

Styreboken

2023





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

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

Publikasjonen kan hentes under publikasjoner på pwc.no/styreboken

Redaksjon ble avsluttet 23.01.2023.

Styreboken ble sist oppdatert september 2023

Innhold

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

Utvalgte emner

Bærekraft - et overblikk	159
Klimarisiko og klimarapportering	160
TCFD - Rapportering på klimarisiko	164
Klimaregnskap legger grunnlaget for bedriftens arbeid med å kutte utslipp	167
Bærekraftsrapportering. GRI - mest brukt og best likt	170
	173

På tide å sette vesentlighet på revisjonsutvalgets agenda?	176
Nytten av god kommunikasjon med revisor	179
Akseptabel skatteplanlegging	181
Transaksjoner mellom nærstående	184
Habilitet	187
Børser i Norge og tilhørende regler	189





Nyheter, dagsaktuelle perspektiver



Leif Arne Jensen
Administrerende direktør PwC Norge

Perspektiver

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

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

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

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

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

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

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

Flere vurderer å bruke kriseverktøykassen

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

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

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

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

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

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

Klimatiltak gjennomføres like fullt

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

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

Hva nå?

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

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

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

Leif Arne Jensen, senior partner og administrerende direktør PwC Norge

PwCs CEO Survey 2023

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





Eli Moe-Helgesen
Partner, Oslo

Innledning

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

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

I denne boken omtaler vi temaer som styrets rolle og ansvar, strategiarbeid og krav til rapportering. I seksjonen Endringer i regelverk gir vi en overordnet oppdatering på endring i lover og regler som for mange foretak vil medføre nye punkter på styrets agenda, blant annet på kapitalmarkedet, skatt og avgift. Og om ikke lenge – første bølge allerede i 2024 – vil mer enn 1.700 norske virksomheter bli pålagt bærekraftsrapportering som skal være attestert. Rapporteringskravet vil berøre langt flere virksomheter enn disse, både de som har morselskap som omfattes

av reglene og alle de som leverer varer og tjenester til rapporteringspliktige foretak. Dette innebærer en betydelig endring for mange virksomheter, og må planlegges godt. Dette omtales i samme kapittel.

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

Oslo, 23. januar 2023

Eli Moe-Helgesen
Partner og leder for
revisjon

Signe Moen
Direktør og leder for
fagavdelingen



Signe Moen
Direktør, Oslo

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 styre. 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 styre fremover.

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,



Daniel Rennemo
Partner, Stavanger

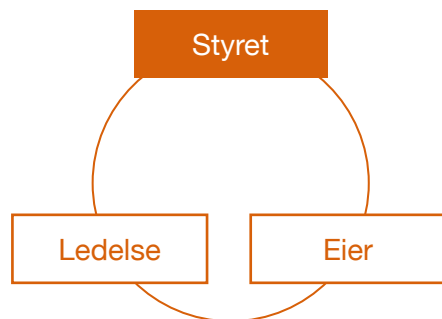
- har tilstrekkelig kunnskap, ferdigheter og erfaring og
- handler med ærlighet, integritet og uavhengighet og evner å utfordre ledelsen

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](#)).

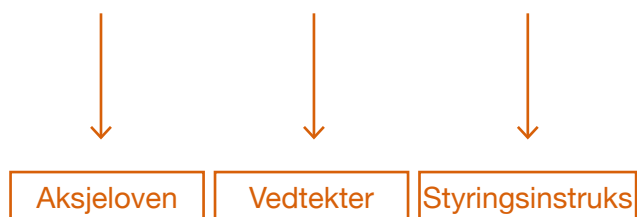
Vi velger å samle styrets oppgaver i følgende hovedtyper:

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.

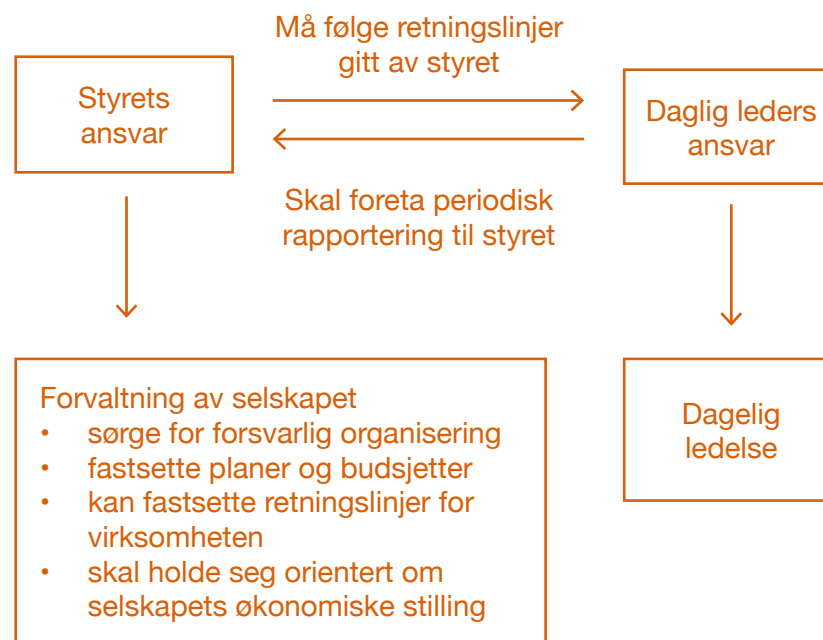
I aksjelovene § 6–2 fremgår det at styret skal ansette selskapets daglige leder og fastsette lønnsvilkårene, med mindre generalforsamlingen har lagt denne myndigheten til seg selv. En av styrets viktigste oppgaver blir derfor å sørge for at virksomheten har en daglig leder som fungerer godt i henhold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

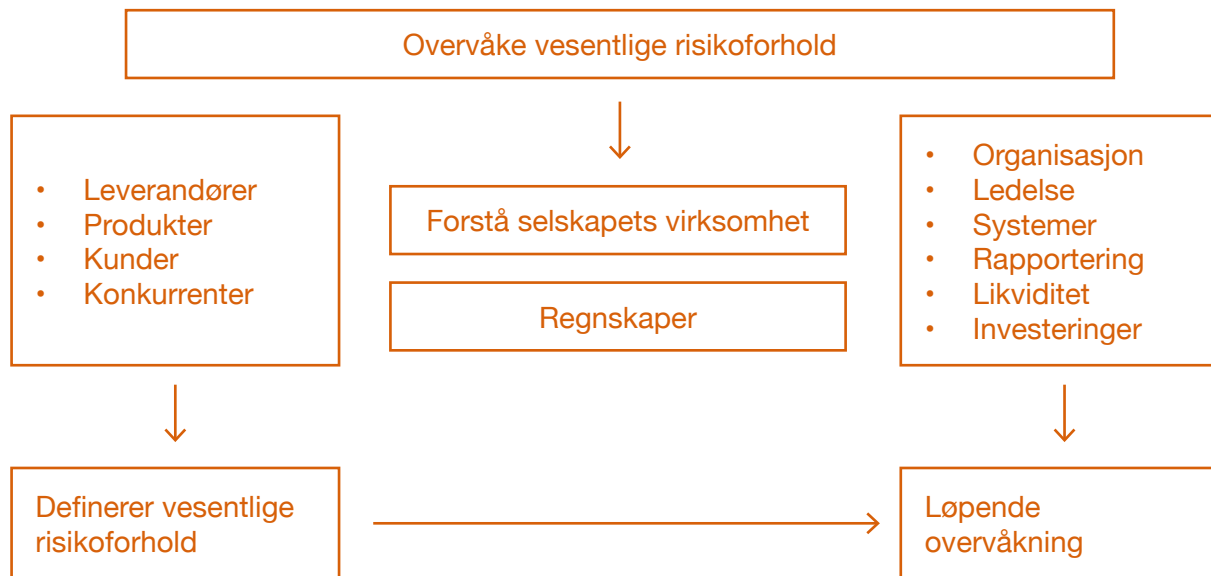
Aksjelovene §§ 3-4 og 3-5 må sees sammen med daglig leders plikt til å holde styret løpende orientert om selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling i henhold til § 6-15. Dersom styret ikke har fulgt opp sin handleplikt, kan bobestyrer få gode kort på hånden for en ansvarssak mot styret dersom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

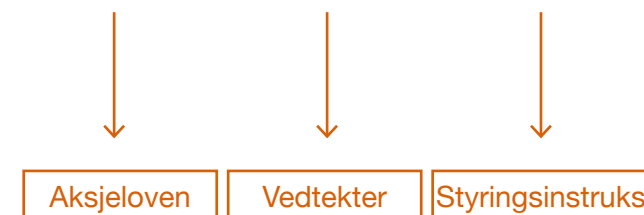
Det kan være nyttig å ta med seg at selskapsretten har bestemmelser knyttet til når et styre er vedtaksdyktig, men få regler om stemmeovervekt eller krav om kvalifisert flertall selv ved beslutninger av vesentlig betydning. Hovedregelen er et krav om simpelt flertall, det vil si mer enn halvparten av 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 konsesjonskrav, vil det i tillegg være krav om at selskapets styre skal anses egnet og at styret samlet sett skal ha tilstrekkelig kompetanse til å kunne forestå en forsvarlig utøvelse av styrets rolle. Gjennom dette vil det også være et krav om at styret er å anse tilstrekkelig uavhengig til å kunne ivareta selskapets beste interesse utover aksjonærinteresser eller tilsvarende. 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 styre over 10 medlemmer.

Hvilke hensyn må ivaretas når styret skal settes sammen?

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

Med økt kompleksitet og krav til styrets rolle i ledelsen av selskaper har vi også sett en økt profesjonalisering i styre. Mange av dem som velges inn i styre 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 styret. 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 styre. 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 etterspurrt i styret. Fortsatt er økonomisk og finansiell risiko blant de mer eksplisitte kravene til styrets forvaltnings- og kontrollansvar og fremtidige styre 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 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 styret 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 skjønnnet 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 styreprerentasjon 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 ansattrepresentasjon 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 ansattrepresentasjon. De ansatte gis rett til å velge en tredel og minst to av styrets medlemmer med varamedlemmer blant de ansatte.
- I et selskap med flere enn 200 ansatte, skal selskapet som hovedregel etablere

en bedriftsforsamling. Hvis det er avtalt at det ikke skal være bedriftsforsamling, gis de ansatte rett til å velge ett styremedlem med varamedlemmer eller to observatører i tillegg til den representasjon som gjelder for selskaper med flere enn 50 ansatte (dvs. i tillegg til en tredjedel, og minst to styremedlemmer). En avtale om at det ikke skal være bedriftsforsamling inngås med et flertall av de ansatte, eller lokale 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 bedriftsforsamling mv.



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

- Ansattrepresentantene er i denne sammenheng forpliktet til å sørge for at de har **tilstrekkelig kompetanse** om de sakene styret arbeider med. Virksomheten bør derfor tilrettelegge for kompetansebygging for ansattrepresentantene om nødvendig.
- Ansattrepresentanten **bør ikke samtidig fungere som de ansattes tillitsvalgte**. Som styremedlem vil man få tilgang til taushetsbelagte opplysninger, som vil gjøre det vanskelig å fungere i rollen som tillitsvalgt. Vedkommende som har begge rollene kan også oppleve at plikten til å ivareta selskapets interesser som styremedlem, kan komme i konflikt med rollen som tillitsvalgt.
- De samme habilitetsreglene gjelder for ansattrepresentantene som de aksjonærvalgte styremedlemmer. Se kapittel “Habilitet” under seksjon 6. Styrets saksarbeid vil berøre problemstillinger som er nært knyttet opp til ansattrepresentantens 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 markeds plass 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.

A portrait of Erik Andersen, a man with short grey hair and glasses, wearing a dark suit, white shirt, and dark tie. He is smiling and looking towards the camera. The background is a blurred outdoor setting with wooden slats.

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 incentiver 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.

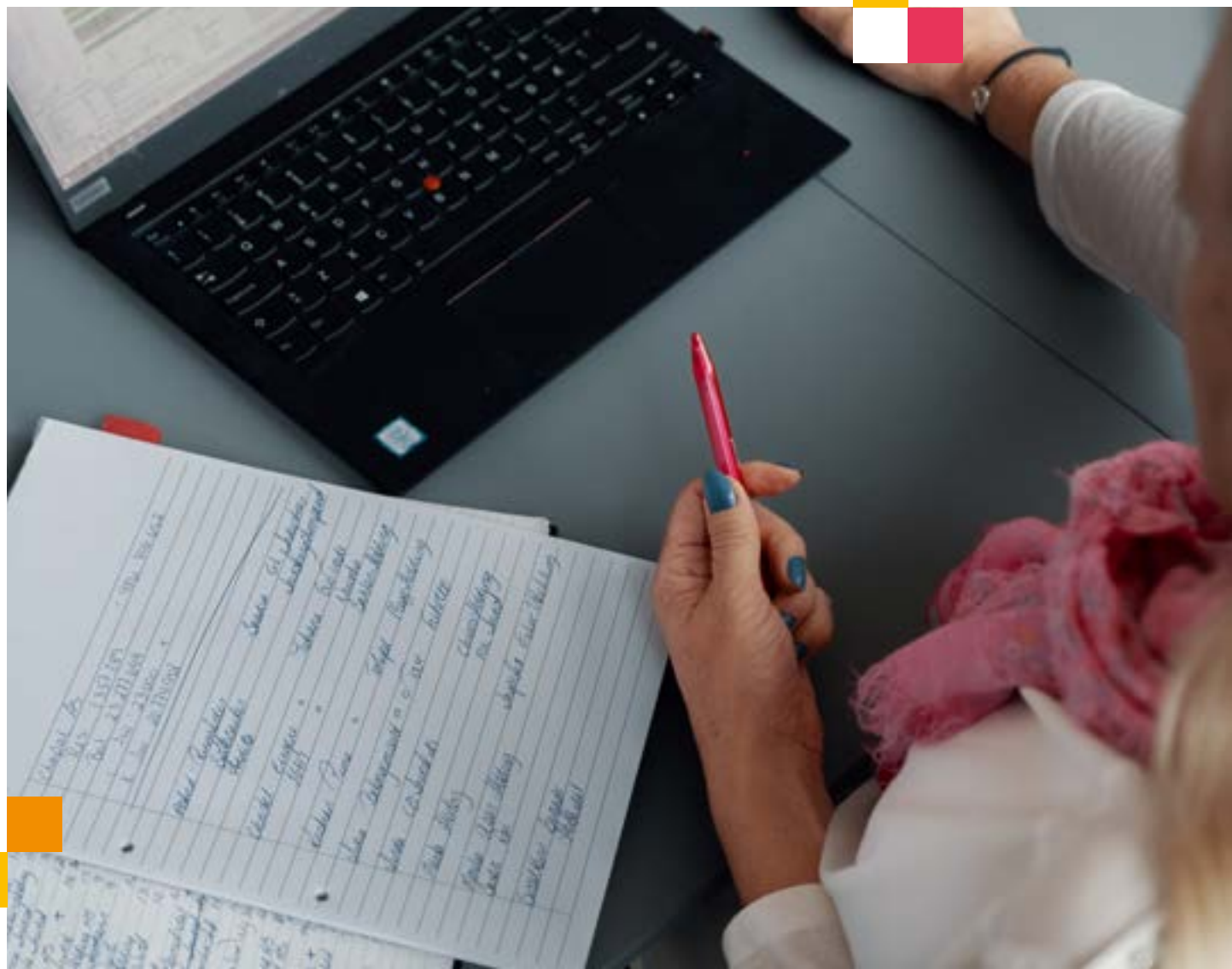
Hvor stort bør utvalget være?

