

Styreboken 2022

www.pwc.no/styreboken



Redaksjonen for Styreboken 2022 har bestått av Eli Moe-Helgesen, Signe Moen, Kjersti Aksnes Gjesdahl, Martin Henrik Aleksandersen, Thomas Fraurud, Kim Fosshaug og Lise Welo

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.

Redaksjon ble avsluttet 03.01.2022.

Styreboken ble sist oppdatert oktober 2022



Innhold

Innledning	7
1 Perspektiver	9
Vekst og grønn omstilling på CEO-enes agenda	11
2 Styrets rolle og ansvar	15
Observasjoner rundt den rettslige utviklingen	17
Styrets rolle og ansvar	21
Uvalg og komitéer - hva er obligatorisk og hva er valgfritt?	33
Styret som kollegium	37
Aksept av styreverv	47
Erstatningsansvar for styrets medlemmer	51
Ansatterepresentasjon i styret	57
Revisjonsutvalgets arbeid	63
Kompensasjonsutvalgets arbeid	71
Risikoutvalg	75
Styrets rolle i motvind	79
Å være børsnotert øker selskapets og styrets ansvar	83
3 Styrets oppgaver	89
Strategi	
Styrets rolle i strategiarbeid	91
Bærekraft i styrerommet	101
Organisering	
Styrets organiserings-oppgaver	105
Kontroll	
Styrets kontrolloppgaver	109
Et godt system for risikostyring og internkontroll	113
Cybersikkerhet og -risiko	121
Personvernforordningen	127
Ekstern rapportering	
Selskapsrapportering i utvikling	131
Fokusområder ved årsregnskapet 2021	137
Spørsmål styret kan stille ved gjennomgang av årsregnskapet	142
Årsberetning og redegjørelse	147
Lederlønn – krav til retningslinjer og rapportering	153

Aktivitets- og redegjørelsesplikten	159
Åpenhetsloven	165
Enkel oversikt over regelendringer knyttet til ekstern rapportering	171
4 Styrets arbeidsform	175
Årshjul for styret og revisjonsutvalg	177
Styrets egenevaluering	181
Evaluerer av daglig leder	185
5 Endringer i regelverket	189
Samfunnsansvar – utvidelser i rapporteringskrav (CSRD)	191
Bærekraftig finans og «taksonomien» – hva betyr det for norske foretak?	195
Aksjelovendringer	199
Statsbudsjettet for 2022 og annet nytt på skatteområdet	203
MVA-nyheter med relevans for styret	209
Endringer i regnskapsreglene	213
Elektronisk merking av årsregnskapet fra 2021	217
6 Utvalgte temaer	219
Bærekraft – et overblikk	221
Klimarisiko og klimarapportering	225
Bærekraftsrapportering.GRI – mest brukt og best likt	229
På tide å sette vesentlighet på revisjonsutvalgets agenda	233
Nytten av god kommunikasjon med revisor	239
Akseptabel skatteplanlegging	243
Transaksjoner mellom nærstående	247
Habilitet	253
Børser i Norge og tilhørende regler	257



Eli Moe-Helgesen



Signe Moen

Innledning

De siste to årene har vært preget av store endringer; pandemi og usikkerhet, leveranse-kjeder satt under press, politiske omveltninger og energipriser verden aldri har sett tidligere. Og oppe i alt dette – betydelig fokus på bærekraft, der næringslivet spiller og vil spille en stadig viktigere rolle.

Når verden endres får styret en særlig viktig rolle i å følge opp at ledelsen forstår og reagerer på endringer, risiko og muligheter. Styret må påse at virksomheten implementerer gode risikoreduserende tiltak og tar tak i nye forretningsmuligheter. Ikke minst har styret en viktig oppgave i å bidra til at virksomhetene tar krav og forventninger til samfunnsansvar på alvor. Det er ikke bare samfunnskritisk, men også forretningskritisk å integrere bærekraftsspørsmål i strategiarbeidet. Styret må jobbe målrettet for å sikre at virksomheter setter ambisjoner, skaper resultater og rapporterer om måloppnåelse, også på ikke-finansielle temaer.

I denne boken omtaler vi temaer som styrets rolle og ansvar, strategiarbeid og krav til rapportering. I seksjonen *Endringer i regelverk* gir vi en overordnet oppdatering på endring i lover og regler som for mange foretak vil medføre nye punkter på styrets agenda, blant annet på kapitalmarkedet, skatt og avgift. Og om ikke lenge – sannsynligvis i 2023 – vil en rekke norske virksomheter bli pålagt eksternt verifisert bærekraftsrapportering. Dette innebærer en betydelig endring for mange virksomheter, og må planlegges godt. Dette omtales i samme kapittel.

Vi ønsker god lesing, og har du spørsmål eller ønsker til fremtidige temaer håper vi du tar kontakt.

Oslo, 3. januar 2022

Eli Moe-Helgesen
Partner og leder for revisjon

Signe Moen
Direktør og leder for fagavdelingen

Perspektiver

Når verden endres får styret en viktigere rolle i å følge opp at ledelsen forstår og reagerer på endringer, risiko og muligheter. Styret må påse at virksomheten implementerer gode risiko-reducerende tiltak og tar tak i nye forretningsmuligheter. Ikke minst har styret en viktig oppgave i å bidra til at virksomhetene tar krav og forventninger til samfunnsansvar på alvor. Styret må jobbe målrettet for at bærekraft-spørsmål blir integrert i strategiarbeidet, og at virksomheter setter ambisjoner, skaper resultater og rapporterer om måloppnåelse, også på ikke-finansielle temaer.

I denne boken omtaler vi temaer som styrets rolle og ansvar, strategiarbeid og krav til rapportering. Vi gir en overordnet oppdatering på endring i lover og regler, blant annet på kapitalmarkedet, skatt og avgift. Og vi ser nærmere på hvordan styret bør planlegge og forberede ledelsen på krav om tredjepartsverifikasjon av bærekraftsrapportering, som antageligvis kommer allerede fra 2023.



” Det kan virke som klimaendringer og klimarisiko har gått fra å være en bekymring, til å bli en del av bedriftenes strategi. Mange ser muligheter i denne omstillingen, blant annet til å etablere nye eksportrettede virksomheter

Leif Arne Jensen, Administrerende direktør i PwC Norge

Vekst og grønn omstilling på CEO-enes agenda

I følge PwCs CEO survey for 2022 ser verdens bedriftsledere fortsatt positivt på fremtiden. Tre av fire tror fortsatt den økonomiske veksten vil øke i tiden fremover. De norske lederne er enda mer positive og hele fire av fem tror på økt vekst. Dette er en økning fra fjorårets undersøkelse, og viser at vi for alvor begynner å se lyset i tunnelen – ut av covid-pandemien.

Optimisme og økt vekst er viktige drivere når vi også vet at norske og internasjonale bedriftsledere står foran en enorm omstilling i det neste tiåret. Klimatoppmøtet i Glasgow i fjor høst slo ettertrykkelig fast at verden har det travelt. Skal vi nå målet om å ikke øke den globale temperaturen med mer enn 1,5 grader (siden førindustriell tid) så må vi kutte utslipp av klimagasser på et nivå som verden ikke har sett tidligere.

Én av tre globale bedriftsledere sier de er bekymret for at klimaendringer, inkludert fysisk klimarisiko og omstillingsrisiko knyttet til reguleringer, teknologi og omdømme, vil påvirke bedriften negativt. I Norge er denne andelen bare sju prosent. Dette kan tolkes på flere måter. Når jeg snakker med andre bedriftsledere om disse temaene,

har jeg på ingen måte inntrykk av at klimaendringer og klimarisiko ikke er på agendaen – det kan likevel virke som at dette punktet har gått fra å være en bekymring, til å bli en del av bedriftenes strategi. Mange ser muligheter i denne omstillingen, blant annet til å etablere nye eksportrettede virksomheter.

Norsk eksport skal mer enn fordobles innen 2040, og vår aller største næring, olje- og gassindustrien, skal omstilles og etterhvert erstattes. Dette betyr at vi må finne de nye store mulighetene for Norge, både i nye og gamle næringer. Det er Europa som er vårt største eksportmarked, og norske virksomheter kommer til å treffes av EUs ambisiøse klimamål. Her vil det komme nye reguleringer – men også nye muligheter. Dersom Norge skal øke konkurranse-

kraften i eksportmarkedet og samtidig få ned utslippene, kreves det en omfattende satsing på grønn næringsutvikling.

Det er derfor gledelig å se at to av fem norske bedriftsledere enten har strategier for en netto-null-forpliktelse, eller jobber mot en slik forpliktelse. Her ligger norske ledere et godt stykke foran det globale snittet. Vi har et mulighetsrom i Norge til å bruke omstillingen for å virkelig satse på å utvikle grønne norske eksportstrategier.

Det er også interessant å merke seg at én av fem norske bedriftsledere mener en sluttdato for norsk oljeproduksjon før 2035 vil være hensiktsmessig for deres bedrift. Nesten halvparten sier at en slik sluttdato bør være etter 2035, mens bare 16 prosent sier at det vil være best for deres bedrift om det aldri ble noen slik sluttdato.

Cybertrusler bekymrer fortsatt

På toppen av bekymringslisten for både norske og globale bedriftsledere står bekymringen for å bli rammet av cyberkriminalitet de neste tolv månedene. Fire av ti norske og over halvparten av de globale lederne deler denne bekymringen, og trenden er økende.

Cyberkriminalitet kan ta mange former. Ofte er hackerne ute etter penger, og det er særlig når de bruker trusler om å stenge ned virksomhet at det blir virkelig alvorlig. Da blir ikke selve pengekravet det viktigste, men heller det tapet som oppstår ved å ikke kunne drive virksomheten.

En annen variant av cyberkriminalitet er informasjon på avveie. Enhver bedrift som handler i et marked sitter gjerne på informasjon som kan være nyttig i hendene på folk med uærlige hensikter, enten det er børs sensitiv informasjon eller informasjon om strategier, patenter eller annen intellektuell kapital.

Her ser vi at flere og flere norske virksomheter rustet opp sin egen organisasjon, både for å forhindre slike hendelser, men også for å være forberedt dersom det utenkelige likevel skulle skje. Mer enn halvparten av de norske bedriftene har tatt større grep for å være forberedt.

Globale ledere er bekymret for makroøkonomisk ustabilitet

Verden er på ingen måte ferdig med pandemien, og vi vil måtte leve med den ustabiliteten dette har medført både knyttet til helse risiko, men også til forsyningssituasjon og politisk og økonomisk ustabilitet. Samtidig øker motsetningene i verden på flere plan, økonomisk og politisk. Vi ser sterke spenninger mellom regioner, men også mellom generasjoner – og mellom by og land.

Disse kreftene, sammen med både den digitale og den grønne omstillingen, fører til en verden i stadig større spenninger. Nesten halvparten av de globale bedriftslederne i vår undersøkelse svarer at makroøkonomisk ustabilitet er noe som kan få negativ innvirkning på deres virksomhet de neste tolv månedene.

Norge er et lite land i verden, og vi ser at vi i stadig større grad påvirkes av de samme kreftene som våre kolleger i andre land. Det kan se ut som vi har klart å håndtere pandemien på en bra

måte her hjemme, men verden er på ingen måte i vater. Jeg er likevel glad for at optimismen vi registrerte i fjorårets CEO-undersøkelse fortsetter, både hos norske og internasjonale bedriftsledere.



Styrets rolle og ansvar

Styrets rolle i ulike selskaper vil variere og bero på en rekke faktorer. Styrets rolle vil også endre seg med selskapets utvikling og omgivelsene. I dette kapitlet går vi gjennom de ulike formelle kravene til styrets rolle som selskapsorgan og kollegium, og også styremedlemmenes personlige ansvar.

Styrets rolle er i stadig utvikling og omgivelsenes forventning til styrets arbeid endrer seg. Det som gjaldt i fjor vil ikke nødvendigvis være godt for arbeidet fremover. Økt fokus også på utvikling av kompetanse i styrerommet er blant trendene vi observerer for å sikre at styret fungerer som selskapsorgan. Vi håper dette kapitlet kan bidra til økt innsikt.



Kjersti Aksnes Gjesdahl
Partner, Oslo

Observasjoner rundt den rettslige utviklingen

Selskapsretten er det naturlig rettslig utgangspunkt for styrets ansvar og rolle i ulike foretak. Det er likevel ikke tilstrekkelig å kjenne de tradisjonelle selskapsrettslige bestemmelsene. Stadig flere andre lover og rammeverk legger plikter og ansvarsområder til styrets bord. I dette kapitlet deler vi noen observasjoner rundt den rettslige utviklingen og kompleksiteten i rammebetingelsene for ulike selskaper.

Selskapsretten

Fra et styreperspektiv er det naturlig å ta utgangspunkt i de selskapsrettslige lovene, og for eksempel aksjelovens og allmennaksjelovens bestemmelser om styrets rolle og ansvar. Vi vil overordnet gjennomgå bestemmelsene i disse lovene i kapitlet; [Styrets rolle og ansvar](#). Det er likevel viktig å være oppmerksom på at disse bestemmelsene på ingen måte gir et uttømmende bilde av rekkevidden for styrets ansvar. En rekke andre lover gir også klart uttrykk for styrets ansvar i ulike sammenhenger og situasjoner, for eksempel regnskapsloven, konkursloven og straffeloven.

Nye rettsområder av betydning

En rettslig utvikling som det er verdt å merke seg er at mens styrets rolle

tidligere var forbundet med økonomisk forsvarlighet, ser vi at nyere lovgivning i økt grad vektlegger også andre oppgaver, herunder ikke-finansielle forhold som etterlevelse av kravene til

- forsvarlig håndtering av personvern,
- åpenhet knyttet til leverandørkjeder,
- selskapets arbeid knyttet til ikke-diskriminering og
- stadig mer omfattende krav til ulike agendapunkter rundt bærekraft (ESG).

I tillegg ser vi en utvikling hvor forventningen til selskapene også går utover de rent juridiske lovkravene, men også omfatter etiske vurderinger og forsvarlig håndtering av ansatte, omgivelsene og kundene.

Internasjonale avtaler og EU-rett

Norsk rett har over mange år blitt direkte og indirekte påvirket av den rettslige utviklingen i EU og EØS-avtalen. Flere av kravene til styrets arbeid er nedfelt i internasjonale avtaler som allerede er implementert i norsk

rett, og det er forventet økt ansvar for styrene også fremover på disse områdene. Utviklingen innebærer også nye behov for sammensetningen av styret og den kompetansen styret som kollegium besitter.



For selskaper som er forpliktet til å ha revisjonsutvalg, ser vi at enkelte oppgaver, herunder krav om bærekraftsrapportering, også er lagt til som en særskilt oppgave for revisjonsutvalgenes arbeid, se nærmere om kravene til revisjonsutvalgets arbeid i neste kapittel.

Børsnoterte selskaper

Sammen med nye rettslige krav vil også ytterligere regulatoriske krav være styrende for eksempel for børsnoterte selskaper. Da vil også bestemmelsene og kravene for å delta på markedsplassen være av betydning for styrets agenda og beslutningspunkter. For selskaper som i tillegg er underlagt konsesjonsbetingelser vil ytterligere rammer og krav til styrets arbeid følge.

Anbefalinger og sertifiseringer

I tillegg til de juridisk bindende rammene i norsk lov kommer andre føringer, for eksempel via OECD-prinsippene og NUES anbefalinger eller andre sertifiseringsordninger. Med den voksende bærekraftsagendaen ser vi at mange aktører i privat næringsliv selv har ønsket å undertegne internasjonale eller nasjonale avtaler som stiller ytterligere krav til virksomhetene og deres styrer. I tillegg vil også selskapets interne styrende dokumenter konkretisere og tydeliggjøre styrets rolle og ansvar i selskapet.

Et komplekst bilde – hva skjer med styrets rolle?

Som gjennomgangen viser, er det regulatoriske bildet av hva som tilligger

styrets arbeid i økt grad fragmentert og uttrykt gjennom en rekke ulike rammeverk. Denne kompleksiteten er utfordrende da styreansvaret konkret vil vurderes i henhold til hvor aktsomme vurderinger og beslutninger styret har gjort. Den sanntidige dokumentasjonen av vurderinger og beslutninger tillegges stor vekt. Følger ikke styret med på den regulatoriske utviklingen kan det reelt få betydning i form av for eksempel erstatningsansvar, bøter eller i ytterste konsekvens straffer.

Denne utviklingen medfører også økt fokus i styrerommet på forsikringsordninger og kompensasjon hvor vi ser at også norske selskaper i økende grad tilpasser seg internasjonale nivåer.

Men til tross for en rekke nye regulatoriske forventninger til et styre, er kravene som stilles også styrt av andre forhold. Den kanskje viktigste oppgaven et styre har, å skape og synliggjøre verdier for eierne, fremkommer ikke tydelig av noen lovhjemmel. Dette følger av styrets rolle i styringsmodellen i selskapet og medfører at styret gjennom samarbeid med virksomhetens administrasjon og eiere bringer selskapet videre. I de kommende kapitlene vil vi forsøke å løfte både det rettslige og det reelle praktiske omfanget av styrearbeidet. Men utviklingen er dynamisk og økt kompetanseheving i styrerommet vil, og bør, fortsatt stå på toppen av agendaen for mange styrer fremover.



Marius Thorsrud
Partner, Oslo

Styrets rolle og ansvar

I dette kapitlet tar vi utgangspunkt i det selskapsrettslige rammeverket knyttet til styrets oppgaver. Dette omfatter styret som strategigivende, kontrollerende, rådgivende og besluttsende organ. I tillegg kommer styrets egenoppgaver og ansvar som oppstår i særlige situasjoner. Lovgivningen opererer likevel ikke med disse begrepene, og artikkelen søker å plassere de ulike rettsreglene sammen med de nevnte oppgavene.

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 delegerer den daglige ledelsen til daglig leder.

Et velfungerende styre kjennetegnes ved at det

- har den reelle overordnede styringen av selskapet,
- ivaretar selskapets interesser og formål,
- tar nødvendige beslutninger og
- fører relevant tilsyn og kontroll.

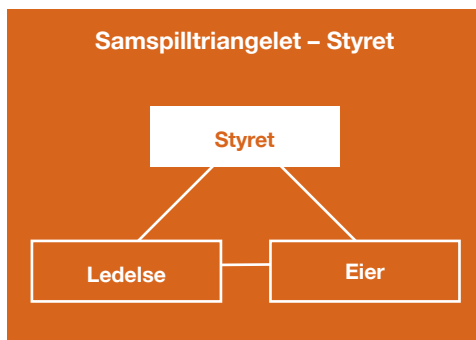
Samspillet med eiere og ledelse

Det er viktig å få til et godt samspill mellom eiere, styret og ledelsen. Samtidig bør styret også sikre at andre

interessenter til selskapet ivaretas. Dette vil for eksempel være ansatte, leverandører, kreditorer, kunder, myndigheter og samfunnet for øvrig ofte representert gjennom media. Viktige stikkord er åpenhet, informasjon og samarbeid.

Det er styret som har hovedansvaret for at dette samspillet fungerer godt, og tillit og god rolleforståelse 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.

For mange selskaper vil renommé, tillit og tilslutning fra interessenter være sentralt for bærekraftig vekst.



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. Styret er valgt av eierne for å ivareta og forvalte deres interesser.

Styret kan oppfattes som et «sand-påstrøingsorgan» dersom det lar seg dirigere av ledelsen eller eierne og ikke fremviser et proaktivt og positivt arbeid for å nå selskapets mål. Det er styrets plikt å ivareta selskapets beste interesse til enhver tid, og det kan ofte være krevende å samle ulike interesser rundt et felles mål. Her er styrets arbeid og rolle avgjørende.

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 eierens mål. Godtgjørelsen/lønn til styret fastsettes av eierne i generalforsam-

lingen. Eierne får normalt avkastning i form av utbytte og/eller verdistigning på sin eierpost.

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. 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 hvor stadig flere lovkrav stiller krav til åpenhet rundt selskapet selv ([arbeidet med ikke-diskriminering](#) og reelle rettighetshavere (§5 og §6) samt utover selskapet ([åpenhetsloven](#) og [leverandørstyring](#))).

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 [aksjeloven § 6–12](#), mens de formelle rapporteringsplikter forankres i regnskapslovgivningen og børsregler. Styrets strategioppgaver vil bli nærmere beskrevet i kapitlet «[Styrets rolle i strategiarbeid](#)», mens rapportering gjennomgås i seksjonen «Ekstern 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 mellom eiere og daglig ledelse, og at alle er enige om målsettingene med styrearbeidet før dette startes opp.

Hva regulerer styrets oppgaver og plikter?

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

Aksjeloven (AS-loven) og allmennaksjeloven (ASA-loven) oppstiller rettsregler for aksjeselskaper og allmennaksjeselskaper. For å oppfylle sine oppgaver og plikter på best mulig måte er det viktig at styret setter seg inn i handlingsrommet og kravene som aksjelovene gir. Aksjelovene oppstiller både ufravikelige regler, som det er viktig at styret kjenner til og opptre i henhold til, og bestemmelser som det er mulig å fravike, for eksempel gjennom selskapets vedtekter.

Mange styrer overser selskapets vedtekter. 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 påvirker styrets arbeid. Aksjonæravtalene

regulerer forhold mellom eierne og vil kunne medføre at aksjonærene instruerer det enkelte styremedlem i henhold til aksjonæravtalen.

Selskaper som har ansattevalgte styremedlemmer, jf §§ [6–3](#) og [6–4](#), skal også ha styre instruks. Dette fremgår av aksjeloven § 6–23. Ofte er det hensiktsmessig at også andre selskaper fastsetter en styreinstruks.

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



Aksjelovenes bestemmelser om styrearbeid

I aksjelovenes kapittel 6 finner vi det som kan betegnes som «faneparagrafene» for styrearbeid. AS-loven og ASA-loven §§ 6–12 og 6–13 er obligatorisk kunnskap for alle som sitter i styret. § 6–12 kan defineres som styrets forvaltningsansvar, og § 6–13 kan tilsvarende defineres som styrets tilsynsansvar. 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 kostnads-effektivt og på en best mulig måte.

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

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. Begrepet formuesforvaltning er et vidt begrep. Dette omfatter også immaterielle eiendeler og rettigheter, og andre forhold som normalt ikke fremkommer i selskapets balanse.

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.

Aksjelovene § 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 og
- 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.

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

I § 6–2 fremgår det at styret skal ansette selskapets daglige leder og fastsette lønnsvilkårene, med mindre generalforsamlingen har lagt denne myndigheten til seg selv. En av styrets viktigste oppgaver blir derfor å sørge for

at virksomheten har en 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. Styret kan også fastsette retningslinjer for virksomheten. Det er opp til styret å bestemme om det skal fastsettes instruks for daglig leder, og i så fall hva innholdet av instruksjonen skal være. Styret har mulighet

til å gi både generelle instruksjoner og instruksjoner som gjelder konkrete saker. Enkelte lover fastslår også at styret skal fastsette konkrete retningslinjer for deler av virksomheten og at dette ikke kan delegeres til administrasjonen.

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.



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.

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. For ASA-selskaper kreves månedlig underretning, mens det for AS-selskaper kreves underretning minst hver fjerde måned.

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 heller ikke styret og selskapet optimalt.

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 fastsettelse av godtgjørelse.

Egenkapital

For ASA-selskaper 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 aksjeloven § 3–4, har styret plikt til og ansvar for å overvåke dette. Dette er illustrert på neste side.

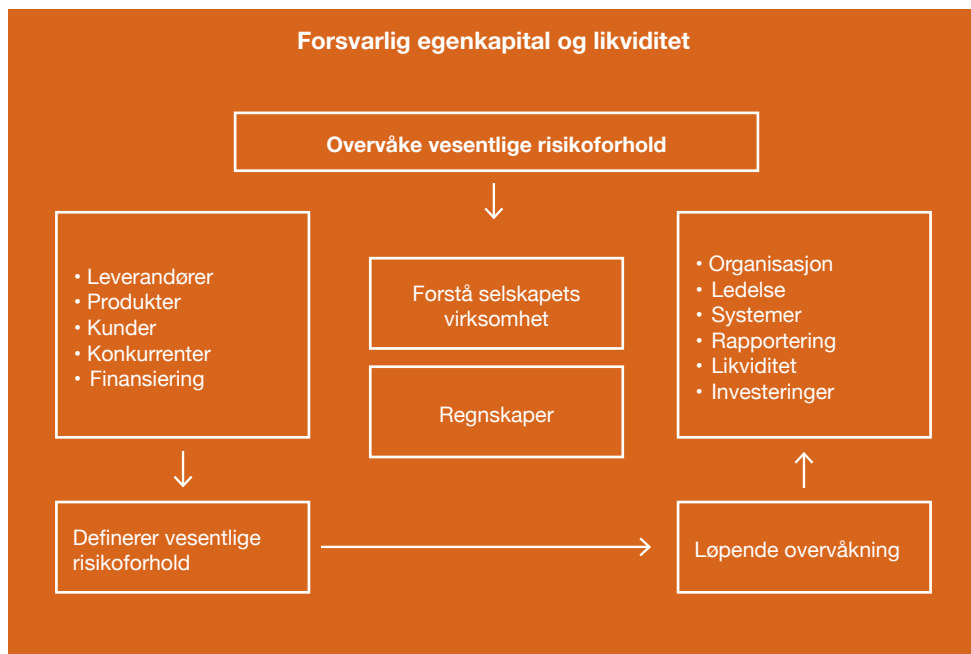
Det finnes ingen fasit for hvilket risikobilde og hvilken tilhørende egenkapital som er akseptabel for ulike selskaper. Ifølge lovens forarbeider må risiko kunne sees i forhold til virksomhetens

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 aksjeloven i § 3–5 snakker om egenkapital, er ikke dette den egenkapitalen som vises i balansen, men den reelle egenkapitalen.

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





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 realisere eiendeler, er det en risiko for 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. Dersom styret ikke har fulgt opp sin handleplikt, kan bobestyrer få gode kort på hånden for en ansvarssak mot styret 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 eventuell verdsettelse 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.

Vidar Lorentzen
Partner, Oslo



Styrets oppgaver ved spesielle situasjoner

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

- stiftelse
- kapitalendringer
- fusjon/fisjon
- omdanning
- styremøter
 - Nærstående transaksjoner (3–8 vurderinger)
 - granskningsprosesser
- generalforsamling
- spesielle avtaler
- aksjeomsetning

i gjennomføringen av god eierstyring og selskapsledelse. Åpenhet og ryddig rapportering er sentralt for å bygge tillit.

For mange selskaper vil renommé, tillit og tilslutning fra interessenter være sentralt for bærekraftig vekst.



Magne Sem
Direktør, Oslo

Utvalg og komitéer - hva er obligatorisk og hva er valgfritt?

Generalforsamlingen og styret kan organisere sitt arbeid i forskjellige underutvalg og komitéer. Styreutvalg bidrar til å sikre tilstrekkelig behandling av utvalgte saker og kan redusere arbeidsbelastningen for det samlede styret. Styret kan delegerer oppgaver til styreutvalg, men ikke styrets ansvar. Noen slike utvalg er lovpålagt, som revisjonsutvalget, mens andre utvalg og komitéer er anbefalt gjennom **NUES-anbefalingen**¹. Vi anbefaler foretakene å vurdere å ha underutvalg i styret, som ikke allerede er lovpålagt. NUES anbefaler eksplisitt å ha både en valgkomité og et kompensasjonsutvalg i tillegg til revisjonsutvalg. Styret bør fastsette instruks for revisjonsutvalget og kompensasjonsutvalget. For finansforetak bør styret fastsette instruks for risikoutvalget og godtgjørelsesutvalget. Valgkomitéen er ikke et styreutvalg. Det er generalforsamlingen som bør fastsette nærmere retningslinjer for valgkomitéen.

I samsvar med NUES-anbefalingen bør styret, i årsrapporten, informere foretakets aksjonærer om bruken av styreutvalg, deres mandat, sammensetning og arbeidsprosesser.

Revisjonsutvalg – et lovkrav for mange foretak

Revisjonsutvalget er et underutvalg av styret. Medlemmene i underutvalg av styret velges av og blant styrets

medlemmer. Loven krever at revisjonsutvalget samlet skal ha den kompetanse som ut fra selskapets organisasjon og virksomhet er nødvendig for å ivareta sine oppgaver.

Kravet om revisjonsutvalg kom som et tiltak for å forbedre foretakenes risikostyring og internkontroll over finansiell rapportering etter flere større internasjonale regnskapsskandaler rundt tusenårsskiftet. Fra 1. januar 2021 ble revisjonsutvalgets ansvar og oppgaver definert i mer detalj som følge av innføringen av EUs revisjonsforordning i Norge. Se nærmere om dette i kapitlet om [revisjonsutvalgets arbeid](#).

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. Nye regler om retningslinjer og rapport om lønn og annen godtgjørelse til ledende personer har gjort det mer aktuelt å ha kompensasjonsutvalg.

Valgkomité – anbefalt av NUES

Selskaper på regulert marked bør etter NUES-anbefalingen ha en valgkomité. Valgkomitéen er ikke et styreutvalg. 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 aksjonærfellesskapets 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. Styremedlemmer eller ledende ansatte bør ikke være medlem av valgkomitéen. Valgkomitéen bør begrunne sitt forslag for hver kandidat.

Det er viktig at valgkomitéen har fokus på den samlede kompetansen i styret. De rammebetingelsene foretakene må forholde seg til blir stadig mer komplekse og krever at det samlede styret har den nødvendige kompetansen for den aktuelle virksomheten. Lovgivningen stiller for eksempel krav til at revisjonutvalget samlet skal ha den kompetansen som er nødvendig for å ivareta sine oppgaver. Dette krever at også styret har den nødvendige kompetansen, slik at det er mulig å utpeke et underutvalg som tilfredsstiller kompetansekravene.

Styreutvalg pålagt for finansforetak Godtgjørelsesutvalg

Finansforetaksforskriften stiller krav om godtgjørelsesutvalg for nærmere

definerte finansforetak. 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 ledelsen.

Risikoutvalg

Finansforetak er pålagt å ha et risiko-utvalg gjennom finansforetaksloven. Alternativt kan finansforetak med mindre enn 20 milliarder kroner i forvaltningskapital ha et felles revisjons- og risiko-utvalg. Også andre foretak som ikke er underlagt finansforetaksloven, kan velge å etablere et tilsvarende utvalg.





Jone Bauge
Partner, Oslo

Styret som kollegium

Et kollegium med individuelt ansvar?

I ethvert foretak er det styret som kollegium som er det ansvarlige organet. Ofte vil dette medføre at styret samler seg rundt konsensusbeslutninger hvor styret samlet står bak avgjørelser. At det er styret som kollegium som er ansvarlig kan for mange synes å stå i motsetning til at styrevervet er et personlig verv og medfører et personlig ansvar.

Som styremedlem kan man stilles til ansvar solidarisk for et samlet styres beslutninger. Tilsvarende ansvar kan følge av styrets manglende beslutninger eller oppfølging. Denne dualismen mellom kollektivt og personlig ansvar innebærer et stort ansvar for ethvert styremedlem til å bidra til at sakene som er til behandling anses forsvarlig belyst og behandlet i styret. Konsekvensen er ofte en del praktiske utfordringer knyttet til protokollføring og oppføring av dissenser, prioritering av agendapunkter og vurderingen av hva som anses som tilstrekkelig dokumentasjon for styret. Dersom man til stadighet har behov for å korrigere det øvrige styrets oppfatning ved å stille spørsmål ved styreleders møteledelse eller kreve protokollført dissenser, bør man kanskje vurdere styrevervet. I praksis ser vi også at uenighet i styret over tid medfører at

styrets sammensetning endres, enten ved at styremedlemmer trekker seg fra sine verv eller melder fra om at de ikke ønsker gjenvalg.

Styret og underutvalg – betydning for styrets ansvar?

At styret som kollegium er et ansvarlig organ gjelder også selskaper som har organisert seg med underutvalg til styret, for eksempel kompensasjonsutvalg, risikoutvalg eller revisjonsutvalg. Selv om underutvalgene behandler saker, er det et samlet styre som foretar beslutningene basert på underutvalgenes råd. Og det personlige ansvaret kan også omfatte styremedlemmer som ikke har deltatt i underutvalgets behandling. Enkelte særlige krav gjelder revisjonsutvalg hvor nye regler nylig er implementert.

Konsernstyrer – samme ansvar som andre styrer?

Det personlige ansvaret gjelder tilsvarende for alle styremedlemmer, uavhengig av om man deltar som aksjonærvalgt styremedlem eller ansattrepresentant. Og styreansvaret sonderer ikke mellom styremedlemmer som er valgt inn som på vegne av morselskapet i et del-eller heleid datterselskap og gjør dette som ledd i ansettelsesforholdet i konsernet for øvrig. For mange er det krevende å sitte i styrene i konsernselskaper med et personlig ansvar når styreleder eller andre styremedlemmer i realiteten er overordnede i andre relasjoner i konsernet.

Enstemmighet og dissens – hva er reglene?

Det kan være nyttig å ta med seg at selskapsretten har bestemmelser knyttet til når et styre er vedtaksdyktig, men få har regler om stemmeovervekt eller krav om kvalifisert flertall selv ved beslutninger av vesentlig betydning. Den store hovedregelen er et krav om simpelt flertall, det vil si mer enn halvparten av de avgitte stemmene, og de fleste styrer søker å oppnå enighet for å sikre størst mulig samsvar mellom ulike interessenter representert i styret. Dette vil også gjøre det krevende om man over tid er uenig i styrets vurderinger og beslutninger for selskapets retning fremover. Over tid vil det ikke anses som betryggende for det personlig ansvaret at man har dokumentert sin uenighet og selv om det ikke medfører et personlig erstatningsansvar ser vi at enkelte styremedlemmer som har deltatt i

styrer som er utsatt for kritikk også kan anses mindre valgbare, eller egnet, for styrer senere. Selv om å trekke seg kan forårsake både medie-oppmærksomhet og personlig nedside, ser vi at det tre ut av styrer oftere er å foretrekke fremfor å bli sittende som en minoritet i styrene.

Ytterligere stemme-regler kan følge av selskapets vedtekter (med ytterligere detaljer i styreinstruksen), men den store hovedregelen er at få styrer har vedtektsfestet hvor mange stemmer som skal til for at styret har fattet et gyldig vedtak. Enkelte vedtekter bestemmer at styrets leder kan ha en dobbeltstemme, men vi ser få eksempler på krav til kvalifisert flertall eller konsensus for visse beslutninger.

I tillegg kommer ofte styreinstrukser som vil kunne regulere nærmere styrets arbeid i detalj og som kan være et nyttig støttedokument i styrets arbeid. For ASA-selskaper vil det også kreves økt tilslutning ved vesentlige endringer av etablerte forhold, men dette behandles ikke nærmere her.

Hva regulerer styrets oppgaver og plikter?



Styrets lojalitetsplikt – hva er selskapets interesse?

Lovens utgangspunkt er at styret skal ha selskapets beste interesse for øyet og som styremedlem er det den lojalitetsplikten som legges til grunn. Det er selskapet, uttrykt gjennom generalforsamlingens vedtak om styrets sammensetning, som er styrets oppdragsgiver. Når eierne er inndelt i fraksjoner med ulike interesser for selskapets utvikling og mål, kan identifisering av selskapets beste interesse og mål være krevende å etablere for et styre som da ofte vil representere ulike interessegrupper. I enkelte sammenhenger erfarer vi at styrets medlemmer voterer i samsvar med eierinteressene som også kan være regulert av aksjonæravtaler mellom ulike

eierinteresser. Evnen til å lese konteksten til selskapet, identifisere mulige interessekonflikter mellom ansatte, ledelse og eierinteresser kan være krevende med tanke på å identifisere hva som er i selskapets beste interesse. Og som styremedlem må man ofte finne en mellomvei som søker å omforene disse. Men satt på spissen kan beslutninger om kortsiktige gevinster eller langsiktige mål ofte medføre krevende diskusjoner og prosesser i styrerommet.

For styrer hvor ansattrepresentanter er representert vil mulige iboende interessekonflikter kunne komme ytterligere til syne. Men lojaliteten til selskapets beste interesse og kravet om personlig ansvar for styrets beslutninger gjelder



Gry Møller Fyrileiv, *Direktør* og Liss Johansen Sandø, *Partner*, begge Trondheim



Katarina Lindøen-Kjellnes
Partner, Bergen

også ansattrepresentanter i styret. Videre gjelder de samme kravene til overholdelse av taushetsplikt for ansattrepresentanter som for andre styremedlemmer. For mange selskaper har dette også bidratt til at gode diskusjoner rundt langsiktige valg har blitt behandlet av styret tidlig i prosessen. Mange selskaper og fagforeninger driver utstrakt opplæring av styrerepresentanter som representerer de ansatte. God onboarding av alle styremedlemmer og løpende opplæring og kompetanseheving av et samlet styre er også noe vi ser kjennetegner velfungerende styrer over tid. Med tanke på en betydelig omlegging av store deler av næringslivet for å sikre det grønne skiftet vil en betydelig kompetanseheving være nødvendig også i styrerommene med tanke på nye lover, forskrifter og forventninger fra selskapets interessenter som skal håndteres. Økt fokus på kompetanseheving i styrerommet vil også kunne være en viktig motvekt til administrasjonens rolle som daglig driver av selskapet da mange av de regulatoriske kravene både har strategiske og operasjonelle konsekvenser, i tillegg til å inkorporeres i styrets rapportering.

Det er likevel viktig å understreke at ingen kan sitte som styremedlem og bare representere «sine områder» eller «sin kompetanse». Det er et personlig ansvar for alle styrets oppgaver og det er svært viktig at nødvendige spørsmål og uklarheter diskuteres og avklares i styrerommet for et samlet styre og med selskapets beste interesse for øye.

Særinteresser på vegne av enkeltaksjonærer eller ansatte eller andre interessenter må som hovedregel vike for den overordnede lojalitetsplikten om ivaretagelse av selskapets interesse.

