har en forsvarlig egenkapital i samsvar med § 3-4, skal styret på generalforsamlingen foreslå tiltak for å rette på dette.
2. Hvis styret ikke finner grunnlag for å foreslå tiltak som nevnt i første ledd fjerde punktum, eller slike tiltak ikke lar seg gjennomføre, skal det foreslå selskapet oppløst.

For ASA oppstår det i tillegg handleplikt dersom det må antas at selskapets egenkapital er blitt mindre enn halvparten av aksjekapitalen.

Det er lovfestet at selskapet skal ha en forsvarlig egenkapital og likviditet sett i forhold til omfanget og risikoen ved den virksomheten som drives. Etter aksje-loven § 3-4, har styret plikt til og ansvar for å overvåke dette. Dette er illustrert på neste side.

Egenkapital

Det finnes ingen fasit for hvilket risikobilde og hvilken tilhørende egenkapital som er akseptabel. Ifølge lovens forarbeider 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, oppstartsfase, sesongsvingninger, osv. Når aksjelovene i § 3-5 snakker om egenkapital, er ikke dette den egenkapitalen som vises i balansen, men den reelle egenkapitalen.

Forsvarlig egenkapital og likviditet



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

Handleplikten



I vurderingene av reell egenkapital kan styret ta hensyn til poster utenfor balansen, korrigere for merverdier på eiendeler, goodwill/immaterielle verdier, forpliktelser osv jf § 6-12. Ved forsvarlighetsvurderingen kommer også finansieringen inn; langsiktig og stabil finansiering og ansvarlige lån kan bidra til at en ellers lav egenkapital kan være forsvarlig.

Dersom selskapet kommer i en situasjon med handleplikt, hvor det må realiseres eiendeler, er det ofte at man ikke klarer å realisere eiendelene til normale markedsverdier.

Aksjelovenes §§ 3-4 og 3-5 må sees sammen med daglig leders plikt til å holde styret løpende orientert om selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling i henhold til § 6-15. Etter vår oppfatning ser vi i dag altfor mange

eksempler på at styrene ikke tar §§ 3-4 og 3-5 tilstrekkelig på alvor. Dersom styret ikke har fulgt opp sin handleplikt, kan bobestyrer få gode kort på hånden for en ansvarssak dersom selskapet skulle bli tatt under konkursbehandling.

Hva om likviditeten svikter?

Med finansiell uro kan tilgang til likviditet bli kritisk både for selskapets løpende drift og for verdsettelsen på børs. Dette skal ikke skremme ledelsen fra å ha gjeldsfinansiering, men gjør det stadig mer aktuelt å forberede en «plan B» for å sikre likviditet.

Noen stifter bekjentskap med konkurslovgivningen. Etter konkursloven § 61 er et selskap insolvent når det ikke kan oppfylle sine forpliktelser etter hvert som de forfaller, med mindre betalingsudyktigheten må antas å være forbigående. Insolvens foreligger likevel ikke når

skyldnerens eiendeler og inntekter tilsammen antas å kunne gi full dekning for forpliktelsene, selv om oppfyllelsen av forpliktelser vil bli forsinket ved at dekning må søkes ved salg av eiendelene.

Regelen har en viktig side mot vurderingen om selskapet kan basere seg på en forutsetning om fortsatt drift. Dersom selskapet ikke har tilstrekkelig likviditet, og salg av eiendeler heller ikke vil dekke alle forpliktelser, er selskapet insolvent. I så fall vil styret ha plikt til å begjære åpning av gjeldsforhandling eller konkurs.

Plikten er straffesanksjonert, og har en strafferamme på inntil 2 års fengsel, forutsatt at det foreligger uaktsomhet og at dekningsmulighetene er redusert.

For regnskapsavleggelsen kan en likviditetsskvis påvirke vurderingen av om regnskapet kan avlegges under forutsetning om fortsatt drift.

Forutsetningen kan bare legges til grunn om styret mener det er sannsynlig at driften vil fortsette minst 12 måneder fra balansedag. I forbindelse med avleggelsen av årsregnskapet må styret foreta en forsvarlig vurdering av om selskapet har både tilstrekkelig egenkapital og tilstrekkelig likviditet til å forsvare en forutsetning om fortsatt drift.

Styrets oppgaver ved spesielle tiltak

Aksjelovene synliggjør også en rekke andre oppgaver og ansvar for styret uten at vi beskriver dette nærmere, herunder:

- stiftelse
- kapitalendringer
- fusjon/fisjon
- omdanning
- styremøter
- generalforsamling
- spesielle avtaler
- aksjeomsetning

Oppsummering av styrets fem hovedoppgaver

Enkelt sagt skal styret ta beslutninger ut fra rammer og krav, bestemmelser og ønsker som er gitt av eiere, ansatte, myndigheter og andre interessegrupper. Styret skal sette mål, legge strategi, organisere, sikre planer og budsjetter, sette tidsfrister, følge opp og kontrollere. Til dette kan man legge til at en styring som ikke sikter mot konkurransefortrinn, før eller siden gir dårlige resultater. Selskapets rapportering hører også under styret, og får en stadig viktigere rolle i å sikre åpenhet om virksomheten. Rapportering om samfunnsansvar og bærekraft er en del av dette.

Vi velger å samle styrets oppgaver i følgende hovedtyper:

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

De tre første dekker kravene i aksjelovene, § 6-12, mens de formelle rapporteringsplikter forankres i regnskapslovgivningen og børsregler. Styrets strategioppgaver vil bli nærmere beskrevet i neste kapittel «Styrets rolle i strategiarbeid», mens rapportering gjennomgås i seksjonen «Rapportering».

I sitt praktiske arbeid må styret ta utgangspunkt i hva det definerer som hovedoppgavene for sin bedrift, ut fra virksomhetens art og behov. Det kan selvsagt være andre oppgaver som styret mener er sentrale og relevante. 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 oppgavetyperne?

Uten at det etterfølgende nødvendigvis er uttømmende, vil de ulike oppgavene gå ut på:

1 Strategioppgavene

- På basis av en verdiplattform, etablere mål for selskapet
- Fastsette strategiske planer, sette kurs for å nå målene
- Fastsette hovedrammer for operative planer
- Etablere en virksomhetsplan
- Påse utarbeidelse av og vedta budsjetter

2 Organiseringsoppgavene

- Sørge for at virksomheten er riktig organisert
- Sørge for tilstrekkelige ressurser og tilstrekkelig kompetanse for å gjennomføre oppgaver og nå fastsatte mål
- Ansvars- og myndighetsfordeling
- Sørge for at selskapet har stillingsinstrukser
- At det er gode og klare kommunikasjonslinjer
- At det er gode og klare rapporteringslinjer
- Ressurs- og kompetanseutvikling

3 Kontrolloppgavene

- Er selskapet på målsatt kurs? Om nødvendig gjennomføre korrigerende tiltak
- Risikostyring
- Kvalitet, styring og kontroll – overvåke kontrollmiljø og internkontroll
- Økonomirapporter, regnskapsrapporter, budsjettstyring, rapporter fra revisjonen
- Kundetilfredshet – «voice of the customer»
- Arbeidsmiljø – organisasjonens «blodtrykk»
- Har selskapet tilstrekkelig likviditet
- Virksomhetens forhold til lover, regler, forskrifter, rammebetingelser
- Forsikringsdekning
- Cybersikkerhet og risiko
- Samfunnsansvar og bærekraft
- Oppfølging og kommunikasjon med eksterne revisor

4 Rapporteringsoppgavene

- Definere og forankre en rapporteringsstrategi – rapporteringen må minst dekke de krav som lovgivningen stiller, men kan også være et viktig verktøy for kommunikasjon med interessenter
- Sikre systemer og rutiner for å fremskaffe og kvalitetssikre nødvendig og tidsriktig rapportering, for at styret og ledelsen kan utføre sine oppgaver
- Dobbeltsjekke at all lovpålagt rapporteringsplikt oppfylles

5 Egenoppgavene

- Egenevaluering av styret – sørge for at styret selv er sammensatt og organisert på en slik måte at det best mulig kan utføre de arbeidsoppgavene det har
- Styrets evaluering av daglig leder





Styrets rolle i strategiarbeid

Styret har ansvar for at selskapet utvikler den strategien som skal til for å ivareta eierens interesser.

Styrets rolle er å gi rammer og stille krav til strategiprosessen og gjennom dette sørge for at administrasjonen etablerer en strategiprosess som er tilpasset virksomheten og dens situasjon.

Styret må bruke tid på å behandle strategien. Alle styremedlemmer har et objektivt ansvar for å sørge for at styret får en arbeidsform som bidrar til en mest mulig effektiv og grundig behandling av saker som er strategisk viktige for selskapet.

Styret bør stille følgende spørsmål til administrasjonen:

- Bidrar strategien til tilstrekkelig verdiskaping?
- Klarer vi gjennom strategiprosessen å identifisere og konkretisere fremtidig konkurransekraft? Er vi i stand til å ta konkrete valg, inklusive å velge bort?
- Er vi tilstrekkelig organisert for nødvendig omstilling som følge av teknologisk utvikling og nye mål og muligheter?

- Hjelper strategiprosessen til med å skape og evaluere nye ideer? Har vi en fornuftig vekststrategi?
- Bruker ledelsen tilstrekkelig tid på strategiske vurderinger, eller slukes ledelsen av daglig drift og «brannslukking»?
- Er strategiprosessen egnet til å skape energi og motivasjon blant selskapets ledelse og ansatte?
- Hjelper strategiprosessen oss med å utforme klare målsettinger?
- Følges strategiplanen opp med klare tiltak for å gjennomføre strategien på en betryggende måte?

Dersom svaret på ett eller flere av spørsmålene er nei, bør styret forsterke/forbedre strategiprosessen.

Strategier for vekst er viktig. Vi sier gjerne at det er 3 grunnleggende måter å vokse på:

1. Organisk vekst. Selskapet skaper egen vekst, «bygger stein på stein»
2. Utvikle allianser og samarbeid med andre (for eksempel kjedetil-knytning, agenturer, lisensiering, samarbeidsavtaler m.m.)
3. Kjøpe eller bli oppkjøpt (helt eller delvis)

Eller en kombinasjon av alle tre måtene.

Trinnene i en generisk strategiprosess

Det finnes et utall modeller for hvordan strategiarbeid kan gjennomføres. Vår erfaring er at en fullstendig strategiprosess ofte inkluderer seks faser. Vi beskriver i det videre innholdet hver av fasene, og hvilken rolle styret bør ha i disse.



1 Definere strategiprosessen

Styrets rolle:

Det er viktig at styret innleder en diskusjon med administrasjonen om hvordan strategiprosessen best kan gjennomføres. Styret bør gi rammer for og krav til strategiprosessen, eksempelvis:

- Omfang – er dette en årlig revisjon eller en ny strategi?
- Tidsperiode, ett år, to år eller flere år
- Frister og krav til leveranser
- Hvordan gjennomføres strategiprosessen

Styret bør stille følgende spørsmål til administrasjonen:

- Hvordan er endringshastigheten og fremtidsutsiktene for bransjen, og hva er våre hovedutfordringer?
- Er vi «på ballen» i forhold til det raske teknologiske skifte? Og hva gjør konkurrentene?
- Er fordelingen av kunnskap slik at den krever involvering av ansatte utover topp- og mellomledelse?
- Hvor omfattende bør dokumentasjonen fra strategiarbeidet være for at vi skal fatte gode beslutninger? Og hvordan skal vi fatte beslutninger?

2 Undersøke strategiske muligheter

Styrets rolle:

Styret har normalt ingen aktiv rolle i denne fasen, men grunnlagsmaterialet for strategiske beslutninger fremskaffes her. Styret bør forvise seg om at arbeidet som utføres er av tilfredsstillende kvalitet både mht. de eksterne og interne analysene.

Styret bør stille følgende spørsmål til administrasjonen:

- Hva er nøkkelfaktorene for eksisterende og fremtidige konkurransekraft?
- Hvordan tror vi konkurransen vil arte seg fremover?
- Hvilke ulike fremtidsbilder om vår egen bransje kan vi forestille oss, og hvordan skal selskapet forholde seg til disse?
- Hvilke nye ideer har vært analysert og vurdert?
- Har vi tilstrekkelige interne konkurransefortrinn?
- Har vi de rette menneskene?

3 Gjøre strategiske valg og utforme strategiske mål

Styrets rolle:

Styrets hovedoppgave i strategiarbeidet er, på vegne av eierne, å fatte beslutninger om iverksetting av en strategi som øker selskapets verdi. De strategiske målene må være tydelige og realistiske. Den normale arbeidsformen i denne fasen er at styret får et vurderingsnotat som inneholder hovedtrekkene i strategien og at man har arbeidssamlinger hvor styret deltar.

Styret bør stille følgende spørsmål til administrasjonen:

- Hva skal våre strategiske mål være?
- Er de strategiske beslutningene i tråd med selskapets visjon og verdier?

- Har selskapet tilstrekkelig ledelseskapasitet og kompetanse til å gjennomføre strategien?
- Hvilke risikoer har strategien, og hvordan kan vi minimere disse?
- Har vi tilstrekkelig finansiering og likviditet?
- Hvilke utfordringer må løses for å gjennomføre strategien?
- Hvordan skal strategien kommuniseres i organisasjonen?
- Hvordan vil konkurrentene og andre eksterne interessenter respondere på vår strategi?

Styret bør sette krav til konkretisering av strategien og forutsette konsistens mot leveransmodeller og prioriteringer på funksjons- og prosessnivå.

4 Utarbeide handlingsplaner

Styrets rolle:

Styrets oppgave er å sikre fremdrift på og måling av administrasjonens tiltak.

Styret bør stille følgende spørsmål til administrasjonen:

- Hvilke tiltak er nødvendige å gjennomføre for å iverksette og gjennomføre strategien?
- Hvilke strategiske prosjekter skal vi prioritere?
- Hva bør velges bort?
- Hvordan skal styret følge opp og få rapportert prestasjon og fremdrift?

- Har vi en optimal styringsmodell?
- Hvilke «Key Performance Indicators» (KPI'er) må vi måle for å evaluere fremdriften?

Det er viktig at handlingsplanene for å iverksette strategien er eid av de som skal gjennomføre den, og at den er skriftlig. Det må være klar angivelse av hvem som er ansvarlig for hva, og dato for når ting skal være gjort.

5 Gjennomføre strategien

Styrets rolle:

Styrets hovedoppgave i denne fasen er først og fremst å sørge for å evaluere fremdrift i vedtatte planer/handlinger, og om selskapet er på riktig kurs, samt sørge for at man hele tiden er åpen for å revurdere og endre tidligere beslutninger. Styret er også ansvarlig for å bidra til at ledelsen har tilstrekkelig med ressurser til å gjennomføre den vedtatte strategien.

Styret bør stille følgende spørsmål til administrasjonen:

- Har vi nådd, eller er vi på vei til å nå, de målene som er satt?
- Hvordan kan vi dra maksimale fordeler ut av de resultatene vi har oppnådd og skal oppnå?
- Hvilke endringer i omgivelsene er det som kan tilsi at vi bør revurdere våre strategier?
- Hvordan utvikler risikoen seg på sentrale områder, jfr verdikjeden?
- Forstår vi konsekvensen av endringer i interne og eksterne rammebetingelser?
- Hvordan skal vi utnytte nye muligheter som dukker opp, og hvordan påvirker det vår gjennomføring?
- Hva må til for å utvikle vårt selskap til å bli enda mer innovativt?
- Hvordan er vi sikre på at alle de strategiske prosjektene trekker i samme retning?
- Har vi rett kompetanse og kapasitet?

6 Lære og korrigere

Styrets rolle:

Styrets hovedrolle i denne fasen er å identifisere de forbedringselementene som i størst mulig grad påvirker selskapsverdi. Det er disse forbedringspunktene som skal forsterkes i organisasjonen.

Noen spørsmål styret bør stille seg i denne forbindelse:

- Hvilke verdidrivere er det som i størst grad påvirker verdien av vårt selskap?
- Er verdidriverne gjenstand for tilstrekkelig oppmerksomhet i selskapet?

- Hvordan skal vi utforme incentivordninger slik at vi blir bedre i stand til å identifisere, ta vare på og bruke kunnskap?
- Hvordan skal vi tilgjengeliggjøre rett kunnskap i organisasjonen?

For å lykkes med å implementere strategien er det kritisk at man sikrer eierskap til mål, visjon, verdier og handlingsplaner blant ansatte. Styret bør følge opp at administrasjonen involverer ansatte på rett nivå og til rett tid og kommuniserer godt rundt den nye strategien.

I forbindelse med strategiarbeidet gir vi følgende råd:

- Se etter muligheter for å endre spillereglene i bransjen før noen andre gjør det
- Ikke vent at strategiprosessen skal gi den store åpenbaringen, men sørg for at strategiprosessen er faktabasert og gjennomføres slik at den gir kontinuerlig tilflyt og evaluering av nye ideer
- Sørg for at styret har en aktiv rolle både i å etablere strategien, sikre eierskap og implementere strategien
- Ha et bevisst forhold til samfunnsansvar og bærekraft. Fokus på klima og miljø er forretningskritisk
- Ha en klar fordeling om hvor dere skal, og etabler klare strategiske mål for hva selskapet skal oppnå
- Ikke glem digitalisering og risiko for disruptjon. Nye aktører kan true bransjen og virksomheten, så det å ikke gjøre endringer kan plutselig vise seg å være den største beslutningen
- Det primære målet er alltid å finne frem til strategier som øker selskapsverdi – den må være relevant, tydelig og man må ha tatt valg





Hvordan realisere strategi gjennom mål og måling – styrets involvering

En effektiv og tydelig modell som skaper sammenheng mellom strategi og gjennomføring er navet i å nå virksomhetens målsetninger. Krevende tider, digitalisering og volatilitet utfordrer virksomhetens modeller for strategisk styring, og det er viktig å sette fokus på hva som er effektiv styring og kontroll. Et sentralt spørsmål er hvilken involvering styret skal ha i dette arbeidet.

Modeller for måling og styring har utviklet seg siden balansert målstyring fikk fokus tidlig på 1990-tallet. Siden den gang har de fleste virksomheter arbeidet med å forbedre sin finansielle rapportering, planleggings- og budsjetteringsprosess, sin balanserte målstyring og eventuelle «business intelligence»-konsepter.

En viktig lærdom fra disse initiativene har vært å se utover økonomi- og strategifunksjonene, da den virkelige verdien av effektiv styring er knyttet til å:

- Bryte ned virksomhetens strategiske mål til målbare og påvirkbare indikatorer (KPIer)/verdidrivere som integreres i operative prosesser for å sikre at organisasjonen fokuserer riktig
- Sikre oversikt over virksomhetens finansielle situasjon og kapasitet
- Fange opp og respondere hurtig på endrede markedsforhold og problemområder
- Støtte viktige strategiske, taktiske og operative beslutninger
- Følge handlingsplaner, tiltak og risikoer gjennom verdikjeden

- Sikre effektiv og konsistent oppfølging av prestasjoner og etablere en prestasjonskultur for kontinuerlige forbedringer.

Effektive målesystemer håndterer samtlige styringsprosesser fra strategi, målsetting, planlegging til operativ oppfølging, rapportering og evaluering. Disse styringsprosessene støttes av løpende analyser, prognoser og risikovurderinger.

Verdien av å ligge i forkant på bruk av teknologi, er avgjørende for mange. Teknologisk utvikling tilsier stadig bedre mulighet til å få rask innsikt i egne data.

Utfordringen for mange virksomheter knyttet til å realisere verdien av bedre styring, har vært å håndtere styringsprosessene integrert og samtidig ha en tydelig struktur for styrets involvering i styringsmodellen.

Konsern

Styret i et morselskap i konsern har ansvaret for all samlet virksomhet i konsernet.

Mange konsern styres på tvers av legale enheter, eksempelvis per segment. God styring og kontroll forutsetter at man ivaretar både det valgte fokus på segment og de juridiske enhetene.

Juridiske enheter i et konsern har egne styre, ofte bemannet med interne ressurser. Rett kompetanse og fokus i datterselskapsstyrene er viktig for å

ivareta lokale rammebetingelser og god styring og kontroll.

Datterselskapenes forhold til morselskapet følger av aksjeloven § 6-16. Styret i datterselskap plikter å gi styret i morselskapet opplysninger som er nødvendige for å kunne vurdere konsernets stilling og resultatet av konsernets virksomhet.

Morselskapet skal tilsvarende underrette styret i et datterselskap om forhold av betydning, samt underrette om saker av betydning for datterselskapet før beslutning treffes.

For vesentlige enheter som ikke konsolideres, eksempelvis hvor stemme-/ eierandel er mindre enn 50 prosent, kan det være en utfordring for konsernstyret å etablere god styring og kontroll. Kompetanse i styret i slike selskaper, sammen med klare aksjonæravtaler der det er relevant, vil være noen virkemidler for at konsernstyret kan ivareta sitt ansvar.

Hovedtrender innen modeller for målstyring

1 Prognoser har en klart tydeligere rolle i virksomheters målstyring

Som følge av stadig endrede markedsforhold, der etterspørsel, kapitaltilgang og kundeadferd er dramatisk endret i mange bransjer, har mange organisasjoner erfart at prognoser er et kritisk element i en effektiv målstyring.

Flere virksomheter har de siste årene revurdert budsjettets rolle; enkelte har gått «beyond budgeting» og satt mer fokus på målstyring og prognoser.

Vi ser også at mange virksomheter arbeider aktivt med å bringe best mulig («brutalt ærlig») informasjon inn i prognoseprosesser; verdidrivere, makrovariabler, viktige hendelser og risikofaktorer. Tilsvarende er det økt fokus på å predikere fremtidige kontantstrømmer og arbeidskapitalbehov.

2 Styringsprosesser integreres

Foruten å gjøre prognosens rolle i styring og kontroll mer tydelig, fokuserer mange virksomheter på å etablere en modell som integrerer strategi, målsetting, planlegging, operativ oppfølging, rapportering og evaluering, der hver

styringsprosess har et klart definert formål. Styringsprosessen fanger på denne måten opp ambisiøse og relative mål, realistiske planer, forventningsrette prognoser, trendutvikling og systematisk oppfølging av initiativer og tiltak.

3 Utvalget av KPIer er også fokusert på eksterne forhold og risiko

De som benytter balansert målstyring har tradisjonelt valgt KPIer rundt fire perspektiver; finans, marked/ kunde, interne prosesser og læring/vekst.

Noen selskaper har også supplert med andre perspektiver, og erkjent at disse litt teoretiske perspektivene er underordnet ved utvalg av riktige KPIer. De viktigste utvalgskriteriene er påvirkning på strategiske mål og målbarhet.

Disse målekortene har ofte hatt et internt perspektiv. Vi ser nå at disse målekortene revideres og KPIer i større grad blir utledet fra markedsforhold, rammebetingelser og risiko. Stadig flere integrerer bedre KPIer for samfunnsrettede ikke-finansielle mål som FNs bærekraftsmål, governance eller klima, og styring av faktorer som både handler om risiko og muligheter blir slik en integrert del av målekortene og videre analyse.

4 Møter gjennomføres med økt fokus på handlingsplaner, prognoser og korrektive tiltak

En gjennomgang av en virksomhets møteaktiviteter vil i mange tilfeller vise at det brukes mye tid på å rapportere status og historiske tall. Mange virksomheter arbeider nå aktivt for å forbedre sin møte- og beslutningsstruktur og selve gjennomføringen av møtene.

Viktige karakteristika for disse endringene har vært:

- Fra avviksbaserte møter til handlingsorienterte møter
- Fra «hvordan gikk det?» til «hvordan tror du at det vil gå?»
- Fra «hvorfor skjedde det?» til «hvordan kan vi støtte deg for å nå målene?»
- Fra moderat lederinvolvering til aktiv dialog.

5 Styringsportaler etableres for å sikre tilgang til relevant styringsinformasjon

IT-løsninger for å støtte styringsmodeller har utviklet seg mye. Vi ser nå at virksomheter ønsker å integrere data og samtidig tilbyr sine ledere en styringsportal der de får tilgang til fokusert

styringsinformasjon. Et kritisk element er å sikre konsistens mellom mål og handlingsplaner, budsjetter, prognoser og virkelige tall.



Styrets involvering

Virksomheter som lykkes med en effektiv målstyring kjennetegnes ved at de har vurdert styrets rolle knyttet til elementene under og etablert en tydelig struktur og plan for involvering og påvirkning.

Integrert måling og styring

- Styret har en definert og tydelig rolle i ulike styringsprosesser; strategi, målsetting, planlegging, oppfølging, rapportering og evaluering
- Styret involveres i å sette tydelige strategiske mål for selskapet – samfunn, finans, kunde/marked, verdikjede og organisasjon
- Styret bidrar til en konsistent styringsmodell – fra styret til konsernledelsen og videre til nedbrytning av strategiske mål og handlingsplaner i virksomheten
- Aktiv bruk av prognoser, scenariovurdering og sensitivitetsanalyser
- Effektive prosesser for oppfølging, rapportering og evaluering av investeringer
- Effektiv møtestruktur og gjennomføring av styremøter.
- Riktig styringsinformasjon
- Fokus på både verdidrivere/ makrovariabler, risikofaktorer og viktige hendelser i styremøter og dialog med ledelsen
- Målekort for konsern og daglig leder – med strategiske mål, KPIer og strategiske initiativer
- Aktiv bruk av benchmarks og trendanalyser

Effektive rapporteringsprosesser

- Lett tilgjengelighet til styrerapporter og viktige analyser
- Klare retningslinjer for utvikling og oppdatering av KPI'er i konsernmålekort.
- Rett organisering og kompetanse
- Felles forståelse av styringsmodellen i styret og ledelsen
- Representant i styret med ekstra ansvar for styringsmodell – målekort, KPIer og analyser
- Tydelige insentivordninger knyttet til bruk av styringsmodellen, herunder målekort.
- Bevisst bruk av teknologisk støtte
- Automatisert distribusjon av styrerapporter og analyser
- Konsistent datafangst – styre-rapporter vs interne styrings-rapporter.

Virksomheten må ha klare retningslinjer på hvilken involvering styret skal ha i sin målstyring, på samme måte som det må eksistere retningslinjer på områder som organisering og styring. En effektiv målstyring der styrets involvering er klart definert krever samtidig et sterkt eierskap fra ledelsen, en tydelig plan for gjennomføring av styringsprosesser og effektiv kommunikasjon av kritisk styringsinformasjon.

Det er samtidig kritisk at styrets sammensetning sikrer representasjon av personer med forretningsforståelse og funksjonell kompetanse på styring.





Erstatningsansvar for styrets medlemmer

Rettspraksis viser at de fleste erstatningssøksmål mot norske styremedlemmer kommer fra kreditorene når selskapet ikke gjør opp sine forpliktelser. Dermed har erstatningskravene gjerne kommet i kjølvannet av økonomiske nedturer, men med noe tidsetterslep.

Aksjelovenes generelle regler om erstatningsansvar finnes i § 17-1:

«Selskapet, aksjeeier eller andre kan kreve at daglig leder, styremedlem, medlem av bedriftsforsamlingen, gransker eller aksjeeier erstatter skade som de i den nevnte egenskap forsettlig eller uaktsomt har voldt vedkommende.»

For ASA omfattes også «uavhengig sakkyndig» av personkretsen som kan bli holdt ansvarlig.

Grunnvilkårene for erstatningsansvar

Erstatningsansvar forutsetter at fire vilkår er oppfylt:

- Det må foreligge ansvarsgrunnlag. Ansvarsgrunnlaget er den forsettlig eller uaktsomme og

erstatningsbetingede handlingen. Ansvarsgrunnlaget kan stamme fra konkrete beslutninger, så som ulovlige utdelinger eller videre drift uten forsvarlig egenkapital. I praksis ser vi vel så ofte at det er unnlatsene som utgjør ansvarsgrunnlaget. Det kan være at styret ikke har passet på i tilstrekkelig grad, at de ikke har foretatt undersøkelser som burde vært gjort, at de ikke har grepet inn overfor ledelsen når de burde ha gjort det osv. Aktsomhetskravet må vurderes konkret, men vil ifølge rettspraksis skjerpes når selskapet har økonomiske problemer.

- Det må foreligge et økonomisk tap. Tapet er enkelt å dokumentere for en kreditor som ikke har fått oppgjør. Aksjonærer som, i tillit til et blankpusset bilde i årsregnskapet,

- valgte å ikke selge sine aksjer, vil ha lidt et tap om aksjekursen faller under det de ellers ville solgt for.
- Det må være årsakssammenheng mellom ansvargrunnlaget og tapet.
 - Det må være en tilstrekkelig nær og påregnelig sammenheng mellom den uaktsomme eller forsettlige handling eller unnlatelse, og tapet som kreves dekket.

Hvem rettes erstatningskrav mot?

Styrets leder er gjerne mest utsatt for ansvarssøksmål. Likevel er det verdt å huske at styreansvaret er solidarisk.

Den som har lidt et tap kan selv velge hvilket styremedlem som skal saksøkes, forutsatt at styremedlemmet er et av styremedlemmene som etter en konkret vurdering har opptrådt uaktsomt og kan holdes ansvarlig. Ansvarsreglene skiller ikke mellom styremedlemmer valgt av aksjonærene og ansatterepresentanter.

Hva som er uaktsomt, må vurderes konkret for hvert styremedlem. Likevel er det grenser for hvor langt unnskyldningsgrunner kan rekke. Den som har påtatt seg å sitte i et styre har også akseptert forutsetningen om at vervet skal følges opp. I praksis ser vi at styremedlemmer ikke fritas for erstatningsansvar selv om de:

- ikke hadde tilstrekkelig tid til å følge opp vervet
 - mangler innsikt i forretningsførelse, regnskapsregler, aksjelovgivningen eller annen relevant kompetanse
- selv føler at egen innflytelse over styrets beslutninger var begrenset
 - ikke mottok tilstrekkelig informasjon – om de burde ha etterlyst den
 - har delegert oppgaven til underordnede

Erstatningsansvar knyttet til organisering av virksomheten

Som forklart i kapitlet «Styrets rolle og ansvar» har styret det overordnede ansvaret for forsvarlig organisering av virksomheten og for å fastsette planer, budsjetter og retningslinjer for virksomheten. Styret skal påse at selskapet organiseres på en formålstjenlig måte, herunder at det har tilstrekkelig og kvalifisert personale og en ryddig organisering av den daglige drift. Videre skal styret påse at virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for en forsvarlig kontroll.

Brudd på disse grunnleggende pliktene vil ofte gi grunnlag for erstatningsansvar.

Erstatningsansvar for forretningsmessige beslutninger

Styret har også ansvar for forretningsmessige beslutninger. I prinsippet kan styret holdes ansvarlig for valg av feil strategi, for høy risiko, feil valg av forretningsforbindelser mv. Styret kan også holdes ansvarlig dersom det ikke lojalt søker å bidra til at selskapet oppfyller sine forpliktelser.

Der det er klart at selskapet ikke vil kunne oppfylle sine forpliktelser, eller selskapet nærmer seg betalingsstans,



kan styret lettere få et selvstendig ansvar overfor medkontrahtentene.

Høyesterett har imidlertid uttalt at: «*Domstolene bør normalt være forsiktige med å sette seg over det forretningsmessige skjønnet og den bransjekunnskap som ligger til grunn for virksomhetens finansielle eller operative mål.*»

Dokumentasjon er et viktig stikkord. Styreprotokollene bør dokumentere:

- hvilke vurderinger styret gjør
- hvilke premisser beslutningen er basert på
- begrunnelsen for beslutningen
- eventuelle dissenser i styret og hvilke styremedlemmer som dissenterte

Erstatningskrav fra medkontrahtenter

De senere år har vi sett en rekke erstatningskrav fra medkontrahtenter mot styret, og saker der søksmål om oppfyllelse eller erstatning i kontraktsforhold anlegges mot både selskap og styret. Nyere rettspraksis viser at styremedlemmer har blitt holdt ansvarlige for selskapets mangelfulle kontraktsoppfyllelse når selskapet har gått konkurs.

Erstatningsansvar ved lovbrudd

Reglene om skattetrekk er strenge og absolutte. Manglende overføring til skattetrekkkonto utgjør lovbrudd, og utløser fort erstatningsansvar. Pass på!

Fra aksjeloven minner vi særlig om:

- **Objektivt ansvar ved kapitalforhøyelser**
Aksjekapital og overkurs som er meldt innbetalt og ikke er tilført selskapet, kan kreves erstattet uavhengig av hvorvidt selskapet lider tap.
- **Utbytteutdeling og aksjonærlån**
Reglene for utbytteutdelinger har de siste årene blitt mer fleksible og skjønsmessige, ved at de formelle skrankene for utdelinger har blitt redusert. Dette legger et betydelig ansvar på styret og innebærer at det stilles større krav til styrets vurderinger av hva som vil være en aktsom og forsvarlig utbytteutdeling. Dersom styret har medvirket til en ulovlig utdeling, eller styret forstod eller burde forstått at en utdeling var ulovlig, vil styret være ansvarlig for at beløpet tilbakeføres til selskapet.

Av hensyn til et potensielt erstatnings-søksmål mot styret, vil vi understreke viktigheten av at styret dokumenterer sine vurderinger knyttet til utdelinger. For styret vil det også være viktig å sørge for at selskapet har gode rutiner for oppfølging av aksjonærlån.

