


Styreboken

2023





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

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.

Publikasjonen kan hentes under publikasjoner på pwc.no/styreboken

Redaksjon ble avsluttet 23.01.2023.

Styreboken ble sist oppdatert september 2023

Innhold

Nyheter, dagsaktuelle perspektiver	5		
Perspektiver	6		
Innledning	9		
Styrets rolle og ansvar	11		
Observasjoner rundt den rettslige utviklingen for selskaper	12		
Styrets rolle og ansvar	14		
Utvalg og komitéer - hva er obligatorisk og hva er valgfritt?	21		
Styret som kollegium	24		
Aksept av styreverv	29		
Styremedlemmers erstatningsansvar	32		
Ansatte-representasjon i styret	36		
Revisjonsutvalgets arbeid	39		
Kompensasjonsutvalgets arbeid	46		
Risikoutvalg	49		
Styrets rolle i motvind	52		
Å være børsnotert øker selskapets og styrets ansvar	54		
Styrets oppgaver	58		
Strategi			
Styrets rolle i strategiarbeid	59		
Bærekraft i styrerommet	65		
Organisering			
Styrets organiseringsoppgaver	69		
Kontroll			
Styrets kontrolloppgaver	71		
Et godt system for risikostyring og internkontroll	73		
Cybersikkerhet og -risiko	78		
Personvernforordningen (GDPR)	82		
		Ekstern rapportering	
		Selskapsrapportering i utvikling	84
		Rapporteringskrav m.m. for større foretak - en nyttig oversikt	88
		Fokusområder ved årsregnskapet 2022	94
		Spørsmål styret kan stille ved gjennomgang av årsregnskapet	98
		Årsberetning, redegjørelse om foretaksstyring og redegjørelse om samfunnsansvar	102
		Lederlønn - krav til retningslinjer og rapportering	106
		Aktivitets- og redegjørelsesplikten	110
		Åpenhetsloven	113
		Enkel oversikt over regelendringer knyttet til ekstern rapportering	117
		Styrets arbeidsform	121
		Årshjul for styret og revisjonsutvalget	122
		Styrets egenevaluering	125
		Evaluering av daglig leder	128
		Endringer i regelverk	130
		Enkel oversikt over regelendringer knyttet til ekstern rapportering	131
		Samfunnsansvar - utvidelser i rapporteringskrav	135
		Bærekraftig finans og "taksonomien" - hva betyr det for norske foretak?	138
		Aksjelovendringer	141
		Skatte- og avgiftsnyheter i statsbudsjettet for 2023	143
		Fremtidens norske skattesystem? Torvik-utvalgets forslag	147
		MVA nyheter med relevans for styret	149
		Endringer i regnskapsreglene (IFRS)	151
		Endringer i regnskapsreglene (GRS)	153
		Endringer i flaggereguleringene fra 1. september 2022	155
		ESEF- Elektronisk merking av årsregnskapet	157

Utvalgte emner

Bærekraft - et overblikk	159	På tide å sette vesentlighet på revisjonsutvalgets agenda?	176
Klimarisiko og klimarapportering	160	Nytten av god kommunikasjon med revisor	179
TCFD - Rapportering på klimarisiko	164	Akseptabel skatteplanlegging	181
Klimaregnskap legger grunnlaget for bedriftens arbeid med å kutte utslipp	167	Transaksjoner mellom nærstående	184
Bærekraftsrapportering. GRI - mest brukt og best likt	170	Habilitet	187
	173	Børser i Norge og tilhørende regler	189





Nyheter, dagsaktuelle perspektiver



Leif Arne Jensen
Administrerende direktør PwC Norge

Perspektiver

- Toppledere globalt og i Norge er mer bekymret for inflasjon enn klimaendringer

Et år preget av covid-19, krig, inflasjon og økte renter har gjort verdens bedriftsledere bekymret. I følge PwCs CEO Survey for 2023 frykter nesten tre av fire redusert økonomisk vekst det neste året. Det er flere som vurderer å ta i bruk de sterkeste virkemidlene i kriseverktøykassen.