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 styre 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.



3



Styrets oppgaver



Therese Sofie Kinal
Partner, Oslo

Strategi

Styrets rolle i strategiarbeid

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

Styret må bruke tid på å behandle strategien. Alle styremedlemmer har et objektivt ansvar for å sørge for at styret får en arbeidsform som bidrar til en mest mulig effektiv og grundig behandling av saker som er strategisk viktige for selskapet. I de fleste selskaper har styret en årlig strategisamling der de får presentert ulike innspill fra administrasjonen. I de senere årene har det også blitt mer vanlig å etablere en strategiprosess der styret har ulike strategiske temaer på agendaen gjennom året slik at styret kommer tettere på de store strategiske diskusjonene i selskapet. Høy endringstakt i samfunnet gjør det enda viktigere med gode og jevnlig strategiske diskusjoner mellom styret og administrasjonen. Styret skal videre være med å sikre at organisasjonen er rigget for å levere på de strategiske målene som er satt, og bør også ta hensyn til dette i strategiprosessen.

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

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

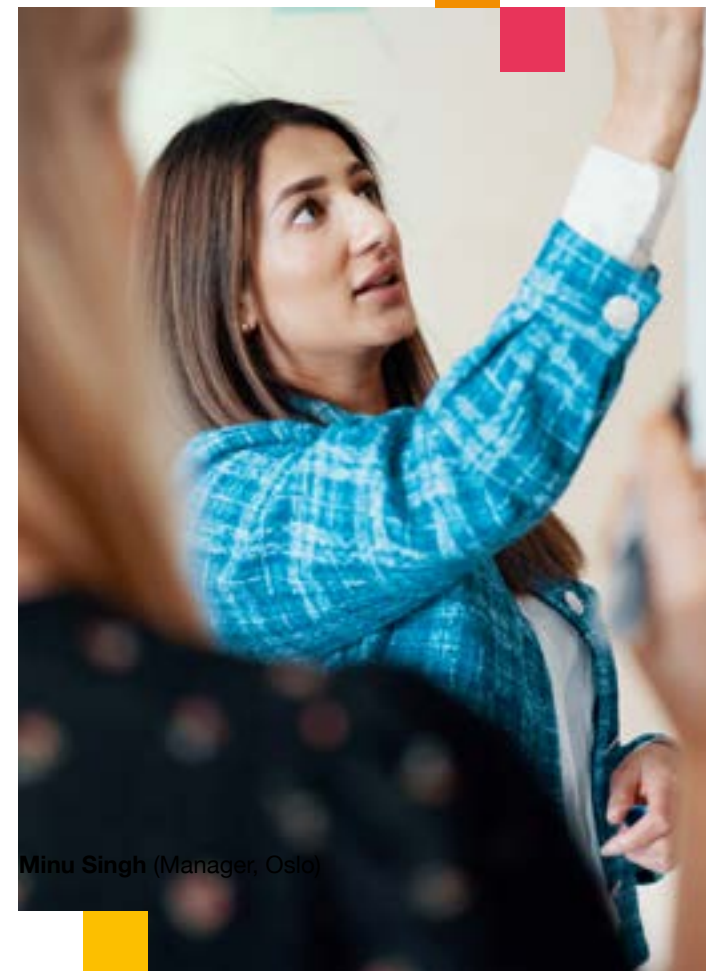
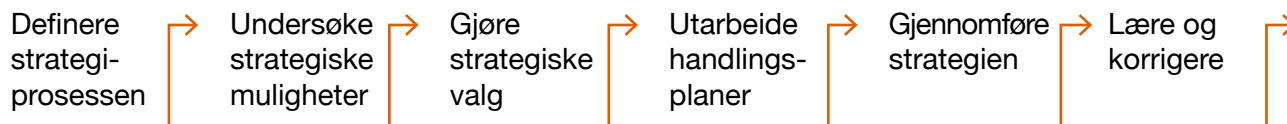
- Er vi riktig organisert for nødvendig omstilling som følge av teknologisk utvikling og nye mål og muligheter?
- Bruker ledelsen tilstrekkelig tid på strategiske vurderinger, eller slukes ledelsen av daglig drift og «brannslukking»?
- Hjelper strategiprosessen oss med å utforme klare målsettinger?
- Brukes styrets kompetanse i tilstrekkelig grad i strategiprosessen?
- Er strategiprosessen egnet til å skape energi og motivasjon blant selskapets ledelse og ansatte?
- Følges strategiplanen opp med klare tiltak for å gjennomføre strategien på en betryggende måte?
- Har selskapet etablert tilstrekkelige KPIer for å måle og motivere til den strategiske utviklingen?

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

Trinnene i en generisk strategiprosess

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

Generisk strategiprosess



1. Definere strategiprosessen

Styrets rolle:

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

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

Styret bør stille følgende spørsmål til administrasjonen:

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

2. Undersøke strategiske muligheter

Styrets rolle

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

Styret bør stille følgende spørsmål til administrasjonen:

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



3. Gjøre strategiske valg og utforme strategiske mål

Styrets rolle:

Styrets hovedoppgave i strategiarbeidet er, på vegne av eierne, å fatte beslutninger om iverksetting av en strategi som øker selskapets verdi. De strategiske målene må være tydelige og realistiske. Den normale arbeidsformen i denne fasen er at styret får administrasjonens vurderinger som inkluderer hovedtrekkene i strategien. Ofte har man arbeidssamlinger med styret, der foreslått strategi diskuteres og utfordres. De siste årene har det blitt mer og mer vanlig med jevnlig presentasjon av viktige strategiske temaer fra administrasjonen til styret gjennom året. Dette er en god anledning for styret og administrasjonen til å ha en kontinuerlig og åpen diskusjon rundt strategiske temaer, og får styret til å være tettere på i strategiarbeidet.

Styret bør stille følgende spørsmål til administrasjonen:

- Hva skal være våre strategiske mål?
- Er de strategiske beslutningene i tråd med selskapets visjon og verdier?
- Har selskapet tilstrekkelig ledelseskapasitet og kompetanse til å gjennomføre strategien?
- Hvilke risikoer har strategien, og hvordan kan vi minimere disse?
- Har vi tilstrekkelig finansiering og likviditet?
- Hvilke utfordringer må løses for å gjennomføre strategien?
- Hvordan skal strategien kommuniseres i organisasjonen?
- Hvordan vil konkurrentene og andre eksterne interessenter respondere på vår strategi?

Styret bør sette krav til hvordan strategien skal konkretiseres og implementeres.

4. Utarbeide handlingsplaner

Styrets rolle

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

Styret bør stille følgende spørsmål til administrasjonen:

- Hvilke tiltak er nødvendige for å iverksette og gjennomføre strategien?
- Hvilke strategiske prosjekter skal vi prioritere?
- Hva bør velges bort?
- Hvordan skal styret følge opp og få rapportert prestasjon og fremdrift? Hvilke «Key Performance Indicators» (KPIer) må vi måle for å evaluere fremdriften?
- Har vi en optimal styringsmodell for å levere på strategien?

Det er viktig at handlingsplanene for å iverksette strategien er eid av de som skal gjennomføre den, og at den er skriftlig. Det må være klar angivelse av hvem som er ansvarlig for hva, og dato for når ting skal være gjort. Samtidig er det viktig at en strategiplan er levende og tar hensyn til ny informasjon og læring underveis. Handlingsplanene må derfor kunne revurderes og endres ved behov.

5. Gjennomføre strategien

Styrets rolle

Styrets hovedoppgave i denne fasen er først og fremst å sørge for å evaluere fremdrift i vedtatte planer/handlinger, sikre at selskapet er på riktig kurs, samt sørge for at muligheten holdes åpen til å endre kurs hvis nødvendig. Styret er også ansvarlig for å bidra til at ledelsen har tilstrekkelig med ressurser til å gjennomføre den vedtatte strategien.

Styret bør stille følgende spørsmål til administrasjonen:

- Har vi nådd, eller er vi på vei til å nå, målene som er satt?
- Hvordan kan vi dra maksimale fordeler ut av de resultatene vi har oppnådd og skal oppnå?
- Er det endringer i omgivelsene, for eksempel muligheter eller trusler, som kan tilsi at vi bør revurdere vår strategi?
- Forstår vi konsekvensene av mulige endringer i interne og eksterne rammebetingelser?
- Hva må til for at selskapet skal bli enda mer innovativt?
- Trekker de strategiske prosjektene i samme retning?
- Har vi rett kompetanse og kapasitet?

6. Lære og korrigere

Styrets rolle

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

Noen spørsmål styret bør stille seg i denne forbindelse

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

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

I forbindelse med strategiarbeidet deler vi følgende refleksjoner:

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





Liv Annike Kverneland
Partner, Oslo

Strategi

Bærekraft i styrerommet

Bærekraft handler om langsiktig verdiskaping, og innenfor rammer og forventninger som er ganske annerledes enn de var kun få år tilbake i tid. Investorer, banker, kunder, forbrukere, ansatte og myndigheter forventer at foretakene utviser aktsomhet og ansvarlighet for sin direkte og indirekte påvirkning på samfunnet, klima og miljø. Og det forventes stadig større transparens gjennom lovpålagt og frivillig rapportering for å synliggjøre både hvordan foretaket påvirker omgivelsene og hvordan omgivelsene påvirker foretaket. Dette betyr både økte krav og forventninger til styret.

Det ligger et stort ansvar på næringslivet i dette samfunnsoppdraget, og for styre og ledelse vil bærekraft i stor grad handle om ansvarlig og god håndtering av risiko og muligheter. En av styrets viktigste oppgaver er å sikre at

foretaket driftes på en levedyktig måte, både på kort og lang sikt. Ved å sette fokus på bærekraft vil styret sikre seg et mer holistisk perspektiv på virksomheten. Dette vil gi et bredere informasjonsgrunnlag for å vurdere risiko og for strategiske beslutninger om foretakets videre utvikling og vekst.

Bærekraft omtales gjerne som “ESG”. ESG står for «Environmental, Social and Governance», eller «Miljø-, Sosiale- og Forretningsetiske forhold» på norsk, og representerer en helhetlig tilnærming til bærekraft. ESG-kriterier utgjør et tredelt fokus på bærekraftshensyn som investorer og andre interessenter bruker for å vurdere og rangere selskapets evne til å ivareta klima/miljø, sosiale forhold og rettigheter, og ansvarlig og etisk forretningsstyring.

Drivere for bærekraftig omstilling

Det er sterke drivere for å omstille samfunnsutviklingen til en mer bærekraftig retning. Tradisjonelle økonomiske paradigmer står for fall, og lineære forretningsmodeller erstattes av sirkulære. Forbrukerne vil vite at varene og tjenestene de kjøper har et mest mulig skånsomt klimaavtrykk, og at de er produsert under etisk forsvarlige forhold. Arbeidstakere ønsker å jobbe for virksomheter som viser ansvarlighet for mennesker, klima og miljø. Klimakrisen er et faktum som flere virksomheter i dag merker direkte økonomiske konsekvenser av, blant annet ved ekstremvær og naturkatastrofer. Gjennom Parisavtalen har vi forpliktet oss til å kutte klimagassutslipp, og EUs Grønne Giv (“Green Deal”) med omfattende lovkrav er på vei for å sikre et klimanøytralt EU innen

2050. Dette får konsekvenser for næringslivet, blant annet ved regulering som har til hensikt å styre kapital mot bærekraftig virksomhet.

Styrets forvaltningsansvar

På samme måte som styret spiller en sentral rolle for å ivareta og forvalte aksjonærenes interesser, er styret instrumentelt i ivaretagelsen av virksomhetens øvrige interessenter. De sterke driverne mot et mer bærekraftig samfunn betyr at en “social licence to operate” både er en uunnværlig og uunngåelig grunnmur for å bygge varige aksjonærverdier. Driverne kan skape press og insentiver for “grønnvasking” av informasjon. Styret har derfor en viktig rolle i å sikre integritet og kvalitet i bærekraftsrapporteringen, slik at brukerne av informasjonen kan ha tillit til virksomheten. Det forventes at selskapet er transparent i sin rapportering av både de negative og positive effektene virksomheten har og forventes å ha på omgivelsene sine – både direkte gjennom egen aktivitet og indirekte gjennom verdikjeden. Selskapet må rapportere om sin påvirkning på samfunnet og sine interessenter, og den andre veien, hvordan bærekraftsforhold påvirker selskapets mulighet til langsiktig verdiskapning. Og i den grad bærekraftsforhold forventes å ha finansielle konsekvenser, må man sikre konsistens mot informasjonen i årsregnskap og annen informasjon fra selskapet.

For at leseren lettere skal kunne sammenligne et selskap mot et annet, samt se en utvikling over tid, er det etablert ulike standarder og rammeverk for rapportering, for eksempel GRI (*se eget kapittel i Styreboken*). Det er i dag

frivillig å bruke disse rammeverkene, men det er omfattende regulering på vei fra EU, og reguleringen vil suksessivt gjøres obligatorisk for en rekke større norske selskaper gjennom årene 2023 til 2025. EUs bærekraftsdirektiv (CSRD) og de tilhørende standardene for bærekraftsrapportering (ESRS), taksonomien og EUs direktiv om plikt til tilbørlig aktsomhet for bærekraft (CSDDD) er omhandlet i egne kapitler i Styrebokens seksjon 5 *Endringer i regelverk*. Ny lovgivning vil i enda sterkere grad enn nåværende krav og anbefalinger formalisere styrets ansvar relatert til bærekraft, og prinsippene for styring og kontroll innenfor samtlige bærekraftstemaer må beskrives gjennom ekstern rapportering.

Styret må også være bevisst på at nye lovkrav innenfor bærekraft ikke handler om en skrivebordsøvelse i rapportering. Nye krav skal styre foretaket inn i en reell omstilling av virksomheten i en mer bærekraftig retning og en relevant, sannferdig og transparent rapportering. Styret har en ledende rolle i strategiarbeidet og må sikre at alle vesentlige temaer innenfor bærekraft integreres i selskapets strategi. Videre må styret sikre at selskapet har satt tydelige kvantifiserbare mål for relevante bærekraftsparametere, og at det rapporteres konsistent på hvordan selskapet leverer på måloppnåelse over tid. Måloppnåelse fordrer gjerne atferdsendring som krever involvering av organisasjonen, samt investeringer i innovasjon og nye løsninger for driftsmidler og produksjon og salg av varer og tjenester. Bærekraftige tiltak trenger imidlertid ikke å være kostnadsøkende på sikt. Tiltak som

fører til eksempelvis energibesparelser, lavere forbruk eller redusert reisevirksomhet vil kunne gi både økonomiske og miljømessige gevinster. Det er viktig at styret tidlig etablerer en tydelig “tone fra toppen” og viser evne og vilje til å gå fra strategi til handling.

