

2



Styrets rolle og ansvar





Kjersti Aksnes Gjesdahl
Partner, Oslo

Observasjoner rundt den rettslige utviklingen for selskaper

Selskapsretten er et 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. Her 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, 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 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

- stadig mer omfattende krav til ulike agenda-punkter rundt bærekraft (ESG)
- forsvarlig håndtering av personvern,
- åpenhet knyttet til leverandørkjeder (som en del av bærekraftsagendaen),
- selskapets arbeid knyttet til ikke-diskriminering (som en del av bærekraftsagendaen)

I tillegg ser vi en utvikling hvor forventningen til selskapene også går utover de rent juridiske lovkravene, som 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. 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 revisjonsutvalget, se nærmere om kravene til revisjonsutvalgets arbeid i eget kapittel.

Børsnoterte selskaper

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

Anbefalinger og sertifiseringer

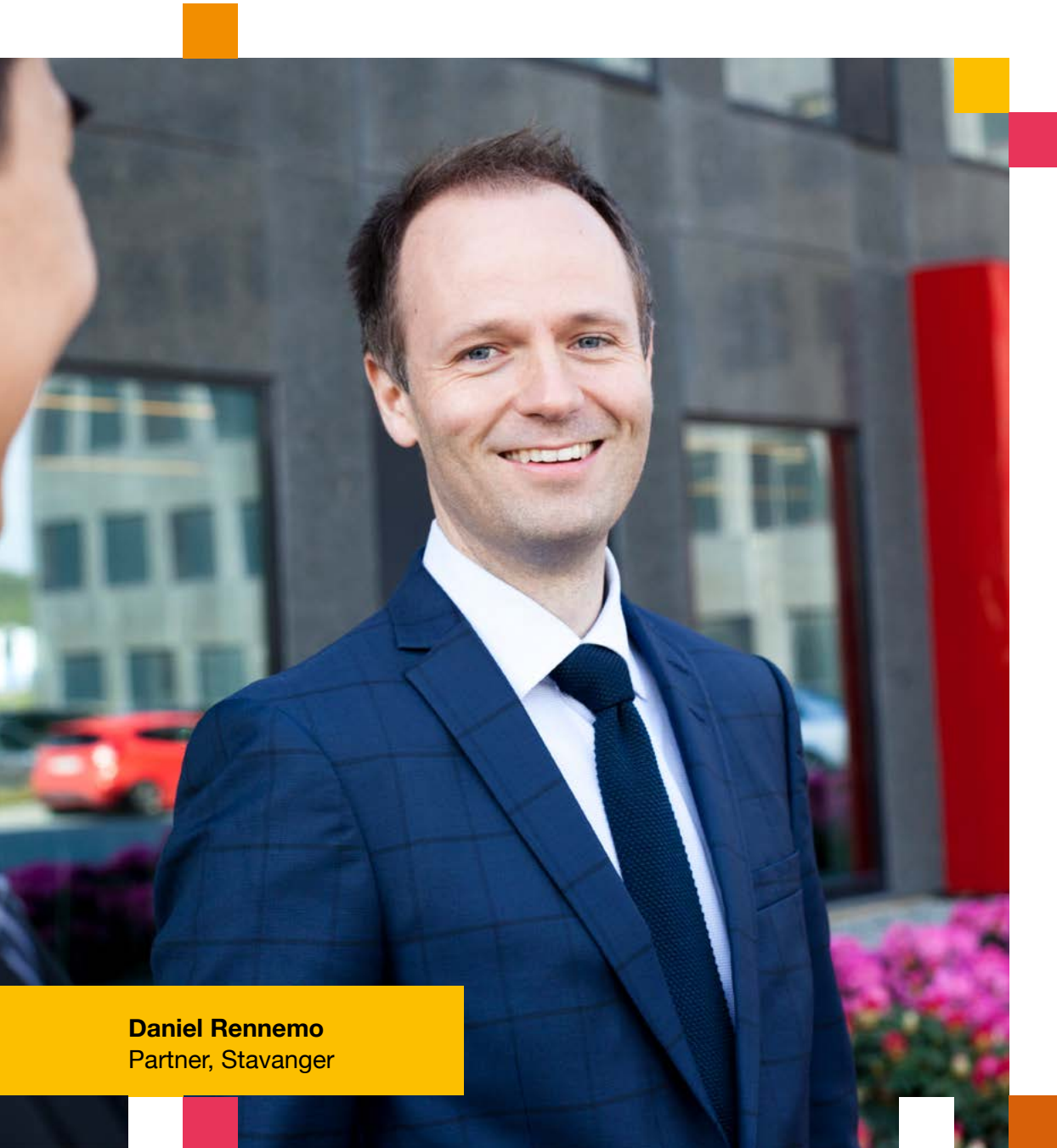
I tillegg til de juridisk bindende rammene i norsk lov kommer andre føringer, for eksempel via OECD-prinsippene og NUES-anbefalinger eller sertifiseringsordninger. Med den voksende bærekraftsagendaen ser vi at mange aktører i privat næringsliv selv har ønsket å undertegne internasjonale eller nasjonale avtaler som stiller ytterligere krav til virksomhetene og deres styrever. 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 over 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 samtidige 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.

Til tross for en rekke nye regulatoriske forventninger til et styre, er kravene til styret også påvirket 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 belyse både det rettslige og det reelle praktiske omfanget av styrearbeidet. Utviklingen er dynamisk og økt kompetanseheving i styrerommet vil, og bør, fortsatt stå på toppen av agendaen for mange styrever fremover.



Daniel Rennemo
Partner, Stavanger

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 besluttende organ. I tillegg kommer styrets egenoppgaver og roller som oppstår i særlige situasjoner. Lovgivningen opererer ikke med disse begrepene, men vi forsøker her 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,
- fører relevant tilsyn og kontroll,

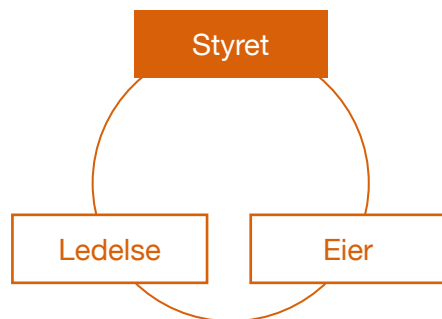
- har tilstrekkelig kunnskap, ferdigheter og erfaring og
- handler med ærlighet, integritet og uavhengighet og evner å utfordre ledelsen

Samspillet med eiere og ledelse

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

Samspill



For selskapene 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 «sandpåstrøingsorgan» 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 interessenter 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 eiernes mål. Godtgjørelsen til styret fastsettes av eierne i generalforsamlingen. Eierne får normalt avkastning i form av utbytte og/eller verdistigning på sin eierpost.

Styrets fem hovedoppgaver

Styret tar 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 [regnskapsloven](#)).

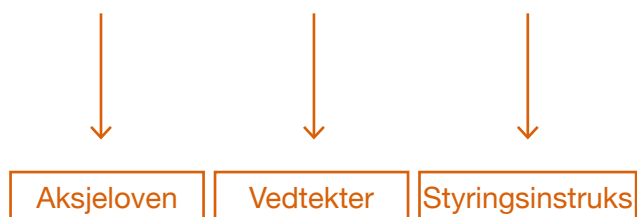
Vi velger å samle styrets oppgaver i følgende hovedtyper:

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

De tre første dekker kravene i [aksjeloven § 6–12](#), mens de formelle rapporteringsplikter er forankret i regnskapslovgivningen og børsregler. Styrets strategioppgaver vil bli nærmere beskrevet i kapitlet «Styrets rolle i strategiarbeid», mens ulike oppgaver innenfor rapportering gjennomgås i seksjonen *Styrets oppgaver*.

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?



Hva regulerer styrets oppgaver og plikter?

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

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 opptrer 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 forholdet mellom

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

Selskaper som har ansattevalgte styre-medlemmer, jf **AS-loven** og **ASA-loven** §§ 6–3 og 6–4, skal også ha styreinstruks. Dette fremgår av **AS-loven** og **ASA-loven** § 6–23. Ofte er det hensiktsmessig at også selskaper uten ansattrepresentanter fastsetter en styreinstruks for å tydeliggjøre rollefordelingen mellom styret og ledelse, prosessene i styrearbeidet og konkretisere mandatet.

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 definerer styrets forvaltningsansvar, og § 6–13 definerer 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 kostnadseffektivt 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 selskapets øverste organ, men generalforsamlingen deltar ikke i den løpende 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.