Aksjeloven fastsetter når det kan ytes lån fra selskapet til aksjonærene. Lån fra AS/ASA til personlige aksjonærer skal utbyttebeskattes etter aksjonæremodellen.

- **Forsvarlig egenkapital og likviditet?**
Et aksje/allmennaksjeselskaps egenkapital og likviditet skal til

enhver tid være forsvarlig ut i fra risikoen ved og omfanget av virksomheten i selskapet. Er den ikke det, har styret handleplikt og skal straks behandle saken. For allmennaksjeselskap gjelder det samme dersom det må antas at selskapets egenkapital er blitt mindre enn halvparten av aksjekapitalen. Styret skal innen rimelig tid innkalle generalforsamlingen og gi en redegjørelse for selskapets økonomiske stilling, samt foreslå tiltak som vil gi forsvarlig egenkapital. Se for øvrig kapittel «Styrets rolle og ansvar».

- **Avtaler med selskapets aksjonærer og nærstående til disse mv.**
Slike avtaler er underlagt særskilte saksbehandlings- og dokumentasjonsregler for at avtalen skal være bindende for selskapet.

Dersom behandlingen ikke er i tråd med nevnte prosedyre- og dokumentasjonskrav, leder det til tilbakeføringsplikt og kan også lede til erstatningsansvar.





Ansatterepresentanter i styret

Fra 1. januar 2018 trådte det i kraft endringer i reglene om ansattes rett til representasjon i styrende organer. Endringene innebærer bl.a. at partene lokalt (virksomhet og ansatte) i større grad enn tidligere kan inngå avtaler om unntak uten å måtte søke om nemndsgodkjenning. Tvisteløsningsnemnda for arbeidsmiljøloven overtar Bedriftsdemokratinemndas kompetanse til å behandle saker etter regelverket.

1 Når kan de ansatte kreve styreplasser?

I et aksjeselskap eller allmennaksjeselskap hvor det er mer enn 30 ansatte kan et flertall av de ansatte kreve å velge representanter til styret såfremt selskapet ikke har bedriftsforsamling.

De ansattes rett til representasjon i styrende organer er avhengig av selskapsformen, men oftest vil retten til representasjon tilsvare reglene for aksje- og allmennaksjeselskaper.

Alle som er ansatt i selskapet skal telle med, men ansatte som har mindre enn halvtidsstilling, skal telles som en halv ansatt.

Når et selskap er del av et konsern kan Tvisteløsningsnemnda, etter søknad, bestemme at de ansatte i konsernet som helhet skal anses som ansatt i et av konsernets selskaper for styre- og representasjonsformål.

2 Gjelder styreansvaret for ansattrepresentanter?

Ansattrepresentanter i styret har som utgangspunkt de samme plikter og rettigheter som de aksjonærvalgte styremedlemmene, og kan stilles til ansvar på lik linje med de aksjonærvalgte styremedlemmene.

Ansattrepresentantene er i denne sammenheng forpliktet til å sørge for at de har tilstrekkelig kompetanse om de sakene styret arbeider med. Virksomheten bør derfor tilrettelegge for kompetansebygging for ansattrepresentantene om nødvendig.

3 Hvor går grensen for ansattrepresentantens habilitet i saker som gjelder de ansatte?

Styrets saksarbeid vil berøre problemstillinger som er nært knyttet opp til ansattrepresentantens ansettelsesforhold, for eksempel ved saksbehandling av omorganiseringer og nedbemanninger.

I dette tilfellet vil det være de alminnelige habilitetsreglene som får anvendelse. Dette tilsier at dersom behandlingen

eller avgjørelsen av det aktuelle spørsmålet har særlig betydning for styremedlemmet, eller for styremedlemmets nærstående, på en slik måte at styremedlemmet må anses for å ha fremtredende personlig eller økonomisk særinteresse i saken, vil man på vanlig måte anses inhabil.

4 Taushetsplikt for ansattevalgte styremedlemmer

Generelt gjelder ingen lovbestemt taushetsplikt for styrearbeid, men i mange virksomheter er det fastslått taushetsplikt for styremedlemmene gjennom for eksempel styreinstruksen. For at ansatterepresentanten skal ha anledning til å utøve sitt verv på en

forsvarlig måte vil det imidlertid oppstå tilfeller der det kan være hensiktsmessig at representanten til tross for taushetsplikten får anledning til å drøfte det aktuelle spørsmålet med en rådgiver, for eksempel de tillitsvalgte eller en advokat.





Egenevaluering av styrearbeid

For å sikre god eierstyring og selskapsledelse anbefaler NUES (Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse) at styrer årlig evaluerer sitt arbeid og sin kompetanse opp mot de mål som er satt for arbeidet.

Den årlige evalueringen av styret bør inkludere en vurdering av hvordan styret fungerer, både på individnivå, og som gruppe, samt om styret innehar riktig kompetanse. Et viktig aspekt ved styreevalueringen vil også være hvor godt styreleder fungerer i sin rolle, både inn mot styret, men også hvordan styreleder samarbeider med administrerende direktør. Evalueringen vil kunne fange opp kritiske forhold, og vil være til hjelp i forbedring av styrearbeidet. Resultatene av evalueringen bør diskuteres i styret, som i fellesskap kommer opp med tiltak til eventuelle forbedringer.

Det anbefales at egnevalueringen ikke offentliggjøres og at de enkelte styremedlemmers evalueringer er anonyme. Dette vil bidra til at man fanger opp eventuelle sensitive temaer som kan være av stor betydning for det videre arbeidet i styret. For å sikre troverdighet og integritet i prosessen kan det i mange tilfeller være hensiktsmessig å benytte ekstern bistand for å fasilitere gjennomføringen av egnevalueringen.

Tilnærming

1

Avklare temaer og utarbeide evalueringsskjema

2

Fylle ut evalueringsskjema

3

Evaluere resultater

4

Diskusjon i styret og utvikling av handlingsplan

Styrets egevaluering kan gjennomføres i fire faser slik modellen over viser. Vi har god erfaring med at hvert styre-medlem fyller ut et web-basert spørreskjema og at dette eventuelt følges opp med individuelle intervjuer for noen eller alle styremedlemmene. Dersom det er hensiktsmessig vil det også kunne gjennomføres intervjuer med administrasjonen.

Resultatene fra spørreskjemaet og eventuelt intervjuene bør oppsummeres og danne grunnlaget for diskusjon i styret. Vår erfaring er at fokus i gjennomgangen bør være å ha god diskusjon om de sentrale funnene, fremfor å dekke alle aspekter i evalueringen.

Eksempel på innhold i et evalueringsskjema

Det er mange måter å strukturere innholdet i et evalueringsskjema på. Vi har erfart at følgende hovedtemaer bidrar til en god struktur:

1. Styrets arbeid
2. Styrets kompetanse
3. Tidsbruk i styremøtene
4. Styredokumentasjon
5. Samarbeid med administrasjonen
6. Samarbeid og dynamikk i styremøter
7. Styrets kontrolloppgaver

Under hvert tema vil det være naturlig med et visst antall spørsmål som besvares med en skala for vurdering av hvor godt styrets arbeid fungerer, fra lite til svært godt. I tillegg vil det være svært nyttig å vie plass til kommentarer, for det er ofte her den største innsikten fra gjennomføringen av egevalueringen kommer.

Vi jobber med mange styrer, både med å evaluere arbeidet og støtte i arbeidet med å bedre løse konkrete styreoppgaver. Det er noen fellestrekk for hva som oppleves som vanskelig:

- **Uavklart rollefordeling og utfordringer i samspillet mellom styret og ledelse.** I noen virksomheter er det gnisninger mellom styret og administrasjon. Styret opplever at administrasjonen kommer sent med viktige saker, og at saker i realiteten er avgjort før de havner på styrets bord. Administrasjonen synes på sin side at styret går for langt inn i detaljer, driver saksbehandling i stedet for å utøve tilsyn, og blander seg i driften av virksomheten. De styrene som best ser ut til å få samarbeidet til å fungere godt, har en tydelig rollefordeling mellom styret og administrasjonen. Administrasjonen presenterer gjerne saker tidlig, kanskje lenge før de i det hele tatt er en beslutningssak. De involverer styret gjennom flere og mindre omfattende informasjonssaker før endelig beslutning. Dette ser ut til å være tillitsskapende partene imellom, og forenkler styrets behandling når tunge saker kommer til endelig beslutning. Styret på sin side bør fokusere på om administrasjonen har iverksatt tilstrekkelig gode prosesser og rutiner, og bør ikke gå inn i unødvendig detaljbehandling av enkeltforhold.
- **For mange tid brukes til å se bakover.** Styret bruker for mye tid på kontrolloppgaver og på å se bakover i tid, og bruker for lite tid på strategi og diskusjoner om muligheter.
- **For lange styresaker og presentasjoner, for lite tid til diskusjon og beslutning.** Saksdokumentasjon som sendes ut i forkant av møtene er ofte for lange og detaljerte, og presentasjonen for styret blir ofte en gjentakelse av saksfremlegget. Dermed blir det brukt for mye tid på presentasjoner, med den konsekvens at det blir for lite tid til å diskutere og beslutning av viktige saker.
- **For lite fokus på risiko og muligheter.** Styret bruker for lite tid på å diskutere ulike temaer innenfor risiko. Hvilken risikoprofil skal virksomheten ha, og hva er ønsket risiko? I stedet blir det brannsløkking av allerede inntrufne forhold, og for lite tid til å vurdere om det er etablert gode prosesser for å forhindre ikke-ønsket risiko. Særlig blir det for lite fokus på forhold som endrer seg og som kan påvirke virksomhetens fremtid, som cybertrusler, digitalisering og konsekvenser av globale megatrender.
- **Usikkerhet rundt arbeidet med misligheter, anti-korrupsjon og varslingssaker.** Styret opplever at temaer rundt misligheter, anti-korrupsjon og varslingssaker er krevende, både i forhold til rutiner for forebygging og hvordan man håndterer inntrufne saker. Dersom styret ikke vet hvordan et godt system for forebygging ser ut, er det vanskelig å stille de riktige spørsmålene til administrasjonen.



Årshjul for styret

- Kvartalsrapportering Q4 (frivillig)
- Årsrapport
- Erklæring fra styret om årsregnskap og årsberetning
- Redegjørelse om foretaksstyring, samfunnsansvar og eventuelt Land-til-land rapportering
- Møte med revisor
- Revisjonsutvalg
- Kompensasjonsutvalgets erklæring om lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte
- Møte med revisor uten administrasjonens tilstedeværelse

Q1

- Kvartalssrapportering Q1 (frivillig)
- Revisjonsutvalg, gitt at selskapet rapporterer Q1
- Valgkomiteens innstilling til generalforsamlingen med nystyremedlemmer
- Saker til generalforsamlingen
- Ordinær generalforsamling
- Valg av kompensasjonsutvalg og revisjonsutvalg

Q2

- Halvårsrapportering
- Halvårserklæring fra styret om halvårsregnskap og halvårsberetning
- Revisjonsutvalg
- Strategi, verdier og samfunnsansvar
- Risikogjennomgang
- Eventuell befaring (datterselskaper/prosjekter/viktige eller nye lokasjoner)

Q4

Q3

- Finansiell kalender
- Egenevaluering av styret
- Styrets evaluering av daglig leder
- Kvartalsrapportering Q3 (frivillig)
- Revisjonsutvalg, gitt at selskapet rapporterer Q3
- Budsjett neste år
- Oppfølging risikostyring og internkontroll (dekkes evt av revisjonsutvalg)
- Oppfølging IT og IT sikkerhet (herunder Cyber-risiko)

1 Nye børsregler fra og med 2017 gjør at børsnoterte selskaper slipper å rapportere første, tredje og fjerde kvartal. Oslo Børs anbefaler i sin Investor Relations-anbefaling likevel at selskapene rapporterer delårsrapport etter IAS 34 (eller andre, tilsvarende GAAP'er) for første og tredje kvartal. Oslo Børs' IR-anbefaling er tilgjengelig på Børsens nettsider.

Arbeidet til revisjons- og kompensasjonsutvalg samt valgkomiteen

Internasjonalt går utviklingen i retning av mer utstrakt bruk av styreutvalg og at styret skal informere om bruk av styreutvalg, deres mandat, sammensettning og arbeidsprosesser.

Bruken av styreutvalg kan i mange land sees i sammenheng med at styringsmodellen er annerledes enn den norske. Etter norsk lov har styret et felles ansvar for de beslutninger som fattes. Dersom styreutvalg benyttes, må disse betraktes som saksforberedende, hvor de endelige beslutninger fattes i styret.

Revisjons- og kompensasjonsutvalgene er underutvalg av styret. Mens revisjonsutvalget er lovpålagt, er kompensasjonsutvalget (også benevnt godtgjørelsesutvalget) og valgkomiteen anbefalt i henhold til NUES-anbefalingen. Disse to utvalgene og valgkomiteen er beskrevet nærmere i kapitlet om «Revisjonsutvalgets arbeid».

Valgkomiteen (i henhold til NUES-anbefalingen) bør foreslå kandidater til styret og valgkomiteen (eventuelt bedriftsforsamlingen) og godtgjørelse til medlemmene av disse organene. Forslagene må være på plass i god tid før selskapets ordinære generalforsamling. På samme måte må lovpålagt erklæring om lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte og som naturlig faller inn under et kompensasjonsutvalg (anbefalt av NUES), være

forberedt i god tid før denne fremlegges for generalforsamlingen.

Redegjørelse om foretaksstyring, samfunnsansvar og Land-til-land rapportering.

Les mer om dette i egne kapitler.

Finansiell kalender

Børsnoterte selskaper må i henhold til børsens regelverk offentliggjøre en finansiell kalender. Denne skal gi aksjonærer og andre interessenter en oversikt over planlagte datoer for offentliggjøring av årsrapport, halvårsrapport og avholdelse av selskapets ordinære generalforsamling i påfølgende år.

For selskaper som i tillegg frivillig planlegger å offentliggjøre kvartalsrapporter for første, tredje og eventuelt fjerde kvartal, skal planlagt dato for dette offentliggjøres via finansiell kalender så snart dato er fastsatt.

Dersom datoer endres, skal selskapet offentliggjøre endringene straks disse er besluttet.

Oversikten skal offentliggjøres senest innen årets utgang.

Møte med revisor

Styret skal hvert år ha et møte med revisor uten at den daglige ledelsen er til stede. Dialog med revisor kan gi styret nyttig informasjon om selskapet som supplerer rapporteringen fra den daglige ledelsen. Samtidig får revisor mulighet til å forsikre seg om at vesentlige

forhold ved revisjonen kommer til styrets kunnskap.

Revisors møte med styret gjennomføres vanligvis ved at den daglige ledelsen er til stede i første del av møtet. Revisorlovens bestemmelse om at det skal avholdes et særskilt møte med styret hvor ledelsen ikke er til stede, oppfylles ofte i praksis ved at den daglige ledelsen forlater rommet mot slutten av møtet.

Det overordnede formålet med møtet er at styret og revisor får drøftet forhold der revisor ser vesentlige svakheter og mangler ved de vurderingene den daglige ledelsen har gjort, samt andre forhold som revisor eller styret mener bør diskuteres eller informeres om. Styret får muligheten til å stille direkte spørsmål til revisor.

Les mer om revisjonsutvalgets arbeid i kapitlet «Endringer i krav til revisjonsutvalget» i forslaget til ny revisjonslovgivning.

Egenevaluering av styret

I henhold til NUES' anbefaling for god eierstyring og selskapsledelse bør styret årlig evaluere sitt arbeid og sin kompetanse opp mot de mål som er satt for arbeidet. Det er ikke noe krav til når i kalenderåret denne evalueringen utføres.

Les mer i kapitlet foran om *Egenevaluering av styrets arbeid*.

Styrets evaluering av daglig leder

Styret har plikt til å evaluere daglig leder.

Dette er beskrevet nærmere i kapitlet om *Styrets rolle og ansvar*.

Styrets løpende prosesser

Styret har også en rekke andre oppgaver, slik som for eksempel strategi- og budsjettarbeid, som følges opp jevnlig gjennom året tilpasset selskapets størrelse og kompleksitet. Se eget kapittel om «Styrets rolle og ansvar».

2

Styrets underutvalg



Hva er obligatorisk og hva er valgfritt

Styret kan organisere sitt arbeid i forskjellige underutvalg og komitéer. Noen slike utvalg er lovpålagt, som revisjonsutvalget, mens andre utvalg og komitéer er anbefalt gjennom NUES-anbefalingen¹. NUES anbefaler eksplisitt å ha både en valgkomité og et kompensasjonsutvalg. Styret bør fastsette egne instruksjoner for disse utvalgene. I samsvar med NUES-anbefalingen bør styret, i årsrapporten, informere selskapets aksjonærer om bruken av styreutvalg, deres mandat, sammensetning og arbeidsprosesser.

Revisjonsutvalg – et lovkrav for selskaper med verdipapirer notert på regulert marked

Revisjonsutvalg er lovpålagt² for selskaper med verdipapirer notert på regulert marked (med noen unntak). Dette følger av henholdsvis allmennaksjeloven § 6-41 og verdipapirforskriften § 12-1³.

Revisjonsutvalg er også omhandlet i NUES (Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse), som gir ytterligere

anbefalinger og veiledning utover lovkravene.

Verdipapirer vil være aksjer, egenkapitalbevis, sertifikater, obligasjoner, warrants, exchange traded commodities og exchange traded notes. Regulert marked i Norge er Oslo Børs og Oslo Axess, mens Nordic ABM (for obligasjoner) og Merkur Market og OTC-markedet (begge for aksjer) omfatter ikke krav om revisjonsutvalg.

- 1 Her er hele NUES anbefalingen: http://wpstatic.idium.no/nues.no/2018/10/NUES_nor_web_okt2018_2.pdf NUES anbefalingen er også beskrevet under avsnitt [4.2] i Styreboken.
- 2 Oslo Børs har i sitt børssirkulære 4/2009 o gitt en detaljert beskrivelse av bakgrunnen for implementeringen av disse reglene. Siden børssirkulæret ligger noen år tilbake i tid, kan deler av beskrivelsen være utdatert.
- 3 Det er gitt særlover for forretningsbanker, sparebanker, forsikringselskaper og finansieringsforetak om revisjonsutvalg, og som ikke er behandlet nærmere her. Merk at børsforskriften ble – med bakgrunn i at MIFID II er inntatt i norsk lov – opphevet med virkning fra 1 januar 2019, og kravet om revisjonsutvalg for selskaper notert på regulert marked istedet ble tatt inn i ny verdipapirforskrift.

Revisjonsutvalget er et underutvalg av styret. Medlemmene i underutvalgene er således valgt av og blant alle styrets medlemmer.

Kravet om revisjonsutvalg kom som et tiltak for å forbedre selskapenes risikostyring, internkontroll og finansielle rapportering etter flere større internasjonale regnskapsskandaler rundt tusenårs-skiftet.

Kompensasjonsutvalg – anbefalt av NUES

NUES anbefaler at styret vurderer å etablere et kompensasjonsutvalg for å bidra til grundig og uavhengig behandling av saker som gjelder godtgjørelse til ledende ansatte. Oppgavene til kompensasjonsutvalget vil være å forberede alle saker om godtgjørelsesordninger som skal avgjøres av styret. Utvalget bør bestå av styremedlemmer som er uavhengig av ledende ansatte.

Utvalgets oppgaver vil naturlig være å forberede følgende for styret:

- Retningslinjer for, og saker om, godtgjørelse til ledende ansatte
- Erklæring om lønn og annen godtgjørelse (jf allmennaksjeloven § 6-16a)
- Andre vesentlige (personalmessige) forhold knyttet til ledende ansatte

Godtgjørelsesutvalg – pålagt i forskrift for selskaper i finanssektoren

Holdingselskaper i finanssektoren, banker, finansieringsforetak, forsikringselskaper, pensjonsforetak, verdipapirforetak og forvaltningsselskaper for verdipapirfond med flere enn 50 ansatte eller forvaltningskapital større enn 5 milliarder kroner skal ha et godtgjørelsesutvalg, jf. finansforetaksforskriften.

Utvalget skal fungere som et forberedende organ for styret i saker som gjelder overvåking av selskapets generelle godtgjørelsesprogram og fastsettelse av godtgjørelse til daglig leder og ledergruppen. Godtgjørelsesutvalget skal ha minst en representant for de ansatte. Utvalget møtes på de tidspunkter som lederen bestemmer, men minst en gang i året. Det er naturlig at møtet avholdes i forkant av styrets behandling av godtgjørelser til ledelsen⁴.

Risikoutvalg – lovkrav i henhold finansforetaksloven

For finansforetak er det et lovkrav å opprette et Risikoutvalg. Les mer om dette i kapitlet om «Risikoutvalg». Også andre foretak som ikke er bundet av finansforetaksloven, kan velge å etablere et tilsvarende utvalg, og kan velge å inkludere medlemmer utenfor styret.

4 Se Finanstilsynets rundskriv nr 15, 2014 for flere detaljer



Valgkomité – anbefalt av NUES

Selskaper på regulert marked bør i henhold til NUES' anbefaling ha en valgkomité. Generalforsamlingen bør velge komitéens leder og medlemmer, og fastsette dens godtgjørelse samt retningslinjer for valgkomiteen. NUES anbefaler at selskapet vedtektsfester at det skal ha en valgkomité.

Valgkomitéen bør i sitt arbeid med å foreslå nye medlemmer til styret ha kontakt med aksjeeiere, styremedlemmene og daglig leder. Sammensetningen av komitéen bør være slik at hensynet til aksjonærfelleskapets interesser ivaretas. Flertallet i valgkomitéen bør være uavhengig av styret og øvrige ledende ansatte. Minst ett medlem av

valgkomitéen bør ikke være medlem av bedriftsforsamlingen, representantskapet eller styret. Maksimalt ett medlem av valgkomitéen bør være styremedlem og bør da ikke stille til gjenvalg til styret. Valgkomitéen bør begrunne sitt forslag for hver kandidat.

Slik det fremgår av avsnittet over, er ikke medlemmene i komitéen valgt av og blant alle styrets medlemmer. Valgkomitéen er således en «komité» og ikke et «utvalg».



Revisjonsutvalgets arbeid

Utvikling i revisjonsutvalgets arbeid

Revisjonsutvalg har en lengre historie internasjonalt og er blant annet benyttet i amerikanske børsnoterte selskaper tilbake til starten av 1940 tallet som et organ for å overvåke integriteten og kvaliteten i finansiell rapportering for selskap med allmenn interesse.

Revisjonsutvalgets rolle og oppgaver utvikler seg og blir stadig mer krevende. Forslag til ny revisorlov vil pålegge revisjonsutvalgene flere oppgaver, og det kommer nye krav til sammensetning av utvalget. Økt regulering, sterkere fokus på kvalitet i finansiell rapportering, utvikling i kompliserte regnskapsstandarder, teknologiutvikling og en trend med økt rapportering på blant annet samfunnsansvar og bærekraft, tilsier at arbeidsmengden og krav til kompetanse øker.

Endringer for revisjonsutvalgene i forslaget til ny revisjonslovgivning som forventes vedtatt våren 2020 og satt i kraft i løpet av høsten 2020, er beskrevet nærmere i kapittel «Endringer i krav til revisjonsutvalget».

Bakgrunn og rammebetingelser

I Norge ble revisjonsutvalg lovpålagt i 2009 for banker, forsikringsselskaper, andre finansinstitusjoner og foretak som har verdipapirer notert på Oslo Børs / Oslo Axess. Det er unntak for mindre børsnoterte selskaper som siste regnskapsår oppfylte minst to av følgende tre kriterier:

1. gjennomsnittlig antall ansatte på under 250,
2. balansesum på mindre enn 300 millioner kroner ved utgangen av regnskapsåret,
3. nettoomsætning på mindre enn 350 millioner kroner

I allmennaksjeloven er revisjonsutvalg regulert i § 6-41; hvem gjelder revisjonsutvalg for, i § 6-42; valg av revisjonsutvalg og dets sammensetning, og i § 6-43; revisjonsutvalgets oppgaver. Tilsvarende bestemmelser er å finne i finansforetaksloven (§ 8-18, § 8-19 og § 8-20) og bestemmelsene er også nedfelt i verdipapirforskriften.

Norsk anbefaling Eierstyring og Selskapsledelse (NUES) inneholder anbefaling om etablering av

revisjonsutvalg og retter seg i hovedsak mot børsnoterte foretak.

Revisjonsutvalgets oppgaver er normalt utdypet i instruks til styret.

I Europa har innføringen av EUs revisjonsdirektiv (direktiv 2006/43/EF) artikkel 41 medført at medlemslandene i EU og EØS-området er pålagt å regulere forholdet til revisjonsutvalg for selskap med allmenn interesse, herunder børsnoterte foretak. OECD Principles of Corporate Governance gir retningslinjer for god praksis innenfor foretaksstyring og omfatter sentrale temaer knyttet til revisjonsutvalg.

Formål og oppgaver for utvalget

Utvalgets funksjon er å forberede styrets oppfølging av regnskapsrapporteringen, samt overvåke selskapets systemer for internkontroll og risikostyring, herunder selskapets internrevisjon om slik funksjon er etablert. Utvalgets overordnede funksjon er således å føre en uavhengig kontroll med selskapets finansielle rapportering og foretaksstyring. Revisjonsutvalget vil kun ha en saksforberedende funksjon. Det fulle styret vil fortsatt være det beslutningsdyktige organet som har det fulle ansvaret.

Revisjonsutvalgets oppgaver iht. allmennaksjeloven § 6-43:

1. forberede styrets oppfølging av regnskapsrapporteringsprosessen,
2. overvåke systemene for intern kontroll og risikostyring samt selskapets internrevisjon om slik funksjon er etablert,

3. ha løpende kontakt med selskapets valgte revisor om revisjonen av årsregnskapet,
4. vurdere og overvåke revisors uavhengighet, jf. revisorloven kapittel 4, herunder særlig i hvilken grad andre tjenester enn revisjon som er levert av revisor eller revisjonsselskapet utgjør en trussel mot revisors uavhengighet.

For finansinstitusjoner er risikoovervåkingen en oppgave som er tildelt et eget risikoutvalg. Dette er regulert i finansforetaksloven § 13-6 (4) og finansforetaksforskriften § 13-2 og er nærmere omtalt i kapittel 2.4.

Styret bør fastsette en instruks for revisjonsutvalget som reflekterer arbeidsoppgaver, plikter og tilgjengelige ressurser. Arbeidsinstruksen må minimum inneholde de krav som følger av lov og forskrift. Vi anbefaler å styre aktivitet gjennom en årsplan, der faste temaer og oppgaver plasseres i en møteplan for kalenderåret (se eksempel på årshjul for revisjonsutvalget i neste kapittel.

Revisjonsutvalget bør ha anledning til å trekke på nøkkelressurser i selskapet, eller hente råd og anbefalinger fra eksperter utenfor selskapet ved behov.

Utvalgets oppfølging av regnskapsprosessen bør omfatte gjennomgang av selskapets prosesser og intern kontroll knyttet til regnskapsavleggelse og utgivelse av annen finansiell informasjon.

Relevante temaer knyttet til regnskapsprosessen kan innebære oppfølging av:

- Hensiktsmessighet av valgt regnskapspraksis på vesentlige områder, samt nye regnskapsstandarder.
- Betydelige regnskapsestimater, for eksempel i verdsettelse og nedskrivningsvurderinger som inneholder ledelsens bruk av skjønn.
- Transaksjoner med nærstående parter.

Revisjonsutvalget bør ha som et tema i årsplanen å gjennomgå selskapets system for risikostyring. Dette er et viktig arbeid for å overvåke at selskapet identifiserer og styrer de vesentlige risikoer som er knyttet til virksomheten.

Revisjonsutvalget skal ha løpende kontakt med selskapets valgte revisor om revisjonen av årsregnskapet, og revisor skal gi revisjonsutvalget en beskrivelse av hovedelementene i revisjonen, herunder eventuelle vesentlige svakheter som er avdekket i foretakets interne kontroll knyttet til regnskapsrapporteringsprosessen.

Videre skal revisjonsutvalget vurdere og overvåke revisors uavhengighet samt uttale seg om forslag til valg av revisor. Uttalelsen skal forelegges generalforsamlingen før valget.

Utvalget bør evaluere sitt arbeid med jevne mellomrom, både med tanke på endringer i regulering og ansvarsområder, mandat fra styret og den praktiske gjennomføringen av møtene.

I større virksomheter bør utvalget rapportere til styret formelt med egne skriftlige referater. I og med at utvalget er et forberedende og rådgivende organ, vil normalt utvalgsmøtene plasseres noen dager forut for styremøtene, spesielt i forbindelse med tidspunktene for selskapets eksterne rapportering av kvartal og årsregnskap.

Utvalgets sammensetning

Iht. allmennaksjeloven § 6-42 skal medlemmene av revisjonsutvalget velges av og blant styrets medlemmer. Det kan i vedtektene fastsettes at det samlede styret skal fungere som selskapets revisjonsutvalg. Styremedlemmer som er ledende ansatte i selskapet kan ikke velges til medlemmer av revisjonsutvalget. Minst ett av medlemmene i revisjonsutvalget skal være uavhengig av virksomheten og ha kvalifikasjoner innen regnskap eller revisjon. Revisjonsutvalget skal samlet ha den kompetanse som ut fra selskapets organisasjon og virksomhet er nødvendig for å ivareta sine oppgaver.

I tillegg gir NUES anbefalinger på enkelte områder, blant annet at utover lovgivningens krav bør flertallet av medlemmene i utvalget være uavhengig av virksomheten, samt at selskapet ikke bør benytte adgangen i loven til at det samlede styret fungerer som revisjonsutvalg.

Bransjekompetanse er viktig i forhold til forretningsforståelse, som er en forutsetning for å kunne vurdere og forstå regnskapsmessige løsninger.



Bransjekompetanse kan fort også innebære krav til forståelse for utvikling i teknologi. Vi vil i tillegg anbefale at utvalget samlet har kompetanse på fagområdene risikostyring og intern kontroll.

Rett sammensetning og erfaring i revisjonsutvalget er viktig. Et velfungerende revisjonsutvalg starter med en god leder. God ledelse og effektivitet går hånd i hånd. En god leder vil bringe frem det beste fra hvert utvalgsmedlem, selskapets ledelse og ekstern revisor.

Utvalgets leder bør ta et spesielt ansvar for å påse at sammensetningen av revisjonsutvalget er god og fungerer i forhold til oppgavene som skal løses. Et godt revisjonsutvalg er langt mer enn bare å fylle lovens formelle krav. Generell risikostyring, cybersecurity risiko, endrede forretningsmodeller som følge av utvikling av teknologi og kompetanse om hva som er god internkontroll, er eksempler på temaer som havner på utvalgets bord. EU arbeider med nye lovkrav for å styrke bærekraftsrapporteringen hos bedriftene. Det er grunn til å tro at også bærekraftsrapportering vil være et tema for revisjonsutvalget i nær fremtid.

Mangfold er noe de fleste valgkomiteer tenker på ved valg av styremedlemmer. Mangfold i denne sammenhengen er mer enn kjønnsfordeling. Det vil være mangfold når medlemmene i utvalget kommer fra ulike type virksomheter, at det er en miks av senioritet og yngre,

om medlemmene er aktive eller tidligere CEO/CFO-er i andre virksomheter eller er erfarne tidligere revisorer. Det er også nyttig å rotere medlemmer fra tid til annen for å få inn nye perspektiver.

Hvor stort bør utvalget være?

Vi har sett revisjonsutvalg på 1–6 medlemmer, og eksempler hvor hele styret er revisjonsutvalg. Vi anbefaler 3 eller 4 medlemmer. Et lite utvalg kan være mer effektivt både når det gjelder å avtale og gjennomføre møter. Og det er lettere å velge etterfølgere i utvalget når det er begrenset til så få deltakere. På den annen side vil et lite utvalg være mer sårbart ved forfall eller kriser. Det er også sårbart hvis det kun er ett medlem med regnskapsfaglig kompetanse.



Årshjul for revisjonsutvalget

- Q4 rapport (frivillig)
- Hendelser etter balansedagen
- Årsrapport eller plan for årsrapport
- Ledelsens oppsummering vedrørende styring og internkontroll
- Oppsummering fra revisor
- Revisors uavhengighet
- Revisors beretning
- Revisors honorar
- Nye regnskapsstandarder og overholdelse av gjeldende lovgivning
- Vesentlige hendelser/regnskaps-spørsmål
- Eventuell rapportering fra eller møte med internrevisor

Q1

- Årsrapport
- Q1 rapport (frivillig)
- Ledelsens plan vedrørende styring og internkontroll
- Arbeidsplan for RU
- Revisjonsplan fra revisor (evt i Q3)
- Honorarbudsjetten revisor
- Nye regnskapsstandarder
- Vesentlige hendelser/regnskaps-spørsmål
- Diskusjon mislighetsrisiko
- Transaksjoner med nærstående parter
- IT og IT sikkerhet, herunder Cyber-riisiko (evt annet Q)
- Diskusjoner med nøkkelpersoner i organisasjonen (IT, skatt eller annet)

Q2

- Q3 rapport (frivillig)
- Årsrapport – diskusjon/evaluering
- Nye regnskapsstandarder
- Egenevaluering av revisjonsutvalget
- Vesentlige hendelser/ og regnskaps-spørsmål
- Diskusjoner med nøkkelpersoner i organisasjonen (IT, skatt eller annet)
- Varsler om brudd på code of conduct
- Eventuell rapportering fra eller møte med internrevisor

Q4

- Halvårsrapport (Q2) med styrets erklæring
- Status revisjon
- Nye regnskapsstandarder
- Vesentlige hendelser/regnskaps-spørsmål
- Risikostyring og internkontroll
- Verdsettelse/nedskrivnings-vurderinger
- Vesentlige regnskapsestimater
- Hensiktsmessighet av valgt regnskapspraksis på vesentlige områder
- Samfunnsansvar/bærekrafts-rapportering

Q3

3

Risikostyring og internkontroll



Innholdet i et godt system for risikostyring og internkontroll

Styret har det overordnede ansvaret for å påse at selskapets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende styring og kontroll. Dette fordrer normalt at de har innført en formell struktur, og at de sørger for etablering og overvåking av følgende:

Risikostyring

- Rammeverk for å identifisere, analysere og håndtere risiko, og for å iverksette egnede risikoreducerende tiltak (herunder internkontroll) i foretaket.
- Overordnet policy som beskriver gjennomføring av prosess for risikovurderinger med rapportering av vurderinger til styret, og som angir rolle- og ansvarsfordeling for risikostyringen.
- Systematisk og regelmessig gjennomgang av selskapets risikoeksponering.