Eierskapsmeldingen fra oktober 2022 sender et viktig signal, ikke bare til de selskapene der staten er eier, men til næringslivet generelt. Bærekraft er et sentralt tema i føringene som eierskapsmeldingen gir, og hever standarden for selskapenes klima- og miljøarbeid. Fremoverlente selskaper bør benytte eierskapsmeldingen som en rettesnor, og ikke minst som en forberedende øvelse til implementeringen av CSRD.

Revisjonsutvalgets rolle i styrets bærekraftsarbeid

Investorer forventer i stadig større grad samme kvalitet på et selskaps bærekraftsrapportering, som på den finansielle rapporteringen. Disse kvalitetsforventningene er en nyttig rettesnor i planlegging av virksomhetens arbeid med datainnhenting, kontroll, analyse og rapportering, samt for å definere revisjonsutvalgets rolle i bærekraftsrapporteringen. Hva som kjennetegner et godt system for risikostyring og kontroll er beskrevet i et *eget kapittel*. Revisjonsutvalgets ansvar er per i dag begrenset til finansiell rapportering i allmennaksjeloven § 6-43 og finansforetaksloven § 8-19. Dette ansvaret vil i midlertid bli utvidet til å omfatte bærekraftsrapportering ved innføringen av CSRD. De kommende kravene til utvalgets arbeid harmonerer i veldig stor grad

med oppgavene de allerede har tilknyttet den finansielle rapporteringen, som er omtalt i kapitlet om revisjonsutvalgets arbeid. CSRD legger også stor vekt på transparens rundt virksomhetens kultur og kontrollmiljø for støtte opp om en etisk forretningsdrift, for å forhindre korrupsjon og misligheter, og eventuelle politiske bindinger. Dette er også et ansvar som ofte naturlig sorterer under revisjonsutvalg per i dag, men som får en mer eksplisitt regulering gjennom CSRD.

Revisjonsutvalgets kompetanse knyttet til risikostyring og internkontroll vil i stor grad være overførbar til prosessene som kreves for å sikre integritet og kvalitet i bærekraftsrapporteringen. Bærekraftsrapporteringen fordrer imidlertid også annen type kompetanse enn tradisjonell, finansiell rapportering. Revisjonsutvalget bør derfor vurdere i hvilken grad de har tilstrekkelig kompetanse innen bærekraft til å gjennomføre dette arbeidet på en forsvarlig måte, eller om de må utvikle sin kompetanse gjennom opplæring eller en endring av utvalgets sammensetning.

En sentral oppgave for revisjonsutvalget er oppfølging revisors arbeid og vurdering av revisors uavhengighet hva gjelder revisjon av årsregnskapet. Hensikten med dette, er å styrke investorenes og øvrige interessenters tillit til informasjonen. Det samme vil gjelde for en fremtidig attestasjon av bærekraftsinformasjon. Det er revisjonsutvalgets ansvar å sikre at leverandøren av attestasjonstjenestene har tilstrekkelig kompetanse og uavhengighet, og å overvåke leverandørens arbeid. Selv om

attestasjon av bærekraftsinformasjon ikke er lovpålagt i dag, er dette noe stadig flere selskaper velger å gjøre for å styrke tilliten til det som kommuniseres, og for å kunne oppnå bedre score hos ratingbyråer og kategoriseres som “grønne” investeringer.

Finanstilsynet forventer at klima står på agendaen i revisjonsutvalget, og sendte i 2021 ut en spørreundersøkelse til revisjonsutvalg i børsnoterte foretak hvor de stilte følgende spørsmål:

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

I Finanstilsynets oppsummering av kartleggingen som kom i mai 2022, påpeker de at revisjonsutvalgene bør være oppmerksomme på selskapets eksponering for klimarisiko og eventuelle regnskapsmessige konsekvenser av slik risiko. Finanstilsynet understreker samtidig sentrale kriterier for informasjonen - relevans, konsistens og vesentlighet. Dette fordrer også at det er konsistens mellom bærekraftsrapportering og finansiell rapportering, hvilket ytterligere stadfester revisjonsutvalgets viktige rolle.

Praktiske tips til et bærekraftig styrearbeid

Nivå 1

Selskapet omtaler relevante bærekraftstemaer

Få bærekraft inn på styreagendaen og utfordre ledelsen

Bygg en åpen kultur for å diskutere bærekraft i styrerommet

Hent inn interne eller eksterne eksperter for å kurse styret i bærekraft

Vurder styrets sammensetning for å sikre tilstrekkelig kompetanse

Etabler en tydelig "tone på toppen" hva gjelder selskapets ambisjoner for bærekraft

Nivå 2

Selskapet har en kvalitativ ambisjon knyttet til temaet

Gjennomfør en interessant- og vesentlighetsanalyse

Kartlegg muligheter og risiko

Sørg for at bærekraft er et element i selskapets styrende dokumenter

Sørg for at det er etablert roller, ansvar og myndighet for bærekraftsarbeidet

Definer relevante KPIer

Sørg for at bærekraft integreres i beslutningstaking og ressursallokering

Nivå 3

Selskapet rapporterer tallfestede resultater for temaet

Benytt anerkjente rammeverk for bærekraftsrapportering

Få på plass et klimaregnskap (GHG-protokollen)

Vær bevisst risiko for grønnvasking

Revisjonsutvalget vurderer prosesser, systemer, internkontroll og risikostyring knyttet til bærekraftsinformasjon

Sørg for konsistens mellom bærekraftsrapporteringen og den finansielle rapporteringen

Nivå 4

Selskapet har satt kvantitative mål for temaet

Utarbeid en klimastrategi med scenarioanalyser

Benytt vitenskapsbaserte mål (science based targets)

Rapporter etter taksonomien

Vurder ekstern attestasjon for ytterligere tillit (vil bli lovpålagt for en rekke selskaper, se artikkel om CSRD)

Nivå 5

Selskapet har tydelige strategier med handlingsplaner og tiltak for å nå målene

Integrer bærekraft i forretningsstrategien

Følg opp implementering av strategier og handlingsplaner

Integrer bærekraftsrapportering med finansiell rapportering

Vurder bærekraftsbaserte incentivmodeller

Foreta en CSRD readiness-analyse



Martin Henrik Alexandersen
Partner, Oslo

Organisering

Styrets organiseringsoppgaver

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

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

Hvor involvert skal styret være i organiseringen?

Styret bør i instruks til daglig leder og i styreinstruksen tydeliggjøre hvilke typer organiseringsspørsmål som skal avgjøres av styret, hva daglig leder kan fastsette selv, og hva styret skal holdes informert om for å påse god organisering. Normalt vil selskapets strategier, retningslinjer og mandater/instruksjoner for styreforankrede roller inneholde prinsipielle organisatoriske avklaringer knyttet til organisering. Styret vil derfor naturlig være beslutningstaker. På andre områder vil styrerapportering rundt eksempelvis drift, hendelser, investeringer og risiko/internkontroll gi styret innsikt og overblikk over organisatoriske forhold. Mange styrever kan ha nytte av å vurdere om de har en hensiktsmessig grad av involvering i organiseringsspørsmål, og eventuelt benytte nevnte instruksjoner til tydeliggjøring av ønsket involveringsgrad.

Valg av hovedprinsipper for organisering

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

ofte skaper siloer, mistro og suboptimalisering.

Kontrollfunksjoner i bredere forstand

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

Konsernperspektivet

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

Samspillet i større "økosystem"

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

Oppsummering

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



Ørjan Renø
Partner, Tromsø

Kontroll

Styrets kontroll- oppgaver

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

Styrets tilsynsansvar

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

viktig for at styrets medlemmer får relevant og tilfredsstillende styringsinformasjon.

Styringsmodell, virksomhetsstyring og internkontroll

Tilrettelegging for god virksomhetsstyring skjer gjennom en robust styringsmodell, hvor en grundig gjennomtenkt og dokumentert forretningsstrategi er bærebjelken.

Forretningsstrategien danner grunnlaget for å identifisere og prioritere de viktigste mulighetene og risikoene for virksomheten. Dette omfatter også bærekraftsrelaterte risikoer og muligheter, herunder de som er knyttet opp mot klima. Det er ikke lenger naturlig å ha en egen bærekraftstrategi adskilt fra foretakets øvrige strategi. Bærekraft innebærer både finansielle og ikke-finansielle risikoer som bør adresseres i forretningsstrategien. Basert på ulike risikoer og muligheter identifiserer foretaket relevante måltall og milepæler som følges opp løpende gjennom ledelses- og styrerapporteringen, som igjen danner grunnlaget for at styret og ledelsen kan treffe gode beslutninger, se mer om strategiprosessen i kapitlet om styrets strategiarbeid.

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

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

Styrets tilsynsansvar innebærer at styret og styreutvalg overvåker at styringsmodellen er hensiktsmessig innrettet og at virksomhetsstyringen og internkontrollen fungerer effektivt. I dette legger vi at styret og ledelsen kan treffe beslutninger basert på et tidsriktig, relevant og pålitelig beslutningsunderlag. Dette er ikke minst viktig i en tid hvor omfanget av reguleringer knyttet til foretakenes virksomhet i mange bransjer er svært omfattende og komplekse. Vi observerer også at brudd på lover og regler kan innebære betydelige overtredelsesgebyrer og i noen tilfeller innebære en trussel mot fortsatt drift.

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





Tanja Thorn Sæland
Direktør, Oslo

Kontroll

Et godt system for risiko- styring og internkontroll

Et godt system for risikostyring og internkontroll sikrer at selskapet styres og kontrolleres på en robust og effektiv måte. Styret har det overordnede ansvaret for å påse at selskapets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende styring og kontroll. Som styremedlem er det viktig at du bidrar til at styret sørger for etablering og overvåking av flere sentrale områder.



Risikostyring

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

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

Risikoreduserende tiltak/ internkontroll

- Styrende dokumenter som beskriver foretakets mål og verdier, modell for virksomhetsstyring, fullmakter, roller og ansvar, samt prinsipper og krav som setter rammer for selskapets virksomhet.
- Formell styreinstruks med retningslinjer for innhold i styrets årlige arbeidsplan, sakspapirer og styreferater.
- Formell instruks til daglig leder, med retningslinjer for hvordan styrets overordnede retningslinjer for risikostyring og internkontroll skal iverksettes, samt hvordan styret skal holdes orientert for å kunne overvåke prosessen.
- Risikobaserte nøkkelkontroller på prosess- og transaksjonsnivå (for eksempel kontroller over selskapets salgs- og innkjøpsaktiviteter), årshjulsaktiviteter for risikovurderinger, endring og oppdatering av nøkkelkontrollene.

Overvåking av etterlevelse av risikoreduserende tiltak/internkontroll

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

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

Styrets ansvar for risikostyring og internkontroll – huskeliste

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

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

1. TEMA Roller og ansvar	OK?
Spørsmål relatert til roller og ansvar som kan stilles til hvert av underpunktene a. - d. • Er roller og ansvar klart og hensiktsmessig definert? • Er roller og ansvar tilstrekkelig formalisert i form av mandater/instrukser? • Er disse kommunisert og forstått? • Er kommunikasjons- og rapporteringslinjene klare? • Foreligger det en samlet beskrivelse av helheten?	
A. Styrende organer • Styret og styrekomitéer i konsernspiss • Styret og styrekomitéer i datterselskap • Revisjonsutvalg, risikoutvalg og andre underutvalg til styret • Andre	
B. Ledelsesfunksjoner • Daglig leder • Konsernledelsen • Ledere i datterselskap • Andre	
C. Kontrollfunksjoner (2. linjeforsvaret) • Controllere • Compliancefunksjon • Risikostyringsfunksjon • Andre (Ciso, sikkerhetssjef, personvernombud, hms-ansvarlig etc).	
D. Revisjonsfunksjoner (3. linjeforsvaret) • Internrevisjon	

2. TEMA Styling, planlegging og oppfølging	OK?
Spørsmål relatert til styling, planlegging og oppfølging som kan stilles til hvert av underpunktene a. - d. • Har styret fått seg forelagt en beskrivelse av prosessen? • Er detaligraden av informasjon til styret hensiktsmessig? • Er prosessen hensiktsmessig utformet? • Fungerer prosessen i praksis? Får styret informasjon om dette?	
A. Planleggingsprosesser • Strategi • Årlig handlingsplan • Budsjetter/prognoser • Målekort • Annet	
B. Oppfølgingsprosesser • Månedssrapportering • Kvartalsrapportering • Målekortoppfølging • Beskrivende statusrapporter • Business reviews • Annet	
C. Finansiell rapportering • Månedssregnskap • Kvartalsregnskap/Tertialregnskap • Halvårsregnskap • Årsregnskap • Annet	
D. Øvrig ekstern rapportering • Bærekraftsrapportering • Rapportering etter åpenhetsloven	

3. TEMA Risikostyring og internkontroll	OK?
A. Spørsmål relatert til risikostyring og internkontroll: • Har styret og ledelsen en klar forståelse av hva risikostyring og internkontroll er, og hvordan det bør utformes? • Har styret fått seg forelagt en beskrivelse av rammeverket for risikostyring og internkontroll? • Er detaligraden av informasjon til styret hensiktsmessig? • Er rammeverket og prosessen hensiktsmessig utformet? • Fungerer det i praksis? Får styret informasjon om dette? • Er risikostyring og internkontroll en årlig sjekklisteøvelse på siden av styringen, eller er det integrert i planleggings- og oppfølgings- prosessene?	
B. Risikovurdering • Er styret involvert i diskusjoner om virksomhetens risikoappetitt? • Er de rette personene/organene involvert i risikovurderingene? • Finnes det en tydelig fremgangsmåte for risikovurderinger, inkl støtteverktøy for gjennomføring? • Finnes det en faglig metode for risikovurderinger (iboende, residual, skala etc.)? • Kjenner styret de vesentlige risikoene virksomheten står ovenfor, og blir disse regelmessig rapportert til styret (minst årlig)?	
C. Utforming og iverksettelse av risikoreduserende tiltak/internkontroll • Formaliseres besluttede internkontrolltiltak gjennom styringsdokumenter som policies, prosedyrer og håndbøker i tilstrekkelig grad? • Vedlikeholdes/oppdateres styringsdokumenter jevnlig, og tilgjengeliggjøres de på en måte som gjør at man finner det man har behov for? • Er det etablert nøkkellkontroller som systematisk adresserer vesentlige risikoer virksomheten står overfor? • Er det etablert jevnlig aktiviteter for endringshåndtering og vedlikehold av utformingen av disse kontrollene? • Er internkontrollen tilstrekkelig standardisert slik at beste praksis kan deles? • Kjenner styret internkontrolltiltakene som håndterer de vesentlige risikoene virksomheten står overfor?	
D. Oppfølging av risiko og internkontroll • Får styret regelmessig informasjon om hvorvidt risikostyring og internkontroll gjennomføres i henhold til krav og retningslinjer og om dette fungerer på en god måte? • Får styret regelmessig informasjon om utvikling av vesentlige risikoforhold? • Har revisor oppsummert sitt syn på internkontroll for styret?	