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

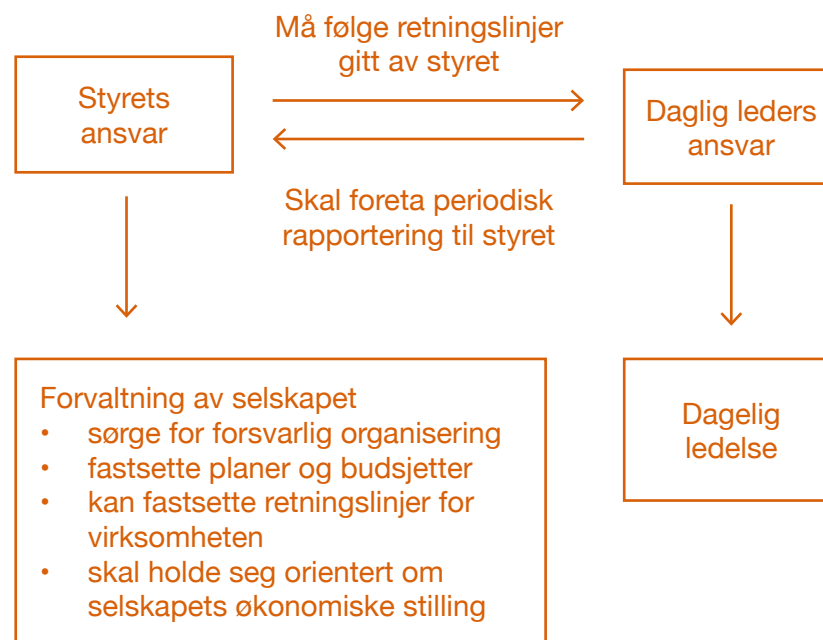
I aksjelovene § 6–2 fremgår det at styret skal ansette selskapets daglige leder og fastsette lønnsvilkårene, med mindre generalforsamlingen har lagt denne myndigheten til seg selv. En av styrets viktigste oppgaver blir derfor å sørge for at virksomheten har en daglig leder som fungerer godt i henhold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

Samspillet styret – daglig leder



Daglig leders plikter overfor styret (§ 6–15)

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

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 vil ofte være slik at der daglig leder ikke fungerer, fungerer heller ikke styret og selskapet optimalt. Det er styrets ansvar å til enhver tid ha en fungerende daglig leder i selskapet, på mange måter vil valg av daglig leder være den beslutningen med størst direkte påvirkning i foretakets daglige virke.

Styrets evaluering av daglig leder

Styret har plikt til å evaluere daglig leder. Styret og daglig leder må være klare på hvilke kriterier som skal legges til grunn ved evalueringen.

Er begge parter 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

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. Se egen illustrasjon.

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 risiko-eksponert 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, og så videre. Når aksjeloven i § 3-5 snakker om egenkapital, er ikke dette den egenkapitalen som vises i balansen, men den reelle egenkapitalen.

Aksjelovene § 3-4 må sees i sammenheng med § 3-5, som pålegger styret en handleplikt dersom egenkapitalen ikke anses å være forsvarlig. For ASA-selskaper er det også lovfestet en handleplikt dersom det må antas at selskapets egenkapital er blitt mindre enn halvparten av aksjekapitalen.

I vurderingene av reell egenkapital kan styret ta hensyn til poster utenfor balansen, korrigere for merverdier på eiendeler, goodwill/immaterielle

verdier, forpliktelser og så videre 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.

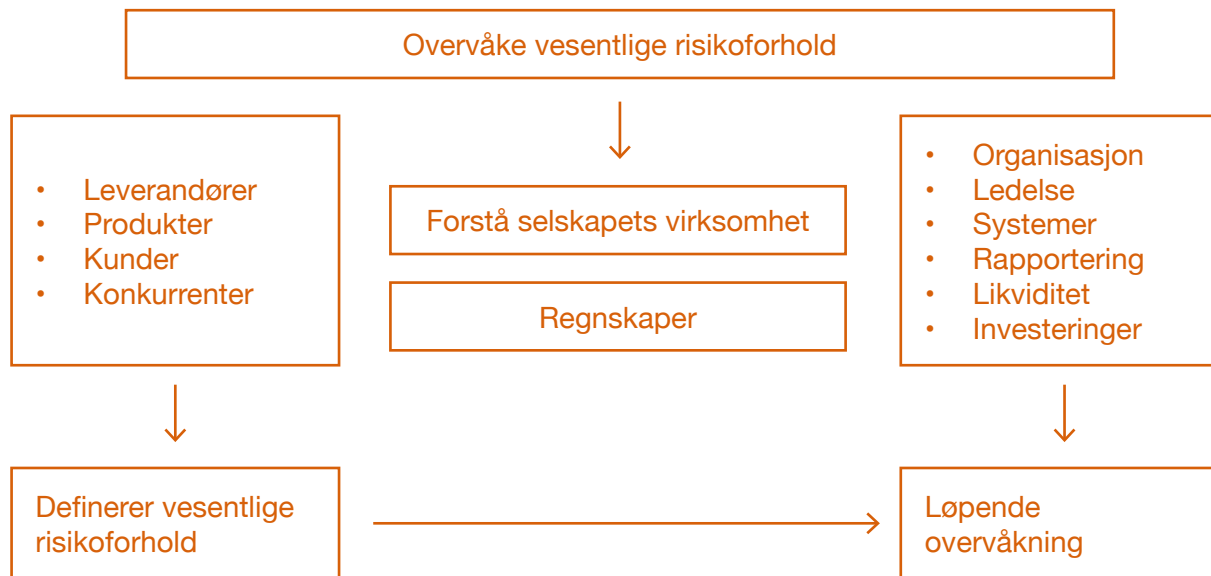
Aksjelovene §§ 3-4 og 3-5 må sees sammen med daglig leders plikt til å holde styret løpende orientert om selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling i henhold til § 6-15. Dersom styret ikke har fulgt opp sin handleplikt, kan bobestyrer få gode kort på hånden for en ansvarssak mot styret dersom 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

Forsvarlig egenkapital og likviditet



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 likviditets-skvis påvirke vurderingen av om regnskapet kan avlegges under forutsetning om fortsatt drift.

Handleplikten



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

Styrets oppgaver ved spesielle tiltak

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

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





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 delegere oppgaver til styreutvalg, men ikke styrets ansvar. Noen slike utvalg er lovpålagt, som revisjonsutvalget, mens andre utvalg og komitéer er anbefalt gjennom [NUES-anbefalingen](#). Vi anbefaler foretakene å vurdere om eventuelle underutvalg i styret kan være nyttig også der disse ikke er lovpålagt. NUES anbefaler eksplisitt å ha både en valgkomité og et kompensasjonsutvalg i tillegg til revisjonsutvalg.

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

Revisjonsutvalg – et lovkrav for mange foretak

Revisjonsutvalget er et underutvalg av styret. Medlemmene i underutvalg av styret er valgt av og blant styrets medlemmer. Loven krever at revisjonsutvalget samlet skal ha den kompetanse som ut fra foretakets organisasjon og virksomhet er nødvendig for å ivareta sine oppgaver.

Kravet om revisjonsutvalg kom som et tiltak for å forbedre foretakenes styring og kontroll over finansiell rapportering etter flere større internasjonale regnskapsskandaler rundt tusenårsskiftet.

Kompensasjonsutvalg – anbefalt av NUES

NUES¹ 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. Allmennaksjelovens regler om retningslinjer og rapport om lønn og annen godtgjørelse til ledende personer gjør det aktuelt å ha kompensasjonsutvalg, les mer om reglene i eget kapittel.

Valgkomité – anbefalt av NUES

Foretak på regulerte markeder bør etter NUES-anbefalingen ha en valgkomité og vedtektsfeste dette. Valgkomitéen er ikke et styreutvalg. Generalforsamlingen bør velge komitéens leder og medlemmer, og fastsette dens godtgjørelse samt retningslinjer for valgkomiteen.

Valgkomitéen bør i sitt arbeid med å foreslå nye medlemmer overfor styret ha kontakt med aksjeeiere, styremedlemmene og daglig leder. Sammensetningen av komitéen bør være slik at hensynet til aksjonærfellesskapets interesser blir ivaretatt. Flertallet i valgkomitéen bør være uavhengige av styret og øvrige ledende ansatte. Som utgangspunkt bør ikke styre-medlemmer eller ledende ansatte være medlem av valgkomiteen, og man bør som et minimum ha en sammensetning hvor minst ett medlem av valgkomitéen ikke bør være medlem av bedriftsforsamlingen, representantskapet eller styret.

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

kompetanse for den aktuelle virksomheten. Lovgivningen stiller for eksempel krav til at revisjonsutvalget 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.

Valgkomitéen bør begrunne sitt forslag for hver kandidat.