Risikoreducerende tiltak/ internkontroll

- Styrende dokumenter som beskriver foretakets mål og verdier, modell for virksomhetsstyring, fullmakter, roller og ansvar, samt prinsipper og krav som setter rammer for selskapets virksomhet.
- Formell styreinstruks med retningslinjer for innhold i styrets årlige arbeidsplan, sakspapirer og styrereferater.
- Formell instruks til daglig leder, med retningslinjer for hvordan styrets overordnede retningslinjer for risikostyring og internkontroll skal iverksettes, samt hvordan styret skal holdes orientert for å kunne overvåke prosessen.

- Nøkkelkontroller på ledelsesnivå (for eksempel analyse og oppfølging av rapportering og relevante nøkkelparametere for virksomheten).
- Risikobaserte nøkkelkontroller på prosess- og transaksjonsnivå (for eksempel kontroller over selskapets salgs- og innkjøpsaktiviteter), Årshjulsaktiviteter for risikovurderinger, endring og oppdatering av nøkkelkontrollene.

Overvåking av etterlevelse av risikoreducerende tiltak/ internkontroll

- Definerte overvåkingsprosesser som bidrar til å sikre faktisk etterlevelse av etablerte krav, retningslinjer og nøkkelkontroller
- Iverksettelse av tiltak ved identifikasjon av svakheter eller mangler ved etterlevelsen.
- Prosess for ledelsens rapportering av status og eventuelle avvik til styret.

Styrets plikt til å sørge for forsvarlig organisering av virksomheten og å påse at regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll, er krav som har eksistert i mange år. Kravene gjelder ikke bare børsnoterte foretak og selskap av allmenn interesse, men for aksjeselskap generelt.

Kontrollspørsmål til styret

Hvordan kan styret påse at risikostyringen og internkontrollen er innrettet slik at virksomheten faktisk identifiserer og håndterer risiko på en god måte og gir

en troverdig redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse i tråd med kravene? Svaret på spørsmålet vil avhenge av blant annet selskapets art, kompleksitet og størrelse.

Her følger 13 spørsmål som utdyper dette overordnede spørsmålet nærmere. Svarene vil vise hvor selskapet bør gjøre nærmere undersøkelser og vurdere tiltak for videreutvikling av selskapets styring og kontroll.



Kontrollspørsmål til styret

1. Har styret satt risikostyring og internkontroll som et selvstendig tema på styrets agenda?
2. Er det satt mål, kvalitetskrav og prinsipper for risikostyring og internkontroll?
3. Foreligger skriftlige retningslinjer for de viktigste forretningsprosessene?
4. Finnes det en systematisk tilnærming for å identifisere og analysere risiko?
5. Er risikovurderinger dokumentert og er de kommunisert til relevante parter?
6. Foreligger det systemer som sikrer at all vesentlig risiko vurderes og at tilstrekkelige tiltak iverksettes og følges opp?
7. Er det tildelt klare roller og oppgaver for risikostyring og internkontroll? Er disse skriftlige?
8. Blir kontroller oppdatert etter hvert som risikobildet endrer seg?
9. Skjer oppdateringen av kontroller systematisk og periodisk?
10. Blir gjennomføringen av kontrollene dokumentert på en sporbar måte?
11. Overvåker man systematisk at de viktigste kontrollene faktisk blir gjennomført?
12. Er det etablert hensiktsmessig internkontroll knyttet til finansiell rapportering?
13. Får styret regelmessig rapportering om statusen på internkontrollen og er styret trent i hva de skal gjøre med en slik rapportering?
14. Iverksettes handlings- og oppfølgingsplaner når det identifiseres svakheter eller avvik i internkontrollen?

Styrets ansvar for risikostyring og internkontroll – huskeliste

Styret har ansvaret for å påse at selskapet har god internkontroll og hensiktsmessige systemer for risikostyring i forhold til kompleksiteten, omfanget og arten av selskapets virksomhet. Derfor bør styret foreta en årlig gjennomgang av selskapets viktigste risikoområder og den interne kontrollen som skal adressere de identifiserte risikoene.

Vedlagt følger en sjekkliste med kontrollspørsmål styret kan benytte i en bred diskusjon av risikostyring og internkontroll. Vi håper sjekklisten bidrar til strukturerte og mer fullstendige styrediskusjoner om risikostyring og internkontroll. Et innledende praktisk råd kan være å gi listen til administrasjonen for å sikre at styret får seg forelagt nødvendig informasjon.

Spørsmålene som fremgår av innledningen til tema 1 og 2 er ment å kunne stilles til hvert av undertemaene i samme tabell.

1 TEMA Roller og ansvar	OK?
<p>Spørsmål relatert til roller og ansvar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er roller og ansvar klart og hensiktsmessig definert? • Er roller og ansvar tilstrekkelig formalisert i form av mandater/instrukser? • Er disse kommunisert og forstått? • Er kommunikasjons- og rapporteringslinjene klare? • Foreligger det en samlet beskrivelse av helheten? 	
<p>1. Styrende organer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Styret og styrekomitéer i konsernspiss • Styret og styrekomitéer i datterselskap • Revisjonsutvalg • Andre 	
<p>2. Ledelsesfunksjoner</p> <ul style="list-style-type: none"> • Daglig leder • Konsernledelsen • Ledere i datterselskap • Andre 	
<p>3. Kontrollfunksjoner (2. linjeforsvaret)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controllere • Compliancefunksjon • Risikostyringsfunksjon • Andre 	
<p>4. Revisjonsfunksjoner (3. linjeforsvaret)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internrevisjon 	

2 TEMA Styring, planlegging og oppfølging	OK?
<p>Spørsmål relatert til styring, planlegging og oppfølging:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Har styret fått seg forelagt en beskrivelse av prosessen? • Er detalgraden av informasjon til styret hensiktsmessig? • Er prosessen hensiktsmessig utformet? • Fungerer prosessen i praksis? Får styret informasjon om dette? 	
<p>5. Planleggingsprosesser</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategi • Årlig handlingsplan • Budsjetter/prognoser • Målekort • Annet 	
<p>6. Oppfølgingsprosesser</p> <ul style="list-style-type: none"> • Månedrapportering • Kvartalsrapportering • Målekortoppfølging • Beskrivende statusrapporter (MD&A) • Business reviews • Annet 	
<p>7. Finansiell rapportering</p> <ul style="list-style-type: none"> • Månedregnskap • Kvartalsregnskap/Tertialregnskap • Halvårsregnskap • Årsregnskap • Annet 	

3 TEMA Risikostyring og internkontroll	OK?
<p>Spørsmål relatert til risikostyring og internkontroll:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Har styret og ledelsen en klar forståelse av hva risikostyring og internkontroll er, og hvordan det bør utformes? • Har styret fått seg forelagt en beskrivelse av prosessen? • Er detaljgraden av informasjon til styret hensiktsmessig? • Er rammeverket og prosessen hensiktsmessig utformet? • Fungerer det i praksis? Får styret informasjon om dette? • Er risikostyring og internkontroll en årlig sjekklisteøvelse på siden av styringen, eller er det integrert i planleggings- og oppfølgingsprosessene? 	
<p>8. Risikovurdering</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er styret involvert i diskusjoner om virksomhetens risikoappetitt? • Er de rette personene/organene involvert i risikovurderingene? • Finnes det en tydelig fremgangsmåte for risikovurderinger, inkl støtteverktøy for gjennomføring? • Finnes det en faglig metode for risikovurderinger (iboende, residual, skala etc.)? • Kjenner styret de vesentlige risikoene virksomheten står ovenfor, og blir disse regelmessig rapportert til styret (minst årlig)? 	

3 TEMA Risikostyring og internkontroll	OK?
<p>9. Utforming og iverksettelse av risikoreduserende tiltak/ internkontroll</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formaliseres besluttede internkontrolltiltak gjennom styringsdokumenter som policies, prosedyrer og håndbøker i tilstrekkelig grad? • Vedlikeholdes/oppdateres styringsdokumenter jevnlig, og tilgjengeliggjøres de på en måte som gjør at man finner det man har behov for? • Er det etablert nøkkelkontroller som systematisk adresserer vesentlige risikoer virksomheten står overfor? • Er det etablert jevnlig aktivitet for endringshåndtering og vedlikehold av utformingen av disse kontrollene? • Er internkontrollen tilstrekkelig standardisert slik at beste praksis kan deles? • Kjenner styret internkontrolltiltakene som håndterer de vesentlige risikoene virksomheten står overfor? 	
<p>10. Oppfølging av risiko og internkontroll</p> <ul style="list-style-type: none"> • Får styret regelmessig informasjon om hvorvidt risikostyring og internkontroll gjennomføres i henhold til krav og retningslinjer og om dette fungerer på en god måte? • Får styret regelmessig informasjon om utvikling av vesentlige risikoforhold? • Har revisor oppsummert sitt syn på internkontroll for styret? 	





Personvernforordningen

I 2018 fikk Norge ny personopplysningslov. Den mest sentrale delen av loven er EUs personvernforordning – General Data Protection Regulation (GDPR). Forordningen er et felles europeisk regelverk som regulerer behandling av personopplysninger og er den mest omfattende nyvinningen for personvernet i Europa i moderne tid.

GDPR viderefører de sentrale prinsippene fra den tidligere personopplysningsloven, men det er også noen endringer. GDPR innebærer i hovedsak at enkeltmenneskers rettigheter i tilknytning til egne data styrkes.

Nytt med forordningen er blant annet det at enkeltpersoner på visse vilkår kan kreve at data om seg selv tas med fra en virksomhet til en annen, også kjent som «Data portability». Videre er retten til å kreve sletting av opplysninger om seg selv – «Right to be forgotten» – styrket. Borgere har også rett til å motsette seg noen typer profilering, der deres personopplysninger blir brukt til å analysere og forutse atferd.

For at disse rettighetene skal kunne utøves forutsetter GDPR at virksomhetene har god styring og kontroll på deres behandling av personopplysninger.

Det nye regelverket omfatter således krav til at:

- Virksomhetene må ha oversikt over de prosesser hvor de behandler personopplysninger.
- Virksomhetene skal vurdere konsekvensene for personvernet og, når det er nødvendig, drøfte med Datatilsynet hvordan trusler rundt personvern kan minimeres.
- Virksomhetene skal bruke prinsippene for innebygd personvern i systemer, også kjent som «Privacy by Design». Dette betyr at den mest personvernvennlige innstillingen skal være standard i alle systemer.
- Det blir obligatorisk for alle offentlige og mange private virksomheter å utnevne personvernombud.
- Borgere får nye rettigheter, som at de skal kunne ta med seg data fra en virksomhet til en annen (dataportabilitet) og rett til å kreve opplysninger om seg selv slettet.

I tillegg legges det opp til et omfattende bøtenivå (inntil 4 prosent av omsetning eller 20 mill euro – avhengig av hvilket beløp som er høyest) ved overtrødelse.

Styrene i selskaper bør på denne bakgrunn påse at selskapene etablerer oversikt over de prosesser hvor det behandles personopplysninger, samt at det utarbeides rutiner som sikrer at de nye kravene i GDPR etterleves. Stadig flere virksomheter tar også i bruk ny teknologi blant annet for å automatisere beslutninger. Dersom virksomheten benytter slike løsninger (automatiserte beslutningsløsninger, løsninger for å bygge økt kundeinnsikt) eller løsninger med kunstig intelligens, bør styrene også påse at nye teknologiløsninger som tas i bruk hensyntar kravene i GDPR. Styrene bør også vurdere hvorvidt det skal utnevnes et personvernombud i virksomheten.







Cybersikkerhet og risiko

Bruk av moderne og sammenkoblet teknologi gir oss muligheter til å hente ut store gevinster, men utfordringen er at vi også har gjort det enklere for kriminelle og spioner å stjele deler av denne gevinsten. Så hvordan kan vi beskytte oss mot digitale trusler? Oppskriften er faktisk ikke så komplisert, men enkelte og helt nødvendige tiltak må på plass.

Digitale trusler

Den har gått utrolig raskt, digitaliseringen. På sytti- og åttitallet dukket datamaskinene for alvor opp i hverdagen til folk. Først på jobb, og etter hvert hjemme. På nittitallet ble mobiltelefoner og internett allemannseie, og vi var over oss av begeistring fordi datamaskinene støttet «multimedia». I 2006 introduserte Google begrepet «cloud computing», i 2007 lanserte Apple sin første iPhone og siden det har vi ikke sett oss tilbake. Alt er sammenkoblet og online 24/7 både på jobb og privat – og snart skal vi ikke engang ta mange av våre egne avgjørelser, det skal avansert kunstig intelligens gjøre for oss.

Hurtigdigitalisering

Når vi ser oss tilbake kan det nesten være vanskelig å forstå at teknologien

vi omgir oss med daglig – og som verken hverdagen eller samfunnet lenger fungerer uten – ble introdusert og tatt i bruk så hurtig som den ble. Det vil si med mindre du arbeider med IT-sikkerhet og -risiko, da tror du på det. For det som ikke hang like godt med i svingene, var sikkerheten. Det har blitt tatt noen snarveier underveis, og det får vi i stadig større grad kjenne konsekvensene av. Fra å være noe vi aldri hørte om er avisene nå fulle av historier om virksomheter som har blitt utsatt for «hacking», datainnbrudd, digitale utpressingsforsøk og spionasje. Senest i mars 2019 ble Hydro utsatt for et destruktivt utpressingsforsøk som kostet selskapet nær en halv milliard kroner.



Når hele verden er tilgjengelig for oss, følger det at vi er tilgjengelig for hele verden. Uten tilstrekkelig kontroll er det altså mulig for spioner og kriminelle fra hele verden å bryte seg inn hos oss, og med svært lav risiko for å bli oppdaget, tatt og straffet. Dette er digitaliseringens mørke bakside, og den er i ferd med å bli et alvorlig samfunnsproblem.

Spionasje og kriminalitet har blitt digitalisert i et like rasende tempo som resten av oss, og cyberkriminalitet og

digital spionasje har etter hvert fått et enormt omfang, og er fremdeles kraftig voksende.

Blindsone

Alle som har tatt sertifikatet har lært om blindsona, og hvor viktig det er å sjekke den. Når det kommer til cybersikkerhet og risiko fra digitale trusler har vi kollektivt en enorm blindsona, og dette er en viktig grunn til at det er i ferd med å bli et samfunnsproblem. Det er mange faktorer som bidrar til størrelsen

på denne blindsona, og en av dem er at vi ikke har noe sensorisk og kognitivt apparat som lar oss «lese rommet» når det kommer til IT. Når du møter et annet menneske vet du fort om du opplever det som truende eller ikke. Når du setter deg foran en datamaskin har du ingen forutsetning til å vite om den er infiltrert av kriminelle eller ikke – med mindre de sier fra fordi de ønsker å presse deg for penger.

Mennesker er heller ikke veldig gode på å forstå og beregne risiko. Derfor veksler vi ofte mellom å grovt undervurdere eller grovt overvurdere risiko. Vi burde for eksempel vært mye mer redd kuer enn hai, men fordi haier ser skumlere ut er mange mennesker mye mer redd for hai.

I tillegg vet vi av erfaring at både mennesker og virksomheter har en tendens til å tro at de er mye mindre attraktive for digitale trusler enn de faktisk er. Det er lett å undervurdere hvor attraktive verdiene man sitter på kan være for andre.

Legger du til at det krever mye kunnskap for å forstå hvordan våre teknologiske løsninger blir sårbare avhengig av hvordan vi kobler dem sammen og bruker dem, får du en situasjon hvor du hverken tror eller forstår at noen vil eller kan angripe deg, du ikke kan se at de angriper deg når de først gjør det, og i tillegg er du dårlig rustet til å treffe med magesfølelsen på hvilken risiko det utgjør å bli angrepet.

I det digitaliserte samfunnet er det lett å få en stor blindsona, og det er i denne blindsona spionene og de kriminelle opererer.

Hvorfor

Så hvorfor kan du bli utsatt for digital spionasje eller kriminalitet? Noen ganger er svaret så enkelt som at du er koblet til Internett. Noen digitale trusler treffer blindt og bredt. Å kunne motstå eller håndtere slike trusler er prisen vi betaler for å bruke teknologien. Det er «Internett-moms». Du kommer ikke utenom.

Ofte er digitale trusselaktører motivert av penger eller kundedata. Penger har direkte verdi, og persondata er lett omsettelig i den kriminelle undergrunnen. Så har du penger eller persondata vil du være et aktuelt mål. Å komme over tap av penger kan kanskje være greit, men tap av persondata gir tap av tillit. Det kan det være verre å komme over. I tillegg kommer risikoen for store bøter.

Andre ganger er de ute etter nøkkelinformasjon som for eksempel børsmeldinger, strategidokumenter, forhandlingsposisjoner eller konstruksjonstegninger. Dette kan være informasjon som kan misbrukes av konkurrenter, eller det kan brukes til å skade selskapet.

Ofte viser det seg også at det slett ikke trenger være deg og ditt selskap de er ute etter heller, men noen du er underleverandør til. Det gir dem bare en



enklerer vei inn å angripe via dere. Dette kalles treffende nok «leverandørkjedeangrep», eller «supply chain attack» på engelsk.

Kunnskap og prosess

Så hvordan kan vi beskytte oss? Gitt at vi i utgangspunktet er dårlig rustet til å håndtere utfordringene med digitale trusler må vi lene oss på kunnskap og prosesser. Vi må bygge kunnskap på teknologien vi bruker så vi kan forstå sikkerhetsutfordringene, og vi må formalisere prosesser for å kunne få oversikt over og håndtere risikoen som oppstår.

Dette høres enkelt ut – og er det egentlig også – men mye av problemet er at mange aldri begynner.

Dette må på plass

Nær halvparten av alle virksomheter opplever å bli utsatt for cyberangrep i løpet av et år, noe som forklarer at tre fjerdedeler har cybersikkerhet høyt på agendaen. Da er det ganske nedslående tall at mindre enn en tredjedel faktisk har formaliserte styrende dokumenter for risiko knyttet til cybersikkerhet.

Og selv om digitale trusler er i ferd med å bli et alvorlig samfunnsproblem er ikke oppskriften for å bekjempe dem og sikre selskapet ditt komplisert. Men følgende må på plass:

- **Verdivurdering:** Kartlegg hvilke verdier du har. Det er disse du må beskytte.
- **Trusselvurdering:** Kartlegg relevante trusler. Det er disse du skal beskytte deg mot.
- **Sårbarhetsvurdering:** Kartlegg sårbarhetene dine. Det er gjennom disse du vil bli angrepet.
- **Risikovurdering:** Sett disse tre sammen til en risikovurdering. Nå vet du hva du må prioritere.
- **Styrende dokumenter:** Få på plass styrende dokumenter for informasjonssikkerhet.
- **Handlingsplan:** Du har identifisert uakseptable risikoer, nå må du gjøre noe med dem.
- **Kontinuerlig forbedring:** Når første runde er ferdig er det bare å begynne på runde to.

Som styremedlem bør du be om å bli orientert om trusselbildet, om de ti viktigste sårbarhetene som er identifisert, og hvilke risikoer som følger av disse. Å sikre seg mot digitale trusler er ikke komplisert, det skal bare gjøres. Det finnes godt utprøvde metoder og rammeverk for dette. Jobben er å få mer enn bare én tredjedel av selskapene til å begynne å bruke dem.



Risikoutvalg

Finansforetaksloven oppstiller et generelt krav for alle finansforetak, inkludert forsikringsselskaper, til å opprette risikoutvalg, jf § 13-6. Kravet om risikoutvalg kom som et tiltak for å rette økt oppmerksomhet på risiko og kapitalbehov gjennom god risikostyring og tilhørende kapitalplanlegging.

Det følger av finansforetaksforskriften § 13-1 at finansforetak som i mer enn 12 måneder har hatt en forvaltningskapital lavere enn 20 milliarder kroner, kan la det samlede styret utgjøre foretakets risikoutvalg¹. Slike foretak kan også velge å ha et felles revisjons- og risikoutvalg. Unntaket for risikoutvalg er tilpasset unntaket fra krav om revisjonsutvalg.

For selskaper som ikke er underlagt finansforetaksloven, men har verdipapirer notert på regulert marked, har tilsvarende oppgaver gjerne blitt lagt til revisjonsutvalget i tråd med allmennaksjeloven § 6-43 hvor det heter at utvalget skal «overvåke systemene for

internkontroll og risikostyring». Hvis selskapet faller inn under unntaksreglene for revisjonsutvalg etter allmennaksjeloven, tilfaller denne oppgaven styret. For mer detaljert informasjon om revisjonsutvalget se kapittel 2.2.

Risikoutvalgets oppgaver

Formålet til risikoutvalget er å øke fokus på risikostyringen i selskapene. Slik sett er hensikten bak risikoutvalget å øke styrets vurdering av risiko kulturen i selskapet, sette føringene og policy på hva slags risiko appetitt selskapet skal ha samt overvåke ledelsen sin implementering og etterlevelse av dette. Det er også risikoutvalgets arbeid og

1 Det er i § 13-1 i finansforetaksforskriften gitt unntak for krav om risikoutvalg til finansforetak som er heleid datterforetak i finanskonsern hvor morselskapet har et risikoutvalg som vurderer risiko og kapitalbehov etter finansforetaksloven § 13-6 for gruppen under ett kredittforetak som utsteder obligasjoner med fortrinnsrett, samt finansieringsforetak som ikke har aksjer eller egenkapitalbevis notert på regulert marked, eller utestående obligasjoner eller sertifikater med samlet pålydende på 100 millioner euro eller mer.

oppgave å bidra til å sørge for en klar sammenheng mellom overordnet strategi, risikostyring og kapitalplanlegging.

Risikoutvalget har en saksforberedende funksjon, og det er styret som vil være det beslutningstykktige organet og som også har det fulle ansvar for oppgavene som utføres i risikoutvalget.

Risikoutvalget vil primært være fremoverrettet i sitt arbeid, og skiller seg her noe fra revisjonsutvalget som i større grad fokuserer på kontroll med finansiell rapportering.

Basel Committee on Banking Supervision («BCBS») har utarbeidet retningslinjer for corporate governance i banker², og ligger til grunn for mye av den norske lovgivningen. Retningslinjene tar for seg både sammensetningen av risikoutvalget og dets primære oppgaver. Den fremhever spesielt følgende om risikoutvalgets funksjon:

- Risikoutvalget bør bestå av et flertall «uavhengige» styremedlemmer, samt uavhengighet til øvrige underutvalg til styret
- Fokus på relevant kompetanse hos de som velges til utvalget
- At risikoutvalget skal rådgi styret knyttet til selskapets samlede nåværende og fremtidige risikoappetitt, følge opp ledelsens implementering av risikoappetitten i driften, rapportere på selskapets risikokultur og følge opp risikokontrollfunksjonen,
- At risikoutvalget skal følge opp strategier for kapital- og likviditetsstyring i tillegg til alle andre relevante risikoer, slik som kreditt-, marked-, operasjonell og omdømmerisiko, for å sikre at disse er konsistente med vedtatt risikoappetitt, samt
- At risikoutvalget skal motta regelmessig rapportering og kommunikasjon fra risikokontrollfunksjonen og andre relevante funksjoner om selskapets nåværende risikoprofil og risikokultur, utnyttelse av vedtatt risikoappetitt og rammer, rammebrudd og risikoreduserende tiltak.

Regulatoriske myndigheter i Norge har konkretisert kravene og oppgavene til et risikoutvalg for selskaper i Norge. Dette er regulert gjennom Finansforetaksforskriften § 13-2. Denne spesifiserer at risikoutvalget skal:

2 BCBS Guidelines, Corporate Governance Principles for banks 2015

- forberede styrets vurdering av risiko og samlet kapitalbehov,
- ha jevnlig kontakt med risiko- og kontrollfunksjonen og motta relevant rapportering fra foretakets kontrollfunksjoner,
- gjennomgå foretakets risikopolicyer minst årlig,
- overvåke at foretakets risikopolicyer følges og;
- vurdere om prisingen av foretakets produkter tar hensyn til foretakets forretningsmodell og risikostrategi.

Møteplanen for risikoutvalget bør tilpasses til tidspunktene for oversendelse av kapitalplaner for finansforetak³,

samt gjennomganger, oppdateringer og revisjoner av foretakets risikoappetitt, risikotoleranse og tilhørende risikopolicyer.

Kravene til medlemmene i risikoutvalget

Styremedlemmer som inngår i den faktiske ledelsen av selskapet kan ikke velges til medlemmer av risikoutvalget.

Koordinering med andre styreutvalg

Det er viktig at både utvalgsinstrukser og arbeidsform ivaretar behovet for dialog med eventuelle andre styreutvalg for å sikre at alle selskapets risikoer effektivt dekkes.



3 ICAAP for bank og finansforetak, OCRA for forsikringsforetak



Styrets oppfølging av «compliance issues»

Et selskap kan bli involvert i en «compliance issue»¹, ofte når man minst venter det. Det kan være fordi en av selskapets ansatte kan ha overtrådt regelverk eller at selskapet på en eller annen måte kan settes i forbindelse med korrupsjon, hvitvasking, brudd på innsideregler, «me too»-saker eller annet. Slike «compliance issues» kan sette selskapet i et dårlig lys og innebærer en betydelig omdømmerisiko.

«Compliance issues» utfordrer styrets håndtering av forholdet og kan medføre erstatningsansvar for styremedlemmene. Forvaltningen av selskapet hører under styret, og styret skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten. I følge aksjelovene omfatter «den daglige ledelse (...) ikke saker som etter selskapets forhold er av uvanlig art eller stor betydning»². Forhold av uvanlig art eller stor betydning må altså styret følge opp. Videre fremgår det av aksjelovene at «Styret iverksetter de undersøkelser det finner nødvendig for å kunne utføre sine oppgaver»³.

Det er viktig for styret å reagere raskt. Selv om det etter vår erfaring skal en del til før et styre blir erstatningsansvarlig for dårlig forretningsmessig skjønn, vil ren passivitet raskere føre til erstatningssak mot styremedlemmene.

Nedenfor er våre råd for de første, innledende skritt styret bør ta, både for å få kontroll over situasjonen og å demonstrere at styret er på ballen. Vi forutsetter at det relevante «compliance programmet» (som for eksempel et anti-korrupsjonsprogram) er ajour og ligger i bunn.

- 1 I mangel av et bedre norsk uttrykk brukes «compliance issues» for ansattes brudd på interne policies, lover og regler.
- 2 Aksjeloven § 6-12, 1. ledd.
- 3 Aksjeloven § 6-12, 4. ledd.

1 Et styremøte berammes så fort som mulig, gjerne samme kveld

Et styremøte må berammes umiddelbart for å følge opp forholdet, om nødvendig på telefon. På dette første styremøtet har man ikke alle fakta tilgjengelig, men det er ikke et godt alternativ for styret å avvente til man har full oversikt. Å beramme et styremøte umiddelbart er viktig for å få innsikt i situasjonen og vurdere handlinger fremover.

2 Styremøtet

På dette første styremøtet må administrasjonen redegjøre for forholdet. En disposisjon for styrereferat kan gjerne skrives på forhånd. Da har man bedre kontroll på hva som må dekkes samt at ordlyd kan få en bedre utforming med en disposisjon enn uten. Husk i den forbindelse at referatet kan bli gjenstand for etterfølgende tilsyn av kritiske øyne og eksterne myndigheter. Der styret for eksempel anser et forhold som særdeles alvorlig bør dette fremgå av styrereferatets ordlyd. Videre at man kommenterer administrasjonens oppfølging frem til nå og videre oppfølging fremover.

På det første styremøtet vil som nevnt styret og administrasjonen ikke ha all relevant informasjon tilgjengelig om forholdet. Et sentralt poeng er derfor at styret deretter ber administrasjonen følge opp med nødvendige tiltak (en «fact finding mission») for å avklare alle fakta rundt forholdet. Styrereferatet må reflektere hvilke tiltak som iverksettes. En person fra administrasjonen må utpekes som ansvarlig for oppfølging av de oppgavene som er tillagt administrasjonen.

Styret bør i denne forbindelse være lydhøre for administrasjonens innspill til videre fremdrift og tilnærming, det er administrasjonen (som utøvende organ) som tross alt skal gjennomføre tiltak, løpende vurdere om de er effektive og tilstrekkelige, og rapportere tilbake til styret.

I dette første styremøtet må man også beramme et nytt styremøte i løpet av kort tid for å følge opp administrasjonens oppgaver i tilknytning til forholdet.

3 Nytt styremøte avholdes fysisk

Neste styremøte bør gjennomføres innen kort tid. Sakens kompleksitet og alvor må avgjøre hvor raskt styret bør møtes. Møtet gjennomføres med alle styremedlemmer og relevante deler av administrasjon fysisk tilstede for å legge til rette for en mer grundig gjennomgang av saken. Hensikten med møtet er å oppdatere styret med alle fakta som er brakt til veie av administrasjonen, og møtet involverer også gjerne juridisk ekspertise eller andre fageksperter som kan belyse ulike sider av saken og rådgi styret om veien videre. Juridiske rådgivere kan også møte styremedlemmene enkeltvis for konsultasjon.

4 Senere styremøter

Styret har normalt et begrenset antall styremøter i året, avhengig av selskapets størrelse og kompleksitet. I situasjoner hvor styret må følge opp mulige brudd på regelverk eller andre «compliance issues» vil det normalt være påkrevet at styret møter oftere. At flere styremøter avholdes synliggjør også at styret er seg bevisst sin aktivitetsplikt og følger opp eventuelle kritikkverdige forhold. Dette kan blant annet ha betydning ved et eventuelt senere spørsmål om erstatningsplikt.

Videre oppfølging av «compliance issues» vil variere fra sak til sak, og det kan derfor ikke gis en konkret og fullstendig veiledning for oppfølging av saken. Uansett er det viktig å merke seg at passivitet fra styrets side ikke er noe alternativ. En holdning hvor styret

konkluderer med å avvente vil ikke gavne selskapet – tvert imot må styret vise evne og vilje til å gå inn i saken og vise handlekraft. Det er derfor viktig både å avholde gode styremøter, og at styrets aktive oppfølging reflekteres i gode styreferater.

4

Rapportering



Selskapsrapportering i utvikling

I dag er verdens økonomier, mennesker og kunnskap uløselig knyttet sammen. Finansiell stabilitet og en bærekraftig utvikling er globale mål. Klodens bedrifter er en avgjørende del av dette økosystemet – gode investeringsbeslutninger, sunn bedriftsatferd og riktig informasjonsdeling er kritisk både for verdiskaping og renommé.

En viktig driver er økende forventninger fra ulike interessentgrupper om større ansvarlighet. Dette kan gjelde miljøvennlig atferd, arbeid for utslippsreduksjon av klimagasser, ivaretagelse av menneskerettigheter og fokus på sosiale forhold som ulikhet. Produkter og tjenester som forbrukere kjøper skal helst oppfylle disse forventningene gjennom hele verdikjeden.

Informasjon er også tilgjengelig på en måte som vi aldri har sett før. Bedrifter må derfor hjelpe sine interessenter ved å spisse budskapet på områder som er viktige for dem. Og informasjon bør deles kontinuerlig, ikke bare gjennom kvartalsvise og årlige oppdateringer.

Finansiell rapportering alene er ikke tilstrekkelig

I denne virkeligheten har vi et stort rapporteringsgap. Det forventes stadig mer og bedre informasjon fra hver enkelt virksomhet. Det holder ikke lengre å kun rapportere tradisjonell, finansiell informasjon. Det må rapporteres om ikke-finansielle forhold, og her finnes det ingen allment anerkjent løsning å la «god regnskapsskikk».

Bedre rapportering = flere muligheter

Det å strukturere informasjon og rapportering på en klok måte er viktigere og vanskeligere enn noen gang. Vår erfaring er at stadig flere bedrifter og ledere tar inn over seg at det er nødvendig å fokusere på og rapportere om mer enn finansielle forhold. Mange

bedriftsledere ser også at dette skaper muligheter. I PwCs årlige globale CEO undersøkelse fortalte 75 prosent av bedriftslederne at de mener måling og rapportering av selskapets aktiviteter på tvers av sosiale, miljømessige og økonomiske dimensjoner bidrar til bedre og mer langsiktig verdiskapning for egen virksomhet¹.