Margrethe Rønning
Direktør, Oslo

Kontroll

Cybersikkerhet og -risiko

Geopolitiske spenninger har gjort mange bedriftsledere bekymret. Det viser nøkkeltall i PwCs Global CEO Survey 2023. Gjennom hele 2022 reflekterte cyber-trussellandskapet virkelige hendelser og geopolitiske spenninger, som store deler av året var preget av den russiske invasjonen av Ukraina.

Trusselaktørene utfordret i 2022 virksomheter rundt om i verden ved å kontinuerlig modifisere sin atferd og ta i bruk forbedrede verktøy og rammeverk for å utmanøvrere etablert sikkerhetspraksis. Innsikt fra PwCs rapport *Cyber Threats 2022: A Year in Retrospect* viser eksempelvis en økning i antall trusselaktører som retter seg mot skymiljøer for å kompromittere ofre,

sannsynligvis som svar på at organisasjoner i økende grad migrerer sine systemer til skyen.

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

Stigende bekymring for cybertrusler

Det er en stigende bekymring i Norge for cybertrusler. [Ifølge vår cybercrime survey fra 2022](#), hvor over 100 personer innen IT og ledelse har blitt intervjuet i Norge, er 64% av respondentene mer bekymret for cyberangrep i dag enn de var i 2021. Noe skyldes krigen i Ukraina, og nesten seks av ti bedrifter har satt igang sikkerhetstiltak som følge av krigen. Åtte av ti norske virksomheter oppgir i undersøkelsen at de har opplevd phishing det siste året.

I følge sikkerhetspersonell som besvarte vår undersøkelse er over 75 % av respondentene bekymret for at kritiske systemer blir utilgjengelig i lengre tid og for at fortrolig informasjon blir kompromittert eller stjålet. Videre svarte over 60 % av respondentene at de er bekymret for at virksomhetens merkevare eller omdømme skades.

Vi ser imidlertid også en positiv utvikling hvor nær halvparten av respondentene i årets undersøkelse opplever at ledelsen har høy grad av fokus på å oppnå rett balanse mellom de cybertrusler virksomheten står overfor, og investeringer i cybersikkerhet. Dette er en økning på 10 prosentpoeng fra fjorårets undersøkelse. Samtidig er det en utfordring at hele

15% opplever at ledelsen har liten eller ingen grad av fokus på balansen mellom cybertrusler og investering i cybersikkerhet. Dette sammenfaller med at 20% opplever ledelsens manglende forståelse som en av de største truslene mot virksomhetens cybersikkerhet. Det betyr at både sikkerhetsmiljøet og ledelsen må fortsette arbeidet med å løfte diskusjonen om cybersikkerhet fra serverrommet (og skyen) til styrerommet. Mange angrep kan unngås ved å etablere god internkontroll, herunder å implementere organisatoriske og tekniske tiltak for å oppnå et tilfredsstillende sikkerhetsnivå.

Strategi for informasjonssikkerhet – forenkling og forbedring

Digitalisering av tjenester fører til at vi kan utføre stadig flere oppgaver ved hjelp av noen tastetrykk. Samtidig ser vi at prosessene som skal forvalte tjenestene stadig blir mer komplekse og kompliserte å håndtere, også for ivaretagelse av informasjonssikkerhet. **Hvordan bør virksomheter gå frem for å forenkle driften og prosessene?**

Implementering av organisatoriske og tekniske sikkerhetstiltak er ikke alene svaret på forbedret informasjonssikkerhet. Etter vår erfaring har modne virksomheter gjort store

fremskritt på å tenke helhetlig fra serverrom til styrerom. Sikkerhet er relevant for hele virksomheten og for alle ansatte. Ledere kan ved hjelp av fire spørsmål forenkle og forbedre informasjonssikkerheten:

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

I PwCs årlige undersøkelse [Global Digital Trust Insights](#) har vi intervjuet mer enn tre tusen styremedlemmer og ledere fra hele verden. Undersøkelsen viser at modne organisasjoner som er bevisste på spørsmålene over, og innretter seg deretter, har et betydelig potensial for å forbedre sin sikkerhetskultur, hvordan de håndterer risiko, kommunikasjon mellom styret og ledelse, og integrasjon av cyberstrategien med virksomhetens strategi. Forenkling av prosesser og drift kan ha en vesentlig effekt på informasjonssikkerhet og personvern. Likevel kan prinsipper for styring som synes å være kjent, i praksis være utfordrende å etterleve.

Undersøkelsen peker på fire prinsipper som bør være kjent og etablert:

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

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

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

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

Hva må ledelsen og styret gjøre?

Som en del av den helhetlige risikostyringen bør styret diskutere risiko relatert til informasjonssikkerhet. Styret bør også fastslå virksomhetens risikovillighet, samt forsikre seg om at det er lagt en god strategi for å overvåke, identifisere og håndtere risiko og hendelser. Administrerende direktør har ansvaret for at virksomheten har velfungerende styring og kontroll, herunder at arbeidet med informasjonssikkerhet gjennomføres på en måte som er tilpasset virksomhetens egenart, risiko og vesentlighet. Hovedansvaret til CISO, eller en tilsvarende stilling på virksomhetsnivå,

er å være pådriver og støtte ledelsen og virksomheten for øvrig i informasjonssikkerhetsarbeidet. CISO bør bistå i gjennomføringen av risikovurderinger og håndtering av risiko. Ofte ligger også ansvaret for å planlegge og gjennomføre opplæring innen informasjonssikkerhet hos CISO.

Global Digital Trust Insight 2022 viser at et flertall av respondentene mener at de ikke får den type støtte de trenger fra administrerende direktør. Faktum er at både administrerende direktør og CISO må jobbe sammen for å løfte seg på informasjonssikkerheten. Et kraftfullt grep er å kommunisere at informasjonssikkerhet er et grunnleggende prinsipp som alle ansatte skal forholde seg til. Her er nøkkelen kommunikasjon om hvorfor og hvordan informasjonssikkerhet kan påvirke virksomheten.

Samtidig er det viktig at administrerende direktør gir CISO mulighet til å utøve sin rolle og oppdrag med støtte og ressurser til å etablere innebygd sikkerhet i prosesser og systemer. CISO bør få taletid hos styret og ledelsen, og det bør samtidig legges til rette for at medarbeidere tett på kritiske forretningsprosesser får opplæring og er kjent med relevante sikkerhetsutfordringer.

Digitalisering og press for å etablere tjenester kan medføre en kultur der det å "produksjonsette tjenesten først, og fikse sikkerheten etterpå" blir gjeldende. Informasjonssikkerhet blir med andre ord etterpåklokskap ved

etablering av skyløsninger eller i digitale transformasjoner.

For CISOer viser undersøkelsen at disse har et tett samarbeid med teknologimiljøet og IT-sjefen, men i liten grad kjenner til finansdirektørens eller forretningsens utfordringer. Likeledes har CISO lite kontakt med produktledere, markedsrådgivere eller ledere for kjerneprosesser. CISOer som kjenner virksomheten, og forstår hvordan informasjonssikkerhet kan påvirke forretningsverdi og kundetillit, har en betydelig større gjennomslagskraft. Disse vil samtidig evne å styre informasjonssikkerhet etter forretningsens strategiske retning.

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

Vi har laget en enkel huskeliste for hvordan organisasjoner kan beskytte seg mot digitale trusler.

OPPSUMMERT

Administrerende direktør

- Vis at cybersikkerhet er viktig for virksomhetens eksistens og utvikling.

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

CISO

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

CFO

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

Styret

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





Linda Arvesen
Partner, Østfold

Kontroll

Personvern- forordningen (GDPR)

Alle norske virksomheter som behandler personopplysninger må forholde seg til EUs personvernforordning. Det vil si at alt fra små og mellomstore selskaper som kun behandler personopplysninger om egne ansatte, til store virksomheter med mange kunder eller aktører som behandler sensitive personopplysninger, må etterleve kravene i personvernlovgivningen.

Virksomheter møter hele tiden nye utfordringer ved å etterleve kravene i lovgivningen, slik som bruk av ny teknologi og utvikling av kunstig intelligens for å skaffe virksomheten ny innsikt eller

beslutningsstøtte. Skal styret klare å ivareta sitt ansvar innenfor området, må medlemmene ha en god forståelse av risikobildet og sikre at virksomheten har de nødvendige forutsetninger for å ivareta kravene i lovgivningen, herunder kompetanse, kapasitet, kommunikasjons- og rapporteringskanaler.

Hva er GDPR?

EUs personvernforordning - General Data Protection Regulation (GDPR) - er et felles europeisk regelverk som regulerer behandling av personopplysninger i EU/EØS-området, og er implementert i norsk rett gjennom personopplysningsloven. Regelverket er både komplisert og vidtrekkende med forpliktelser som treffer alle deler av et selskap, inklusive selskapets leverandører og samarbeidspartnere.

Hva er de mulige konsekvensene av å bryte GDPR?

Brudd på GDPR kan resultere i gebyrer på inntil 4 prosent av global omsetning eller 20 millioner euro – avhengig av hvilket beløp som er høyest. I tillegg kan selvsagt brudd på regelverket påvirke virksomhetens omdømme.

Hvilke tiltak bør gjøres for å være i stand til å etterleve kravene i GDPR?

God organisering gjennom en hensiktsmessig plassering av roller og ansvar og et godt etablert et internkontrollregime med fokus på risikostyring, er sentrale elementer for å sikre etterlevelse av regelverket.

Ansaret for å sikre etterlevelsen er etter regelverket lagt til virksomheten ved øverste administrative ledelse. For å sikre at ansvaret

ivaretas i det daglige, delegeres gjerne oppgavene til virksomhetens linjeledere eller ulike virksomhetsområder.

Internkontroll og risikostyring

Et godt implementert internkontrollregime er et naturlig, og nødvendig, tiltak for å sikre at virksomheten klarer å ivareta kravene i GDPR i praksis. Internkontrollen bør bestå av følgende elementer:

- **Styrende dokumentasjon** som setter rammene for hvordan selskapet skal ivareta GDPR i det daglige.
- **Retningslinjer og rutiner** som setter de ansatte i stand til å ivareta kravene i sitt daglige arbeid.
- **Kontrollerende aktiviteter** som bidrar til å avdekke om selskapet ivaretar forpliktelsene etter GDPR og hvor funnene benyttes til risikostyring, læring og tilpasning av praksis.

Kontrollaktivitetene bør være egnet til å avdekke brudd eller risikoer for brudd på GDPR og ivaretagelse av de registrertes personvern, og sikre at mangler ved etterlevelsen forbedres. Et risikostyringsverktøy, slik som ISO 31000 eller lignende, gjør virksomheten i stand til å oppdage, vurdere og prioritere risikoene.

Organisering av virksomheten

Styret må vurdere om virksomheten har nødvendige forutsetninger for å ivareta kravene i GDPR. Sentrale forhold som må være på plass er blant annet trygghet for at virksomheten har kvalifisert personell som kjenner kravene i GDPR og at disse ressursene har god nok kapasitet til å gjennomføre aktiviteter som er nødvendige for å etterleve GDPR i det daglige.

Videre bør det sikres at det finnes gode kommunikasjons- og rapporteringskanaler helt fra de operative ressursene, opp til ledere og styret, slik at risikobildet og avdekkede avvik prioriteres hensiktsmessig. Og sist, men ikke minst, styret må tydelig signalisere overfor organisasjonen at de tar virksomhetens ansvar for etterlevelse av lover og regler innenfor området på alvor.



Karoline Aanerud
Direktør, Oslo

Ekstern rapportering

Selskaps- rapportering i utvikling

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

En viktig driver er økende forventninger fra ulike interessentgrupper om større aktsomhet og ansvarlighet. Dette kan gjelde miljøvennlig atferd, arbeid for utslippsreduksjon av klimagasser, ivaretagelse av menneskerettigheter

og fokus på sosiale forhold. Produkter og tjenester som forbrukere kjøper skal helst oppfylle disse forventningene gjennom hele verdikjeden. Informasjon er også tilgjengelig på en måte som vi aldri har sett før. Bedrifter må derfor hjelpe sine interessenter ved å spisse budskapet på områder som er viktige for dem. Og informasjon bør deles kontinuerlig, ikke bare gjennom kvartalsvise og årlige oppdateringer.

Finansiell rapportering alene er ikke tilstrekkelig

I denne virkeligheten har vi et stort rapporteringsgap. Det forventes stadig mer og bedre informasjon fra hver enkelt virksomhet. Det holder ikke lenger å kun rapportere tradisjonell, finansiell informasjon. Det må i stadig større utstrekning rapporteres om ikke-finansielle forhold. EUs Grønne Giv (European Green Deal) har satt som mål at EU skal bli det første karbonnøytrale kontinentet innen 2050. Arbeidsplanen for å nå målet omfatter blant annet en EU-taksonomi som definerer hva som er bærekraftig og ikke bærekraftig økonomisk aktivitet, og EUs bærekraftsdirektiv (CSRD) som stiller krav til hvordan bærekraftsinformasjon skal rapporteres, se kort omtale i egne kapitler.

Bedre rapportering = flere muligheter

Det å strukturere informasjon og rapportering på en klok måte er viktigere og vanskeligere enn noen gang. Vår erfaring er at majoriteten av Norges største selskaper og deres ledere har tatt inn over seg at det er nødvendig å være stadig mer transparent i kommunikasjonen med de ulike interessentgruppene.

Mange bedriftsledere ser også at dette skaper muligheter.

I de senere år ser vi at sterkere fokus på ikke-finansiell rapportering er en realitet, spesielt for de største selskapene globalt, og vi ser at forventninger fra investorer og andre går lenger enn regulatoriske krav. I en global studie nylig gjennomført av PwC, svarer syv av ti investorer at de ønsker å se hvordan bærekraft påvirker selskapenes strategi. De ønsker også informasjon om kostnadene som pådras for at selskapene skal oppnå målsettingene de har satt seg med hensyn til bærekraft, for eksempel mål om reduksjon i klimagassutslipp. Videre vil de vite hvilken effekt bærekraftsrelatert risiko og muligheter har på de forutsetninger som er tatt ved utarbeidelsen av årsregnskapet. 87 % av investorene mistenker at selskapenes bærekraftsinformasjon til en viss grad er “grønnvasket”, og mener at attestasjon av informasjonen vil øke tilliten deres betraktelig. Om kort tid blir reguleringen av bærekraftsrapportering styrket, blant annet gjennom de ovennevnte reglene fra EU samt utvikling av global standardsetting på bærekraftsområdet. De nye kravene vil også skape ringvirkninger i selskapenes verdikjeder, og kommer derfor indirekte til å treffe mindre, ikke-regulerte virksomheter.

Hovedutfordringer med dagens selskapsrapportering

De gjeldende rapporteringskravene for ikke-finansiell rapportering er ikke utarbeidet for å formidle et fullstendig bilde av hva en

virksomhet gjør og prioriterer. De er heller ikke standardiserte nok til å gjøre det mulig å sammenligne et selskap mot et annet, eller se en utvikling over tid, slik man er vant med fra finansiell rapportering.