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 foretakets generelle godtgjørelsesprogram og fastsettelse av godtgjørelse til daglig leder og ledergruppen. Godtgjørelsesutvalget skal ha minst én representant for de ansatte. Utvalget møtes på de tidspunkter som lederen bestemmer, men minst en gang i året. Det er naturlig at møter avholdes

1 [NUES-anbefalingen](#) er også omtalt i kapitlet «Redegjørelse om foretaksstyring»

i forkant av styrets behandling av godtgjørelser til ledelsen².

Risikoutvalg

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



² Se [Finanstilsynets rundskriv nr 2](#), 2020 (som erstatter rundskriv nr 15, 2014) for flere detaljer.



Per Arvid Gimre
Partner, Stavanger

Styret som kollegium

Dynamikken i styrerommet er avgjørende for et velfungerende styrearbeid. Her ser vi nærmere på hvordan styret bør settes sammen for å oppnå en god dynamikk og et velfungerende kollegium, styreleders rolle og ansvaret man har som styremedlem. Og videre, hva det betyr for styrets handlingsrom og ansvar at selskapet har underutvalg til styret.

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 valg videre.

Styret og underutvalg - betydning for styrets ansvar?

At styret som collegium 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. Det personlige ansvaret omfatter 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. Styreansvaret sonderer ikke mellom styremedlemmer som er valgt inn

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?

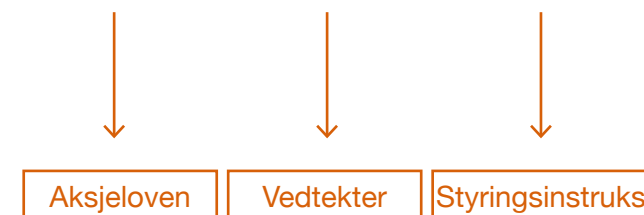
Det kan være nyttig å ta med seg at selskapsretten har bestemmelser knyttet til når et styre er vedtaksdyktig, men få regler om stemmeovervekt eller krav om kvalifisert flertall selv ved beslutninger av vesentlig betydning. Hovedregelen er et krav om simpelt flertall, det vil si mer enn halvparten av 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 personlige ansvaret at man har dokumentert sin uenighet i styrets protokoll. Selv om beslutningene ikke anses å medføre et personlig erstatningsansvar ser vi at enkelte styremedlemmer som har deltatt i styrer som er utsatt for kritikk, senere vurderes som mindre valgbar for andre styrer senere. Selv om å trekke seg kan forårsake både medieoppmærksomhet og personlig nedside, ser vi at det å tre ut av styrer oftere er å foretrekke fremfor å sitte som en minoritet i styrene.

Ytterligere stemmeregler kan følge av selskapets vedtekter (med ytterligere detaljer

i styreinstruksen), men 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 styrets arbeid i detalj og som kan være et nyttig støttedokument i styrets arbeid.

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. Som styremedlem må man ofte finne en mellomvei som søker å omforene disse. Satt på spissen kan beslutninger om kortsiktige gevinster eller langsiktige mål ofte medføre krevende diskusjoner og prosesser i styrerommet.

For styrer hvor ansatterepresentanter er representert vil mulige iboende interessekonflikter kunne komme ytterligere til syne. Lojaliteten til selskapets beste interesse og kravet om personlig ansvar for styrets beslutninger gjelder også ansatterepresentanter i styret. Videre gjelder de samme kravene til overholdelse av taushetsplikt for ansatterepresentanter som for andre styremedlemmer. For mange selskaper har tidlig involvering av ansatterepresentanter 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 styre-representanter som representerer de ansatte. God onboarding av alle styremedlemmer og løpende opplæring og kompetanseheving av et samlet styre er også noe vi ser kjenne-tegner 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 og i tillegg er del av rapporteringen til styret.

Det er 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 av et samlet styre og med selskapets beste interesse for øye. Særinteresser på vegne av enkeltaksjonærer, 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 gir en innstilling 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 ansatte-representasjon. I selskaper med flere enn 200 ansatte, er det bedriftsforsamlingen som i utgangspunktet velger styret.

For enkelte selskaper som er underlagt konseksjonskrav, 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. Styrer 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. Når de ansatte har krav på å bli representert 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 styrer 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 styrer 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 styret skal settes sammen. Fra 2006 har det også vært et krav om at allmennaksjeselskaper skal ha 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 styrerommene. Mange av dem som velges inn i styret i større selskaper har også andre styreverv. Økt profesjonalisering har også medført økt fokus på om nødvendig arbeid nedlegges i styret i det enkelte selskapet og om styremedlemmer har tilstrekkelig kapasitet til å påta seg de vervene de har. Det har vært diskutert å regulere dette, men dette er foreløpig mer en utfordring for valgkomiteene i deres arbeid. For finansforetak er det regler som begrenser adgangen til å ha styreverv i flere finansforetak.

Med en styreagenda i stadig utvikling, og økte krav til næringslivets bidrag til grønn omstilling, ser vi også at det stilles andre forventninger til kompetansen i styrerommet. Økt detaljnivå og kompleksitet i regulatoriske krav har medført

at flere advokater velges inn for å sikre ivaretagelse av dette. Økte krav til transparent rapportering og kommunikasjon med selskapets interessenter skaper tilsvarende etterspørsel etter kommunikasjonskompetanse. Fokus på arbeidsvilkår og betydningen av ivaretagelse av de ansatte og deres kompetanse ser vi tilsvarende medfører 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 bekymring for cyberangrep og beskyttelse av persondata samt andre risikomomenter som trolig vil medføre at digital kompetanse vil være etterspurti styrerommet. Fortsatt er økonomisk og finansiell risiko blant de mer eksplisitte kravene til styrets forvaltnings- og kontrollansvar og fremtidige styret vil nødvendigvis også måtte ha denne type kompetanse.

Utover de rent regulatoriske kravene, vil også ofte den konkrete posisjonen til selskapet i markedet være viktig å forstå for et styre. Omdømmerisikoen sett fra utlandet vil ofte være annerledes enn med norske briller og både innsikt i industrien, kundeperspektivet, myndighetsperspektiv eller selskapets rolle i samfunnet er en viktig del av selskapets vurdering. Vi ser at denne type innsikt og forståelse påvirker styresammensetningen.

Et forhold som ofte undervurderes med tanke på styrets sammensetning og som i økt grad er diskutert i faglitteraturen, er 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 styrke ledelsen i selskapet. Undersøkelser har vist at ved håndtering av kriser og krevende situasjoner, er den personlige tilliten i styrerommet 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 møte, med mindre styreleder finner at saken kan forelgges 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 i møte og avventer formell ferdigstilling av dokumentasjon eller på annen måte anses forsvarlig behandlet gjennom skriftlig håndtering.

Gjennom korona-epidemien erfarte vi langt flere digitale møter enn tidligere, og selskapene har høstet forskjellige erfaringer fra dette, både hva gjelder kostnader og kvalitet i styrearbeidet. Fordelen med digitale styremøter er at det kan være tidsbesparende og

kostnadseffektivt. Samtidig mister man den personlige dynamikken ved å samles fysisk. For styrer hvor tilliten er godt etablert i kollegiet, vil digitale møter være enklere å gjennomføre en der man i mindre grad har etablert styrets dynamikk og arbeidsform. Fortroligheten i styrerommet og dynamikken i diskusjonene vil nok også fremover best ivaretas gjennom 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 styreleders rolle, 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 gir styreleder en dobbeltstemme, kan det ligge mye reell myndighet i utøvelsen av vervet.

Formelt innebærer styrelederrollen at vedkommende skal "sørge for behandling av aktuelle saker som hører under styret". For enkelte selskaper kan dette være utdypet og nærmere regulert i styreinstruksen. Gjort riktig kan utøvelse av rollen sikre fremdrift, oppnåelse av mål, gode beslutninger og ivaretagelse av et godt samarbeidsklima 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 i styrets årshjul, prioritering av saker og ikke minst oppfølging av de riktige sakene på dagsordenen. Gjennom samarbeidet 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 er i praksis 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. Det er viktig at styremedlemmer som ikke er medlemmer av styreutvalg får en tilstrekkelig forståelse av de sakene som er forberedt i styreutvalg slik at disse sakene ikke fremstår som ferdigbehandlet i styreutvalget. 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 ansvarsperspektiv er det også slik at alle styremedlemmer skal være klare til å ta beslutninger og her bør styreleder være åpen, lyttende 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 som 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 kreve at saker blir behandlet i møte, stille spørsmål i møtene, protokollføre dissenser eller trekke seg fra vervet. I praksis kan styremedlemmer også be om egne møter med administrasjonen angående temaer man ønsker utdypet 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.