Dette underbygges av en rekke undersøkelser som finner at en mer integrert finansiell og ikke-finansiell rapportering med sterkere fokus på selskapets strategi, gir bedre dialog mot investorer og høyere verdiskapning. I en studie PwC gjennomførte ble investorer spurt om deres syn på mulige konsekvenser av mer transparent og strategisk rapportering. Tilbakemeldingen var klar: 89 prosent av investorene mente åpenhet om virksomhetens strategi, risiko, verdidrivere og muligheter hadde direkte innvirkning på selskapets kapitalkostnad². Investorene sa også at prinsippene bak en mer strategisk og integrert rapportering gjorde at de kunne forbedre sine investeringsanalyser.

Studier utført ved University of Bern, University of Hamburg og Harvard Business School dokumenterer at mer helhetlig ekstern rapportering påvirker et selskaps verdi positivt³ og gjør at foretaket tiltrekker seg mer langsiktige investorer⁴. En omfattende undersøkelse utført av Blacksun⁵ dokumenterer at virksomheter som har gjort grep for å få en mer strategisk ekstern rapportering kan vise til:

- bedre intern forståelse for forretningsmuligheter og risiko (65 prosent)
- forbedringer i intern beslutningstaking (79 prosent)
- bedre samhandling om strategi og målsettinger mellom styret og virksomhetens strategifunksjoner (78 prosent).

Hovedutfordringer med dagens selskapsrapportering

I dag er det mangler i hvordan virksomheter rapporterer. De gjeldende rapporteringskravene for finansiell rapportering oppfattes som komplekse, og er ikke utarbeidet for å formidle et fullstendig bilde av hva en virksomhet gjør og prioriterer; de er laget ut fra andre hensyn. Både norske og internasjonale selskaper forsøker å bote på informasjonsgapet på beste vis. Men noen ganger kan en stille spørsmål ved om selskapene virkelig forstår sin egen virksomhet ut fra hva de kommuniserer.

I 2019 gjennomførte PwC en analyse av den ikke-finansielle informasjonen til Norges 100 største virksomheter⁶. Analysen inkluderte både årsrapportene og annen informasjon delt offentlig av selskapet.

Hovedkonklusjonen er at norske virksomheters eksterne rapportering fremstår mer som et pliktøp enn åpen, relevant og godt strukturert informasjon som forteller det mest vesentlige om selskapet. Basert på analysen og PwCs egen erfaring med rapportering og

revisjon av finansiell og ikke-finansiell informasjon, tydeliggjøres noen hovedutfordringer i hvordan norske virksomheter rapporterer:

- Mange virksomheter viser svak eller ingen sammenheng mellom strategi, mål, risiko og oppnådde finansielle og ikke-finansielle resultater. Åtte av ti selskaper har ikke rapportert hva som faktisk er vesentlig for virksomhetens langsiktige verdiskaping.
- Selskapsrapporteringen fokuserer i stor grad på fortiden, og sier lite om fremtid i form av strategi og mål.
- Rapportering om risiko sier for lite om risikotoleranse og tiltak for å håndtere ikke-ønsket risiko. Halvparten av selskapene rapporterer ikke på klimarisiko.
- Rapporteringen er for omfattende og utvannet.
- Det er liten åpenhet om strategi, risiko og prioriteringer.
- Måltallene det rapporteres på er lite relevante og mål som settes er lite ambisiøse eller lite relevante. Kun halvparten av virksomhetene rapporterer tydelig på ikke-finansielle mål, eksempelvis for bærekraft.

Egenskaper ved «god rapportering»

Gjennom de siste årene har ulike institusjoner, virksomheter og ildsjeler jobbet målrettet med å forsøke å finne modeller for å tette informasjonsgapet. En hel rekke forslag og initiativer har vært lansert. Dette arbeidet er utfordrende,

ikke minst fordi det ofte ikke er ønskelig med mer regulering, og særlig ikke av temaer som det er utfordrende å regulere.

Det som imidlertid avtegner seg er noen egenskaper som kjennetegner god rapportering:

- Virksomheten informerer tydelig om hva som er dens mål, og med mål som handler om mer enn finansielle prestasjoner. De beste tar eksempelvis inn relevante mål knyttet til FNs-bærekraftsmål og viser på den måten hvordan selskapet jobber med verden rundt seg.
- Informasjonen tar utgangspunkt i risiko og vesentlighet – hva som er kritisk for foretakets måloppnåelse og som selskapets interesser er opptatt av.
- Bedriftene rapporterer på det som er viktig for deres verdiskaping. Det betyr at informasjonen som deles er strategisk fokusert, tar utgangspunkt i virksomhetens kjerneprosesser og handler om det som fremmer og hemmer måloppnåelse på kort og lang sikt. Sammenhengen mellom strategi, mål, risiko og oppnådde finansielle og ikke-finansielle resultater vises.
- Informasjon er ikke bare bakover-skuende, men vel så mye fremtidsrettet.
- Rød tråd som viser sammenhengen mellom rapportering på vedtatt strategi, målsettinger, og oppnådde resultater.

- Vesentlig risiko for å ikke nå målene, risikotoleranse og tiltak for å håndtere ikke-ønsket risiko er belyst.
- Informasjonen er fullstendig (gitt hva som er vesentlig), relevant, kort, sammenlignbar over tid og nøyaktig.
- Informasjonen er ekte og sann.

Tre råd på veien

På tross av at det er krevende arbeid, er det like fullt mulig for komplekse virksomheter å rapportere godt. Dette finnes det flere eksempler på.

Basert på erfaring er det særlig tre råd som ønskes løftet frem:

1 Kommuniser det vesentlige

Den eksterne rapporteringen må ta utgangspunkt i hva som må til for å forstå selskaps verdiskaping og hva som er vesentlig for virksomhetens interesser. «One size does not fit anyone»; virksomheten må skreddersy sin rapportering ut fra hva som er kritisk for den enkelte. En viktig del av dette er å forstå hva virksomhetens interesser er opptatt av. Interessentene består av mer enn investorer – ansatte, myndigheter, leverandører og samfunnet rundt selskapet er alle eksempler på interesser. Og virksomhetens mål må (eller bør) må være mer enn finansielle.

2 Sikre sammenheng

Den eksterne rapporteringen skal gi et mest mulig helhetlig bilde av hvordan selskapet skaper verdier og fremmer levedyktighet fremover. En helhetlig historie fortelles når strategi, mål, risiko og prestasjoner er knyttet sammen. Temaer som bør omtales er typisk forretningsmodell, vesentlige eksterne forhold som påvirker virksomheten, strategier, strategisk risiko og målsettinger, og indikatorer som viser grad av måloppnåelse. Det innebærer at selskapet må etablere en ekte og dyp innsikt i hva som skaper verdier på kort og lang sikt for virksomheten. Det selskapet skal rapportere om eksternt er sannsynligvis i mye større grad enn før det virksomheten styrer etter internt. Det «dashbordet» interessentene ønsker informasjon fra er det som faktisk skaper verdier. Og det bør være akkurat det ledelsen styrer etter. Det kan være uheldig eller kanskje umulig å vise frem deler av dette som følge av konkurranse eller konfidensialitet. Men det er sannsynligvis bare unntaksvis et problem, så selskaper bør streve etter å være så transparente som mulig.

3 Rapporter (sant) om måloppnåelse

Den eksterne rapporteringen må inneholde informasjon om måltall og det som har vært viktig for å nå de fastsatte målene (eller gjorde at de ikke ble nådd). Der det er avvik mellom mål og måloppnåelse, bør det vedlegges en forklaring på avviket. Og virksomheten må benytte seg av de mulighetene som ligger i dagens teknologi når den skal rapportere på måloppnåelse, i stedet for å lage et økt manuelt byråkrati.

Oppsummert betyr dette at bedrifter må vende mer av innsiden ut. Virksomheter må ikke vær redde for å fortelle om hvordan selskapet arbeider med å integrere hensyn som ikke er direkte finansielle. De eksterne interessentene er opptatt av hva som skjer på innsiden, hvordan selskapet jobber og om det faktisk måler og styrer bedriften etter mer enn bare finansielle prestasjoner.



Det magiske ved å rapportere åpent

Det beste til sist, virksomheter som de siste årene har rapportert eksternt på en slik måte som beskrevet over forteller om noe magisk. Mer fokus på

vesentlighet, verdidrivere og risiko i ekstern rapportering ser ut til å skape bedre innsikt, mer styre- og ledelsesfokus og bedre beslutninger. Med andre ord driver transparens i ekstern rapportering selskapet i positiv retning.

Fordelene ved mer integrert rapportering

Spør deg selv...

Intern rapportering

- Bruker vi tid på å produsere tall? Eller bruker vi tid på å skape reell innsikt?
- Er rapporteringen fleksibel nok til at vi fanger opp og kan respondere på kritiske endringer?
- Har vi innsikt i markedet og den ikke-finansielle informasjonen vi trenger for å ligge i forkant? Eller er vi for avhengige av historisk, finansiell informasjon?
- Måler vi tydelige måleindikatorer og er kjent for alle, og er det tydelig hvem som er ansvarlig?
- Klarer vi å ha et fullstendig og tidsriktig bilde av hva som skjer i bedriften finansielt og operasjonelt?

Ekstern rapportering

- Kan de som ikke kjenner oss fra innsiden forstå hva vi driver med og hvordan vi skaper verdier?
- Viser rapporteringen en klar sammenheng mellom strategi, mål og presentasjoner?
- Rapporterer vi om de virkelige risikoene og suksessfaktorene våre?
- Er vi konkrete nok på hva som er målene våre og hvordan vi måler?
- Ville jeg ha investert i selskapet på bakgrunn av det vi viser frem – både finansielle og ikke-finansielle mål og oppnådde resultater?

Alle ledergrupper trenger å se seg selv fra utsiden. Vurder hva virksomheten kommuniserer eksternt med et skeptisk blikk som om du var en investor, nyansatt, kunde eller leverandør.

De beste virksomhetene integrerer FNs bærekraftsmål i sin eksterne rapportering

Vi har alle et ansvar for å bidra til en bærekraftig verden, og de fleste virksomheter tar sitt samfunnsansvar stadig mer på alvor. Vårt klare råd er å integrere FNs bærekraftsmål i forretningsstrategi, risikostyring, prestasjonsmåling og ekstern rapportering.

Vi ser at en rekke ledende foretak gjør dette stadig bedre, og de beste virksomhetene gjør dette ved å:

1. Identifisere bedriftens interesser og forstå hva de er opptatt av
2. Identifisere hvilke bærekraftstemaer som utgjør en risiko og hvilke som utgjør en mulighet. Analysen gjennomføres med selskapets strategi og mål som bakgrunn. De beste gjør dette som en integrert del av selskapets risikostyring.
3. Kartlegge hvordan og hvilke verdier bedriften skaper gjennom den etablerte forretningsstrategien. Identifisere hvilke bærekraftsmål bedriften kan påvirke positivt gjennom sin strategi og de verdiene bedriften skaper.
4. Definere mål og iverksette planer og mål for å maksimere det positive og minimere det negative bidraget til de aktuelle bærekraftsmålene.
5. Rapportere eksternt om arbeidet. De beste gjør dette ved å rapportere tydelig om prosessen for å integrere bærekraft i virksomhetsstyring og internkontroll, strategier, mål og prestasjonsmåling.



FNs 17 bærekraftsmål



Finansiell rapportering for børsnoterte selskaper

Selskaper notert på Oslo Børs og Oslo Axess har krav om å rapportere årsregnskap og halvårsregnskap på konsernnivå. De fleste børsnoterte foretak avgir også en frivillig rapportering for første- og tredjekvartal. For finansinstitusjoner er det krav om delårsregnskap for alle kvartaler.

Styret og daglig leder i alle børsnoterte selskaper skal avgi en særskilt ansvarserklæring til årsregnskapet og årsberetningen, samt til halvårsregnskapet og halvårsberetningen.

Finanstilsynet følger opp foretakenes regnskapsrapportering, det vil si selve regnskapene, at regnskapene rapporteres i tide, samt at årsrapport og halvårsrapport oppfyller formalkravene. Finanstilsynet har ikke adgang til å dispensere fra rapporteringsfristene.

Halvårsregnskapet avlegges i samsvar med IAS 34 *Interim Financial Reporting*, og består etter denne standarden av:

- Oppstilling over totalresultat, presentert som:
 - én oppstilling, eller
 - to oppstillinger: resultatregnskap og utvidet resultat
- Balanse
- Oppstilling over endringer i egenkapital
- Kontantstrømpoppstilling
- Noter

Halvårs- og eventuelle kvartalsregnskaper i samsvar med IAS 34 skal utarbeides basert på samme prinsipper som ved utarbeidelse av årsregnskapet, og sammenlignbare tall for tidligere periode skal inngår i rapporteringen. Delårsrapportering etter IAS 34 inkluderer også segmentinformasjon og

opplysninger om resultat per aksje. Notekravene i IAS 34 fokuserer på å få frem informasjon om vesentlige forhold og transaksjoner i perioden. Det er verdt å merke seg at en skal gi samme informasjon om oppdeling av driftsinntektene som i årsregnskapet. Vi har observert at mange delårsregnskap fortsatt mangler dette.

Ved eventuell endring av regnskapsprinsipper, implementering av nye regnskapsprinsipper eller ved korreksjoner av feil, er det viktig å utvise stor forsiktighet. I slike situasjoner må det tas stilling til hvordan endringen skal innarbeides og omtales i noter samt effekter for tidligere delårsregnskaper. Styret bør også aktivt involveres i hvordan dette kommuniseres til kapitalmarkedet.

Frivillig rapportering av første- og tredjekvartalsregnskap

Oslo Børs anbefaler i sin IR-anbefaling at de børsnoterte selskapene rapporterer kvartalsvise regnskaper for første og tredje kvartal. Videre anbefales det at kvartalsrapportene fremlegges senest den 15. dagen i den andre måneden etter regnskapsperiodens utløp. Oslo Børs anbefaler at delårsrapporter som utarbeides på frivillig basis utarbeides i tråd med IAS 34. Dette er imidlertid ikke til hinder for at utstederne kan velge å legge opp til en mer kortfattet perioderapport basert på konsistente regnskapsprinsipper. Det er flere eksempler i markedet på at selskaper velger en slik løsning. I slike situasjoner

bør selskapene eksplisitt opplyse om at delårsrapporten ikke er satt opp iht IAS 34, men at regnskapsprinsippene som anvendes er konsistent med årsregnskapet.

Halvårsrapport

Børsnoterte foretak skal utarbeide en halvårsrapport som i henhold til verdipapirhandelloven § 5-6 skal bestå av:

- Halvårsregnskap
- Halvårsberetning
- Erklæring fra styret og daglig leder

Halvårsrapporteringen fremstår som en kvartalsrapport (se over), men supplert med en halvårsberetning samt ansvarserklæring fra styret og daglig leder som beskrevet nedenfor. Halvårsberetningen og ansvarserklæringen er to separate dokumenter. Ansvarserklæringen kan derfor ikke være en integrert del av halvårsberetningen.

Halvårsrapporten skal offentliggjøres så raskt som mulig og senest to måneder etter regnskapsperiodens utgang. I IR-anbefalingen fra Oslo Børs anbefales det at halvårsrapport fremlegges senest den 15. dagen i den andre måneden etter regnskapsperiodens utløp. Utsteder skal sørge for at halvårsrapporten forblir offentlig i minst fem år.

Halvårsregnskap

Selve halvårsregnskapet er et delårsregnskap i henhold til IAS 34, som beskrevet foran.

Halvårsberetning

Kravene til denne følger av verdipapirhandelloven § 5-6, fjerde ledd:

«Halvårsberetningen skal minst inneholde opplysninger om viktige begivenheter i regnskapsperioden og deres innflytelse på halvårsregnskapet. Det skal i tillegg gis en beskrivelse av de mest sentrale risiko- og usikkerhetsfaktorer virksomheten står overfor i neste regnskapsperiode. For aksjeutstedere skal halvårsberetningen inneholde en beskrivelse av nærståendes vesentlige transaksjoner.»

Med bakgrunn i lovkravene må styret, på tilsvarende måte som ved utarbeidelse av årsberetningen, utøve et skjønn over hvilken informasjon som er av vesentlig betydning for regnskapsleseren. Omtalen må dekke hele første halvår, selv om hendelser i første kvartal allerede er omtalt i en frivillig kvartalsrapport for første kvartal.

Med viktige begivenheter menes hendelser som har eller vil kunne få vesentlig betydning for regnskapet. Eksempel på slike hendelser kan være kjøp og salg av betydelige eiendeler eller virksomhet, inngåelse/bortfall av vesentlige kontrakter, ny finansiering av virksomheten, vesentlige effekter av valuta eller derivater, eller andre engangseffekter eller uvanlige transaksjoner. Omtalen må være tilstrekkelig til at leseren skal kunne forstå effekten av hendelsene på regnskapet.

Halvårsberetningen skal videre inneholde en beskrivelse av risiko- og usikkerhetsfaktorer. Dette bør være de konkrete risikofaktorer som virksomheten er eksponert for og som styret og ledelsen fokuserer på. En generell omtale av risikofaktorer for bransjen er ikke tilstrekkelig. Det er nærliggende å se hen til tilsvarende krav til omtale av risikofaktorer i årsberetningen.

Verdipapirforskriften § 5-3 konkretiserer krav til informasjon om transaksjoner med nærstående. Det skal minst opplyses om nærståendes transaksjoner gjennomført i de første seks måneder av inneværende regnskapsår, og som har hatt vesentlig betydning på virksomhetens finansielle stilling eller resultater i perioden. I tillegg skal det opplyses om eventuelle endringer i nærståendes transaksjoner beskrevet i siste årsrapport som kan ha en vesentlig betydning på virksomhetens finansielle stilling eller resultater i perioden.

Halvårserklæring fra styret og daglig leder

Halvårsrapporten skal inkludere en ansvarserklæring fra ansvarlige personer hos utstederen. Erklæringen knytter seg til halvårsberetningen og halvårsregnskapet. Ansvarlige personer

er i denne sammenheng å forstå som styrets medlemmer og daglig leder, hvilket fremgår av verdipapirforskriften § 5-2. Samtlige medlemmer av styret og daglig leder skal undertegne. Det er ikke tilstrekkelig at styrets leder gjør dette på vegne av det samlede styret.

Kravene om innhold i halvårserklæring fremgår av verdipapirhandelloven § 5-6, 2. ledd:

«Erklæringer fra de personer som er ansvarlige hos utstederen, med tydelig angivelse av navn og stillingsbetegnelse, om at

- 1. halvårsregnskapet, etter deres beste overbevisning, er utarbeidet i samsvar med gjeldende regnskapsstandarder og at opplysningene i regnskapet gir et rettvissende bilde av foretaket og konsernets eiendeler, gjeld, finansielle stilling og resultat som helhet, samt at*
- 2. halvårsberetningen, etter deres beste overbevisning, gir en rettvissende oversikt over opplysningene nevnt i fjerde ledd.»*

Erklæringen skal publiseres som en del av halvårsrapporten og dekke regnskapene som er presentert i halvårsrapporten. Som nevnt foran presenterer de fleste børsnoterte foretak kun konserntall. Dersom foretaket, enten lovpålagt eller frivillig, presenterer morselskapets tall må erklæringen også dekke disse. Eksempler på formulering av styrets erklæring til halvårsregnskapet er vist i siste del av dette kapitlet.

Kvartals- og halvårsrapportering – revisors rolle

Det er ikke krav til revisjon av delårsrapporter, verken av halvårsregnskapet eller et eventuelt frivillig kvartalsregnskap. Dersom det likevel er avgitt revisjonsberetning eller uttalelse om forenklet revisorkontroll til en delårsrapport, skal denne offentliggjøres sammen med delårsrapporten. Er det ikke foretatt noen revisjon, skal dette tydelig fremgå av regnskapet.



Det kan dog være fornuftig å involvere selskapets revisor i rapporteringen av delårsrapporter – spesielt når det er gjort større transaksjoner, siden selskapet da kan unngå eventuelle overraskelser når revisjon av årsregnskap gjennomføres.

Årsrapport

Årsrapporten for børsnoterte foretak består i henhold til verdipapirhandelloven § 5-5 av:

- Konsernregnskap, herunder årsregnskap for morselskapet
- Årsberetning
- Erklæring fra styret og daglig leder

Konsernregnskapet skal utarbeides i samsvar med IFRS. Ved utarbeidelsen av morselskapets regnskap kan en

velge mellom IFRS, forenklet IFRS eller norske regnskapsregler og god regnskapsskikk (GRS). For børsnoterte foretak som ikke avlegger konsernregnskap, skal selskapsregnskapet avlegges i samsvar med IFRS.

Årsrapporten skal offentliggjøres så raskt som mulig og senest fire måneder etter årets utgang. I IR-anbefalingen fra Oslo Børs anbefales det at årsrapport offentliggjøres senest tre måneder etter årets utgang, med mindre foretaket offentliggjør kvartalsrapport for fjerde kvartal på et tidligere tidspunkt. Utsteder skal sørge for at årsrapporten forblir offentlig i minst fem år. I tillegg skal årsrapporten inneholde en redegjørelse om eierstyring og selskapsledelse, jf regnskapsloven

§ 3-3b, se nærmere om dette i kapittelet «Redegjørelse om foretaksstyring». Etter § 3-3c i regnskapsloven skal børsnoterte foretak også gi en årlig redegjørelse for hva de gjør for å integrere ulike aspekter av samfunnsansvar i forretningsstrategien, i daglige drift og i forholdet til interessenter, eventuelt opplyse om at foretaket ikke har slike retningslinjer, prosedyrer og standarder. Se nærmere omtale av dette i kapittel «Rapportering av samfunnsansvar».

Regnskapsloven § 3-3d og verdipapirhandelloven §5-5a krever videre at foretak som driver virksomhet innen utvinningsindustrien og som oppfyller nærmere angitte vilkår, skal utarbeide og offentliggjøre en årlig rapport med opplysninger om sine

betalinger til myndigheter på land- og prosjektnivå («Land-til-land rapportering»). Verdipapirloven inneholder krav om at rapporteringen skal følges av en egen ansvarserklæring. Bestemmelsen i regnskapsloven gjelder også foretak som driver skogsdrift innen ikke-beplantet skog (urskog). Årsberetningen skal inneholde informasjon om hvor rapporten er offentliggjort. Regnskapsloven § 3-3d og tilhørende forskrift gir nærmere detaljer om rapporteringskrav og unntak fra rapportering.

Erklæring fra styret og daglig leder

I årsrapporten skal det inntas en erklæring fra styrets medlemmer og daglig leder om årsregnskapet og årsberetningen.



Kravet fremkommer i verdipapirhandelloven § 5-5 som lyder:

«Erklæringer fra de personer som er ansvarlige hos utstederen, med tydelig angivelse av navn og stillingsbetegnelse, om at

- 1. årsregnskapet, etter deres beste overbevisning, er utarbeidet i samsvar med gjeldende regnskapsstandarder og at opplysningene i regnskapet gir et rettviseende bilde av foretakets og konsernets eiendeler, gjeld, finansielle stilling og resultat som helhet, samt at*
- 2. årsberetningen gir en rettviseende oversikt over utviklingen, resultatet og stillingen til foretaket og konsernet, sammen med en beskrivelse av de mest sentrale risiko- og sikkerhetsfaktorer foretakene står overfor.»*

Opplysninger om aksjeeierforhold i årsberetningen

Verdipapirhandellovens § 5-8a krever videre at utstedere med verdipapirer notert på Oslo Børs eller Axess og som har regnskapsplikt etter regnskapsloven, gir følgende opplysninger i årsberetningen om aksjeeierforhold i selskapet:

1. en beskrivelse av vedtektsbestemmelser som begrenser retten til å omsette selskapets aksjer,
2. en beskrivelse av hvem som utøver rettighetene til aksjer i eventuelle ansatteaksjeordninger når myndigheten ikke utøves direkte av de ansatte som er omfattet av ordningen,
3. avtaler mellom aksjeeiere selskapet er kjent med som begrenser mulighetene til å omsette eller utøve stemmerett for aksjer,
4. vesentlige avtaler selskapet er part i hvis vilkår trer i kraft, endres eller opphører som følge av et overtakelsestilbud, samt en redegjørelse for vilkårene. I den grad det vil medføre urimelig forretningsmessig ulempe at en avtale blir kjent, kan foretaket la være å opplyse om avtalen. Unntaket kommer ikke til anvendelse dersom selskapet er forpliktet til å offentliggjøre opplysninger om avtalen i henhold til annen lovgivning.

Tredjelandstutsteder

Når et foretak er registrert utenfor European Economic Area (EEA) og er børsnotert innenfor EEA, vil selskapet være en såkalt tredjelandstutsteder. For tredjelandstutsteder er det noen unntak i forbindelse med regnskapsspråk. Tredjelandstutsteder har også mulighet til å søke Finanstilsynet om unntak fra kravet til årsberetning, erklæring fra styret, daglig leder og morselskapsregnskap såfremt selskapet har krav i hjemlandet som vurderes som ekvivalente. Mer om dette tema kan finnes i PwC sin publikasjon «Financial reporting for foreign companies listed on the Oslo Stock Exchange».

Eksempler på erklæringer

Vi viser nedenfor eksempler på mulige formuleringer på henholdsvis norsk og engelsk. Vi presiserer imidlertid at det enkelte foretak må formulere erklæringen på en slik måte at den er dekkende og beskrivende for foretakets aktuelle situasjon. Eksempelene kan ikke oppfattes å være en mal eller anbefalt tekst for erklæringen fra PwC.



Erklæringer til halvårsregnskapet og halvårsberetningen

Erklæring fra styret og daglig leder

Vi erklærer etter beste overbevisning at halvårsregnskapet for perioden 1. januar til 30. juni 202x er utarbeidet i samsvar med IAS 34 – Delårsrapportering, og at opplysningene i regnskapet gir et rettviseende bilde av (selskapets og) konsernets eiendeler, gjeld, finansielle stilling og resultat som helhet. Vi erklærer også, etter beste overbevisning, at halvårsberetningen gir en rettviseende oversikt over viktige begivenheter i regnskapsperioden og deres innflytelse på halvårsregnskapet, de mest sentrale risiko- og usikkerhetsfaktorer virksomheten står overfor i neste regnskapsperiode, samt av vesentlige transaksjoner med nærstående.

Sted, dato

Underskrifter
(styrets medlemmer og daglig leder)

Erklæringer til årsregnskapet og årsberetningen

Erklæring fra styret og daglig leder

Vi erklærer etter beste overbevisning at årsregnskapet for perioden 1. januar til 31. desember 202x er utarbeidet i samsvar med gjeldende regnskapsstandarder, og at opplysningene i regnskapet gir et rettvise bilde av selskapets og konsernets eiendeler, gjeld, finansielle stilling og resultat som helhet. Vi erklærer også at årsberetningen gir en rettvise oversikt over utviklingen, resultatet og stillingen til selskapet og konsernet, sammen med en beskrivelse av de mest sentrale risiko- og usikkerhetsfaktorer selskapet og konsernet står overfor.

Sted, dato

Underskrifter
(styrets medlemmer og daglig leder)

Responsibility Statement

We confirm, to the best of our knowledge, that the financial statements for the period 1 January to 31 December 202x have been prepared in accordance with current applicable accounting standards, and give a true and fair view of the assets, liabilities, financial position and profit or loss of the entity and the group taken as a whole. We also confirm that the Board of Directors' Report includes a true and fair review of the development and performance of the business and the position of the entity and the group, together with a description of the principal risks and uncertainties facing the entity and the group.

Place, date

Signatures
(Board of Directors and Managing Director)

Guiding – resultatvarsel

I den grad et selskap velger ikke å rapportere kvartalsvis, men likevel guider investorene på fremtidige regnskapstall, må selskapet ha økt fokus på sine rutiner rundt guidingen.

En del selskaper guider kapitalmarkedet på forventet EBITDA eller resultat for en periode fremover – gjerne nærmeste regnskapsår. Dette er akseptabelt for Oslo Børs og Finanstilsynet gitt at selskapet oppdaterer markedet med ny informasjon (for eksempel nye regnskapstall, nye tall for salg etc) hvis selskapet ser at man ikke når det resultatet som guidingen har skapt forventninger om. Oppdatering skjer gjennom et resultatvarsel, og formålet

er å justere markedets forventninger til resultatet, enten dette er i positiv eller negativ retning.

Selskapene kan ikke vente med å gå ut med et slikt varsel til regnskapsrapporten (etter finanskalenderen) skal rapporteres. Et resultatvarsel må rapporteres umiddelbart når ledelsen er blitt kjent med den nye informasjonen.

Selskapene må imidlertid merke seg at slik guiding, hvis det senere skal gjøres en kapitalmarkedstransaksjon hvor det er nødvendig med prospekt, krever særskilt omtale i prospektet, og vil måtte bekreftes av revisor (eller andre kompetente rådgivere).



Fokusområder ved avleggelse av IFRS-regnskap

For foretak som avlegger regnskap etter IFRS er vi fortsatt inne i en periode med vesentlige endringer som i større eller mindre grad påvirker alle foretak. Størst betydning i så måte har den nye standarden for regnskapsføring av leieavtaler.

Nye regler som gjelder i 2019

For 2019 gjelder nye regler for regnskapsføring av leieavtaler. Den nye standarden, IFRS 16 Leases, krever at tilnærmet alle leieavtaler balanseføres. For leietaker vil det derfor ikke lenger være et skille mellom operasjonelle og finansielle leieavtaler. Kort fortalt skal nåverdien av fremtidige leiebetalinger vises som en leieforpliktelse, mens en fører opp en tilsvarende bruksrett på eiendelssiden i balansen. I resultatregnskapet erstattes leiekostnad, med avskrivning av bruksrett og rentekostnad på leieforpliktelsen. Dette gjør at EBITDA og driftsresultat blir høyere enn etter tidligere regler. For å bestemme størrelsen på leieforpliktelsen, må en ta stilling til hvilke betalinger som skal

inkluderes, hva som er relevant leieperiode, samt fastsette en diskonteringsrente for den aktuelle leieavtalen.

Standarden tillater enkelte forenklinger ved implementering, herunder at en kan velge å ikke omarbeide sammenligningstallene, og de fleste foretak i Norge har valgt å benytte seg av denne muligheten til forenkling. For foretak som har benyttet seg av forenklingen er det viktig å være bevisst på konsekvensene dette har for øvrig finansiell kommunikasjon, slik som investorpresentasjoner og lignende. Det må tydelig kommuniseres hvilke tallstørrelser som er basert på ulike prinsipper, og en bør også vurdere å vise 2019-tallene basert på gamle prinsipper for å kompensere for manglende sammenlignbarhet mellom 2018 og 2019.

Vesentlig endringer i regelverket er alltid av interesse for de som skal overvåke anvendelse av regelverket, og Finanstilsynet har som ventet kommunisert at de vil fokusere på implementeringen av IFRS 16, både anvendte prinsipper og noteinformasjon for 2019.

Det har også skjedd en mindre endring i IAS 12 Income Taxes, som kan ha stor betydning for noen få foretak. Standarden har innført nye regler om hvordan en skal presentere skattekonsekvenser av utbytter. Dette er mest relevant for foretak som har gjeldslignende instrumenter presentert som egenkapital. Dersom utbetalinger på disse instrumentene gir skattefradrag kan dette føre til at at skattefradraget reduserer skattekostnaden i perioden en blir forpliktet til å gjøre utbetalingen. Endringen vil også påvirke regnskapsføring av avgitt konsernbidrag i selskapsregnskap og underkonsern der en bruker IFRS eller forenklet IFRS.

I tillegg har det kommet en fortolkning om usikre skatteposisjoner, IFRIC 23, som gjelder fra 1. januar 2019. Fortolkningen gir veiledning om når og hvordan en skal reflektere usikkerhet knyttet til skatt i regnskapet. Et sentralt punkt i fortolkningen er at foretaket i sin vurdering skal legge til grunn at skattemyndighetene har tilgang til all relevant informasjon i vurderingen av sannsynlige utfall. Vi forventer ikke at fortolkningen fører til endringer for forhold under norsk skatteregime.

Nye regler som gjelder fra 2020 og som er relevante for årsregnskapet 2019

Når 2019-regnskapet er ferdigstilt går vi endelig over til en periode med færre endringer. Vi får imidlertid endring i standarden for virksomhetssammenlutninger, IFRS 3, gjennom innføring av en ny og snevrere definisjon av virksomhet. Videre blir det mulig å gjøre en forenklet vurdering i spørsmålet om man har anskaffet eiendel eller virksomhet for transaksjoner som hovedsakelig består av en eiendel eller flere lignende eiendeler. Samlet sett vil dette medføre at flere oppkjøp regnskapsføres som kjøp av eiendeler. Spørsmålet om kjøp av eiendel eller virksomhet har betydning for regnskapsføring av utsatt skatt, goodwill, transaksjonskostnader og betingede vederlag. Endringene gjelder kun for oppkjøp som skjer fremover i tid, men det er tillatt å ta endringen i bruk allerede i 2019. Vi forventer at endringene i IFRS 3 først og fremst får betydning for eiendomsbransjen og andre kapitalintensive bransjer.

Prioriterte områder for tilsynsmyndighetene

Finanstilsynet spiller en viktig rolle som et eksternt kontrollorgan for børsnoterte selskapers finansielle rapportering.

Kontrollen er basert på en kombinasjon av rotasjon og risikovurdering. I sin kontroll vil Finanstilsynet vurdere de forhold som er av vesentlig betydning for brukerne av regnskapet. I tillegg til selskapsspesifikke forhold fokuserer

Finanstilsynet på særlige temaer. Standpunkter koordineres på europeisk nivå gjennom European Securities and Markets Authorities (ESMA).