Styrets sammensetning Hvem bestemmer?

Styrets sammensetning besluttet som hovedregel av aksjonærene gjennom generalforsamlingsvedtak. De fleste selskaper har også en uavhengig valgkomite som inngir innstillingen til generalforsamlingen og således har et hovedansvar for at styrets sammensetning både representerer eierinteresser og nødvendig samlet kompetanse. For selskaper over en viss størrelse vil det i tillegg være krav til ansattrepresentasjon. Og med selskaper over 200 ansatte, er det bedriftsforsamlingen som i utgangspunktet velger styret.

For enkelte selskaper som er underlagt konsesjonskrav, vil det i tillegg være krav om at selskapets styre skal anses egnet og at styret samlet sett skal ha tilstrekkelig kompetanse til å kunne forestå en forsvarlig utøvelse av styrets rolle. Gjennom dette vil det også være et krav om at styret er å anse tilstrekkelig uavhengig til å kunne ivareta selskapets beste interesse utover aksjonærinteresser eller tilsvarende. Styre som er valgt av de rette organer i selskapet kan gjennom dette bli overprøvet på bakgrunn av regulatoriske krav.

Hvor stort skal styret være?

Lovens utgangspunkt er at man har et visst handlingsrom for antall medlemmer og hvordan styret settes sammen. For allmennaksjeselskaper følger at det skal være minst tre styremedlemmer og dersom styret har bedriftsforsamling er lovens krav at det skal være minst 5 styremedlemmer og vi ser også at når de ansatte har krav på å bli representert i styret vil styret ha flere medlemmer.

Det er også utbredt at styrets størrelse speiler selskapets størrelse og kompleksitet. Kompetansen som er ønsket vil også være avhengig av hvilket utviklingstrinn selskapet er på - det vil være forskjellig å sitte i styre i oppstartsselskaper og mer modne selskaper som er notert og med global virksomhet. Styrets sammensetning og størrelse bør uansett veies opp mot hvordan styret skal fungere som kollegium og fungere som et effektivt beslutningsorgan. I Norge er det sjelden vi ser styre over [10] medlemmer.

Hvilke hensyn må ivaretas når styret skal settes sammen?

Vi ser at en rekke større selskaper søker å ivareta flere ulike interesser når styre skal settes sammen. Fra 2006 har det også vært et krav om at allmennaksjeselskaper skal et minimumsantall av hvert kjønn tilsvarende 40 %. I all hovedsak har dette vært et spørsmål om kvinners representasjon i styrerommet.

Med økt kompleksitet og krav til styrets rolle i ledelsen av selskaper har vi også

sett en økt profesjonalisering i styre-rommene. Mange av dem som velges inn i styrer i større selskaper besitter også andre styreverv. Økt profesjon- alisering har også medført økt fokus på om nødvendig arbeid nedlegges i styret i det enkelte selskapet og hvorvidt styremedlemmer har tilstrekkelig kapasitet til å påta seg de vervene de besitter. Det har vært diskutert å regulere dette, men dette er foreløpig mer en utfordring for valgkomiteene i deres arbeid.

Med en styreagenda i stadig utvikling, og økte krav til næringslivets bidrag til grønn omstilling, ser vi også at det stilles andre forventninger til kompetan- sen i styrerommet. Økt rettsliggjøring med komplekse regulatoriske krav har medført at flere advokater velges inn for å sikre ivaretagelse av dette. Økt krav til transparent rapportering og kommu- nikasjon med selskapets interessenter skaper tilsvarende etterspørsel etter kommunikasjonskompetanse. Fokus på arbeidsvilkår og betydningen av ivaretagelse av de ansatte og deres kompetanse ser vi tilsvarende med- fører at erfarne ledere med mer «soft skills» som HR-erfaring eller annen ledelseserfaring også i økende grad representeres i styrerommene. Med økt digitalisering kommer også økt bekym- ring for cyberangrep og beskyttelse av persondata samt andre risikomomenter som trolig vil medføre at også dette vil være etterspurt kompetanse i fremtidige styrerom. Men fortsatt er økonomisk og finansiell risiko blant de mer eksplisitte

kravene til styrets forvaltnings- og kontrollansvar og fremtidige styrer vil nødvendigvis også måtte besitte denne type kompetanse.

Utover de rent regulatoriske kravene, vil også ofte den konkrete konteksten til selskapet i markedet være viktig å forstå for et styre. Omdømmerisikoen sett fra utlandet vil ofte være anner- ledes enn med norske briller. Det kan være forståelse for industrien, fra kundeperspektivet, fra et myndighets- perspektiv eller rollen i samfunnet som sådan. Vi ser at også denne type innsikt og forståelse påvirker styresammenset- ningen i større grad enn tidligere.

Et forhold som ofte undervurderes med tanke på styrets sammensetning og som i økt grad er diskutert i faglitteraturen, er også de personlige egenskapene som er av betydning for at et styre som kollegium skal kunne fungere. Styremedlemmene representerer seg selv, men med økt krav om verdibasert ledelse og kulturbygging som bærebjelker for god selskapsutvikling over tid gjør at også denne siden av styrets sammensetning bør tillegges vekt. I styrets rolle mellom ulike interessenter, i hovedsak eiere og administrasjonen, vil tillit og funderte prosesser i styret også styrke ledelsen i selskapet. Undersøkelser har også vist at i forbindelse med håndtering av kriser og krevende situasjoner, vil den personlige tilliten i styrerommet være avgjørende for styrets reelle håndtering av situasjonen og selskapets utvikling.

Styreleder eller styremedlem – og styremøter

Styremøter

Styrets arbeidsform er i hovedsak at saker skal behandles i et fysisk møte, med mindre styreleder finner at saken kan forelegges skriftlig. Det er god praksis at skriftlig behandling er forbeholdt saker som betryggende kan behandles slik, for eksempel ved at sakene har vært underlagt en muntlig behandling og avventer formell ferdig- stillelse av dokumentasjon eller på annen måte anses forsvarlig behandlet gjennom skriftlig håndtering. Ulike selskaper har nok hentet forskjellige erfaringer fra dette, både hva gjelder kostnader og kvalitet i styrearbeidet. Fordelen med digitale styremøter kan være at det er tidsbesparende og kostnadseffektivt. Men man mister da også den kvalitetssikringen som ligger i diskusjoner i styrerommet og den personlige dynamikken når man samles fysisk. For styrer hvor tilliten er etablert i kollegiet vil betydningen av digitale møter være mindre belastende, men vi forventer ikke at styremøtene kun vil forbli digitale fremover. Fortroligheten i styrerommet og dynamikken i dis- kusjonene vil nok også fremover best ivaretas i fysiske møter.

Styreleders rolle

For alle som har sittet i et styrerom, er det tydelig at dynamikken i styret er avgjørende for håndteringen av saker som skal behandles. Oftest vil styreleders rolle være førende for å

sette tonen i styrerommet, prioritere saker, sette opp en tidsplan og holde i agendaen. Dette kan anses som administrative oppgaver som tilligger styreleder, men kan også bli avgjørende for diskusjonene som finner sted, og beslutningene som fattes. Selv om styreleder har en begrenset formell makt, også når vedtektene legger til grunn en dobbeltstemme, kan det ligge mye reell myndighet i utøvelsen av vervet.

Formelt innebærer styrelederrollen at vedkommende skal «sørge for behand- ling av aktuelle saker som hører under styret». For enkelte selskaper kan dette være utdypet og nærmere regulert i styreinstruksen. Gjort riktig kan rollen sikre fremdrift, oppnåelse av mål, gode beslutninger og ivaretagelse av et godt kollegium i styret. Gjort feil kan det medføre at styret som beslutningsorgan mister kraft og økt konfliktnivå internt i styret, inn mot administrasjonen eller opp mot eierne.

Styreleder har ofte et hovedansvar for dialogen med daglig leder og holder styrets årshjul, prioritering av saker og ikke minst oppfølging av de riktige sakene på dagsordenen. Gjennom sam- arbeidet med daglig leder vil det også ligge et særskilt ansvar for å sørge for nødvendig forberedelse av sakene som skal behandles av styret og påse at styrets beslutninger følges opp. Videre vil det ligge et ansvar for å innkalle til og lede styremøtene, herunder å prioritere tid og involvering.



Det å lede styremøtene kan anses som en formalitet, men kan i praksis være viktig for at viktige saker får en forsvarlig behandling og ikke minst at styremedlemmer får tilstrekkelig tid til å stille spørsmål, be om ytterligere dokumentasjon eller avklaringer fra administrasjonen og tilsvarende. En streng tidsstyring kan sørge for at møtene forløper effektivt, men kan også være krevende ved at ulike styremedlemmer ikke er komfortable med behandlingen. Fra et ansvars- perspektiv er det også slik at alle styremedlemmer skal være klare til å ta beslutninger og her bør styreleder være åpen, musikalsk og oppmerksom på styrets ansvar som kollegium.

Selv om både daglig leder og det enkelte styremedlem kan kreve at saker behandles i styremøtene vil ofte en direkte konfrontasjon med styreleder sitte langt inne.

Styremedlem – hvilken rolle har du?

Som påpekt flere ganger tidligere er det viktig at man som styremedlem, individuelt, er komfortabel med at sakene som presenteres for styret er riktige langs alle aksene for styrets ansvar. Det er også viktig at hver enkelt sak som fremlegges for beslutning er forsvarlig dokumentert og at tilstrekkelig beslutningsgrunnlag foreligger. Dette ligger i det personlige ansvaret man som tillitsvalgt i et styre har og lojalitetsplikten til styrets beste interesse. Uavhengig av bakgrunnen for vervet av styremedlem

er det viktig at et hvert styremedlem har ansvar for at styret som kollegium fungerer, at man prioriterer riktig og ikke kaster tid bort på tidstyver.

Styremedlemmene har enkelte formelle og uformelle verktøy som kan anvendes ved utførelse av sin rolle. Styremedlemmene kan be om muntlige styremøter, stille spørsmål i møtene, protokollføre dissenser eller trekke seg fra vervet. Men i praksis kan styremedlemmer også be om egne møter med administrasjonen angående temaer man ønsker utdypet, diskutere sakene uformelt med andre styremedlemmer eller søke kompetanse andre steder. Enkelte styremedlemmer har et større apparat rundt seg, herunder eieravdelinger i større konsern som kan støtte styremedlemmet. De fleste styrer i Norge er imidlertid basert på tillit til hverandres kompetanse, gode diskusjoner i styrerommet og god dialog mellom administrasjon og eiere inn i styrerommet og at styret som kollegium klarer å dra nytte av erfaring og kompetanse.



Martin Henrik Alexandersen
Partner, Oslo

Aksept av styreverv

Å bli spurt om å påta seg et styreverv kan være smigrende, inspirerende og spennende. Det kan også være krevende og ansvaret man tar på seg kan innebære økonomisk og omdømmemessig risiko, samt at det kan oppstå straffeansvar. 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». I dette kapitlet ser vi på forhold som kan være viktig å vurdere og spørsmål å stille seg selv før man aksepterer et styreverv.

Det er viktig å orientere seg om selskapet og hva som er selskapets situasjon. Hvordan ser virksomhetens situasjon ut økonomisk og forretningsmessig, hvordan er ledelsesstrukturen, eierstruktur og hvem sitter i styret.

For enkelte typer virksomheter (for eksempel børsnoterte selskaper og finansselskaper) er komplekse regulatoriske krav og endringer i disse en særskilt utfordring som krever årvåkenhet. Slike verv kan ofte være spennende, lærerikt og inspirerende, men vurder også risikoen før du aksepterer et verv.

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.

Hvem er de øvrige kandidater og styremedlemmer? Personlige forhold, kultur og innstillinger kan være vesentlig for å få styrearbeidet til å fungere. Før man aksepterer et styreverv, bør man ha møte med sentrale personer i virksomheten, styrets leder og evt dersom selskapet har en dominerende eier, en representant for denne.

Still riktige spørsmål. Vi har utarbeidet en sjekkliste som 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 stiller de riktige spørsmålene til seg selv og gjør en god vurdering før styrevervet aksepteres.

Due Diligence

- Hva vet jeg om eierne, ledelsen og styret?
- Er noen av disse definert som politisk eksponerte personer?
- Lyser varsellamper etter Google-søk?
- Har bedriften utfordringer med omdømme, rettsvister 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 rasjonalet bak en kompleks struktur?
- Har jeg tro på forretningsmodellen og forstår jeg den?
- Hvem er de viktigste kundene?
- Hvem er de viktigste leverandørene? Hvem er de viktigste samarbeidspartnere (med i kjede eller annet samarbeid)?
- Er det registrert kunngjøringer om fusjon, 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 forretningssamarbeid?
- 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 styrevervet 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.



Hugo Marøy
Partner, Oslo

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.

Aksjelovens 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.

Erstatningsansvar forutsetter at fire vilkår er oppfylt:

- Det må foreligge ansvarsgrunnlag. Ansvarsgrunnlaget er den forsettlige 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 aksjeverdien faller under det de ellers ville solgt for.
- Det må være årsakssammenheng mellom ansvarsgrunnlaget og tapet.



Eivind Falck-Ytter
Partner, Oslo

- Det må være en tilstrekkelig nær og påregnelig sammenheng mellom den uaktsomme eller forsettlig 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 for de av styremedlemmene hvor vilkårene for erstatning er oppfylt. 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 og individuell vurdering har opptrådt uaktsomt eller forsettlig og kan holdes ansvarlig. Søksmålet kan rettes mot det mest formuende styremedlemmet som igjen må søke regress hos de andre ansvarlige styremedlemmene. Ansvarsreglene skiller ikke mellom styremedlemmer valgt av aksjonærene og ansattrepresentanter.

Hva som er uaktsomt eller forsettlig, 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 forretningsførsel, regnskapsregler, aksjelovgivningen eller annen ikke hadde relevant kompetanse
- selv føler at egen innflytelse over styrets beslutninger var begrenset
- ikke mottok tilstrekkelig informasjon – dersom 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 medkontrahentene.

Høyesterett har imidlertid uttalt at: «Domstolene bør normalt være forsiktige med å sette seg over det forretningsmessige skjønn 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 dissenterter

Erstatningskrav fra medkontrahenter

De senere år har vi sett en rekke erstatningskrav fra medkontrahenter mot styret, og saker der søksmål om oppfyllelse eller erstatning i



Gunnar Slettebo
Partner, Stavanger

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.

Manglende overholdelse av GDPR og hvitvaskningsregelverket vil kunne være andre områder som kan utløse erstatningsansvar. Tilsvarende gjelder dersom selskapet mister eventuelle

tillatelser til å utøve sin virksomhet på grunn av manglende etterlevelse av rammelovgivning mv.

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.
- **Utdelinger**
Reglene for utbytteutdelinger har de siste årene blitt mer fleksible og skjønnsmessige, 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. Det samme gjelder ved utdelinger ved kapitalnedsettelse. 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. De fleste lån fra AS/ASA til personlige aksjonærer skal utbyttebeskattes etter aksjonærmodellen.

- **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. Det er de reelle verdier av eiendeler og gjeld som er avgjørende, ikke de regnskapsmessige. 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 og likviditet.

- **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.

Forsikring

Vi erfarer at stadig flere selskaper ser seg tjent med å tegne ansvarsforsikring for styremedlemmene sine. Økningen skyldes i stor grad en vesentlig økning i antallet tvistesaker knyttet til erstatningsansvar for styremedlemmer, både i og utenfor rettergang. Det enkelte styre og styremedlem bør på regelmessig basis vurdere hvorvidt behovet for og eventuelt hva slags forsikring som kan være hensiktsmessig gitt virksomhetens risiko og omfang. Forsikringsselskapene har utviklet et stort spenn i typer av forsikring med ulike vilkår og det kan være vel anvendte penger å knytte til seg forsikringsekspertise i forbindelse med eventuell klargjøring av ulike tilbud.



Ingrid Brucker
Direktør, Oslo

Ansatterepresentasjon i styret

De ansattes rett til medbestemmelse er en sentral del av bedriftsdemokratiet. Antall styremedlemmer og observatører beror på hvor mange ansatte selskapet har, og om selskapet har bedriftsforsamling. Ansatterepresentanter velges ved et direktevalg blant selskapets ansatte, i motsetning til de øvrige styremedlemmene som velges blant selskapets aksjonærer. De ansattvalgte styremedlemmene fungerer som vanlige styremedlemmer, og vil ofte være en viktig ressurs for styret med en spesiell innsikt i selskapets indre liv. Som de ansattes representant er det dog noen forskjeller det er viktig å være oppmerksom på.

1 Når skal de ansatte være representert i styret?

De ansattes rett til representasjon i styrende organer er avhengig av selskapsformen, men oftest vil retten til representasjon tilsvare reglene for aksje- og allmennaksjeselskaper. Det er en forutsetning for styrerepresentasjon at selskapet ikke har etablert en bedriftsforsamling, da vil de ansattes representasjon være sikret her.

Aksjeloven skiller mellom når de ansatte *kan kreve* representasjon i styret, og når selskapet har en selvstendig plikt til å sørge for at de ansatte er representert. Det avgjørende er om det er færre eller flere enn 200 arbeidstakere i selskapet:

- **I et selskap med flere enn 30 ansatte**, kan et flertall av de ansatte fremsette krav om ansatterepresentasjon i styret. De ansatte gis rett til å velge ett styremedlem og en observatør med varamedlemmer blant de ansatte.
- **I et selskap med flere enn 50 ansatte**, kan et flertall av de ansatte fremsette krav om ansatterepresentasjon. De ansatte gis rett til å velge en tredel og minst to av styrets medlemmer med varamedlemmer blant de ansatte.
- **I et selskap med flere enn 200 ansatte**, skal selskapet som hovedregel etablere en bedriftsforsamling. Hvis det er avtalt at det ikke skal være bedriftsforsamling, gis de ansatte rett til å velge ett styremedlem med varamedlemmer eller to observatører i tillegg til den representasjon som gjelder for selskaper med flere enn 50 ansatte (dvs. i tillegg til en tredjedel, og minst to styremedlemmer). En avtale om at det ikke skal være bedriftsforsamling inngås med et flertall av de ansatte, eller lokale fagforeninger som representerer et slikt flertall.

Alle som er ansatt i selskapet skal telle med, det omfatter også deltidsansatte, midlertidig ansatte, sykemeldte så vel som permitterte. Ferievikarer teller likevel ikke med. Deltidsansatte med mindre enn en 50 % stilling, skal telle som en halv ansatt.

Hvilke ansatte som er stemmeberettigede, valgbare og hvordan valget skal gjennomføres reguleres i representasjonsforskriften. Tvisteløsningsnemnda behandler søknader om unntak fra forskriftens krav til representasjon, samt klager i forbindelse med valg til styringsorganene.

2 Har de ansatte rett til representasjon i konsern?

Hvert selskap i et konsern anses som et selskap, med den følge at de ansatte som hovedregel ikke kan kreve representasjon i morselskapets styre. Det kan likevel inngås en skriftlig avtale om å etablere en felles konsernordning. Avtalen inngås mellom konsernet og et flertall av dets ansatte, alternativt med én eller flere lokale fagforeninger som representerer et slikt flertall. Der vilkårene for å inngå avtale ikke er oppfylt, kan Tvisteløsningsnemnda etter søknad fastsette særlige ordninger for et konsern eller gruppe av selskaper.



3 Ansattrepresentantens ansvar og rolle

Ansattrepresentanter i styret har som utgangspunkt de samme plikter og rettigheter som aksjonærvalgte styremedlemmer, og kan stilles til ansvar på lik linje som dem. Det betyr at ansattrepresentanten har den samme uttalerett, stemmerett og forslagsrett. Følgende forskjeller er det likevel viktig å være oppmerksom på:

- Rollen som ansattrepresentant omtales ofte som *den vanskeligste styrerollen*. Bakgrunnen for dette er at ansattrepresentantene på den ene siden har den samme plikt til lojalt ivareta selskapets interesser. På den andre siden, er de valgt av og blant de ansatte, og vil naturligvis både ha et spesielt fokus på saker som vedrører de ansatte og være en viktig stemme på deres vegne i styrerommet.
- De ansattvalgte styremedlemmene kan ikke «kastes» av aksjonærene, men *sitter på de ansattes tillit*.
- En *taushetsplikt* er gjerne nedfelt i styreinstruksen, og vil gjelde på samme måte for ansattrepresentanten. For at ansattrepresentanten 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.
- 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.
- Ansattrepresentanten *bør ikke samtidig fungere som de ansattes tillitsvalgte*. Som styremedlem vil man få tilgang til taushetsbelagte opplysninger, som vil gjøre det vanskelig å fungere i rollen som tillitsvalgt. Vedkommende som har begge rollene kan også oppleve at plikten til å ivareta selskapets interesser som styremedlem, kan komme i konflikt med rollen som tillitsvalgt.
- De samme habilitetsreglene gjelder for ansattrepresentantene som de aksjonærvalgte styremedlemmer. Se artikkelen «Habilitet» under kapittel 6. Styrets saksarbeid vil berøre problemstillinger som er nært knyttet opp til ansattrepresentantens ansettelsesforhold, for eksempel ved saksbehandling av omorganiseringer og nedbemanninger.





Bjørn Lund
Partner, Oslo

Revisjonsutvalgets arbeid

Fra 2021 er reglene for revisjonsutvalgets rolle og ansvar utvidet. Mange styrer har følgelig oppdatert revisjonsutvalgets mandat. Her kan du lese mer om hvordan revisjonsutvalget kan innrette sitt arbeid for å ivareta det lovpålagte ansvaret. En mer utfyllende versjon av [artikkelen](#) finnes på www.pwc.com.

Utvalgets formål og oppgaver

Revisjonsutvalgets hovedoppgaver er å forberede styrets oppfølging av revisors arbeid og uavhengighet samt å gi råd til styret om oppfølging av rutiner for regnskapsrapporteringen og innholdet i rapporteringen. Revisjonsutvalget har kun en saksforberedende og rådgivende funksjon. Det samlede styret er det beslutningsdyktige organet som har det fulle ansvaret for regnskapsrapporteringen.

Regler for revisjonsutvalgets oppgaver er gitt i allmennaksjeloven [§ 6-43](#). Tilsvarende bestemmelse finnes i finansforetaksloven [§ 8-20](#). Revisjonsutvalgets oppgaver er normalt utdypet i instruks for revisjonsutvalget som blir fastsatt av styret. OECD Principles of Corporate Governance gir retningslinjer for god praksis innenfor foretaksstyring og omfatter sentrale temaer knyttet til revisjonsutvalg.

Hvor ofte og når, bør revisjonsutvalget møtes?

Revisjonsutvalgets oppfølgingsansvar for finansiell rapportering innebærer ved kvartalsvis delårsrapportering minimum fire revisjonsutvalgsmøter i året. Ofte har revisjonsutvalg minst ett møte i tillegg, der revisjonsutvalget fordyper seg i andre temaer som er fastsatt i mandatet gitt av styret. Antall møter i revisjonsutvalget må tilpasses foretakets virksomhet og kompleksitet.

Utvalgets rapportering til styret bør være i skriftlige referater. Det bør utarbeides skriftlige referater fra revisjonsutvalgets møter som blir fremlagt for styret. Revisjonsutvalgets leder bør referere fra revisjonsutvalgets møte muntlig i styremøtet. Utvalget er saksforberedende for styret og bør tilstrebe å avholde sine møter noen dager forut for styremøtene.

Hva bør årshjulet for revisjonsutvalgets arbeid inneholde?

Revisjonsutvalgets oppgaver er utvidet. Vi anbefaler at revisjonsutvalget fastsetter et årshjul med for eksempel følgende aktiviteter:

- Forberedelse av styrets behandling av års- og delårsrapporter.
- Forberedelse av styrets ESEF-merkede årsrapport (gjelder for noterte foretak).
- Ta stilling til foretakets bruk av vesentlighet.
- Behandle vurderingsposter og vesentlige hendelser av betydning for finansiell rapportering.
- Behandle og følge opp betydningen av klimarisiko for finansiell rapportering.
- Behandle en oppsummering fra ledelsen over endringer i regler av betydning for finansiell rapportering.
- Behandle ledelsens plan for internkontroll og risikostyring over finansiell rapportering.
- Behandle ledelsens oppsummering av risikostyring og internkontroll over finansiell rapportering.
- Behandle revisors plan for revisjonsutførelsen.
- Behandle oppsummeringer fra revisor.
- Behandle tilleggsrapport fra revisor ved avleggelse av årsregnskapet.
- Godkjenne tilleggstjenester levert av revisor (revisors uavhengighet).
- Følge opp størrelsen på revisors honorar for tilleggstjenester (revisors uavhengighet).
- Behandle internrevisjonsrapporter

(hvis foretaket har internrevisjon).

- Evaluere revisjonsutvalgets arbeid (årlig), herunder mandatet gitt av styret og identifisere eventuelle endringer i regulering og ansvarsområder.
- Behandle møteplan og årshjul for revisjonsutvalget.
- Forberede styrets behandling av bærekraftsrapporteringen, herunder internkontrollen som understøtter at bærekraftsrapporteringen er pålitelig og av tilfredsstillende kvalitet.

For finansforetak er det i tillegg krav om et risikoutvalg som skal forberede styrets overvåking og vurdering av foretakets risiko, styrings- og kontrollordninger, jf. finansforetaksloven § 13-6 (4) og finansforetaksforskriften § 13-2. Finansforetak med mindre enn 20 milliarder kroner i forvaltningskapital kan ha et felles revisjons- og risikoutvalg. Risikoutvalgets oppgaver omfatter operasjonell risiko, mens revisjonsutvalgets ansvar omfatter risikoer knyttet til finansiell rapportering.

Oppfølging av regnskapsrapporteringsprosessen og interne kontroller

Revisjonsutvalgets omfattende ansvar gjør det nødvendig at administrasjonen fungerer som sekretariat og utarbeider den dokumentasjonen revisjonsutvalget trenger for å gjøre sine vurderinger. Revisjonsutvalget bør i størst mulig utstrekning kunne bygge på og referere til underlag fra administra-

sjonen i sin rapportering til styret. Revisjonsutvalgets redegjørelser bør fremgå av referater.

Revisjonsutvalgets ansvar medfører at revisjonsutvalget må opparbeide seg god forståelse av internkontroll og risikostyring over finansiell rapportering. Dette kan løses ved at administrasjonen fremlegger for revisjonsutvalget en årsplan som viser hvordan risikostyring og internkontroll for finansiell rapportering understøtter en regnskapsrapporteringsprosess med integritet. En slik årsplan bør også inneholde foretakets bruk av vesentlighetsvurderinger.

Utvalgets forhold til bærekraftsrapportering

Revisjonsutvalgets ansvar for rapportering er i allmennaksjeloven § 6-43 (og finansforetaksloven § 8-19) begrenset til finansiell rapportering. Loven pålegger foreløpig ikke revisjonsutvalget særskilte oppgaver knyttet til bærekraftsrapportering. Bærekraft er imidlertid integrert i styrets årsberetning gjennom kravene i regnskapsloven § 3-3 niende ledd. Store foretak skal utarbeide en redegjørelse om samfunnsansvar i overensstemmelse med kravene i regnskapsloven § 3-3c.

EUs forslag til Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) introduserer mer detaljerte rapporteringskrav som etter planen skal tre i kraft i EU allerede for regnskapsåret 2024. Revisjonsutvalgets oppgaver i allmennaksjeloven § 6-43 (og finans-

foretaksloven § 8-19) vil bli utvidet til å omfatte bærekraftsrapporteringen, og revisors arbeid med attestasjon av bærekraftsrapporteringen. Dette trekker i retning av at revisjonsutvalget allerede nå bør sette bærekraftsrapportering på sin agenda.

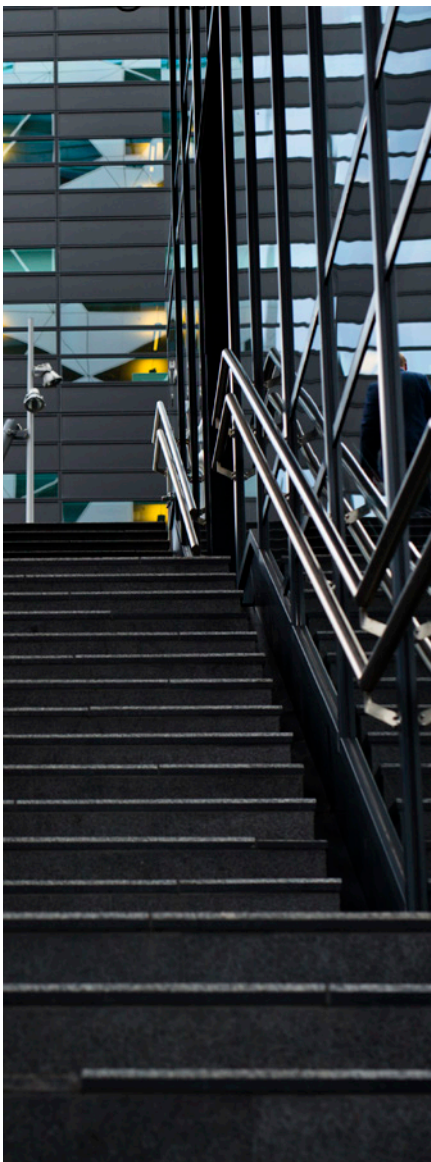
Hvorfor det er viktig at revisjonsutvalget har et forhold til vesentlighetsvurderinger?

Foretakets bruk av vesentlighet har vært tema i spørreundersøkelser og temarapporter fra Finanstilsynet. Finanstilsynet har med dette signalisert en forventning om at revisjonsutvalget har rutiner for oppfølging av foretakets vesentlighetsvurderinger og dokumentasjon av vurderingene.

Foretakets vesentlighetsvurderinger må på agendaen til revisjonsutvalget i god tid før rapportering av finansiell og ikke-finansiell informasjon. Dette sikrer gode vurderinger av både hvilken informasjon som er relevant for primære brukere og hvilken metodikk foretaket skal benytte når kvalitative og kvantitative vesentlighetsvurderinger eventuelt blir satt på spissen i rapporteringens avslutningsfase.

Hvordan revisjonsutvalget kan organisere oppfølging av ekstern revisor

Revisjonsutvalget er pålagt å informere det samlede styret om resultatet av den lovfestede revisjonen og forklare hvordan revisjonen bidro til regnskapsrapportering med integritet



og revisjonsutvalgets egen rolle i den prosessen. I tillegg skal revisjonsutvalget vurdere og overvåke revisjonsutførelsen og revisors uavhengighet. Oppfølgingsansvaret overfor revisor er med dette omfattende.

Revisor må tilrettelegge for at revisjonsutvalget kan ivareta sitt oppfølgingsansvar overfor revisor på en effektiv måte. Revisor bør, så langt det lar seg gjøre, innrette sin rapportering til revisjonsutvalget slik at den gir revisjonsutvalget den informasjonen utvalget trenger for å ivareta sitt oppfølgingsansvar. Vi oppfordrer til at revisjonsutvalget og revisor samarbeider om en plan som ivaretar de individuelle forholdene til den reviderte på best mulig måte.

Revisor skal fremlegge en årlig tilleggsrapport til revisjonsutvalget. Første gang det vil skje er i 2022. Tilleggsrapporten skal legges frem senest på datoen for revisjonsberetningen. Samlet sett fremstår kravene til innhold i tilleggsrapporten som en oppsummering av sentrale deler av revisjonen etter at den er gjennomført, og på et tidspunkt når revisor har bestemt seg for sine konklusjoner i revisjonsberetningen. Innholdet dekker mange av de samme forholdene som revisjonsutvalget er pålagt å følge opp overfor revisor. En god diskusjon i revisjonsutvalget både med og uten revisor tilstede, om forholdene som dekkes i rapporten, vil bidra til å hjelpe revisjonsutvalget med overvåkingen av revisors arbeid.

Revisjonsutvalget skal også særlig overvåke revisjonsutførelsen i lys av forhold Finanstilsynet har påpekt i eventuelle tilsynsrapporter til revisor. Tilsynsrapportene fra periodisk- og temabaserte tilsyn vil bli offentliggjort på Finanstilsynets nettsider. Slike forhold er ikke en obligatorisk del av revisors tilleggsrapport. For at revisjonsutvalget skal kunne ivareta dette overvåkingsansvaret på en effektiv måte kan revisor bli bedt om en redegjørelse om forhold Finanstilsynet har påpekt i rapporter til revisor.

Vurdering og overvåking av revisors uavhengighet

Revisors praktisering av reglene om begrensninger i omfang og innhold av revisors rådgivning til foretaket skal vurderes og overvåkes av revisjonsutvalget. Overvåkingen må omfatte godkjenning av alle tilleggstjenester og at honorar ikke er betinget og at summen av honorar for tilleggstjenester er innenfor lovbestemte grenser, jf. revisjonsforordningen artikkel 5 og 6. Revisjonsutvalget kan gi fullmakter til administrasjonen for godkjenning av tilleggstjenester levert av revisor. For å ivareta oppfølgingsansvaret, må revisjonsutvalget regelmessig ha revisors rådgivningstjenester og uavhengighet som agendapunkt på utvalgets møter. Det er hensiktsmessig å diskutere spørsmål om uavhengighet direkte med revisor.

Utvalgets sammensetning

Allmennaksjeloven § 6–42 gir regler for at medlemmene av revisjonsutvalget

skal velges av og blant styrets medlemmer. 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 den samme personen skal ha kvalifikasjoner innen regnskap eller revisjon. Hva disse kvalifikasjonene innen regnskap og revisjon innebærer er ikke nærmere definert i lovgivningen og er derfor gjenstand for en skjønnsmessig vurdering. Kvalifikasjonene kan være basert på både formell kompetanse som utdanning og profesjonstittel, og praktisk erfaring alene eller i kombinasjon. Styret bør begrunne og dokumentere vurderingen av kvalifikasjonene til revisjonsutvalgets medlemmer samlet. Loven krever at revisjonsutvalget samlet skal ha den kompetanse som ut fra selskapets organisasjon og virksomhet er nødvendig for å ivareta sine oppgaver.

I tillegg 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.

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 revisor. Lederens arbeid er beskrevet nærmere i PwCs

publikasjon «Guide for lederen av revisjonsutvalget» som ligger under [Styreportalen](#) på vår hjemmeside [pwc.no](#). Utvalgets leder bør ta et særskilt ansvar for å påse at sammensetningen av revisjonsutvalget er god og fungerer i forhold til oppgavene som skal løses.

Erfaringsmessig er mangfold noe 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 erfarne tidligere revisorer. Det kan også være nyttig å rotere medlemmer fra tid til annen for å få inn nye perspektiver.

Kompetanse- og uavhengighetskrav til revisjonsutvalgets medlemmer er også noe valgkomiteen bør være opptatt av ved innstilling av medlemmer til styret. Valgkomiteens innsats er grunnleggende for å sikre at styret som helhet har den riktige sammensetningen og kan utpeke medlemmer til revisjonsutvalget som tilfredsstiller lovens krav. For å sikre gode prosesser for valg av styremedlemmer og utpeking av medlemmer til revisjonsutvalg, er det hensiktsmessig at valgkomiteens retningslinjer omfatter hvilke kompetanse- og uavhengighetskrav som skal stilles til styrets medlemmer.

Hvor stort bør utvalget være?

Vi har sett revisjonsutvalg på én til seks medlemmer, og eksempler hvor hele styret fungerer som revisjonsutvalg. Vår erfaring er at et utvalg på tre eller fire medlemmer vil kunne være den beste løsningen for de fleste foretak, og vi anbefaler minimum tre. Et lite utvalg kan være mer effektivt både når det gjelder å avtale og gjennomføre møter og muligheten til å fordype seg i de oppgavene som utvalget har ansvar for. Siden revisjonsutvalget har særskilte oppgaver knyttet til regnskapsrapporteringen og overvåking av revisjonens kvalitet, vil det øke sårbarheten til utvalget hvis det kun er ett medlem med regnskaps- og revisjonsfaglig kompetanse.

Hvem bør delta i revisjonsutvalgets møter fra administrasjonen?

Fra administrasjonen møter ofte CFO, regnskapsdirektør og i enkelte møter CEO, samt sekretær (normalt fra økonomi- eller juridisk avdeling) for utvalget. I tillegg er det naturlig at revisor deltar på to eller flere møter for å sikre kommunikasjon med revisor i alle faser av revisjonen. I en del foretak er praksis at revisor deltar på alle møter i revisjonsutvalget.

God planlegging og godt forberedt dokumentasjon øker kvaliteten i revisjonsutvalgets arbeid

Revisjonsutvalget og administrasjonen bør etablere en realistisk og hensiktsmessig tidsplan for når møtedokumentene skal sendes til utvalget. God

saksbehandling krever at utvalget har tilstrekkelig tid til å forberede seg før hvert enkelt møte.

Omfattende sakspapirer kan være en utfordring for medlemmene av revisjonsutvalget. Det kan derfor være en fordel å lage et sammendrag som viser bakgrunnen for agendapunktet, ledelsens vurdering og konklusjon,

hvilke tiltak som skal treffes samt en tidsplan.

Er det dokumenter som stadig blir oppdatert, så tydeliggjør hva som er nytt. Det kan også være hensiktsmessig å legge detaljer i vedlegg fremfor å inkludere dem i hoveddokumenter.





Fredrik Gabrielsen
Partner, Bergen

Kompensasjonsutvalgets arbeid

Et kompensasjonsutvalg har en viktig rolle i oppfølgingen av ledende personer. Nye regler om retningslinjer og rapportering om lønn og annen godtgjørelse til ledende personer i noterte foretak har gjort det aktuelt å vurdere kompensasjonsutvalgets oppgaver og ansvar med nye øyne. Dersom foretaket ikke allerede har et kompensasjonsutvalg, bør det vurderes om tiden er inne for å etablere et slikt utvalg. Styret har et felles ansvar for de beslutninger som fattes, slik at et kompensasjonsutvalg er å betrakte som saksforberedende. Endelige beslutninger fattes i styret.