Eivind Nilsen
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 kapittelet 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 hvilken situasjon selskapet er i. Hvordan ser virksomhetens situasjon ut økonomisk og forretningsmessig, hvordan er ledelsesstrukturen, økonomisk situasjon, eierstruktur, hvem sitter i styret, hvordan er kompetansen og kvalifikasjonene til styremedlemmene samlet og hvordan passer du og din kompetanse/dine kvalifikasjoner inn?

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

Finansiering og likviditet kan skape 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 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 eventuelt dersom selskapet har en dominerende eier, en representant for denne.

Still de riktige spørsmålene. 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 eller selskapet 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, rettstvister eller regulatoriske forhold?
- Hva er bakgrunnen for eventuell nylig fratredelse av medlemmer i ledelse eller styre?
- Hvordan er sammensetningen av styret? (Kompetanse, er det overvekt av «partsrepresentanter», deres omdømme m.m.)
- Hvem er styreleder, og hvordan er vedkommendes omdømme?
- Hvordan er ledelsens omdømme?
- Er ledelsen kompetent?
- Hvordan er avtaler med ledelsen?
- Synes selskapsstruktur i konsernet å være hensiktsmessig? Det vil si, forstår jeg rasjonale 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 samarbeidspartnerne (med i kjede eller annet samarbeid)?
- Er det registrert kunngjøringer om fisjon, fusjon, oppløsning eller annet av interesse vedrørende selskapet i Foretaksregisteret (se www.brreg.no)?
- Har selskapet hatt tilsyn med merknader fra regulatoriske myndigheter?
- Er det urealistiske mål knyttet til finansielle data, oppkjøpte eiendeler eller 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.





Audun Bakke Andersen
Direktør, Oslo

Styremedlemmers erstatningsansvar

De fleste erstatningssøksmål mot norske styremedlemmer har sitt utgangspunkt i at selskapet ikke klarer å gjøre opp sine forpliktelser. Styremedlemmer kan holdes ansvarlig for handlinger eller unnlatelser de foretar på selskapets vegne. Vi ser en stor økning i styreansvarssaker. Det er derfor viktig at styremedlemmene er kjent med de forholdene som kan medføre ansvar.

Hovedregelen for styremedlemmers erstatningsansvar er i aksjeloven [§ 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.»

Tilsvarende bestemmelse finner vi i allmennaksjeloven, og her er personkretsen for de som kan holdes ansvarlig utvidet til også å omfatte «uavhengig sakkyndig».

For at erstatningsansvar skal foreligge må fire vilkår være oppfylt:

- Det må foreligge ansvarsgrunnlag. Ansvarsgrunnlaget er den forsettlig eller uaktsomme og erstatningsbetingede handlingen. Ansvarsgrunnlaget kan stamme fra konkrete beslutninger, så som ulovlige utdelinger eller videre drift uten forsvarlig egenkapital eller likviditet. I praksis ser vi vel så ofte at det er unnlatsene/ manglende handlinger som utgjør ansvarsgrunnlaget. Det kan være at styret ikke har forvaltet selskapet riktig, de har ikke har foretatt undersøkelser som burde ha vært gjort, at de ikke har grepet inn overfor ledelsen når de burde ha gjort det osv. Aktsomhetskravet må vurderes konkret basert på den informasjonen som forelå på det aktuelle tidspunktet. Ifølge rettspraksis skjerpes vurderingene 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.
- Det må være en tilstrekkelig nær og påregnelig sammenheng mellom den uaktsomme eller forsettlige handling eller unnlatelse, og tapet som kreves dekket.

Hvem rettes erstatningskrav mot?

Styrets leder er gjerne mest utsatt for søksmål. 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 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 ansattererepresentanter. Ofte vil en saksøker fremme krav overfor alle styremedlemmer så lenge de har deltatt i en beslutning eller unnlatt å gjøre det som kreves.

Hva som er uaktsomt, må vurderes konkret for hvert styremedlem. Likevel er det grenser for hvor langt unnskyldningsgrunner kan få betydning. Den som har påtatt seg å sitte i et styre har også akseptert forutsetningen om at pliktene skal oppfylles. 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 alminnelig forretningsførsel, regnskapsregler, aksjelovgivningen eller annen 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 skjønnets og

den bransjekunnskap som ligger til grunn for virksomhetens finansielle eller operative mål.»

Styret har derfor en relativt stor grad av skjønn når det skal fattes forretningsmessige beslutninger. Det er viktig at den informasjonen som styret hadde da de fattet beslutningene kan legges frem i ettertid.

Dokumentasjon er et viktig stikkord. Styreprotokollene og eventuelle saksforberedende dokumenter bør dokumentere:

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

Erstatningskrav fra medkontrahenter

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

Erstatningsansvar ved lovbrudd

Styremedlemmene er forpliktet til å kontrollere at selskapet forholder seg til de lov- og forskriftsregler som gjelder for virksomheten. 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.

Etter innføringen av åpenhetsloven diskuteres det om styrets brudd på denne kan medføre at styremedlemmer eller daglig leder kan bli holdt ansvarlig etter aksjelovens erstatningsregler. Det antas i dag at det ikke er tilstrekkelig og påregnelig årsakssammenheng mellom uaktsomme eller forsettlige handlingen og tapet. Men rettsutviklingen fremover kan medføre at også slike brudd kan bli erstatningsbetingende.

I tillegg til hovedregelen i aksjeloven om erstatningsansvar, finnes det også regler som presiserer erstatningsansvar på eget grunnlag:

- **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 erstatningssøksmål 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 regulerer når det kan ytes lån fra selskapet til aksjonærene. Vær oppmerksom på at de fleste lån fra AS/ASA til personlige aksjonærer skal beskattes som utbytte.

- **Forsvarlig egenkapital og likviditet?**
Et aksje-/allmennaksjeselskaps egenkapital og likviditet skal til enhver tid være forsvarlig ut ifra risikoen ved og omfanget av virksomheten i selskapet. Det er de reelle verdier av eiendeler og gjeld som er avgjørende, ikke de regnskapsmessige. Dersom egenkapitalen og/eller likviditeten ikke er forsvarlig, 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 til generalforsamling og gi en redegjørelse for selskapets økonomiske stilling, samt foreslå

tiltak som vil gi forsvarlig egenkapital og/eller 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, kan det føre til tilbakeleveringsplikt og eventuelt erstatningsansvar.

Forsikring

Vi erfarer at stadig flere selskaper tegner egne ansvarsforsikringer for styremedlemmene. Dette skyldes i stor grad en vesentlig økning i antallet tvistesaker knyttet til erstatningsansvar for styremedlemmer. Det enkelte styre og styremedlem bør på regelmessig basis vurdere hvorvidt og eventuelt hva slags forsikring som kan være Hensiktsmessig gitt virksomhetens risiko og omfang. Forsikringsselskapene har utviklet et ulike typer forsikringer med ulike vilkår og dekning. Det kan være hensiktsmessig å knytte til seg forsikringsekspertise i forbindelse med tegning av denne type forsikring slik at en blir oppmerksom på forskjellen mellom de ulike forsikringene.





Ingrid Brucker
Direktør, Oslo

Ansatte- representasjon i styret

De ansattes rett til medbestemmelse er en sentral del av bedriftsdemokratiet. I selskaper med flere enn 30 ansatte, kan et flertall av de ansatte som hovedregel kreve representasjon i styret. Antall styremedlemmer og observatører beror på hvor mange ansatte selskapet har, og om selskapet har bedriftsforsamling. Ansattrepresentanter 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 noen forskjeller det er viktig å være oppmerksom på.

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 bedriftsfor- samling, 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 bedriftsfor- samling. Hvis det er avtalt at det ikke skal være bedriftsfor- samling, 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 bedriftsfor- samling inngås med et flertall av de ansatte, eller lokale fagfore- ninger 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 gjennom- føres reguleres i representasjonsforskriften³. Tvisteløsningsnemnda behandler søknader om unntak fra forskriftens krav til represen- tasjon, samt klager i forbindelse med valg til styringsorganene.

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 fagfore- ninger 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.