For 2019-regnskapene har Finanstilsynet varslet at det vil være særlig fokus på følgende områder:

1 IFRS 9 og IFRS 15

IFRS 9 *Financial instruments* og IFRS 15 *Revenue from Contracts with Customers* ble første gang tatt i bruk i 2018. Finanstilsynet har allerede gjennomført omfattende tilsynsaktiviteter for disse standardene. Arbeidet vil bli oppsummert i en rapport fra Finanstilsynet, men denne foreligger ikke i skrivende stund. Du vil finne informasjon om rapporten på vår hjemmeside når denne er publisert.

Finanstilsynet vil fortsatt ha en tett oppfølging av bankene sin bruk av de nye tapsreglene i IFRS 9. For øvrige foretak vil fokuset primært være på opplysningskravene om driftsinntekter i IFRS 15, og tilsynet vil åpne nye kontroll saker om noteopplysningene er for svake.

2 IFRS 16

IFRS 16 *Leases* er pliktig fra og med 2019, og vil være et prioritert område ved kontrollen av årsregnskap for 2019. Finanstilsynet påpeker at det forventes foretaks-spesifikke og konkrete opplysninger om effekter av implementeringen og anvendelsen av IFRS 16, og i tillegg hvilke forutsetninger som er benyttet. Tilsynet minner om at dette også omfatter foretakenes vurderinger knyttet til leieperiode («lease term») og tilhørende sensitivitetsopplysninger om dette estimatet.

Finanstilsynet vil i forbindelse med første års bruk av IFRS 16 gjennomføre et et tematilsyn. Her vil man se på etterlevelse av sentrale deler av IFRS 16, inklusive kvalitet og omfang på noteopplysninger.

3 Alternative resultatmål (AMPer)

Alternative resultatmål (*Alternative Performance Measurement* – APM) er finansielle måltall som ikke er definert i regnskapsreglene. IFRS har svært få definerte måltall (resultat før og etter skatt samt noen balansesummer), slik at alle foretak i praksis bruker APMer i større eller mindre grad. Bruk av APMer kan gi markedet nyttig informasjon og et bedre grunnlag for å vurdere et foretaks finansielle resultater over tid. Retningslinjer på området kom i 2016, og disse må børsnoterte foretak følge.

Finanstilsynet har gjort et omfattende arbeid med å kontrollere foretakenes bruk og etterlevelse av retningslinjene for alternative resultatmål. I første omgang gjennom et tematisyn i 2017, senere gjennom flere tilsynssaker, og i 2018 ved en gjennomgang av 25 noterte foretak. Sistnevnte materialiserte seg i en rapport der Finanstilsynet oppsummerer sine observasjoner. Hovedbudskapet er at etterlevelsen for mange foretak er for dårlig. Bruk av APMer vil være et prioritert område også i tilsynets kontrollarbeid fremover.

4 Innholdskrav i års- og halvårsrapporteringen

Både års- og halvårsrapporter skal inneholde års- og halvårsberetning, års- og halvårsregnskap og ledelseserklæring, samt at det både i års- og halvårsrapporter tydelig skal fremgå hvilke deler av rapporten som utgjør beretning, regnskap og ledelseserklæring.

Ledelseserklæringen kan ikke slås sammen med års- eller halvårsberetningen. Noterte foretak må sørge for at de utarbeider års- og halvårsrapportene i tråd med innholdskravene og at de nevnte dokumentene blir presentert som separate dokumenter i rapporteringen.

5 Øvrige fokusområder

ESMA publiserte sommeren 2019 et *practice statement* om balanseføring av utsatt skattefordel. Foretakene blir her minnet om at det er strenge vilkår for å kunne balanseføre utsatt skattefordel, særlig når fordelene er knyttet til fremførbare underskudd. Finanstilsynet kommer til å følge opp temaet i sitt kontrollarbeid.

IAS 7, *Statement of Cash Flows*, ble endret for noen år tilbake. Det ble da innført et krav om å avstemme endring i balanseført verdi på finansiell gjeld mot opplysningene om kontantstrømmer fra finansieringsaktiviteter i kontantstrømpoppstillingen. Mange foretak, både i Norge og ellers i Europa, kan med fordel forbedre denne avstemmingen. I første omgang vil Finanstilsynet be om spesifikk informasjon om opplysningene i foretakenes egenrapportering (KRT-1003)

Alle noterte foretak skal hvert år levere en egenrapportering til Finanstilsynet via Altinn (skjema KRT-1003). Tilsynet påpeker at siste års gjennomgang av rapporteringen har avdekket et stort antall feil, og at foretakene må etablere rutiner som sikrer at svarene i skjemaet er korrekte og fullstendige. Vi anbefaler at revisjonsutvalget setter seg inn i foretakets rapportering og påser at nødvendig kvalitetssikring er gjennomført.

Styret bør være oppmerksom på temaene og følge opp at disse får tilstrekkelig fokus.

Andre områder der styret bør være særlig oppmerksomme

Nedskrivninger

Skiftende tider medfører at verdifall kan oppstå. For et styre er det viktig å

fokusere på de grunnleggende premisene for verdivurderingene. Vi fokuserer her på noen av de forutsetningene som styret bør ha kjennskap til.

Det første gjelder kontantstrømvurderinger. Styret bør gå grundig gjennom estimatene som administrasjonen legger til grunn. En anbefalt måte å underbygge påliteligheten i fremtidige kontantstrømmer kan være å se på avvikene mellom tidligere antatte og senere realiserte kontantstrømmer. Kvaliteten på estimatene øker når årsaken til tidligere avvik er analysert og tatt hensyn til i oppdaterte antagelser om fremtidige forventede kontantstrømmer. Styret må være aktivt og utfordre overoptimisme fra administrasjonen. Det andre gjelder spesifisering av viktige antagelser og forutsetninger for den enkelte kontantgenererende enheten.

Hva som er viktige antagelser vil variere, men vil normalt inkludere mer enn bare diskonteringsrente og langsiktig vekstrate. Typisk vil pris og kostnadsutvikling i det aktuelle markedet, konkurrentanalyser og teknologiske endringer være sentralt.

Vi minner også om kravet til konkrete sensitivitetsanalyser i situasjoner hvor selskapene har goodwill eller immaterielle eiendeler som ikke avskrives og som utgjør en vesentlig del av balansen. IFRS krever spesifikk informasjon dersom en rimelig og mulig endring i viktige antagelser kan medføre nedskrivning. En standardformulering som sier at «ingen rimelige endringer i sentrale forutsetninger vil lede til nedskrivninger» kan være en invitasjon til forespørsler fra Finanstilsynets side.

Se for øvrig kapitlet om «Finansiell rapportering når økonomien svikter».

Måling av virkelig verdi

IFRS 13 «Måling av virkelig verdi» regulerer hvordan virkelig verdi skal fastsettes når en regnskapsstandard krever bruk av virkelig verdi.

IFRS 13 sier at virkelig verdi er en salgspris, det vil si hva et selskap vil oppnå ved et salg av en eiendel eller betale for å overføre en forpliktelse til andre. Måling av virkelig verdi er utfordrende når det som skal måles ikke omsettes i et aktivt marked. I slike situasjoner krever IFRS at selskapene skal estimere hva en salgspris i et marked ville ha vært på balansedagen. Virkelig verdi reflekterer også den sannsynligheten som markedsaktører legger til grunn for at en fordring eller forpliktelse ikke blir gjort opp (kredittrisiko).

Verdsettelse som ikke fullt ut kan baseres på data fra observerbare markeder må helt eller delvis basere seg på subjektive vurderinger.



Når en verddivurdering baserer seg på vesentlige forutsetninger som ikke kan dokumenteres ved bruk av data fra observerbare markeder, benevnes verdimålingen som en «Nivå 3-måling». IFRS 13 har betydelige krav til tilleggsopplysninger knyttet til målinger på dette nivået slik at subjektiviteten og estimatusikkerheten kommer tydelig frem.

Informasjon om vesentlige regnskapsprinsipper, vurderinger og estimater

Det pågår en debatt om hvordan noteopplysninger og annen tilleggsinformasjon kan bli bedre. Kritikere fremholder at informasjonen ofte er for generell, for omfattende hva gjelder uvesentlige poster og for lite forklarende, ufullstendig og for lite spesifikk i beskrivelsen av vesentlige poster.

Ved å fokusere på alle enkeltkravene i de ulike standardene er det blitt produsert regnskaper hvor det for brukerne er vanskelig, og til dels ikke mulig, å se skogen for bare trær. Lange beskrivelser av mindre relevante forhold kan skjule mangelfulle beskrivelser av relevante forhold.

Som styremedlem er det avgjørende å stille spørsmål ved om formuleringer er forståelige, tabeller er logiske og at det er god sammenheng mellom de ulike delene av regnskapet. Dersom du som styremedlem ikke forstår essensen i en note, er det et sterkt signal om at den må forenkles eller klargjøres. Styret bør utfordre administrasjonen til å sørge

for at den vesentligste informasjonen i regnskapet også blir den mest fremtredende.

De fleste presenterer sentrale estimater og vesentlig skjønnsutøvelse i en egen note til regnskapet. Denne noten bør vies særskilt oppmerksomhet av styret. For de børsnoterte foretakene vil de sentrale forholdene ved revisjonen bli særskilt beskrevet i revisors beretning. Disse vil normalt være relativt sammenfallende med de forholdene styret bør ha fokus på i regnskapsavleggelsen.

Finansielle instrumenter

IFRS krever at det skal gis opplysninger om hvilke risikoer selskapet er eksponert for fra finansielle instrumenter. Det gis relevante kvalitative og kvantitative beskrivelser av risikoeksponeringene, hvordan disse oppstår og hvordan disse avdekkes og styres.

For selskaper med vesentlig kreditt- og/eller likviditetsrisiko er det viktig at det gis fylldig, konkret og relevant informasjon som gjør brukerne av regnskapet i stand til å forstå faktiske eksponeringer, hvordan de håndteres av selskapet, og hvordan de kan tenkes å påvirke fremtidige kontantstrømmer.

God og spesifikk kommunikasjon viser at selskapet er godt organisert overfor disse risikoene. Det gir tillit i markedet og lukker døren for spørsmål fra tilsynsmyndighetene.



Spørsmål styret kan stille ved gjennomgang av årsregnskapet

Rapporteringsprosessen

- Hvordan sikrer ledelsen at sammenstilling og rapportering av regnskapstall blir riktig?
- Har alle kontrolltiltakene som er etablert fungert for inneværende periode, eller har det vært endringer eller avvik?
- Hvilke forbedringsforslag har ledelsen mottatt (av ekstern og/eller intern revisor) om rapporteringsprosessen?
- Hvordan har ledelsen reagert?
- Er det vesentlige områder som fortsatt trenger oppmerksomhet?

Regnskapsprinsipper/- praksis

- Fremgår det av regnskapet klart hvilket regnskapspråk som er benyttet (f.eks. GRS eller IFRS)?
- Hvilken effekt vil eventuelle endringer i regnskapsreglene ha på regnskapet?
- Er det gjort endringer i regnskapsprinsipper i løpet av året?
- Hvordan er selskapets praksis sammenlignet med bransjen for øvrig?
- Har det vært uenighet mellom ledelsen og revisor om regnskapsprinsipper eller -praksis? Hvordan ble uenigheten løst?

Regnskapsprinsipper/- praksis

- Hva er helhetsinntrykket av regnskapsprinsippene som er brukt og selskapets regnskapspraksis, er de konservative eller aggressive?
- Hvilke områder er det størst usikkerhet knyttet til regelanvendelsen, og hvor er det størst estimatusikkerhet (fare for vesentlig påvirkning neste år)?
- Er det rettet feil med virkning for tidligere regnskapsperioder? I så fall hvorfor, og hva var effektene av endringene?
- Finnes det andre korrigeringer vedrørende tidligere perioder? Hva forårsaket disse?
- Har det vært noen vesentlige enkelttransaksjoner i perioden? Er det i så fall gitt tilstrekkelige opplysninger i regnskapet om vesentlige enkelttransaksjoner?
- Anvender selskapet finansielle derivater som ledd i virksomheten? I så fall, hvordan håndterer selskapet risiko knyttet til inngåelse og oppfølging av disse?
- Anvendes sikringsbokføring?



Årsregnskapet

- Hva er kriteriene for inntektsføring?
- Finnes det en god analyse som viser utviklingen i bruttoinntekt fra fjoråret (pris, volum, miks)?
- Er utviklingen logisk?
- Er alle periodiseringer gjennomført, f.eks. bonuser og rabatter?
- Hvilke vesentlige avsetninger/korreksjoner ble foretatt som en del av årsavslutningen?
- Hvordan skilles det mellom vedlikehold og investering?
- Er det aktivert kostnader på prosjekter som kan være tvilsomme? Hva er i så fall årsaken?
- Hvilke bekreftelser ble avgitt av juridiske rådgivere angående tvister og krav?
- Hvilke eksterne verdsettelse er benyttet for verdivurdering i regnskapet? Er disse kvalitetssikret?
- Har det vært gjennomført transaksjoner med nærstående parter? I så fall, er disse behandlet i samsvar med aksjeloven, og er det tatt med tilstrekkelige opplysninger om transaksjoner og mellomværende med nærstående parter i noter til regnskapet?
- Står selskapet i fare for ikke å overholde låneavtaler og lånebetingelser? Er eventuelle brudd og konsekvenser av brudd opplyst om tilstrekkelig?
- Hva er de viktigste forklaringspostene mellom årsresultatet og netto kontantstrøm?

Verdsettelse og mulige forpliktelser

- Har selskapet investert i uvanlige og/eller komplekse finansielle instrumenter? Hvordan er i så fall disse verdivurdert?
- Hvordan er gjennomsnittlig aldersfordeling på utestående fordringer ved årsslutt sammenlignet med forrige år? Kan det stilles spørsmål ved godheten av store utestående beløp?
- Er det indikasjoner som tilsier nedskrivning av varige driftsmidler eller immaterielle eiendeler? I så fall. Hvordan er verdivurderingen gjennomført?
- Dersom selskapet har basert seg på eksterne takster, hvem er disse innhentet fra og hva er viktigste forutsetninger og parametere i påvirkning av verdien?
- Dersom selskapet baserer vurdering av nedskrivning på interne vurderinger av bruksverdier, hva er de viktigste forutsetningene i beregningen og hva er sensitiviteten til disse? Er forutsetningene nøytrale, rimelige og dokumenterbare?
- Hvilke rutiner ble utført for å identifisere ukurans eller overflødig varelager? Ble det gjort vesentlige nedskrivninger?
- Finnes det lovpålagte forhold, for eksempel miljømessige, som kan påvirke verdien av eiendeler i negativ retning, eller som kan lede til avsetninger?
- Er det åpne skattesaker? Hvordan er i så fall mulig utfall av disse håndtert i regnskapet?
- Er det tatt «aggressive posisjoner» i selskapets selvangivelser for inneværende år?
- Foreligger det forpliktelser eller betingede forpliktelser som ikke er tatt hensyn til?
- Har selskapet forpliktelser til fjerning og opprydding? Dersom ja, hvordan er disse behandlet regnskapsmessig?

Noteopplysninger

- Hvilke områder har størst finansiell risiko i dag, og hvordan håndteres disse? Er det gitt tilstrekkelige opplysninger om finansiell risiko?
- Er det gitt relevante opplysninger om forhold som påvirker usikkerhet om fortsatt drift?
- Er det gitt tilstrekkelige opplysninger om betingede forpliktelser og eiendeler som ikke er balanseført?
- Er det gitt relevante opplysninger om forhold selskapet har med ikke-konsoliderte enheter? (det vil si enheter som enten er nærstående eller der kontroll ikke bestemmes av stemmerett).
- Finnes det vesentlige eller uvanlige beløp utestående fra ledelsen eller ansatte?
- Finnes det andre vesentlige transaksjoner med nærstående parter som krever opplysning?
- Har styret og ledende ansatte selv kontrollert/fått anledning til å kontrollere den informasjon som oppgis i note om deres lønn og annen kompensasjon?
- Har selskapet tatt hensyn til alle revisors innspill knyttet til noteopplysninger? Hvilke forslag står foreløpig åpne?



Transparens og totalinntrykk

- Er styrets og ledelsens kommentarer til årsregnskapet balanserte, dekkende og forståelige?
- Gis det forklaringer på avvik i forhold til de forventninger som ble beskrevet i årsberetningen i fjor?
- Hvilke vesentlige endringer har skjedd i markedet der selskapet opererer, i løpet av året?
- Er disse reflektert i styrets og ledelsens kommentarer?
- Er selskapets finansiering og finansielle stilling tilstrekkelig forklart?
- Generelt sett, gir årsrapporten (årsregnskapet, styrets beretning og andre deler av årsrapporten) et dekkende bilde av selskapets drift og stilling?
- Etter en gjennomgang av årsregnskapet, er det noen indikasjon på mulige svakheter i internkontrollen eller misligheter og feil?
- Finnes det 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?
- Bruker selskapet alternative resultatmål? Er disse avstemt mot regnskapet, og forklart tilstrekkelig?



Spørsmål til revisor

- Var omfanget av revisjonen som planlagt?
- La ledelsen restriksjoner på eller begrenset omfanget av revisjonen på noen måte?
- Hvordan fungerte samarbeidet med ledelsen i revisjons-perioden? Fikk revisorene all den informasjonen og de forklaringene de ba om?
- Ble det gjort vesentlige korrigeringer i årsregnskapet som følge av revisjonen?
- Var det noen justeringsforslag som følge av revisjonen som ikke ble korrigert? Hva er totaleffekten av disse justeringene?
- Hva er de vesentligste vurderingsområdene i regnskapene?
- Hvordan vurderes selskapets regnskapspraksis? Forsiktig eller offensiv?
- Finnes det områder som ekstern revisor ikke føler seg trygg på?
- Hvilket område av regnskapet anser revisor har størst risiko for en endring som gir vesentlig resultatpåvirkning påfølgende år?
- Hvilke mangler i noteinformasjonen har revisor påpekt som det ikke er tatt hensyn til?
- Hvis revisor skulle ha utarbeidet regnskapene, hva ville revisor gjort annerledes?
- Er det andre sentrale forhold i revisjonen enn de som er omtalt i revisjonsberetningen?



Redegjørelse om foretaksstyring

Oslo Børs satte tidlig krav til de børsnoterte selskapene om å følge anbefaling for eierstyring og selskapsledelse fra Norsk Utvalg for Eierstyring og Selskapsledelse – NUES¹ (2004). Lovgiver fulgte i 2011 opp med konkrete pålegg i regnskapsloven om at børsnoterte foretak må redegjøre for prinsipper og praksis knyttet til foretaksstyring, enten i årsberetningen eller i et separat dokument som årsberetningen viser til.

Hvilke selskaper må utarbeide redegjørelse om foretaksstyring?

Kravet til redegjørelse omfatter følgende foretak (rskl. § 3-3b):

- Regnskapspliktige med aksjer eller obligasjoner notert på Oslo Børs eller Oslo Axess
- Selskaper hjemmehørende utenfor EØS-området med aksjer eller obligasjoner notert på Oslo Børs eller Oslo Axess (det vil si tredjelandsutstedere med Norge som hjemstat)
- Allmennaksjeselskaper som har notert aksjer på autorisert markedsplass utenfor EØS-området.

Disse noterte selskapene skal altså følge både regnskapslovens regler, som gir minimumskrav til redegjørelsen, og de anbefalinger og regelverk om foretaksstyring som foretaket er omfattet av som børsnotert selskap, herunder NUES-anbefalingen².

For selskaper som kun har noterte obligasjoner er det gitt unntak fra kravet til innholdet i redegjørelsen.

Styret må påse at beskrivelsen av selskapets internkontroll og risikostyring gir et reelt bilde av selskapets faktiske

1 Her finner du NUES anbefalingen (2018), hvor de siste endringene er markert:
<http://wpstatic.idium.no/nues.no/2018/10/2018-10-17-NOR-Merket-2014-2018-1.pdf>
2 Anbefalingen er tilgjengelig på www.nues.no

situasjon og at man oppfyller kravene til redegjørelsens innhold. Redegjørelsen er et opplysningskrav som innebærer at styrets årsberetning (eventuelt et separat dokument som årsberetningen viser til) utvides med spesifikk informasjon om foretaksstyring. Det enkelte styremedlems ansvar for redegjørelsen tilsvarer det ansvaret styremedlemmer ellers har for innholdet i årsberetningen.

NUES – forventer mer enn minstekravene i regnskapsloven

NUES går lenger enn regnskapsloven når det gjelder redegjørelse for om anbefalingene etterleves. Redegjørelsen skal omfatte hvert enkelt punkt i anbefalingen. Videre skal et selskap

som ikke følger anbefalingen, i tillegg til å begrunne dette slik loven krever, gjøre rede for hvordan man i stedet har innrettet seg. Dette er det såkalte «følg eller forklar»-prinsippet.

NUES har blitt oppdatert en rekke ganger siden 2004 og foreligger nå i niende utgave som ble publisert i 2018. NUES forventer at ny lovgivning om både rettigheter for aksjonærer og revisorer vil kunne medføre behov for oppdateringer av anbefalingen i 2020.

Bakgrunnen for oppdateringen i 2018 var endringer i lover og regler, internasjonal utvikling samt flere års erfaringer med bruken av anbefalingen. Mange av endringene hadde som formål å



forenkle anbefalingen. I tillegg ble blant annet følgende endret:

- Styrets ansvar for å utarbeide mål, strategier og risikoprofil ble fremhevet, samt at dette skal understøtte verdiskapingen for aksjonærene.
- Styrets ansvar med hensyn til selskapets kapitalstruktur og samfunnsansvar ble utvidet.
- De tidligere anbefalingene om kun én aksjeklasse og ingen omsetningsbegrensninger ble erstattet av en anbefaling om ikke å ha begrensninger som gjelder eierskap, kjøp, salg eller stemmerett.
- Det ble presisert i kommentarene at formålet med anbefaling om å ha valgkomité er at også selskaper uten valgkomité bør redegjøre for sine nominasjonsprosesser.
- Anbefalingene og kommentarene om sammensetning av bedriftsforsamling ble i det vesentligste tatt ut i den reviderte anbefalingen.
- Det ble tatt inn en ny anbefaling om styremedlemmers og ledende ansattes interesser i saker som styret skal behandle (med hensyn til interessekonflikter).
- Det ble tydeliggjort i kommentarene at selskapet ikke bør utstede opsjoner til styremedlemmer.
- Anbefalingen om revisor ble omformulert slik at de retter seg uttrykkelig mot styret samt mot revisjonsutvalg så langt de passer.

Redegjørelsens innhold

Selskapene bør rapportere i henhold til NUES-anbefalingen. Som et minimum må selskapene følge regnskapslovens krav. Redegjørelsen må således minst inneholde følgende, jf regnskapsloven. § 3-3b:

1. En angivelse av anbefalinger³ og regelverk om foretaksstyring som foretaket er omfattet av eller for øvrig velger å følge
2. Opplysninger om hvor anbefalinger og regelverk som nevnt i punkt 1 er offentlig tilgjengelig
3. En begrunnelse for eventuelle avvik fra anbefalinger og regelverk som nevnt i punkt 1
4. En beskrivelse av hovedelementene i foretakets (og for regnskapspliktige som utarbeider konsernregnskap eventuelt også konsernets) systemer for internkontroll og risikostyring knyttet til prosessen for regnskapsrapportering
5. Vedtektsbestemmelser som helt eller delvis utvider eller fraviker bestemmelser i allmennaksjeloven kapittel 5
6. Sammensetningen til styre, bedriftsforsamling, representantskap og kontrollkomité; eventuelle arbeidsutvalg for disse organene, samt en beskrivelse av hovedelementene i gjeldende instruksjoner og retningslinjer for organenes og eventuelle utvalgs arbeid

- 3** Dette vil for eksempel være NUES anbefalingen. Lovgiver åpner her for at andre anbefalinger kan anvendes, herunder kan f.eks. utenlandske selskaper velge å følge sitt eget hjemlands anbefaling for eierstyring og selskapsledelse.

7. Vedtektsbestemmelser som regulerer oppnevning og utskifting av styremedlemmer
8. Vedtektsbestemmelser og fullmakter som gir styret adgang til å beslutte at foretaket skal kjøpe tilbake eller utstede egne aksjer eller egenkapitalbevis

Selskaper som kun har obligasjoner notert på børs eller på en multilateral handelsfasilitet, er fritatt fra å gi opplysninger om forholdene nevnt i punktene 1, 2, 3, 5 og 6, og kan derfor gi en mer begrenset redegjørelse.

Nærmere om punkt 4

Selskapene må være forberedt på å kunne underbygge påstander om systemer for internkontroll og risikostyring knyttet til regnskapsrapporteringsprosessen. Disse kravene er ikke like strenge som amerikansk lovgivning (Sarbanes Oxley-lovgivningen – SOX).

Nærmere om punkt 5

Styret skal i redegjørelsen gi opplysninger om vedtektsbestemmelser som fraviker allmennaksjelovens bestemmelser knyttet til (ikke uttømmende):

- Stemmerettsbegrensninger
- Regler for gjennomføring av generalforsamling
- Generalforsamlingens myndighet
- Særlige flertallskrav

Samtidig som kravet til redegjørelse om foretaksstyring ble nedfelt i regnskaps-

loven, ble bestemmelsen om årsberetning utvidet med krav til informasjon om aksjeeierforhold (rskl. § 3-3a, siste ledd og vphl § 5-8a) for foretak notert på regulert marked (i Norge er dette Oslo Børs eller Oslo Axess). Kravet omfatter bl.a. forhold som aksjerettigheter, begrensninger i avtaler eller vedtekter og ansatteaksjeordninger samt vesentlige avtaler selskapet er part i hvis vilkår trer i kraft, endres eller opphører som følge av et overtakelsestilbud. Disse kravene er delvis overlappende med kravene i regnskapsloven § 3-3b. Dersom en velger å rapportere forholdene omkring foretaksstyring i et eget dokument som det vises til i årsberetningen, må kravene om informasjon om aksjeeierforhold (som beskrevet i vphl § 5-8a) også fremgå direkte av styrets årsberetning.





Rapportering om samfunnsansvar

Rapportering av samfunnsansvar er viktig for egen virksomhet og for omverden. Interessenter, som investorer, ansatte og kunder, tar avgjørelser om selskap basert på denne informasjonen. Vi ser at virksomheter i dag strever med å rapportere slik informasjon på en måte som tilfredsstiller interessentenes behov, både når det gjelder innhold og kvalitet. Våre viktigste råd er å rapportere om det som er strategisk viktig for virksomheten og øke kvaliteten på rapportert informasjonen.

Samfunnsansvarsrapportering er lovpålagt for noen, men for de fleste er slik rapportering frivillig.

«Store foretak» (i hovedsak børsnoterte foretak, allmennaksjeselskaper, banker, finansieringsforetak og morselskap i finanskonsern) har en lovfestet plikt til å rapportere om samfunnsansvar, jf. regnskapsloven § 3-3c. Intensjonen med bestemmelsen er å tydeliggjøre næringslivets samfunnsansvar og bidra til økt åpenhet på området. I dette ligger det en klar forventning om at store norske foretak inkluderer samfunnsansvar i sine forretningsstrategier, daglig drift og overfor sine interessenter.

Regnskapslovens bestemmelse krever at styret årlig avgir en redegjørelse om hvorledes foretaket arbeider innenfor temaene menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter og sosiale forhold, det ytre miljø og korrupsjonsbekjempelse. Redegjørelsen skal inneholde opplysninger om retningslinjer, prinsipper, prosedyrer og standarder som benyttes av foretaket for å integrere disse hensynene i sin forretningsstrategi, daglige drift og i forholdet til sine interessenter. I tillegg skal man opplyse om hvordan disse omsettes til handling, resultatene som er oppnådd, og opplyse om forventninger til dette arbeidet framover. Dersom foretaket ikke har retningslinjer, skal det opplyses om dette.

Kravet om slik rapportering berører styrenes arbeid direkte. Det er styrets ansvar å sørge for at virksomhetens interessenter har tilgang til vesentlig informasjon, og imøtekomme forventninger om åpenhet og hensiktsmessig rapportering. Skal formålet oppnås må det rapporteres på en måte som bidrar til at eiere og andre kan treffe informerte beslutninger, for eksempel om investering, valg av arbeidsgiver og valg av leverandør. I denne sammenhengen er også ikke-finansiell informasjon som miljømessige og sosiale forhold viktig for mange interessenter.

Rapporteringen skal behandles av styret og inntas i årsberetningen eller annet offentlig tilgjengelig dokument som det henvises til i årsberetningen. Dette fordrer at arbeidet med samfunnsansvar er forankret i selskapenes styrende organer. Gjennom strategiarbeidet skal styret legge føringer for hvordan samfunnsansvar og bærekraft integreres i forretningsstrategien og i den daglige driften av selskapet. Det forventes at foretakene redegjør for sine retningslinjer for samfunnsansvar, og at denne er forankret i styret. Retningslinjer for samfunnsansvar vil skape mest verdi hvis man fokuserer på de utfordringene som er relevante for både selskapets prioriterte interessenter og selskapets egne målsettinger.

Styret har ansvar for å vise åpenhet rundt hvordan virksomheten håndterer vesentlige risikoforhold. Dette inkluderer temaer som menneskerettigheter,

arbeidstakerrettigheter, sosiale og miljømessige forhold, og bekjempelse av korrupsjon. Hvor risikoutsatt virksomheten er for disse utfordringene varierer, og vil i stor grad være avhengig av bransje og geografi for virksomhetens verdikjede. Et selskap med omfattende virksomhet i fremvoksende markeder vil ha andre utfordringer enn et selskap som kun opererer i Norge. Lovkravet legger opp til at hvert enkelt selskap selv bestemmer hvor omfattende de ønsker rapporterer, basert på en vurdering av risiko og vesentlighet.

Loven er langt på vei i tråd med internasjonal utvikling, blant annet EU-direktivet med krav til rapportering om samfunnsansvar. Med FNs bærekraftsmål stilles større forventninger til næringslivet og hvordan bedrifter kan bidra til oppnåelse av de 17 målene. Internasjonalt er det en økende trend at myndigheter stiller klare krav til denne type rapportering.

Oslo Børs har gitt ut en veiledning om hvordan børsnoterte selskaper kan bygge ut sin lovpålagte rapportering om samfunnsansvar på en praktisk og helhetlig måte. Børsen peker på at manglende informasjon om disse områdene kan ha konsekvenser for prisingen av selskapet, og veiledningen er ment som et praktisk og frivillig verktøy for selskapene til å dekke inn informasjonsgapet ved utarbeidelsen av rapport om samfunnsansvar.

PwCs rapport, Bærekraft 100, viser at 83 prosent av selskapene som skal følge regnskapsloven 3-3c, ikke etterlever kravene fullt ut. Inntil regnskapsåret 2017 har Forskrift F 03.06.2013 nr 568 om overgangsregler til regnskapsloven gjort det mulig å etterleve kravene i regnskapsloven ved å rapportere i henhold til FNs initiativ for samarbeid med næringslivet om en bærekraftig utvikling (UN Global Compact) eller rammeverket til Det globale rapporteringsinitiativet (GRI). Denne forskriften ble opphevet med virkning for regnskapsåret 2018, og mange selskaper må følgelig påse at de omtaler håndtering av menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter, det ytre miljø og bekjempelse av korrupsjon i enten styrets årsberetning eller en et annet offentlig tilgjengelig dokument, iht. kravene i regnskapsloven.

Bærekraft 100-rapporten viser at Norges 100 største selskaper har blitt bedre på å kommunisere strategi og resultater for samfunnsansvar de siste årene. Klimaendringene, HMS og likestilling er de områdene innen samfunnsansvar som flest selskaper rapporterer på.

PwC lanserte i 2018 to rapporter sammen med FNs Global Compact og Global Reporting Initiative (GRI) som gir praktisk veiledning for selskapsrapportering på FNs bærekraftsmål. Vi forventer at rapportering på hvordan et selskaps virksomhet påvirker oppnåelsen av disse målene vil bli en rettesnor for

et stadig økende antall selskap i tiden fremover – i Norge som i verden.

Mange virksomheter bruker allerede internasjonale retningslinjer for samfunnsansvar som utgangspunkt for rapporteringen. Unoterte virksomheter nærmer seg også de børsnotertes nivå, og PwCs Bærekraft 100-rapport viser at det ikke er betydelig forskjell mellom børsnoterte selskaper og de unoterte virksomhetene. Dette gjelder både kvalitet på rapportering og andel av selskapene som tar utgangspunkt i internasjonale retningslinjer for samfunnsansvar.

Flere virksomheter har allerede kommet langt med bærekraftsrapportering i Norge. De fleste uttrykker at økt åpenhet rundt temaet har skapt verdi. For flere av virksomhetene er neste steg å integrere denne rapporteringen i selskapets finansielle rapportering. Gjøres dette på en god måte kan et selskap tydeliggjøre hvordan bærekraftstemaer påvirker finansiell verdiskaping, og motsatt.

Styrene har en viktig rolle som drivkraft for økt bevissthet og åpenhet rundt foretakenes viktigste utfordringer og muligheter.