I dette kapitlet får du vite hvordan kompensasjonsutvalg kan innrette arbeidet for å ivareta ansvaret og oppgavene på best mulig måte.

Bakgrunn og rammebetingelser

Allmennaksjeloven inneholder ingen krav om kompensasjonsutvalg. Motsatt er store deler av selskapene i finanssektoren pålagt å ha et godtgjørelsesutvalg. Dette skal fungere som et forberedende organ for styret i saker som gjelder overvåking av foretakets generelle godtgjørelsesprogram og fastsettelse av godtgjørelse til daglig leder og ledergruppen.

Kompensasjonsutvalget er et underutvalg bestående av styremedlemmer, og fungerer som et saksforberedende organ for det samlede styret i behandling av saker som gjelder godtgjørelse til ledende personer. **NUES** anbefaler styret å vurdere bruk av kompensasjonsutvalg for å bidra til grundig og uavhengig behandling av saker som gjelder godtgjørelse til ledende ansatte. Utvalget bør bestå av styremedlemmer som er uavhengige av ledende ansatte. Det er ingen krav i lovgivningen om at revisjonsutvalg eller risikoutvalg, enten foretaket er pålagt eller velger å ha slike utvalg, har noe ansvar for godtgjørelse til ledende personer. For foretak som



ikke har kompensasjonsutvalg vil saker som gjelder godtgjørelse til ledende personer derfor høre direkte inn under styret.

Den nye rapporten om lønn og annen godtgjørelse til ledende personer skal kontrolleres av revisor. Revisjonsutvalget er det primære

kontaktpunktet mellom styret og revisor. I foretak som ikke har kompensasjonsutvalg, kan det derfor være hensiktsmessig at revisjonsutvalget tillegges oppgaven som saksforberedende organ for styret og dialog med revisor for rapporten om lønn og annen godtgjørelse til ledende personer.

Formål og oppgaver for utvalget

Allmennaksjeloven har nye krav om retningslinjer og rapportering knyttet til godtgjørelse til ledende personer, se nærmere om dette i kapitlet Lederlønn, retningslinjer og rapport. Kravene i allmennaksjeloven faller naturlig inn under kompensasjonsutvalgets (godtgjørelsesutvalget etter finansforetaksloven) ansvarsområde. Utvalgets oppgaver vil derfor naturlig være å forberede behandlingen av:

- Retningslinjer om fastsettelse av lønn og annen godtgjørelse til ledende personer i noterte foretak
- Rapport om lønn og annen godtgjørelse til ledende personer i noterte foretak

Enkelte kompensasjonsutvalg har også i oppgave å forberede styrets behandling av lederutviklingsplaner, ledervurderinger og etterfølgerplanlegging for ledere samt mangfold. Det er også naturlig at kompensasjonsutvalget har en rolle knyttet til å overvåke etterlevelse av foretakets retningslinjer og policyer for ledende ansatte. Problemstillinger knyttet til godtgjørelse til ledende personer kan for eksempel innebære behov for juridisk eller annen bistand utenfor foretaket. Utvalget bør derfor kunne rådføre seg med andre utenfor foretaket ved behov.

Som underutvalg av styret, bør kompensasjonsutvalget ha en arbeidsinstruks fastsatt av styret. Denne bør ta utgangspunkt i de krav og anbefalinger som finnes i lov, forskrift og anbefalinger,

og beskrive hvilke konkrete oppgaver som hører inn under utvalgets mandat. Ved møter i utvalget, bør det tas referat, og det vil være hensiktsmessig at foretakets personalavdeling er sekretariat for utvalget, normalt representert ved personalsjefen. Kompensasjonsutvalget bør også kunne trekke på ressurser fra administrasjonen ved behov.

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.

Hvor stort bør utvalget være?

En hensiktsmessig størrelse på utvalget vil gjerne være 2–3 medlemmer, og disse bør møtes minst 2 ganger i året. Dette vil vanligvis være tilstrekkelig for å ivareta eiernes interesser i spørsmål knyttet til godtgjørelse til ledende personer og bidra til å sikre kontinuitet i utvalgets arbeid over tid.

Utvalgets sammensetning

Styrets leder er ofte også leder for kompensasjonsutvalget. Det anbefales å ha med et aksjonærvalgt styremedlem i kompensasjonsutvalget. Dette for å bidra til at godtgjørelse til ledende personer innrettes slik at den ikke er i strid med eiernes interesser. Kompensasjonsutvalgets medlemmer bør, for å unngå interessekonflikter, være uavhengige av foretakets ledende personer.



Eivind Nilsen
Partner, Oslo

Risikoutvalg

Alle virksomheter lever av å ta en eller flere former for risiko. Det er en viktig oppgave for styret å forstå hvordan ulike risikoer påvirker verdiskapingen og resultater i foretaket, og ha en aktiv holdning til risikoprofil og risikotoleranse.

De siste årene har vurdering av resultater i større foretak, særlig i finansbransjen, gått fra ren bunnlinjemåling og egenkapitalavkastning til en risikojustert resultatmåling. Både styret og aksjonærer er opptatt av verdiskapingen sett opp mot risikoen foretaket har tatt for å oppnå sine resultater. Et risikoutvalg kan hjelpe styret å få en bedre forståelse av hva som er de viktigste risikoene som påvirker virksomheten og hvordan de håndteres. I dette kapitlet ser vi overordnet på beste praksis for risikoutvalg.

Børsnoterte foretak som ikke er finansforetak, har ikke krav om risikoutvalg, men står fritt til å organisere tilsyn med risikostyring i eget utvalg bestående av enkelte styremedlemmer, eller gjennom utvidelse av rollen til revisjonsutvalget. Dersom styret velger ikke å ha et risikoutvalg kan det være hensiktsmessig å vurdere om det samlede styret ivaretar de oppgavene som ellers ville høre inn under et risikoutvalg. En slik vurdering vil være nyttig for å bevisstgjøre det samlede styret om de i tilstrekkelig grad

følger opp foretakets samlede risiko, styrings- og kontrollordninger.

Fordelen med å ha et risikoutvalg er at enkelte av styrets medlemmer får anledning til å fordype seg ytterligere i foretakets risikostyring og derved bidra til at det samlede styret har et bedre beslutningsgrunnlag i saker om risikostyringen i foretaket. Motsatt kan enkelte styre anse at viktige saker knyttet til risikostyringen i foretaket bør belyses i full bredde gjennom et samlet styre uten forutgående gjennomgang i et risikoutvalg.

Finansforetak har krav om risikoutvalg. Omtalen tar utgangspunkt i kravene for finansforetak da disse kan være av interesse for andre typer foretak som et bidrag til helhetlig risikostyring. Etablert praksis for risikoutvalgets ansvar og oppgaver i finansforetak er bygd på internasjonale regler og internasjonal beste praksis, og er derfor et godt utgangspunkt ved etablering av risikoutvalg i andre typer foretak.

Organisering av risikoutvalget

Et risikoutvalg skal fungere som styrets rådgivende og saksforberedende organ, og gi styret en oversikt over foretakets samlede risiko, styrings- og kontrollordninger. For å sikre utvalgets uavhengighet krever finansforetaksloven, for de foretak som er underlagt den, at bare styremedlemmer som ikke inngår i den faktiske ledelsen av virksomheten, kan være medlem av risikoutvalget. Medlemmer av risikoutvalget må ha tilstrekkelig kunnskap og kompetanse for å forstå og overvåke foretakets risikostrategi og risikoappetitt.

Etablering av et eget risikoutvalg innebærer at styret tydelig bør avgrense utvalgets mandat mot oppgavene som ligger i revisjonsutvalget og eventuelt godtgjørelsesutvalget. Det er viktig å unngå dobbeltarbeid, særlig på områder med overlappende ansvar. Dette gjelder for eksempel hvilket utvalg en eventuell internrevisor primært skal rapportere til. Siden internrevisors arbeid er mer rettet mot operasjonelle risikoer enn risiko knyttet til finansiell rapportering, er det naturlig at internrevisor primært rapporterer til risikoutvalget. Et annet eksempel på overlappende ansvar mellom styreutvalg kan være godtgjørelsesordninger. Et risikoutvalg bør forholde seg til foretakets godtgjørelsesordninger og vurdere om de bidrar til forsvarlig risikostyring og ikke skaper incentiver til uønsket høy risikotaking. Et eventuelt godtgjørelsesutvalg skal fortsatt være et organ som vurderer helheten i godtgjørelsesordninger, forbereder retningslinjer for og saker

om godtgjørelse for ledende ansatte, og gjennomfører løpende vurderinger og overvåking av foretakets policyer på dette området.

Risikoutvalgets oppgaver

Formålet med å etablere et risikoutvalg er å øke fokus på risikostyringen i foretakene. Slik sett er hensikten bak risikoutvalget å forsterke styrets oppfølging av risikokulturen i selskapet, sette føringene og policy for hva slags risikoappetitt foretaket skal ha, samt overvåke ledelsens implementering og etterlevelse av dette. Det vil derfor være risikoutvalgets ansvar og oppgave å sørge for en klar sammenheng mellom overordnet strategi, risikostyring og kapitalplanlegging.

Risikoutvalget er et saksforberedende utvalg. Det er styret som tar beslutninger i saker risikoutvalget har forberedt for styret og som også har det fulle ansvaret for saker forberedt av risikoutvalget.

Mens revisjonsutvalget i større grad fokuserer på risiko og internkontroll i finansiell rapportering, og forholdet til ekstern revisor, er det naturlig at risikoutvalget har følgende oppgaver:

- forberede styrets vurdering av risiko og samlet kapitalbehov
- jevnlig ha kontakt med risikokontrollfunksjonen og motta relevant rapportering fra foretakets kontrollfunksjoner
- minst årlig gjennomgå foretakets risikopolicyer
- overvåke at foretakets risikopolicyer følges



- vurdere om prisingen av foretakets produkter tar hensyn til foretakets forretningsmodell og risikostrategi

Blant områdene som bør være gjenstand for risikoutvalgets vurdering kan nevnes:

- foretakets rammeverk for risikotoleranse, risikoappetitt og risikostyring
- innhold, format og frekvens på risikorapportering fra administrasjonen
- foretakets egenvurdering av risiko og kapitalbehov
- organisering og oppfølging av foretakets risikostyringsfunksjon med hensyn til kompetanse,

ressurser og regulatoriske krav til funksjonen

- utforming av insentivsystemer med hensyn til risiko, kapital, likviditet og inntjening
- foretakets internrevisjon, herunder internrevisjonsplaner, prioriteringer og rapportering

Møteplanen for risikoutvalget bør tilpasses til tidspunktene for periodisk risikorapportering og eller ved oversendelse av kapitalplaner, samt gjennomgang, oppdateringer og revisjoner av foretakets risikoappetitt, risikotoleranse og tilhørende risikopolicyer.



Roy Heggelund
Partner, Stavanger

Styrets rolle i motvind

Alle foretak og deres styrer vil før eller siden møte ruskevær og kriser. Uventede og uønskede hendelser vil inntreffe, enten det gjelder eksterne rammebetingelser og markedsforhold eller interne problemer og hendelser. Når krisen er et faktum må styre og ledelse finne sammen. En god håndtering vil kreve improvisasjon, samhandling og problemløsning. Mye kan gjøres i forkant. Det viktigste for å håndtere en krisesituasjon er å være forberedt. Det er en rekke tiltak et selskap og dets styre kan gjøre i forkant slik at man er best mulig rustet til storm. For en ting er sikkert – krisen kommer før eller siden.

Jevnlig oppfølging av risiko og internkontroll

Styret har et lovfestet ansvar for å sikre forsvarlig drift av virksomheten, og dette inkluderer å påse at selskapet har robust risikostyring. En god prosess for å forstå risiko, påse tilstrekkelig intern kontroll og sikre tiltak for å håndtere uønsket risiko vil være et av de viktigste tiltakene for i størst mulig grad å unngå uønskede hendelser og være best mulig rustet. Særlig viktig er det å sikre rutiner for etterlevelse av lover, regler og interne retningslinjer. Problemer med etterlevelse vil kunne ha store konsekvenser som bøter og sanksjonering fra myndigheter samt betydelig omdømmerisiko.

I tillegg er det avgjørende å ha god innsikt i mulige risikoer, deres sannsynlighet og mulige konsekvens og iverksette tiltak for å redusere uønsket risiko til et akseptabelt nivå. En viktig risiko å overvåke, er selskapets likviditet og overholdelse av lånevilkår fra selskapets eksterne långivere. Dette er et tema som bør være på styrets agenda jevnlig, og særlig i faser med usikkerhet.

Krise- og beredskapsplanlegging

Styret må påse at ledelsen i virksomheten har etablert en krise- og beredskapsplan som inkluderer hvordan styret skal involveres i en akutt situasjon eller vanskelig fase. Planen bør inkludere temaer som roller og ansvar, hvem som



Marit Barth
Partner, Oslo

skal involveres og hvordan beslutninger skal tas. Det kan også være verdifullt å inkludere hvilke ressurser styret og ledelsen kan mobilisere og trekke på når krisen er der, fra juridisk støtte, intern og ekstern revisor, intern kommunikasjonsavdeling og eventuell ekstern støtte for håndtering av media. Planen bør enten diskuteres med eller vedtas av styret, og må gjøres kjent for alle som må involveres når krisen oppstår.

De beste virksomhetene øver også på ulike situasjoner og scenarioer for å teste robustheten av planen, og sikre at roller og oppgaver er forstått.

Et særlig viktig tema for styret i en slik plan er roller og ansvar når alt haster og beslutninger må tas raskt. Hvordan skal styrets leder og daglig leder samhandle i en akutt situasjon? Hvilken rolle skal styrets leder ha? Og hvordan skal styrets

leder jobbe mot resten av styret for å sikre at styret holdes oppdatert og blir tilstrekkelig involvert?

Ved å legge planer og i forkant avklare roller, oppgaver og informasjonsflyt står man godt rustet til å jobbe effektivt når en akutt situasjon oppstår.

Suksesjonsplanlegging

En av styrets oppgaver er å sikre at virksomheten har suksesjonsplaner, og særlig viktig er det å ha en slik plan for daglig leder. I tillegg er det viktig å diskutere stedfortreder og hvem som skal tre inn som daglig leder om vedkommende av ulike grunner ikke er tilgjengelig eller kan utføre sine oppgaver. Tilsvarende bør gjøres for enkelte andre kritiske roller. Dette er diskusjoner som regelmessig bør tas i styret, slik at man ikke mister viktig tid i en akutt situasjon som inkluderer nøkkelpersoner.

Alt kan ikke planlegges

Noen ganger er det ikke mulig for selv det mest forutseende styre å være forberedt. Det vil oppstå kriser som må håndteres, og styret og ledelse må improvisere for å komme i mål. Vi har snakket med styre som har vært i vanskelige situasjoner og her har vi oppsummert noen av deres (ofte dyrekjøpte) erfaringer:

- Krise krever mer enn noen gang tydelig ledelse. Det er viktig å avklare roller, oppgaver og fullmakter så tydelig som mulig, og justere underveis om det oppstår endrede behov.

- Tidlig avklare hvordan beslutninger skal tas og hvordan informasjon skal flyte, herunder hvordan styreleder kan handle på styrets vegne og hvordan resten av styrets skal involveres eller holdes oppdatert. Sikre informasjonsflyt mellom styreleder og daglig leder/krisestab, og fra styreleder til resten av styret og tilbake.
- Sikre at styret har mest mulig fakta og riktig beslutningsgrunnlag. Hva har egentlig skjedd? Sitter styret med riktig informasjon, inkludert regnskapsmessige konsekvenser? Hva er reell likviditet? Har vi full oversikt over lånebetingelser og risiko rundt etterlevelse? Har vi simulert konsekvenser av endringer i rentenivåer eller valutakurser?
- Sikre god kommunikasjon og informasjon til relevante interessenter, inkludert til eiere, kreditorer og ansatte. Passe på at det ikke oppstår situasjoner der informasjon til eiere eller andre interessenter forfordes.
- Være handlekraftig og tydelig, men uten å undergrave tillit til administrasjonen og ledelsens rolle
- Jobbe med å forstå rotårsak til krisen i parallell med at det akutte må håndteres. Sikre at man raskt kommer i gang med å løse det underliggende problemet. Våge å gjøre endringer i ledelsen om nødvendig
- Sikre tilstrekkelig skriftlighet og sporbarhet for avklaringer og beslutninger.



Sjur Holseter
Partner, Oslo

Å være børsnotert øker selskapets og styrets ansvar

Hovedhensikten med en børsnotering er økt tilgang til egenkapital, både ved selve noteringen, men også etterpå. En børsnotering skaper i tillegg likviditet i aksjene. Ved børsnotering selges aksjer inn til en ubegrenset krets av investorer, og med dette følger et økt ansvar, både for foretaket og foretakets styre. Ved børsnotering må foretaket være et allmennaksjeselskap, og det underlegges verdipapirhandelloven samt børsens egne regler. Også andre lover har et større fokus på børsnoterte selskaper. Alt dette øker på ulike måter ansvaret for selskapet og styret, og i dette kapitlet gir vi en nærmere beskrivelse av dette økte ansvaret.

Allmennaksjeselskap – når selskapet vil henvende seg til en ubestemt krets av investorer

Bare allmennaksjeselskaper kan henvende seg til allmennheten og hente aksjekapital fra en ubestemt krets av investorer. Ved notering på hovedlisten *Oslo Børs* eller på *Euronext Expand* (tidligere *Axess*) må derfor et ordinært aksjeselskap omdannes til ASA. Tilsvarende gjelder ikke for notering på *Euronext Growth*. Beskrivelsen i det følgende fokuserer primært på selskaper

som noteres på *regulert marked*, dvs Oslo Børs eller Euronext Expand. Beskrivelsen er likevel svært relevant også for selskaper som noteres på Euronext Growth.

Mens et AS ivaretar aksjonærenes ønske om fleksibilitet i organiseringen av selskapet, ivaretar et ASA i større grad investorenes interesse om likebehandling og kapitalbeskyttelse. Et ASA gir således investorene mer beskyttelse.



Styremedlemmene måles til en høyere standard – allmenn-aksjeloven og børsreglene

Oslo Børs krever at styremedlemmene må ha tilfredsstillende kompetanse om reglene for selskaper notert på børsens markedsplasser (dette gjelder ikke renteutstedere), og tilbyr kurs for styremedlemmene ved notering. Alle børsnoterte selskaper, med unntak for selskaper notert på Euronext Growth, må som hovedregel ha et revisjonsutvalg med medlemmer hentet fra styret, og utvalget må ha kompetanse på revisjon og regnskap. Det er et stadig økende fokus på revisjonsutvalgets rolle, og dermed også et økende ansvar for dette utvalget. Se nærmere om dette i eget kapittel [Revisjonsutvalgets arbeid](#).

Børsen krever videre at styremedlemmene er skikket til å være styremedlem, det vil si at de ikke har vært dømt for brudd på kapitalmarkedsregelverket eller regnskapsloven. Videre er det et krav i allmennaksjeloven at styret har nødvendig kjønnsbalanse. Styret i børselskaper må også oppfylle konkrete krav til uavhengighet overfor ledelse, forretningsforbindelser og større aksjonærer.

Kapitlet *Styrets rolle og ansvar* behandler nærmere den skjerpede aktivitetsplikten som påligger styret når foretaket utfordres med eksempelvis sviktende finansiering, svakheter i internkontrollen, eventuelt at ansatte og foretaket bryter lover, regler og/eller interne regler, såkalte compliance issues.

Anti-korrupsjon

Mange børsnoterte selskaper har virksomhet i utlandet eller handler med utenlandske foretak. I Norge er korrupsjon i henhold til straffeloven en straffbar handling, og kan medføre bot eller fengsel inntil 10 år. Norsk lovgivning mot korrupsjon er blant de strengeste i verden. Også land som UK og USA har strenge regler på dette området. Styret må derfor ha et stort fokus på anti-korrupsjon og sikre at selskapet har retningslinjer, regelmessige internkontroller og rutiner for å avdekke uregelmessigheter.

Verdipapirhandelloven – prospekt og løpende finansiell rapportering

Fra det tidspunkt et selskap søker børsnotering omfattes det av verdipapirhandelloven som skal sikre ordnet og effektiv handel i verdipapirer. Dette innebærer blant annet at selskapets forretningsmodell og strategi gjennomlyses ved notering, og at det må lages et prospekt med all relevant informasjon. Slike prospekter er styrets ansvar. Fra søknadstidspunkt og videre etter notering må selskapet informere markedet om all relevant informasjon knyttet til selskapet og aksjene. Primært vil dette være innsideinformasjon, som generelt beskrevet vil være informasjon om selskapet eller aksjene som vil kunne påvirke aksjekursen merkbart. Hovedregel for innsideinformasjon er at slik informasjon skal rapporteres umiddelbart til markedet. Selskapet har dog en snever adgang til å velge utsatt offentliggjøring i gitte situasjoner, og i så fall må Børsen informeres underhånden.

Det er viktig å få kommunisert risikofaktorene som knytter seg opp mot selskapets virksomhet til investorene, både i prospektet og etter notering. Investorene ønsker å være informert om hva ledelsen anser som de viktige risikofaktorene for å kunne prise inn disse i aksjekursen.

Ved rapportering av årsregnskapet (revidert) og halvårsrapporten (urevidert) må styret og de ansvarlige hos utstederen avgi en egen fullstendighetserklæring om regnskapet og års-/halvårsberetningen. En slik erklæring er forøvrig ikke et krav for selskaper notert på Euronext Growth.

I kapitlet [Børser og tilhørende regler](#) er opptaksregler og løpende krav til børsnoterte selskaper beskrevet nærmere.

Prinsippet om likebehandling – hva med rettede emisjoner?

Likebehandling av aksjonærene er et grunnleggende prinsipp i allmennaksjeloven og verdipapirhandelloven, og følges nøye opp av Børsen. Likebehandling av aksjonærene settes spesielt på prøve når et børselskap gjør en rettet emisjon, altså en emisjon rettet mot en begrenset krets av investorer. I prinsippet medfører en rettet emisjon forskjellsbehandling av aksjonærer som ikke får tilbud om å tegne seg. I praksis er imidlertid rettede emisjoner mer hovedregelen enn unntaket blant norske børselskaper, selv om lovens hovedregel er fortrinnsretts-emisjoner. Ulemper og fordeler knyttet



til rettede emisjoner kontra fortrinnsrettsemisjoner omtales nærmere i kapitlet [Børser og tilhørende regler](#).

Verdipapirhandelslovens krav i tilknytning til primærinnsidere og oppkjøp

Styre og ledelse for en utsteder vil generelt alltid ha tilgang til innsideinformasjon i selskapet. Verdipapirhandelloven legger derfor opp til strengere aktsomhetsregler og plikter for denne personkretsen. Primærinnsidene og deres nærstående har herunder en meldeplikt ved kjøp/salg av selskapets noterte finansielle instrumenter. Selskapet må videre til enhver tid sørge for å ha en

oppdatert liste over sine primærinnsidere, og listen skal offentliggjøres på nettsiden til Oslo Børs.

Primærinnsidene har et generelt handelsforbud i aksjer eller gjeldsinstrumenter utstedt av utsteder, eller i derivater eller andre finansielle instrumenter knyttet til disse i en periode på 30 kalenderdager før offentliggjøring av pliktig finansiell rapportering.

Hvis det fremsettes tilbud etter reglene om tilbudsplikt i verdipapirhandelloven om kjøp av børselskapet, skal selskapets styre utarbeide og offentliggjøre et dokument som inneholder styrets

begrunnede vurdering av tilbudets konsekvenser i forhold til selskapets interesser. I slike situasjoner må styret søke bistand fra sin juridiske rådgiver. Merk at for foretak notert på Euronext Growth er det ikke et eget tilbudsregime – tilbudsreglene i verdipapirhandelloven gjelder kun ved notering på «Oslo Børs» og «Euronext Expand».

Transaksjoner med nærstående parter

Det er verdt å merke seg at både allmennaksjeloven og verdipapirhandelloven krever mer oppfølging og informasjon i tilknytning til transaksjoner mellom foretaket og dets nærstående. Dette er nærmere omtalt i kapitlet [Transaksjoner mellom nærstående](#).

Regnskapslovens krav om ytterligere informasjon

Børsnoterte foretak plikter i henhold til regnskapsloven ([§ 3-3 b](#)) å utarbeide en redegjørelse om selskapets foretaksstyring. Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES) gir gjennom sin [anbefaling](#) god innsikt i hva et selskap bør legge i en slik redegjørelse. De aller fleste norske, noterte selskaper følger NUES-anbefalingen hvis formål er å bidra til at aksjonærenes interesser og kapital forvaltes best mulig.

Regnskapsloven ([§ 3-3 c](#)) krever også at børsnoterte foretak utarbeider en redegjørelse om samfunnsansvar, eventuelt begrunner hvorfor man ikke har en slik redegjørelse. Videre krever samme lov mer informasjon i årsberetningen

([§ 3-3 a](#)) for et børsnotert selskap. De enkelte redegjørelsene i § 3-3 omtales i kapitlet [Årsberetning og redegjørelser](#).

Oppsummert: Styrets ansvar samt selskapets renommèrisiko

Styrets oppfølging av likebehandling av aksjonærene (eksempelvis med hensyn til emisjoner) samt selskapets håndtering av innsideinformasjon er to områder hvor styret bør være spesielt aktsomme da manglende oppfølging på disse områdene ofte kan slå inn hardt på aksjonærenes verdier.

Manglende oppfølging av allmennaksjeloven, verdipapirhandelloven, regnskapsloven og/eller Børsens regelverk vil kunne medføre børsbot fra Børsens side, men også sanksjoner fra Finanstilsynet eller Økokrim. Svært krevende vil også eventuelle erstatningskrav fra aksjonærer rettet mot selskapet eller direkte mot det enkelte styremedlem være.

Et notert selskap har videre mange interessenter og får stor oppmerksomhet fra media. Utover konsekvensene for selskapet og eventuelt styret som nevnt over, vil eventuelle brudd på regelverket også kunne få stor oppmerksomhet og skade selskapets renommè. Dette kan medføre at selskapet taper tillit i kapitalmarkedene. I neste omgang vil manglende tillit i kapitalmarkedene kunne gjøre det vanskeligere å hente ny kapital med den konsekvens at prisen på kapital øker.

Styrets oppgaver

En uttømmende liste over styrets oppgaver er ikke mulig å lage, men i dette kapitlet har vi samlet og strukturert de mest sentrale oppgavene. Styring og kontroll er viktig, men også organiseringsoppgavene, forvaltningsansvaret og ikke minst strategiarbeidet for å bidra til selskapets utvikling. Vi fremhever også noen forhold i tiden som krever særskilt oppmerksomhet fra styret, herunder bærekraft og ESG-arbeid samt cybersikkerhet.

I valget av temaer har vi lagt vekt på nye krav fra siste år, slik som kravene til retningslinjer og rapportering av godtgjørelse for ledende personer og aktivitets- og redegjørelsesplikten knyttet til ikke-diskriminering og likestillingsarbeidet. Andre artikler er knyttet opp til risikoområder hvor vi erfarer at mange selskaper opplever det krevende å håndtere, blant annet personvern og internkontroll. Vi behandler også forhold knyttet til internkontroll og risikostyring som er tilbakevendende områder med stadig behov for læring og utvikling.



Thomas Fraurud
Partner, Oslo

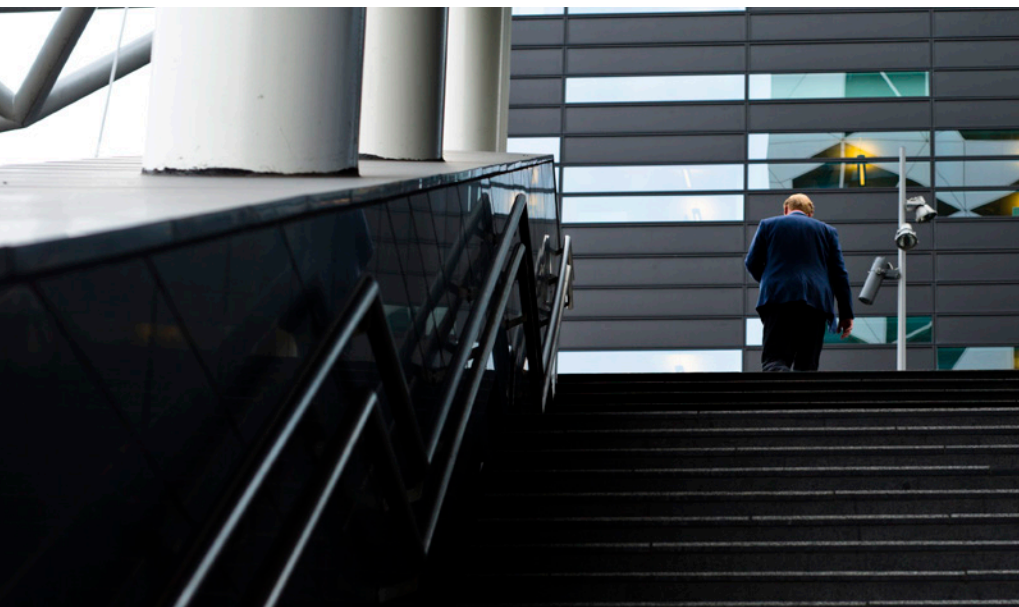
Strategi

Styrets rolle i strategiarbeid

Det å fastsette strategi og trekke de lange linjene for organisasjonens utvikling og verdiskaping er en av styrets viktige oppgaver. I tillegg til å skape verdi for eierne skal selskapet også sette en retning for hvordan andre interessenter, eller stakeholdere, skal hensyntas i virksomhetens prioriteringer. Styrets rolle i strategiarbeidet er å gi rammer og stille krav til strategiprosessen. Gjennom dette sørger styret for at administrasjonen etablerer en strategiprosess som er tilpasset virksomheten og dens omgivelser. Gjennom oppfølging av handlingsplaner og milepæler vil styret også kunne bidra til å korrigere og utfordre strategien underveis i strategiperioden.

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. I de fleste selskaper har styret en årlig strategisamling der de får presentert ulike innspill fra administrasjonen. I de senere årene har det også blitt mer vanlig å etablere en strategiprosess der styret har ulike

strategiske temaer på agendaen gjennom året. Dette kan bidra til at styret kommer tettere på de store strategiske diskusjonene i selskapet. Høy endringstakt i samfunnet gjør det enda viktigere med gode og jevnlig strategiske diskusjoner mellom styret og administrasjonen. Styret skal videre være med å sikre at organisasjonen er rigget for å levere på de strategiske målene som er satt, og bør også hensynta dette i strategiprosessen.



Som en del av strategiprosessen bør styret stille seg noen grunnleggende spørsmål, herunder:

- Forstår vi hvordan eksterne faktorer vil påvirke bransjen og selskapet fremover?
- Gjør vi gode og reelle vurderinger av hvilken retning selskapet bør ta på kort, mellomlang og lang sikt?
- Bidrar strategien til tilstrekkelig verdiskaping sett opp mot investerings- og risikoprofil?
- Klarer vi gjennom strategiprosessen å identifisere og konkretisere fremtidig konkurransekraft? Er vi i stand til å ta konkrete valg, inklusive å velge bort?
- Hjelper strategiprosessen til med å skape og evaluere nye ideer? Har vi en fornuftig vekststrategi?
- Er vi riktig organisert for nødvendig omstilling som følge av teknologisk utvikling og nye mål og muligheter?

- Bruker ledelsen tilstrekkelig tid på strategiske vurderinger, eller slukes ledelsen av daglig drift og «brannslukking»?
- Hjelper strategiprosessen oss med å utforme klare målsetninger?
- Brukes styrets kompetanse i tilstrekkelig grad i strategiprosessen?
- Er strategiprosessen egnet til å skape energi og motivasjon blant selskapets ledelse og ansatte?
- Følges strategiplanen opp med klare tiltak for å gjennomføre strategien på en betryggende måte?
- Har selskapet etablert tilstrekkelig KPI-er for å måle og motivere til den strategiske utviklingen?

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

Trinnene i en strategiprosess

Det finnes utallige varianter av hvordan et strategiarbeid kan gjennomføres. Vår erfaring er imidlertid at en strategiprosess vanligvis inkluderer seks faser.



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 stille krav til strategiprosessen, eksempelvis:

- Omfang – en mindre justering eller en ny strategi
- Tidshorisont – ett år, to år eller flere år
- Frister og krav til leveranser
- Hvordan skal selve strategiprosessen gjennomføres

Styret bør stille følgende spørsmål til administrasjonen:

- Hvordan er fremtidsutsiktene for bransjen, og hva er våre hovedutfordringer og muligheter?
- Hvordan ser konkurransebildet ut? Hva gjør konkurrentene, og er vi «på» i forhold til det teknologiske skiftet?
- Er tilgangen av kunnskap slik at den krever involvering av ansatte utover topp- og mellomledelse? Eller eksterne?
- Hvordan kan det utvikles gode beslutningsgrunnlag for styret på strategiske områder?

2 Undersøke strategiske muligheter

Styrets rolle:

Styret har normalt ingen aktiv rolle i fasen der underlagsmaterialet for strategiske beslutninger fremskaffes. Styret bør likevel forvisse seg om at arbeidet som utføres med den strategiske diagnostikken (eksterne og interne analyser) er av tilfredsstillende kvalitet.

Styret bør stille følgende spørsmål til administrasjonen:

- Hvordan tror vi konkurransen vil arte seg fremover?
- Hva er nøkkelfaktorene for eksisterende og fremtidige konkurransekraft?
- Hvilke ulike fremtidsscenarioer er sannsynlige, og hvordan skal vi forholde oss til disse?
- Hvilke nye ideer har vært analysert og vurdert?
- Hva er våre konkurransefortrinn?
- Har vi de rette menneskene i de rette posisjonene?
- Er vi organisert på en måte som sikrer utvikling og innovasjon i strategiprosessen?

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 administrasjonens vurderinger som inkluderer hovedtrekkene i strategien. Ofte har man arbeids-samlinger med styret, der foreslått strategi diskuteres og utfordres. De siste årene har det blitt mer og mer vanlig med jevnlig presentasjon av viktige strategiske temaer fra administrasjonen til styret gjennom året. Dette er en god anledning for styret og administrasjonen til å ha en kontinuerlig og åpen diskusjon rundt strategiske temaer, og får styret til å være tettere på i strategiarbeidet.

Styret bør stille følgende spørsmål til administrasjonen:

- Hva skal være våre strategiske mål?
- Er de strategiske beslutningene i tråd med selskapets visjon og verdier?
- Har selskapet tilstrekkelig ledelses-kapasitet 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 hvordan strategien skal konkretiseres og implementeres.

4 Utarbeide handlingsplaner

Styrets rolle:

Styrets oppgave er å sikre fremdrift og muliggjøre fremtidig oppfølging av administrasjonens tiltak.



Styret bør stille følgende spørsmål til administrasjonen:

- Hvilke tiltak er nødvendige 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? Hvilke «Key Performance Indicators» (KPI-er) må vi måle for å evaluere fremdriften?
- Har vi en optimal styringsmodell for å levere på strategien?

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. Samtidig er det viktig at en strategiplan er levende som tar hensyn til ny informasjon og læring underveis. Handlingsplanene må derfor kunne revurderes og endres ved behov.

5 Gjennomføre strategien

Styrets rolle:

Styrets hovedoppgave i denne fasen er først og fremst å sørge for å evaluere fremdrift i vedtatte planer/handlinger, sikre at selskapet er på riktig kurs, samt sørge for at muligheten holdes åpen til å endre kurs hvis nødvendig. 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, målene som er satt?
- Hvordan kan vi dra maksimale fordeler ut av de resultatene vi har oppnådd og skal oppnå?
- Er det endringer i omgivelsene, for eksempel muligheter eller trusler, som kan tilsa at vi bør revurdere vår strategi?
- Forstår vi konsekvensene av mulige endringer i interne og eksterne rammebetingelser?
- Hva må til for at selskapet skal bli enda mer innovativt?
- Trekker de strategiske prosjektene i samme retning?
- Har vi rett kompetanse og kapasitet?

6 Lære og korrigere

Styrets rolle:

Styrets hovedrolle i denne fasen er å evaluere de tiltak som er iverksatt, vurdere om det er behov for å korrigere kurs og identifisere strategiske forbedringsområder. Forbedringspunktene må så implemeteres og forsterkes i organisasjonen.

Noen spørsmål styret bør stille seg i denne forbindelse:

- Har vi virkelig forstått hva som er de viktigste driverne som påvirker selskapets verdi? Og har vi tilstrekkelig fokus på disse i strategi og handlingsplaner?
- Har vi gode nok måle- og insentivordninger for å forstå hvor vi er og forsterke ønsket retning og atferd?
- Lærer vi og er vi i stand til å identifisere og ta vare på kunnskapen vi samler? Er vi gode nok til å tilgjengeliggjøre og anvende kunnskap og læring i organisasjonen?

For å lykkes med å implementere strategien er det kritisk at man sikrer eierskap til mål, visjon, verdier og handlingsplaner blant ansatte slik at de trekker i samme retning. 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 deler vi følgende refleksjoner:

- 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.
- Strategi er i mange virksomheter en mer kontinuerlig prosess. Ikke tenk på strategi som «den store perfekte planen». Strategi er like mye å jevnlig revurdere retning, dypdykke i enkelttemaer og teste ut ideer. Og revurdere igjen.
- Sørg for at styret har en aktiv rolle både i å etablere, sikre eierskap og implementere strategien.
- Ha et bevisst forhold til samfunnsansvar og bærekraft. Fokus på klima og miljø er forretningskritisk både med tanke på kunder, investorer og ansatte.
- Ha en klar formening om hvor dere skal, og sett klare strategiske mål for hva selskapet skal oppnå.
- I en volatil verden, er det viktig å kunne skifte kurs. Rask endringstakt setter større krav til selskapenes tilpasningsevne.
- Ikke glem digitalisering og risiko for disrupsjon. Nye aktører kan true bransjen og virksomheten, så det å ikke gjøre endringer kan også vise seg å være den største beslutningen.
- Det primære målet er alltid å finne frem til strategier som øker selskapets verdi – den må være relevant, tydelig og man må ha tatt valg. Strategi handler også om å velge bort.