Ansattrepresentantens ansvar og rolle

Ansattrepresentanter i styret har som utgangs- punkt 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:

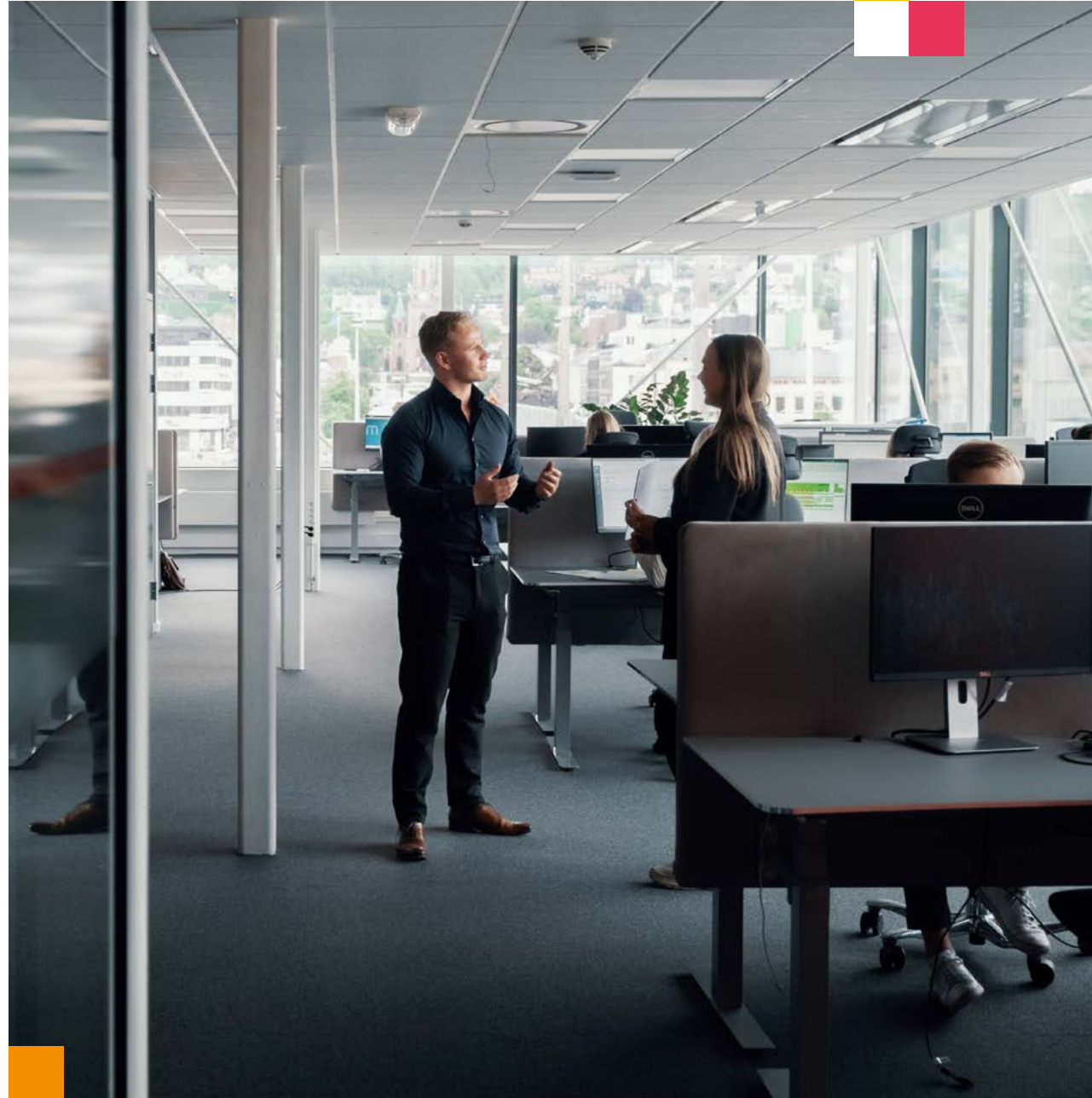
- Rollen som ansattrepresentant omtales ofte som **den vanskeligste styrerollen**. Bakgrunnen for dette er at ansattrepresen- tantene på den ene siden har den samme plikt til lojalt ivareta selskapets interesser. På den andre siden, er de valgt av og blant de ansatte, og vil naturligvis både ha et spesielt 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 ansattrepresentant. For at

3 Forskrift om de ansattes rett til representasjon i aksjeselskapers og allmennaksjeselskapers styre og bedriftsfor- samling mv.



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

- Ansatterepresentantene 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 ansatterepresentantene om nødvendig.
- Ansatterepresentanten **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 ansatterepresentantene som de aksjonærvalgte styremedlemmer. Se kapittel “Habilitet” under seksjon 6. Styrets saksarbeid vil berøre problemstillinger som er nært knyttet opp til ansatterepresentantens ansettelsesforhold, for eksempel ved saksbehandling av omorganiseringer og nedbemanninger.





Tatiana Tkachenko
Direktør, Oslo

Revisjons- utvalgets arbeid

Revisjonsutvalgets hovedoppgave er å forberede og gi råd til styret om styrets oppfølging av rutiner for regnskapsrapporteringen og innholdet i rapporteringen, samt å følge opp revisors arbeid og uavhengighet. I 2021 ble reglene for revisjonsutvalgets rolle og ansvar utvidet. Dette har medført at mange styrer har oppdatert mandatet til revisjonsutvalget. I dette kapittelet kan du lese mer om hvordan revisjonsutvalget kan innrette arbeidet for å ivareta ansvaret og oppgavene på en best mulig måte.

Historisk forankring

Revisjonsutvalg har en lengre historie internasjonalt enn i Norge. Ordningen er blant annet benyttet i amerikanske børsnoterte foretak tilbake til starten av 1940-tallet som et organ for å overvåke integriteten og kvaliteten i finansiell rapportering. I Norge ble revisjonsutvalg lovpålagt i 2009 for banker, forsikringsforetak, andre finansinstitusjoner og foretak som har verdipapirer notert på regulert markedsplass i EØS-land.

Revisjonsutvalgets rolle og oppgaver utvikler seg og blir stadig mer krevende. Økt regulering, høyere forventninger til kvalitet i finansiell rapportering, utvikling av mer krevende regnskapsregler og en trend med økt rapportering av forhold knyttet til bærekraft, tilsier at arbeidsmengden og krav til kompetanse er i utvikling.

Bakgrunn og rammebetingelser

Foretak av allmenn interesse skal ha revisjonsutvalg. Det vil si foretak med omsettelige verdipapirer på regulert markeds plass i EØS-land, banker, forsikringsforetak og andre finansieringsinstitusjoner. Oslo Børs og Euronext Expand er eksempler på regulerte markeds plasser, mens Euronext Growth faller utenfor denne kategorien.

Revisjonslovgivningen i Norge og allmennaksjeloven regulerer revisjonsutvalgets ansvar og oppgaver. Regler for revisjonsutvalget er gitt i allmennaksjeloven. Krav om å ha revisjonsutvalg reguleres i § 6-41, valg av revisjonsutvalg og dets sammensetning i § 6-42, og revisjonsutvalgets oppgaver i § 6-43. Tilsvarende bestemmelser er å finne i finansforetaksloven § 8-18, § 8-19 og § 8-20) og i verdipapirforskriften § 12-1. Kravene om å godkjenne revisors tilleggstjenester, valg av revisor og noen andre regler i revisjonsforordningen både utdyper og utvider kravene til revisjonsutvalget.

Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse (NUES-anbefalingen) inneholder anbefaling om etablering av revisjonsutvalg. NUES-anbefalingen retter seg i hovedsak mot

børsnoterte foretak, men anbefaler at mindre foretak vurderer å etablere revisjonsutvalg. Vi mener at god praksis er at styreleder ikke leder eller sitter i revisjonsutvalget. Dette for å sikre mest mulig uavhengig behandling av saker i revisjonsutvalget og styret. 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.

Unntak fra kravet om revisjonsutvalg

Det er tre situasjoner der foretak av allmenn interesse kan unnlate å etablere revisjonsutvalg. De to første tilfellene er unntak i allmennaksjeloven § 6-41 andre og tredje ledd, som gjelder foretak under en viss størrelse og foretak som er datterforetak av morforetak som har revisjonsutvalg. Det tredje tilfellet er der det er bestemt i vedtektene at styret skal fungere som foretakets revisjonsutvalg, jfr allmennaksjeloven § 6-42 tredje ledd.

Unntaket ut fra størrelseskriterier gjelder ikke finansforetak, men andre foretak som siste regnskapsår oppfylte minst to av følgende tre kriterier:

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

Dersom unntaket benyttes, skal styret utføre de oppgavene som er lagt til revisjonsutvalget i loven. Kompetanse- og uavhengighetskravene som gjelder for revisjonsutvalget gjelder neppe for styret i dette tilfellet. Kravene vil imidlertid gjelde når foretaket vedtektsfester at et samlet styre skal fungere som revisjonsutvalg. For bruk av unntaket om å vedtektsfeste at styret skal fungere som revisjonsutvalg følger det direkte av lovteksten i allmennaksjeloven § 6-42 at styrets medlemmer tilfredsstiller kravene til uavhengighet og kompetanse som gjelder for medlemmene i revisjonsutvalget. NUES anbefaler ikke at det samlede styret fungerer som revisjonsutvalg slik allmennaksjeloven § 6-42 (3) tillater. Det er verdt å være oppmerksom på at styremedlem som er ledende ansatt, ikke kan delta i styrets behandling av slike saker.