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

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

- En stor andel (74 prosent) av Norges største selskaper prioriterer nå et eller flere av FNs bærekraftsmål. Mange selskaper rapporterer tallfestede resultater og har satt seg kvantitative målsettinger knyttet til bærekraftsmålene.
- Stadig flere selskaper integrerer bærekraft i forretningsstrategien. I 2020 hadde 53 av Norges 100 største selskaper integrert bærekraftstema i strategien.
- Klimautslipp, energiforbruk, samt klimarisiko- og muligheter er områdene som flest selskaper har inkludert på et strategisk nivå.
- Stadig flere selskaper måler og tallfester hvilke resultater de oppnår innenfor prioriterte bærekraftstema. Klimagassutslipp er det området flest selskaper har definert tallfestede resultater og målsetninger.

- Mange av Norges største selskaper har de siste årene integrert klimarisiko i risikostyring og jobber proaktivt for å imøtekomme endringene vi ser i samfunnet.

Dessverre er de rapporterte resultatene knyttet til utslippskutt svært nedslående. PwCs klimaindeks for 2022 viser at det i 2021 kun var ti av de 100 største selskapene i Norge som dokumenterer utslippskutt i tråd med Paris-avtalen.

Egenskaper ved «god rapportering»

Gjennom de siste årene har ulike institusjoner, virksomheter og ildsjeler jobbet målrettet med å forsøke å finne modeller for å tette informasjonsgapet og forhindre «grønnvasking». En hel rekke forslag og initiativer har vært lansert. Dette arbeidet er utfordrende, ikke minst fordi det ofte ikke er ønskelig med mer regulering, og særlig ikke av temaer som det er utfordrende å regulere. De mest anerkjente rammeverkene som flere selskaper frivillig velger å rapportere etter, som Global Reporting Initiative (GRI), Task-Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD), Greenhouse Gas Protocol (GHG-protocol) og Science Based Targets Initiative (SBTI), er alle med på å danne grunnlaget for det nye bærekraftsdirektivet (CSRD).

Noen av kjennetegnene ved «god bærekraftsrapportering» vil typisk være:

- Virksomheten informerer tydelig om sin virksomhetsstyring, sin strategi og sin vesentlighetsvurdering hva gjelder

bærekraft. Virksomheten rapporterer på det som er viktig for deres bærekraftige verdiskapning. Det betyr at informasjonen som deles er strategisk fokusert, tar utgangspunkt i virksomhetens kjerneprosesser og handler om det som fremmer og hemmer måloppnåelse på kort og lang sikt.

- Virksomheten informerer tydelig om sine bærekraftsrelaterte retningslinjer, mål, ressursbruk, tiltak og handlingsplaner. De beste selskapene tar eksempelvis inn vitenskapsbaserte mål (Science based targets) i sin rapportering.
- Virksomheten måler og rapporterer prestasjoner konsistent over tid
- Informasjonen tar utgangspunkt i risiko og vesentlighet – hva er kritisk for foretakets evne til å skape verdi på lang sikt, hvordan påvirker selskapets aktiviteter omgivelsene, og hvordan påvirker omgivelsene selskapet.
- Sammenhengen mellom strategi, mål, risiko og oppnådde finansielle og ikke-finansielle resultater vises. Vesentlig risiko for å ikke nå målene, risikotoleranse og tiltak for å håndtere ikke-ønsket risiko er belyst.
- Informasjon er ikke bare bakoverskuende, men vel så mye fremtidsrettet.
- Informasjonen er ekte, sann og i størst mulig grad etterprøvbart.

Tre råd på veien

På tross av at det er krevende arbeid, er det like fullt mulig for komplekse virksomheter å rapportere godt. PwC anbefaler sine kunder å benytte anerkjente rammeverk i sin bærekraftsrapportering for å sikre konsistens og beste

praksis. Tre overordnede råd for å komme i gang med rapporteringen:

1 Kommuniser det vesentlige

Den eksterne rapporteringen må ta utgangspunkt i hva som må til for å forstå selskapets verdiskaping og hva som er vesentlig for virksomhetens interessenter. En viktig del av dette er å forstå hva virksomhetens interessenter er opptatt av. Interessentene består av mer enn investorer – arbeidstakere, myndigheter, leverandører og samfunnet rundt selskapet er alle eksempler på interessenter. Og virksomhetens mål bør være mer enn finansielle.

2 Sikre sammenheng

Den eksterne rapporteringen skal gi et mest mulig helhetlig bilde av hvordan selskapet skaper verdier og fremmer levedyktighet fremover. En helhetlig historie fortelles når strategi, mål, risiko og prestasjoner er knyttet sammen. Temaer som bør omtales er typisk forretningsmodell, vesentlige eksterne forhold som påvirker virksomheten, strategier, strategisk risiko og målsettinger, og indikatorer som viser grad av måloppnåelse. Det innebærer at selskapet må etablere en ekte og dyp innsikt i hva som skaper verdier på kort og lang sikt for virksomheten. Det selskapet skal rapportere om eksternt er sannsynligvis i mye større grad enn før det virksomheten styrer etter internt.

3 Rapporter (sant) om måloppnåelse

Den eksterne rapporteringen må inneholde informasjon om måltall og det som har vært

viktig for å nå de fastsatte målene, eller som gjorde at de ikke ble nådd. Der det er avvik mellom mål og måloppnåelse, bør det vedlegges en forklaring på avviket.

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

Det magiske ved å rapportere åpent

Det beste til slutt: Virksomheter som de siste årene har rapportert eksternt på en slik måte som beskrevet over forteller om noe magisk. Mer fokus på vesentlighet, verdidrivere og risiko i ekstern rapportering ser ut til å skape bedre innsikt, mer styre- og ledelsesfokus og bedre beslutninger. Med andre ord driver transparens i ekstern rapportering selskapet i positiv retning.

Fordelene ved mer integrert rapportering

Spør deg selv..

Intern rapportering

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

Ekstern rapportering

- Kan de som ikke kjenner oss fra innsiden forstå hva vi driver med og hvordan vi skaper verdier?
- Viser rapporteringen en klar sammenheng mellom strategi, mål og prestasjoner?
- Rapporterer vi om de virkelige risikoene og suksessfaktorene våre?
- Er vi konkrete nok på hva som er målene våre og hvordan vi måler?
- Får leseren et reelt bilde av hvordan risiko og muligheter relatert til ESG kan ha en potensiell effekt på våre finansielle resultater?
- Får leseren et reelt bilde av hvordan virksomheten påvirker eller potensielt kan påvirke andre interessenter i samfunnet?
- Vil noen kunne anklage oss for "grønnvasking" på bakgrunn av det vi rapporterer?



Christine Elsrud
Senior manager, Oslo

Ekstern rapportering

Rapporteringskrav m.m. for større foretak - en nyttig oversikt

Foretakene står overfor en rekke rapporteringskrav, både av finansiell og ikke-finansiell art, og det kan være utfordrende å holde oversikten. Noen rapporteringskrav er koblet til foretakets selskapsform, slik som skillet mellom store og øvrige foretak i regnskapsloven, mens andre krav tar utgangspunkt i hva slags marked foretakets aksjer og/eller gjeldsinstrumenter omsettes i. Her presenteres en skjematisk oversikt over enkelte sentrale krav, basert på en overordnet klassifisering av foretakene. Enkelte av kravene forklares nærmere gjennom omtale i andre kapitler.

V = Foretak i denne kategorien er omfattet av kravet. X = Foretak i denne kategorien er ikke omfattet av kravet

Hva	Lovhenvisning	Kommentar	Unotert / NOTC		Euronext Growth		Oslo Børs og Euronext Expand	
			Store, jf rl § 1-5	Andre	Store, jf rl § 1-5	Andre	Notert med obligasjoner	Noterte med aksjer
Årsregnskap	RI § 1-2 (hvis norsk foretak) Vphl § 5-5	Rapportering iht IFRS, forenklet IFRS eller GRS avhengig av krav til regnskapsspråk. Webinar: Gode råd for rapporteringen 2022	V	V	V	V	V	V
Årsberetning	RI § 3-3 a og vphl § 5-5		V	V	V	V	V	V
Elektronisk rapporterings-format (ESEF)	Verdipapir-forskriften § 5-13	Merk at også <i>noteinformasjon</i> skal merkes iht ESEF fra og med 2022-regnskapet.	X	X	X	X	(avhengig av pålydende)	V
Erklæring fra styret knyttet til årsregnskap og årsberetning	Vphl § 5-5 NOTC: Continuing obligations, 2.5		xv*)	xv*)	X	X	V	V
Redegjørelse om foretaksstyring	RI § 3-3 b	Foretakets retningslinjer for likestilling og mangfold skal beskrives i redegjørelsen om foretaksstyring. Det skal blant annet opplyses hva som er målet med retningslinjene, hvordan de har blitt gjennomført og hvilken virkning de har hatt i den perioden det redegjøres for. Dersom foretaket ikke har slike retningslinjer, skal dette begrunnes. Kravet er nytt og gjelder for regnskapsår som startet 01.07.2021 eller senere, hvilket for de fleste vil si regnskapsåret 2022.	X	X	X	X	V	V

v*) = Foretak med aksjer som er notert Oslo Børs' markedsplass for unoterte aksjer, NOTC-listen, plikter å avlegge en slik erklæring.

Særskilte rapporteringskrav for foretak i finanssektoren er ikke omhandlet i oversikten.

Eventuelle unntak for små foretak er ikke inkludert i oversikten. Regnskapsreglene for små foretak anses ikke hensiktsmessig å anvende for foretak som henvender seg til markedsplasser.

Hva	Lovhenvvisning	Kommentar	Unotert / NOTC		Euronext Growth		Oslo Børs og Euronext Expand	
			Store, jf rl § 1-5	Andre	Store, jf rl § 1-5	Andre	Notert med obligasjoner	Noterte med aksjer
Redegjørelse om samfunnsansvar	RI § 3-3 c	Endring med virkning for 2022-rapporteringen: Det er presisert at redegjørelsen om samfunnsansvar skal inneholde opplysninger knyttet til bærekraftsforhold, og i det omfang som er nødvendig for forståelsen av foretakets utvikling, resultat, stilling og konsekvenser av foretakets virksomhet. Tidligere lovtekst fokuserte primært på hvordan selskapet påvirket sine omgivelser. Nå skal også omgivelsenes påvirkning på foretaket omtales, noe som betyr at prinsippet om dobbel vesentlighet er innført i norsk lov. Endring med virkning for 2023, men anbefalt fra 2022: Gjelder innføring av EUs taksonomi. Rapportering inntas i redegjørelsen om samfunnsansvar. Kravet trer i kraft 1. januar 2023 for årsrapporter med balansedag 31. desember 2023 eller senere.	V	X	V	X	V	V
Rapportering om betaling til myndigheter m.v.	RI § 3-3 d	Gjelder regnskapspliktige som driver virksomhet innen utvinningsindustrien, eller skogsdrift innen ikke-beplantet skog.	(avhengig av virksomhetsform)	(avhengig av virksomhetsform)	(avhengig av virksomhetsform)	(avhengig av virksomhetsform)	(avhengig av virksomhetsform)	(avhengig av virksomhetsform)
Retningslinjer for lederlønn	ASAL § 6-16 a	Retningslinjene skal behandles og godkjennes av generalforsamlingen ved enhver vesentlig endring og minst hvert fjerde år.	X	X	X	X	X	V
Leder-lønnsrapport	ASAL § 6-16 b	Rapporten skal uten opphold offentliggjøres på selskapets nettside etter at ordinær generalforsamling er avholdt.	X	X	X	X	X	V

v*) = Foretak med aksjer som er notert Oslo Børs' markedsplass for unoterte aksjer, NOTC-listen, plikter å avlegge en slik erklæring.

Særskilte rapporteringskrav for foretak i finanssektoren er ikke omhandlet i oversikten.

Eventuelle unntak for små foretak er ikke inkludert i oversikten. Regnskapsreglene for små foretak anses ikke hensiktsmessig å anvende for foretak som henvender seg til markedsplasser.

Hva	Lovhenvvisning	Kommentar	Unotert / NOTC		Euronext Growth		Oslo Børs og Euronext Expand	
			Store, jf rl § 1-5	Andre	Store, jf rl § 1-5	Andre	Notert med obligasjoner	Noterte med aksjer
Åpenhetsloven og redegjørelse for aktsomhetsvurderinger	Åpenhetsloven § 5	Redegjørelsen skal legges ut på virksomhetens nettsider. Den kan i tillegg inngå i redegjørelsen om samfunnsansvar etter regnskapsloven § 3-3c. Loven gjelder for større virksomheter, dvs «store foretak» iht regnskapsloven § 1-5, samt virksomheter som på balansedagen overskrider grensene for to av tre vilkår som definert i åpenhetsloven § 3 (salgsinntekt 70 millioner kroner, balansesum 35 millioner kroner eller gjennomsnittlig antall ansatte i regnskapsåret ved 50 årsverk).	V	(avhengig av virksomhetsform)	V	(avhengig av virksomhetsform)	V	V
Redegjørelse for likestilling	Likestillings- og diskrimineringsloven § 26 a	Redegjørelse for den faktiske tilstanden når det gjelder kjønnslikestilling i virksomheten og hva foretaket gjør for å oppfylle aktivitetsplikten. Gis i årsberetningen eller i annet offentlig tilgjengelig dokument (i så fall må årsberetningen gi informasjon om hvor dokumentet finnes offentlig tilgjengelig). Gjelder private virksomheter som jevnlig sysselsetter mer enn 50 ansatte og private selskaper med mellom 20 og 50 ansatte dersom de ansatte krever det. Plikten ligger på selskapsnivå da den er knyttet til arbeidsgiveransvaret.	(avhengig av virksomhetsform)	(avhengig av virksomhetsform)	(avhengig av virksomhetsform)	(avhengig av virksomhetsform)	(avhengig av virksomhetsform)	(avhengig av virksomhetsform)
Halvårsregnskap	Vphl § 5-6 og EG: Regelbok - Del 1, pkt. 4.2	Rapportering iht IFRS, forenklet IFRS eller GRS avhengig av krav til regnskapsspråk.	X	X	v*)	v*)	V	V

v*) = Foretak med aksjer som er notert Oslo Børs' markedsplass for unoterte aksjer, NOTC-listen, plikter å avlegge en slik erklæring.

Særskilte rapporteringskrav for foretak i finanssektoren er ikke omhandlet i oversikten.

Eventuelle unntak for små foretak er ikke inkludert i oversikten. Regnskapsreglene for små foretak anses ikke hensiktsmessig å anvende for foretak som henvender seg til markedsplasser.

Hva	Lovhenvvisning	Kommentar	Unotert / NOTC		Euronext Growth		Oslo Børs og Euronext Expand	
			Store, jf rl § 1-5	Andre	Store, jf rl § 1-5	Andre	Notert med obligasjoner	Noterte med aksjer
Halvårs-beretning	Vphl § 5-6 og EG: Regelbok - Del 1, pkt. 4.2		X	X	V	V	V	V
Erklæring fra styret knyttet til halvårs-regnskap og -beretning	Vphl § 5-6		X	X	X	X	V	V
Taksonomi-forordningen	Lov om offentliggjøring av bærekrafts-informasjon i finanssektoren (...)	Gjelder først for årsrapporter med balansedag 31. desember 2023 og senere. Finansdepartementet oppfordrer norske foretak som omfattes av rapporteringsplikten til å inkludere denne informasjonen i sine årsrapporter for regnskapsåret 2022 på frivillig basis.	X	X	X	X	(avhengig av antall ansatte, omsetning og balansesum)	(avhengig av antall ansatte, omsetning og balansesum)
Revisjonsutvalg (se vår Styreportal)	ASAL § 6-41 Revisorloven § 1-2 sjette ledd	Foretak av allmenn interesse, ref revisorloven § 1-2 sjette ledd, skal ha et revisjonsutvalg, herunder foretak som har utstedt omsettelige verdipapirer som er opptatt til handel på et regulert marked i et EØS-land	X	X	X	X	V	V
NUES	NUES hjemmeside Oslo Børs' Utstederregler pkt 4.4		X	X	X	X	X	V

v*) = Foretak med aksjer som er notert Oslo Børs' markeds plass for unoterte aksjer, NOTC-listen, plikter å avlegge en slik erklæring.