Hanne Sælemyr
Partner, Bergen

Strategi Bærekraft i styrerrommet

Bærekraft handler om langsiktig verdiskaping. I dag står foretak overfor store endringer i hvordan de bør operere. Investorer, banker, kunder, forbrukere, ansatte og myndigheter har stadig høyere forventninger til at foretak tar ansvar for sin påvirkning på samfunnet, klima og miljø. Etterlevelse av lover og regler er ikke lenger nok; foretakene 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 om risiko og muligheter. En av styrets viktigste oppgaver er å sikre at foretaket driftes 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 foretakets videre utvikling og vekst.

Et mer helhetlig risikoperspektiv

En tydelig strategi og åpenhet rundt resultater for bærekraft gir god innsikt i foretakenes evne til å håndtere ikke-finansiell risiko, noe som igjen kan påvirke foretakets evne til å skape verdi over

tid. Det er økende fokus på hvordan foretaket påvirker klima, miljø og samfunn og hvordan håndtering av bærekraft påvirker fremtidige verdiskaping.

EU har integrert bærekraft i en rekke av ny regulering og har etablert en taksonomi med juridiske definisjoner for hva som er bærekraftige økonomiske aktiviteter. Dette er nærmere beskrevet i eget kapittel under [*Bærekraftig finans og taksonomien – hva betyr det for norske foretak?*](#) Foretakets håndtering av bærekraft kan påvirke tilgang til kapital og pålegger større foretak nye rapporteringsplikter. Koblingen mellom



virksomhetsstyring og bærekraft er også reflektert i [NUES oppdaterte anbefalinger fra 2021](#), hvor det presiseres at foretak skal skape verdier på en bærekraftig måte, og at styret bør ta hensyn til økonomiske, sosiale og miljømessige forhold. Det er styrets ansvar å

identifisere vesentlige bærekraftstemaer for foretaket og å ta hensyn til bærekraft i virksomhetsstyringen.

Bærekraftsrisiko 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 foretak 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 kan ha større markedsmuligheter og bedre forutsetninger for å styrke sin strategiske posisjon og konkurransekraft.

Foretak som arbeider godt med og rapporterer åpent om bærekraftsrelatert risiko og negativ påvirkning på samfunn og miljø, bygger tillit i markedet. Bærekraftige foretak viser at de opererer ansvarlig og langsiktig. Siden arbeidstakere er mer bevisste på bærekraftig og klimavennlig forbruk og produksjon, vil foretak med fokus på bærekraft også kunne tiltrekke seg de flinkeste ansatte.

En bærekraftig forretningsstrategi beror på kontinuerlig forbedring og tilpasningsevne og er derved innovasjonsfremmende. 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 foretakets strategiske beslutninger og retning kan styret danne seg et bedre bilde av nye forretningsmuligheter og mulige konkurransefortrinn. På sikt kan det også styrke foretakets strategiske posisjon, øke kapitaltilgangen og gi bedre langsiktig lønnsomhet.

Hvordan kan styret arbeide målrettet med bærekraft?

Foretakene som er best på bærekraft arbeider strukturert med å integrere relevante bærekraftstemaer i både risikostyringen 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.

For ytterligere informasjon og relevante artikler og praktiske råd [se guiden om bærekraft i styrerommet](#) på PwC sin nettside.



Jonas Gaudernack
Partner, Oslo

Organisering

Styrets organiseringsoppgaver

Styret skal etter aksjelovgivningen sørge for forsvarlig organisering av virksomheten. Dette må fra et minimumsperspektiv gjøres for å etterleve relevante lovkrav og ivareta selskapets verdier. De fleste virksomheter vil naturlig gå lenger enn dette, og benytte organiseringen som et virkemiddel til å realisere strategier, mål og samfunnsoppdrag.

I dette kapitlet belyses et utvalg relevante temaer knyttet til organisering av virksomheten. Kapitlet tar utgangspunkt i at selskapet har etablert instruks for styret, daglig leder og eventuelle styreutvalg, og retter blikket mot selskapets operative organisering.

Hvor involvert skal styret være i organiseringen?

Styret bør i instruks til daglig leder og i styreinstruksen tydeliggjøre hvilke typer organiseringsspørsmål som skal avgjøres av styret, hva daglig leder kan fastsette selv, og hva styret skal holdes informert om for å påse god organisering. Normalt vil selskapets strategier, retningslinjer og mandater/instruks for styreforankrede roller inneholde avklaringer knyttet til organisering. Styret vil derfor naturlig være beslutningstaker. På

andre områder vil styrerapportering rundt eksempelvis drift, hendelser, investeringer og risiko/internkontroll gi styret innsikt og overblikk over organisatoriske forhold. Mange styre kan ha nytte av å vurdere om de har en hensiktsmessig grad av involvering i organiserings-spørsmål, og eventuelt benytte nevnte instruks til tydeliggjøring av ønsket involveringsgrad.

Valg av hovedprinsipp for organisering

Effektiv styring forutsetter tydelige ansvars- og beslutningslinjer. De fleste virksomheter velger derfor et bærende hovedprinsipp for organisering, der hovedlinjen kan være geografi, produkt/tjeneste, markedssegment, verdikjede eller liknende. I tillegg tilkommer sentrale stabs-/støttefunksjoner som ofte har fagansvar og yter pålagte fellestjenester. Vellykket iverksettelse av organiseringen forutsetter forståelse for og enighet rundt hvor ansvar og myndighet ligger, og gode mekanismer for hvordan samspillet skal foregå i viktige matrise-grensesnitt. Kultur for samspill vil smøre maskineriet, mens det motsatte ofte skaper siloer, mistro og suboptimalisering.

Kontrollfunksjoner – i bredere forstand

Over tid har god praksis for internkontroll utviklet seg, og mange virksomheter har varianter av risikostyrings-, compliance- og internrevisjonsroller. I tillegg tillegges roller som informasjonssikkerhetsansvarlig, personvernombud og sikkerhetsansvarlig økende myndighet, med periodisk direkterapportering til styret for å tilrettelegge for styrets «påse-ansvar». Mange virksomheter og styre kan ha nytte av å løfte blikket og se helheten i samspillet mellom denne typen funksjoner gjennom året, og om det er rom for økt koordinering.

Konsernperspektivet

Prinsippene for konsernstyring er viktige. Hvor mye av styringen skal skje

i linjen versus i formelle organer i henhold til juridisk struktur? Hva er rollen og myndigheten til fagroller og kontrollfunksjoner i konsernspiss? Hvordan skal operative selskap få dekket behov som sentrale funksjoner og tjenester ikke dekker i tilstrekkelig grad? Et første skritt er å nedfelle hva man har tenkt i form av styringsprinsipper. Deretter må linjeledere som også ivaretar formelle roller i styrende organer nedover i den juridiske konsernstrukturen være ryddige på hvilken hatt de har på hodet i ulike sammenhenger. De med konserndefinerende fagroller må videre utøve makten sin gjennom gode involveringsprosesser, slik at felles føringer og tjenester gir mening og nytte for de som treffes. Som på andre områder, er avklaringer, koordinering og samspill avgjørende.

Samspillet i større «økosystem»

I flere sektorer danner det seg større økosystemer over tid, med sektorsentraliserte tjenesteytere, utkontraktering eller verdikjedemessig oppdeling. Et viktig spørsmål for styret er hvilke områder som er kjernekompetanse og hvilke områder som kan settes ut til tjenesteytere. Ved tjenesteutsetting er det viktig at styret følger opp at det er etablert tilstrekkelig god kravstilling til internkontroll hos leverandører, og at det foreligger avrapportering på etterlevelse, samt at man har revisjonsrett eller tilgang på attestasjoner. Det er videre viktig å håndtere et stadig økende compliancepress, eksempelvis knyttet til personvern, bærekraft/åpenhet, informasjonssikkerhet med mer.

Oppsummering

Oppsummert er det mange ulike nyanser i hvordan styrets organiseringssoppgaver iverksettes og følges opp. Momentene ovenfor belyser noen viktige temaer som styret kan ta med seg i sitt arbeide. Felles for alle er at det er styret og toppledelsen som må sette tonen på toppen og lage strukturer som sikrer at styringssignaler når helt ut, og tilsvarende sikre informasjonsflyt fra ytterpunktene og hele veien tilbake til toppen. Som et avsluttende innspill vises til læringsmulighetene fra styringsmessige modne sektorer som finans, der det foreligger en rekke gode standarder fra tilsynsorganer med tilhørende tilsynsrapporter, både for sektorpraksis og overfor enkeltelskap.





Arne Birkeland,
Partner, Stavanger

Kontroll

Styrets kontrolloppgaver

Styret har det overordnede ansvaret for virksomheten, og dette ansvaret kan ikke delegeres bort til den daglige ledelsen. Det kan være fristende for styret å fokusere på strategi og forretningsutvikling og nedprioritere styrets tilsynsansvar for virksomheten. God styring og kontroll skaper etter vår erfaring trygghet for at viktige forretningsmessige beslutninger er basert på et solid og pålitelig beslutningsgrunnlag.

Styrets tilsynsansvar

Styret har etter allmennaksjeloven [§ 6-13](#) et ansvar for å føre tilsyn med den daglige ledelse og selskapets virksomhet forøvrig. (Lignende bestemmelser finnes i finansforetaksloven [§ 8-6](#)). Hva ansvaret innebærer avhenger av arten og omfanget av virksomheten. Er virksomheten i en utfordrende økonomisk situasjon krever det at styret følger virksomheten opp tettere. Hvordan selskapets styringsmodell, virksomhetsstyring og internkontroll er innrettet, er viktig for at styrets medlemmer får relevant og tilfredsstillende styringsinformasjon.

Styringsmodell, virksomhetsstyring og internkontroll

Tilrettelegging for god virksomhetsstyring skjer gjennom en robust styringsmodell, hvor en grundig gjennomtenkt og dokumentert forretningsstrategi er bærebjelken. Forretningsstrategien danner grunnlaget for å identifisere og prioritere de viktigste mulighetene og risikoene for virksomheten. Dette omfatter også bærekraftsrelaterte risikoer og muligheter, herunder de som er knyttet opp mot klima. Det er ikke lenger naturlig å ha en egen bærekraftstrategi adskilt fra selskapets øvrige strategi. Bærekraft innebærer både finansielle og ikke-



Siren I. Dahle
Partner, Stavanger

finansielle risikoer som bør adresseres i forretningsstrategien. Basert på ulike risikoer og muligheter identifiserer selskapet relevante måltall og milepæler som følges opp løpende gjennom ledelses- og styrerapporteringen som igjen danner grunnlaget for at styret og ledelsen kan treffe gode beslutninger, se mer om strategiprosessen i kapitlet om styrets strategiarbeid.

Ved oppbygging av god virksomhetsstyring er tilstrekkelig kompetanse og en effektiv internkontroll i førstelinje svært viktig, altså der transaksjonene med kunder og leverandører oppstår. Det er disse som danner grunnlaget for selskapets verdiskaping. Riktig kvalitets-sikret informasjon fra førstelinjen danner grunnlaget for relevant og tidsriktig styringsinformasjon.

I andrelinje følger risiko- og etterlevelsesfunksjoner opp at internkontrollen i førstelinje fungerer. Disse funksjonene har tradisjonelt hatt mest fokus på kontrolloppgavene, men er i dag også mer fremadskuende, som for eksempel ved å fokusere på opplæring og innspill til videre utvikling av virksomhetsstyringen.

Styrets tilsynsansvar innebærer at styret og styreutvalg overvåker at styringsmodellen er hensiktsmessig innrettet og at virksomhetsstyringen og internkontrollen fungerer effektivt. I dette legger vi at styret og ledelsen kan treffe beslutninger basert på et tidsriktig, relevant og pålitelig beslutningsunderlag. Dette er

ikke minst viktig i en tid hvor omfanget av reguleringer knyttet til selskapenes virksomhet i mange bransjer er svært omfattende og komplekse. Vi observerer også at brudd på lover og regler kan innebære betydelige overtredelsesgebyrer og i noen tilfeller innebære en trussel mot fortsatt drift.

Med økt digitalisering er eksempelvis det å kontrollere cyberrisiko høyt oppe på styrets og ledelsens agenda for en rekke virksomheter. Det er viktig at styret overvåker at selskapet har velfungerende internkontroll som reduserer risikoen for eventuelle økonomiske tap og omdømmetap som følge av cyberangrep. Andre forhold som kan medføre vesentlig omdømmerisiko og tap av kunder, og derfor kan være viktig å overvåke, kan for eksempel være hvitvasking av penger, grønnvasking av virksomhetens aktiviteter og håndtering av personvernreglene.



Petra Liset
Partner, Oslo

Kontroll

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 det er innført en formell struktur, og at styret sørger for etablering og overvåking av følgende:

Risikostyring

- Rammeverk for å identifisere, analysere og rapportere risiko, og for å iverksette og følge opp egnede risikoreduserende 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.

For finansielle risikoer: Kvantative rammer og måltall, med tilhørende målings- og rapporteringsregime

Risikoreduserende 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.
- 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 risikoreduserende tiltak/ internkontroll

- Definerte overvåkings- eller etterkontrollprosesser 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 et krav som har eksistert i mange år. Kravene gjelder ikke bare børsnoterte foretak og selskap av allmenn interesse, men for aksjeselskap generelt.

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 diskusjoner i styret 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?
	Spørsmål relatert til roller og ansvar: • 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?	
	1. Styrende organer • Styret og styrekomitéer i konsernspiss • Styret og styrekomitéer i datterselskap • Revisjonsutvalg • Andre	
	2. Ledelsesfunksjoner • Daglig leder • Konsernledelsen • Ledere i datterselskap • Andre	
	3. Kontrollfunksjoner (2. linjeforsvaret) • Controllere • Compliancefunksjon • Risikostyringsfunksjon • Andre	
	4. Revisjonsfunksjoner (3. linjeforsvaret) • Internrevisjon	

2	TEMA Styring, planlegging og oppfølging	OK?
	Spørsmål relatert til styring, planlegging og oppfølging: • 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?	
	5. Planleggingsprosesser • Strategi • Årlig handlingsplan • Budsjetter/prognoser • Målekort • Annet	
	6. Oppfølgingsprosesser • Månedssrapportering • Kvartalsrapportering • Målekortoppfølging • Beskrivende statusrapporter (MD&A) • Business reviews • Annet	
	7. Finansiell rapportering • Månedssregnskap • Kvartalsregnskap/Tertialregnskap • Halvårsregnskap • Årsregnskap • Eventuell bærekraftsrapportering • Annet	

3	TEMA Risikostyring og internkontroll	OK?
	Spørsmål relatert til risikostyring og internkontroll: • 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 rammeverket for risikostyring og internkontroll? • Er detalgraden 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 oppfølgings- prosessene?	
	8. Risikovurdering • 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?
9. Utforming og iverksettelse av risikoreduserende tiltak/ internkontroll • 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?	
10. Oppfølging av risiko og internkontroll • 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?	



Eldar L. Lillevik
Partner, Oslo

Kontroll Cybersikkerhet og -risiko

Mange kjente norske og internasjonale virksomheter har også i 2021 blitt utsatt for hackerangrep. Ifølge [PwC-rapporten Digital Trust Insight Survey](#) er datakriminelle stadig mer hensynsløse, effektive og profesjonelle. Angrepene beskrives som «velorganiserte og profittddrevet».

Så hvordan bør virksomheter beskytte seg mot digitale trusler, og hva er ledelsens og styrets ansvar i dette arbeidet?

Informasjonssikkerhet – risikoen øker og vi får vekst i kostnader

I PwCs årlige undersøkelse Global Digital Trust Insights har vi intervjuet mer enn tre tusen styremedlemmer og ledere fra hele verden. Virksomheter forventer en kraftig økning av utgifter sammenlignet med i fjor. Mer enn 69 prosent av respondentene forventer vekst i budsjettet for investeringer knyttet til informasjonssikkerhet. Økningen er relatert til en erkjennelse av at risikoen øker, og i undersøkelsen svarer mer enn 50 prosent at de forventer en økning i rapporterbare hendelser.

Det er stadig mer sofistikerte angrep mot systemer og nettverk. Uavhengig av hva som er virksomhetens digitale akilleshæl, vil angriperne bruke midlene de har tilgjengelig for å utnytte sårbarheter. Konsekvensene for et angrep øker i takt med at systemers gjensidige avhengigheter stadig blir mer kompleks. Kritisk infrastruktur er særlig utsatt, og det kan føre til store samfunnsmessige konsekvenser.

Samtidig er det håp. Mange av angrepene kunne vært unngått ved å etablere god praksis for internkontroll i kombinasjon med tekniske kontroller.

Strategi for informasjonssikkerhet – forenkling og forbedring

Digitalisering av tjenester fører til at vi kan utføre stadig flere oppgaver ved hjelp av noen tastetrykk. Samtidig ser vi at prosessene som skal forvalte tjenestene stadig blir mer komplekse og kompliserte å håndtere, også for ivaretagelse av informasjonssikkerhet. Rundt 75 prosent av ledere i undersøkelsen svarer at de er bekymret over at unødvendig organisatorisk kompleksitet utgjør en risiko for informasjonssikkerhet og ivaretagelse av personvern.

Hvordan bør virksomheter gå frem for å forenkle driften og prosessene?

Teknologi og tekniske kontroller er ikke alene svaret på forbedret informasjonssikkerhet. Etter vår erfaring har modne virksomheter gjort store fremskritt på å tenke helhetlig fra serverrom til styrerom. Sikkerhet er relevant for hele virksomheten og for alle ansatte. Ledere kan ved hjelp av fire spørsmål forenkle og forbedre informasjonssikkerheten:

1. Hvordan kan daglig leder gjøre en forskjell for organisasjonen din?
2. Er organisasjonen din kompleks og til hinder for å sikre verdiene dine?
3. Hvordan vet du om du sikrer organisasjonen din mot de viktigste risikoene for virksomheten din?
4. Hvor godt kjenner du risikoene dine for tredjeparter og forsyningskjeder?

Undersøkelsen viser at modne organisasjoner som er bevisste på spørsmålene over, og innretter seg deretter, har et betydelig potensial for å forbedre sin

sikkerhetskultur, håndtere risiko, kommunikasjon mellom styret og ledelse, og integrere cyberstrategien med virksomhetens strategi. Forenkling av prosesser og drift kan ha en vesentlig effekt på informasjonssikkerhet og personvern. Likevel kan prinsipper for styring som synes å være kjent, i praksis være utfordrende å etterleve. Undersøkelsen peker på fire prinsipper som bør være kjent og etablert:

Ambisjoner. Daglig leder må etablere en eksplisitt, grunnleggende ambisjon om at informasjonssikkerhet er kritisk for virksomheten.

Mennesker. Ansett riktig leder, og la informasjonssikkerhetsleder (Chief Information Security Officer – CISO) og sikkerhetsteamene koble seg på forretningssteamene. Medarbeiderne dine skal gå foran med forenkling av prosesser.

Prioritering. Risikoene endres etter hvert som dine digitale ambisjoner øker. Bruk data for å måle risikoene.

Oppfatning. Du kan ikke sikre det du ikke kan se. Avdekk risikoer i kritiske forsyningskjeder.

Hva må ledelsen og styret gjøre?

Som en del av den helhetlige risikostyringen bør styret diskutere risiko relatert til informasjonssikkerhet. Styret bør også fastslå virksomhetens risikoappetitt, samt forsikre seg om at det er lagt en god strategi for å overvåke, identifisere

og håndtere risiko og hendelser. Daglig leder har ansvaret for at virksomheten har velfungerende styring og kontroll, herunder at arbeidet med informasjonssikkerhet gjennomføres på en måte som er tilpasset virksomhetens egenart, risiko og vesentlighet. Hovedansvaret til CISO, eller en tilsvarende stilling på virksomhetsnivå, er å være pådriver og støtte ledelsen og virksomheten for øvrig i informasjonssikkerhetsarbeidet. CISO bør bistå i gjennomføringen av risikovurderinger og håndtering av risiko. Ofte ligger også ansvaret for å planlegge og gjennomføre opplæring innen informasjonssikkerhet hos CISO.

Global Digital Trust Insight viser at 63 prosent av respondentene mener at de ikke får den type støtte de trenger fra daglig leder. Faktum er at daglig leder og CISO må jobbe sammen for å løfte seg på informasjonssikkerheten. Et kraftfullt grep er å kommunisere at informasjonssikkerhet er et grunnleggende prinsipp som alle ansatte skal forholde seg til. Her er nøkkelen kommunikasjon om hvorfor og hvordan informasjonssikkerhet kan påvirke virksomheten. Samtidig er det viktig at administrerende direktør gir CISO mulighet til å utøve sin rolle og oppdrag med støtte og ressurser til å etablere innebygd sikkerhet i prosesser og systemer. CISO bør få taletid hos styret og ledelsen, og det bør samtidig legges til rette for at medarbeidere tett på kritiske forretningsprosesser får opplæring og er kjent med relevante sikkerhetsutfordringer.

Digitalisering og press for å etablere tjenester kan medføre en kultur der det å «produksjonssette tjenesten først, og fikse sikkerheten etterpå» blir gjeldende. Informasjonssikkerhet blir med andre ord etterpåklokskap ved etablering av skyløsninger eller i digitale transformasjoner. For CISO-er viser undersøkelsen at disse har et tett samarbeid med teknologimiljøet og IT-sjefen, men i liten grad kjenner til finansdirektørens eller foretakets kommersielle utfordringer. Likeledes har CISO lite kontakt med produktledere, markedsrådgivere eller ledere for kjerneprosesser. CISO-er som kjenner virksomheten, og forstår hvordan informasjonssikkerhet kan påvirke forretningsverdi og kundetillit, har en betydelig større gjennomslagskraft. Disse vil samtidig evne å styre informasjonssikkerhet etter foretakets strategiske retning.

Informasjonssikkerhet må være på agendaen til styret, og prioriteres av styreleder. Vi ser likevel at styret har utfordringer med å forstå risiko samt hvordan de skal ansvarliggjøre ledelsen. Styret må se på informasjonssikkerhet som en kritisk faktor for å lykkes med strategiske prioriteringer, for å opprettholde godt omdømme og for å ivareta drift av kritiske forretningsprosesser. Gjennom det må styret stille ledelsen spørsmål om styring, organisering, risiko og fremtidige investeringer.

Vi har på de neste to sidene laget en enkel huskeliste for hvordan organisasjoner kan beskytte seg mot digitale trusler.

Oppsummert

Daglig leder

- Synliggjør at cybersikkerhet er viktig for virksomhetens eksistens og utvikling.
- Ha fokus på forebyggende sikkerhet og vær en pådriver for å innarbeide en helhetlig sikkerhetstankegang i virksomheten.
- Demonstrer din tillit og støtte til organisasjonens CISO.
- Ta tak i problemene og risikoene i forretningsmodellene dine og endre det som må endres.

CISO

- Gjør deg kjent med foretakets forretningsstrategi.
- Bygg en sterkere relasjon til daglig leder, og hold dialogen i gang for å hjelpe din daglig leder i å legge til rette for en sikkerhetskultur fra serverrom til styrerom.
- Bli kjent med virksomheten og få ferdighetene du trenger for å utvikle deg som CISO. Orienter teamene dine mot forretningsverdi og kundetillit dersom du ikke allerede har gjort det.

CFO

- Legg til rette for en systematisk og løpende rapportering til styret om informasjonssikkerhet og fremdrift på planer på området.
- Involver interne (forretningsvirksomheten, CISO og IT) og eksterne interessenter (kunder og leverandører) i arbeidet med utvikling av strategi og handlingsplan.
- Samarbeid med CISO om budsjettering av informasjonssikkerhet. Legg til rette for at budsjettering har en sammenheng med strategiske målsettinger og risikoer.

Oppsummert

Styret

- Inkluder cyberrisiko i viktige operasjonelle og strategiske beslutningsprosesser, og ta inn cyberrisiko som et tilbakevendende agendapunkt for styremøter.
- Be om målinger og beregninger av cyberrisiko, gjerne datadrevne beslutninger, og juster risikoappetitt opp mot organisasjonens mål og strategi.
- Be om at ledelsen rapporterer til styret om status på handlingsplaner for å motvirke uønskede cyberhendelser.
- Be ledelsen integrere cyberrisikoanalyse i viktige forretningsbeslutninger, eksempelvis ved lansering av et nytt produkt eller ved produksjonsutsetting av en applikasjon.
- Sett forventninger om at cybersikkerhet har tilstrekkelig bemanning og finansiering.
- Vurder gjennomføring av periodiske revisjoner og benchmarking av uavhengige tredjeparter.
- Gjennomfør regelmessige gjennomganger i styret for å oppdatere gruppen om nylige cyberhendelser, trender, sårbarheter og risikoer. Bruk eksterne tredjeparter, der det er nødvendig, for å sikre nøyaktighet og kompetanse.



Christine Ask Ottesen
Direktør, Oslo

Kontroll

Personvernforordningen

Personvern handler om å sikre den enkeltes rett til et privatliv og retten til kontroll over egne opplysninger. De siste tiårene har det vært en enorm utvikling av digitale tjenester. Mengden personopplysninger som behandles øker og det er en endring i måten opplysningene behandles på. Opplysningene behandles ikke lenger kun internt i en virksomhet, men flyter på tvers av virksomheter og over landegrenser. Personopplysninger inngår også i større grad i dataanalyser.

EUs personvernforordning – General Data Protection Regulation (GDPR) utgjør en sentral del av den norske personvernlovgivningen. Forordningen er et felles europeisk regelverk som regulerer behandling av personopplysninger i EU/EØS-området.

Alle virksomheter og offentlige organer som behandler personopplysninger om europeiske borgere må forholde seg til GDPR. Det vil si at alt fra små og mellomstore bedrifter som kun behandler

personopplysninger om egne ansatte, til store virksomheter med mange kunder, eller de som behandler sensitive personopplysninger må tilfredsstille kravene i personvernlovgivningen.

For å sikre etterlevelse av regelverket, og at enkeltpersoner får ivarett sine rettigheter etter GDPR, forutsettes det at virksomhetene har god styring og kontroll på egen behandling av personopplysninger.

Regelverket stiller omfattende krav til at virksomhetene:

- har oversikt (protokoll) over prosessene hvor de behandler personopplysninger.
- utformer et internkontrollregime med dokumenterte rutiner for å sikre etterlevelse av GDPR, herunder kan påvise at de generelle personvernprinsippene etterleves.
- håndterer eventuelle brudd på personopplysningssikkerheten samt melder brudd av en viss alvorlighet til Datatilsynet innen 72 timer etter at bruddet ble avdekket. I noen tilfeller skal også enkeltpersoner berørt av bruddet informeres.
- gjennomfører risikovurderinger knyttet til sin behandling av personopplysninger. Tidvis vil foretaket også være pålagt å gjennomføre personvernkonsekvensvurderinger og om nødvendig, gjennomføre forhåndsdrøftelser med Datatilsynet.
- inngår databehandleravtaler med aktører som behandler personopplysninger på deres vegne, og aktivt følge opp disse leverandørene.
- bruker prinsippene for innebygd personvern ved sin behandling av personopplysninger i systemer, også kjent som «Privacy by Design».
- overholder særlige krav til overføring av personopplysninger til land utenfor EU/EØS-området.
- overholder obligatorisk plikt for en rekke private virksomheter til å utnevne et personvernombud (kravet gjelder alle offentlige organer).

- sikrer ivaretagelse av borgernes rettigheter, slik som rett til innsyn, rett til 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.

Ved brudd på GDPR kan det ilegges gebyrer på inntil 4 prosent av global omsetning eller 20 millioner euro – avhengig av hvilket beløp som er høyest. 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 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 benytter seg av løsninger med kunstig intelligens, bør styrene også påse at nye teknologiløsninger som tas i bruk hensyntar kravene i GDPR. Styrene bør også vurdere hvorvidt man er pålagt å utnevne et personvernombud i virksomheten.



Robert Andersen
Partner, Kristiansand



Herman Skibrek
Partner, Oslo

Ekstern rapportering

Selskapsrapportering i utvikling

Finansiell stabilitet og en bærekraftig utvikling er globale mål. Næringslivets arbeid med bærekraft er avgjørende for å nå målene. Gode investeringsbeslutninger, sunn bedriftsatferd og riktig informasjonsdeling er kritisk både for verdiskaping og renommé. Å vise hvordan bedriftene bidrar til å støtte globale mål får derfor en stadig mer sentral plass i styrerommet og i kommunikasjon med omverden.

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 lenger å kun rapportere tradisjonell, finansiell informasjon. Det må rapporteres om ikke-finansielle forhold. EUs grønne giv (green deal) har satt mål at EU skal bli det første karbonnøytrale kontinentet innen 2050. Arbeidsplanen for å nå målet gjør at det innføres en EU-taksonomi som definerer hva som er bærekraftig og ikke bærekraftig økonomisk aktivitet, og europeiske krav til bærekraftsrapportering (CSRD), se kort omtale i egne kapitler.

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 majoriteten av Norges største selskaper og deres ledere har tatt 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.

En rekke undersøkelser finner at en mer integrert finansiell og ikke-finansiell rapportering med sterkere fokus på selskapets strategi, gir bedre dialog mot investorer og høyere verdiskaping. I en tidligere studie gjennomført av PwC ble investorer spurt om deres syn på mulige konsekvenser av mer transparent og strategisk rapportering, og tilbakemeldingen var klar: 89 prosent av investorene mente åpenhet om virksomhetens strategi, risiko, verdidrivere og muligheter hadde direkte innvirkning på selskapets kapitalkostnad. Investorene sa også at prinsippene bak en mer strategisk og integrert rapportering gjorde at de kunne forbedre sine investeringsanalyser. I de senere år ser vi at sterkere fokus på ikke-finansiell rapportering er en realitet, spesielt for de største selskapene globalt, og vi ser at forventninger fra investorer og andre går utover regulatoriske krav. Nå kommer imidlertid også reguleringen, blant annet gjennom nye krav fra EU og arbeid med global standardsetting på bærekraftsområdet.

Hovedutfordringer med dagens selskapsrapportering

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. Både norske og internasjonale selskaper forsøker å bote på informasjons-gapet på beste vis, og trenden med ikke-finansiell rapportering går i riktig retning, men går det hurtig nok?

I 2021 gjennomførte PwC en [analyse av den ikke-finansielle informasjonen til Norges 100 største virksomheter](#). Analysen inkluderte både årsrapportene og annen informasjon delt offentlig av selskapet.

Basert på analysen og PwCs egen erfaring med rapportering og revisjon av finansiell og ikke-finansiell informasjon, tydeliggjøres noen hovedtrender og utfordringer i hvordan norske virksomheter rapporterer:

- En stor andel (74 prosent) av Norges største selskaper prioriterer nå et eller flere av FNs bærekraftsmål. Mange selskaper rapporterer tallfestede resultater og har satt seg kvantitative målsettinger knyttet til bærekraftsmålene.
- Stadig flere selskaper integrerer bærekraft i forretningsstrategien. I 2020 hadde 53 av Norges 100 største selskaper integrert bærekraftstema i strategien.
- Klimautslipp, energiforbruk, samt klimarisiko- og muligheter er

områdene som flest selskaper har inkludert på et strategisk nivå.

- Stadig flere selskaper måler og tallfester hvilke resultater de oppnår innenfor prioriterte bærekrafts tema. Klimagassutslipp er det området flest selskaper har definert tallfestede resultater og målsettinger.
- Mange av Norges største selskaper har de siste årene integrert klimarisiko i risikostyring og jobber proaktivt for å imøtekomme endringene vi ser i samfunnet.
- Mangelfulle resultater knyttet til utslippskutt. PwCs analyse viser at det [kun er fem av de 100 største selskapene i Norge](#) som dokumenterer utslippskutt i tråd med Paris-avtalen.

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.

I mangel av et formelt rammeverk kan «god rapportering» typisk gjenkjennes ved følgende anerkjente egenskaper:

- Virksomheten informerer tydelig om hva som er dens mål, og med mål som handler om mer enn finansielle prestasjoner. De beste tar eksemp-

elvis 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 er kritisk for foretakets evne til å skape verdi på lang sikt, og hvordan påvirker selskapets aktiviteter de eksterne miljø- og samfunnsmessige forholdene.
- 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 bakoverskuende, men vel så mye fremtidsrettet.
- 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 selskapets verdiskaping og hva som er vesentlig for virksomhetens interesser. 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 bør 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.

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 som gjorde at de ikke ble nådd. Der det er avvik mellom mål og måloppnåelse, bør det vedlegges en forklaring på avviket.

Oppsummert betyr dette at bedrifter må vende mer av innsiden ut. Virksomheter må ikke være 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 slutt: 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 som 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?



Tine Svae
Partner, Oslo

Ekstern rapportering Fokusområder ved årsregnskapet 2021

Hva bør du som styremedlem tenke på ved avleggelsen av årsregnskapet for 2021? Som i fjor kan konsekvensene av covid-19 være viktige. Opplysninger om påvirkningen av klimaendringer i regnskapet har blitt høyaktuelt. Gode opplysninger om leverandørfinansieringsordninger er sentrale dersom dette er aktuelt, og det er kommet enkelte nye krav i IFRS. Helt til slutt gjengir vi Finanstilsynets prioriteringer for årets kontroll av finansiell informasjon i årsregnskapet og årsrapporten. Vi starter imidlertid med et nytt lovkrav i regnskapsloven.

Nedenfor gir vi et overblikk. Utdypende informasjon finner du på våre [hjemmesider](#). Vi har også laget en sjekkliste som styret kan bruke ved sin gjennomgang av årsregnskapet.

Nytt lovkrav i årsberetningen 2021 – styreansvarsforsikring

Det er styret som formelt avlegger årsregnskapet sammen med daglig leder. Dette medfører et individuelt personlig ansvar, herunder erstatningsansvar. For å understreke dette ansvaret kom det en lovendring i 2021 som pålegger selskapene å opplyse

om styremedlemmene har tegnet en såkalt styreansvarsforsikring eller ikke. Dersom det er tegnet forsikring skal det i tillegg opplyses om forsikringsdekningen. Lovgiver mener dette er viktig informasjon for tredjeparter.

Det er ikke nærmere bestemt hva som kreves for å oppfylle kravet utover at det skal utgjøre kjernen i forsikringsdekningen. Vi anser terskelen for hvilke handlinger som omfattes (uaktsomt og/eller forsettlig handlinger) samt forsikret beløp å være det sentrale når en skal opplyse om dekningen. Endringen



Ørjan Renø
Partner, Trondheim

foranlediger naturlig en drøftelse i styremøte av behovet for en slik forsikring, dekning og hvordan dette skal opplyses i årsberetningen.

Covid-19

Konsekvensene av covid-19 vil også i 2021 kunne ha en gjennomgripende virkning på regnskapet. Pandemien har vart lengre enn man trodde og utsiktene fremover er fortsatt preget av stor usikkerhet. Styret må vurdere hvordan en pandemi som varer i lang tid påvirker aktiviteter og kontantstrømmer langsiktig. Det må gis informasjon i årsregnskapet om de økonomiske konsekvensene av pandemien, for eksempel forstyrrelser i forsyningskjedene, manglende råvarer,

høyere fraktkostnader osv. Informasjon bør være så konkret som mulig.

Klimarisiko

De fleste virksomheter er eller kan bli påvirket av klimaendringer, enten direkte eller indirekte. Det skal opplyses om klimarisiko når dette kan få vesentlig effekt på regnskapet. Med stor usikkerhet om faktiske klimaendringer og hvilke politiske tiltak som settes inn for å begrense klimaendringer, vil forutsetningene ledelsen bygger sine vurderinger på være viktig å kjenne til for brukerne av regnskapet.

Klimarisiko må tas i betraktning ved vurdering av eiendeler, avskrivningstid,

avsetninger i regnskapet og fortsatt drift-vurderingen. For å sikre en enhetlig informasjon, bør informasjon om klimarisiko som foretaket gir i annen offentlig informasjon enn regnskapet, kunne knyttes logisk tilbake til forutsetningene som er benyttet i estimatene i regnskapet. Dette gjelder for eksempel gjenværende brukstid og restverdi både i avskrivning og nedskrivningsvurderinger. Foretaket må tilstrebe en konsistent rapportering av det fremtidsbildet de legger til grunn i ulike sammenhenger.

Leverandørfinansieringsordninger

Den økende populariteten til leverandørfinansieringsordninger (Supplier Finance Arrangements) har satt søkelyset på behovet for bedre noteopplysninger knyttet til slike ordninger. IASB har kommet med et høringsutkast som endrer IAS 7 *Oppstilling over kontantstrømmer* og IFRS 7 *Finansielle instrumenter – opplysninger*. Selv om disse reglene ikke er vedtatt ennå, vil det være en god kilde til inspirasjon å se hen til forslaget når en skal gi tilleggsopplysninger dersom slike ordninger er vesentlige for foretaket. Leverandørfinansiering er nærmere beskrevet i en [publikasjon](#) på vår hjemmeside.

Nyheter i IFRS

De eneste endringene som er pliktige for 2021 er forlengelsen av unntaket i IFRS 16 om covid-relatert leiefritak («rent concessions») samt den såkalte IBOR-reformens fase 2. IBOR-reformens

fase 2 regulerer overgangen til ny referanserente. Det skal blant annet opplyses om overgangen til alternative referanserenter, prosessen rundt dette og risikoer som selskapet er eksponert for og det skal gis kvantitative informasjon om instrumenter med IBOR-eksponering (eksempelvis NIBOR, LIBOR, STIBOR etc.). Mer informasjon om IBOR-reformen finner du [her](#).