Det andre unntaket innebærer at det ikke er krav om revisjonsutvalg for heleid datterforetak dersom det er etablert revisjonsutvalg i morforetaket. Her er det ikke, til forskjell fra det første unntaket, krav om at styret i det heleide datterforetaket skal utføre oppgaver som er pålagt et revisjonsutvalg etter loven.

Utvalgets formål og oppgaver

Utvalgets funksjon er å forberede styrets oppfølging av regnskapsrapporteringen og den lovfestede revisjonen, samt overvåke systemene for internkontroll over finansiell rapportering og vurdere integriteten i regnskapsrapporteringsprosessen. Revisjonsutvalgets oppgaver utvides stadig.

Ved avleggelsen av årsregnskapet for 2021 mottok revisjonsutvalget for første gang en såkalt tilleggssrapport fra revisor og måtte ta stilling til denne.

Revisjonsutvalget har som et utgangspunkt, kun en saksforberedende og rådgivende funksjon. Det samlede styret vil fortsatt være det beslutningsdyktige organet som har det fulle ansvaret for regnskapsrapporteringen.

Revisjonsutvalget skal blant annet informere styret om resultatet av den lovfestede revisjonen og forberede styrets oppfølging av regnskapsrapporteringsprosessen samt overvåke systemene for internkontroll over regnskapsrapporteringen. For å ivareta de lovpålagte oppgavene bør oppfølgingen av regnskapsrapporteringsprosessen omfatte en regelmessig gjennomgang av foretakets prosesser og intern kontroll knyttet til regnskapsavleggelse og utgivelse av annen finansiell informasjon.

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

Revisjonsutvalgets ansvar for rapportering er i allmennaksjeloven § 6-43 (og finansforetaksloven § 8-19) begrenset til finansiell

rapportering. Revisjonsutvalget har foreløpig ikke særskilte oppgaver knyttet til *bærekraftsrapportering* i loven. I en spørreundersøkelse Finanstilsynets gjennomførte våren 2021 om revisjonsutvalg var det flere spørsmål knyttet til revisjonsutvalgets oppfølging av betydningen av klimarisiko for finansiell rapportering. Finansiell og ikke-finansiell rapportering blir stadig mer integrert. Bærekraft er allerede 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. Det vil bli krav om revisjon av denne rapporteringen. CSRD-direktivet vil dessuten utvide revisjonsutvalgets oppgaver til å omfatte bærekraftsrapporteringen. Dette trekker i retning av at revisjonsutvalget allerede nå bør sette på planen å følge foretakets rapportering av sin egen virkning på klimaet og hvordan klimaet påvirker foretaket.

For å ivareta den lovpålagte oppgaven revisjonsutvalget har med å vurdere og overvåke revisors uavhengighet, er det nødvendig med retningslinjer og en rutine for godkjenning av tilleggstjenester fra revisor. Revisor er pålagt å avgi en erklæring om sin egen uavhengighet. Erklæringen er en del av revisors tilleggssrapport.

Videre skal revisjonsutvalget ha ansvaret for å forberede valg av revisor og anbefale valg av revisor. Det er styret som forelegger forslaget om valg av revisor for generalforsamlingen før valget. Forslaget skal inneholde anbefalingen om valget av revisoren eller revisjonsselskapet som er fremlagt av revisjonsutvalget, herunder revisjonsutvalgets foretrukne alternativ. Styret har mulighet til å avvike fra revisjonsutvalgets foretrukne alternativ. Betingelsen er at forslaget fra styret til generalforsamlingen forklarer dette og gir en begrunnelse for å avvike.

Revisjonsutvalget bør evaluere sitt arbeid med jevne mellomrom, både av egen gjennomføring av mandatet gitt av styret og identifisere eventuelle endringer i regulering og ansvarsområder.

Utvalget skal rapportere til styret og bør gjøre dette med skriftlige referater. Siden utvalget er et saksforberedende og rådgivende organ, vil utvalgsmøtene normalt avholdes noen dager forut for styremøtene, spesielt i forbindelse med foretakets eksterne rapportering av delårs- og årsregnskap.

Kravene til revisjonsutvalgets arbeid er omfattende og det er derfor spesielt viktig at revisjonsutvalget prioriterer de oppgavene utvalget er tillagt gjennom lovgivningen. Det kan, som nevnt ovenfor, være naturlig at revisjonsutvalget følger opp rapportering på bærekraft selv om dette per i dag ikke er et krav. For å sikre at revisjonsutvalget møter forventningene bør styret fastsette et mandat

for revisjonsutvalgets arbeid. Vi anbefaler å styre revisjonsutvalgets aktivitet gjennom en årsplan, der faste temaer og oppgaver blir fordelt over kalenderåret.

For finansforetak er det i tillegg krav om et risikoutvalg som skal forberede styrets overvåking og vurdering av foretakets risiko, styrings- og kontrollordninger. Dette er regulert i 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 avgrenses mot revisjonsutvalget ved at risikoutvalgets ansvarsområde hovedsakelig omfatter operasjonell risiko, mens revisjonsutvalgets ansvar gjelder risiko knyttet til finansiell rapportering.

Hvor ofte bør revisjonsutvalget møtes?

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

Hva bør årshjulet for revisjonsutvalgets arbeid inneholde?

Typiske aktiviteter i revisjonsutvalgets årshjul:

- Forberedelse av styrets behandling av års- og delårsrapporter, herunder styrets

utarbeidelse av en ESEF-merket versjon av årsrapporten. Husk at også notene skal merkes. Kravet om ESEF-merking gjelder for noterte foretak.

- Ta stilling til egen bruk av vesentlighet.
- Vurderingsposter og vesentlige hendelser av betydning for den finansielle rapporteringen.
- Oppfølging av betydningen av klimarisiko for den finansielle rapporteringen.
- En oppsummering fra ledelsen over endringer i regler av betydning for den finansielle rapporteringen.
- En oppsummering fra ledelsen knyttet til risikostyring og internkontroll over finansiell rapportering som tilrettelegger for at revisjonsutvalget kan ivareta sitt ansvar knyttet til oppfølgingen av regnskapsrapporteringsprosessens integritet.
- Revisors plan for revisjonsutførelsen.
- Oppsummeringer fra revisor.
- Tilleggsrapport fra revisor i tilknytning til avleggelsen av årsregnskapet.
- Godkjenning av tilleggstjenester levert av revisor, oppfølging av størrelsen på revisors honorar for tilleggstjenester og revisors uavhengighet.
- For foretak som har en internrevisjon, internrevisjonsrapporter relatert til overvåking av systemene for internkontroll og risikostyring over foretakets regnskapsrapportering.
- Evaluering av revisjonsutvalgets arbeid.
- Møteplan og årshjul for revisjonsutvalget.
- Forberede styrets behandling av bærekraftsrapporteringen, herunder

internkontrollen som understøtter at bærekraftsrapporteringen er pålitelig og av tilfredsstillende kvalitet.

Oppfølging av regnskapsrapporteringsprosessen

Revisjonsutvalgets ansvar for oppfølgingen av regnskapsrapporteringsprosessen er omfattende etter loven. Det er nødvendig at administrasjonen utarbeider dokumentasjon som er dekkende for at revisjonsutvalget kan ivareta oppfølgingen på mest mulig effektiv måte. Den dokumentasjonen som blir utarbeidet av administrasjonen, kan også være en del av den dokumentasjonen som blir fremlagt for det samlede styret. Revisjonsutvalget bør i størst mulig utstrekning kunne bygge på og referere til underlag fra administrasjonen i sin videre rapportering til styret knyttet til regnskapsrapporteringsprosessens integritet. Det vil være behov for at revisjonsutvalgets redegjørelse fremgår av eget referat.

Revisjonsutvalgets ansvar for oppfølgingen av regnskapsrapporteringsprosessen medfører også et behov for at revisjonsutvalget opparbeider seg en 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 over finansiell rapportering understøtter en regnskapsrapporteringsprosess med integritet. En slik årsplan bør også inneholde foretakets bruk av vesentlighetsvurderinger.

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

Foretakets bruk av vesentlighet har vært tema i spørreundersøkelser og temarapporter fra Finanstilsynet. Spørsmålene har vært rettet både mot vesentlighetsvurderinger knyttet til årsregnskapet med tilhørende noter, og vesentlighetsvurderinger knyttet til bærekraftsrapportering. Denne oppmerksomheten fra regulerende myndigheter underbygger at det er nødvendig for foretak å ha rutiner for vesentlighetsvurderinger og dokumentere disse vurderingene.