Særskilte rapporteringskrav for foretak i finanssektoren er ikke omhandlet i oversikten.

Eventuelle unntak for små foretak er ikke inkludert i oversikten. Regnskapsreglene for små foretak anses ikke hensiktsmessig å anvende for foretak som henvender seg til markeds plasser.

Hva	Lovhenvvisning	Kommentar	Unotert / NOTC		Euronext Growth		Oslo Børs og Euronext Expand	
			Store, jf rl § 1-5	Andre	Store, jf rl § 1-5	Andre	Notert med obligasjoner	Noterte med aksjer
Løpende informasjonsplikt	Vphl kap 3 NOTC: Continuing obligations, 2.1		(egne regler gjelder for NOTC)	(egne regler gjelder for NOTC)	V	V	V	V
Flaggeregler	Vphl kap 4	Bestemmelsene i dette kapittel gjelder for aksjer opptatt til handel på regulert marked i en utsteder med Norge som hjemstat	X	X	X	X	X	V

v*) = Foretak med aksjer som er notert Oslo Børs' markedsplass for unoterte aksjer, NOTC-listen, plikter å avlegge en slik erklæring.

Særskilte rapporteringskrav for foretak i finanssektoren er ikke omhandlet i oversikten.

Eventuelle unntak for små foretak er ikke inkludert i oversikten. Regnskapsreglene for små foretak anses ikke hensiktsmessig å anvende for foretak som henvender seg til markedsplasser.



Anne Kristin Huuse
Partner, Oslo

Ekstern rapportering

Fokusområder ved årsregn- skapet 2022

Hva bør du som styremedlem tenke på ved avleggelsen av årsregnskapet for 2022? ESMA og Finanstilsynets rapporter om kontroll av noterte foretakets finansielle rapportering gir informasjon om hvilke områder Finanstilsynet vil prioritere særskilt i kommende rapportering. Fokus for 2022-rapporteringen rettes spesielt mot regnskapsmessig påvirkning av klima og Russlands invasjon av Ukraina. I tillegg er det usikre makrobildet i etterdønningene av pandemien en kilde til særlig oppmerksomhet. ESMA minner også om at taksonomirapporteringen nærmer seg, noe som ikke er like relevant i Norge som følge

av at ikraftttredelse først skjer i 2023. Finanstilsynet påpeker at kvaliteten på ESEF-tagging må økes for noen selskap, spesielt med tanke på utvidede krav i 2022 til notemerking etter ESEF.

I denne artikkelen omtaler vi i første rekke temaer knyttet til finansiell rapportering. ESMA's pressemelding og fullstendige rapport kan leses [her](#). Finanstilsynets rapport samt opptak av tilsynets seminar om finansiell rapportering for finansnoterte foretak finnes her. ESMA forventer at temaene blir diskutert når ledelsen og revisjonskomiteen møter revisor.

Klimarelaterte forhold

Tilsynene påpeker viktigheten av at informasjon om klimapåvirkning er konsistent i årsregnskapet, årsberetning og annen ikke-finansiell informasjon. ESMA ber tilsynsmyndighetene om særskilt å følge opp at klimaambisjoner ledsages av konkrete planer slik at risikoen for grønnvasking reduseres, og at forutsetninger og estimater i regnskapet er harmonisert med informasjon gitt utenfor regnskapet. Forventningene knyttet til spesifikk informasjon om konkret påvirkning ble også presentert i tilsvarende uttalelse for 2021 og gjelder fortsatt (estimer/forutsetninger, brukstid for eiendeler, kredittap og kvotehandel). Dersom foretak konkluderer med at de ikke forventer noen vesentlig påvirkning som følge av klimarisiko forventer tilsynene at de underbygger dette med konkret informasjon om de vurderinger som er foretatt, forutsetninger som er tatt og tidshorisonten som er vurdert. Dette er særlig viktig for selskaper i sektorer som anses som mer klimapåvirket enn andre.

ESMA gjentar for øvrig fjorårets anbefaling om å samle all informasjon om klimarelaterte forhold i én enkelt note evt. Å lage en oversikt med henvisninger til klimarelatert informasjon. Dette gjenspeiler at fokuset på klimaet har økt det siste året, og at brukerne forventer at de lett kan søke seg fram til dette temaet i årsregnskapene. En slik note vil lukke dette forventningsgapet.

Begge tilsynene vil fokusere på klimarelaterte forhold i nedskrivingsvurderinger. Det er verdt å merke seg at ESMA konkretiserer dette for foretak som baserer seg på fossil energi. Oppfyllelse av Paris-målene vil nødvendigvis medføre at vekstraten i kontantprognosene bør være stabile, avtakende og endog negative. Nødvendige tiltak og omlegginger i tråd med selskapets kommuniserte klimastrategi må reflekteres både i utgående og inngående kontantstrømmer. Samtidig er det verdt å merke seg at i bruksverdiberegninger må kontantstrømmene baseres på hva dagens eiendeler kan generere i nåværende stand. Planlagte investeringer som forbedrer eller styrker et driftsmiddels ytelse kan ikke tas med før foretaket pådrar seg et kontantutlegg. Det vil være et krevende skjønnsmessig spørsmål å definere hva som er vedlikeholds- og erstatningsinvesteringer og hva som er investeringer som forbedrer eller styrker ytelsen. Det fysiske produktet kan være identisk (bytte gasskraft til fornybar

elektrisk kraft f.eks.) mens når ny eiendel er fornybar gir dette andre økonomiske fordeler.

Tilsynene minner også om at utslippsregulering og selvpålagte ambisjoner kan gi opphav til forpliktelser som det skal avsettes for. Selskaper som har inngått virtuelle kraftkjøpsavtaler må analysere disse for å konkludere på om disse kan falle inn under kravene til konsolidering, bruk av egenkapitalmetoden, innregning som leieavtale eller virkeområdet til IFRS 9. Det oppfordres til åpenhet om påvirkningen av slike avtaler på regnskapet og regnskapsmetoden som er benyttet.

Klima dominerer også i tilsynenes anbefalinger knyttet til ikke-finansiell rapportering. Foretakene oppfordres til å være åpne om sin klimastrategi og konkrete i forhold til sine utslippsmål, investeringsbehov og hvilke tiltak de ønsker å iverksette. De advarer mot grønnvasking som kan følge av uspesifiserte og ulne formuleringer og ønsker, og peker på at et rettviseende bilde må være balansert og kunnskapsbasert. Dersom man ikke har oppnådd tidligere kommuniserte klimamål må årsaken til dette opplyses om. Konflikter mellom ulike ESG-mål kan være aktuelt og det oppfordres til være åpen om dette. For rapportering av utslipp i Scope 3 (i forsyningskjeden) minner ESMA om at EU-kommisjonens [retningslinjer](#) er et nyttig hjelpemiddel.

Invasjonen i Ukraina

ESMA kom med en [uttalelse](#) i mai 2022 om regnskapsmessige konsekvenser av Russlands invasjon av Ukraina i halvårsrapportene. Den samme veiledningen er aktuell for årsregnskapet. ESMA trekker i denne omgang særskilt fram at rapportering av krigens effekt separat i resultatregnskapet kan være villedende og anbefales ikke. Det oppfordres av begge tilsyn om å gi kvalitativ og kvantitativ informasjon om påvirkningen på regnskapet og vurderingene som er gjort i notene på en klar og balansert måte. Det må vurderes hvordan eventuell rasjonering av energi som følge av konflikten skal modelleres i scenarioer for nedskrivning og når det opplyses om sensitivitet. Dette kan være en sentral forutsetning som det må opplyses om.

Foretak som har avhendet virksomhet i Russland for eksempel til lokal ledelse, men med tilbakekjøpsrett må nøye vurdere om kontrollen er tapt, og opplyse detaljert om avtalen. ESMA minner om at en slik tilbakekjøpsrett kan bli å innregne til virkelig verdi over resultatet. Det må utvises varsomhet før virksomhet presenteres som holdt for salg og avvirket virksomhet, og påses at vilkårene er oppfylt. Det er ikke tilstrekkelig med en generell plan om å trekke seg ut av Russland eller Belarus.

Etterdønningene av pandemien og internasjonal finansuro

Makrobildet som er preget av pengepolitikken under pandemien med påfølgende inflasjonspress, høyere renter og generell geopolitisk usikkerhet er utfordrende for

regnskapsavleggerne. ESMA oppfordrer sterkt til å vurdere hvordan dette påvirker foretakene og gi relevant, presis og tidsriktig informasjon til brukerne. Usikkerhet om fortsatt drift og påvirkningen av høyere energipriser tas fram som aktuelle eksempler.

Det forhøyede rentenivået og usikkerheten anses å drive diskonteringsrentene oppover. Utstedere som hadde lite spillerom i nedskrivningstesten i 2021 vil være mest utsatt. Der råvarepriser og energipriser betyr mye for inntjeningen må volatiliteten i disse prisene bakes inn i modellene. ESMA forventer at eventuell endring i diskonteringsrente (WACC) forklares og at foretaket oppdaterer hva som er et rimelig utfallsrom for nøkkelforutsetningene i sensitivitetsanalysene.

Salgskontrakter til faste priser kan, som følge av inflasjon, bli tapskontrakter som det må avsettes for. Endringen i IAS 37 som gjelder for 2022 gjør at også en andel av indirekte kostnader skal tas med i beregningen av om kontrakten er å anse som en tapskontrakt. Noen foretak balansefører enkelte kostnader som pådras i forbindelse med inngåelse (IFRS 15.91) eller oppstart av kontrakt (IFRS 15.95). Stigende priser på innsatsfaktorer kan redusere lønnsomheten for kontraktene, og det er da ikke gitt at marginen er tilstrekkelig til å absorbere de balanseførte kostnadene. Det må derfor utvises økt varsomhet med å balanseføre slike kostnader.

For bankene gis det påminnelser om hvordan

tapsmodellen påvirkes av makrobildet, og det oppfordres til åpenhet om det vurderingene som gjøres slik at brukerne forstår virkningen av kredittrisiko på fremtidige kontantstrømmer. Det pekes særlig på behovet for utvidet åpenhet dersom ledelsen overstyrer de modellmessige tapsavsetningene.

Øvrige forhold

ESMA minner om kravene til taksonomirapportering som kommer for fullt i 2022 i EU. Norge har som kjent ikke rukket å ferdigstille lovverket, og utsatt implementeringen til 2023. For de som frivillig ønsker å rapportere etter taksonomien for 2022 henvises det til ESMA's offisielle publikasjon, og EU-kommisjonens publikasjoner om ofte stilte spørsmål fra desember -21 og februar -22.

ESMA påpeker at informasjon av ikke-finansiell natur skal omfatte samme økonomiske virksomhet som regnskapet omfatter, dvs. konsernet. Samtidig skal ikke-finansiell informasjon inkludere risiko for negativ påvirkning knyttet til forretningsforbindelser og varer og tjenester, noe som vil bli ytterligere konkretisert i de fremtidige bærekraftsstandardene (ESRS). ESMA utfordrer derfor til å vurdere å rapportere på en større økonomisk aktivitet enn den regnskapet omfatter, der dette er nødvendig for å gi vesentlig ikke-finansiell informasjon. Dette vil typisk gjelde i forsyningskjeden og distribusjonskanalene. Datainnsamlingen for ikke-finansiell informasjon er dessuten en utfordring hva gjelder kvalitet, og det pekes på at det kan være nyttig for

brukerne å få kunnskap om datakvaliteten og hvilke tiltak foretaket har iverksatt for å sikre robuste data.

Alternative måltall (APM) skal avstemmes mot nærmeste tall fra IFRS-regnskapet. Når det gjelder brudd- eller delsummer i regnskapet så omfattes også disse av APM-reglene når disse også brukes i annen rapportering. Kravene til avstemming mot regnskapstall er lempet i slike tilfeller, noe ESMA har besvart i sin [APM-publikasjon](#). Det minnes om at definisjonene og beregningen av APMer skal være konsistente over tid.

Påminnelsen avslutningsvis gjelder ESEF-taggingen som for 2022 er utvidet til å omfatte noteopplysninger, foreløpig på såkalt blokk-nivå. Mer veiledning om blokk-tagging finnes i kapittel 1.9 i [manualen](#) fra ESMA. Finanstilsynet trekker frem at deres gjennomgang av foretakenes rapportering i henhold til ESEF avdekket at et betydelig antall foretak ikke etterlevde kravene i regelverket. Dette innebærer at selskapene bør ta en gjennomgang av fjorårets rapportering, særlig med tanke på å sikre at rapporteringen inneholder alle pålagte bestanddeler, rett bruk av filformat, samt at en lukker alle avviksmeldinger fra publiseringssystemet. Dersom en oppdager behov for å endre allerede offentliggjort rapportering må en informere om at rapporteringen er endret, tilsvarende som for all annen rapportering.





Tine Svae
Partner, Oslo

Ekstern rapportering

Spørsmål styret kan stille ved gjennomgang av årsregnskapet

Rapporteringsprosessen

- Hvordan sikrer ledelsen at sammenstilling og rapportering av regnskapstall blir riktig?
- Har alle etablerte kontrolltiltak fungert for inneværende periode, eller har det vært endringer og/eller avvik?
- Har selskapet krav om revisjonskomite og har denne i så fall utført sine oppgaver?
- Hvilke forbedringsforslag har ledelsen mottatt (av ekstern og/eller intern revisor) om rapporteringsprosessen?
- Hvordan har ledelsen reagert?
- Er det vesentlige områder som fortsatt trenger oppmerksomhet?

Regnskapsprinsipper/- praksis

- Fremgår det klart av regnskapet hvilket regnskapsspråk som er benyttet (f.eks. GRS eller IFRS)?
- Hvilken effekt vil eventuelle endringer i regnskapsreglene ha på regnskapet?
- Er det gjort endringer i regnskapsprinsipper i løpet av året?
- Hvordan er selskapets praksis sammenlignet med bransjen for øvrig?
- Har det vært uenighet mellom ledelsen og revisor om regnskapsprinsipper eller -praksis? Hvordan ble uenigheten løst?
- Hva er helhetsinntrykket av regnskapsprinsippene som er brukt og selskapets regnskapspraksis, er de konservative eller aggressive?
- På hvilke områder er det størst usikkerhet knyttet til regelanvendelsen, og hvor er det størst estimatusikkerhet (fare for vesentlig justering neste 12 mnd)?
- Er det rettet feil med virkning for tidligere regnskapsperioder? I så fall hvorfor, og hva var effektene av endringene?
- Finnes det andre korrigeringer vedrørende tidligere perioder? Hva forårsaket disse?
- Har det vært noen vesentlige enkelttransaksjoner i perioden? Er det i så fall gitt tilstrekkelige opplysninger i regnskapet om vesentlige enkelttransaksjoner?
- Anvender selskapet finansielle derivater som ledd i virksomheten? I så fall, hvordan håndterer selskapet risiko knyttet til inngåelse og oppfølging av disse?
- Anvendes sikringsbokføring?