Prioriterte områder for Finanstilsynets regnskapskontroll

Finanstilsynet spiller en viktig rolle som et eksternt kontrollorgan for børsnoterte foretaks finansielle rapportering. Kontrollen er basert på en kombinasjon av rotasjon og risikovurdering. I sin kontroll vil Finanstilsynet fokusere på forhold som etter deres oppfatning er av vesentlig betydning for brukerne av regnskapet. I tillegg til selskapsspesifikke forhold fokuserer Finanstilsynet på særlige temaer. Utvalgte områder for kontroll samordnes på europeisk nivå gjennom European Securities and Markets Authorities (ESMA).

Finanstilsynet kontrollerer både årsregnskapet og øvrig finansiell informasjon i årsrapporten. For mer informasjon, se [Finanstilsynets rapport](#) om kontroll av noterte foretaks finansielle rapportering.

Kontroll av årsregnskapet Konsekvenser av covid-19

Finanstilsynet forventer at foretakene gir foretaksspesifikk informasjon om



Berit Alstad
Direktør, Oslo

effektene av covid-19, herunder spesifikk og konkret informasjon om sentrale skjønnsutøvelser. Områdene som kan være påvirket av covid-19 er:

- Forutsetningen om fortsatt drift
- Viktige vurderinger og kilder til estimeringsusikkerhet
- Presentasjon og noteopplysninger av covid-19-relaterte poster
- Tap ved verdifall og reversering av tap ved verdifall
- Estimat på utnyttbar levetid
- Opplysninger om forutsetningene ved innregning av utsatt skattefordel som følge av ikke-benyttede skattemessige underskudd eller skattefradrag
- Opplysninger knyttet til offentlige tilskudd og offentlig støtte
- Opplysninger og effekter av utfordringer med forsyningskjeder

Klimarisiko i årsregnskapet

Opplysninger om klimarisiko kan være vesentlig informasjon i et regnskap. Finanstilsynet mener at følgende forhold er særlig viktige:

- Vurdering av vesentlig klimarisiko i årsregnskapet, herunder strandede eiendeler
- Viktige vurderinger og kilder til estimeringsusikkerhet
- Vurdering av vesentlige opplysninger
- Sammenhengen mellom årsregnskapet og øvrig finansiell informasjon («non-financial information»)

Regnskapsføring av leieavtaler

Finanstilsynet har gjennomført et tematisyn om regnskapsføring av leieavtaler

etter IFRS 16 *Leieavtaler*. Rapporten ble publisert i januar 2021. Gjennom tematisynet observerte man ulike praksiser blant foretakene, og at kvaliteten på noteopplysninger etter IFRS 16 var varierende. Tilsynet har derfor valgt å inkludere IFRS 16 i de prioriterte områdene for årsregnskapet 2021.

Noteopplysninger om forventede kredittap

For finansinstitusjoner vil opplysninger om forventede kredittap etter IFRS 7 *Finansielle instrumenter – opplysninger* være et prioritert område for kontroll. Dersom ledelsen gjør endringer i modellen for å kalkulere tapsavsetningene, eller gjør kvalitative tillegg eller fradrag, såkalte «Overlays», må det gis tydelige opplysninger om at dette er gjort. I slike situasjoner må en også begrunne metoden som er anvendt.

Andre forhold i årsregnskapet

I tillegg til prioriteringene beskrevet over, vil Finanstilsynet ved kontroll av enkeltforetak selv også kontrollere øvrige vesentlige forhold i årsregnskapet.

Det er også viktig å merke seg at børsnoterte foretak fra og med regnskapsår 2021, skal utarbeide sin årsrapport på European Single Electronic Format (ESEF). Dette er nærmere omtalt i kapitlet *Elektronisk merking av årsregnskapet*. Finanstilsynet vil føre kontroll med gjennomføringen.

Ekstern rapportering

Spørsmål styret kan stille ved gjennomgang av årsregnskapet

Rapporteringsprosessen

- Hvordan sikrer ledelsen at sammenstilling og rapportering av regnskapstall blir riktig?
- Har alle etablerte kontrolltiltak fungert for inneværende periode, eller har det vært endringer og/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 klart av regnskapet hvilket regnskapsspråk 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 regnskaps-

prinsipper eller -praksis? Hvordan ble uenigheten løst?

Regnskapsprinsipper/- praksis (forts.)

- Hva er helhetsinntrykket av regnskapsprinsippene som er brukt og selskapets regnskapspraksis, er de konservative eller aggressive?
- På hvilke områder er det størst usikkerhet knyttet til regelavendelsen, 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 selska-

pet risiko knyttet til inngåelse og oppfølging av disse?

- Anvendes sikringsbokføring?

Årsregnskapet

- Inneholder årsregnskapet konkret informasjon om hvordan selskapet er påvirket av covid-19?
- 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 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 verddivurdering i regnskapet? Er disse kvalitetssikret?
- Har det vært gjennomført transaksjoner med nærstående parter? I så fall, er disse behandlet i samsvar med aksjeloven (se eget kapittel «Transaksjoner mellom selskapet og nærstående»), 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 tilstrekkelig opplyst?

- 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 verdsatt?
- 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 verdsettelsen 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? Er klimarisiko hensyntatt i vurderingene?
- 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 lede til avsetninger?
- Er det åpne skattesaker? Hvordan er i så fall mulig utfall av disse håndtert i regnskapet?
- Er det tatt «offensive posisjoner» i selskapets skattemelding for inneværende år? Hvordan er dette regnskapsført og beskrevet?
- 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 informasjon om hvordan man har tatt hensyn til klimarisiko?
- Er det gitt relevante opplysninger om forhold som påvirker usikkerhet om fortsatt drift?
- Er det gitt selskapsspesifikk informasjon om konsekvensene av covid-19?
- 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 gjennom året?
- Er endringene 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 tilstrekkelig forklart?

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 revisjonsperioden? Fikk revisor all informasjonen og 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?



Tom Notland
Partner, Stavanger

Ekstern rapportering Årsberetning og redegjørelse

Fokuset på ikke-finansiell rapportering er stadig økende. For å kunne kommunisere til markedet på en troverdig måte om det arbeidet som gjøres i foretaket og resultatene dette skaper, må man ha et bevisst forhold til den ikke-finansielle rapporteringen. I dette kapitlet får du en oversikt over aktuelle endringer du bør kjenne til når årsberetning, redegjørelser om foretaksstyring og samfunnsansvar samt eventuell rapportering om betalinger til myndigheter skal utarbeides.

Årsberetning

Årsberetningen er et selvstendig dokument for informasjon om årsregnskapet og den regnskapspliktiges virksomhet. Formålet med årsberetningen er å supplere årsregnskapet ved å gi regnskapsbrukeren bedre innsikt i de underliggende forholdene som har påvirket årsregnskapet, samt å bedømme foretakets økonomiske stilling og resultat.

Årsberetningen skal også gi informasjon om forhold som ikke er en del av årsregnskapet, for eksempel vurderinger

av framtidsutsiktene til foretaket. Sammenhengen mellom årsberetningen og årsregnskapet fordrer selvsagt konsistens mellom de to dokumentene.

Ytre miljø

Det er ingen endringer i de formelle kravene til opplysninger om selskapets miljøpåvirkning for 2021-beretningen. Det stadig økende fokuset på klimautfordringene medfører imidlertid en økt forventning til foretakenes redegjørelse på området. Etter vår erfaring kan en rekke foretak med fordel øke relevansen i omtalen.

Årsberetningen skal inneholde opplysninger om forhold ved virksomheten, herunder dens innsatsfaktorer og produkter, som kan medføre en ikke ubetydelig påvirkning av det ytre miljøet. Det skal også opplyses om hvilke tiltak som er iverksatt for å redusere den negative påvirkningen, og hvilke tiltak som planlegges iverksatt. Også miljørisikoen ved foretakets aktiviteter bør kommenteres. Formålet med denne redegjørelsen er å gi et grunnlag for å vurdere foretakets virksomhet i en miljømessig sammenheng, samt å gi et bilde av selskapets miljømessige forpliktelser og utviklingsmuligheter.

Regnskapsstandarden **NRS 16 Årsberetningen** gir veiledning i utforming av foretakets årsberetning. Når opplysningsplikten skal vurderes, bør man ifølge NRS 16 blant annet se på hvilke typer og mengder av energi og råvarer som forbrukes, forurensning som slippes ut, og avfall som genereres og slippes ut. Det bør også opplyses om miljøbelastningen knyttet til transport inn og ut av virksomheten, når det er aktuelt. Foretak som tilvirker materielle produkter bør gi opplysninger om type og mengde hvis det inngår helse- eller miljøfarlige kjemikalier i produktene, eller om miljøavfall som oppstår ved produkter som kasseres. I tillegg bør det gis opplysning om miljøbelastningen ved bruk av produktene.

Nytt fra 2021 – ansvarsforsikring
Fra og med 2021 skal årsberetningen angi om det er tegnet ansvarsforsikring

for styrets medlemmer og daglig leder for det mulige ansvaret de har overfor foretaket og tredjepersoner. Dersom det er tegnet slik forsikring skal det også opplyses om forsikringsdekningen. Begrunnelsen for dette kravet er at dette er informasjon som kan komme til å inngå i beslutningsgrunnlaget for potensielle investorer. Det pekes også på at opplysninger om eventuell ansvarsforsikring kan bidra til å synliggjøre det ansvaret foretakets styret og daglig leder har, herunder plikten til å utarbeide regnskaper som er i samsvar med gjeldende lovkrav.

Redegjørelse om foretaksstyring

Regnskapspliktige foretak med verdipapirer notert på regulert marked skal redegjøre for sine prinsipper og praksis knyttet til foretaksstyring, enten i årsberetningen eller i et separat dokument som årsberetningen viser til. Formålet med denne redegjørelsen er å skape større åpenhet og økt fokus på god foretaksstyring.

Retningslinjer for likestilling og mangfold

For å gjennomføre EU-krav til informasjon om foretakets retningslinjer for likestilling og mangfold har krever regnskapsloven at foretakets retningslinjer for likestilling og mangfold skal beskrives. Beskrivelsen skal blant annet omfatte alder, kjønn og utdannings- og yrkesbakgrunn for sammensetning av styre, ledelses- og kontrollorganer og deres undervalg. Det skal opplyses hva som er målet med retningslinjene,



hvordan de har blitt gjennomført og hvilken virkning de har hatt i den perioden det redegjøres for. Dersom foretaket ikke har slike retningslinjer, skal dette begrunnes. Kravet er nytt og gjelder for regnskapsår som starter 01.07.2021 eller senere. Dersom regnskapsåret samsvarer med kalenderåret vil kravet dermed gjelde fra og med regnskapsåret 2022.

Redegjørelse om samfunnsansvar

Store foretak skal gi en redegjørelse om samfunnsansvar, enten i årsberetningen eller i annet offentlig tilgjengelig dokument som det henvises til i årsberetningen.

Store foretak (i hovedsak børsnoterte foretak, allmennaksjeselskaper, banker, finansieringsforetak og morselskap i finanskonsern) har en lovfestet plikt til å rapportere om samfunnsansvar, se

regnskapsloven § 3–3c. Redegjørelsen skal omhandle hva foretaket gjør for å integrere hensynet til menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter, likestilling og ikke-diskriminering, sosiale forhold, det ytre miljø og bekjempelse av korrupsjon i sine forretningsstrategier, i sin daglige drift og i forholdet til sine interessenter. 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. I dag har kunder, investorer og samfunnet tydelige forventninger til at næringslivet håndterer påvirkningen på miljø og samfunn. Som et resultat rapporterer stadig flere selskaper frivillig om deres arbeid med samfunnsansvar og bærekraft. God rapportering signaliserer god selskapsstyring, og med det stadig økende fokuset på bærekraft kan resultatene knyttet til bærekraftsarbeidet påvirke selskapenes tilgang til kapital, prising, omdømme og kommersielle utsikter.

Endringer fra 2022

Det er gjort enkelte justeringer i lovbestemmelsen om redegjørelse for samfunnsansvar for å ivareta EU-direktivenes opplysningskrav om ikke-finansiell rapportering som ikke var tilstrekkelig inkludert i regnskapsloven § 3–3c tidligere. Bestemmelsens ordlyd og oppbygging er endret slik at den i større grad reflekterer oppbyggingen av bestemmelsen i direktivet.

Det er nå presisert at redegjørelsen om samfunnsansvar skal inneholde opplysninger i det omfang som er nødvendig for forståelsen av foretakets utvikling, resultat, stilling og konsekvenser av foretakets virksomhet. Tidligere fokuserte lovbestemmelsen på omtale av hvordan foretaket påvirker samfunnet, mens etter endringene som trer i kraft for regnskapsår som starter 01.07.2021 eller senere skal redegjørelsen også inneholde omtale av hvordan foretaket selv blir påvirket.

Videre er det tatt inn en mulighet for at foretakene i unntakstilfeller kan utelate informasjon som kan være til skade for foretakets forretningsmessige situasjon (det presiseres at det skal være en høy terskel).

Åpenhetsloven

Åpenhetsloven trer i kraft 01.07.2022. Loven er omtalt i eget kapittel, men oppsummeres kort her. Åpenhetslovens formål er å fremme respekt for grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold. Foretak som omfattes av loven skal utføre aktsomhetsvurderinger opp mot lovens formål, redegjøre regelmessig for disse vurderingene, samt gi informasjon til enhver som retter en skriftlig forespørsel om det. Redegjørelsen skal offentliggjøres på foretakets nettside, og kan i tillegg tas inn i selskapets redegjørelse om samfunnsansvar.



Rapportering om betalinger til myndigheter m.v.

Regnskapspliktige som driver virksomhet innen utvinningsindustrien eller skogsdrift innen ikke-beplantet skog, skal utarbeide og offentliggjøre en årlig rapport med opplysninger om sine betalinger til myndigheter. Opplysningene skal spesifiseres på land- og prosjektnivå. Innholdet i rapporten er nærmere regulert i egen forskrift om land-for-land-rapportering.

Rapporten skal offentliggjøres på den rapporteringspliktiges hjemmesider, og skal være tilgjengelig i minst 5 år. Årsberetningen skal angi hvor rapporten er tilgjengelig. Tidligere har revisors formelle oppgave i forhold til denne rapporten kun vært å kontrollere at det

er opplyst i årsberetningen om hvor land-for-land-rapporten er tilgjengelig. Ny revisorlov som trådte i kraft fra 01.01.2021 sier imidlertid at revisor skal uttale seg i revisjonsberetningen om rapporten er konsistent med årsregnskapet, og om den inneholder de opplysningene som skal gis i henhold til gjeldende lovkrav. Revisor skal også, basert på kunnskap som er opparbeidet gjennom revisjonen av årsregnskapet, angi om det er avdekket vesentlig feilinformasjon i rapporten og opplyse om arten av slik feilinformasjon. Dette medfører at revisor bør involveres på et tidlig stadie i utarbeidelse av land-for-land-rapporten, slik at revisor får mulighet til å gjennomgå rapporten i god tid før revisjonsberetningen skal avgis.



Audun Bakke
Direktør, Oslo

Ekstern rapportering Lederlønn – krav til retningslinjer og rapportering

Full åpenhet om lederlønn kan oppfattes som utfordrende, men forventes i særdeleshet overfor foretak som henvender seg til kapitalmarkedet. Fra 2021 fikk børsnoterte foretak økte krav til retningslinjer på området lederlønn, og fra 2022 skal foretakene avlegge en godtgjørelsesrapport med oversikt over lønn og annen godtgjørelse som oppsummerer foregående regnskapsår samt historikk for fem siste regnskapsår. Hovedformålet med de nye reglene er å gi aksjonærene mulighet til å påvirke rammene for lønn og annen godtgjørelse, og gjennom dette sikre en lønnspolitikk som fremmer selskapets langsiktige interesser.

Nedenfor gir vi en overordnet beskrivelse av de nye reglene. En mer [omfattende beskrivelse](#) finner du på våre websider.

Lovreglene innebærer vesentlige endringer for både retningslinjer og rapportering.

Hvem er omfattet av kravene til retningslinjer og rapportering av lederlønn?

Kravene i asal §§ 6-16a og 6-16b gjelder foretak med aksjer notert på regulert marked. Norske regulerte markedsplasser er Oslo Børs og

Euronext Expand (tidligere Oslo Axess). Kravet gjelder tilsvarende hvis norsk ASA er notert på regulert markedsplass innenfor EU/EØS.

Staten har **egne retningslinjer** for lederlønn i selskaper med statlig eierandel. Disse retningslinjene er endret, ved blant annet å legge inn en forventning om at de fleste selskaper med statlig eierandel implementerer aksjelovens regler om retningslinjer og rapportering for lederlønn i 2022 gjennom selskapets vedtekter.

To selvstendige dokumenter

Som følge av de nye bestemmelsene skal selskapene utarbeide to selvstendige dokumenter:

- retningslinjer for lederlønn, og
- godtgjørelsesrapport som gir en samlet oversikt over utbetalt og innestående (til gode) lønn og godtgjørelse som omfattes av retningslinjene.

Begge dokumenter skal være offentlig tilgjengelig på selskapets nettside.

Hvem er ledende personer?

Ledende personer skal forstås å omfatte samme personkrets som i regnskapsloven § 7-31b om ytelser til ledende personer. Når det tas stilling til hvem som er ledende personer må det gjøres en konkret vurdering av hvem som reelt sett er selskapets ledende. Det kan legges til grunn at personer som dekker ett eller flere av følgende kriterier omfattes av kravet:

- medlem av foretakets ledergruppe
- påvirker foretakets operasjonelle beslutninger
- leder et sentralt virksomhetsområde
- styre- og bedriftsforsamlingsmedlemmer som er ansatt i foretaket

Styrets og bedriftsforsamlingens medlemmer anses ikke som ledende personer med mindre de er valgt inn i styre/bedriftsforsamling som ansatte-representanter. Det kan imidlertid være hensiktsmessig å inkludere alle medlemmer av styret og eventuell bedriftsforsamling i godtgjørelsesrapporten for en samlet rapportering.

Godtgjørelser som omfattes

Det er minimale endringer i de konkrete formene for godtgjørelse som omfattes sammenlignet med tidligere regler, men ny regulering tydeliggjør at godtgjørelse omfatter *alle* fordeler en ledende person mottar i kraft av sin posisjon, både faste og variable, for eksempel lønn, bonusordninger, pensjonsordninger, etterlønsordninger og aksjeopsjonsordninger.

Retningslinjenes innhold

Kravene til retningslinjer innebærer en utvidelse i krav sammenlignet med tidligere regler, og kravene er langt mer detaljert. Asal § 6-16 a slår overordnet fast at «Retningslinjene skal være tydelige og forståelige, og bidra til selskapets forretningsstrategi, langsiktige interesser og økonomiske bæreevne.»



Øystein Blåka Sandvik
Partner, Oslo

Retningslinjene må angi selskapets lønnspolitikk og hvordan lønnspolitikken leder frem til konkrete beslutninger om avlønning. Videre må de beskrive beslutningsprosessen som benyttes for å etablere, revidere og gjennomføre retningslinjene, samt hvilke tiltak som er innført for å forebygge og håndtere interessekonflikter.

Ved variable godtgjørelser skal retningslinjene blant annet inneholde tydelige, uttømmende og fullverdige kriterier for opptjening av slike godtgjørelser samt en forklaring på hvordan de bidrar til

foretakets forretningsstrategi, langsiktige interesser og økonomiske bæreevne.

Selskapene kan selv fastsette hvor detaljerte retningslinjene skal være. Et minimumskrav er likevel at de fastsatte retningslinjene gir aksjonærene en overordnet forståelse for retningslinjenes kobling mot forretningsstrategi og økonomisk bæreevne i et lengre perspektiv. Videre at de gir et innblikk i selskapets fremtidige ytelser og betydningen godtgjørelsesordningene vil ha for selskapets økonomiske situasjon.

For enkelte ytelser kan det innebære et omfattende arbeid å nedfelle retningslinjer som tilfredsstiller de nye kravene.

Fastsettelse av retningslinjene

Det påligger styret å utarbeide og fremme forslag til retningslinjer overfor generalforsamlingen. Retningslinjene skal behandles og godkjennes av generalforsamlingen ved enhver vesentlig endring og minst hvert fjerde år.

Styrets adgang til å fravike retningslinjene er begrenset. De kan nå kun fravikes av styret dersom dette er fastsatt i retningslinjene, og slik at både materielle og prosessuelle vilkår for fravikelse er fastsatt. Ethvert avvik må også utførlig omtales i godtgjørelsesrapporten i etterkant.

Godtgjørelsesrapportens innhold

Tidligere lederlønnserklæring skulle redegjøre for lederlønnspolitikken som var ført i det foregående regnskapsåret, herunder hvordan retningslinjene for lederlønnfastsettelsen var gjennomført. Ny bestemmelse krever at selskapet årlig utarbeider en selvstendig rapport som viser en samlet oversikt over godtgjørelser til ledende personer samt spesifiseres per ledende person. Formålet med godtgjørelsesrapporten er at aksjonærene skal få en klar og forståelig oversikt over hvordan selskapet lønner ledende personer og kunne føre kontroll med selskapets etterlevelse av retningslinjene. Godtgjørelsesrapporten

henger følgelig nøye sammen med retningslinjene

Godtgjørelsesrapporten skal både vise godtgjørelse som er utbetalt i løpet av siste regnskapsår og godtgjørelse som ledende personer har innestående i (til gode av) selskapet. Godtgjørelsesrapporten omfatter alle typer godtgjørelse, faste og variable, og skal også omfatte naturallytelser og andre goder. Videre omfattes betingede godtgjørelser som er avhengig av fremtidige hendelser før det blir utbetalt. Endring i samlet godtgjørelse for ledende personer skal sammenlignes med endring i gjennomsnittslønnen og foretakets resultater for de siste 5 år.

Selskaper som omfattes av reglene kan velge å oppfylle regnskapslovens krav til informasjon om ytelser til ledende personer, herunder et samlet styre gjennom godtgjørelsesrapporten i stedet for i årsregnskapet.

Rådgivende avstemning over godtgjørelsesrapporten

Godtgjørelsesrapporten skal første gang fremlegges for selskapets ordinære generalforsamling i 2022, og med utgangspunkt i de retningslinjene som fastsettes av generalforsamlingen i 2021. Generalforsamlingen skal avholde en rådgivende avstemning over rapporten og kan i forbindelse med behandlingen avgi synspunkter på innholdet i rapporten.

Både retningslinjene og godtgjørelsesrapporten skal oversendes aksjeeierne senest én uke før generalforsamling, [jfr allmennaksjeloven § 5–6 sjette ledd](#).

Revisjon

For å sikre at godtgjørelsesrapportens innhold er korrekt, skal revisor kontrollere godtgjørelsesrapporten før behandling i generalforsamling.

Offentliggjøring

Både retningslinjene og godtgjørelsesrapporten skal uten opphold offentliggjøres på selskapets nettside etter at ordinær generalforsamling er avholdt, og tilgang skal være gratis. Resultatet av generalforsamlingens avstemningen samt dato skal også være tilgjengelig på nettsiden.





Fredrik Botha
Partner, Kristiansand

Ekstern rapportering Aktivitets- og redegjørelsesplikten

Alle selskaper uavhengig av størrelse har en plikt til aktivt å arbeide for likestilling og mangfold, og mot diskriminering. Fra januar 2020 ble bedriftens aktivitets- og redegjørelsesplikt på likestillings-området styrket. Selskaper som jevnlig sysselsetter flere enn 50 arbeidstakere må følge en bestemt arbeidsmetodikk. I tillegg har de en plikt til å redegjøre for mangfoldsarbeidet og tilstanden for kjønnslikestilling i årsberetningen eller i et annet offentlig tilgjengelig dokument. Det er styrets ansvar å sørge for at virksomheten oppfyller aktivitets- og redegjørelsesplikten. I dette kapitlet vil vi se nærmere på hva aktivitets- og redegjørelsesplikten innebærer i praksis.

Hva er aktivitets- og redegjørelsesplikten?

Aktivitets- og redegjørelsesplikten kan deles i tre:

1. Aktivitetsplikt

Er en plikt til å gjøre noe aktivt for å fremme likestilling og å hindre diskriminering i virksomheten.

2. Opplysnings-/ dokumentasjonsplikt

Plikt til å kunne dokumentere at aktivitetsplikten er oppfylt, dersom de ansatte, deres representanter, Likestillings- og diskrimineringsombudet eller forskere ber om innsyn i dette.

3. Redegjørelsesplikt

Er en selvstendig plikt til å redegjøre for tilstanden for kjønnslikestilling, og arbeidet for mangfold i virksomhetens årsberetning eller i et annet offentlig tilgjengelig dokument.

Hvilken aktivitetsplikt har alle arbeidsgivere uavhengig av størrelse?

Alle arbeidsgivere skal sette mål, iverksette tiltak basert på målene, og ha en plan for når og hvordan tiltakene skal gjennomføres. Plikten tilpasses selskapets art og størrelse, det vil si at det forventes mer av større virksomheter og der risikoen for diskriminering er høyere, enn i mindre virksomheter og der risikoen for diskriminering er lavere. Som et minimum skal arbeidet omfatte følgende:

- Rekruttering
- Lønns- og arbeidsvilkår
- Forfremmelse

- Utviklingsmuligheter
- Tilrettelegging
- Mulighet for å kombinere arbeid og familieliv

Aktivitetsplikten skal omfatte diskriminering på grunn av kjønn, graviditet, permisjon ved fødsel eller adopsjon, omsorgsoppgaver, etnisitet, religion, livssyn, funksjonsnedsettelse, seksuell orientering, kjønnsidentitet, kjønnsuttrykk, eller kombinasjoner av disse grunnlagene. I tillegg skal arbeidsgiver søke å hindre trakassering på grunnlag av diskrimineringsgrunnlagene, samt seksuell trakassering og kjønnsbasert vold.



Hvilken aktivitetsplikt har offentlige og større private virksomheter?

For offentlige virksomheter, og private virksomheter som jevnlig sysselsetter mer enn 50 ansatte, følger i tillegg til aktivitetsplikten beskrevet ovenfor en bestemt arbeidsmetodikk i fire steg:

1. Undersøke om det finnes risiko for diskriminering eller andre hindre for likestilling.
2. Analysere årsakene til identifiserte risikoer.
3. Iverksette egnede tiltak.
4. Vurdere resultatene av punktene 1) til 3).

Som et ledd i punkt 1 om å undersøke eventuelle risikomomenter i selskapet, skal selskapet annethvert år kartlegge;

- lønnsforhold fordelt etter kjønn og
- bruken av ufrivillig deltidsarbeid.

Private selskaper med mellom 20 og 50 ansatte må følge den samme arbeidsmetodikken dersom de ansatte krever det.

Hvilken redegjørelsesplikt har offentlige og større private virksomheter?

De samme selskapene som har en plikt til å følge arbeidsmetodikken over, har også en redegjørelsesplikt.

Tilstanden for kjønnslikestilling i virksomheten

Denne delen av redegjørelsen omhandler kun kjønn, og ikke de øvrige diskrimineringsgrunnlagene i loven.

- Hvert år skal selskapet redegjøre for følgende:
 - kjønnsbalansen totalt i virksomheten (antall)
 - midlertidig ansatte (kjønnsforskjell i antall eller prosent)
 - ansatte i deltidsstillinger (kjønnsforskjell i antall eller prosent)
 - gjennomsnitt antall uker foreldrepermisjon for kvinner og menn

- Minst annethvert år skal virksomheten redegjøre for følgende:
 - lønnsforskjeller totalt og på ulike stillingsnivå/grupper
 - kjønnsfordeling på ulike stillingsnivåer/grupper
 - ansatte som jobber ufrivillig deltid (kvinner og menn)

Arbeidsgivers oppfyllelse av aktivitetsplikten

Denne delen av redegjørelsen omfatter alle diskrimineringsgrunnlagene, og ikke kun kjønn. Redegjørelsen skal inneholde en beskrivelse av hva selskapet gjør for å oppfylle sin aktivitetsplikt. Følgende tema skal være en del av redegjørelsen:

- Rekruttering
- Lønns- og arbeidsvilkår
- Forfremmelse
- Utviklingsmuligheter/opplæring
- Tilrettelegging
- Balanse arbeidsliv og familie

Redegjørelsen skal inneholde en beskrivelse av hvordan likestillings- og ikke-diskrimineringsarbeidet organiseres og gjennomføres, etter den lovbestemte firestegs-arbeidsmetodikken beskrevet over.





Hans Christian Berger
Partner, Oslo

Ekstern rapportering Åpenhetsloven

Som et ledd i Norges arbeid med FNs bærekraftsmål om anstendig arbeid og økonomisk vekst samt ansvarlig forbruk og produksjon, vedtok Stortinget våren 2021 den nye åpenhetsloven.

Bakgrunn

Lovens formål er å fremme virksomheters respekt for grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold i forbindelse med produksjonen av varer og tjenester. Den skal også sikre allmennheten tilgang til informasjon om hvordan virksomheter arbeider for å unngå brudd på grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold, slik at forbrukerne skal bli i stand til å ta mer etiske kjøpsbeslutninger.

Lovkravet kommer som et resultat av økte forventninger til at virksomheter opptrer med økt ansvarlighet i sine verdikjeder.

Selv om dette er en særnorsk lov nå, må den sees i sammenheng med utviklingen i EU. Flere land har vedtatt lignende lover, og EU la i februar 2022 fram et forslag til et nytt direktiv for å harmonisere reglene. På sikt vil

dagens norske regelverk tilpasses det kommende EU-regelverket, og virksomheter som iverksetter gode prosesser nå vil være godt rustet til å håndtere fremtidige krav.

Hvilke virksomheter omfattes?

Loven gjelder for alle virksomheter som ikke er definert som små foretak i regnskapsloven, og som selger varer og tjenester i eller utenfor Norge. Men selv om et lite foretak ikke er direkte omfattet av loven kan den være en del av et annet foretaks leverandørkjede. Da må virksomheten være forberedt på å gi opplysninger som kunden ber om for å oppfylle sine forpliktelser etter loven.

Hva betyr åpenhetsloven i praksis?

Virksomhetene som omfattes av loven skal utføre aktsomhetsvurderinger, redegjøre regelmessig for disse vurderingene, samt gi informasjon til enhver som retter en skriftlig forespørsel om det.

Forbrukertilsynet jobber med en veileder som skal klargjøre hva som forventes av selskapene på dette området. De publiserer også en del informasjon om [åpenhetsloven på hjemmesiden](#) sin. Lovgiver har uttrykt at fokuset i den første perioden etter ikrafttredelse vil være på veiledning, ikke sanksjoner.

Forankring i styret

Styrets formelle plikter etter åpenhetsloven er begrenset til at redegjørelsen som skal offentliggjøres skal underskrives av styret. Styret bør imidlertid ta en aktiv rolle allerede ved innføring av de nye reglene.

- Det bør forankres i styret at virksomheten skal overholde pliktene etter åpenhetsloven og hvordan dette skal komme til uttrykk i virksomhetens styrende dokumenter.
- Risikoakseptanse bør diskuteres og være styrende for hvilke tiltak som iverksettes og omfanget av disse.
- Styret bør vedta en plan for hvordan virksomheten skal utføre aktsomhetsvurderinger i sine leverandørkjeder.

- Styret bør definere og plassere roller og ansvar for de ulike stegene i aktsomhetsvurderingene som skal gjennomføres og redegjørelsen som skal offentliggjøres, samt rutiner og systemer som må innføres for å kunne overholde informasjonsplikten.

Aktsomhetsvurderinger

Det at foretakene skal utføre aktsomhetsvurderinger innebærer at de må kartlegge og vurdere risiko for brudd på grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold, både innad i egen virksomhet og i selskapets leverandørkjeder. I tillegg krever en aktsomhetsvurdering at det implementeres tiltak for å redusere eventuell risiko, samt at eventuell skade gjenopprettes. Enkelte foretak har allerede gode rutiner for å vurdere og følge opp risiko knyttet til sine leverandører, mens andre må gjøre en jobb for å etablere et tilstrekkelig system for kartlegging, risikovurdering og oppfølging av leverandører og andre samarbeidspartnere.

Steg 1 – overordnet analyse

Når man skal gjennomføre en aktsomhetsvurdering bør man starte med en analyse av både egen virksomhet og forretningsforbindelser på et overordnet nivå. Det er da flere spørsmål det kan være nyttig å stille seg, blant annet følgende:

- Hvor mange forretningsforbindelser har virksomheten?
- Hva slags varer og tjenester kjøper selskapet?
- Hva slags kjennskap har man til leverandører og underleverandører per i dag?
- Stilles det krav til leverandører per i dag med tanke på arbeidsforhold og menneskerettigheter?

Steg 2 - risikoklassifisere tredjeparter

Det neste steget er å gjøre en risikoklassifisering. Det vil si at man klassifiserer leverandørene i ulike risikogrupper. Hvilke leverandører har høy risiko for brudd på menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold, og hvilke leverandører har lavere risiko? Denne risikovurderingen kan baseres på blant annet følgende kriterier:

- Landrisiko
- Bransjerisiko
- Type leverandører
- Lokalt regelverk
- Selskapets risikoeksponering mot tredjepartene ut fra f.eks. omsetning
- Relasjon – eksisterende eller ny tredjepart

Steg 3 - risikobaserte bakgrunnsundersøkelser og kontroller

På grunnlag av risikoklassifiseringen kan man så gjennomføre bakgrunnsundersøkelser og kontroller. De ulike risikiene prioriteres ut fra hva som skal følges opp, og hvordan. På høyrisikoleverandørene bør man gjennomføre bakgrunnssjekker, og det må vurderes om man skal følge opp kontraktsbestemmelser knyttet til leverandørenes etterlevelse av menneskerettigheter og arbeidstakerrettigheter. Der det er behov for endringer må avtaler oppdateres for å tydeliggjøre hvilke krav som stilles til leverandørene. En del selskaper opererer også med egne etiske retningslinjer for leverandører.

Mulighet for samarbeid innen konsern, bransjegrupper, sektorer osv

Forarbeidene til åpenhetsloven åpner for at man kan samarbeide for eksempel på bransjenivå gjennom hele aktsomhetsvurderingsprosessen, selv om virksomhetene alltid har ansvar for at deres egne aktsomhetsvurderinger gjennomføres. Man kan for eksempel samarbeide for å skape en felles kunnskapsbase og for å øke påvirkningskraften på leverandørkjeden.

En virksomhet kan også legge en annen virksomhets utførte aktsomhetsvurderinger til grunn i sin aktsomhetsvurdering. Eksempelvis kan en virksomhet som får varer levert fra en større importør, basere seg på importørens risikokartlegging og vurderinger, så lenge virksomheten vurderer at importørens aktsomhetsvurderinger er av god kvalitet. Tilsvarende kan datterselskap i et konsern med norsk morselskap legge til grunn morselskaps aktsomhetsvurderinger, så lenge aktsomhetsvurderingene i tilstrekkelig grad dekker datterselskapet og dets leverandørkjede.

Redegjøre for aktsomhetsvurderingene

Virksomhetene som omfattes av loven skal redegjøre for de aktsomhetsvurderingene som er utført. Loven fastsetter følgende minimumskrav til hva redegjørelsen skal inneholde:

- En generell beskrivelse av virksomhetens organisering, driftsområde, retningslinjer og rutiner for å hånd-

tere faktiske og mulige negative konsekvenser for de hensyn loven skal ivareta

- Opplysninger om faktiske og eventuelle vesentlige risikoer for negative konsekvenser som er avdekket gjennom virksomhetens aktsomhetsvurderinger
- Opplysninger om tiltak som er iverksatt eller planlagt å bli iverksatt for å hindre, eventuelt vesentlig begrense, risikoen for at negative konsekvenser som er avdekket inntreffer.

Redegjørelsen skal legges ut på virksomhetens nettsider, og den kan i tillegg inngå i redegjørelsen om samfunnsansvar etter regnskapsloven § 3-3c. Virksomhetene skal i årsberetningen opplyse om hvor redegjørelsen er tilgjengelig. Redegjørelsen skal oppdateres og offentliggjøres innen 30. juni hvert år, og ellers ved vesentlige endringer i virksomhetens risikovurderinger.

Plikt til å gi informasjon ved forespørsel

Loven gir enhver person, organisasjon osv. rett til å få informasjon fra en virksomhet om hvordan den håndterer faktiske eller potensielle negative konsekvenser som er avdekket gjennom aktsomhetsvurderingene. Vi anser det som sannsynlig at både media og ulike menneskerettighetsorganisasjoner vil benytte seg av denne retten til å få innsyn i virksomhetenes oppfølging av aktsomhetsvurderingene.