Hvordan rapportere om samfunnsansvar på en god måte:

1. Etabler en overordnet strategi og mål for hvordan virksomheten skal jobbe med samfunnsansvar
2. Identifiser de mest vesentlige bærekraftsutfordringene for virksomheten
3. Fokuser på utfordringer med strategisk relevans
4. Tydeliggjør målgruppen for ekstern rapportering
5. Etabler rapporteringsparametere for det som er viktig for både virksomheten og eksterne interessenter, og mål progresjon – er noen av FNs bærekraftsmål relevante for dette?
6. Rapporter balansert, troverdig og fullstendig
7. Sikre at den rapporterte informasjonen er korrekt gjennom intern eller ekstern verifikasjon



Fremtidige rapporteringskrav for samfunnsansvar og bærekraft

I 2018 publiserte Europakommisjonen sin «Action Plan on Financing for Sustainable Growth» og etablerte en ekspertgruppe («Technical Expert Group on Sustainable Finance») for å bistå i utviklingen av en felles definisjon av bærekraftig virksomhet, en omforent EU-standard for grønne obligasjoner, benchmark for lavkarbon-investeringer og nye retningslinjer for klimarelatert rapportering. EUs Action Plan inneholder planer som vil pålegge banker og finansforetak to nye reguleringer med utvidede rapporteringsplikter for bærekraftige investeringer og bærekraftsrelatert risiko; de nye rapporteringskravene vil påvirke selskaper i andre bransjer som har eksterne investorer og lån.

Kommende rapporteringskrav legger større vekt på redegjørelse om hvordan klimaendringene og andre bærekraftsrelaterte faktorer representerer risikoer og muligheter for virksomheten, i tillegg til redegjørelse for hvordan selskapet integrerer bærekraft i strategier, drift og i forholdet til interessenter.



Integrert rapportering

Integrert rapportering innebærer å rapportere samlet om finansielle og ikke-finansielle forhold. Målet er å kommunisere godt om hvordan en virksomhet skaper verdi, og hvilken verdi det skaper. International Integrated Reporting Council (IIRC) lanserte i 2013 et rammeverk for integrert rapportering. Rammeverket definerer veiledende prinsipper og innhold for sammenfallende årsrapportering basert på vesentlighet. Rammeverkets mål er å møte investors informasjonsbehov om selskapets strategi, målstyring og resultat. Dette innebærer blant annet å vise sammenhengen mellom ikke-finansiell informasjon, governance, risikostyring og finansielle resultat.

Dagens lovpålagte selskapsrapportering er ofte ikke tilstrekkelig for å forstå en moderne virksomhet. Mange virksomheter informerer i liten grad om viktige temaer som forretningsmodell, strategi, målstyring, risiko og fremtidsrettede valg. Regnskapsreglene har et annet formål enn å rapportere om markedsverdier, og dermed øker behovet for å rapportere tilleggsmåling. Samtidig stiller investorer og andre interessenter stadig større krav til innsyn i arbeidet med samfunnsansvar og virksomhetsstyring. Gjennom de siste 20 årene har det derfor vokst frem flere tilleggsmålinger som miljørapportering, governance-rapporter og rapportering etter det globale

rapporteringsinitiativet (GRI). Fordi det ikke eksisterer noen allment anerkjent standard for hvordan viktig informasjon utover den lovpålagte skal struktureres, stiller mange virksomheter spørsmål ved i hvilken grad interessenter faktisk bruker denne ofte omfattende informasjonen. Integrert rapportering handler om å gjøre den totale selskapsrapporteringen mer relevant ved å gi investorer og andre interessenter bedre mulighet til å gjøre en helhetlig vurdering av virksomheten.

Integrert rapportering har fått bred anerkjennelse siden rammeverket ble lansert og støttes av nærmest alle ledende standardsettere og ledende

organisasjoner innen finansiell rapportering, samfunnsansvar, finansmarkeder, regnskap og revisjon, herunder International Accounting Standards Board (IASB), Financial Accounting Standards Board (FASB), International Organization of Securities Commissions og GRI. IIRC estimerer at mer enn 2.000 virksomheter verden rundt utsteder

integreerte årsrapporter. I vår analyse av selskapsrapportering i Norge, Bærekraft 100, ser vi at stadig flere norske virksomheter integrerer finansiell og ikke-finansiell informasjon, og at ulike rammeverk for rapportering benyttes. IIRCs rammeverk for integrert rapportering gir god støtte og veiledning for selskaper som vil komme i gang.

Fra IIRCs rammeverk:

The primary purpose of an integrated report is to explain to providers of financial capital how an organization creates value over time. It therefore contains relevant information, both financial and other.





Bærekraft i styrerommet: Hvorfor og hvordan integrerer man bærekraft i virksomheten?

Bærekraft handler om langsiktig verdiskaping. I dag står selskaper midt i et skifte i forventninger om hvordan selskaper bør operere. Investorer, banker, kunder, forbrukere, ansatte og myndigheter har stadig høyere forventninger til at selskaper tar ansvar for sin innvirkning på samfunnet, klima og miljø. Etterlevelse av lover og regler er ikke lenger nok; selskaper må også være bevisst hvordan virksomheten påvirker samfunn og miljø, og aller helst levere produkter og tjenester som trekker samfunnet i en mer bærekraftig retning.

Bærekraft handler også om risiko og muligheter. En av styrets viktigste oppgaver er å sikre at selskapet er driftet på en levedyktig måte, både på kort og lang sikt. Ved å sette fokus på bærekraft vil styret sikre seg et mer helhetlig perspektiv og bredere informasjonsgrunnlag for å vurdere risiko og i

strategiske beslutninger om selskapets videre utvikling og vekst.

Et mer helhetlig risikoperspektiv

En tydelig strategi og åpenhet rundt resultater på bærekraft gir god innsikt i selskapenes evne til å håndtere ikke-finansiell risiko, som igjen kan påvirke



selskapets evne til å skape verdi over tid. Finansielle institusjoner vektlegger derfor i økende grad bærekraft i sine risikovurderinger av selskaper. Bærekraftsrisiko omfavner en rekke områder, og kan deles inn i klima- og miljørelatert risiko, samfunnsmessige risikoforhold som ordnede og trygge arbeidsforhold og menneskerettigheter, og risiko knyttet til virksomhetsstyring, som for eksempel etisk forretningsatferd og korrupsjon.

PwCs rapport «Bærekraft 100» viser at stadig flere av Norges største selskaper integrerer bærekraft i sine risikovurderinger. Eksponering for ulike bærekraftsrisikoer avhenger av bransje og geografi for virksomhetens verdikjede.

Ved å integrere bærekraft i risikovurderinger vil styret være bedre i stand til å se hele risikobildet, stille de riktige spørsmålene og skaffe til veie et mer helhetlig beslutningsgrunnlag.

Bærekraft skaper muligheter

En bærekraftig virksomhet som leverer bærekraftige produkter og tjenester har større markedsmuligheter og bedre forutsetninger for å styrke sin strategiske posisjon og konkurransekraft.

Bærekraftige virksomheter kan ha større tilgang på kapital, ettersom eiere og investorer i større grad belønner bærekraft. Selskaper som arbeider godt med og rapporterer åpent på bærekraftsrelatert risiko og negativ påvirkning på samfunn og miljø bygger tillit i markedet. Bærekraftige selskaper

viser at de opererer ansvarlig og lang-siktig. Siden arbeidstakere er mer bevisste på bærekraftig og klimavennlig forbruk og produksjon vil selskaper med fokus på bærekraft kunne tiltrekke seg de flinkeste ansatte.

En bærekraftig forretningsstrategi er også innovasjonsfremmende siden det beror på kontinuerlig forbedring og tilpasningsevne. Fokus på for eksempel klimaavtrykk og bærekraftig forbruk kan effektivisere interne prosesser og bidra til økt lønnsomhet siden det ofte fører til redusert material- og energiforbruk.

Ved å vurdere bærekraft som en del av selskapets strategiske beslutninger og retning kan styret danne seg et bedre bilde av nye forretningsmuligheter og mulige konkurransefortrinn. På sikt kan det også styrke selskapets strategiske posisjon, øke kapitaltilgangen og gi bedre langsiktig lønnsomhet.

Hvordan kan styret arbeide målrettet med bærekraft?

Selskapene som er best på bærekraft arbeider strukturert med å integrere relevante bærekraftstemaer i både risikostyring og virksomhetsstrategien. For å komme i gang kan styret fokusere på fire steg:

- 1. Identifisere de viktigste bærekraftstemaene** for virksomheten både med hensyn til positiv innvirkning og negativt fotavtrykk
- 2. Sette tydelige mål** for hvordan virksomheten skal redusere sin

negative påvirkning på samfunn og miljø, eller prioritere produkter og tjenester som har en positiv innvirkning på samfunn eller miljø

- 3. Følge opp implementering av tiltak i lys av målene** ved å utfordre ledelsen og kreve jevnlig rapportering og oppfølging av resultater innen bærekraft
- 4. Sikre god ekstern rapportering på de viktigste bærekraftstemaene** for å bygge tillit i markedet



Finansiell rapportering når økonomien svikter

Et børsnotert selskaps løpende informasjon til aksjemarkedet påvirker prisingen av selskapets aksjer. Spesielt i tider når selskapets økonomi svikter, kan det være utfordrende for selskapsledelsen å følge opp med relevant informasjon til rett tid. I slike situasjoner er det ekstra viktig å holde investorene godt informert. Kapitalmarkedstransaksjoner som kan være nødvendige, som aksjeemisjoner, restruktureringer etc, forutsetter at aksjonærene har tillit til ledelsen. Mister aksjemarkedet tilliten til selskapet, vil veien ut av nedgangskonjunkturen bli vanskeligere.

En forutsetning for tillit til ledelsen er transparens om forretningsmodellen, herunder de viktigste faktorene som sørger for selskapets verdiskapning og relevante risikofaktorer som potensielt kan påvirke selskapet negativt. I dårlige økonomiske tider det viktig at ledelsen er åpne om vesentlige forretningsmessige disposisjoner som gjøres, og proaktiv adresserer utfordringene nærmest før de inntreffer.

Brukere av finansiell informasjon har behov for veiledning om hvordan økonomiske nedgangstider og sviktende økonomi påvirker selskapets likviditet, finansielle stilling og sentrale nøkkeltall. Nedenfor gir vi først generell veiledning om hvorfor selskapet bør legge opp til en rettidig god kommunikasjon med en rød tråd. Deretter angir vi hvilke regnskapsområder som i særlig grad bør løftes frem i styret og revisjonsutvalg når økonomien svikter¹.

1 Merk at vi skriver «når» økonomien svikter, ikke «hvis». Norske bransjer er generelt konjunkturutsatt, slik at før eller siden må ledelsen påregne at dårlige tider kommer.

Transparent om forretningsmodell og forretningsdrivere

Ved at selskapet er transparent om sin forretningsmodell og de faktorene (de såkalte «verdidriverne») som har avgjørende betydning for inntektene, lønnsomhet og ikke minst kontantstrømmene vil selskapet bidra til at det bygges opp kunnskap om virksomheten både hos investorene, analytikerne og de øvrige interessentene. Utviklingen i verdidriverne må måles av selskapet og rapporteres til markedet, i form av relevante finansielle og ikke-finansielle nøkkeltall og resultatmål.

Sensitivitetsanalyser i regnskapet vil bidra til å øke forståelsen av sentrale forretningsdrivere, eksempelvis virkninger av endringer i rentenivåer eller valutakurser. Tilsvarende er det fornuftig å være åpen om sentrale betingelser som covenants, forfallsstruktur og eventuelle sikkerhetsstillelser i låneavtalene. Dersom markedet har god informasjon om disse forholdene vil både usikkerhet knyttet til selskapets finansiering og risikoen for feilaktige spekulasjoner reduseres. I en eventuell nedgangskonjunktur vil da analytikere og investorer enklere og mer presist kunne justere sine vurderinger om forventningene til selskapets finansielle stilling og resultater.

Åpenhet om sentrale forhold rundt selskapets drift og finansiering vil bidra til å redusere volatiliteten til aksjeprisen, noe som igjen kan resultere i lavere finansieringskostnader for selskapet.

Informere om relevante risikofaktorer

Selskapet må også informere om relevante risikofaktorer som kan ramme selskapet. Disse faktorene vil bestå av både makroøkonomiske og selskaps-spesifikke forhold, med ulik påvirkning på selskapets strategi, kommersielle fundament, økonomiske stilling og finansielle behov. Dette betyr ikke at risiko nødvendigvis er av «det onde», tvert imot vil investorene ha risiko. Noen investorer kan ønske å ta høy risiko siden dette normalt også innebærer høy, forventet avkastning, mens andre investorer kan være mer risikoaverse. Det er således viktig å gi god informasjon om risikofaktorer slik at interessentene kan gjøre opp sin egen mening av hvorvidt risikoen er akseptabel.

En overgang fra en sunn til en sviktende økonomi vil sjelden skje plutselig, og risikofaktorene som kan slå inn vil normalt være godt kjente for ledelsen og styret. Investorer og interessenter ønsker ikke overraskelser knyttet til risikofaktorer som ikke er kommunisert tidligere, og således ikke priset inn i aksjen. God og relevant informasjon om risiko i den finansielle rapporteringen i gode tider legger et solid fundament for kommunikasjon i en økonomisk utfordrende situasjon.

I beskrivelsen av risikofaktorene vil sensitivitetsanalyser (som angir utfallsrommet ved endringer i forutsetningene) for finansielle lånevilkår, nedskrivningsvurderinger og vurderinger av finansieringsbehov samt grunnlag for fortsatt

drift stå sentralt. Informasjon omkring forfallsstrukturer, benyttet og ubenyttet finansieringskapasitet, minimum finansielle forpliktelser knyttet til for eksempel leieforpliktelser og andre kontraktsforpliktelser er eksempler på annen informasjon som vil kunne være av sentral betydning.

Både norsk og internasjonale rammeverk for finansiell rapportering krever og anbefaler at slik informasjon gis i henholdsvis styrets årsberetning og noter til årsregnskap eller delårsregnskap. Formatet på informasjonen må tilpasses selskapets situasjon og vil utvikle seg med selskapet. Det er naturlig at styret og revisjonsutvalget diskuterer temaet med ledelsen og med revisor for å sikre en god veiledning for brukeren som forhindrer overraskelser dersom økonomien skulle svikte.

I forbindelse med gjennomgang av selskapets finansielle rapportering bør styret og revisjonsutvalget etterspørre ledelsens vurdering av hvordan den samlede finansielle rapporteringen reflekterer relevante risikoforhold, og hvordan disse faktorene påvirker selskapets likviditet, soliditet og evne til å realisere strategiske målsetninger.

Styret må arbeide proaktivt i nedgangstider

I nedgangstider er det spesielt viktig at styret og ledelsen samarbeider. Det er viktig å tenke helhetlig og være forberedt på ulike scenarier frem i tid. Dersom styret først kommer på banen

når problemene har manifestert seg i regnskapene, vil dette kunne undergrave den kredibilitet og tillit investorer, kreditorer og andre interessenter har til selskapet.

Informerer ledelsen i forkant om problemstillingene og de vurderinger den gjør rundt sentrale, regnskapsmessige forhold, vil ledelsen kunne opprettholde tilliten også i en situasjon med sviktende økonomi. Dette vil være verdifullt dersom selskapet senere må gjøre eksempelvis en kapitalmarkedstransaksjon for å styrke kapitalen eller reforhandle eksisterende avtaler.

Børsmeldinger står sentralt – men også annen løpende informasjon

Verdipapirhandelloven og Oslo Børs krever at innsideinformasjon må rapporteres umiddelbart, hvis ikke selskapet har legitim grunn til såkalt «utsatt offentliggjøring» av slik informasjon (dette er beskrevet mer i detalj et annet sted i styreboken). At disse reglene følges er selvsagt avgjørende for at aksjemarkedet skal ha tillit til selskapet.

Utover at selskapet må rapportere innsideinformasjon, bør selskapet også informere markedet om annen relevant informasjon løpende, selv om dette ikke er å betrakte som meldepliktig innsideinformasjon. Som nevnt over er det viktig å være transparent, spesielt i dårlige tider.

Resultatvarsel (profit warnings) er et eget emne innenfor børskommunikasjon.

Noen selskaper legger opp til å guide markedet når det gjelder resultatutviklingen fremover med det formål å detaljstyre analytikernes forventninger. Hensikten er at volatiliteten til aksjekursen skal bli minst mulig. Fordeler og ulemper med resultatvarsel blir ikke diskutert videre her, annet enn at slik guiding kan være krevende for selskapet å følge opp, samt at guidingen kan skape problemer hvis selskapet senere gjør en kapitalmarkedstransaksjon som utløser prospektplikt².

Sentrale regnskapsområder i en situasjon med sviktende økonomi

Fortsatt drift og likviditetsrisiko

Svakere inntjening og kontantstrømmer vil kunne medføre brudd på lånebetingelser, utløse reforhandling av gjeld, eller i verste fall skape vesentlig usikkerhet rundt fortsatt drift. I slike tilfeller skjerpes kravene til informasjon i regnskapene, herunder informasjon om fremtiden og foretakets evne til fortsatt drift. Dette forsterkes om kredittmarginer økes og utlånspraksis blir mer restriktiv. Opplysninger om utvikling i selskaps-spesifikk og generell usikkerhet er viktig både for selskapets ledelse, styre og leserne av regnskapet. Dette for å få frem et balansert og mest mulig reelt bilde av selskapets finansielle situasjon

både før og under en situasjon med sviktende økonomi.

Det skal gis opplysninger om de konkrete forhold som kan skape vesentlig usikkerhet rundt foretakets evne til fortsatt drift. Det skal også gis opplysninger om ledelsens skjønnsmessige vurderinger og om selskapet har tilgang til tilstrekkelig finansiering for å realisere kommuniserte strategiske aktiviteter og mål, og for å sikre fortsatt drift.

Notekravet om en forfallsanalyse av finansielle forpliktelser, samt beskrivelsen av hvordan likviditetsrisiko håndteres, blir enda viktigere enn ellers når økonomien svikter. Foreligger det usikkerhet om fortsatt drift, vil det være av vesentlig betydning å bryte ned forfallsanalysen i informative tidsperioder.

Foreligger det brudd på lånevilkår, kan langsiktig gjeld måtte omklassifiseres til kortsiktig gjeld. Det avgjørende vil være om långiveren enten kan kreve umiddelbar innfrielse av lånet eller innfrielse innen 12 måneder. I slike tilfeller skal det gis utfyllende noteinformasjon.

Usikre regnskapsestimater

Analytikere, investorer og andre legger i sine vurderinger av foretaket betydelig vekt på vesentlige regnskapsposter

- 2 Hvis selskapet har guidet på resultatutviklingen fremover, vil Finanstilsynet kunne kreve at guidingen tas med i et prospekt som er utløst av kapitalmarkedstransaksjonen. Da må også revisor gi en bekreftelse på guidingen.

som kjennetegnes av skjønnsmessige vurderinger og estimatusikkerhet.

For brukerne kan det være viktigere å vite hvilke forutsetninger ledelsen har lagt til grunn for tallene, enn regnskapspostens størrelse i seg selv. Dette betyr også at det vil være viktig å inkludere en beskrivelse av usikkerheten, herunder hvor sensitiv verdier i regnskapet er mot endringer i forutsetninger og verdsettelsesmetoder. Her er det viktig å kombinere kvantitative og kvalitative opplysninger i notene på en god måte.

Inntektsføring

I en situasjon med sviktende økonomi er det viktig å gjøre en kritisk vurdering av om utvidede garantier, kredittid og returretter påvirker både størrelsen og tidspunkt for inntektsføring. Det kan også være relevant å vurdere eventuelle kanselleringsklausuler. Har foretaket langsiktige tilvirkningskontrakter, må det gjøres en kritisk vurdering av realiteten i inntekter, kostnad og estimert fortjeneste.

Videre må foretaket ved kostnadsoverskridelser og/eller forsinkelser identifisere eventuelle tapskontrakter som skal regnskapsføres når tapet er kjent.

Virkelig verdi

Økte kredittmarginer, svak krone, lave renter og fall i oljeprisen er alle eksempler på forhold som setter sine spor både i finansmarkedene og i realøkonomien.

Verdifall kan gi mindre likvide markeder. Verdsettelsesmetoder som tidligere kunne hentes fra aktive markeder, vil i slike situasjoner i større grad utledes av modeller og selskaps-spesifikke forhold. Økt grad av usikkerhet i verdifastsettelsen innebærer krav om mer informasjon og styret må ha et bevisst forhold til forutsetningene bak regnskapstallene. Eksempler på poster som vil kreve særskilt oppmerksomhet er ikke-børsnoterte aksjer og obligasjoner, derivater, biologiske eiendeler, investeringseiendom og aksjebaserte ordninger med oppgjør i kontanter.

Nedskrivninger

Kraftig fall i sentrale råvarepriser, svakere kronkurs lavere vekstforventninger er alle faktorer som gir seg utslag i vesentlige børsfall. Negative makro-økonomiske utviklingstrekk vil kunne representere nedskrivningsindikatorer som medfører at det må foretas kritiske og grundige nedskrivningsvurderinger. Dette på samme måte som selskaps-spesifikke nedskrivningsindikatorer. Foreligger det indikatorer på verdifall, skal det alltid foretas en nedskrivningsvurdering. Dette gjelder også i forbindelse med avleggelse av delårsregnskaper.

Vurderingsenheten ved nedskrivning vil i utgangspunktet være den enkelte eiendel eller det laveste nivået hvor det er mulig å identifisere uavhengige inngående kontantstrømmer. Korrekt fastsettelse av vurderingsenhet forhindrer at eiendeler med nedskrivningsbehov feilaktig forsvares sin verdi ved

at de inkluderes i større grupper med lønnsomme eiendeler.

Nedskrivningsvurderinger vil ofte inkludere en bruksverdideregning, og her er fremtidige kontantstrømmer fra fortsatt bruk av eiendelen sentralt. Disse skal være basert på de siste budsjetter og prognoser som er godkjent av ledelsen, og forutsetningene som ligger til grunn må være rimelige, dokumenterbare og representere ledelsens beste estimer. Betydelige endringer i realøkonomien og finansmarkedene i løpet av de siste 2-3 årene tilsier en grundig vurdering av foretakets forutsetninger og vurderinger.

Valuta

Volatilitet i valutamarkedet kan potensielt endre et positivt resultat til et negativt og motsatt.

Ved omregning av transaksjoner i utenlandsk valuta og omregning av funksjonell valuta til presentasjonsvaluta i konsernregnskapet kan foretaket anvende en kurs som er en tilnærming til valutakursen på transaksjonstidspunktet. En slik forenkling forutsetter at det ikke har vært betydelig svingning i valutakursene i løpet av perioden, og kvaliteten på estimatet må derfor underbygges.

Aktivering av immaterielle eiendeler (utsatt skattefordel og FoU) og balanseføring av utsatt skattefordel på grunn av fremførbare underskudd, forutsetter at foretaket vil generere tilstrekkelige skattemessige overskudd i fremtiden.

Vurderingen vil henge sammen med kontantstrømestimatene som benyttes i en eventuell nedskrivningsvurdering.

Kravene til balanseføring av utviklingsutgifter er knyttet til sannsynligheten for teknologisk og kommersiell suksess for underliggende produkt, teknologi eller lignende. Dette er krevende vurderinger, spesielt dersom selskapet har en sviktende økonomi og dersom rammebetingelsene knyttet til kommersialisering og finansiering kan være utfordrende.

Avsetninger

Avvikling av husleieavtaler, inngåelse av sluttavtaler med ansatte, nedleggelse av virksomhetsområder og fall i markedspriser på underliggende objekter i fastpriskontrakter, er alle sammen eksempler på forhold som kan ha vesentlige regnskapsmessige konsekvenser.

Hvis foretaket har en eller flere kontrakter hvor utgiftene ved å oppfylle pliktene i henhold til kontrakten overstiger de økonomiske fordelene, foreligger det en tapskontrakt og foretaket skal gjøre en avsetning tilsvarende forventet tap på kontrakten. Eiendeler som anvendes i slike kontrakter må først vurderes for nedskrivning.

Sviktende økonomi kan tilsi behov for restrukturering av virksomheten. Avsetning for restruktureringskostnader forutsetter at det foreligger en formell plan som identifiserer innholdet i tiltakene nærmere, samt at foretaket har skapt

en berettiget forventning ovenfor de parter og enheter som vil bli berørt av tiltakene.

Avsetningens størrelse skal være et beste estimat på nødvendige utgifter for å gjøre opp forpliktelsen slik den foreligger på balansedato.

Eksposering på og utenfor balansen

I urolige tider ønsker mange å redusere balanse-eksponeringen, for eksempel gjennom salg av eiendeler eller virksomhet som ikke er knyttet til kjernevirksomheten. Beslutninger om nedskalering av virksomhet gjennom salg eller avvikling har betydning for nedskrivningsvurderinger, presentasjon og klassifisering, og virksomhetens nøkkeltall. Separat presentasjon som avvirket virksomhet eller eiendeler tilgjengelig for salg vil kunne være krevende å vurdere, gjennomføre og kommunisere og krever derfor god planlegging.

Regnskapsmessig vil man ikke alltid oppnå de ønskede effektene på balansen. Dette gjelder for eksempel ved noen former for sale-and-leaseback transaksjoner³, transaksjoner som inkluderer tilbakekjøpsmekanismer, hvor eiendelen fortsatt skal balanseføres på tross av den juridiske transaksjonen.

For å sikre lån, kassekreditter og andre bankfasiliteter for datterselskaper og tilknyttede selskaper, er det ikke uvanlig at det avgis garantier til banker, finansinstitusjoner og andre enheter. Selv om slike garantistillelser ikke nødvendigvis⁴ fremkommer direkte av regnskapsoppstillingene, utgjør de betydelig risiko. Det må derfor gis en dekkende beskrivelse av risikoeksponeringen i notene. Det er også viktig å påse at hendelser som gjør at foretaket må tre inn som garantist, reflekteres i målingen av forpliktelsen på det tidspunktet hvor ansvaret inntreffer.

3 Sale-and-leaseback transaksjoner forventes å gi begrensede balanseeffekter når ny leiestandard trer i kraft fra og med 1. januar 2019.

4 Når det gjelder såkalte «finansielle garantier» (ref IFRS 9) skal garantisten regnskapsføre forventet utbetaling på garantien. Dette er det imidlertid mange selskaper som overser.



Styrets ansvar og plikter i en finansiell restrukturering

I krevende økonomiske tider for selskapet blir også styret utfordret. Vi gir her en kort beskrivelse av styremedlemmenes ansvar og plikter dersom selskapet må gjennom en finansiell restrukturering. Slike prosesser kan bli svært kompliserte, og hver restrukturering må vurderes for seg. Styret bør vurdere å hente inn juridisk og finansiell ekspertise for ikke å trå feil.

Økt aktivitetsplikt nødvendig fra styrets side

I en situasjon hvor selskapet ikke klarer å betjene sine kreditorer, vil oppfølgingen av den daglige driften løftes fra administrasjonen til styret. Dette er fordi den daglige ledelse ikke kan omfatte saker som er av «stor betydning» for selskapet. Styret har altså en aktivitetsplikt når selskapet må gjennom en finansiell restrukturering. I praksis vil dette normalt omfatte betydelig flere styremøter og styremedlemmer (ofte styreformannen) som er i løpende dialog med långivere og aksjonærer. Da er det viktig å nedtegne aktivitet og drøftelser under styremøter i styrereferat, for eventuelt senere å kunne dokumentere styrets aktive oppfølging.

Krav til fastsettelse av budsjetter og handleplikt ved tap av egenkapitalen

Styret skal holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og plikter å påse at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll. I dette ligger et ansvar for å sikre at selskapet har forsvarlig likviditet ut fra risiko og omfang av virksomheten. Styret skal i nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjetter for selskapets virksomhet.

Dersom den reelle («verdijusterte») egenkapitalen er lavere enn det som er forsvarlig ut fra virksomhetens risiko og omfang utløses handleplikt for styret. Styret er ansvarlig for å foreslå tiltak

for generalforsamlingen for å rette på situasjonen innen rimelig tid¹.

Handlingsplaner og finansiell restrukturering iverksettes

Såfremt selskapets problemer med å betale sine kreditorer og långivere vurderes bare å være midlertidige, kan det i første omgang ofte være tilstrekkelig å be långiverne om en mindre betalingsutsettelse og/ eller waivers på lånevilkår. Det er ofte de finansielle kreditorerne som er nøkkelen for å sikre fortsatt drift.

Det kan også vise seg at selskapets finansielle problemer er mer alvorlige eller permanente, og at selskapet må iverksette betalingsstans samtidig som man forhandler med kreditorer² og iverksetter de planer som styret har forberedt³. Selskapet må da øke sin kontantstrøm for betjening av gjelden (kutte løpende kostnader og investeringer) og eventuelt også arbeide for å få redusert selve gjeldsbyrden. Lov om gjeldsforhandlinger og konkurs åpner nettopp for at selskapet gjennom såkalt gjeldsforhandling og/eller akkord kan restrukturere gjelden. Imidlertid anvendes ikke dette rettslige regimet,

da reglene er lite fleksible. Praksis er i stedet at selskapet forhandler med kreditorerne om en frivillig løsning hvor alle parter (aksjonærer, kreditorer og ansatte) gir innrømmelser.

Normalt vil det være større verdier å hente for disse aktørene ved fortsatt drift, fremfor å likvidere selskapet. Styret må imidlertid være åpen om selskapets finansielle situasjon hvis selskapet fortsatt handler på kreditt med sine leverandører. Skulle selskapet gå overende, vil leverandører som eksempelvis uvitende har solgt varer på kreditt kunne gå til erstatnings søksmål mot styremedlemmene.

Styret vil likevel ikke ved en oppbudsbegjæring nødvendigvis kunne unngå styreansvar. Tvert imot legger lovgiver til grunn at styret må kjempe for å sikre selskapets verdier.

Hvis verdijustert egenkapital er tapt

Selskapets finansielle problemer kan være så omfattende at hele selskapets verdijusterte egenkapital er ugjenkallelig tapt. Styrets fokus skifter da fra å sikre aksjonærenes verdier, til å arbeide for

1 Aksjeloven § 3-4, jf §3-5 og §6-4

2 Selv om selskapet har betalingsstans overfor långiverne, kan det være formålstjenlig fortsatt å betale sine ordinære leverandører for å holde hjulene i gang. Enhver drift på enkelte eller alle kreditors regning, må imidlertid skje som følge av samtykke fra hver enkelt av dem

3 Dette kan være de handlingsplaner som styret iht lovverket må forberede når deler av egenkapitalen er tapt, se mer om styrets handleplikt under «Erstatningsansvar for styrets medlemmer» og «Aksjelovendringer».

kreditorenes verdier. Hvis verdiene fortsatt optimaliseres best ved at selskapet består mens styret søker å få innrømmelser fra kreditorer og långivere (normalt ny egenkapital og/eller konvertering av gjeld), vil driften kunne holde frem på kreditors regning. Dette er en vanskelig balansegang for styret og det må foreligge informert samtykke fra kreditorfellesskapet for eventuelt å drive på kreditorfellesskapets regning.

Fortsatt drift ikke lenger aktuelt: Likvidasjon

Hvis selskapets verdier ikke er tilstrekkelige til å dekke gjelden, selskapet ikke kan dekke løpende forpliktelser, samt at betalingsproblemene ikke er midlertidige, er selskapet i juridisk forstand insolvent.

Er videre arbeidet med å få rekapitalisert selskapet forgjeves og selskapet derfor må likvideres, har styret valget mellom styrt avvikling eller å melde oppbud.

En styrt avvikling⁴ kan kommersielt sett realisere større verdier for kreditorene. En konsekvens av styrt avvikling vil for øvrig være at styrets tidligere disposisjoner ikke blir gjenstand for ekstern gjennomgang⁵. Begjærer styret oppbud,

vil tingretten avsi kjennelse om konkursåpning hvis selskapet er insolvent.

Styremedlemmenes ansvar – kort oppsummert

Trår styret feil i sine vurderinger, herunder ikke har fulgt opp sin handleplikt slik at dette har påført selskapets kreditorer tap, ikke har informert tilstrekkelig om den finansielle situasjon, har drevet på kreditorenes regning uten samtykke, har foretatt disposisjoner som forringer verdiene for kreditorene og/eller har forfordelt enkeltkreditorer, vil dette kunne være ansvarsbetingende og også potensielt straffbart.

Kreditorene og eventuelt aksjonærene vil kunne rette erstatningssøksmål direkte mot hvert enkelt styremedlem, hvis vedkommende styremedlem har vært uaktsom i oppfølgingen av sine forpliktelser som styremedlem og dette har medført økonomisk tap for kreditorene og eventuelt aksjonærene.

Se også kapitlene Styrets rolle og ansvar og Erstatningsansvar for styrets medlemmer.

Mange problemstillinger dukker opp for selskaper som ender opp i en finansiell restrukturering. PwC har i en egen publikasjon – Finansiell restrukturering av større selskaper – gått nærmere inn på de vurderingene som bør gjøres ved en slik restrukturering.

⁴ Styrt avvikling må vedtas av generalforsamlingen.