Gjennom 26 år har PwC spurt toppledere i store selskaper over hele verden om hvilke muligheter og utfordringer de står overfor påfølgende år. Årets [CEO Survey](#) skiller seg kraftig fra foregående år.

De norske lederne er mer pessimistiske enn ledere globalt, og hele 88 prosent av dem spår et år med økonomiske utfordringer og redusert vekst. Vi må helt tilbake til de første månedene etter finanskrisen for å finne lavere forventninger. Nesten halvparten av de norske lederne i vår undersøkelse

er ekstremt eller svært bekymret for inflasjon, og to av fem er bekymret for makroøkonomisk ustabilitet. I Norge har vi lenge vært vant til fremgang, men nå står vi overfor store utfordringer som må løses i privat og offentlig sektor, så vel som i samfunnet generelt.

Krigen i Ukraina, konflikten mellom Kina og Taiwan, og USAs rolle i verdenspolitikken ser ut til å prege verdens bedriftsledere i 2023, og hele 40 prosent av undersøkelsens norske ledere er bekymret for geopolitiske spenninger.

Jeg deltok på NHOs årskonferanse i begynnelsen av januar, og vår undersøkelse henger godt sammen med den uro som det ble snakket om fra scenen. Toppledernes bekymring er også sammenfallende med pessimismen som de unge viser. NHO presenterte nylig en undersøkelse hvor økte priser på renter, mat og strøm topper nå listen over ting unge mellom 15 og 29 år bekymrer seg over. Hele 70 prosent er bekymret for økte priser og sju av ti er redde for at dette skal slå inn på deres fremtidsutsikter. Ungdommer er også i stor grad bekymret for krig og uro, og 61 prosent av ungdommene i undersøkelsen har svart at de er urolige for dette.

Flere vurderer å bruke kriseverktøykassen

Smitteveksten i Kina kombinert med at store deler av verden sliter med de økonomiske følgene av krigen i Ukraina, gjør at bedrifter har igangsatt flere tiltak for å håndtere den usikre økonomien og de geopolitiske spenningene. CEO Survey viser at over halvparten av

undersøkelsens globale ledere har kuttet kostnader og økt priser på egne produkter og tjenester. Mange har også funnet alternative forsyningskjeder.

I følge undersøkelsen virker Norge å ha hatt en mer offensiv strategi. 54 prosent sier de har økt priser, mens bare 40 prosent har kuttet kostnader. Dette vil imidlertid jevne seg ut i året som kommer der flere svarer at de vil se seg nødt til å stoppe pågående prosjekter og legge investeringer på is.

Som en konsekvens av at verdens forsynings situasjon har vært hardt rammet av de geopolitiske spenningene, svarer også to av fem ledere at de vil vurdere å flytte forsyningslinjen hjemover. Og én av tre vil endre bedriftens tilstedeværelse i nåværende markeder og/eller utvide til nye markeder for å redusere risiko.

Krigen i Ukraina har gjort mange bedriftsledere bekymret, og halvparten av norske bedriftsledere i årets undersøkelse svarer at de vil investere i cybersikkerhet som følge av krigen.

Det er verdt å merke seg at flere Norske bedriftsledere har planer om å bruke *kriseverktøykassen*. En fjerdedel av de spurte vurderer ansettelsesstopp eller andre måter å redusere arbeidsstokken – her står jo selskapene i et dilemma når vi vet hvor krevende det er å få tak i relevant kompetanse på en del områder.

Klimatiltak gjennomføres like fullt

I årets CEO-undersøkelse er det langt færre, 11 prosent, som sier de er bekymret for klimaendringene enn for et år siden. Da oppga 23 prosent at klimakrisen bekymret dem. Jeg snakker ofte med toppledere om klimaendringene og den omstillingen norsk nærings- og samfunnsnivå må igjennom, og det er mitt inntrykk at lederne tar dette på største alvor – men i år er det altså andre bekymringer som ser ut til å veie tyngre.