Gøril Hyni
Partner, Oslo

Ekstern rapportering

Enkel oversikt over regelendringer knyttet til ekstern rapportering

Lovkrav	Hvem	Hvor	Regnskapsåret 2022	Regnskapsåret 2023	Regnskapsåret 2024	Linker
Regnskapsloven § 3-3 a	Øvrige og store	Årsberetning	De som har offentliggjort redegjørelse etter åpenhetsloven skal henvise til denne redegjørelsen i sin årsberetning			Årsberetning og redegjørelser Åpenhetsloven Samfunnsansvar - utvidelser i rapporteringskrav (CSRD)
Regnskapsloven § 3-3 b	Utstedere med Norge som hjemstat etter verdipapirhandelloven § 5-4 og med verdipapirer notert på regulert marked	Redegjørelse foretaksstyring	Det skal opplyses om foretakets retningslinjer for likestilling og mangfold, for eksempel alder, kjønn og utdannings- og yrkesbakgrunn for sammensetning av styre, ledelses- og kontrollorganer og deres undervalg			Årsberetning og redegjørelser
Regnskapsloven § 3-3 c	Store foretak	Redegjørelse samfunnsansvar	Presisert at redegjørelsen skal inneholde opplysninger i det omfang som er nødvendig for forståelsen av foretakets utvikling, resultat, stilling og konsekvenser av foretakets virksomhet. Redegjørelsen skal også inneholde omtale av hvordan foretaket selv blir påvirket av bærekraftsforhold. Regnskapsår påbegynt 1.7.2021 eller senere		Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) trer i kraft i EU fra 2024. Forventes å tre i kraft i Norge i 2024. Kravene i § 3-3c utvides med CSRD og flyttes til årsberetningen, krav om revisorttestasjon. Det stilles krav om iXBRL-merking av bærekraftsinformasjonen.	Årsberetning og redegjørelser Samfunnsansvar - utvidelser i rapporteringskrav (CSRD)
Vphl § 5-5 (8) ESEF - elektronisk rapporteringsformat som gjør en årsrapport maskinlesbar	Selskaper med aksjer eller obligasjoner notert på et regulert marked (Oslo Børs' Hovedliste og Euronext Expand)	Årsregnskapet/årsrapporten	iXBRL-merking for konsernregnskapets noter fra og med årsregnskapet for 2022			ESEF
ASAL § 6-16 b Lederlønsrapportering Forskrift om lederlønn § 6	Allmennaksjeselskaper med aksjer tatt opp til handel på regulert marked (i EU/EØS).	Rapport om lønn og annen godtgjørelse til ledende personer	Fra 2022 forventer staten at det i de fleste unoterte foretak med statlig eierandel blir foreslått å fastsette i selskapets vedtekter at allmennaksjelovens bestemmelser om retningslinjer for og rapportering av lederlønn skal gjelde for selskapet			Lederlønn, retningslinjer og rapport
Åpenhetsloven	Foretak som ikke er små etter regnskapsloven	Redegjørelse på foretakets nettside, kan inngå i samfunnsansvarsrapportering. Skal henvises til fra årsberetningen	Kartlegge, vurdere og redegjøre for oppfølging av menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold. I kraft 01.07.2022 Frist for første redegjørelse 30.06.2023			Åpenhetsloven
Lov om bærekraftig finans (gjennomfører forordningene på de to neste linjene)			Vedtatt 22. desember 2021, forordningene ble innlemmet i EØS-avtalen i april 2022. Det forventes at den norske loven trer i kraft i løpet av høsten 2022.			Bærekraftig finans og «taksonomien» – hva betyr det for norske foretak?
Taksonomiforordningen	Store foretak etter EU sine definisjoner (NFRD), det vil si foretak av allmenn interesse med mer enn 500 ansatte og som har mer enn €40M i omsetning eller €20M i balansesum, samt finansmarkedsdeltakere som tilbyr visse forvaltningstjenester	Redegjørelse om samfunnsansvar. Når Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) blir tatt inn i norsk lov (2024) blir redegjørelse om samfunnsansvar en del av årsberetningen	Ikke-finansielle foretak må rapportere andel omsetning, kostnader og investeringer som er knyttet til miljømessig bærekraftige aktiviteter for miljømål 1 og 2, samt tilhørende kvalitativ informasjon. Finansielle foretak må rapportere eksponering mot økonomiske aktiviteter som er omfattet av taksonomiforordningen, samt utvalgte andre nøkkeltall og tilhørende kvalitativ informasjon.	Forventer full rapportering for ikke-finansielle foretak, dvs rapportering av andel omsetning, kostnader og investeringer som er knyttet til miljømessig bærekraftige aktiviteter for alle miljømål, samt tilhørende kvalitativ informasjon. For finansielle foretak gjelder tilnærmet full rapportering, altså rapportering av eksponering mot økonomiske aktiviteter som er i samsvar med taksonomien, samt andre nøkkeltall og tilhørende kvalitativ informasjon.		
Offentliggjøringsforordningen	Finansmarkedsdeltakere slik de er definert i forordningen	Nettside, kontrakter, prospekter og årsrapport avhengig av foretakstype	Opplysninger på nettsider om retningslinjer for integrering av bærekraftsrisiko i investeringer og i rådgivning, samt negative miljøpåvirkninger av investeringer og rådgivning. Ved markedsføring av produkter som bærekraftige skal det opplyses om miljøegenskapene for hvert produkt og målemetode. Opplysninger for kontraktsinngåelse om hvorvidt bærekraftsrisiko vil ha konsekvenser for avkastningen.	For produkter med bærekraftsegenskaper, skal foretakene i årsrapporten beskrive hvordan produktet bidrar til oppnåelsen av bærekraftsmålene angitt i taksonomien		

Styrets arbeidsform

Det kan være utfordrende å skape en god struktur i styrets arbeidsform og i dette kapitlet viser vi hvordan etablering av et årshjul kan bidra til å strukturere styrets arbeid, både i forhold til hva som skal behandles og når sakene behandles gjennom et år. En av styrets viktigste oppgaver er å sikre at virksomheten har den riktige daglige lederen og i kapitlet ser vi avslutningsvis på hva som er en vanlig prosess for å evaluere daglig leder.



Karoline Aanerud
Direktør, Oslo

Årshjul for styret og revisjonsutvalg

Etablering av et årshjul for eksempelvis styre og revisjonsutvalg kan bidra til å strukturere styrets arbeid, både i forhold til hva som behandles og når sakene behandles. Aktuelle tema for et årshjul vil variere fra selskap til selskap avhengig av faktorer som bransje, risiko, selskapsform, lovkrav, m.v. Eksemplene nedenfor viser årshjul for styret og revisjonsutvalget. Disse er ikke uttømmende, men gir en oversikt over sentrale tema, med hovedvekt på styrets kontroll og rapporteringsoppgaver, som er nærmere beskrevet i kapitlet *Styrets rolle og ansvar*.

Årshjul for styret



* Oslo Børs anbefaler i sin Investor Relations-anbefaling at selskapene rapporterer delårsrapport etter IAS 34 (eller andre, tilsvarende GAAP'er) for første og tredje kvartal selv om det ikke er et krav om dette. Oslo Børs' IR-anbefaling er tilgjengelig på Børsens nettsider.

Årshjul for revisjonsutvalget



* Oslo Børs anbefaler i sin Investor Relations-anbefaling at selskapene rapporterer delårsrapport etter IAS 34 (eller andre, tilsvarende GAAP'er) for første og tredje kvartal selv om det ikke er et krav om dette. Oslo Børs' IR-anbefaling er tilgjengelig på Børsens nettsider.



Kai Arne Halvorsen
Partner, Kristiansand

Styrets egnevaluering

Et strategisk og velfungerende styre er nøkkelen til god eierstyring og selskapsledelse. Som et virkemiddel for kontinuerlig forbedring av styrearbeidet, anbefales det at styrer årlig evaluerer eget arbeid og kompetanse opp mot god praksis og de mål styret har satt seg.

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. Formålet er å vurdere om styret fungerer effektivt, om det arbeider i henhold til god praksis og anerkjente prinsipper for god virksomhetsstyring, og identifisere mulige forbedringsområder. Et viktig aspekt ved styreevalueringen vil også være hvordan styreleder fungerer i sin rolle, både inn mot styret, men også hvordan styreleder samarbeider med daglig leder.

Evalueringen vil kunne fange opp både styrker og forbedringsområder, og vil være til hjelp i videreutviklingen av styrearbeidet. Resultatene av evalueringen bør diskuteres i styret, som i fellesskap kommer opp med tiltak til eventuelle justeringer. Det anbefales at

de enkelte styremedlemmers evaluering skjer anonymt, og at oppsummeringen av evalueringen er styrets arbeidsdokument og ikke gjøres offentlig. Dette vil bidra til at man fanger opp eventuelle sensitive temaer som kan være av stor betydning for det videre arbeidet i styret. Rapporten eller relevante utdrag bør imidlertid gjøres tilgjengelig for valgkomiteen.

NUES anbefaler at styret vurderer å benytte en ekstern person til å fasilitere styrets egnevaluering.

Styreevalueringens fire faser

1. Planlegging: Avklare temaer og beslutte evalueringsmetodikk
2. Innhenting av data
3. Analyse og evaluering av resultatene
4. Diskusjon og refleksjon i styret. Summere opp i en handlingsplan

Fase 1: Planlegging

Styrets egnevaluering gjennomføres vanligvis i fire faser slik modellen viser. I planleggingsfasen vil man legge opp tidsplan for styreevalueringen, og vurdere om det er spesielle temaer det bør fokuseres på.

Ved innhenting av data har vi har god erfaring med at hvert styremedlem fyller ut et spørreskjema og at dette suppleres med individuelle intervjuer. I tillegg bør daglig leder intervjues. Dersom det er hensiktsmessig vil det være nyttig å gjennomføre intervjuer med andre sentrale personer i administrasjonen. Det kan også være andre relevante informasjonskilder, som observasjon av styremøter, gjennomgang av dokumenter eller intervjuer med eier.

Det er flere måter å strukturere innholdet i et evalueringsskjema på. Følgende temaer bør imidlertid berøres:

1. Styrets oppgaver og ansvar
2. Styrets kompetanse og sammenheng
3. Styrets tidsbruk
4. Styredokumentasjon
5. Samarbeid med administrasjonen
6. Samarbeid og dynamikk i styremøter
7. Styrets underutvalg.

Fase 2: Innhenting av data

Fase 3: Analyse

Informasjon fra undersøkelsen, intervjuer og andre informasjonskilder analyseres og danner grunnlaget for en oppsummerende rapport og etterfølgende diskusjon i styret. Gjennomgangen bør fokusere på de sentrale funnene, fremfor å dekke alle aspekter i evalueringen. Dette bidrar til å løfte frem forbedringsområder styret bør prioritere i sitt arbeidet fremover.

Basert på våre erfaringer med evaluering og samhandling med ulike styre, opplever vi at det er noen temaer som ofte oppleves som vanskelig:

For mye tid brukes til å se bakover og for lite på å sette langsiktig retning.

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. Strategitemaet oppleves generelt krevende, og mange styre strever med å finne formen på sin strategiske involvering. De styrene som gir best tilbakemelding på strategiarbeid ser ut til å bruke mer tid på jevnlig dypdykk innenfor viktige strategiske temaer fremover å sette strategi på agendaen en gang i året.

Fase 4: Diskusjon og refleksjon

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 mener 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, har en avklart 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 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 konse-

kvens at det blir for lite tid til diskusjon 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 eksempelvis cybertrusler, digitalisering og konsekvenser av globale megatrender.

Usikkerhet rundt arbeidet med misligheter, anti-korrupsjon og varslingssaker

Styret oppleverat temaer rundt misligheter, antikorrupsjon 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.



Petter Walstad
Partner, Oslo

Evaluering av daglig leder

En av styrets viktigste oppgaver er å sikre at virksomheten har den riktige daglige lederen. Styret er ansvarlig for å tilsette daglig leder, men må også sikre at vedkommende kontinuerlig fyller rollen og løser sine oppgaver på en solid måte i tråd med fastsatt instruks og eiernes interesser. Verden og virksomhetens behov endrer seg kontinuerlig, og det som var en god prestasjon i fjor kan være feil medisin i år. Derfor er det viktig at styret løpende sender klare styringssignaler og gjør gode vurderinger av leders prestasjon.

En anbefalt måte å evaluere daglig leder er at styret minst årlig utfører en systematisk og formalisert vurdering av hvordan daglig leder løser oppgavene på vegne av virksomheten. Dette bidrar til at alle parter kan heve blikket og endre kurs der det eventuelt er behov.

Ofte gjøres evaluering av daglig leder rundt årsskiftet samtidig som man gjør

endringer i lønnsbetingelser og fastsetter variabel godtgjørelse for året som har gått. I en slik prosess er det viktig å ikke bare se bakover, men også drøfte hvilke forventninger som stilles til daglig leder for kommende periode.

En vanlig prosess for å evaluere leder består av følgende steg:

1 Innhente fakta

I tillegg til en skjønnsmessig evaluering av prestasjon mot forventning for året som har gått, må det innhentes informasjon om prestasjon for målbare KPI-er og andre sentrale forhold. I evalueringen samles det inn målbare fakta i tillegg til informasjon om områder som daglig leders forståelse av formål og rammevilkår for virksomheten, leders kompetanse og personlige egenskaper, daglig leders arbeidsform og relasjoner til styret, styrets underkomiteer og andre kritiske interessenter, daglig leders utøvelse av sine oppgaver og antatt evne til å utføre oppgaver fremover gitt risiko, muligheter og strategisk retning.

2 Analyse

Styrets leder må analysere faktagrunnlaget mot forventninger og fremtidige behov. Vanligvis får styreleder støtte fra en styrekomite med ansvar for lønn og evaluering av styreleder, virksomhetsinterne ressurser og/eller eksterne ressurser. Analysen bør fokusere på både styrker i prestasjon og de viktigste områdene for forbedring.

3 Behandling i styret

Analysen med konklusjon og forslag til tiltak diskuteres i styret og ender ut i en anbefaling om eventuelle tiltak. Oppsummeringen diskuteres med daglig leder, vanligvis i arbeidsmøte med styrets leder. Plan for aksjoner og tiltak for kommende periode fastsettes. Dette inkluderer hvordan eventuelle forbedringer skal følges opp av styret i året som kommer.

Gjennom påfølgende periode må viktige tiltak følges opp og det må være en jevnlig dialog mellom styreleder og daglig leder som ikke bare handler om operativ drift og styresaker, men også om retning og personlig utvikling.

Endringer i regelverket

Overholdelse av lover og regler fordrer oversikt og innsikt i krav som gjelder eget selskap. Stadig økning i omfang og kompleksitet i reguleringen gjør det til en utfordrende øvelse å få med seg endringer. I tiden fremover vil blant annet endringer i rapporteringskrav knyttet til ikke-finansiell informasjon kreve særskilt oppmerksomhet. I dette kapitlet gir vi en overordnet oversikt over endringer i sentralt regelverk for en rekke selskaper. Ønsker du mer informasjon, vil du på noen av områdene finne lenke til utdypende informasjon på vår hjemmeside eller blogger.



Reidar Henriksen
Partner, Kristiansand

Samfunnsansvar – utvidelser i rapporteringskrav (CSRD)

Som en del av EUs Green Deal er det foreslått nye regler for ikke-finansiell rapportering. Bakgrunnen er blant annet at gjeldende krav til rapportering av ikke-finansiell informasjon ikke oppfyller brukernes informasjonsbehov i tilstrekkelig grad.

EUs forslag til nye regler for rapportering av bærekraftsinformasjon, Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), setter langt mer tydelige og konkrete krav. Blant annet gjennom økt fokus på integrert rapportering og på styrets og revisjonsutvalgets involvering sammenlignet med dagens regler.

Den nye bærekraftsrapporteringen skal erstatte redegjørelsen om samfunnsansvar og gis i årsberetningen. Det innføres krav om attestasjon fra revisor.

Hvorfor

Dagens situasjon er problematisk, både for foretakene som skal rapportere og brukerne av informasjonen, blant annet fordi gjeldende krav til rapportering er begrenset og lite presis. Det store

antallet standarder og rammeverk som eksisterer gjør det også vanskelig for foretakene å vite nøyaktig hvilken informasjon de skal rapportere. Konsekvensen er at brukere som banker og investorer

får mindre informasjon enn de ønsker, informasjonen er ikke sammenlignbar mellom ulike foretak og brukerne er usikre på påliteligheten og relevansen i det som rapporteres. Manglende verifikasjon av rapporteringen fra en uavhengig part skaper også tvil om riktigheten av rapporteringen.

Hvem og når

Etter dagens lovgivning skal store foretak hvert år avgi en redegjørelse om samfunnsansvar, se nærmere om dette i kapitlet *Årsberetning og redegjørelser*. Ved innføringen av CSRD i norsk lov vil langt flere foretak omfattes av krav til rapportering innenfor samfunnsansvar. Rapporteringsplikt legges i første omgang på de største selskapene som er notert på regulert marked i EU (i Norge: Oslo Børs og Euronext Expand), banker, forsikringsforetak og kredittforetak. Det vil si selskaper med minst 500 ansatte og som oppfyller krav om:

- Omsetning > €40M, eller
- Eiendeler > €20M

Foreslått tidspunkt for ikrafttredelse i EU er regnskapsåret 2024.

Fra regnskapsåret 2025 foreslås i tillegg ikrafttredelse for foretak/konsern som tilfredsstiller to av tre krav:

- Ansatte >250
- Omsetning > €40M, eller
- Eiendeler > €20M

For øvrige børsnoterte foretak er ikrafttredelsen planlagt fra regnskapsåret 2026. Børsnoterte foretak som er

mikroforetak er unntatt, det vil si foretak som oppfyller to av tre krav:

- Ansatte < 10,
- Omsetning < € 700000, eller
- Eiendeler < € 350000

Datterselskaper er unntatt fra kravene såfremt de er omfattet av morforetakets rapportering. Unntaket gjelder ikke hvis selskapet er børsnotert.

Foretak utenfor EU, som har datterforetak eller avdeling i EU, med omsetning på mer enn €150M, er foreslått rapporteringspliktige fra og med regnskapsåret 2028. Norske myndigheter har signalisert at de ønsker å følge EUs tidsplan.

Foretak som må rapportere etter CSRD, må også rapportere i henhold til taksonomien, se nærmere om dette temaet i det neste kapitlet om *Taksonomien*.

Hva

Innføringen av CSRD innebærer en rekke nye krav til rapportering, og kravene vil utdypes ytterligere gjennom nye standarder. Overordnet skal man fortsatt beskrive foretakets påvirkning på «bærekraftsforhold (sustainability matters)» og beskrive hvordan «bærekraftsforhold» påvirker foretakets utvikling, resultat og stilling. «Bærekraftsforhold» er klima/miljø, sosiale forhold og arbeidsforhold, overholdelse av menneskerettigheter, anti-korrupsjon og bekjempelse av bestikkelser, samt



virksomhetsstyring. Foretakene må blant annet:

- Beskrive sin forretningsmodell og strategi
- Beskrive bærekraftsmål og utvikling, inklusive foretakets konkrete planer for å nå 1,5-graders målet i Parisavtalen og målet om klimanøytralitet innen 2050
- Beskrive administrasjonens samt ledelses- og overvåkningsorganers rolle knyttet til bærekraftstemaer, herunder styrets og revisjonsutvalgets ansvar
- Beskrive foretakets retningslinjer for bærekraft
- Gi informasjon om intensivordninger knyttet til bærekraftsforhold, som tilbys medlemmer av administrasjonen og ledelses- og overvåkningsorganene
- Beskrive sine risikovurderinger og indirekte påvirkning foretaket har på bærekraftsforhold, samt handlingsplan for å forhindre og motvirke identifisert risiko
- Angi resultatindikatorer for foretakets negative påvirkning på miljø og samfunn
- «Tagge» informasjonen for analyse-

formål, slik at informasjonen blir maskinlesbar.

Informasjonen skal attesteres av revisor eller, hvis nasjonal lovgiver tillater det, en annen uavhengig tredjepart.

Utkast til europeiske standarder for rapportering av bærekraft (European sustainability reporting standards - ESRS), som følger av CSRD, ble sendt på høring 29. april 2022. Standardene dekker hele spekteret av bærekraftsforhold: klima/miljø, sosiale forhold, foretaksstyring og grunnleggende (cross-cutting) standarder som blant annet omhandler strategier, forretningsmodeller mv. Høringsfristen for utkastene til standarder var 8. august 2022. Det vil bli pliktig å rapportere i henhold til rapporteringsstandardene.

For å få oversikt over status på utviklingen av og innsikt i ny regulering knyttet til bærekraftsrapportering, kan du lese mer på [PwCs Bærekraftsportal](#).



Torstein Ytterdal
Partner, Oslo

Bærekraftig finans og «taksonomien» – hva betyr det for norske foretak?

EU har etablert et regelverk, den såkalte taksonomien, som klassifiserer økonomiske aktiviteter som enten bærekraftige eller ikke bærekraftige. Taksonomien lovfester definisjoner for hva som kan kalles bærekraftig i næringslivet, pålegger store foretak nye rapporteringskrav og vil bli styrende for tilgangen til grønn finansiering.

EU har vedtatt den ambisiøse miljøstrategien «Den grønne giv» med mål om at EU-landene skal bli klimanøytrale innen 2050. Et konkret mål er å kutte 55 prosent av utslippene i forhold til 1990, også kalt «Fit for 55». Som et ledd i dette vedtok EU-parlamentet i juni 2020 den såkalte *taksonomien*, et klassifiseringssystem for å fremme bærekraftige investeringer. Skal EU nå klimamålene og flytte kapital fra ikke-bærekraftige aktiviteter og selskaper til grønne områder, er det behov for å klassifisere

hvilke aktiviteter og investeringer som kan anses som bærekraftige.

Klassifiseringssystemet tar utgangspunkt i seks konkrete miljømål. Det identifiseres økonomiske aktiviteter som i seg selv kan anses bærekraftige, og i tillegg er det utviklet, eller vil bli utviklet, tekniske kriterier eller terskelverdier innenfor aktiviteten som må være oppfylt for å kvalifisere som bærekraftig. Disse er unike for hver enkelt økonomisk aktivitet. I juni 2021 ble de første tekniske



kriteriene og terskelverdiene satt for økonomiske aktiviteter under to av seks miljømål. Kriterier for ytterligere økonomiske aktiviteter og miljømål vil bli vedtatt fremover.

Taksonomien pålegger også store foretak nye rapporteringskrav. Dette skjer gjennom en ny lov om [offentliggjøring av bærekraftsinformasjon i finanssektoren og et rammeverk for bærekraftige investeringer](#). Loven ble vedtatt i desember 2021, og selve forordningen ble tatt inn i EØS-avtalen i april 2022. Det forventes at den norske loven trer i kraft i løpet av høsten 2022. De nye rapporteringskravene pålegger ikke-finansielle foretak [av en viss størrelse](#) å redegjøre for andelen av deres omsetning, drifts- og investeringsutgifter som kan knyttes til bærekraftige økonomiske aktiviteter. Dette vil vise hvilken andel av selskapenes omsetning som er grønn, og i hvilken grad selskapenes investeringer bidrar til grønn omstilling. Finansforetakene skal på sin side også rapportere. Indikatorene som det skal rapporteres på er andre enn for de ikke-finansielle foretakene, og avhenger av typen finansforetak. Banker for eksempel skal rapportere på hvilken andel av deres utlån og investeringer

som er grønne, med utgangspunkt i andelen grønn omsetning i de selskapene de har gitt lån til eller investert i.

Det politiske målet fra EU er at selskaper som kan vise til større andeler grønne økonomiske aktiviteter, vil belønnes med bredere tilgang til finansiering og bedre finansieringsvilkår. Taksonomiens effekt på pris og tilgang til finansiering forventes dermed å gi et insentiv for flere selskaper til å rapportere i tråd med taksonomien selv om de ikke omfattes av lovens krav til å rapportere.

Kriteriene og terskelverdiene i taksonomien blir en lovfestet definisjon av hva som kan anses som bærekraftig innenfor ulike bransjer og sektorer. Når et foretak planlegger nye produkter og tjenester, med tilhørende investeringer og oppgraderinger, bør terskelverdiene være med i beslutningsgrunnlaget. Selv om en investering blir noe dyrere ved oppfyllelse av terskelverdiene, kan dette være lønnsomt når man inkluderer den økonomiske verdien av omdømme og bedre tilgang på finansiering.



Jan Egill Wendelboe Aaro
Partner, Bergen

Aksjelovendringer

Aksjelovgivningingen har de senere årene vært gjenstand for en rekke endringer, og arbeidet vil fortsette i 2022. Covid-19 har satt sine spor med regler som permanent åpner for digital gjennomføring av møter og generalforsamling. Kommunikasjon mot aksjeeiere i allmennaksjeselskaper kan også gjennomføres digitalt fremover. Videre har vi fått endringer som gir økt åpenhet om eierskap og deltakelse i generalforsamlingen.

Gjennomføring av møter

Regler om gjennomføring av møter i aksjeselskaper, allmennaksjeselskaper, ansvarlige selskaper, samvirkeforetak, stiftelser, statsforetak og finansforetak trådte i kraft 01.06.2021, og erstattet de midlertidige reglene om digitale møter som følge av utbruddet av covid-19.

Reglene gir foretak mulighet til selv å velge om styremøter, generalforsamling, årsmøter og selskapsmøte skal avholdes fysisk eller digitalt. Reglene likestiller følgelig fysiske og digitale møter, samt regler om bruk av forhåndsstemme.

Lederlønn – nye krav til rapportering

Det er vedtatt nye regler for lederlønn og rapportering, se allmennaksjeloven §§ 6-16 a og 6-16 b. Dette er nærmere behandlet i kapitlet Lederlønn – nye

krav til retningslinjer og rapportering.

Disse reglene erstatter de tidligere lederlønnserklæringene, og innebærer at selskapene må fremsette en godtgjørelsesrapport i tråd med de nye reglene innen den første ordinære generalforsamlingen i 2022. Formålet er å gi aksjonærene en større innflytelse over fastsettelsen av lederlønningene.

Kommunikasjon med aksjeeiere i allmennaksjeselskaper

Allmennaksjeselskaper, som ikke er omfattet av verdipapirhandelloven, kan fra 1. januar 2022 benytte elektronisk kommunikasjon uten samtykke fra aksjeeierne, se allmennaksjeloven § 1-7 (1). Det kreves at styret informerer aksjeeierne i rimelig tid før ny kommunikasjonsmåte tas i bruk.

Ny regel om fristberegning

Allmennaksjeloven er oppdatert med tydeligere regler for hvordan man skal beregne antall virkedager der loven setter frister. Det presiseres nå at lørdag, helgedag eller dag som etter lov er likestilt med helgedag, ikke skal medregnes, se allmennaksjeloven § 18-4 (1) siste punktum.

Åpenhet om eierskap og deltakelse på generalforsamlingen

Bestemmelser som trådte i kraft 1. januar 2022

Selskaper med aksjer tatt opp til handel på regulert marked skal fra 1. januar 2022 offentliggjøre hvilke aksjeeiere som har deltatt på generalforsamlingen, se allmennaksjeloven § 5-11 b (4) jf. § 5-13. Offentliggjøringen skal skje på selskapets nettside innen 15 dager etter generalforsamlingen. Oversikten skal vise hvilke aksjeeiere som deltar, enten selv eller ved fullmektig, og hvor mange aksjer og stemmer hver av dem representerer. Det er ikke krav om at selskapene offentliggjør noen annen informasjon enn denne. Fra samme dato fjernes regelen om at noterte selskaper i visse tilfeller kan ha to ukers innkallingsfrist.

Nye regler fra 1. januar 2022 vedrørende aksjeboken og aksjeeierregisteret innebærer blant annet språklige endringer i beskrivelsen av innhold. Det innføres også krav om at digital adresse skal legges til i aksjeeierregisteret, se allmennaksjeloven § 4-4 (2) nr. 4. Denne skal ikke gis ut ved innsyn i aksjeeierregisteret. Merk at kravet om periodisk offentliggjøring av aksjeeiere

ikke trer i kraft ved årsskiftet, men må fastsettes i forskrift.

Bestemmelser som er vedtatt, men ikke har trådt i kraft per 1. januar 2022

Nye regler om gjennomføring av generalforsamling i allmennaksjeselskaper og i aksjeselskaper med aksjene registrert i verdipapirsentral innebærer at retten til å delta og stemme på generalforsamlingen kun kan utøves av den som er aksjeeier fem virkedager før generalforsamlingen.

Nye regler i aksjeloven, allmennaksjeloven og verdipapirsentralloven skal sikre likebehandling av alle aksjeeiere, og ble vedtatt i juni 2021. Likebehandling av alle aksjeeiere kan styrke norske selskapers tilgang til utenlandsk kapital, og reglene skal også bidra til økt åpenhet om hvem som er eiere og utøver eierinnflytelse i selskaper.

Det er vedtatt regler om åpenhet om aksjeeiere som blant annet innebærer innsynsrett i opplysninger om hvem som er eiere av forvalterregistrerte aksjer, og en forskriftshjemmel for periodisk offentliggjøring. Sistnevnte innebærer at selskaper periodisk er nødt til å offentliggjøre en oversikt over sine aksjeeiere. Forslagene gjelder for allmennaksjeselskaper og aksjeselskaper med forvalterregistrerte aksjer. Endringen innebærer at enhver kan be selskapet om innsyn i hvem som er eiere av forvalterregistrerte aksjer i selskapet, og hvor mange aksjer hver enkelt eier.



Det er også vedtatt regler om identifi-
sering av eiere av forvalterregistrerte
aksjer og nye teknologinøytrale
bestemmelser i allmennaksjeloven
§§ 1-7 og 1-8 om kommunikasjon
mellom selskapet og aksjeeierne samt
selskapet og eiere av forvalterregistrerte
aksjer i allmennaksjeloven.

Vedtak 11. februar 2022 nr. 193 om delt
ikraftsetting av lov 14. desember 2018
nr. 95 om endringer i aksjelovgivningen
mv. (oppløsning og avvikling, mellom-
balanser m.m.). Endringsloven del II,
allmennaksjeloven § 13-32, trer i kraft

straks. Dermed er siste rest av loven
satt i kraft.

Vedtak 17. desember 2021 nr. 3657 om
delt ikraftsetting av lov 11. juni 2021 nr.
84 om endringer i aksjelovgivningen mv.
(åpenhet om eierskap og deltakelse på
generalforsamlingen). Del I (aksjeloven) §
4-5 (2) og del II (allmennaksjeloven § 1-7,
§ 4-4 (2) og (3), § 4-5 (1), (3), (4) og (5), §
5-11b. § 18-4 (1) og § 18-5 trådte i kraft
1. januar 2022. Resterende del av Del II,
samt III og IV, vil ikraftsettes løpende.



Kim Fosshaug
Direktør, Oslo

Statsbudsjettet for 2022 og annet nytt på skatteområdet

Statsbudsjettet for 2022 inneholder få store regelendringer på skatte- og avgiftsområdet, men verdt å merke seg er særlig nye regler om skjerpet utbyttebeskatning og økt skatt på formue. I tillegg nevnes nye regler for skattlegging av ansatteopsjoner i selskap i oppstarts- og vekstfasen, lovfesting av konsernbidrag til utenlandsk datterselskap, justeringer i grunnrenteskatten for vannkraft, særavgift på landbasert vannkraft og endringer i rederiskatteordningen.

Endringer i næringsbeskatningen

Som sagt fikk vi få større nasjonale endringer i næringsbeskatningen i statsbudsjettet for 2022, men pågående arbeide internasjonalt kan påvirke en internasjonal skattereform, herunder OECDs BEPS-prosjekt og pågående arbeid med [Pillar 1 og 2](#). Dette kan innebære en internasjonal skattereform, og resultatene av arbeidet vil få betydning også for Norge og norske selskaper.

I tillegg til det internasjonale arbeidet på skatteområdet, har regjeringen oppnevnt et utvalg, *Torvik-utvalget*.

Utvalget skal se på perspektiver for fremtidens skatte- og avgiftssystem og gjøre en helhetlig gjennomgang av dette. Mandatet angir en rekke særskilte problemstillinger, herunder temaer som personbeskatning, selskaps- og kapitalbeskatning, beskatning av multinasjonale selskaper, skatt på forbruk, miljø- og ressursbeskatning, omfordeling mv. Utvalgets mandat må ses i sammenheng med pågående arbeid internasjonalt samt tidligere og nåværende regjerings varslede gjennomgang av skattesystemet. Sett hen til mandatet, er det imidlertid klart at fokus vil være på hvordan skatte-

systemet kan bidra til omfordeling, herunder formueskattens rolle, bedre geografisk fordeling, verdiskaping og sysselsetting mv.

Utvalget er som nevnt bedt om å utrede omfanget av tilpasninger til aksjonærmodellen og fritaksmetoden, herunder hvilke tiltak som må til for å unngå utilsiktede tilpasninger.

Med bakgrunn i blant annet regjeringens partienes mål i Hurdalsplattformen, vil en kunne se for seg en innskjerping av fritaksmetoden. På hvilke områder og på hvilken måte er usikkert, blant annet som en følge av Norges EØS-rettslige forpliktelser. Innføring av en nedre grense for eierskap, endringer i reglene om rekkefølge ved tilbakebetaling av innbetalt kapital vs. utbytte og beskatning av eiendomsselskap er ikke usannsynlig, men vil så langt kun være spekulasjoner.

Vedtatte endringer på skatteområdet

Eierbeskatningen – økt oppjusteringsfaktor for aksjeutbytte mv.

Oppjusteringsfaktor for aksjeutbytte mv. til personlig aksjonær økes fra 1,44 for 2021 til 1,6 for 2022. Endringen innebærer at marginalsatt på utbytte inkludert selskapsskatt vil øke fra 46,7 % for 2021 til 49,5 % for 2022. Hensikten er å redusere forskjellen mellom marginalsattesats på aksjeutbytte og lønn. Et aksjeutbytte på 100 vil for inntektsåret 2022 oppjusteres med en faktor på 1,6 til 160 før det

skattlegges med 22 %, noe som gir en effektiv beskatning på 35,2 %.

Utbytte	1 000 000
Utbytteskatt 2021	316 800
Utbytteskatt 2022	352 000

Ny oppjusteringsfaktor gjelder tilsvarende for oppjusteringsfaktor i andre bestemmelser i skatteloven, f.eks. når det gjelder skattlegging av renteinntekter på lån fra personlig skattyter til selskap og skattepliktig uttak fra aksjesparekonto.

I praksis blir beskatning av utbytte etter vedtatte endringer noe tilsvarende beskatning av lønn. Til gjengjeld skapes det en enda større spenning mot andre typer kapitalinntekter, som f.eks. renteinntekter og leieinntekter, hvor det ikke er noen justeringsfaktor. For en privatperson vil kr 1 000 000 mottatt som f.eks. renteinntekt for 2022 skattlegges med kr 220 000 og ikke kr 352 000. Så får vi se om regjeringen på sikt vil gjøre endringer enten i beskatningen av aksjeinntekter eller i beskatningen av andre typer kapitalinntekter for å redusere forskjellen.

Departementet har ellers varslet en gjennomgang av regler for ulike typer private ytelser som gis til eiere, men som i dag ikke blir innberettet og korrekt skattlagt. Typiske eksempler på slik bruk er firmabil, båt eller hytte, hvor selskapet står for innkjøpet og driften, mens aksjonærene er brukere. Dette skal skattlegges på lik linje med utbytte fra selskapet. Eiere anbefales slik sett å være oppmerksomme på forholdet



Erling Magne Moseng
Direktør, Trondheim

og påse at alt av mottatte ytelser blir korrekt behandlet.

Formuesbeskatningen

Verdsettelsesrabatt på såkalt «arbeidende kapital» ble innført fra og med inntektsåret 2017. Dette innebærer at man får rabatt ved formuesverdsettelsen av for eksempel aksjer, aksjefond, næringseiendom og andre driftsmidler. Verdsettelsesrabatten har i perioden 2017 til 2021 økt fra 10 % til 45 %, men er i statsbudsjett for 2022 vedtatt redusert til 25 %.

Vedtatt reduksjon i verdsettelsesrabatt sammen med foretatt økning i formuesskattesats fra 0,85 % for 2021 til 0,95 % for 2022 (1,1 % for formuer over kr 20 mill.), vil med en formuesverdi på aksjer med eksempelvis kr 100 mill., innebære en samlet økning i utbytte- og formuesskatt for personlig aksjonær med 79,3 % sammenlignet med 2021 alene for å dekke økt formuesskatt.

Verdsettelsesrabatt på primærbolig redusert fra 75 % til 50 % av markedsverdi for den delen av markedsverdien som overstiger 10 mill. kroner. Verdsettelsesrabatt på sekundærbolig er redusert fra 10 % for 2021 til 5 % for 2022, slik at 95 % av beregnet eller dokumentert omsetningsverdi inngår i formuesskattegrunnlaget. Formuesverdi på fritidsboliger er oppjustert med 25 % fra inntektsåret 2021.

Skattlegging av ansatteopsjoner i oppstartsselskaper

Det har som kjent vært egne regler for skattlegging av opsjoner til ansatte i oppstartsselskaper. Til tross for at gjeldende opsjonsskatteordning har blitt utvidet i flere omganger, har bruken vært svært beskjeden. Det er i statsbudsjett for 2022 vedtatt en ny løsning for å gjøre ordningen mer attraktiv. For nærmere informasjon om ny opsjonsskatteordning, viser vi til omtale på [Skattebloggen](#) vår.

Konsernbidrag til utenlandsk datterselskap

Adgangen til å yte konsernbidrag til utenlandsk datterselskap lovfestes med virkning fra 2021. Endringen innebærer at et morselskap som er skattemessig hjemmehørende i Norge, kan kreve fradrag for konsernbidrag til dekning av et «endelig underskudd» i et datterselskap i utlandet. Adgangen er snever, og kommer først til anvendelse når det foreligger et såkalt «endelig tap». I dette ligger at så godt som alle andre fortidige, nåtidige og fremtidige muligheter til å utnytte underskudd i datterselskapet er uttømt. Dette gjør at reglene forventes å komme til anvendelse kun i et fåtall situasjoner. For nærmere informasjon om nye bestemmelser viser vi til omtale på [Skattebloggen](#) vår.

Kildeskatt på rente-, royalty- og leiebetaler

Nye regler om kildeskatt på grensekryssende rente- og royaltybetaler samt leiebetaler for visse eiendeler trådte



i kraft hhv. 1. juli og 1. oktober 2021. Reglene medfører at det skal trekkes kildeskatt på 15 % på nevnte betalinger til mottaker som er en nærstående juridisk person, skattemessig hjemmehørende i et lavskatteland. Du finner mer informasjon om dette på [Skattebloggen](#) vår.

Nye skattesatser for 2022

Du finner en oversikt på [Skattebloggen](#).

Særskatteordninger

For informasjon om foreslåtte endringer i [rederiskatteordningen](#), regler for [beskatning av vannkraft](#) og særavgift for [landbasert vindkraft](#) vises til utfyllende informasjon på Skattebloggen.