Årsregnskapet

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

- Hva er de viktigste forklaringspostene mellom årsresultatet og netto kontantstrøm?

Verdsettelse og mulige forpliktelser

- Har selskapet investert i uvanlige og/eller komplekse finansielle instrumenter? Hvordan er i så fall disse verdsatt?
- Hvordan er gjennomsnittlig aldersfordeling på utestående fordringer ved årsslutt sammenlignet med forrige år? Kan det stilles spørsmål ved godheten av store utestående beløp?
- Er det indikasjoner som tilsier nedskrivning av varige driftsmidler eller immaterielle eiendeler? I så fall, hvordan er verdsettelsen gjennomført?
- Dersom selskapet har basert seg på eksterne takster, hvem er disse innhentet fra og hva er viktigste forutsetninger og parametere i påvirkning av verdien?
- Dersom selskapet baserer vurdering av nedskrivning på interne vurderinger av bruksverdier, hva er de viktigste forutsetningene i beregningen og hva er sensitiviteten til disse? Er forutsetningene nøytrale, rimelige og dokumenterbare? Er klimarisiko hensyntatt i vurderingene?
- Hvilke rutiner ble utført for å identifisere ukurans eller overflødig varelager? Ble det gjort vesentlige nedskrivninger?
- Finnes det lovpålagte forhold, for eksempel miljømessige, som kan påvirke verdien av eiendeler i negativ retning eller lede til avsetninger?
- Er det åpne skattesaker? Hvordan er i så fall

- mulig utfall av disse håndtert i regnskapet?
- Er det tatt «offensive posisjoner» i selskapets skattemelding for inneværende år? Hvordan er dette regnskapsført og beskrevet?
- Foreligger det forpliktelser eller betingede forpliktelser som ikke er tatt hensyn til?
- Har selskapet forpliktelser til fjerning og opprydding? Dersom ja, hvordan er disse behandlet regnskapsmessig?

Noteopplysninger

- Hvilke områder har størst finansiell risiko i dag, og hvordan håndteres disse? Er det gitt tilstrekkelige opplysninger om finansiell risiko?
- Er det gitt informasjon om hvordan man har tatt hensyn til klimarisiko?
- Er det gitt relevante opplysninger om forhold som påvirker usikkerhet om fortsatt drift?
- Er det gitt selskapsspesifikk informasjon om konsekvensene av Russlands invasjon av Ukraina?
- Er det gitt tilstrekkelige opplysninger om betingede forpliktelser og eiendeler som ikke er balanseført?
- Er det gitt relevante opplysninger om forhold selskapet har med ikke-konsoliderte enheter? (det vil si enheter som enten er nærstående eller der kontroll ikke bestemmes av stemmerett).
- Finnes det vesentlige eller uvanlige beløp utestående fra ledelsen eller ansatte?
- Finnes det andre vesentlige transaksjoner med nærstående parter som krever

opplysning?

- Har styret og ledende ansatte selv kontrollert/fått anledning til å kontrollere den informasjon som oppgis i note om deres lønn og annen kompensasjon?
- Har selskapet tatt hensyn til alle revisors innspill knyttet til noteopplysninger? Hvilke forslag står foreløpig åpne?

Transparens og totalinntrykk

- Er styrets og ledelsens kommentarer til årsregnskapet balanserte, dekkende og forståelige?
- Er det samsvar mellom informasjonen i årsregnskapet og den ikke-finansielle informasjonen om klimarelaterte forhold?
- Er virkningen av klimarisiko tatt hensyn til i nedskrivningsvurderingen av ikke-finansielle eiendeler?
- Gis det forklaringer på avvik i forhold til de forventninger som ble beskrevet i årsberetningen i fjor?
- Hvilke vesentlige endringer har skjedd i markedet der selskapet opererer gjennom året?
- Er endringene reflektert i styrets og ledelsens kommentarer?
- Er selskapets finansiering og finansielle stilling tilstrekkelig forklart?
- Gir årsrapporten (årsregnskapet, styrets beretning og andre deler av årsrapporten) totalt sett et dekkende bilde av selskapets drift og stilling?
- Etter en gjennomgang av årsregnskapet, er det noen indikasjon på mulige svakheter i internkontrollen eller misligheter og feil?

- Finnes det forhold under utvikling som det ikke er nødvendig å inkludere i årets regnskap, men som muligens må tas inn neste år dersom de ikke bedrer seg?
- Bruker selskapet alternative resultatmål? Er disse avstemt mot regnskapet, og tilstrekkelig forklart?
- Er det i årsberetning eller redegjørelse om samfunnsansvar informert tilstrekkelig og balansert om hvordan selskapet er påvirket av klimarisiko og om hvordan selskapet påvirker det ytre miljø?
- Hvis selskapet opplyser om klimamålingene, f.eks mål om karbonnøytralitet, gir man konkret informasjon om strategien og usikkerheten knyttet til å nå målene?
- Hvis selskapet rapporterer etter EU-taksonomien, er det gitt tilstrekkelig kvalitativ informasjon slik at leseren forstår sentrale forutsetninger og vurderinger?

Spørsmål til revisor

- Var omfanget av revisjonen som planlagt?
- La ledelsen restriksjoner på eller begrenset omfanget av revisjonen på noen måte?
- Hvordan fungerte samarbeidet med ledelsen i revisjonsperioden? Fikk revisor all informasjonen og forklaringene de ba om?
- Ble det gjort vesentlige korrigeringer i årsregnskapet som følge av revisjonen?
- Var det noen justeringsforslag som følge av revisjonen som ikke ble korrigert? Hva er totaleffekten av disse justeringene?
- Er revisor kjent med mangler i noteinformasjonen?
- Hva er de vesentligste vurderingsområdene



- i regnskapene?
- Hvordan vurderes selskapets regnskapspraksis? Forsiktig eller offensiv?
- Finnes det områder som ekstern revisor ikke føler seg trygg på?
- Hvilket område av regnskapet anser revisor har størst risiko for en endring som gir vesentlig resultatpåvirkning påfølgende år?
- Hvilke mangler i noteinformasjonen har revisor påpekt som det ikke er tatt hensyn til?
- Hvis revisor skulle ha utarbeidet regnskapene, hva ville revisor gjort annerledes?
- Er det andre sentrale forhold i revisjonen enn de som er omtalt i revisjonsberetningen?
- Mener revisor at informasjon om selskapets påvirkning på det ytre miljø er balansert og fullstendig?
- Er revisor kjent med forhold som vil gjelde for påfølgende regnskapsår som foretaket må bruke ressurser på å forberede og implementere?





Robert Lambach
Partner, Bergen

Ekstern rapportering

Årsberetning, redegjørelse om foretaksstyring og redegjørelse om samfunnsansvar

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

redegjørelser om foretaksstyring og samfunnsansvar skal utarbeides.

Årsberetning

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

Årsberetningen skal også gi informasjon om forhold som ikke er en del av årsregnskapet, for eksempel vurderinger av framtidsutsiktene til foretaket. Sammenhengen mellom årsberetningen og årsregnskapet fordrer selvsagt konsistens mellom de to dokumentene. Informasjonen i årsberetningen må også være konsistent med annen rapportering, for eksempel informasjon i redegjørelsene om foretaksstyring og samfunnsansvar.

Åpenhetsloven

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

i tillegg tas inn i selskapets redegjørelse om samfunnsansvar.

Foretak som er omfattet av åpenhetsloven, skal i årsberetningen gi opplysninger om hvor redegjørelsen er tilgjengelig. Redegjørelsen skal offentliggjøres innen 30. juni hvert år. Fristen for offentliggjøring av redegjørelse første gang etter lovens ikrafttredelse var 30.06.2023. Fristen kan medføre at redegjørelsen publiseres etter at årsregnskapet og årsberetningen er avlagt. Det skal i så fall opplyses om hvor redegjørelsen kommer til å bli publisert.

Ytre miljø

Det er ingen endringer i de formelle kravene til opplysninger om selskapets miljøpåvirkning for 2022-beretningen. Det stadig økende fokuset på klimautfordringene medfører imidlertid en økt forventning til foretakenes redegjørelse på området. Etter vår erfaring kan en rekke foretak med fordel øke relevansen i omtalen.

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

samt å gi et bilde av selskapets miljømessige forpliktelser og utviklingsmuligheter.

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

Redegjørelse om foretaksstyring

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

Retningslinjer for likestilling og mangfold

For å gjennomføre EU-krav til informasjon om foretakets retningslinjer for likestilling og

mangfold krever regnskapsloven at foretakets retningslinjer for likestilling og mangfold skal beskrives i redegjørelsen om foretaksstyring. Beskrivelsen skal blant annet omfatte alder, kjønn og utdannings- og yrkesbakgrunn for sammensetning av styre, ledelses- og kontrollorganer og deres underutvalg. Det skal opplyses hva som er målet med retningslinjene, hvordan de har blitt gjennomført og hvilken virkning de har hatt i den perioden det redegjøres for. Dersom foretaket ikke har slike retningslinjer, skal dette begrunnes.

Redegjørelse om samfunnsansvar

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

Store foretak (i hovedsak børsnoterte foretak, allmennaksjeselskaper, banker, finansieringsforetak og morselskap i finanskonsern) har en lovfestet plikt til å rapportere om samfunnsansvar, se regnskapsloven [§ 3-3c](#). Redegjørelsen skal omhandle hva foretaket gjør for å integrere hensynet til menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter, likestilling og ikke-diskriminering, sosiale forhold, det ytre miljø og bekjempelse av korrupsjon i sine forretningsstrategier, i sin daglige drift og i forholdet til sine interessenter. Intensjonen med bestemmelsen er å tydeliggjøre næringslivets samfunnsansvar og bidra til økt åpenhet på området. I dette ligger det en klar forventning om at store norske foretak inkluderer samfunnsansvar i sine forretningsstrategier, den daglige driften

og overfor sine interessenter. I dag har kunder, investorer og samfunnet tydelige forventninger til at næringslivet håndterer påvirkningen på miljø og samfunn. Som et resultat rapporterer stadig flere selskaper frivillig om sitt arbeid med samfunnsansvar og bærekraft. God rapportering signaliserer god selskapsstyring, og med det stadig økende fokuset på bærekraft kan resultatene knyttet til bærekraftsarbeidet påvirke selskapenes tilgang til kapital, prising, omdømme og kommersielle utsikter.

Endringer fra 2022

Det er gjort enkelte justeringer i lovbestemmelsen om redegjørelse for samfunnsansvar for å ivareta EU-direktivenes opplysningskrav om ikke-finansiell rapportering, som ikke var tilstrekkelig inkludert i regnskapsloven § 3-3c tidligere.

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

Videre er det tatt inn en mulighet for at foretakene i unntakstilfeller kan utelate

informasjon som kan være til skade for foretakets forretningsmessige situasjon. Det er imidlertid presisert at det skal være en høy terskel for å bruke denne unntaksbestemmelsen.

I 2017 publiserte EU-kommisjonen ikke-bindende retningslinjer for å veilede foretakene i rapportering i tråd med kravene i EU-direktivet. I tillegg publiserte de i 2019 ikke-bindende retningslinjer for rapportering av klimarelatert informasjon i tråd med kravene. Finanstilsynet har gitt uttrykk for at retningslinjene er førende for hva som forventes av foretakenes rapportering etter de nye kravene (beste praksis). Link til retningslinjene fra EU-kommisjonen:

- [Guidelines on non-financial reporting \(2017/C215/01\)](#)
- [Guidelines on non-financial reporting: Supplement on reporting climate-related information \(2019/C209/01\)](#)

Endringer fra 2023.

Fra 2023 skal taksonomirapportering tas inn i redegjørelsen om samfunnsansvar. Kravet trådte i kraft 1. januar 2023, og gjelder for rapportering med balansedag 31. desember 2023. Du kan lese mer om hvem som er rapporteringspliktige og hva taksonomirapporteringen går ut på i eget kapittel.

Endringer fra 2024

Etter planen skal bærekraftsdirektivet (CSRD) tre i kraft i Norge fra 2024. Rapportering i tråd med bærekraftsdirektivet vil erstatte redegjørelse om samfunnsansvar slik vi kjenner den i

dag, og inngår som en egen del av selskapets årsberetning. Taksonomirapporteringen vil være et av elementene i selskapets bærekraftsrapportering.

EU har foreslått å øke de beløpsmessige terskelverdiene for små, mellomstore og store foretak med 25 % på grunn av inflasjon. Tilsvarende økning er foreslått i Norge. Det er valutakursen på tidspunktet direktivet trer i kraft som skal benyttes. Økte terskelverdier kombinert med økt eurokurs vil heve de norske beløpsgrensene betydelig, og dette vil blant annet få betydning for hvilke selskaper som treffes av de kommende kravene til bærekraftsrapportering.

Flere foretak vil bli definert som små foretak, og små foretak har ikke plikt til å utarbeide årsberetning. Regnskapsdirektivet er imidlertid ikke til hinder for at også små foretak pålegges å utarbeide årsberetning. Departementets foreløpige vurdering er at det ikke bør gjøres endringer iplikten til å utarbeide årsberetning selv om terskelverdien for små foretak endres. Det er også foreslått at de økte grensene for små foretak skal gjelde tilsvarende for fastsettelse av hvilke selskaper som omfattes av åpenhetsloven. Færre foretak vil derfor omfattes av åpenhetsloven når de nye grensene trer i kraft. De foreslåtte økte terskelverdiene forventes å tre i kraft fra 1. januar 2024, også i Norge.

Rapportering om betalinger til myndigheter m.v.

Regnskapspliktige som driver virksomhet innen utvinningsindustrien eller skogsdrift innen ikke-beplantet skog, skal utarbeide og offentliggjøre en årlig rapport med opplysninger om sine betalinger til myndigheter. Opplysningene skal spesifiseres på land- og prosjektnivå. Innholdet i rapporten er nærmere regulert i egen forskrift om land-for-land-rapportering. Det er ingen endringer i kravene til denne rapporten for 2023.

Rapporten skal offentliggjøres på den rapporteringspliktiges hjemmesider, og skal være tilgjengelig i minst 5 år. Årsberetningen skal angi hvor rapporten er tilgjengelig. Revisor skal uttale seg i revisjonsberetningen om rapporten er konsistent med årsregnskapet, og om den inneholder de opplysningene som skal gis i henhold til gjeldende lovkrav. Revisor skal også, basert på kunnskap som er opparbeidet gjennom revisjonen av årsregnskapet, angi om det er avdekket vesentlig feilinformasjon i rapporten og opplyse om arten av slik feilinformasjon.