Vesentlighet er definert i [regnskapsloven § 1-10](#):

“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”

Foretakets vesentlighetsvurderinger må på agendaen til revisjonsutvalget i god tid før rapportering av finansiell og ikke-finansiell informasjon. Dette er nødvendig for å sikre 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 avslutningsfasen for rapporteringen. I praksis er det ikke opplagt at ledelsen ønsker å tallfeste en

konkret vesentlighetsgrense. Det stilles ikke krav om dette i regelverket. Ledelsen kan derfor velge å anvende et profesjonelt skjønn også når de ikke på forhånd har tallfestet en vesentlighetsgrense.

Hvordan revisjonsutvalget kan organisere oppfølging av 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 avlegge en årlig tilleggsrapport til revisjonsutvalget. Tilleggsrapporten skal legges frem senest på datoen for revisjonsberetningen, og den skal undertegnes og dateres av dem som har foretatt revisjonen. Samlet sett fremstår kravene til innhold i tilleggsrapporten som en oppsummering av 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. Finanstilsynet foretar periodisk tilsyn minst hvert tredje år av revisorer som reviderer foretak av allmenn interesse. 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 bes om en redegjørelse om forhold Finanstilsynet har påpekt i rapporter til revisor.

Vurdering og overvåking av revisor 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. 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 foretaket, 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 foretakets 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 foretaket 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, foretakets ledelse og revisor. Lederens arbeid er beskrevet nærmere i PwCs publikasjon «[Revisjonsutvalgets arbeid - en praktisk guide for lederen av utvalget](#)» 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-/CFOer 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. Særlig aktuelt i disse dager er kompetanse på bærekraftsområdet. Bærekraftsrapporteringen fordrer en annen type kompetanse enn tradisjonell, finansiell

rapportering, og revisjonsutvalget bør derfor vurdere i hvilken grad de har tilstrekkelig kompetanse innen bærekraft for å gjennomføre sine oppgaver og ansvar på en forsvarlig måte. Alternativt om de må utvikle sin kompetanse gjennom opplæring eller en endring av utvalgets sammensetning. Se nærmere styrets arbeid på bærekraftsområdet i kapitlet [Bærekraft i Styrerommet](#).

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 revisjonsutvalget, er det hensiktsmessig at valgkomiteens retningslinjer omfatter kompetanse- og uavhengighetskrav som skal stilles til styrets medlemmer. Valgkomiteens arbeid er beskrevet nærmere i PwCs publikasjon «[Valgkomiteer - En veileder til gode styrevalg](#)».

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 saksdokumentene 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.



Kompensasjonsutvalgets arbeid

Et kompensasjonsutvalg har en viktig rolle i oppfølgingen av ledende personer. Reglene om retningslinjer og rapportering om lønn og annen godtgjørelse til ledende personer i noterte foretak legger føringer for kompensasjonsutvalgets oppgaver og ansvar. Dersom foretaket ikke allerede har et kompensasjonsutvalg, bør det vurderes 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 av styret.

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



Erik Andersen
Partner, Oslo

Bakgrunn, formål og rammebetingelser

Allmennaksjeloven inneholder ingen krav om kompensasjonsutvalg. Store deler av foretakene i finanssektoren er 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.

NUES anbefaler styret å vurdere bruk av kompensasjonsutvalg. 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. 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.

Oppgaver for utvalget

Allmennaksjeloven har 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 kompensasjonsutvalget (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

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 styret tillegger revisjonsutvalget oppgaven som saksforberedende organ for styret og dialog med revisor for rapporten om lønn og annen godtgjørelse til ledende personer.

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 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 avdelingens leder. 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.

Aktuelle vurderingspunkter knyttet til godtgjørelse til ledende personer

Nedenfor følger noen eksempler på aktuelle vurderingspunkter som kompensasjonsutvalget kan bruke som utgangspunkt for sitt arbeid:

- Hvilke insentiver ønsker vi at godtgjørelsesordninger skal gi ledelsen?
- Hvordan kan godtgjørelsesordningen sikre at ledelsen jobber for foretakets måloppnåelse på kort og lang sikt?
- Hvordan skal øvrige ansattes utvikling i godtgjørelse tas hensyn til ved fastsettelse av godtgjørelse til ledende personer?
- Hvilke godtgjørelseselementer bør inngå i godtgjørelsesordningen?
- Hvordan bør forholdet være mellom fast og variabel godtgjørelse?
- Hvor detaljerte bør kriteriene for variabel godtgjørelse være og hvilke parametre bør inngå?

- Ved aksjebaserte insentivordninger:
 - Bør foretaket tilby aksje- eller opsjonsprogrammer?
 - Bør en del av lønnen til ledende personer øremerkes til kjøp av aksjer i foretaket?
 - Bør aksjer ha bindingstid?
- Bør variabel godtgjørelse avhenge av resultater over en lengre tidsperiode enn ett år?
- Bør foretaket ha rett til å kreve tilbake variabel godtgjørelse dersom nærmere definerte forhold inntreffer?
- Hvilke prosedyre skal følges dersom en krever tilbake variabel godtgjørelse?
- Bør ledelsen ha en egen pensjonsordning og hvordan bør den i tilfelle innrettes?
- Hvilke frynsegoder bør foretaket tilby ledelsen?
- Hvilke regnskapsmessige effekter får godtgjørelsesordningen?

Listen er ikke uttømmende.

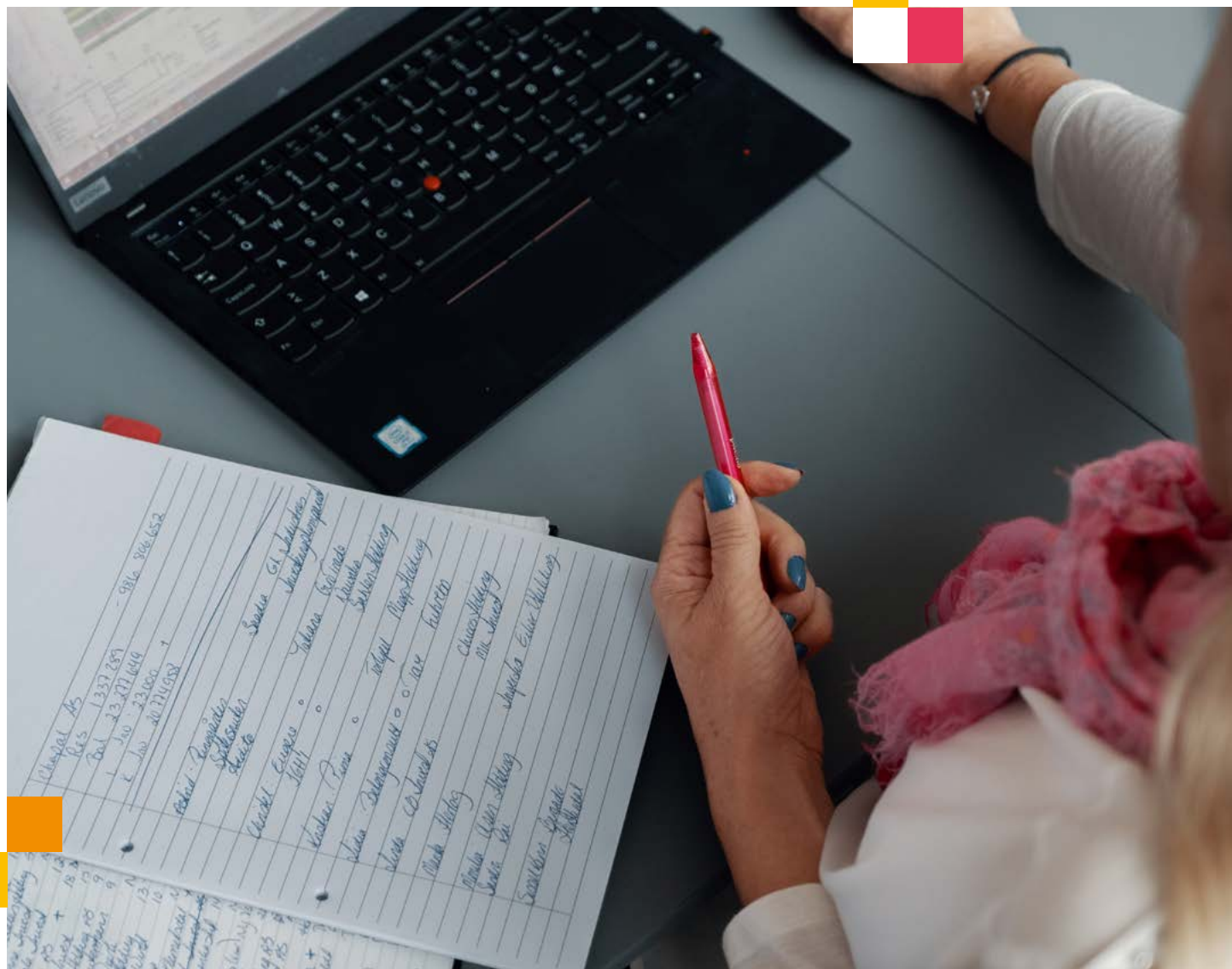
Hvor stort bør utvalget være?