Ingvill Flo, Partner, Stryn og
Jan Flølo, Partner, Førde

MVA-nyheter med relevans for styret

Styret bør sikre at bedriftene har kontroll på sine regnskapsdata og oppfyller de nye kravene som Skatteetaten stiller. Det pågående moderniseringsprosjektet til Skatteetaten medfører økt grad av rapportering på et betydelig mer detaljert nivå.

- For det første må bedriftene oppfylle de nye formelle kravene og
- For det andre stiller det krav til bedre arbeidsflyt, mindre manuelle justeringer og kontroll på dataene.

Nedenfor vil vi kort angi noen av endringene som skjer i mva-rapporteringen, slik at styret har bedre bakgrunn for å stille krav til kompetanse og utvikling i selskapene. Basert på vår erfaring har mange bedrifter glede av å visualisere sin mva-rapportering. Slik visualisering kan også benyttes til rapportering til styret, slik at styret enkelt kan føre kontroll med større endringer i f.eks. betalbar avgift mellom årene.

Modernisering av MVA rapportering

Avgiftsmyndighetenes hovedformål med prosjektet er å innhente mer data, og i et strukturert format som muliggjør automatiserte kontroller. Dette stiller krav til mindre manuelle justering i selskapene og behov for økt kompetanse i regnskapsfunksjonen.

SAF-T rapportering obligatorisk fra 01.01.2020

Fra 1. januar 2020 er alle bokføringspliktige forpliktet til å kunne levere regnskapsdata, på transaksjonsnivå, i SAF-T-format (filtype xml). Norske ERP-systemer vil normalt ha funksjonalitet til å trekke ut regnskapsdata i SAF-T formatet. Dersom deler av dataene ligger i et forsystem, flere systemer

eller selskapet bruker et globalt ERP-system, vil det erfaringsmessig være mer utfordrende å være i stand til å levere i riktig format innen fristen på 14 dager. Vi anbefaler at styret får bekreftet at selskapet er i stand til å levere regnskapsdata i SAF-T-format. Se vår [blogg](#) for mer informasjon om temaet.

Konsekvenser ved manglende rapportering av SAF-T

Som nevnt over, vil det normalt gis en frist på 14 dager for å levere SAF-T-filen. Dersom filen ikke leveres innen fristen, kan Skatteetaten ilegge et bokføringspålegg. Dersom filen ikke leveres innen fristen i pålegget, vil det påløpe dagmulkt som samlet per forespørsel ikke kan overstige NOK 1m.

Ny MVA-melding fra 01.01.2022

Fra 1. januar 2022 ble en dynamisk og mer detaljert mva-melding innført.

Siden rapporteringen er mer detaljert på mva-koder, forventer vi at skattemyndighetene vil foreta mer målrettede kontroller. Det blir derfor enda viktigere å sikre at selskapet har kontroll på mva-behandlingen for virksomheten og sikre korrekt rapportering på nytt format. Du finner mer informasjon om temaet på vår [blogg](#).

Ny salgs-og kjøpsmelding innføres trolig fra 01.01.2024

Skatteetaten ønsker videre å innføre en fast rapportering av alle salg og kjøp på transaksjonsnivå. Denne rapporteringen vil komme i tillegg til SAF-T-filen og mva-meldingen. Forslaget har vært på høring og endelig omfang eller tidspunkt for ikrafttredelse er ikke bekreftet.

Utgangspunktet er at informasjon om transaksjoner og tilhørende parter blir rapportert til Skatteetaten. Gjennom dette skal Skatteetaten kunne se en transaksjon i både selger og kjøpers melding, og slik sett kontrollere opplysningene opp mot hverandre. Formålet med forslaget er å avdekke skatteunndragelser, og øke etterlevelsen av selskapers skatte- og avgiftsforpliktelser. Forslaget vil også kreve ytterligere investeringer og oppdateringer i ERP systemet for bokføringspliktige. Etter vårt syn er rapportering av kjøps- og salgsmeldinger et ledd nærmere sanntidsrapportering av merverdiavgift. Se vår [blogg](#) for mer informasjon om temaet.





Bjørn Einar Strandberg
Partner, Kristiansand

Endringer i regnskapsreglene

Regnskapsloven er endret på enkelte punkter, men det er få av endringene som får betydning for årsregnskapet 2021. Stort sett er det bare et nytt krav om opplysninger i årsberetningen ved eventuell ansvarsforsikring for styremedlemmer og daglig leder. For 2022 derimot får vi enkelte endringer.

For foretak notert på Euronext Growth er det verdt å merke seg at vi har fått en ny regnskapsstandard for delårsrapportering under god regnskapsskikk. Denne trer i kraft med virkning for regnskapsperioder som starter 1. januar 2022 eller senere.

Årsberetning

Fra og med 2021 skal årsberetningen angi om det er tegnet ansvarsforsikring for styrets medlemmer og daglig leder for det mulige ansvaret de har overfor foretaket og tredjepersoner. Begrunnelsen for kravet er at dette er informasjon som kan komme til å inngå i beslutningsgrunnlaget for potensielle investorer. Det pekes også på at opplysninger om eventuell ansvarsforsikring kan bidra til å synliggjøre det ansvaret foretakets styret og daglig leder har, herunder plikten til å utarbeide regnskaper som er i samsvar med gjeldende lovkrav.

Andre endringer i regnskapsloven

Arbeidet med justeringer av regnskapsloven tok sin tid, men i 2021 ble både endringer, tidspunkt for ikrafttredelse og overgangsbestemmelser vedtatt. De fleste av endringene gjelder for regnskapsår som starter 01.07.2021 eller senere. For foretak med regnskapsår som følger kalenderåret vil endringene altså gjelde først for 2022-regnskapet. Dette gjelder også endringene i redegjørelsene om foretaksstyring og samfunnsansvar som er nærmere omtalt i kapitlet [Årsberetning og redegjørelser](#).



Det er gjort noen mindre endringer i regnskapslovens vurderingsregler. Utgifter til egen forskning kan ikke lenger balanseføres. Dersom den økonomiske levetiden for henholdsvis goodwill og balanseførte utviklingsutgifter ikke kan anslås pålitelig, så er maksimal avskrivningstid 10 år.

Regnskapsdirektivet begrenser hvilke noteopplysninger som kan kreves av små foretak, og enkelte notekrav for små foretak er derfor opphevet. Disse forenklingene kan benyttes for 2021-regnskapet.

Du kan lese mer om endringene i regnskapsloven på [hjemmesiden](#) vår.

Delårsrapportering under god regnskapskikk

Ved overgangen til IFRS for børsnoterte foretak ble den norske regnskapsstandarden for delårsrapportering opphevet. Behovet for en norsk regnskapsstandard har økt de senere årene, særlig på grunn av økt aktivitet på markedsplassen Euronext Growth. På Euronext Growth har selskapene krav om halvårsregnskap, og de kan anvende norsk god regnskapskikk. Norsk Regnskaps Stiftelse har derfor utarbeidet en ny regnskapsstandard om delårsregnskap.

Standarden trer i kraft som en endelig regnskapsstandard allerede med virkning for regnskapsperioder som starter 1. januar 2022 eller senere. Dette betyr at selskaper notert på Euronext Growth som benytter GRS som regnskapsspråk, må avlegge sitt halvårsregnskap per 30.06.2022 etter den nye standarden.



Sidsel Marie Roxrud
Direktør, Oslo

Elektronisk merking av årsregnskapet fra 2021

Fra og med årsregnskapet 2021 kreves elektronisk merking av konsernregnskapet for alle foretak med aksjer eller obligasjoner notert på et regulert marked i EU. Dette skjer ved bruk av et felles elektronisk rapporteringsformat – ESEF (European Single Electronic Format) – som gjør årsrapporten maskinlesbar. Formålet er å øke tilgjengeligheten og sammenlignbarheten av finansiell informasjon innen EU på tvers av landegrenser og språk. I Norge er Oslo Børs' hovedliste og Euronext Expand regulerte markeder, og kravet gjelder for alle med noterte papirer på disse markedene, med enkelte unntak.

Oppstillingene for resultat, balanse, kontantstrøm og egenkapital i konsernregnskapet for 2021 skal merkes. Noter skal merkes fra og med regnskapsåret 2022. Det er ikke krav til merking av morselskapets selskapsregnskap eller regnskaper for datterselskaper.

Den elektroniske merkingen av konsernregnskapet skal kontrolleres av

selskapets revisor og må dermed være ferdigstilt før revisor utsteder sin revisjonsberetning.

I tillegg er det krav om at årsrapporten rapporteres som en ZIP-fil i et XHTML-format.

[Her](#) finner du mer informasjon fra oss om ESEF.

Utvalgte temaer

I dette kapitlet finner du artikler på en rekke dagsaktuelle temaer som vi mener styret og ledelsen bør rette blikket mot. Enkelte av områdene kan være omtalt andre steder i Styreboken, men ikke med samme innfallsvinkel. Bærekraft er et selvsagt tema, og omtales i flere artikler. Blant andre temaer nevnes *Akseptabel skatteplanlegging*, *Transaksjoner mellom nærstående* og *Habilitet*. Ta en titt på oversikten over innholdet. Vi mener mye av dette er nyttig lesing for de fleste styremedlemmer og ledelsen.



Thomas Steffensen
Partner, Oslo

Bærekraft – et overblikk

Temaet bærekraft og spesielt klima befinner seg høyt oppe på den regulatoriske agendaen for tiden. Nye reguleringer som børsnoterte foretak må forholde seg til har kommet og kommer og klima er et prioritert område for tilsynsmyndighetene. De nye reguleringene innebærer vesentlig utvidete rapporteringskrav for børsnoterte foretak. Det nye Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) er omtalt i eget kapittel. Klima er omtalt i kapitlet *Klimarisiko og klimarapportering*.

Økt regulering vil påvirke både rapportering og styringsmodell

Betydningen av klima for børsnoterte foretak vil i det korte bildet trolig være mer drevet av det høye tempoet på den regulatoriske utviklingen enn av det markedet børsnoterte foretak opererer i. Klimarisiko og bærekraft er høyt oppe på agendaen til regulerende myndigheter i Norge og internasjonalt, og det er høye forventninger til mer detaljert redegjørelse for klimarisiko. Finanstilsynet har gjennom den senere tids spørreundersøkelser og temarapporter tydelig signalisert sine forventninger til de børsnoterte foretakenes arbeid med bærekraft generelt og klimarisiko spesielt. Historisk har mye av fokuset i diskusjoner rundt disse temaene vært rettet mot rapporteringsdimensjonen. Styringsmodell, strategi, risikostyring og måling knyttet

til bærekraft, og klimarisiko spesielt, har historisk fått for lite oppmerksomhet. De børsnoterte foretakene er på veldig forskjellige stadier for integrering av bærekraft og klimarisiko i virksomhetsstyringen og rapporteringen. Den økte oppmerksomheten mot temaet innebærer at det nå er helt nødvendig for alle børsnoterte foretak å ta stilling til styringsmodell og rapportering på området. Det er kun slik de kan møte forventninger fra regulerende myndigheter og omverden på relevant måte og gjøre seg klar for kommende obligatoriske rapporteringskrav.

Finanstilsynet har kartlagt foretakenes bærekraftsrapportering

Finanstilsynet gjennomførte i 2020 en kartlegging av foretakenes bærekraftsrapportering, og synliggjør gjennom dette hva som er sentralt for

at bærekraftsrapportering skal gi nyttig informasjon til beslutningstakere. En av deres klare anbefalinger er at foretakene gir informasjon om virksomhetens eksponering mot klimaendringer, slik at interessentene kan vurdere foretakets rolle i omstillingen til et lavutslipps-samfunn. Her kan anbefalingene fra Task Force on Climate related Financial Disclosures (TCFD) være en løsning for rapportering. Bruk av TCFD vil lede til en rapportering som oppfyller mange av kravene som foreslås i Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). CSRD direktivet er bebudet i EU med virkning fra regnskapsåret 2024 og skal i løpet av kort tid også inn i norsk lovgivning. Finanstilsynet påpeker også at kartlegging av eventuelle

strandede eiendeler ved overgangen til et lavutslippsamfunn vil inngå i vurderingen (se nærmere om denne typen eiendeler nedenfor). Videre vil klimarisiko kunne være et element i verdsettelsen av eiendeler.

Finanstilsynet er også opptatt av vesentlighetsvurderinger knyttet til klimarisiko. Med vesentlighetsvurderinger forstås i denne sammenheng en vurdering av hva som er vesentlig informasjon for brukeren av informasjonen, både om klima i dag og hva som kan bli vesentlig i fremtiden. Det var relativt få foretak som hadde gjort denne type vurderinger på tidspunktet for kartleggingen. Vesentlighet omtales i et eget kapittel.



Thomas Whyte Gaardsø, Partner, Oslo og Herman Skibrek, Partner, Oslo

Finanstilsynet følger opp foretakenes vurderinger knyttet til strandede eiendeler

I mars 2021 fulgte Finanstilsynet opp ovennevnte kartlegging ved å sende ut et spørreskjema om *strandede eiendeler* til børsnoterte foretak. Strandede eiendeler defineres som eiendeler som har redusert eller ingen verdi, som følge av endringer i eksterne rammebetingelser, inkludert endringer i teknologi, regelverk, markeder eller samfunnsvaner. Blant forhold Finanstilsynet spurte etter var:

- hvordan det forhold at klimarisiko kan påvirke verdsettelse av eiendeler er tatt hensyn til i interne rutiner
- om det er laget fagnotater, regnskapsmanualer eller lignende
- om klimarisiko er tatt hensyn til som eget scenario i verdsettelsen av eiendelene
- redegjørelse for behandlingen av eiendeler som kan bli klimastrandede i fremtiden

I Finanstilsynets oppsummering av deres kontroll av noterte foretaks finansielle rapportering i 2021 påpeker de at få foretak har oppgitt å ha strandede eiendeler og mange av disse foretakene har ikke tatt hensyn til klimarisiko i verdsettelsen av eiendelene. Flere foretak oppgir at de har eiendeler som kan bli klimastrandet i fremtiden.

Finanstilsynet forventer at klima er på agendaen i revisjonsutvalget

I april 2021 sendte Finanstilsynet ut en spørreundersøkelse om hvordan revisjonsutvalg i børsnoterte foretak oppfyller sine nye lovpålagte oppgaver. I spørreundersøkelsen var det hele 4 spørsmål knyttet til klima:

- Har revisjonsutvalget diskutert eventuelle endringer i tilnærmingen til revisjonen på grunn av klimarisiko med revisor?
- Har revisjonsutvalget vurdert hvordan klimaendringer påvirker årsregnskapet?
- Har revisjonsutvalget vurdert virkningene av strandede eiendeler på årsregnskapet?
- Hva er hovedgrunnene til at revisjonsutvalget ikke har vurdert hvordan klimarisiko påvirker årsregnskapet?

I Finanstilsynets oppsummering av kartleggingen som kom i mai 2022, påpeker de at revisjonsutvalgene bør være oppmerksomme på selskapets eksponering for klimarisiko og eventuelle regnskapsmessige konsekvenser av slik risiko.

Integrer bærekraft og klima i den løpende virksomhetsstyringen

Arbeidet med bærekraft handler om mer enn rapportering. For å sikre en robust rapportering bør foretakene integrere bærekraftsrisikoer og -muligheter i forretningsstrategien og den løpende ledelsesrapporteringen. En styringsmodell som ivaretar bærekraft i løpende drift bør være på plass i de børsnoterte foretakene.

EU
TCFD
EC

Bærekraftig finans
Recommendations
Guidelines on reporting climate-related information (2019)



Sophie Bruusgaard Jewett
Manager, Oslo

Klimarisiko og klimarapportering

«Bedre selskapsrapportering er avgjørende for at finansforetak og investorer skal kunne vurdere og prise klima- og miljørelatert risiko, og vil gjøre det lettere for tilsynsmyndigheter å vurdere klimarisikoen finansforetak er eksponert mot.» Dette stod å lese i regjeringens finansmarkedsmedling for 2021.

Klimaendringene er blant de største risikoene selskaper står overfor. Rapportering på klimapåvirkning og klimarelaterte muligheter, risikoer og tiltak har blitt en klar og tydelig forventning fra interessenter og myndigheter. Lange tidshorisonter gjør imidlertid at klimarapportering lett nedprioriteres i styrerommet. Dette må unngås! I en verden i omstilling er god klimarapportering et innsyn i selskapets levedyktighet, konkurranseevne og bunnlinje.

Finansmarkedet trenger tilgang på klimarelatert informasjon

Selskaper er utsatt for finansiell klimarisiko både i form av fysiske klimaendringer og tiltakene som iverksettes for å bekjempe dem. Fordi klimarisiko handler om potensielle finansielle konsekvenser for selskaper, herunder sviktende lønnsomhet og «stranded assets», kan det sammenlignes med andre former for forretningsrisiko. Nøkkelforskjellen er at klimarisiko ofte

er preget av store og lange tidshorisonter, noe som gjør det utfordrende for styrer å ta høyde for klimarisiko på lik linje med annen forretningsrisiko.

Finansaktører har uttrykt behov for tilgang på mer klimarelatert informasjon fra selskaper for å kunne vurdere og prise risikoen og skape forutsigbarhet og sikkerhet i finansmarkedet. Finansmarkedets tilgang på god klimarapportering er, i følge Finanstilsynet,

sentralt for å kunne gjennomføre omstillingen til et lavutslippssamfunn. God klimarapportering innebærer både:

1. redegjøring av selskapets egne klimagassutslipp (i form av et klimaregnskap), tiltak og målsettinger; og
2. redegjøring av selskapets eksponering for og håndtering av klimarisiko på kort, middels og lang sikt, og i ulike fremtidige scenarier.

Krav til klimarapportering øker

Klima har pekt seg ut som høyt oppe på den regulatoriske agendaen. Økte krav drives fra EU, og i følge deres *Non-Financial Reporting Directive* (NFRD) skal det opplyses om både klimaendringers konsekvenser for foretaket (klimarisiko og -muligheter) og foretakets påvirkning på klimaet (klimaregnskap). Finanstilsynet gjennomførte i 2020 en kartlegging av foretakenes bærekraftsrapportering og ga tydelig anbefaling om at selskaper bør rapportere på klimarisiko.

I juni 2021 ble regnskapsloven **§ 3-3c** *Redegjørelse om samfunnsansvar*, revidert for å samsvare bedre med NFRD. Det kreves nå at selskaper skal redegjøre for sine vesentlige ESG-risikoen. I april 2021 la EU frem et forslag til *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) som skal erstatte NFRD. Det nye CSRD vil omfatte alle store foretak og alle foretak notert på regulerte markeder. CSRD introduserer mer detaljerte rapporteringskrav og

rapportering i samsvar med obligatoriske «*EU sustainability reporting standards*» (SRS) som er på høring og endelige standarder er planlagt at skal bli sendt til EU-kommisjonen i november 2022. Det kommer også krav om revisjon av rapporteringen. Nye krav til bærekraftsrapportering er forventet å gjelde i EU fra rapporteringsåret 2024, og i Norge er ambisjonen å følge EUs tidslinje.

Også finanssektoren selv står overfor økende forventninger til klimarapportering som vil påvirke selskaper gjennom økende indirekte krav til klima- og bærekraftsrelatert informasjon. I november 2020 ga den europeiske sentralbanken (ECB) ut deres veiledning om klima- og miljørelaterte risikoen. I veiledningen kommuniserer ECB forventninger både til risikostyring og rapportering. ECB sier at bankene er forventet å publisere meningsfulle måltall knyttet til klima- og miljørelatert risiko.

I tillegg kom det nye rapporteringskrav for finanssektoren i EU i form av *Sustainable Finance Disclosure Regulation* (SFDR) i begynnelsen av 2021 som skal øke åpenhet om bærekraft blant finansinstitusjoner og markedsaktører. Forskriften består av rapporteringskrav på organisasjons-, tjeneste- og produktnivå (i henhold til EU-taksonomien) for å standardisere hvordan virksomheter kommuniserer og måler bærekraft, og dermed forhindre «grønnvasking» og muliggjøre sammenligning av bærekraftige investeringsbeslutninger. EØS-komiteen

vedtok i april 2022 å innlemme taksonomiforordningen og offentliggjøringsforordningen i EØS-avtalen. Reglene forventes å kunne tre i kraft i Norge i løpet av høsten 2022.

TCFD er beste praksis for klimarapportering

Anbefalingene fra *Taskforce on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD) om rapportering på klima kan ved første øyekast virke som enda et rammeverk i en voksende bærekraftsjungel. I praksis har TCFD potensialet til å styrke og strømlinjeforme alle klimarelaterte aktiviteter til et selskap, fra risikostyring til tiltak som reduserer negativ påvirkning, og forankre disse i styringsmodellen, forretningsstrategien og langsiktig strategisk og finansiell planlegging.

TCFD lener seg på vesentlighetsprinsippet, altså at selskapet bruker profesjonelt skjønn for definere et akseptabelt nivå med rapportering som gir lesere riktig og nyttig informasjon for å vurdere selskapet. I praksis innebærer dette en vurdering av vesentlighet i henhold til selskapets egen strategi og interessenters forventninger, samt en vurdering av vesentlighet i henhold til klimahensyn, inkludert reell negativ og positiv påvirkning og langsiktig risiko.

Hvordan kan styret operasjonalisere TCFD?

TCFD-rammeverket anbefaler at klima integreres i selskapets eksisterende strukturer og prosesser, der konkrete anbefalinger kan deles i fire områder:

1. **Styringsmodell:** TCFD anbefaler en tydelig integrering og forankring av ansvar for oppfølging av klimarisikoen og muligheter i selskapets styre og ledelse
2. **Forretningsstrategi:** TCFD anbefaler at selskaper kartlegger egen motstandskraft i fremtidige klimascenarier og at klimahensyn integreres i strategisk og finansiell planlegging.
3. **Risikostyring:** TCFD anbefaler at selskaper integrerer klimarisiko i overordnede prosesser for identifisering, vurdering og håndtering av forretningsrisiko.
4. **Mål og indikatorer:** TCFD anbefaler at selskaper setter mål og utvikler indikatorer for å vurdere klimarisikoen og -muligheter. Som et minimum bør selskaper ha et klimaregnskap, men bør også vurdere andre styringstall (f.eks. intern karbonpris).



Anders Ellefsen
Partner, Oslo

Bærekraftsrapportering. GRI – mest brukt og best likt

Det finnes en rekke standarder for rapportering av bærekraft. Den mest kjente er Global Reporting Initiative (GRI). GRI er den mest brukte standarden for bærekraftsrapportering i Norge, og anvendes av over 15.000 foretak globalt. GRI angir prinsipper, krav, anbefalinger og veiledninger for rapportering av bærekraft. Standarden er fleksibel og kan brukes sammen med andre standarder og anbefalinger, slik som Euronexts anbefalinger, FNs Global Compact, CDP, SASB og TCFD. Sommeren 2021 inngikk GRI samarbeid med EU-kommisjonen i arbeidet med utvikling av en europeisk standard for bærekraftsrapportering.

GRI består av universelle standarder, nye sektorspesifikke standarder og standarder om ulike emner (f.eks. avfallshåndtering, helse, miljø og sikkerhet (HMS) og skatt). Rapportering i tråd med GRI-standardene tar utgangspunkt i foretakets vurdering av vesentlig påvirkning på økonomi, miljø og samfunn.

De universelle standardene gjelder alle foretak og organisasjoner som utarbeider bærekraftsrapportering med

utgangspunkt i GRI, og inneholder blant annet rapporteringskrav knyttet til organisasjonens struktur, rapporteringspraksis, foretaksstyring og strategi. Standardene gir praktisk veiledning for hvordan en vurdering av vesentlighet skal gjennomføres. Vesentligheten av foretakets påvirkning på økonomiske, miljømessige og sosiale forhold skal vurderes med utgangspunkt i sannsynligheten for at en påvirkning inntreffer, og konsekvensene eller alvorlighetsgraden av påvirkningen. Potensielt

negativ påvirkning på alvorlige forhold som menneskerettigheter skal prioriteres særskilt, og påvirkning på andre forhold skal prioriteres etter hvor sannsynlig det er at negative konsekvenser inntreffer.

GRI inneholder også krav og praktiske føringer for hvordan foretaket skal redegjøre for håndteringen av vesentlige temaer innenfor bærekraft. For hvert vesentlige tema skal foretaket beskrive:

- Faktisk og potensiell negativ og positiv påvirkning
- Om påvirkningen skjer direkte som et resultat av foretakets aktiviteter/ tjenester, eller indirekte gjennom forretningsforbindelser
- Styrende dokumenter, forpliktelser og mål for temaet
- Hvordan foretaket styrer sin påvirkning på temaet, herunder tiltak for å unngå eller håndtere negative konsekvenser og tiltak for å forbedre negative konsekvenser
- Resultater som følge av arbeidet med å håndtere temaet, herunder prosesser for å måle resultater og konkrete resultatindikatorer og målsettinger
- Fremdrift mot målsettingene

Gjennom endringene i GRI som kom i 2021 skjerpes fokuset på sannsynlighet og konsekvens i vurderingen av hva som er foretakets vesentlige påvirkning på økonomi, miljø og samfunn. Fokuset på sannsynlighet og konsekvens samsvarende bedre med etablerte metoder for vurdering av risikoer som påvirker foretaket. Tidligere kunne foretakene velge

mellom to ambisjonsnivåer på bærekraftsrapportering. Rapportering av minimumsinformasjon (core GRI) eller utvidet rapportering med tilleggsinformasjon om strategi, etikk og integritet og virksomhetsstyring (comprehensive GRI). Skillet mellom rapportering etter core GRI og comprehensive GRI er nå fjernet. De nye GRI-standardene legger således til rette for tettere samkjøring av foretakenes vurdering og rapportering av bærekraft og rapportering av foretakenes helhetlige risikostyring.

Med 2021-endringene innførte GRI sektorstandarder. Hensikten med sektorstandardene er å øke kvaliteten, fullstendigheten og sammenlignbarhet i foretakenes rapportering. Det skal utvikles standarder for 40 sektorer, og først ut er olje og gass og landbruk, akvakultur og fiskeri. Vi anbefaler foretak å se hen til de nye sektorstandardene etterhvert som de publiseres for å samkjøre egen bærekraftsrapportering med god praksis.



Kristine H Twomey
Partner, Bergen



Jon Haugervåg
Partner, Bergen

På tide å sette vesentlighet på revisjonsutvalgets agenda

Vesentlighetsvurderinger er et viktig element i både finansiell og ikke-finansiell rapportering, og det er verdt å merke seg at også Finanstilsynet retter oppmerksomheten mot revisjonsutvalgenes og revisors bruk av vesentlighet. Gjennom sitt tematisyn påpeker de blant annet at få revisjonsutvalg hittil har viet *vesentlighet* tilstrekkelig oppmerksomhet. Under ny lovgivning pålegges revisor blant annet å rapportere til revisjonsutvalget om vesentlighetsnivåer som er benyttet i revisjonen.

Ny lovgivning og oppmerksomheten fra regulerende myndigheter underbygger at foretakene vil ha nytte av en systematisert og dokumentert tilnærming til hvordan vesentlighetsvurderinger bør gjøres. Kapitlet omhandler vurderinger og dokumentasjon av vesentlighet knyttet til finansiell og ikke-finansiell informasjon, og hvor vi ser vesentlighet fra det rapporterende foretakets perspektiv. Det redegjøres for også for aktuelle rammeverk som kan benyttes som grunnlag for foretakets vurdering av vesentlighet. Avslutningsvis ser vi på hvordan foretaket kan tilnærme seg området.

Hvordan defineres vesentlighet og hvor finnes veiledning?

Regnskapsstandarden IAS 1

Presentasjon av finansregnskap

reflekterer den tradisjonelle måten å se på vesentlighet fra et regnskapsmessig ståsted og sier at informasjon er vesentlig dersom:

- det å unnlate å gi den,
- presentere den feil eller
- tildekke den

vil kunne påvirke primære brukere av regnskapsinformasjon når de treffer beslutninger med utgangspunkt i regnskapet.

I 2021 fikk vi ny bestemmelse i regnskapsloven om «Vesentlig opplysning»:

«En opplysning er vesentlig dersom utelatelsen eller feil i slike opplysninger med rimelighet kan forventes å påvirke beslutninger som brukere tar på grunnlag av foretakets årsregnskap. Enkeltposters vesentlighet skal vurderes i sammenheng med andre tilsvarende poster.»

Den nye bestemmelsen i regnskapsloven er en tydeliggjøring av hva vesentlig informasjon er, ikke en realitetsendring, og inneholder ikke krav om tallfesting av vesentlighet.

Veiledning til foretakene om vurdering av vesentlighet

IFRS ga i 2017 ut en veiledning om vesentlighetsvurderinger (IFRS Practice Statement 2 Making Materiality Judgements). Veiledningen inneholder

en beskrivelse av en prosess for selskapets vesentlighetsvurderinger.

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) omtaler vesentlighet i tilknytning til bærekraftsrapportering. Her betraktes vesentlighet som et konsept som blir benyttet for å vurdere hvor mye informasjon som skal inkluderes i foretaks rapportering for å oppnå målene med rapporteringen og gjøre rapporteringen nyttig for brukerne.

Global Reporting Initiative (GRI) reviderte i 2020 sin definisjon av vesentlighet, og setter fokus rapportering knyttet til de forhold som reflekterer foretakets mest vesentlige påvirkning på økonomi, miljø og mennesker herunder menneskerettigheter. Et konsept, ofte omtalt som dobbel materialitet, er også lagt til grunn i EUs Non-Financial Reporting Directive (NFRD) og forslag til nytt Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Ved dobbelt vesentlighet skal vesentlighet vurderes både opp mot foretakets påvirkning på omgivelsene, menneskene og styringen av foretaket og opp mot hvordan foretaket selv blir påvirket.

Bestemmelser om revisors kommunikasjon av vesentlighetsvurderinger til foretaket

Revisjonsforordningen ble implementert i norsk lovgivning 1. januar 2021. Her pålegges revisor for foretak som er pliktige til å ha revisjonsutvalg, blant annet å rapportere de kvantitative vesentlighetsnivåene som er benyttet i

revisjonen til revisjonsutvalget. Revisor skal også angi kvalitative faktorer som ble tatt i betraktning ved fastsettelse av vesentlighetsnivået. Revisor vil gjerne presenterer sine vesentlighetsvurderinger for revisjonsutvalget allerede i tilknytning til presentasjonen av revisjonsplanen. På den måten kan revisor og foretaket sammen reflektere rundt hva som har størst betydning for brukerne, og som dermed er vesentlig for vurderingen av finansregnskapet.

Hvilken tilnærming har foretakene til vesentlighet i rapportering i dag?

Det foreligger begrenset med empiri knyttet til temaet. Vår erfaring fra arbeid med norske foretak av forskjellig størrelse er at få foretak har hatt en systematisk og dokumentert tilnærming til vesentlighetsvurderinger. Dette samsvarer med Finanstilsynets funn, publisert i 2021 gjennom temarapporten [Revisjonsutvalg og revisors vesentlig-](#)



Anne-Marte Grønstedt
Partner, Oslo

hetsgrenser. Manglende systematikk kan lede til manglende konsistens i både kvantitative og kvalitative vurderinger av informasjonen i årsregnskapet, noe som selvsagt er uheldig for det enkelte foretaks rapportering, men også på grunn av svekket sammenlignbarhet mellom ulike foretaks rapportering.

For ikke-finansiell informasjon er vår forventning at vesentlighet blir et viktigere tema fremover og reflekteres gjennom en modning i styringsmodellen.

Finanstilsynets kartlegging – vesentlighet i bærekrafts rapportering

Finanstilsynet gjennomførte i 2020 en kartlegging av foretakenes bærekrafts-rapportering. En del av kartleggingen dreide seg om vesentlighetsvurderinger. Med vesentlighetsvurderinger forstås i denne sammenheng en vurdering av hva som er sentral informasjon for brukeren. Undersøkelsen viste at få foretak hadde gjort denne type vurderinger på tidspunktet for kartleggingen.

Bør vesentlighet opp på agendaen i revisjonsutvalget?

I Finanstilsynets temarapport *Revisjonsutvalg og revisors vesentlighetsgrenser* nevnt ovenfor, tar de til orde for at revisjonsutvalgene i samarbeid med revisor, må vurdere hva som utgjør en vesentlig feil for regnskapsbrukerne. Finanstilsynet tar også til orde for at revisjonsutvalget detaljert må sette seg inn i hvordan revisor anvender vesentlighet i sin revisjon. I oppsum-

meringen av Finanstilsynets kartlegging av revisjonsutvalgets arbeid som ble publisert i mai 2022, gir Finanstilsynet uttrykk for at revisjonsutvalget bør vurdere ledelsens vesentlighetsvurderinger og prinsippene som er lagt til grunn for disse.

Hva er viktig i det videre arbeidet med å systematisere og dokumentere vesentlighetsvurderinger?

Et rammeverk for vesentlighetsvurderinger er nyttig for å ta stilling til omfang av nødvendig arbeid knyttet til rapporteringsprosesser og kvaliteten på innholdet i rapporteringen, samt for å avstemme forventninger til rapporteringen mellom ledelsen og styret/revisjonsutvalget. Et rammeverk er også nyttig for å klargjøre forventninger til kvalitet i rapporteringen innad i konsernet. Det fokus regulerende myndigheter har på vesentlighetsvurderinger er også et argument for å systematisere og dokumentere vurderingene av vesentlighet knyttet til både finansiell og ikke-finansiell informasjon. Foretakets vesentlighetsvurderinger bør opp på agendaen til revisjonsutvalget i god tid før rapportering av finansiell og ikke-finansiell informasjon. En mer utfyllende redegjørelse om vesentlighet fra PwC finner du på våre [hjemmesider](#).



Bjørn Morten Svalland
Direktør, Oslo



Anne Kristin Huuse
Partner, Oslo

Nytten av god kommunikasjon med revisor

Gjennom revisjonen har revisor mange kontaktpunkter med ledelsen og styret i foretaket, og er avhengig av løpende kommunikasjon med både ledelsen og styret. Deler av denne kommunikasjonsprosessen skal ifølge loven være direkte overfor styret og behandles nedenfor. Revisjonsutvalgets oppgaver omhandles i kapitlet *Revisjonsutvalgets arbeid*.

Kommunikasjon med styret

Revisor skal kommunisere skriftlig til styret. Lovkravene om skriftlig kommunikasjon gir revisor et nyttig og formelt verktøy for å påpeke feil og mangler i finansiell rapportering. Videre hvilke konsekvenser feilene og manglene kan få for revisjonen, og om forholdet kan lede til ansvar for styret. Revisor kan også benytte skriftlig kommunikasjon til formelt å be om visse typer informasjon fra styret i selskapet, eller til å bekrefte at visse typer informasjon er mottatt. Kravene om skriftlig kommunikasjon bidrar til å ansvarliggjøre både revisor og selskapets styre.

Revisor skal i henhold til lovgivningen påpeke lovbrudd som berører følgende av styrets ansvarsområder: forvaltningsansvaret, tilsynsansvaret, informasjonsansvaret og ansvaret for å handle når egenkapitalen er lavere enn forsvarlig. Kommunikasjonen skal omfatte alle forhold fremkommet ved revisjonen som styret bør gjøres kjent med, slik at det kan ivareta sitt ansvar og sine oppgaver. Vesentlige mangler i foretakets interne kontroll, brudd på bokføringsreglene og andre lovkrav samt avdekkede misligheter, er et minimum av hva revisor skal påpeke. Kommunikasjonen kan være i brevform eller på annen måte skriftlig, for

eksempel en presentasjon, og skal nummereres.

Det skal også fremgå hvilke konsekvenser det eventuelt får for revisjonen dersom påpekte forhold ikke rettes opp. Som eksempel kan revisor påpeke at regnskapet er vesentlig feil fordi det er benyttet feil regnskapsprinsipp ved verdsettelse av varelageret. Konsekvensen for revisjonen er at manglende korrigering av forholdet vil medføre et forbehold i revisjonsberetningen. Der påpekte forhold ikke rettes opp, men vedvarer, må revisor kommunisere på nytt og eventuelt konkludere med at forholdet kan få ytterligere konsekvenser for revisjonen, som at revisor plikter å trekke seg fra oppdraget.

Som revisorer opplever vi av og til at nummerert kommunikasjon kan oppfattes som kritikk eller straff. Hensikten er imidlertid å hjelpe styret i sitt arbeid. Styret vil for eksempel ha nytte av formell og tydelig kommunikasjon fra revisor i sitt tilsyn med ledelsens arbeid. Også påpekte forhold som har blitt rettet opp, kan bli gjentatt i nummerert kommunikasjon. Hensikten med en slik gjentakelse vil i tilfelle være hensynet til styrets ansvar for å føre tilsyn med ledelsen, og muligheten for at lovbruddet likevel kan lede til ansvar.

Pliktig møte mellom styret og revisor

Styret har i henhold til aksjeloven [§ 7-5](#) a plikt til hvert år å ha et møte med

revisor uten at daglig ledelse er til stede. Plikten omfatter ikke foretak som etter regnskapsloven [§ 1-6](#) er definert som små. Hvis et foretak ikke oppfyller møteplikten, må revisor kommunisere lovbruddet i nummerert kommunikasjon.

Vår erfaring er at samtalen ofte blir lett i disse møtene. Temaene som diskuteres er flere, og styret benytter for eksempel møtet med revisor til å snakke om samarbeidet mellom revisor og ledelsen, og diskutere forståelse av regelverk eller kvaliteten på foretakets interne kontroller. Blant andre forhold styret kan være opptatt av nevnes revisors rolle, den eksakte betydningen av innhold i nummererte brev fra revisor, betydningen av et fortsatt drift-avsnitt i revisjonsberetningen, grensene for styrets ansvar når fortsatt drift usikkerheten øker, og hvordan revisor benytter sin vesentlighetsgrense.



Elin Young
Partner, Oslo



Steinar Hareide
Partner, Oslo

Akseptabel skatteplanlegging

Internasjonal skatterett har, særleg det siste tiåret, gjennomgått ei stor omveltning. Dei som i dag har ansvar for skatt i eit multinasjonalt konsern, har no ei heilt anna verd å forhalda seg til og andre problemstillingar å ta stilling til enn for berre få år sidan.