⁵ Merk at en styrt avvikling uten full dekning forutsetter samtykke fra kreditorene

5

**Vedtatte og
kommende
endringer**



Aksjelovendringer

Som del av regjeringens pågående forenklingsarbeid er det gjennomført ytterligere aksjelovendringer. Disse er i hovedsak knyttet til områdene mellombalanse og avvikling, hvor reglene om avvikling vil tre i kraft på noe ulike tidspunkter i 2019, mens forskrift knyttet til mellombalanse har vært på høring og det forventes ikrafttredelse knyttet til mellombalanser i 2020. Virkning allerede fra nyttår har imidlertid de nye forenklede saksbehandlingsregler for avtaler mellom aksjeselskaper og nærstående samt endrede regler for selskapsfinansierte aksjeerverv i aksjeselskaper/allmennaksjeselskaper.

Enklere regler for nærstående transaksjoner i aksjeselskaper (§ 3-8)

Med virkning for transaksjoner med nærstående i aksjeselskaper forenkles disse reglene fra og med 1. januar 2020.

For transaksjoner opp til en verdi på kr 100 000 kan gjøres uten å følge de særskilte saksbehandlingsreglene. I tillegg skjer det en praktisk viktig endring ved at kompetansen til å godkjenne avtaler som faller inn under aksjeloven § 3-8 blir overført fra generalforsamlingen til selskapets styre der de særskilte saksbehandlingsreglene skal følges.

Det er et krav for at de særskilte saksbehandlingsreglene skal komme til anvendelse at virkelig verdi av selskapets ytelse på tidspunktet for inngåelse av avtalen er større enn 2,5 % av selskapets balansesum etter sist godkjente årsregnskap (alternativt revidert mellombalanse).

Styrets ansvar utvides slik at styret skal erklære både at avtalen er i selskapets interesse og at kravet til forsvarlig egenkapital og likviditet etter § 3-4 er oppfylt.

Redegjørelsen og erklæringen skal signeres av alle styremedlemmer som ikke

anses inhabile og skal sendes både Foretaksregisteret og alle aksjonærene med kjent adresse uten ugrunnet opphold.

Dersom avtale er inngått i strid med de særskilte saksbehandlingene kan selskapet påberope seg at avtalen ikke er bindende dersom selskapet sannsynliggjør at medkontrahent forstod eller burde forstått at styret ikke hadde godkjent avtalen.

Utvidede krav knyttet til vesentlige avtaler mellom børsnoterte selskaper og tilknyttede parter

De særskilte saksbehandlingsreglene for selskaper med aksjer på notert markeds plass videreføres i flere nye paragrafer i allmennaksjeloven §§ 3-10 flg. Endringene skal ha virkning fra og med 1. januar 2020.

Transaksjoner der virkelig verdi av selskapets ytelse utgjør mindre enn kr 250 000 på avtaletidspunktet faller utenfor saksbehandlingsreglene.

Flere av kravene til redegjørelse og erklæring er de samme som gjelder for alminnelige aksjeselskaper. I tillegg skal styret sørge for en særskilt offentliggjøring av avtalen hvor det oppstilles konkrete krav hva en slik melding skal inneholde. Meldingen skal offentliggjøres på selskapets nettside. Avtalene skal fortsatt godkjennes av generalforsamlingen.

Det innføres også en særskilt bestemmelse om at såkalte etterstiftelser skal følge særskilte saksbehandlingsregler etter i stor grad mønster av nærståendeavtaler, jf allmennaksjeloven § 2-10 a.

Endringer i reglene knyttet til selskapsfinansierte aksjeerverv

Det er vedtatt endringer i aksjeloven og allmennaksjeloven § 8-10 som som vil gjelde fra og med 1. januar 2020.

Utgangspunktet er at det kreves utbyttegrunnlag som dekker erververs finansiering av aksjer i selskapet. For aksjeselskaper innføres et konsernunntak der aksjeerverver og selskapet etter ervervet inngår i et aksjerettslig konsern som medfører at det ikke kreves utbyttegrunnlag for å yte kreditt eller sikkerhet vedrørende aksjeervervet.

Det oppstilles en rekke krav for at styret skal kunne vedta at selskapet skal kunne yte selskapsfinansiering, blant annet skal det foretas et kredittsjekk, styret skal erklære at finansieringen er i selskapets interesse og at kravet til forsvarlig egenkapital og likviditet er oppfylt samt utarbeidelse av en omfattende redegjørelse. Styrets vedtak om å yte selskapsfinansiering skal godkjennes av generalforsamlingen før ytelsen gis.

Redegjørelse og erklæring skal sendes til Foretaksregisteret uten ugrunnet opphold.



Bestemmelsen i aksjeloven gjøres næringsnøytrale ved at forskriften med unntak fra kravene for visse eiendoms-selskaper blir opphevet mot innføring av konsernunntaket.

Reglene gjelder ikke for utbytte, konsern-bidrag, gave og heller ikke kapitalnedsettelse og fisjon.

Økt åpenhet om lederlønninger

Det er vedtatt endringer knyttet til retningslinjer for lederlønninger i noterte selskaper, herunder at det skal utarbeides en årlig lønnsrapport. Disse endringene trer ikke i kraft ennå.

Mellombalanser

For selskaper som har fravalgt revisjon oppheves kravet om revidert mellom-balanse. Dette gjelder ved alle typer disposisjoner som kan foretas med grunnlag i en mellombalanse, eksem-pelvis:

- ekstraordinært utbytte,
- kreditt etter §§ 8-7 og 8-9,
- selskapsfinansierte aksjeerwerb etter § 8-10,
- erwerb av egne aksjer etter § 9-3,
- fondsemisjon etter § 10-20 og
- kapitalnedsettelse etter kapittel 12

Mellombalanser skal sendes inn til Regnskapsregisteret for å sikre notoritet og offentlighet rundt beregningen av disposisjonen. Dette gjelder uavhengig av om mellombalansen er revidert.

Disposisjoner basert på mellombalanse trer først i kraft etter at mellombalansen

er registrert i Regnskapsregisteret og kunngjort i Brønnøysundregistrenes elektroniske kunngjøringspublikasjon. Ovenstående om mellombalanser gjelder både aksjeselskaper og allmennaksjeselskaper.

Dersom det i fusjon etter allmenn-aksjeloven benyttes mellombalanser, skal også disse meldes til Regnskapsregisteret.

Gjennomføres utdeling før registrering, er utdelingen ugyldig og mottaker må tilbakeføre det mottatte. Dette vil gjelde ved ekstraordinære utbytter, kreditt og selskapsfinansierte aksjeerwerb eller ulovlig erwerb av egne aksjer.

Ved fondsemisjon og kapitalnedsettelse kan beslutningen først registreres etter registrering av mellombalanse i Regnskapsregisteret og tilhørende kunngjøring.

Ved kapitalnedsettelse med kreditor- varsel skal det fremgå av kunngjøringen om kapitalnedsettelsen er basert på siste godkjente årsregnskap eller på en mellombalanse.

Ikrafttreld av disse endringene er foreløpig ikke bestemt da det må gjøres tekniske tilpasninger i Regnskapsregisteret og Foretaksregisteret samt fastsettes forskriftsregler for innsendelse og innsyn.

Avvikling

Ved oppløsning eller avvikling av

selskapet vil ansvaret for avvikling av selskapet høre innunder styret. Avviklingsstyret fjernes som eget selskapsorgan. Retten til å avsette styremedlemmer i avviklingsperioden og styremedlemmers rett til fratreden vil gjelde i avviklingsperioden.

Avviklingsbalansen og fortegnelsen behøver ikke å revideres der selskapet har fravalgt revisor. Styret kan likevel velge at disse dokumentene revideres.

Sluttoppgjør ved avvikling skal fortsatt fremlegges til generalforsamlingen. Sluttoppgjøres trenger ikke å revideres der selskapet har fravalgt revisor. Styret kan likevel velge å få det revidert. Styret har plikt til å legge frem sluttoppgjøret for generalforsamlingen til godkjenning.

Disse endringene gjelder både aksjeselskaper og allmennaksjeselskaper og har vært ikraft fra 1. mars 2019.

Selskap som har fravalgt revisjon av årsregnskap skal heller ikke ha krav til å få årsregnskap i avviklingsperioden revidert, slik tilfellet er i dag. Denne endringen har vært i kraft siden 1. januar 2019.

Ikke lenger krav til forretningskommune i vedtektene

Kravet om å angi forretningskommune i selskapets vedtekter bortfaller. Styret har dermed kompetanse til å endre forretningskommune. Stifter og generalforsamling har likevel rett til å ta inn

forretningskommune i vedtektene. Endringen fikk virkning fra 1. mars 2019.



Oppfølging av skattereformen

I oktober 2015 la regjeringen frem stortingsmeldingen «Bedre skatt – En skattereform for omstilling og vekst». I mai 2016 ble det inngått et skatteforlik mellom seks av partiene på Stortinget som fulgte opp skattereformen. Skatteforliket er videre fulgt opp i statsbudsjettet for etterfølgende år. Nedenfor følger en oversikt over hovedpunktene som relaterer seg til skattereformen i statsbudsjettet for 2020.

Dette kapitlet bør leses i sammenheng med neste kapittel om skatteplanlegging over landegrensene for å få en fullstendig oversikt.

22 prosent skatt på alminnelig inntekt

Skattesatsen på alminnelig inntekt ble redusert fra 23 til 22 prosent for personer og selskaper fra 2019. Skattesatsen på 22 % forblir uendret i 2020.

Skatt på utbytte

Lavere skatt på alminnelig inntekt vil gjøre det mer lønnsomt for eiere som arbeider i eget selskap å ta ut faktisk arbeidsinntekt som aksjeutbytte. For

å redusere motivet for inntektsskifte har regjeringen tidligere gjennomført endringer ved økt skatt på utbytte mv., slik at den samlede marginalsattesatsen ligger i samme sjikt som marginal lønnskatt. I tråd med dette, ble oppjusteringsfaktoren for utbytte økt til 1,44 i 2019. Marginalsattesatsen på utbytte er da isolert sett 31,68 prosent. Tillagt selskapsskatt på samme overskudd, vil total marginskatt dermed omtrent tilsvare marginalsattesatsen for arbeidsinntekt (ekskl. arbeidsgiveravgift). Justeringsfaktoren er uendret for 2020.

Det er ikke vedtatt endring i skjermingsrenten i utbytteskatten.

Formuesskatt

Regjeringen la frem forslag om å oppheve den særskilte verdsettelsesregelen for nystiftede selskaper for å få en mer ensartet formuesfastsettelse og for å unngå tilpasninger. Dette vil medføre at samtlige ikke-børsnoterte aksjer i norske aksje- og allmennaksjeselskap skal verdsettes til aksjenes andel av selskapets skattemessige formuesverdi.

I tillegg ble det foreslått at ikke-børsnoterte aksjer i selskap som har vært det overtakende selskapet i en forenklet fusjon iht aksjeloven §13-24 og ved en omvendt mor-datterfusjon skal verdsettes den 1. januar i skattefastsettingsåret, og ikke 1. januar i inntektsåret. Dette for å unngå tilpasninger.

Videre inneholdt statsbudsjettet for 2020 forslag om å rette opp en skjevhet ved formuesverdsettelsen av nærings-eiendom. Departementet peker på at nærings-eiendom som eies gjennom et ikke-børsnotert aksjeselskap eller gjennom et selskap med deltakerfastsetting, oppnår en særlig gunstig verdsettelse i de tilfellene sikkerhetsventilen benyttes (90 pst av omsetningsverdi-regelen). Det er derfor foreslått at i de tilfellene sikkerhetsventilen brukes skal nærings-eiendom medregnes til 100 pst. av den dokumenterte omsetningsverdien ved beregningen av selskapets skattemessige formuesverdi/nettoformue.

Statsbudsjettet er i skrivende stund ikke vedtatt, men ovennevnte forventes å vedtas i tråd med forslagene.

Finansskatt

I tråd med skatteforliket ble det innført en finansskatt fra 1. januar 2017. Skatten er lagt opp som en ekstra arbeidsgiveravgift og skal bøte på at finansielle tjenester er unntatt fra merverdiavgift. Finansskatten er uendret i statsbudsjettet for 2020, det vil si 5 prosent.

I statsbudsjettet for 2019 varslet Regjeringen at de ville utrede en ny modell for finansskatt, samt se på muligheten for å innføre mva på skadeforsikring. Det var varslet at de ville komme tilbake til dette i forbindelse med statsbudsjettet for 2020.

Finansskatten er kun kort omtalt i statsbudsjettet, uten at det gis noen signaler om hvor langt departementet har kommet i dette arbeidet eller når vi kan vente oss konkrete forslag til endringer. Det vises til at en ny finansskatt kan reise EØS-rettslige problemstillinger knyttet til offentlige finansielle institusjoner som driver økonomisk aktivitet.

Etter at ESA i 2015 foreløpig konkluderte med at det generelle skattefritaket for staten, fylkeskommuner og kommuner kan være i strid med EØS-avtalen, har en arbeidsgruppe sett på hvilke tiltak som er nødvendige for å bøte på dette. Gruppen har levert en rapport som har vært på høring og det legges i rapporten til grunn at skattefritaket for offentlige aktører med EØS-rettslig økonomisk aktivitet innebærer ulovlig statsstøtte. Det er derfor under utredning

hvordan skatteplikt for disse virksomhetene skal gjennomføres. Departementet uttaler på bakgrunn av dette at de vil avvente å fremme forslag om innføring av en ny finansskatt frem til prosessen vedrørende like konkurransevilkår for offentlig og privat virksomhet er avklart.

Rentebegrensningene

De nye rentebegrensningene som også omfatter ekstern gjeld ble innført fra og med 2019. Reglene gjelder i all korthet for selskaper som inngår i regnskapsmessig konsern, og hvor de årlige netto rentekostnadene i den norske delen av konsernet overstiger kr 25 millioner. For disse selskapene omfatter rentebegrensningen regelen fra 2019 alle typer rentekostnader, både til nærstående og uavhengige parter. Rene norske konsern rammes ikke av reglene, da de alltid vil kvalifisere for unntaksregler.

For nærmere kommentarer til rentebegrensningene, vises til neste kapittel. I det følgende oppsummeres kort de hovedsakelige endringene som er foretatt i skatteloven § 6-41 med forskrift i lys av tidligere tolkningsuttalelser og forslag til endringer i fremsatt i Statsbudsjettet for 2020:

- Det globale konsernregnskap for sammenligning av egenkapitalandeler kan nå være utarbeidet av det øverste selskapet som «kan» utarbeide konsernregnskap. Dette er en betydelig forenkling for investeringsfond med komplekse eierforhold. Etter tidligere forslag

til regler ville unntaksreglene i noen tilfeller være praktisk umulig å oppfylle, men dette tillempes nå i de nye forskriftsbestemmelsen FSFIN § 6-41-2.

- Ved beregning av netto rentekostnader i den norske delen av konsernet opp mot terskelbeløpet på NOK 25 millioner skal man nå se på norske selskaper som er del av konsernet ved utgangen av inntektsåret (tidligere inngangen av inntektsåret), reguleres i FSFIN § 6-41-1.
- Finansdepartementet kommer tilbake med forskrift som regulerer definisjon av «nærstående långiver utenfor samme konsern» når tilhørende lovjustering vedtas av Stortinget. Forhåpentligvis vil de her fjerne snubletrådene knyttet til oppkjøp og salg i løpet av året, herunder bruk av hylleselskap eller stiftelse av nytt selskap ved oppkjøp.
- Det presiseres at det er et krav til fullverdig konsernregnskap avlagt i samsvar med angitte regnskapsregler som sammenligningsgrunnlag ved anvendelse av unntaksregelen. For å beregne egenkapitalandelen for den norske delen av konsernet er det imidlertid tilstrekkelig med reviderte balanseoppstillinger.
- Skattedirektoratet gis i oppgave å fastsette i forskrift hvilke krav som skal stilles til revisors godkjenning av unntaksbalansene.
- Det legges også opp til forenklete dokumentasjonskrav for helnorske

konsern ved anvendelse av unntaksregelen, men også dette skal fastsettes i nærmere detalj av Skattedirektoratet.

- Tidligere avskårte renter kan komme til fradrag for årets netto rentekostnader, selv når den norske delen av konsernet har netto rentekostnader som er lavere enn terskelbeløpet på NOK 25 millioner kroner. Dette gjelder tilsvarende når unntaksregelen benyttes. Dette gir anledning til å «rulle frem» tidligere avskårte rentekostnader selv om EBITDA-regelen ikke benyttes.
- Finansdepartementet gir uttrykk for et behov for nærmere vurdering av høringsuttalelser vedrørende fastsettelse av skattyters egenkapitalandel knyttet til fordringer og gjeld i forbindelse med utbytte og konsernbidrag. Det fastsettes derfor ikke bestemmelser om dette med virkning fra og med 2019.

Ingen forslag om kildeskatt på renter og royalty

Det ble heller ikke i statsbudsjett for 2020 foreslått innføring av kildeskatt på renter og royalty. Finansdepartementet gjentar imidlertid at de tar sikte på å sende ut et høringsnotat om kildeskatt på renter og royalty senere i 2019, og fremme et lovforslag i 2020. Et slikt høringsnotat ble også varslet i budsjettet for 2019, men arbeidet har tatt lenger tid enn forventet. Adgangen til å trekke kildeskatt er begrenset gjennom mange av Norges skatteavtaler med andre land, samt at det sannsynligvis

må gis unntak for renter og royalty betalt til selskaper som er reelt etablert innen EU/EØS.

Lovfestet omgåelsesregel fra 2020

Den ulovfestede regelen om skattemessig gjennomskjæring («omgåelsenormen») er utformet gjennom høyesterettspraksis over en rekke år. Normen tillater gjennomskjæring av transaksjoner som er «hovedsakelig skattemessig motiverte» og «illojale mot skattereglene». Det har flere ganger vært vurdert å lovfeste reglene, og med henvisning til flere ulike grunner som legalitetsprinsippet og ulike syn på rettsutviklingen.

Fra 1. januar 2020 vil skatteloven § 13-2 inneholde vilkår for når et omgåelsetilfelle anses å foreligge og hvor skattemyndighetene derfor kan sette den anvendte skattemessige løsningen til side.

Regelen er foreslått å gjelde alle skatter som omtales i skatteloven. Det legges også opp til at regelen skal gjelde for merverdiavgift.

Sammenlignet med dagens ulovfestede omgåelsenorm er hovedforskjellen at:

- skattyters ståsted og motivasjon skal vurderes rent objektivt
- skattebesparelser i andre land som hovedregel skal holdes utenfor når forretningsmessige virkninger avveies og vurderes mot skattemessige virkninger
- omgåelsesmuligheter som er nevnt i lovforslagene uten å være fulgt

opp med særskilte omgåelsesregler skal ikke uten videre tale i skattyters favør

- formålet til den skatteregelen som er forsøkt omgått skal være et viktig moment

Finanskomiteen har avgitt sine merknader til forslaget, og flertallets merknader innebærer at utfisjonering av fast eiendom til SPV med sikte på påfølgende aksjesalg ikke skal være gjenstand for gjennomskjæring etter den nye lovfestede omgåelsesnormen. Forøvrig skal ikke Finanskomiteens merknader innebære noen vesentlige realitetsendringer. Statsbudsjettet for 2020 er i skrivende stund ikke vedtatt. Det forventes imidlertid at foreliggende forslag til lovfesting av omgåelsesnormen vil bli vedtatt.



Skatteplanlegging over landegrensene

Styret har et overordnet ansvar for, innenfor blant annet juridiske og fastsatte etiske rammer, å sørge for at aksjonærene får en høyest mulig avkastning på investert kapital. I dette ligger blant annet å sørge for at selskapet har forsvarlig oversikt over skattekostnadene og skatterisikoene. Det er et økt fokus på store internasjonale foretaks skatt, skatteplanlegging, og bruk av begreper som «transparency» og «fair tax» er høyt opp på agendaen hos politikerne og allmennheten.

Hovedhensyn ved skatteplanlegging

God og forsvarlig skatteplanlegging vil måtte ha et «fødsel-liv-død»-perspektiv. Det vil si at den sikrer forutsigbare og ikke ugunstige eller unødvendige skattekostnader i forbindelse med ervervet, i eierperioden og i forbindelse med exit. Strukturen bør ikke være for komplisert slik at den kan vedlikeholdes med rimelig og forutsigbar ressursbruk.

G20-landene har siden finanskrisen vært en pådriver for videreutvikling av internasjonale skatteregler. OECD er mer aktive enn noen gang for å bidra til et mest mulig omforent internasjonalt rammeverk for beskatning av internasjonale konserner. EU har også tatt en

mer aktiv rolle. En side av denne utviklingen er at skatt har fått større betydning som omdømmefaktor og i større grad er på agendaen i styrerommene.

Det er styrets ansvar å sørge for at selskapet har en betryggende internkontroll også på skatteområdet. I internkontroll og skattepolicy inngår en vurdering av og tiltak knyttet til de viktigste risikoområdene og rammer for forsvarlig skatteplanlegging.

Et særskilt risikoområde er grenseoverskridende transaksjoner. Skatteplanlegging over landegrensene kommer i mange former og fasonger, og vil blant annet avhenge av hvilke land som er involvert og hva slags virksomhet som

skal utøves i disse landene. Fokuset er først og fremst å unngå dobbeltbeskatning eller annen ugunstig beskatning som skaper merkostnader. Dernest å sikre en juridisk struktur og gjennomføring av transaksjoner som gir tilnærmet like skattemessige rammebetingelser som hovedkonkurrentene opererer under.

Fokus på skatteplanlegging – BEPS og MLI

En vesentlig del av en offensiv skatteplanlegging over landegrensene går ut på å allokere inntekter til jurisdiksjoner med lav eller ingen skatt. Dette har de siste årene vært gjenstand for stort fokus i norsk og utenlandsk presse, og et nytt ord har sneket seg inn i skattevokabularet: «BEPS». BEPS er en forkortelse for Base Erosion and Profit Shifting, og er et OECD-prosjekt mot flytting av overskudd over landegrenser. Etter påtrykk fra G20-landene leverte OECD høsten 2015 en rekke rapporter med utførlig konkretisering av 15 aksjonspunkter. OECD legger til grunn at rapportene om endringer i retningslinjene for internprising er presiseringer av allerede gjeldende rett, mens øvrige rapporter vil kreve endringer i nasjonale regelverk og/eller skatteavtalene før de trer i kraft. Enkelte aksjonspunkter innfører minimumsstandarder, men hovedvekten av aksjonspunktene er anbefalinger. I korte trekk omfatter minimumsstandardene for skatteavtaler at skatteavtalens forord endres til også å omtale at det ikke skal gis skatteavtalebeskyttelse i tilfeller ved såkalt treaty shopping, samt at det innføres en generell

omgåelsesregel gjennom artikkel om principe purpose test («PPT»). Den internrettslige minimumsstandard omhandler land for land rapportering («Country by Country reporting»). Disse reglene innfører i all korthet en særskilt plikt til å levere land-for-land-rapportering til skattemyndighetene for multinasjonale selskaper med en konsolidert omsetning over 6,5 milliarder NOK (mot 750 millioner euro som er terskelen satt i OECD BEPS-prosjekt). Rapporteringsplikten tilligger konsernspissen. For overordnede kommentarer til land for land rapportering, se eget avsnitt under.

For å sørge for en hurtig og effektiv implementering, har OECD utviklet et eget multilateralt instrument som skal gjøre det mulig å endre en rekke skatteavtaler under ett. Det multilaterale instrumentet (MLI) som endrer mer enn 1500 skatteavtaler, ble signert av 67 land den 7. juni 2017, herunder av Norge. Norges valg i tilknytning til hvilke skatteavtaler som ønskes omfattet og hvilke posisjoner Norge har valgt, er publisert på Finansdepartementets nettsider på www.regjeringen.no. For Norges del vil MLI få virkning fra 1. januar 2020 for kildeskatter, fra 1. januar 2021 for alle andre skatter. I den grad selskaper har belaget seg på redusert kildeskattesats etter skatteavtale, vil det derfor være behov for en fornyet vurdering av kildeskattespønningen i utlandet og/eller trekkplikt i Norge ved utdeling til aksjonær som ikke er hjemmehørende i Norge.

De påfølgende avsnittene tar kun for seg et par eksempler da endringene som følge av BEPS er omfattende.

Utvidelse av fast driftsstedbestemmelsen i skatteavtalene

OECD mener at mange internasjonale foretak som selger varer over landegrensene har benyttet seg av kommisjonær- og agentstrukturer for å unngå lokal skatteplikt. Kort fortalt er dette strukturer der et utenlandsk selskap benytter en såkalt kommisjonær for å selge sine varer i det lokale markedet. Kommisjonæren selger varene i eget navn, men for fremmed regning. Så lenge hovedmannen ikke har blitt direkte bundet av kontrakter inngått av kommisjonæren, har hovedmannen hittil kunnet unngå fast driftssted.

Skattemyndighetene i flere land, herunder Norge i Dell-saken i 2011, har tapt slike saker og har etterlyst mer effektive regler. Resultatet er at OECD strammer inn fast driftsstedsbestemmelsen i skatteavtalene slik at fast driftssted kan foreligge selv om hovedmannen ikke er direkte bundet gjennom kontrakter inngått av kommisjonæren. Tiltakene som foreslås er også ment å ramme ulike former for agentstrukturer der det lokale selskapet ikke har fullmakt til å inngå avtale på vegne av hovedmannen, men spiller den sentrale rollen i prosessen som fører til kontraktsinngåelsen.

OECD har også foreslått innstramminger når det gjelder hva som kan anses som en uavhengig agent, og som hovedregel

ikke skaper fast driftssted. Agenter som utelukkende eller nesten utelukkende opptre på vegne av ett eller flere tilknyttede foretak, vil kunne anses som avhengige agenter og kan dermed etablere fast driftssted for hovedforetaket. BEPS-prosjektet har også tatt tak i unntaksregelen for fast driftssted i mønsterartikkelen artikkel 5 (4), hvoretter nærmere bestemte aktiviteter som lagerhold, «showroom» og kontor for innsamling av opplysninger, samt aktiviteter av forberedende og hjelpende art ikke skal anses å utgjøre et fast driftssted selv om de utøves gjennom et fast sted. Unntaksregelen strammes nå inn ved å innføre et vilkår i unntaksregelen om at den bare gjelder for aktiviteter som er av forberedende og hjelpende art for det konkrete selskapets virksomhet.

OECD har også foreslått endringer som vil gjøre det vanskeligere å unngå fast driftssted ved å dele opp funksjoner og kontraktsforhold som utgjør del av en sammenhengende forretningsvirksomhet (identifikasjon).

For selskaper som kan bli påvirket, vil det være behov for å foreta oppdaterte vurderinger av salgsmodellene, dels for å redusere risiko og dels for å vurdere nye løsninger.

Endringer i retningslinjene for internprising

Det er en overordnet målsetting at internprising skal være i overensstemmelse med verdiskapingen.

OECDs oppdaterte og utvidede «Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations» gir veiledning for hvordan man skal gå frem for å identifisere og analysere de kontrollerte transaksjonene mellom nærstående selskaper.

Allokeringen av risiko mellom partene skal i større grad skje i henhold til deres evne til å kontrollere risikoen, og det legges opp til en ny spesifisert 6-steps analyse for å vurdere risikoallokeringen mellom partene. Her legges det vekt på både finansiell kapasitet til å bære risikoen og funksjonell evne til å kontrollere den. Der det er misforhold mellom kontraktens risikoallokering og partenes finansielle og funksjonelle evne til å bære den, vil skattemyndighetene kunne legge til grunn den risikofordelingen som er i samsvar med funksjonell og finansiell evne.

Endringene gjør det nødvendig med en gjennomgang av interne kontrakter og interprisingsdokumentasjon for å sikre oppdatering og etterlevelse av de nye reglene.

Dette er særlig aktuelt for konsern med verdikjeder hvor risikoen er fordelt ved kontraktsbestemmelser. Et eksempel er konsern som har fordelt oppgaver vedrørende finansiering, utvikling og utnyttelse av immaterielle verdier på flere selskaper.

«Land-for-land»-rapportering

Som en følge av BEPS-prosjektet

nevnt ovenfor ble det med virkning fra regnskapsåret 2016 innført en særskilt plikt til å levere land-for-land-rapportering til skattemyndighetene for multinationale selskaper med en konsolidert omsetning over 750 millioner euro.

Beløpsgrensen i de norske reglene er satt til 6,5 milliarder kroner. Rapporteringen omfatter hvert enkelt land hvor selskapet har virksomhet (datterselskap og fast driftssted).

Rapporteringen skal inneholde intern og ekstern omsetning, resultat, betalt og betalbar skatt, innskutt egenkapital, opptjent egenkapital, antall ansatte og aktiva utenom kontanter og kontantlignende instrumenter for hvert enkelt land. Rapporteringen leveres kun i landet hvor konsernspissen er lokalisert. Skattemyndighetene vil typisk kunne bruke informasjonen til å velge ut selskaper for nærmere kontroll. Land-for-land-rapporteringen skal utveksles automatisk mellom skattemyndighetene i alle land hvor det multinasjonale selskapet har datterselskap eller et fast driftssted.

Det vil gjelde en sekundær rapporteringsplikt, typisk for norsk datterselskap av utenlandsk konsernspiss, i tre forskjellige tilfeller: For det første dersom morselskapet i utlandet ikke har plikt til å levere land-for-land-rapport etter lovgivningen i hjemlandet, for det andre dersom morselskapets hjemstat ikke i tide har inngått en avtale om automatisk utveksling av slike rapporter

med Norge, og for det tredje dersom norske skattemyndigheter har varslet det norske foretaket om at morselskaps hjemland ikke overholder plikt til utveksling av land-for-land-rapport eller av andre grunner ikke sender land-for-land-rapport til Norge.

Rentebegrensningsregler som også omfatter ekstern gjeld

Rentebegrensningsreglene som ble innført fra 2014 innebærer at rentekostnader fra nærstående parter bare er fradragsberettiget innenfor 25 prosent av skattemessig EBITDA dersom netto rentekostnader overstiger NOK 5 mill. Renter på ekstern gjeld har til og med 2018 vært fullt ut fradragsberettiget med mindre det foreligger sikkerhetsstillelser fra en nærstående part.

I forbindelse med statsbudsjettet for 2019 vedtok Stortinget forslag om endringer i de norske rentebegrensningsreglene som innebærer at reglene utvides til også å omfatte ekstern gjeld. Reglene trådte i kraft 1. januar 2019. Etter disse reglene vil både eksterne og interne rentekostnader avskjæres dersom netto rentekostnader overstiger 25 prosent av skattemessig EBITDA. Reglene kommer kun til anvendelse dersom total netto rentekostnad i den norske delen av konsernet overstiger NOK 25 mill. Rene norske konsern blir ikke rammet av de nye reglene, da de alltid vil kvalifisere for unntaksreglene omtalt nedenfor. For å unngå å ramme «ordinære låneforhold» jf. Stortingets skatteforlik, er det innført unntaksregler

som tar utgangspunkt i egenkapitalandelen i en justert regnskapsmessig balanse.

Man rammes ikke av reglene hvis det kan godtgjøres:

- Enten at forholdet mellom egenkapital og gjeld i selskapet er lik eller høyere enn forholdet mellom egenkapital og gjeld i konsernregnskapet som selskapet er en del av, eller
- At forholdet mellom egenkapital og gjeld i den norske delen av konsernet er lik eller høyere enn forholdet mellom egenkapital og gjeld i konsernet som helhet.

Tidspunktet for sammenligningen er utgående balanse i regnskapet året før inntektsåret.

Egenkapitalandelen i konsernet beregnes på grunnlag av balanseverdiene i konsernregnskapet, forutsatt at dette er utarbeidet i henhold til GRS, IFRS, IFRS for SME, GAAP i et EØS-land, US GAAP eller japansk GAAP. Egenkapitalandelen i det norske selskapet, eller den norske delen av konsernet, beregnes på grunnlag av balanseverdiene i selskapsregnskapet, eller særskilt utarbeidet konsernregnskap for den norske delen av konsernet. Det skal imidlertid gjøres justeringer om nødvendig for å sikre sammenlignbarhet, for eksempel for å sikre samme regnskapsprinsipper og for at konsernverdier knyttet til den norske virksomheten reflekteres i

balansen for den norske virksomheten. Regnskapene som brukes som grunnlag for beregning av egenkapitalandelen skal «godkjennes» av revisor. Det er derfor viktig at selskapet involverer revisor i planlegging av utarbeidelsen av regnskapene samt regnskapenes innhold og presentasjon.

Selv om et selskap kvalifiserer etter unntaksregelen for «ordinære låneforhold», kan det rammes av rentebegrensning dersom det har rentekostnader på lån til nærstående utenfor konsernet. For å anses som nærstående part, kreves direkte eller indirekte eierskap eller kontroll med minst 50 prosent. Dette kan for eksempel være gjeld til en personlig aksjonær som alene eller sammen med nærstående eier 50 prosent eller mer av aksjene i selskapet.

De gamle rentebegrensningsreglene videreføres for selskaper som ikke inngår i regnskapsmessig konsern eller hvor de årlige netto rentekostnadene i den norske delen av konsernet er lavere enn kr 25 millioner. Disse omfatter bare rentekostnader til nærstående, og bare i den grad rentekostnadene overstiger kr 5 millioner per selskap.

Renter det er nektet fradrag for kan fremføres i inntil 10 år for fradrag i et senere år hvor det måtte være rom for fradraget.

De som ikke kvalifiserer for noen av unntakene og har ekstern finansiering, risikerer å få en vesentlig skatteskjerpelse.