CEO Survey 2023 viser at geopolitisk usikkerhet og en verdensøkonomi i ubalanse vil påvirke bedriftenes prioriteringer fremover. Klimapolitikken er satt på hold i mange land, men selv om klima ikke er øverst på listen over bekymringer så skjer det endringer. Årets undersøkelse viser at 84 prosent av norske bedrifter har implementert initiativ for å redusere utslipp og at nesten åtte av ti norske ledere vil prioriterer å utvikle nye, klimavennlige produkter og prosesser. Dette i tillegg til å utvikle datadrevet strategi for å redusere utslipp og klimarisiko. Dette er gledelige tall. Det er likevel grunn til å spørre om det går fort nok. Vår egen norske undersøkelse Klimaindeksen, fra i fjor sommer viser at det at den faktiske omstillingen blant de største selskapene går for sakte.

Hva nå?

Det er grunn til å tro at høyere priser på fossile energikilder kan gjøre fornybar energi mer konkurransedyktig og fremskynde det grønne skiftet. På et tidspunkt vil imidlertid krigen i Ukraina ta slutt og Kina åpne opp igjen, noe

som vil gi større tilgang på varer og energi og forhåpentligvis lavere inflasjon og lavere renter. Når dette skjer må vi sørge for at tilgangen på energi ikke hindrer utviklingen av mer fornybar energi. Norsk næringsliv må heller bruke mulighetsområdene som et nytt energilandskap gir, til å skape nye forretningsmuligheter. Det blir også avgjørende å sikre verdikjeder. Er det noe denne urolige tiden har lært oss, så er det at vi ikke må gjøre oss avhengige av verdikjeder i autoritære regimer. Næringsvirksomhet er også sikkerhetspolitikk.

Som styremedlemmer har dere et spesielt ansvar for å løfte blikket og se de store linjene. Sjelden har vel det forslitte uttrykket «alt henger sammen med alt» vært mer relevant. Usikre tider krever modige og stødige beslutninger og en tydelig retning, ikke minst fra styrene. Da kan vi bidra til å løfte Norge – og verden gjennom disse urolige tidene.

Leif Arne Jensen, senior partner og administrerende direktør PwC Norge

PwCs CEO Survey 2023

- Den **26. CEO Survey** i rekken
- 4410 globale respondenter
- 94 norske respondenter
- 86 prosent er menn og **12 prosent er kvinner** av de norske respondentene
- CEO Survey-respondentene svarte på undersøkelsen **høsten 2022**
- 88 prosent av norske ledere tror det blir **lavere økonomisk vekst** i 2023
- 43 prosent av norske ledere er ekstremt eller svært **bekymret for inflasjon**
- 40 prosent er ekstremt eller svært bekymret for **geopolitiske spenninger**
- Kun 11 prosent er ekstremt eller svært bekymret for **klimaendringer**





Eli Moe-Helgesen
Partner, Oslo

Innledning

Vi står i urolige tider, med krig i Europa, politiske omveltninger, inflasjon, renteendringer og et utfordrende energimarked. Og oppe i alt dette – et stadig sterkere fokus på bærekraft, der næringslivet spiller og vil spille en kritisk rolle.

Når verden og rammebetingelser er i endring får styret en særlig viktig rolle. Styret må følge opp at ledelsen forstår og reagerer på endringer, risiko og muligheter, og må påse at det både tas tak i nye forretningsmuligheter og implementeres tilstrekkelige risikoreduserende tiltak. 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 – første bølge allerede i 2024 – vil mer enn 1.700 norske virksomheter bli pålagt bærekraftsrapportering som skal være attestert. Rapporteringskravet vil berøre langt flere virksomheter enn disse, både de som har morselskap som omfattes

av reglene og alle de som leverer varer og tjenester til rapporteringspliktige foretak. 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, 23. januar 2023

Eli Moe-Helgesen
Partner og leder for
revisjon

Signe Moen
Direktør og leder for
fagavdelingen



Signe Moen
Direktør, Oslo