Sjølv om ideelle organisasjonar har jobba med rettferdig skattlegging i fleire tiår, var det, fram til finanskrisa i 2008, relativt få kritiske røyster til lovleg skatteplanlegging – dvs skattearrangement som er i samsvar med lokal og internasjonal lovgjeving. I mange høve var det til og med eit utstrakt samarbeid mellom styresmakter, internasjonale selskap og rådgjevarar for å redusera effektiv skattesats.

Etter finanskrisa endra dette seg. Svekkja statsfinansar har gjort det naudsynt å tryggja skattegrunnlaget. I tillegg har auka digitalisering medført at mange skattereglar ikkje lenger høver saman med nye forretningsmodellar. Den tydelegaste konsekvensen av denne utviklinga er OECD/G20 sitt BEPS-prosjekt (Base Erosion and Profit Shifting). Føremålet med BEPS er å

hindra multinasjonale selskap i å oppnå kunstig låg skattlegging ved hjelp av aggressiv, men lovleg skatteplanlegging. Dei politiske prosessane er massive og rettsutviklinga går i rekordfart. Ei global skattereform er på trappene.

Ideelt sett skulle ein ynskja at utviklinga medfører at det blir enklare og enklare å skilja mellom akseptabel og aggressiv skatteplanlegging. Diverre er det ikkje tilfelle. Det er framleis mange praktiske situasjonar der det er vanskeleg å ta stilling til kva som er akseptabelt eller ikkje. I tillegg er det slik at det som i ein situasjon kan vera aggressiv skatteplanlegging i andre tilfelle er uproblematisk. Vi skal nedanfor skildra nokre praktiske problemstillingar for å illustrera skillet mellom aggressiv og akseptabel skatteplanlegging.

Dei lette problemstillingane å ta stilling til er bruk av såkalla «tax havens» utelukkande for skatteformål, hybride instrument, eller såkalla «treaty shopping» der ein nyttar skatteavtalenettverk for å redusera effektiv skatt på utdelingar eller rente- og royaltymbetalningar.

Ei mykje vanskelegare problemstilling er kravet til substans i eit holdingselskap. Dersom det er tale om investering i eit lavskatteland innanfor EØS, er eit av vilkåra for at fritaksmetoden skal gjelda at selskapet er «reelt etablert og driver reell økonomisk aktivitet i et EØS-land». Dette er det same kriteriet som i Cadbury-Schweppes-dommen, ei sentral avgjersle om kva som skal til for å kunne vera omfatta av EUs fire fridomar, der ein avgrensar mot «wholly artificial arrangements» som ikkje er verna av verken EU-retten eller norsk internrett.

Dersom det er tale om eit selskap som driv ei aktiv verksemd, er det sjeldan vanskeleg å avgjera om selskapet er reelt etablert og driv reell økonomisk aktivitet. For eit holdingselskap kjem dette imidlertid ofte på spissen. Det skuldast at talet på funksjonar som skal utførast er mykje meir avgrensa. Kva skal eigentleg til for at eit holdingselskap som berre eig aksjar i eit anna selskap er reelt etablert i eit anna land? Er det tilstrekkeleg med styremøter eller treng ein eigne lokaler og tilsette? Er det akseptabelt med tilsette berre innan støttefunksjonar eller treng ein tilsette som er reelle avgjerdsletakarar? Kva om ein leiger inn tenester frå andre? Dei

seinare åra har fleire og fleire investorarar etablert såkalte «plattform»-selskap som eig mange ulike investeringar. Er det slik at dersom holdingselskapet eig mange ulike investeringar så er det automatisk «not wholly artificial»? I så tilfelle, kvar går grensa?

Eit anna og tilstøtande problemområde er transfer pricing. Alle multinasjonale selskap skal sjølvsagt ha korrekt prising av varer og tenester som blir levert mellom konsernselskap. Dersom transaksjonen går mellom land med ulik skattesats opnar det for mange skjønsmessige avgjerder som ofte testar grensa mellom akseptabel og aggressiv skatteplanlegging.

Skatteinsentiv eller -fritak kan også illustrera den same grensedragninga. Vi reagerer ofte negativt når vi høyrer om såkalte «tax free»- eller «duty free-zones» i den tredje verda som tilbyr lavare skatt eller avgift enn resten av landet. Andre er negativ til land som nyttar unntaksmetoden på inntekter med kilde utanfor eige territorium (exemption method). Spørsmålet det multinasjonale selskapet må stilla seg, er om ein er forplikta til å ikkje nytta seg av slike arrangement fordi ein er forplikta til å betala sin «fair share» i skatt. Igjen er det ofte enkelt å ta stilling til problem som er langt borte. Verre blir det dersom ein får spørsmål om det nære. Dersom ein ynskjer å driva internasjonal shipping frå Noreg, har ein då lov til å gjera det gjennom rederiskatte-

ordninga som inneber tilnærma nullskatt på overskotet, eller er ein forplikta til å betala ein «normal» inntektsskatt? Praksis viser at det siste er eit alternativ som ingen vel frivillig.

Utfordringa som går igjen er at vi i 2022 framleis har ein situasjon der mange multinasjonale selskap med lovlege middel har høve til å redusera sin effektive skattesats meir enn det mange synes er akseptabelt. Internasjonal shipping er allereie nemnt. I tillegg finn vi stadig eksempel i media knytt til digitale tenester som kan leverast globalt utan at det oppstår skatteplikt til landet som inntektene skriv seg frå. Det evige spørsmålet er igjen om ein er moralsk forplikta til å betala meir skatt enn det ein er juridisk forplikta til. Dette er ein av hovudgrunnane til at G20 og OECD det siste året har gjort store framsteg i å argumentera for såkalla Global Minimum Tax Rate. I oktober 2021 vart 136 medlemsland i OECD einige om å innføra såkalla Global Minium Tax på 15 % for omlag 100 av dei største og mest lønsame multinasjonale selskapa i verda. Veldig forenkla inneber det at dersom den effektive skattesatsen er lågare enn 15 %, så har morselskapslandet høve til å krevja inn differansen i skatt. Framtida vil visa

- i) i kor stor grad desse reglane blir innført i lokal lovgjeving,
- ii) om skattesatsen på 15 % kjem til å bli flytta oppover i åra som kjem; og
- iii) om talet på multinasjonale selskap som vert råka av skatten kjem til å gå opp.

I tillegg til utviklinga innan materielle skattereglar, står naturleg nok ESG høgt på agendaen. Riktignok har ESG – per i dag – ikkje resultert i konkrete nye skattereglar. I kraft av ESG er det likevel naudsynt for mange selskap å tenkje nytt om til dømes struktur og tax policy slik at ein oppnår best mogleg finansiering og nøgde investorar. Såleis har ESG også innverknad på skattemessige disposisjonar i dag.

For styrer og styremedlemer er det med andre ord mange faktorar ein må ta omsyn til når det gjeld skatt, anten det dreier seg om materielle skattereglar eller mer «soft law» og politiske retningslinjer. Det skatterettslege landskapet er i konstant utvikling og krev meir av styremedlemer enn nokon sinne. Det er ikkje lenger tilstrekkeleg å berre betala sin skatt med glede.



Linda Arvesen
Partner, Østfold

Transaksjoner mellom nærstående

En høy andel av verdenshandelen skjer mellom nærstående parter. Det er viktig å huske på at hvert aksjeselskap utgjør et selvstendig rettssubjekt. Dette innebærer at selskapet må behandles ut fra selskapets egen interesse, uavhengig av konsernets interesser eller særinteresser hos aksjonærer eller andre konsernselskap.

Både aksje- og skattelovgivningen stiller krav til innholdet i avtaler mellom nærstående. Styret må påse at det etableres rutiner og sikre at organisasjonen har tilstrekkelig kunnskap og kapasitet, og det må føres kontroll med at rutinene overholdes. Mangelfull etterlevelse kan medføre økonomisk risiko samt skatte- og omdømmerisiko.

Styrets huskeliste for transaksjoner mellom nærstående

Styret i et aksjeselskap har det overordnede ansvaret for styring og kontroll av transaksjoner mellom nærstående og må

- påse at alle vesentlige avtaler mellom nærstående er skriftlige
- godkjenne vesentlige avtaler med nærstående
- påse at selskapet har rutiner

som sikrer at transaksjoner med nærstående er i tråd med armlengdeprinsippet

- påse at kravene til rapportering av transaksjoner med nærstående overholdes
- påse at det utarbeides interntpriseringsdokumentasjon i henhold til lokale krav
- påse at de som ansvar er delegert til, har tilstrekkelig kompetanse og

- ressurser
- påse at det etableres klare ansvarsstrukturer og at rutiner overholdes
- påse at det gjennomføres regelmessige kontroller av selskapets håndtering av transaksjoner med nærstående
- påse at det er særskilt oppfølging av transaksjoner med nærstående i lavskattelend og eksponerte jurisdiksjoner
- påse at konsernregnskapet og selskapsregnskapene med rimelighet reflekterer forretningsmodellen og den underliggende funksjons- og risikofordeling i konsernet

Nærmere om kravene i lovgivningen

Vanlige forretningsmessige vilkår og prinsipper

Transaksjoner mellom selskap i samme konsern skal bygge på vanlige forretningsmessige vilkår og prinsipper. Vesentlige avtaler mellom konsernselskap skal foreligge skriftlig. Dette følger av aksjeloven § 3–9. Man må se hen til hva som er markedspraksis for tilsvarende avtaler og at partenes ytelser er likeverdige. Dette gjelder i forhold til fastsettelse av verdien på det som overføres, og må sees i sammenheng med armlengdeprinsippet i skatteretten.

Armlengdeprinsippet

Armlengdeprinsippet er den grunnleggende skatterettslige standarden for prising av transaksjoner mellom nærstående. Priser og øvrige vilkår som

avtales mellom nærstående skal være de samme som om transaksjonen var inngått mellom uavhengige foretak under sammenlignbare forhold og omstendigheter. Dette følger av skatteloven § 13–1 og OECDs mønster-skatteavtale artikkel 9.

Avtaler mellom nærstående

Aksjeloven § 3–8 oppstiller krav om at styret skal godkjenne avtaler mellom selskapet og en aksjeeier, en aksjeeiers morselskap, et styremedlem eller daglig leder, samt en nærstående til en av disse. Bestemmelsen gjelder avtaler der selskapets ytelse har en virkelig verdi som er større enn 2,5 % av balanse-summen i selskapets sist godkjente årsregnskap.

Merk at det foreligger flere praktiske unntak. Viktigst er kanskje unntaket for avtaler som inngås som ledd i selskapets vanlige virksomhet og som er grunnet på vanlige forretningsmessige vilkår og prinsipper. Det er også gitt unntak for avtaler der selskapets ytelse har en virkelig verdi som utgjør mindre enn 100 000 kroner. Styret bør være fortrolig med unntakene.

Redegjørelse, erklæring og revisorbekreftelse

Som del av styrets ansvar for forvaltningen av selskapet må styret vurdere om § 3–8 kommer til anvendelse. Dersom bestemmelsen kommer til anvendelse, skal styret sørge for at det utarbeides en redegjørelse for avtalen. Redegjørelsen bør omfatte hva avtalen går ut på, sel-



skapets rolle i avtaleforholdet, partene, og hvorfor bestemmelsen kommer til anvendelse. Redegjørelsen skal være bekreftet av revisor, og for at revisor skal kunne avgi en slik bekreftelse kreves det normalt at det utarbeides en underliggende verddivurdering av de overførte ytelsene. Generelt vil det være en fordel å involvere revisor så tidlig som mulig i slike transaksjoner.

Styret skal også avgi en erklæring om at avtalen er i selskapets interesse, at det er rimelig samsvar mellom verdien av det vederlaget selskapet skal yte og verdien av det vederlaget selskapet skal motta, og at kravet til forsvarlig egenkapital og likviditet vil være oppfylt.

Redegjørelsen og erklæringen skal dateres og signeres av samtlige styremedlemmer før det uten opphold sendes til aksjeeierne og til Foretaksregisteret.

Allmennaksjeselskaper

Merk at det foreligger egne regler i allmennaksjeloven som i noen grad avviker fra reglene i aksjeloven. Det er bl.a. gitt særregler for vesentlige avtaler mellom noterte selskaper og tilknyttede parter.

Skatterapportering

Styret har overordnet ansvar for at skatterapporteringen er i tråd med gjeldende regler.



Elin Young
Partner, Oslo

Det følger av skatteforvaltningsloven § 8–11 at selskap som har transaksjoner med nærstående til en verdi av minst kroner 10 millioner per år, eller som per 31. desember har mellomværende over kroner 25 millioner, skal levere en særskilt melding om «kontrollerte transaksjoner og mellomværende» sammen med skattemeldingen. Reglene omfatter både grenseoverskridende transaksjoner, transaksjoner mellom norske selskap, samt disposisjoner med faste driftssted. Formålet med meldingen er å gi skattemyndighetene et grunnlag for utvalgelse av hvilke skattytere og transaksjonsforhold de ønsker å kontrollere nærmere. Det er viktig å være klar over at oppfyllelse av oppgaveplikten ikke nødvendigvis er tilstrekkelig for å oppfylle den generelle opplysningsplikten. Vurder alltid vedlegg til skattemeldingen.

Skatteforvaltningsloven § 8–12 krever at store flernasjonale konsern må rapportere overordnet informasjon om aktiviteten i alle land hvor konsernet har virksomhet. Norske morselskap med datterselskap i utlandet hvor samlet inntekt overstiger 6,5 milliarder kroner, skal levere land-for-land rapport (CbCR) innen 31. desember i året etter regnskapsåret.

En konsekvens av mangelfull eller uriktig skatterapportering er endringsligning, med renter og eventuell tilleggsskatt.

Internprisdokumentasjon

Det følger av skatteforvaltningsloven § 8–11 at selskap som har plikt til å levere særskilt melding om «kontrollerte transaksjoner og mellomværende», også skal utarbeide interprisdokumentasjon. Merk at det foreligger et praktisk unntak for små konsern. Det vil si selskap som i regnskapsåret sammen med nærstående har færre enn 250 ansatte, og enten a) har en salgsinntekt som ikke overstiger kroner 400 millioner eller b) har en balansesum som ikke overstiger kroner 350 millioner. Dokumentasjonen skal gi grunnlag for å vurdere om priser og vilkår i transaksjoner og mellomværender med nærstående samsvarer med det som ville vært fastsatt mellom uavhengige parter under sammenlignbare forhold og omstendigheter. Hvilken informasjon myndighetene har behov for vil bero på de faktiske forhold og omstendigheter ved den enkelte transaksjon. Dokumentasjonen skal utarbeides årlig, og skal innleveres innen 45 dager etter anmodning fra skattemyndighetene. Merk at selskap som er hjemmehørende i utlandet kan være omfattet av andre lokale krav.

En vanlig konsekvens av ufullstendige eller mangelfull internprisdokumentasjon er at skattekontoret fastsetter skattepliktig inntekt basert på en uriktig eller upresis forståelse av faktum. Dette vil i praksis innebære risiko for langvarig prosess og dobbeltbeskatning.



Erik Andersen
Partner, Oslo

Habilitet

Spørsmål om habilitet for enkeltmedlemmer i styret kan oppstå. Da er det viktig at forholdet raskt kommer på bordet og blir håndtert før saken som knyttes til habilitetsspørsmålet skal behandles i styret. Nedenfor gir vi nyttig veiledning, både for styret og det enkelte styremedlemmet ved habilitetsvurderinger.

Styremedlemmene har plikt til å sørge for at selskapets virksomhet er forsvarlig organisert, jf allmennaksjeloven [§ 6-12](#) og plikt til å utøve nødvendig tilsyn med selskapets virksomhet. Et styremedlem har som hovedregel både rett og plikt til å delta i alle styremøter og behandlingen og avgjørelsen av alle saker.

Inhabilitetsregelen i aksjeloven [§ 6-27](#) gjelder for alle styremedlemmer, også styremedlemmer som er valgt av og blant de ansatte i selskapet. Styremedlemmer som representerer de ansatte kan ikke trekke seg fra behandlingen av konkrete saker som vedrører kolleger og deres forhold fordi det eventuelt oppfattes som personlig vanskelig eller ubehagelig.

Erfaring viser at styremedlemmer i aksjeselskaper tenderer til å anta at man er inhabil oftere enn hva man faktisk er. Dette er selvfølgelig bedre

enn det motsatte, hvor man opptrer som habil når man faktisk er inhabil. Terskelen for å foreta slike vurderinger bør være lav og vurderingen bør dokumenteres.

Et styremedlem skal opptre lojalt

Et overordnet prinsipp for styremedlemmer er at de i sine verv skal opptre lojalt og aktsomt i forhold til selskapet og dets interesser. Habilitetsreglenes formål er å sikre at styret ikke har utenforliggende hensyn ved behandlingen og avgjørelsen av saker.

Ved behandling av saker hvor styremedlemmer har en særinteresse i saken, og det er en risiko for konflikt mellom styremedlemmets særinteresser og styremedlemmets plikt til å ivareta selskapets interesse, skal styremedlemmet derfor ikke delta i behandlingen.



Hva menes med særinteresse?

Med særinteresse menes at saken må ha «særlig betydning» for styremedlemmets egen del eller styremedlemmets nærstående. Eksempler på nærstående til styremedlemmet er ektefelle, samboer, barn, søsken og foreldre samt foretak som styremedlemmet har interesser i. Særinteressen må være en fremtredende personlig eller økonomisk interesse som er i konflikt med selskapets interesse. Graden av interessekonflikt er avgjørende i vurderingen av om

styremedlemmet er å anse som inhabil eller ikke.

Vurdering av habilitet

Den som kan være inhabil, bør normalt ikke delta i diskusjoner om egen habilitet eller være med i avgjørelsen av om det foreligger inhabilitet. Det må avklares før saksbehandlingen starter om det foreligger inhabilitet. Den (evt de) som kan være inhabil må forlate styremøtet under behandlingen av saken og vurderingen av styremedlemmets habilitet.

Det bør protokollføres i styrereferatet at styremedlemmet ikke deltok ved behandlingen av saken. Det må foreligge særlige omstendigheter i tilfelle et styremedlem skal kunne fritas fra å være med i behandlingen av de saker som styret skal ta stilling til. Dersom styremedlemmet har en interesse som er i konflikt med selskapets interesser foreligger det en særinteresse. Dette kan for eksempel gjelde saker hvor styremedlemmet er kontraktsmotpart til selskapet, enten personlig eller gjennom et annet selskap vedkommende har betydelig interesse i, ved godkjenning av salg av egne aksjer i selskapet eller ved beslutninger om at selskapet skal yte lån eller stille sikkerhet for lån til styremedlemmet eller nærstående til styremedlemmet. Inhabilitet er nødvendigvis ikke til stede i en sak som involverer arbeidsgiveren til styremedlemmet, med mindre saken kan ha en personlig betydning for styremedlemmet.

Det fremkommer klart i [forarbeidene til aksjeloven](#) at et styremedlem ikke er inhabil alene av den grunn at styremedlemmet representerer en interesse som i den aktuelle saken ikke faller sammen med selskapets interesse. At styremedlemmet kan erklære seg inhabil fordi det er en vanskelig beslutning som skal vedtas, er det trolig ikke grunnlag for.

For ansattevalgte styremedlemmer gjelder en særlig lovfestet representasjonsrett. Interesserepresentasjonen er

begrunnet i betydningen de ansattevalgte deltakelse har i behandlingen av saker med konsekvens for de ansatte som gruppe. Hensikten med representasjon i styret er nettopp at de ansattes interesser skal ha et talerør og innflytelse i styret.

Inhabilt medlem har deltatt i en beslutning

Dersom et inhabilt styremedlem har deltatt i en beslutning kan beslutningen bli kjent ugyldig. Ugyldighet forutsetter at deltakelsen til det inhabile styremedlemmet har hatt betydning for avgjørelsen i styret. Ugyldigheten kan ikke gjøres gjeldende overfor godtroende tredjemann som selskapet inngår avtale med.

Deltar et styremedlem i behandlingen av en sak hvor vedkommende er inhabil og det medfører økonomisk tap for tredjeperson, kan det medføre erstatningsansvar for styremedlemmet.



Stig Lund
Partner, Oslo

Børser i Norge og tilhørende regler

I dette kapitlet beskrives kort de norske kapitalmarkedene (aksjer og obligasjoner), og hvordan børsnoterte og andre selskaper kan bruke disse markedene til å hente inn kapital. Selskapet (aksjene) kan noteres på Oslo Børs, Euronext Expand, Euronext Growth og Euronext NOTC-listen, og Family and Friends listen. Obligasjonslån kan noteres på Oslo Børs, ev. på Nordic ABM-listen. De norske kapitalmarkedene er svært effektive siden selskapene i gitte situasjoner kan hente kapital fra den ene dagen til den neste.

Markedsplasser for aksjer

Tabellen på den neste siden viser de viktigste opptakskravene for Oslo Børs, Euronext Expand og Euronext Growth. De forskjellige markedsplassene diskuteres nedenfor. Vi starter med de enkleste noteringsalternativene som progressivt blir mer krevende med hensyn til noteringskrav og opptaksprosess.

Euronext NOTC-listen og Friends and Family-listene

Det enkleste kapitalmarkedet i Norge er *Euronext NOTC-listen* (NOTC) som eies og reguleres av Oslo Børs ASA, men som profileres separat fra Euronext Oslo Børs. Selskaper som har støtte fra

en investeringsbank til å hente kapital, kan bli registrert¹ på NOTC-listen etter søknad fra investeringsbanken og selskapet. Opptakskravene for NOTC er beskjedne (minst 50 aksjonærer, minst 1 års historikk, og minst 20 mill NOK i markedsverdi). NOTC-listen forvalter også Friends and Family listen, som er ment for mindre selskaper (estimert markedsverdi av selskapets aksjer må være *mindre* enn NOK 100 millioner). I de siste par årene har Euronext Growth overtatt mye av funksjonen til NOTC som markedsplass.

Euronext Growth-listen

Opptakskravene for notering på Euronext Growth (EG) er mer krevende

	Euronext Growth	Euronext Expand	Oslo Børs
Juridisk status av markedsplass	Multilateral handelsfasilitet	Regulert marked	Regulert marked og konsesjon som børs
Juridisk enhet	AS, ASA eller tilsvarende	ASA (eller tilsvarende utenlandsk enhet)	ASA (eller tilsvarende utenlandsk enhet)
Investeringsbank/finansiell rådgiver	Ja, en godkjent Euronext Growth rådgiver er nødvendig	Nei. I praksis er det imidlertid behov for en investeringsbank til å bistå i prosessen.	Nei. I praksis er det imidlertid behov for en investeringsbank til å bistå i prosessen.
Formell listing prosess med Børsen	Ned mot 1 til 2 uker	4–8 uker	4–8 uker
Finanstilsynet involvert?	Nei	Ja, vil gjennomgå prospekt og regnskaper (minst 5 ukers review prosess)	Ja, vil gjennomgå prospekt og regnskaper (minst 5 ukers review prosess)
Markedsverdi for selskapet (aksjeverdi)	Nei	Ja, NOK 8 millions	Ja, NOK 300 million
Minimum antall aksjonærer (børsposteiere)	30	100	500
Spredningskrav (fri flyt – andel aksjer spredt blant allmennheten)	15 %	25 %	25 %
Krav om due diligence? (Finansiell og juridisk)	Krav om juridisk- og finansiell due diligence. Euronext Growth-rådgiver skal vurdere omfanget av due diligence-undersøkelsene. Krav om uavhengighet for due diligence rådgiver.	Full finansiell og juridisk due diligence. Krav om uavhengighet for due diligence rådgiver.	Full finansiell og juridisk due diligence. Krav om uavhengighet for due diligence rådgiver.
Informasjonsdokument/noteringsprospekt	Krav om et såkalt Informasjonsdokument, mindre omfattende enn et EØS prospekt. Godkjennes av Børsen.	Krav om fullt EØS noteringsprospekt. Godkjennes av Finanstilsynet.	Krav om fullt EØS noteringsprospekt. Godkjennes av Finanstilsynet.
Regnskapsspråk	NGAAP, IFRS og andre aksepterte standarder	IFRS og IFRS-ekvivalente standarder.	IFRS og IFRS-ekvivalente standarder.
Historikk og virksomhet	Hovedregel 2 år med konsoliderte regnskaper, men unntak kan gis, blant annet ved at siste delårsrapport er fullt ut revidert. Ikke krav om at virksomhet har startet.	Som minimum et revidert årsregnskap eller revidert delårsregnskap. Virksomheten må ha startet.	3 år med konsoliderte regnskaper, og krav om virksomhet i disse tre årene. Børsen kan gi unntak.
Finansiell, periodisk rapportering	Hel- og halvårlig. Frist for rapportering er 1 måned ekstra ift Euronext Expand og Oslo Børs.	Hel og halvårlig. Helårsregnskap innen 4 måneder, halvår innen 2 måneder. (Markedspraksis er kvartalsvis rapportering).	Hel og halvårlig. Helårsregnskap innen 4 måneder, halvår innen 2 måneder. (Markedspraksis er kvartalsvis rapportering).
Krav om offentliggjøring av innside informasjon	Informasjonsplikt om innside-informasjon gjelder fra søknadstidspunktet.	Informasjonsplikt om innside-informasjon gjelder fra søknadstidspunktet.	Informasjonsplikt om innside-informasjon gjelder fra .
Krav om redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse («corporate governance»)	Nei	Ja, Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES) sin anbefaling.	Ja, Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES) sin anbefaling.

enn opptakskravene for NOTC. For notering på EG at selskapet oppnevner en Euronext Growth-rådgiver. Denne rådgiveren skal vurdere omfanget av due diligence-undersøkelsene (både juridisk og finansiell). Selskapene må som hovedregel ha to år med reviderte (og dersom aktuelt, konsoliderte) regnskaper, og være i stand til å rapportere års og halvårsregnskap. Selskapene må inneha 15 % fri flyt² i aksjene og minimum 30 børsposteiere³ ved notering. En notering på EG krever ikke IFRS, verken ved notering eller senere, og heller ikke et godkjent prospekt av Finanstilsynet. Dette har bidratt til at notering av selskaper på Euronext Growth kan utføres raskt og effektivt.

Tidlig i prosessen, i forberedelse mot notering på EG vil selskapet utføre en rettet emisjon, primært basert på en investorpresentasjon som angir betingelsene for emisjonen, samt selskapets regnskaper. En investeringsbank bistår normalt med investorpresentasjonen. En rettet emisjon (rettet til færre enn 150 investorer eller krav om minimumstegning for den enkelte investor på EUR 100 000 dersom over 150 investorer) utløser normalt ikke krav til et tilbudsprospekt. Senere i prosessen og i forkant av noteringen krever

Børsen et *Informasjonsdokument*. Dette dokumentet beskriver selskapets forretningsmodell, risikofaktorer med mer. Dokumentet gjennomgås av Børsen og fungerer som en forenklet utgave av et noteringsprospekt.

Oslo Børs og Euronext Expand

I motsetning til EG er *Oslo Børs* og *Euronext Expand* (tidligere Oslo Axess) såkalte *regulerte markeder*. Regulert marked er en betegnelse benyttet av EU og er gjenstand for en rekke regelverk som skal sørge for at kapitalmarkedene i Europa er fullharmoniserte (identiske regler for å unngå friksjon for kapitalflyten i EU). Disse EU-regelverkene er innarbeidet i den norske verdipapirhandeloven. Oslo Børs er også markedsplass for noterte obligasjonslån (se nærmere beskrivelse i eget underkapittel).

Opptakskrav

For notering på Oslo Børs kreves det som utgangspunkt tre år med reviderte konsoliderte regnskaper, hvor det siste året (som inkluderer sammenligningstall for forrige år) må være utarbeidet iht IFRS eller IFRS-ekvivalente regnskapsstandarder. For Euronext Expand er det tilstrekkelig med en revidert delårsrapport iht. IFRS

- 1 På NOTC er det mer presist å benytte «registrert» og ikke «notert».
- 2 Fri flyt er andel aksjer plassert hos uavhengige aksjonærer.
- 3 Børsposteiere på Euronext Growth er aksjonærer som eier aksjer til en verdi av NOK 5000 eller mer.



Lars-Erik Rebne
Direktør, Oslo

eller IFRS-ekvivalente standarder. Det kreves 25% fri flyt i aksjene for begge listene. For Oslo Børs (Euronext Expand i parentes) kreves minimum markedsverdi på NOK 300 millioner (NOK 8 millioner) og minst 500 børsposteiere⁴ (100 børsposteiere). For begge listene er det krav til full finansiell og juridisk due diligence, herunder dokumentasjon av tilstrekkelig likviditet for de første 12 måneder etter notering.

Prospektet

Det kreves noteringsprospekt godkjent av Finanstilsynet for notering på regulerte markeder (Oslo Børs og Euronext Expand). Prospektet må være grundig gjennomarbeidet før

første innsendelse. I denne prosessen vil Finanstilsynet også kontrollere selskapets IFRS-regnskaper, siden disse inngår som en del av prospektet. Reviderte regnskap må også være av god kvalitet slik at selskapet unngår kritiske og tidkrevende spørsmål fra Finanstilsynet ved deres gjennomgang. En normal godkjennelsesprosess hos Finanstilsynet tar normalt 5–6 uker.

Flytting fra EG til Oslo Børs eller Euronext Expand – uplisting

Mange av selskapene notert på EG planlegger notering på Oslo Børs eller Euronext Expand (uplisting). I prinsippet kreves det da en full noteringsprosess som skissert i avsnittet over. Merk

at i den grad et selskap i forkant av EG-noteringen har gitt guiding på et fremtidig resultat, må selskapet ved en eventuell uplisting til Oslo Børs eller Euronext Expand forholde seg til hvordan en slik guiding skal beskrives i noteringsprospektet.

Etter notering – løpende forpliktelser

Etter notering på Oslo Børs, Euronext Expand eller Euronext Growth, har selskapene krav til å rapportere følgende primære kategorier av informasjon:

1. Innsideinformasjon
2. Periodisk finansiell informasjon
3. Selskapshandlinger (corporate actions)

Ad 1 – Innsideinformasjon

Noteringsprospektet (for Oslo Børs og Euronext Expand) og informasjonsdokumentet (for Euronext Growth) inneholder informasjon til investorene. Etter notering fortsetter selskapene med å holde investorene oppdatert i forhold til relevant informasjon, inkludert innsideinformasjon (iht verdipapirhandelloven eller børsens egne regler). Kort oppsummert er innsideinformasjon opplysninger som gjelder selskapet, aksjene (eller noterte obligasjonslån) og som er egnet til å påvirke aksjekursen merkbart. Innsideinformasjon skal som hovedregel rapporteres umiddelbart av selskapet til markedet, med mindre

selskapet ser at man oppfyller adgangen til såkalt «utsatt offentliggjøring», som er en unntaksregel. I den grad selskapet velger «utsatt offentliggjøring», må innsidelister utarbeides og Oslo Børs markedsavdeling informeres underhånden (for å kunne overvåke aksjekursen eller obligasjonskursen for noterte obligasjonslån).

Ad 2 – Periodisk finansiell informasjon

Investorene ønsker jevnlig status for hvordan selskapene forvalter verdiene. Alle noterte selskap må offentliggjøre revidert årsrapport og urevidert halvårsrapport. Det er like krav for Oslo Børs og Euronext Expand, mens EG har noe lengre tidsfrister for krav til offentliggjøring. De fleste selskapene rapporterer imidlertid hvert kvartal. Både årsrapport og halvårsrapport må omfatte en fullstendighetserklæring fra styret for selskaper som er notert på Oslo Børs og Euronext Expand, men dette kreves ikke for EG.

Ad 3 – Selskapshandlinger (corporate actions)

Børsen har også detaljerte regler for hvordan og når selskaper skal rapportere selskapshandlinger til markedet, for eksempel tidspunkt for når aksjene handles eksklusiv utbytte, innkalling til generalforsamling osv.

⁴ Børsposteiere på Oslo Børs eller Euronext Expand er aksjonærer som eier aksjer til en verdi av minst NOK 10 000.

Etter notering – hvordan hente ytterligere aksjekapital

Fortrinnsrettsemisjon eller rettet emisjon?

I motsetning til selskaper notert i utlandet, henter norske noterte selskaper inn egenkapital relativt ofte. Lovens hovedregel er at selskaper som skal hente ny egenkapital skal gjøre det gjennom en fortrinnsrettsemisjon slik at alle eksisterende aksjonær kan tegne seg og ikke risikerer utvanning. En fortrinnsrettsemisjon vil også utløse krav om at fortrinnsrettene kan noteres og omsettes i de få ukene emisjonen utføres.

Allmennaksjeloven åpner imidlertid for at selskaper kan utføre en rettet emisjon til et mindre utvalg investorer (trenger ikke omfatte selskapets eksisterende aksjonærer). En forutsetning er at selskapets styre har nødvendige fullmakter og en saklig grunn til å utføre den rettede emisjonen. Fordelene med en rettet emisjon er at selskaper kan hente kapitalen fra den ene dagen til den neste, at den rettede emisjonen normalt ikke utløser prospektplikt og at emisjonen (i motsetning til en fortrinnsrettsemisjon) kan utføres raskt. Rettede emisjoner har utviklet seg til å mer være hovedregelen enn unntaket for børselskapene i det norske kapitalmarkedet.

Reparasjonsemisjon med prospekt

Ulempen med en rettet emisjon er imidlertid at eksisterende aksjonærer blir utvannet. Selskapene søker derfor å bøte på dette med en

reparasjonsemisjon som kommer i etterkant av den rettede emisjonen. I reparasjonsemisjonen vil eksisterende aksjonærer, som ikke tegnet seg i den rettede emisjonen, inviteres til å tegne seg til like betingelser som i den rettede emisjonen. Reparasjonsemisjonen innebærer imidlertid krav til utarbeidelse av prospekt som må godkjennes av Finanstilsynet i forbindelse med reparasjonsemisjonen da kretsen av aksjonærer som får tilbud om å tegne seg i en reparasjonsemisjon vil utløse prospektrakv. På dette tidspunktet har selskapet imidlertid allerede oppnådd å hente kapitalen i den rettede emisjonen.

Oslo Børs stiller en rekke krav til en rettet emisjon siden slike emisjoner innebærer diskriminering (utvanning) av eksisterende aksjonærer. Selskapets styre bør utføre slike emisjoner i tett dialog med sine juridiske rådgivere og begrunne valget for hvorfor fortrinnsretten er fraveket.

Hvordan hente obligasjonsfinansiering

Forutsetninger for å hente obligasjonsfinansiering

Forutsetningen for å hente obligasjonsfinansiering er normalt at selskapet (obligasjonsutsteder) har kapasitet til å betjene lånet, dvs tilstrekkelig kontantstrøm til å betale renter og avdrag. Det er ikke et krav at slike lån skal noteres, men ofte krever investorene at lånet noteres på Oslo Børs eller Nordic ABM for at selskapet skal ha krav til å rapportere innsideinformasjon, samt være gjenstand for Børsens overvåking og regelverk.

Investeringsbankens rolle

Gitt et mandat fra selskapet vil en valgt investeringsbank plassere lånet hos et utvalg investorer. Banken vil indikere til selskapet hvilke betingelser (primært hvor høy rente) lånet kan plasseres til, sett hen til selskapets kredittverdighet, gjeldsbetjeningsevne og lånesikkerhet. Investeringsbanken vil bistå med å lage investorpresentasjon, term sheet etc. Normalt vil det ikke utarbeides prospekt, siden selskapet og banken(e) legger opp til å benytte prospektunntak.

Nordic Trustee's rolle

Term sheet og låneavtalen vil normalt være utarbeidet basert på maler (avtaler og dokumentasjon) fra Nordic Trustee. Investeringsbanken vil indikere rente (kupong) for lånet. Obligasjonslån har ofte en varighet på 3-5, år og er normalt avdragsfrie med krav om tilbakebetaling på lånets siste dag(ballong).

Notering av lånet – dersom avtalt med långiverne

Dersom obligasjonslångiverne ønsker lånet notert, må selskapet forberede notering av lånet på Oslo Børs eller Nordic ABM. Dersom lånet skal noteres på Oslo Børs er det krav til prospekt og rapportering av regnskap etter IFRS. Prospektet skal godkjennes av Finanstilsynet. Dersom det er garantister til lånet er det krav til å vedlegge garantistenes regnskaper i prospektet.

Dersom lånet skal noteres på Nordic ABM er det ikke krav til prospekt eller IFRS-rapportering. Det er ikke krav om finansiell eller juridisk due diligence for å hente inn obligasjonskapital eller for notering av obligasjonene.

Løpende forpliktelser for obligasjonsutsteder

Etter notering på Oslo Børs (evt ABM) vil obligasjonsutsteder som minimum rapportere revidert årsregnskap og urevidert halvårsregnskap (iht Børsens krav). Selskapet er ellers forpliktet til å rapportere iht løpende forpliktelser som vil omfatte innsideinformasjon, periodisk finansiell rapportering og selskapshandlinger (se beskrivelse i avsnittet «Etter notering – løpende forpliktelser» over). Det er også krav til revisjonsutvalg⁵. Normalt krever långiverne at selskapet rapporterer regnskap hvert kvartal, dvs mer enn det Børsen krever av finansiell rapportering.

Etter notering må ikke bare utsteder men også nedstrømsgarantister (feks dersom morselskap garanterer for den noterte obligasjonsutstederen) rapportere regnskaper løpende til Oslo Børs. Oppstrømsgarantister (ofte operative datterselskaper som garanterer for sin mor/den noterte obligasjonsutstederen) har derimot ikke krav til å rapportere sine regnskaper da disse vil være konsolidert i konsernregnskapet til utsteder.

5 Gjelder ikke for notering av obligasjonslån på Nordic ABM.



© 2022 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.