De selskapene som kan bli særlig hardt rammet er norske konsern med virksomhet i utlandet, med en vesentlig del av finansieringen i Norge. Selv om den utenlandske virksomheten relativt sett ikke er stor, vil den, dersom utenlandsvirksomheten har lavere gjeldsgrad enn resten av konsernet, kunne medføre at all ekstern finansiering i konsernet blir rammet av de nye reglene.

For øvrig vises til kapitlet foran om endringer i rentebegrensningsreglene i lys av etterfølgende tolkningsuttalelser og Statsbudsjettet for 2020.

Forslag om skatterådgiveres opplysningsplikt og taushetsplikt om skattearrangement

Et utvalg nedsatt 21. juni 2017 har utredet skatterådgiveres, herunder advokaters, taushetsplikt og opplysningsplikt til skattemyndighetene ved skatterådgivning (NOU 2019:15). Videre har utvalget vurdert om skatterådgiveres opplysningsplikt til skattemyndighetene bør utvides, herunder om det bør innføres opplysningsplikt om formålet med finansielle transaksjoner. Utvalget har også vurdert om anbefalingene fra OECDs BEPS-prosjekt tiltak 12 om opplysningsplikt for skatterådgivere om skatteplanlegging bør innføres i norsk rett.

Utredningen inneholder utvalgets forslag til opplysningsplikt for skatterådgivere og kunder om nærmere angitte skattearrangement, i tråd med anbefalingene i BEPS-prosjektets tiltak 12 og

DAC 6-direktivet. EU-medlemslandene skal ha implementert DAC 6-direktivet innen 1. januar 2020.

Forslaget innebærer at skatterådgivere innen 30 dager skal melde fra om skattearrangement der hovedfordelen eller en av hovedfordelene ved arrangementet er å gi noen en skattefordel. Dersom skatterådgiver, for eksempel er en advokat med taushetsplikt, vil rapporteringsplikten falle på skattyter. Utvalget har foreslått sanksjoner som tvangsmulkt og overtredelsesgebyr dersom rapporteringsplikten ikke overholdes.

Høringsfristen gikk ut 2. desember 2019. Det forventes at Norge i løpet av 2020 vil innføre, eller at det i det minste vil fremmes konkrete forslag om, regler som er nokså identiske med eller i stor grad sammenlignbare med regler som er innført i utlandet på bakgrunn av EU direktiv DAC 6.

Skattemessig hjemmehørighet for selskaper

Fra 1. januar 2019 ble de norske reglene for hvor et selskap skal anses skattemessig hjemmehørende endret. Reglene fremkommer av skatteloven § 2-2.

Etter endringen vil selskaper stiftet i henhold til norsk selskapsrett anses skattemessig hjemmehørende i Norge. Selskaper som allerede er utflyttet, vil derfor etter omstendighetene på ny kunne anses hjemmehørende i Norge. Selskaper stiftet etter utenlandsk rett,

vil kunne anses skattemessig hjemmehørende i Norge dersom selskapet har reell ledelse i Norge. I vurderingen av om reell ledelse er i Norge, skal det ses hen til hvor ledelse på styrenivå og daglig ledelse utøves, men også til øvrige omstendigheter ved selskapets organisering og virksomhet. Det legges følgelig opp til en bredere vurdering sammenlignet med tidligere regler som hovedsakelig satte opp «beslutninger på styrenivå» som vurderingskriterium.

Merk at det av bestemmelsens 8. ledd fremkommer en reservasjon i de tilfellene hvor det foreligger skatteavtale med en annen stat. I tilfeller hvor det foreligger skatteavtale må følgelig skatteavtalens klausul vurderes for å søke avklart spørsmål om skattemessig hjemmehørighet.

Formålet med endringene i skatteloven er å unngå bostedsløse selskaper og er i tråd med anbefalinger etter OECD BEPS-prosjektet.





Oppdatering børs og kapitalmarkedet

Verdipapirhandelloven er sentral i regulering av adferden til aktørene (investorer, utstedere, verdipapirforetak) i kapitalmarkedet. Loven skal legge til rette for en sikker, ordnet og effektiv handel i finansielle instrumenter (som eksempelvis aksjer, obligasjoner og derivater) samt å sikre investorbekyttelse. I juli 2019 fikk vi endringer i loven. Endringene treffer først og fremst prospektreglene, og formålet er å gjøre det enklere for selskapene å hente inn kapital

Verdipapirhandelloven er endret

En av de større endringene i prospektreglene er endring i lovteknikk. Det aller meste av regelverket i lovens kapittel 7 er nå erstattet med en direkte referanse til EUs nye, reviderte prospektforordning slik denne til enhver tid vil være. De materielle endringene til prospektreglene er følgende:

- Grensen for å utarbeide EØS-prospekt økes fra 5 mill til 8 mill EUR over en 12 måneders periode (grensen refererer til kapitalen som hentes inn ved tegning eller kjøp av verdipapirer).
- 10 %-grensen (dvs. emisjonsproveny målt mot aksjekapital over en 12 månedersperiode) for å måtte lage noteringsprospekt for børsnoterte selskaper økes til 20 %, slik at de børsnoterte selskapene nå kan gjennomføre en noe større emisjon enn før uten at det må utarbeides noteringsprospekt. (Følger selskapet opp med en såkalt reparasjonsemisjon, vil dette imidlertid normalt utløse et tilbudsprospekt – som dog kan komme en god stund etter den rettede emisjonen).
- 20 %-grensen som nevnt ovenfor beregnes imidlertid nå ved også å ta hensyn til aksjer fra eventuell utøvelse av finansielle instrumenter

(som opsjoner, warrants). Slik var det ikke før regelendringene.

- For selskaper som allerede er børsnotert, vil innholdskravene til prospektet bli lempet noe.
- Det gjøres forenklinger i prospektprosessen for enkelte børsnoterte selskaper (såkalte «universelle registreringsdokumenter» kan benyttes), herunder en raskere prosess for såkalte «frequent issuers».
- Det legges opp til en ny type prospekt kalt «EØS vekstprospekt» med enklere krav for små/mellomstore selskaper som ikke er notert på såkalte «regulerte markeder».
- Det innføres endrede krav til prospektutformingen (skjerpet krav til sammendrag og risikobeskrivelse)

For det norske markedet vil nye regler gi en del forenklinger, og spesielt endringen fra 10 til 20 % vil gjøre modellen med norske rettede emisjoner enda mer effektiv¹. Man må da huske at i 20 %-beregningen må det tas hensyn til eventuelle aksjer som vil kunne bli utstedt på grunn av derivater.

Det er verdt å merke seg at et «EØS-prospekt» som det vises til over, er

et prospekt som skal godkjennes av Finanstilsynet. For mindre emisjoner har man krav om et såkalt «nasjonalt prospekt», og et slikt prospekt er relevant for emisjoner hvor aksjeprøvenyet som hentes er i intervallet mellom 1 million og 8 millioner EUR beregnet over en 12 måneders periode. Nasjonale prospekter skal ikke godkjennes av Finanstilsynet, men kun registreres i Foretaksregisteret.

Som det fremgår av prospektreglene over, vil som utgangspunkt også utstedelse av obligasjoner medføre krav om prospekt, selv om det finnes en rekke unntak. PwCs publikasjon «Issuing corporate bonds in the Nordic capital markets» gir et godt innblikk i de finansielle vurderingene og hvilket regelverk som gjelder for obligasjoner.

Oslo Børs, Oslo Axess, Merkur Market, Family & Friends

Oslo Børs har de senere årene fått flere nye markedsplasser (Merkur Market og Family & Friends). Se eget kapittel for en oversikt over alle disse og hvilke av dem som er underlagt verdipapirhandeloven og hvilke som ikke er det.

¹ Se nærmere Børsens veiledning mht reparasjonsemisjoner: <https://www.oslobors.no/Oslo-Boers/Regelverk/Retningslinjer-for-likebehandling-i-borssirkulaere-2/2014> ble reglene rundt rettede emisjoner og kravet til «saklig grunn» strammet inn, Børsens sirkulære 2/2014 er tilgjengelig her: <https://www.oslobors.no/Oslo-Boers/Regelverk/Boerssirkulaerer-arkiv/2-2014-Likebehandling> Se også mer om rettede emisjoner og «saklig grunn» som beskrevet av PwC her: <https://www.pwc.no/no/tjenester/kapitalmarkedstjenester/rettede-aksjeemisjoner.html>

Oslo Børs: Sirkulærer og regelendringer i 2019

I 2019 har Oslo Børs ikke publisert eller varslet vesentlige nye regelendringer eller anbefalinger, med unntak for et høringsforslag om å fjerne reglene om Informasjonsmemorandum. Se mer på Oslo Børs' hjemmeside, søk: Forslag til endringer.

Finanstilsynet og ESMA

Manglende ansvarserklæring i halvårsrapporten

Halvårsrapporten inkluderer halvårsregnskap, halvårsberetning og ansvarserklæring. Finanstilsynet har de siste årene kontrollert om de noterte selskapene (aksjer notert på Oslo Børs/ Oslo Axess samt obligasjonsutstedere med obligasjoner notert på Oslo Børs) har inkludert en ansvarserklæring i sin halvårsrapportering. Denne erklæringen må vedlegges både årsregnskapet og halvårsrapporten, men kreves ikke for andre delårsrapporter som selskapet velger å publisere. Erklæringen er et selvstendig dokument.

Også for halvårsrapporteringen 2019 påpekte Finanstilsynet at flere selskaper

ikke hadde tatt med ansvarserklæring i halvårsrapporten².

Prospekter, regnskapsmessige problemstillinger og ESMA's Q&A

Finanstilsynet godkjenner EØS-prospekter som utarbeides i det norske kapitalmarkedet. I nevnte rundskriv (se over) kommenterer Finanstilsynet at foretakenes vurdering og dokumentasjon av regnskapsmessige problemstillinger er mangelfull i forbindelse med innsendelse av første utkast av prospektet til kontroll hos Finanstilsynet.

Finanstilsynet ber selskapene om at regnskapsmessige løsninger er bedre vurdert og dokumentert i forkant av prospektprosessen.

ESMA (European Securities and Markets Authority) oppdaterer også markedet jevnlig via publisering av ofte stilte spørsmål og ESMA's svar på prospektområdet, se fotnote³.

- 2 Se Finanstilsynets oppfølging av halvårsrapportering og manglende ansvarserklæringer: <https://www.finanstilsynet.no/nyhetsarkiv/nyheter/2019/halvvarsrapport-for-borsnoterte-foretak-2019--manglende-ansvarserklaring/>
- 3 ESMA er EU's tilsyn som følger opp kapitalmarkedene og de nasjonale tilsynene i Europa. <https://www.esma.europa.eu/press-news/esma-news/esma-updates-its-qas-relating-prospectus-regulation-0>



Endringer i krav til revisjonsutvalget

Ny revisjonslovgivning er foreslått. Endringene vil gi revisjonsutvalget i foretak av allmenn interesse økt ansvar og nye oppgaver.

Viktigst blant de nye kravene for revisjonsutvalgene er utvidet ansvar for å vurdere og overvåke revisors uavhengighet i foretak av allmenn interesse (børsnoterte foretak, banker, kredittforetak og forsikringsforetak). Ansvaret vil omfatte å overvåke at det ikke kjøpes tjenester fra revisor som overstiger en gitt grense, nærmere bestemt 70 prosent av gjennomsnittlig revisjons-honorar de siste tre år, og at det ikke kjøpes nærmere angitte tjenester av revisor. Revisjonsutvalgene må dessuten sørge for å arrangere anbudskonkurranse for valg av revisor hvert tiende år. Ingen foretak av allmenn interesse får beholde sin revisor lenger enn 20 sammenhengende år.

Ikrafttredelse

Det forventes at reglene vil tre i kraft i løpet av 2020. Spesielle overgangsregler gjør at effekten av reglene om bytte av revisor vil ha betydning fra 2020 og fremover.

Særlige krav for revisjonsutvalgene

Revisjonsutvalgets oppgaver og valg av medlemmer

Reglene for valg og sammensetning av revisjonsutvalg er ikke foreslått endret. Alle medlemmene av revisjonsutvalget skal også være styremedlemmer, men styremedlemmer som er ledende ansatte i foretaket kan ikke være medlemmer av revisjonsutvalget. Revisjonsutvalget skal samlet ha bransje-kompetanse. Minst ett medlem skal være uavhengig av foretaket og må ha regnskaps- og/eller revisjonskompetanse.

Når det gjelder revisjonsutvalgets oppgaver nedfelt i allmennaksjeloven og finansforetaksloven, er det foreslått en rekke endringer.

Allmennaksjeloven § 6-43 med de foreslåtte endringene i kursiv. Tilsvarende endringer foreslås også for finansforetaksloven.

Revisjonsutvalgets oppgaver

Revisjonsutvalget skal:

- A. *informere styret om resultatet av den lovfestede revisjonen og forklare hvordan revisjonen bidro til regnskapsrapportering med integritet og revisjonsutvalgets rolle i den prosessen,*
- B. *forberede styrets oppfølging av regnskapsrapporteringsprosessen og komme med anbefalinger eller forslag for å sikre dens integritet,*
- C. *for så vidt gjelder selskapets regnskapsrapportering, overvåke systemene for internkontroll og risikostyring samt foretakets internrevisjon, som gjelder foretakets regnskapsrapportering uten at det bryter med revisjonsutvalgets uavhengige rolle,*
- D. *ha løpende kontakt med foretakets valgte revisor om revisjonen av årsregnskapet og konsernregnskapet, herunder særlig overvåke revisjonsutførelsen i lys av forhold Finanstilsynet har påpekt i henhold til revisjonsforordningen artikkel 26 nr. 6 og revl. § 12-1,*
- E. *vurdere og overvåke revisors uavhengighet etter revisorloven kapittel 8 og revisjonsforordningen artikkel 6 jf revl. § 12-1, herunder særlig at andre tjenester enn revisjon er levert i samsvar med revisjonsforordningen artikkel 5,*
- F. *ha ansvaret for å forberede foretakets valg av revisor og gi sin anbefaling i samsvar med revisjonsforordningen artikkel 16, jf revl. § 12-1.*

Valg av revisor – revisjonsutvalget er ansvarlig for prosessen

Foretak av allmenn interesse pålegges å bytte revisjonsfirma med visse intervaller. Revisjonsutvalget skal sørge for at det gjennomføres en anbudsprosess, men ledelsen kan stå for praktisk gjennomføring. Revisjonsutvalget skal evaluere prosessen og gi anbefaling om

valg av revisor til generalforsamlingen. De særskilte kravene til prosess vil ikke gjelde for mindre foretak av allmenn interesse, det vil si foretak som ikke overstiger to av følgende kriterier: 250 ansatte, balansesum 43 millioner euro, årlig salgsinntekt 50 millioner euro, og har en børsverdi under 100 millioner euro.

Anbudsregler som gjelder alle foretak av allmenn interesse

- Revisjonsutvalget (RU) skal anbefale generalforsamlingen (GF) minst 2 revisorer med preferanse for en av de foreslåtte
- RU skal erklære at anbefalingen ikke er påvirket av tredjeparter, og
- at det ikke finnes kontrakter som har påvirket valget
- GF må begrunne avvik fra RUs anbefaling

Tilleggsregler for store foretak av allmenn interesse

- RU er ansvarlig og skal sørge for:
 - at ledelsen lager anbudsdokumenter:
 - som setter deltagerne i prosessen i stand til å forstå virksomheten, og
 - hvor kriterier for valg av revisor fremgår.
- Ledelsen står fritt til å invitere revisorer og gjennomføre prosessen.
- Ledelsen skal evaluere tilbudene mot kriteriene, funn fra inspeksjoner hos revisor skal vurderes.
- Ledelsen skal lage en rapport om prosessen med konklusjoner.
- RU skal godkjenne rapporten.

Det er ikke gitt klare regler for når anbudsprosessene skal gjennomføres. I teorien kan det derfor tenkes at anbudsprosesser kan holdes i det ellefte året etter at revisor ble valgt. I praksis er ikke dette å anbefale. Sittende revisor kan ikke lovlig ta ansvar for revisjonen i år 11 før denne eventuelt er valgt på ny. Det er derfor risiko for at selskapet i en periode er uten revisor. Anbud kan dessuten være tidkrevende prosesser hvor mange hensyn skal veies mot hverandre.

Rotasjon av revisjonsforetak – revisjonsutvalget er ansvarlig for anbudsprosessen slik at revisorbytte skjer rettidig

Foretak av allmenn interesse må avholde anbud for å bytte revisjonsselskap minst hvert tiende år. Bestemmelsene om firmarotasjon og pliktig anbud gjelder for regnskapsår påbegynt etter at revisorloven settes i kraft i Norge. Ikrafttredelse er ikke bestemt, men kan bli i løpet av høsten 2020. Samme revisor kan ikke beholdes lenger enn 20 år. Etter at revisor har sittet 20 år kan revisor ikke gjenvelges før etter en periode på 4 år. Første oppnevningsperiode kan ikke være kortere enn ett år. EØS-komiteen har vedtatt overgangsregler som vil gjelde for Norge.

- Foretak som har hatt samme valgte revisor i minst 20 påfølgende regnskapsår på det tidspunktet revisorloven trer i kraft, må velge ny revisor senest for regnskapsår som

starter seks år etter tidspunktet for ikrafttredelse av EØS-komiteens beslutning. Dersom loven og beslutningen settes i kraft i 2020 vil dette omfatte selskaper som har hatt samme revisor fra 2000 eller tidligere. Overgangsregelen medfører at samme revisor kan beholdes til og med 2026. Ny revisor må være på plass for regnskapsåret 2027.

- Foretak som har hatt samme valgte revisor i minst 11, men færre enn 20 påfølgende regnskapsår på det tidspunktet revisorloven trer i kraft, må velge ny revisor senest for regnskapsår som starter ni år etter tidspunktet for ikrafttredelse av EØS-komiteens beslutning. Dersom loven og beslutningen settes i kraft i 2020 vil dette omfatte selskaper som har hatt samme revisor fra årene mellom 2001 og 2009. Overgangsregelen medfører at samme revisor kan beholdes til og med 2029. Ny revisor må være på plass fra 2030.
- For foretak som har hatt samme revisor fra 2010, 2011, 2012 osv gjelder de ordinære reglene om firmarotasjon. Dersom loven trer i kraft i 2020 vil foretak som har hatt sin revisor fra 2010 på ikrafttredelsestidspunktet ha beholdt sin revisor lenger enn 10 år. Etter EU-reglene må det avholdes anbud når revisor har sittet i 10 år. Fordi reglene om rotasjon gjelder for regnskapsår påbegynt etter at revisjonsforordningen settes i kraft i Norge, må

reglene forstås slik at det må holdes anbud i 2020 med virkning for 2020. Samme revisor kan velges på nytt med virkning fra 2021 for ytterligere 9 år slik at det siste året som kan revideres blir 2029. Dersom det første regnskapsåret som ble revidert var 2011, vil revisor ha sittet i 10 år i 2020. Det må også i disse tilfellene holdes anbud i 2020. Samme revisor kan velges på nytt med virkning fra 2021 for ytterligere 10 år slik at det siste året som kan revideres blir 2030.

Selskaper som har gjennomført anbud før revisorloven trer i kraft og som ikke omfattes av overgangsbestemmelsene om firmarotasjon, kan beholde sin nåværende valgte revisor i inntil ti regnskapsår etter anbudet, men uansett ikke mer enn 20 regnskapsår til sammen. Dette gjelder selv om ikke alle kravene til gjennomføring av anbudet i revisorloven er fulgt. Forutsetningen er at det er gjennomført en reell anbudsprosess med mulighet for deltakelse fra flere revisjonsselskaper.

I spesielle situasjoner kan Finanstilsynet etter søknad forlenge tjenestetiden for revisor med inntil 2 år.

Revisjonsutvalget skal godkjenne andre tjenester enn revisjon fra revisor

Krav om at revisjonsutvalget skal godkjenne andre tjenester fra revisor innebærer behov for et nært samarbeid

med revisor, og behov for praktiske rutiner for godkjenning. Slik EUs regelverk foreslås implementert i Norge forventes det ikke at mulighetene til å kjøpe tjenester fra revisor endres i betydelig grad sammenlignet med dagens lovgivning. Årsaken er at de fleste av tjenestene som forbys gjennom EUs forordning/regler allerede er forbudt i Norge.

De nye reglene vil inneholde en liste over tjenester som foretakets valgte revisor ikke kan levere. Forbudet omfatter kun disse tjenestene. Tjenester som ikke står på listen kan revisor levere under forutsetning av at revisor overholder revisorlovens krav om uavhengighet og under forutsetning av at revisjonsutvalget, etter å ha vurdert trusler mot uavhengighet og eventuelle benyttede forholdsregler, godkjenner leveransen. I lovforslaget foreslås det å tillate skatte-tjenester i begrenset omfang under forutsetning av at revisor overholder vanlige krav til uavhengighet og at tjenestene har ubetydelig innvirkning på regnskapet.

Rådgivning om forståelse av regnskapsregler, skatteregler og selskapsrettslige forhold, kan revisor levere som før. Det foreslås ikke noe forbud mot generell juridisk rådgivning fra revisor. Imidlertid foreslås et forbud mot at revisor eller noen i revisors nettverk, for eksempel revisors advokatfirma, fungerer som revisjonskundens faste «husadvokat».

Tjenester som valgt revisor ikke kan levere

- A. Skattetjenester knyttet til
 - Utfylling av skatteskjemaer*,
 - Lønnsbeskatning,
 - toll,
 - identifisering av offentlige tilskudd og skatteinsentiver, med mindre bistand fra den valgte revisor er et lovkrav*,
 - bistand i forbindelse med kontroll fra skattemyndighetene, med mindre bistand fra revisoren eller revisjonsselskapet i forbindelse med slike tjenester kreves i henhold til lovgivningen*,
 - beregning av direkte og indirekte skatt samt utsatt skatt*,
 - yting av skatterådgivning,

- B. tjenester som innebærer deltakelse i det reviderte foretakets ledelse eller beslutningstaking,

- C. bokføring, utarbeiding av regnskapsmessige spesifikasjoner og regnskaper,

- D. lønntjenester,

- E. utforming og gjennomføring av prosedyrer for internkontroll eller risikostyring knyttet til utarbeiding og/eller kontroll av finansiell informasjon eller utforming og innføring av teknologisystemer for finansiell informasjon, (**)

- F. verdsettingstjenester, herunder verdsetting i forbindelse med aktuatertjenester og bistand ved tvisteløsning*,

- G. juridiske tjenester i forbindelse med

- H. generell rådgivning (i betydningen fungerer som foretakets faste husadvokat),

- I. forhandling på vegne av det reviderte foretaket, og

- J. en forsvarerrolle i forbindelse med tvisteløsning,

- K. Tjenester knyttet til menneskelige ressurser, med hensyn til
- Medlemmer av ledelsen som i kraft av sin stilling kan øve betydelig innflytelse på regnskapsføring og utarbeiding av regnskaper som er gjenstand for lovfestet revisjon, dersom disse tjenestene omfatter
 - Søking eller utvelging av kandidater til slike stillinger, eller
 - Kontroll av referanser for kandidater til slike stillinger,
 - utforming av organisasjonsstrukturen, og
 - kostnadskontroll.
- *) Tjenester i tabellen angitt med asterisk er tillatt i Norge under forutsetning av revisjonsutvalgets godkjenning og at tjenestene må være uten eller ha ubetydelig innvirkning på regnskapet.
- **) For reglene nevnt i e. gjelder det en spesiell regel om at det må gå minst ett år mellom leveransen av tjenesten og det året revisor eventuelt skal gjøre revisjon av årsregnskapet. For eksempel dersom revisor skal tiltre med virkning for årsregnskapet 2021, så kan tjenester av denne typen ikke ha vært levert i 2020.

Revisjonsutvalgets godkjenning av andre tjenester enn revisjon i internasjonale konsern

Generelt skal tjenester som leveres fra revisor i Norge, enten til foretaket eller dets datterselskaper, godkjennes av revisjonsutvalget. Dette gjelder også for tjenester til datterselskaper innenfor EU/EØS.

Revisjonsutvalget må overvåke at revisor overholder honorargrensen for andre tjenester enn revisjon

Revisors honorar for andre tjenester enn revisjon, kan ikke utgjøre mer enn 70 prosent av gjennomsnittlig revisjonshonorar for de tre siste sammenhengende regnskapsårene. Reglene skal forstås slik at alt honorar generert av foretakets valgte revisor i Norge skal regnes med. I teller skal betalt honorar for lovpålagt revisjon være med. I nevner skal alle andre tjenester fra foretakets valgte revisor være med, for eksempel rådgivning og delårsrevisjoner og attestasjoner knyttet til egenkapitaltransaksjoner.

Regelen gjelder honorar til foretaket av allmenn interesse i Norge og enheter dette selskapet kontrollerer og dets morselskap. Honorar for revisjon levert av selskaper i revisors nettverk i utlandet skal ikke telle med. Arbeid knyttet til attestasjoner som det er lovpålagt at selskapets valgte revisor skal utføre, skal ikke regnes med verken i teller eller nevner.

Tellingen starter det første regnskapsåret som starter etter at loven trer i kraft. Dersom loven trer i kraft i løpet av 2020, vil det første året som skal telles med være 2021. Den første beregningen skal skje i 2024 dersom det i tre sammenhengende år er levert tilleggstjenester fra revisor til foretaket. Dersom det et regnskapsår ikke er levert tilleggstjenester, skal tellingen starte på nytt.

Gjennomsnittlig revisjonshonorar for de tre siste årene, for eksempel 2021, 2022, 2023 skal måles mot honorar for andre tjenester enn revisjon i 2024. Dette honoraret kan ikke utgjøre mer enn 70 prosent av det gjennomsnittlige revisjonshonoraret. Vi merker oss at Finanstilsynet etter søknad kan innvilge unntak for spesielle tilfeller, for eksempel reorganiseringer som kan kreve betydelig innsats fra den valgte revisor.

Revisors rapportering til revisjonsutvalget utvides

Overvåking av revisors arbeid gjøres gjennom løpende kontakt med foretakets valgte revisor. Arbeidet lettes noe gjennom de økte kravene til rapportering fra revisor til revisjonsutvalget. Revisor i foretak av allmenn interesse pålegges å utarbeide en detaljert årlig rapport i tillegg til revisjonsberetningen til revisjonsutvalget. Rapporten skal blant annet inneholde:

Kommunikasjonshyppighet

- En beskrivelse av hyppigheten og arten av kommunikasjon mellom revisor og revisjonsutvalget,

ledelsen, styret og/eller andre styrende organer og revisor, herunder datoene for disse møtene.

Vesentlighetsnivået

- Vesentlighetsnivåene anvendt under revisjonen. Kvalitative faktorer som er vurdert i fastsettelsen av vesentlighetsnivåene.

Konsernvurderinger

- Konsernrevisor må forklare kriterier benyttet ved vurdering av hvilke enheter som skal konsolideres og om eventuelle utelukkingsmeknismer er i tråd med regnskapsreglene.
- Identifisere revisjonsarbeid utført av revisor utenfor EU som ikke er medlem av revisors nettverk.

Revisjonsomfang

- En beskrivelse av omfanget og tidspunktet for revisjonen.
- En beskrivelse av hvilke balanseposter som er direkte verifisert og hvilke som er basert på test av kontroller.
- En forklaring av vesentlige endringer i revisjonsmessig angrepsvinkel sammenlignet med forrige revisjonsår.

Fortsatt drift

- Rapportere og forklare vurderinger av hendelser og forhold som er påvist i revisjonen, og som kan føre til betydelig tvil om foretakets evne til fortsatt drift.

Verdsettelse

- Rapportere og vurdere verdsettelsesmetodene som er anvendt, herunder eventuelle virkninger av eventuelle endringer.

Rapportering i revisjonsberetningen

- Innholdet i revisjonsberetningen vil øke med ny lovgivning. Av størst interesse for revisjonsutvalgene er antagelig kravet om at revisjonsberetningen må omtale i hvilken utstrekning revisjonen var i stand til å avdekke misligheter. En slik omtale må antakeligvis skreddersys til virksomhetene.



Endringer i regnskapsloven

I 2015 ble det lagt fram et forslag til ny regnskapslov, og i 2017 ble noen få punkter fra forslaget vedtatt som endringer i eksisterende lov i 2017. I 2019 ble det utarbeidet et forslag til ytterligere endringer som var nødvendige for å gjennomføre regnskapsdirektivene. Det arbeides med en lovproposisjon, og vi antar at denne vil bli lagt frem i løpet av 2020. I mellomtiden er det svært få endringer i norske regnskapsregler gjeldende for 2019-regnskapet.

Forenklet IFRS

Forskriften om forenklet IFRS har ikke blitt oppdatert i takt med endringene i IFRS, og i 2018 ble det fastsatt en midlertidig bestemmelse i forskriften for å avhjelpe dette. Nødvendige endringer har ikke blitt fulgt opp i 2019, og den midlertidige løsningen har derfor blitt videreført for 2019.

Finansdepartementet har i tillegg kommet med følgende presiseringer:

- Det er klargjort at forskriften ikke gir unntak fra måle- og innregningsreglene i IFRS 16. Dette betyr at konserninterne avtaler må

reflekteres i samsvar med IFRS 16, også i selskapsregnskap innenfor konsern som avlegger sitt konsernregnskap etter IFRS eller forenklet IFRS.

- Ved første gangs implementering av forenklet IFRS i et selskaps- eller konsernregnskap innenfor et konsern som allerede avlegger sitt konsernregnskap etter IFRS eller forenklet IFRS, vil man for IFRS 16 kunne anvende samme implementeringsdato og metode som er anvendt i konsernregnskapet til morselskapet.

Årsberetning – omtale av likestilling og diskriminering

Arbeidsgivers aktivitets- og redegjørelsesplikt på området er regulert i likestillings- og diskrimineringsloven. Plikten til å redegjøre i årsberetningen (eller i annet offentlig tilgjengelig dokument) henger sammen med aktivitetsplikten. Redegjørelsesplikten skal blant annet sikre at aktivitetsplikten følges opp.

Både aktivitets- og redegjørelsesplikten utvides med virkning fra 01.01.2020. Endringene får innvirkning på årsberetninger som utarbeides og vedtas etter denne datoen, inkludert årsberetningen for regnskapsåret 2019.

Aktivitetsplikt

Aktivitetsplikten innebærer blant annet at alle arbeidsgivere, uavhengig av størrelse, skal arbeide aktivt, målrettet og planmessig for å fremme likestilling, hindre diskriminering og søke å hindre trakassering og kjønnsbasert vold.

Alle offentlige virksomheter, og private virksomheter som jevnlig sysselsetter mer enn 50 ansatte, har utvidet aktivitetsplikt. Dette innebærer at de skal;

- undersøke om det finnes risiko for diskriminering eller andre hindre for likestilling, herunder annethvert år kartlegge lønnsforhold fordelt etter kjønn og bruken av ufrivillig deltidsarbeid,



- analysere årsakene til identifiserte risikoer,
- iverksette tiltak som er egne ttill å motvirke diskriminering, og bidra til økt likestilling og mangfold i virksomheten, og
- vurdere resultater av arbeidet etter ovenstående punkter.

Den utvidede aktivitetsplikten gjelder også for arbeidsgiver i private virksomheter som jevnlig sysselsetter mellom 20 og 50 ansatte, når en av arbeidslivets parter i virksomheten krever det.

Redegjøringsplikt

Alle som har utvidet aktivitetsplikt har også redegjøringsplikt. Disse skal redegjøre for den faktiske tilstanden når det gjelder kjønnslikestilling i virksomheten og hva de gjør for å oppfylle aktivitetsplikten i likestillings- og diskrimineringsloven § 26.

Redegjørelsen skal som nevnt ovenfor gis i årsberetningen eller i annet offentlig tilgjengelig dokument. Dersom redegjørelsen gis i annet offentlig dokument, og foretaket har plikt til å utarbeide årsberetning, skal det i årsberetningen opplyses hvor dokumentet finnes offentlig tilgjengelig. Redegjørelsen skal utformes slik at enkeltansattes personlige forhold ikke røpes. Resultatene av lønnskartleggingen skal fremgå av redegjørelsen i anonymisert form.

NRS 6 Pensjonskostnader

NRS 6 *Pensjonskostnader* har endret reguleringen for regnskapsføring av planendringer¹. Planendringensgevinster som oppstår i forbindelse med ubetjente planendringer kan nå benyttes til å redusere uinnregnede estimatavvik. Dette er et likestilt alternativ med resultatføring av slike gevinster og er et valg av regnskapsprinsipp som må anvendes konsistent for alle ordninger og fra periode til periode. Det er tillatt å ta i bruk de nye reglene allerede for 2019-regnskapet. Foretak som har pensjonsordninger etter lov om offentlig tjenestepensjon der det i 2019 har skjedd planendringer, bør vurdere å ta i bruk endringene nå. I forbindelse med endringene ble det også innarbeidet definisjoner for planendring, avkorting og oppgjør. Disse er i samsvar med IAS 19 *Employee Benefits*, og er i tråd med tidligere praksis.

Begrenset regnskapsplikt

Det er innført begrenset regnskapsplikt for et fåtall regnskapspliktige.

¹ NRS 6 punkt 56.







© 2020 PwC. Med enerett. I denne sammenheng refererer "PwC" seg til PricewaterhouseCoopers AS, Advokatfirmaet PricewaterhouseCoopers AS, PricewaterhouseCoopers Accounting AS og PricewaterhouseCoopers Skatterådgivere AS som alle er separate juridiske enheter og uavhengige medlemsfirmaer i PricewaterhouseCoopers International Limited.