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 av 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.





Roy Heggelund
Partner, Stavanger

Risikoutvalg

Alle virksomheter lever av å ta 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.

Et risikoutvalg skal hjelpe styret å få en bedre forståelse av de viktigste risikoene som påvirker virksomheten og hvordan disse håndteres. Her 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 tilsynet med risiko-styringen 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 samt 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 bidrar til at det samlede styret har et bedre beslutningsgrunnlag i saker om

risikostyringen i foretaket. Motsatt kan enkelte styrer anse at viktige saker knyttet til risikostyringen i foretaket bør belyses i full bredde i et samlet styre uten forutgående gjennomgang i et risikoutvalg.

Finansforetak har krav om risikoutvalg⁴. 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 beste praksis, og er derfor et godt utgangspunkt ved etablering av risikoutvalg i andre typer foretak.

Organiseringen av risikoutvalget

Et risikoutvalg skal fungere som styrets rådgivende og saksforberedende organ og gi styret en oversikt over foretakets samlede risiko samt 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 insentiver 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 foretaket, sette føringene og policy for hva slags risikoappetitt foretaket skal ha, samt overvåke ledelsens implementering og etterlevelse av dette. Det vil derfor være risikoutvalgets oppgave å se etter at det er en klar sammenheng

mellom overordnet strategi, risikostyring og kapitalplanlegging.

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 fokuserer på risiko og internkontroll i finansiell rapportering og eventuelt bærekraftsrapportering, og forholdet til ekstern revisor, kan det være 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

⁴ Det er i § 13–1 i finansforetaksforskriften gitt unntak for krav om risikoutvalg til finansforetak som er heleid datterforetak i finanskonsern hvor morselskapet har et risikoutvalg som vurderer risiko og kapitalbehov etter finansforetaksloven § 13–6 for gruppen under ett kredittforetak som utsteder obligasjoner med fortrinnsrett, samt finansieringsforetak som ikke har aksjer eller egenkapitalbevis notert på regulert marked, eller utestående obligasjoner eller sertifikater med samlet pålydende på 100 millioner euro eller mer.



- 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. Utvalget bør også behandle kapitalplaner, samt gjennomganger, oppdateringer og revisjoner av foretakets risikoappetitt, risikotoleranse og tilhørende risikopolicyer i møte.





Kjetil Smørdal
Partner, Trondheim

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 styret og ledelsen finne sammen. En god håndtering vil kreve improvisasjon, samhandling og problemløsning. Og mye kan forberedes 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 foretaket har robust risikostyring. En god prosess for å forstå risiko, påse tilstrekkelig internkontroll 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 policyer. Problemer med etterlevelse

vil kunne ha store konsekvenser som bøter og sanksjonering fra myndigheter i tillegg til betydelig omdømmerisiko.

I tillegg er det avgjørende å ha god innsikt i mulige risikoer, deres sannsynlighet og mulige konsekvenser og iverksette tiltak for å redusere ikke ønsket risiko til et akseptabelt nivå. En viktig risiko å overvåke er foretakets likviditet og overholdelse av covenants fra foretakets 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 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 eventuelt 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. Et råd er å ikke ha en alt for detaljert plan. Man klarer aldri å forutse alle eventualiteter, og ingen situasjoner er like. Det viktigste er å tydeliggjøre roller og ansvar, og forenkle tilgangen til nødvendige ressurser. Et godt råd er også å øve på ulike situasjoner og scenarioer for å teste robustheten av planen, og for å 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 administrerende direktør 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 etterfølgerplaner 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 involverer nøkkelpersoner.

Alt kan ikke planlegges

Noen ganger er det ikke mulig for selv det mest forutseende styret å være forberedt. Det vil oppstå kriser som må håndteres, og styret og ledelsen må improvisere for å komme i mål. Vi har snakket med styre som har vært i vanskelige situasjoner og under 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 klart som mulig, og justere underveis om det oppstår endrede behov

- Det må tidlig avklares hvordan beslutninger skal tas og hvordan informasjon skal flyte, herunder hvordan styreleder kan handle på styrets vegne og hvordan resten av styret skal involveres eller holdes oppdatert. Informasjonsflyt må sikres mellom styreleder og daglig leder/krisestab, og fra styreleder til resten av styret og tilbake.
- Styret må sikre at de har mest mulig fakta og et riktig beslutningsgrunnlag. Hva har egentlig skjedd? Sitter styret med riktig informasjon, inkludert regnskapsmessige konsekvenser? Hva er reell likviditet? Har vi full oversikt over covenants og risiko rundt etterlevelse? Har vi simulert konsekvenser av endringer i rentenivåer eller valutakurser?
- God kommunikasjon og informasjon til relevante interessenter må sikres, inkludert til eiere, kreditorer og ansatte. Det må passes på at det ikke oppstår situasjoner der informasjon til eiere eller andre interessenter forfordes.
- Vær handlekraftig og tydelig, men uten å undergrave tillit til administrasjonen og ledelsens rolle
- Jobb 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. Våg å gjøre endringer i ledelsen om nødvendig
- Sikre at det er tilstrekkelig skriftlighet og sporbarhet for avklaringer og beslutninger.



Anne Lene Stensholdt
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 verdipapirhandellogen 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 ubestemt krets av investorer

Bare allmennaksjeselskaper kan henvende seg til allmennheten og hente aksjekapital fra en ubestemt krets med 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 - allmennaksjeloven 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 pålegger 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. Innsideinformasjon er at slik informasjon skal rapporteres umiddelbart til markedet.

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 opp nøye opp av Børsen. Likebehandling av aksjonærene settes spesielt på prøve når et børsselskap gjør en rettet emisjon, altså en emisjon rettet mot en begrenset krets av investorer, og vil i prinsippet medføre forskjellsbehandling av aksjonærer som ikke får tilbud om å tegne seg. I praksis er imidlertid rettede emisjoner mer hovedregelen enn unntaket blant norske børsselskaper, mens lovens hovedregel er fortrinnsrettsemisjoner. Ulemper og fordeler med videre knyttet til rettede emisjoner kontra fortrinnsrettsemisjoner omtales nærmere i kapitlet *Børser og tilhørende regler*.

Verdipapirhandellovens krav i tilknytning til primærinnsidere og oppkjøp

Styre og ledelse for en utsteder (såkalte primærinnsidere) vil generelt stadig kunne ha tilgang til innsideinformasjon i selskapet. Verdipapirhandelloven legger derfor opp til strengere aktsomhetsregler og plikter for slike. Primærinnsiderne og deres nærstående har herunder en meldeplikt ved enhver transaksjon utført for egen regning i aksjer eller gjeldsinstrumenter utstedt av den aktuelle utstederen, eller derivater eller andre finansielle instrumenter som er knyttet til disse. Det gis unntak

fra meldeplikten blant annet ved transaksjoner knyttet til særskilte typer finansielle instrumenter ved lav eksponering mot utsteders aksjer eller gjeldsinstrumenter på nærmere bestemte vilkår. Meldeplikten inntreffer når selskapets totale transaksjonsbeløp i løpet av samme kalenderår når 5000 euro, og gjelder deretter for enhver etterfølgende transaksjon. Melding skal sendes til både Finanstilsynet og utstederen. Selskapet må videre til enhver tid sørge for å ha en oppdatert liste over alle personer med ledelsesansvar i foretaket og deres nærstående, og listen skal offentliggjøres på nettsiden til Oslo Børs.

Primærinnsiderne 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 børsselskapet, 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 få bistand av 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. Bestemmelsen om redegjørelse for samfunnsansvar ble endret med virkning for 2022-rapporteringen, og oppfyller nå krav gitt i EUs Non Financial Reporting Directive (NFRD). Den viktigste endringen er krav om at selskapet nå også skal gi opplysninger om hvordan foretaket selv blir påvirket av omgivelsene, mens tidligere lovtekst fokuserte mest på hvordan selskapet påvirket sine omgivelser. Videre krever samme lov mer informasjon gjennom 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 en 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 interesser 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 inn ny kapital med den konsekvens at prisen på kapital øker.