Line Jimenez-Killingmo
Direktør, Oslo

Ekstern rapportering

Lederlønn - krav til retningslinjer og rapportering

Full åpenhet om lederlønn kan oppfattes som utfordrende, men er en klar forventning til foretak i kapitalmarkedet. Børsnoterte foretak har krav om både retningslinjer og rapportering på området lederlønn. Godtgjørelsesrapporten skal gi en oversikt over lønn og annen godtgjørelse for siste regnskapsår, og med sammenlignbare tall samt historikk for fem siste regnskapsår. Hovedformålet med reglene er å gi aksjonærene mulighet til å påvirke rammene for lønn og annen godtgjørelse, og gjennom dette sikre en lønnspolitikk som fremmer selskapets langsiktige interesser. Styret har ansvaret for at retningslinjer og rapport

utarbeides i samsvar med regelverket og legges frem for generalforsamlingen.

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

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

Kravene i allmennaksjeloven [§ 6-16a](#) og [6-16b](#) gjelder foretak med *aksjer* notert på regulert marked. Norske regulerte markedsplasser er Oslo Børs og Euronext Expand (tidligere Oslo Axess). Kravet gjelder tilsvarende hvis norsk ASA er notert på regulert markedsplass innenfor EU/EØS.

Staten har [egne retningslinjer for lederlønn i selskaper med statlig eierandel](#). Disse retningslinjene inneholder en forventning om at de fleste selskaper med statlig eierandel implementerer allmennaksjelovens regler om retningslinjer og rapportering for lederlønn gjennom selskapets vedtekter.

To selvstendige dokumenter

Selskapene skal i henhold til allmennaksjelovens krav utarbeide to selvstendige dokumenter på området lederlønn:

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

Begge dokumentene skal være offentlig

tilgjengelig på selskapets nettside.

Hvem er ledende personer?

Ledende personer skal forstås å omfatte samme personkrets som i [regnskapsloven § 7-31b](#) om ytelser til ledende personer. Når det tas stilling til hvem som er ledende personer må det gjøres en konkret vurdering av hvem som reelt sett er selskapets ledende personer.

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

Endringer er forventet i personkretsen som i loven er definert som ledende personer.

Lovbestemmelsens ordlyd og forarbeider ([allmennaksjeloven § 6-16 a](#)) har bidratt til ulik forståelse og praksis når det gjelder spørsmålet om alle styremedlemmer er omfattet. De fleste har inkludert alle styremedlemmer, noen har kun inkludert ansattevalgte styremedlemmer. Finansdepartementet sendte i mai 2023 ut en [høring](#) med forslag til endringer i bestemmelsen. Denne klargjør at alle medlemmer av styret, bedriftsforsamling og andre valgte selskapsorganer skal inkluderes. Vedtas dette, vil det være fullt sammenfall med personkretsen

etter [regnskapsloven § 7-31b](#) *Ytelser til ledende personer i store foretak*.

Godtgjørelser som omfattes

Godtgjørelse omfatter *alle* fordeler en ledende person mottar i kraft av sin posisjon, både faste og variable, for eksempel lønn, bonusordninger, pensjonsordninger, etterlønsordninger og aksjeopsjonsordninger.

Retningslinjenes innhold

[Allmennaksjeloven § 6-16 a](#) slår overordnet fast at "Retningslinjene skal være tydelige og forståelige, og bidra til selskapets forretningsstrategi, langsiktige interesser og økonomiske bæreevne."

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

Ved variable godtgjørelser skal retningslinjene blant annet inneholde tydelige, uttømmende og fullverdige kriterier for opptjening av slike godtgjørelser samt en forklaring på hvordan de bidrar til foretakets forretningsstrategi, langsiktige interesser og økonomiske bæreevne.

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

Fastsettelse av retningslinjene

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

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

Godtgjørelsesrapportens innhold

Bestemmelsene krever at selskapet årlig utarbeider en selvstendig rapport som viser en samlet oversikt over godtgjørelser til ledende personer, og videre at dette spesifiseres per ledende person med navn og stillingstittel. Formålet med godtgjørelsesrapporten er at aksjonærene skal få en klar og forståelig oversikt over hvordan selskapet lønner ledende personer og kunne føre kontroll med

selskapets etterlevelse av retningslinjene. Godtgjørelsesrapporten henger følgelig nøye sammen med retningslinjene.

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

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

Rapporten bør utarbeides i tråd med Europakommisjonens mal for rapporter om godtgjørelse som gir detaljert veiledning for utarbeidelse av godtgjørelsesrapporten.

Rådgivende avstemning over godtgjørelsesrapporten

Godtgjørelsesrapporten skal fremlegges for selskapets ordinære generalforsamling, og med utgangspunkt i retningslinjene som er fastsatt av generalforsamlingen. Generalforsamlingen skal avholde en rådgivende avstemning

over rapporten og kan i forbindelse med behandlingen avgi synspunkter på innholdet i rapporten. Styret skal i rapporten for det etterfølgende regnskapsåret forklare hvordan eventuelle synspunkter fra generalforsamlingens avstemning er tatt hensyn til.

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

Revisjon

For å sikre at lederlønsrapportens inneholder de opplysningene som kreves, skal revisor kontrollere lederlønsrapporten før behandlingen i generalforsamlingen.

Offentliggjøring

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

Erfaringer fra rapportering etter godtgjørelsesreglene

Nye krav er en overgang, og vi trenger gjerne å høste litt erfaring før vi er helt på sporet av de gode løsningene. I vår gjennomgang av 48 lederlønsrapporter fra 2021 fant vi en rekke punkter som kan løfte rapporteringen - både for å være fullt ut i tråd med gjeldende krav og for en bedre kommunikasjon mot brukerne. Ofte kan enkle grep løfte kvaliteten!

Enkelte rapporter utelater pålagt informasjon, for eksempel sammenligningstall for godtgjørelse til ledende personer eller informasjon om godtgjørelse til tidligere ledende personer. Et annet eksempel som går igjen, er at foretaket viser utbetalt variabel godtgjørelse i stedet for opptjent variabel godtgjørelse i perioden. For nærmere utdyping av kravene til retningslinjer og rapportering, viser vi til vår artikkel om Godtgjørelse til ledende personer. Krav om retningslinjer og rapportering. Andre læringspunkter er:

Lederlønsrapporten bør fokusere på forhold av betydning for godtgjørelse til ledende personer, det vil si sentrale hendelser og nøkkelementer som har påvirket godtgjørelsen til ledende personer.

Ved avtaler om variabel godtgjørelse, skal kriterier knyttet til foretakets samfunnsansvar og miljøpåvirkning inkluderes i retningslinjene når dette er relevant. Offentlige myndigheter og investormiljøene er stadig mer opptatt av bærekraft og derved også ledelsesinsentiver knyttet til området. Få foretak gir mer dyptgående informasjon om hvordan bærekraftstemaer påvirker godtgjørelsen, og det er utfordrende å finne ut hvordan bærekraftskriterier faktisk har påvirket den variable godtgjørelsen til ledende personer. På dette området kan det være spesiell grunn til å se nærmere på både retningslinjer og rapportering.

Rapportene bør ha en tydelig sammenheng

mellom resultatelementene som presenteres i innledningen til rapporten og de resultatelementene som er avgjørende for enkelte spesifikke godtgjørelseselementer, i sær variabel godtgjørelse og resultatelementer gjengitt i 5-årstabellen.

For variabel godtgjørelse ser vi at detaljeringsgraden er svært varierende mellom foretakene, og dette gjelder både for retningslinjene for lederlønn og rapporteringen. Detaljeringsgraden vil selvsagt avhenge av hvor spesifikke foretakets kriterier for variabel godtgjørelse er, men vårt inntrykk er at enkelte foretak kan gi mer utfyllende informasjon, både for å reflektere i hvilken grad retningslinjene er fulgt og hvordan den variable godtgjørelsen er fastsatt.

Lederlønsforskriften krever i tråd med dette formålet at det redegjøres for hvordan foretakets godtgjørelser bidrar til langsiktige resultater. Mange nøyer seg med å konstatere at godtgjørelsen bidrar til foretakets langsiktige resultater, men uten å forklare hvordan.

I henhold til EU-malens 5-årstabell (og kun der) skal tall for godtgjørelse annualiseres. Ikke alle foretak har gjort dette, og konsekvensen er at informasjonen ikke reflekterer reell lønnsutvikling.

Vår erfaring er at det ofte er vanskelig å finne lederlønsrapporten på foretakets hjemmesider, og i mange tilfeller finnes den kun i innkallingen til generalforsamlingen. For best å ivareta kravet om å offentliggjøre lederlønsrapporten,

anbefaler vi å legge rapporten der foretaket ellers presenterer finansiell og ikke-finansiell informasjon.





Marianne Støkken Pilgaard
Direktør, Oslo

Ekstern rapportering

Aktivitets- og redegjørelsesplikten

Arbeidet med mangfold og inkludering er satt høyt på agendaen i mange bedrifter. At aktivitets- og redegjørelsesplikten ble styrket i 2020, har medført en økt bevissthet i mange styrer om hvilket arbeid som gjøres for å hindre diskriminering og fremme likestilling. Alle selskaper uavhengig av størrelse har en plikt til aktivt å arbeide for likestilling og mangfold, og hindre diskriminering. Selskaper som jevnlig sysselsetter flere enn 50 arbeidstakere må følge en bestemt arbeidsmetodikk. I tillegg har de en plikt til å redegjøre for mangfoldsarbeidet og tilstanden for kjønnslikestilling i årsberetningen eller i et annet offentlig tilgjengelig

dokument. Det er styrets ansvar å sørge for virksomheten oppfyller aktivitets- og redegjørelsesplikten. I dette kapittelet vil vi se nærmere på hva aktivitets- og redegjørelsesplikten innebærer i praksis.

Hva er aktivitets- og redegjørelsesplikten

Aktivitets- og redegjørelsesplikten kan deles i tre:

1. Aktivitetsplikt

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

2. Opplysnings-/dokumentasjonsplikt

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

3. Redegjørelsesplikt

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

Hvilken aktivitetsplikt har alle arbeidsgivere uavhengig av størrelse?

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

- Rekruttering

- Lønns- og arbeidsvilkår
- Forfremmelse
- Utviklingsmuligheter
- Tilrettelegging
- Mulighet for å kombinere arbeid og familieliv

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

Hvilken aktivitetsplikt har offentlige og større private virksomheter?

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

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

Som et ledd i punkt 1 om å undersøke eventuelle risikomomenter i selskapet, skal

selskapet annethvert år kartlegge;

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

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

Hvilken redegjørelsesplikt har offentlige og større private virksomheter?

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

Tilstanden for kjønnslikestilling i virksomheten

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

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

- lønnsforskjeller totalt og på ulike stillingsnivå/grupper
- kjønnsfordeling på ulike stillingsnivåer/grupper
- ansatte som jobber ufrivillig deltid (kvinner og menn)

Arbeidsgivers oppfyllelse av aktivitetsplikten

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

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

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

Noen praktiske råd på veien

PwC opplever at ledelsen og styret ikke er mangfoldsarbeidet bevisst gjennom hele året, og at dette gjør utformingen av likestillingsredegjørelsen krevende. Ved å jobbe systematisk med mangfold og inkludering gjennom hele året, vil det være enklere å hente ut nødvendige opplysninger når redegjørelsen skal skrives. De deler av redegjørelsen som i all hovedsak

innebærer å hente ut tallmateriale byr sjeldent på utfordringer, så fokuser gjerne på det øvrige arbeidet med mangfold og inkludering. Her er noen praktiske tips:

- Sett sammen en arbeidsgruppe. Den bør bestå av representanter fra ulike avdelinger, HR og tillitsvalgte for de ansatte.
- Lag plan for hvordan dere skal jobbe strukturert gjennom året, sett av tid og utpek ansvarlige for de ulike arbeidstrømmene.

- Arbeidsgruppens oppgave er å vurdere hva virksomheten ønsker bli bedre på. Hvor ligger risikoen for diskriminering og hindre for et større mangfold hos oss?
- I tillegg til det generelle arbeidet, fastsett noen større prioriterte mål dere ønsker å gjennomføre - dette vil øke muligheten for å lykkes med mangfoldsarbeidet..





Robert Andersen
Partner, Kristiansand

Ekstern rapportering

Åpenhetsloven

Som et ledd i Norges arbeid med FNs bærekraftsmål om anstendig arbeid og økonomisk vekst samt ansvarlig forbruk og produksjon, trådte den nye [åpenhetsloven](#) i kraft 1. juli 2022. En rekke norske virksomheter omfattes og må være beredt til å avlegge sin første redegjørelse for aktsomhetsvurderinger i tråd med lovens bestemmelser første gang innen 30. juni 2023. Første gangs implementering av bestemmelsene og videre oppfølging er en krevende oppgave for mange, og vår klare anbefaling er at styret bør ta en aktiv rolle ved innføring av de nye reglene. Vi gir deg en enkel oversikt gjennom artikkelen, både når det gjelder hvem som omfattes og hva loven innebærer i praksis. Du finner også lenker til mer utdypende informasjon på PwCs hjemmesider.

Formål

Lovens formål er å fremme virksomheters respekt for grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold i forbindelse med produksjonen av varer og tjenester, og bestemmelsene kom som et resultat av økte forventninger til at virksomheter opptre med økt ansvarlighet i sine verdikjeder. Den skal også sikre allmennheten tilgang til informasjon om hvordan virksomheter arbeider for å unngå brudd på grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold, slik at forbrukerne skal bli i stand til å ta mer etiske kjøpsbeslutninger.

Selv om dette er en særnorsk lov nå, må den sees i sammenheng med utviklingen i EU, som i februar 2022 la fram et forslag til nytt direktiv for å harmonisere reglene. På sikt vil dagens norske regelverk tilpasses det kommende EU-regelverket, og virksomheter som iverksetter gode prosesser nå vil være godt rustet til å håndtere fremtidige krav.

Hvilke virksomheter omfattes?

Loven gjelder direkte for alle virksomheter som ikke er definert som små foretak i regnskapsloven, og som selger varer og tjenester i eller utenfor Norge. Også utenlandske selskaper som leverer varer og tjenester i Norge, og som er skattepliktige her, er omfattet.

Indirekte gjelder imidlertid loven for mange flere. Også små foretak kan oppleve at

kundene forventer at foretaket synliggjør hvordan de arbeider med menneskerettigheter og anstendige arbeidsvilkår. Mange små foretak vil også være en del av et annet foretaks leverandørkjede og bli bedt om å redegjøre. Da må virksomheten være beredt på å gi opplysninger som kunden ber om slik at denne skal kunne oppfylle sine forpliktelser etter loven.

Hva betyr åpenhetsloven i praksis?

Loven oppstiller tre plikter:

1. Utføre aktsomhetsvurderinger
2. Redegjøre regelmessig for disse vurderingene
3. Gi informasjon til enhver som retter en skriftlig forespørsel om det

Forbrukertilsynet er tilsynsorgan for loven og har lagt ut noe veiledning på [hjemmesiden sin](#). Det finnes imidlertid lite veiledning fra Forbrukertilsynet som tydelig klargjør hva som konkret forventes av selskapenes gjennomføring av lovkravene. Samtidig har lovgiver uttrykt at fokus i den første perioden etter ikrafttredelse vil være på veiledning, ikke sanksjoner.

Forankring i styret

Styrets formelle plikter etter åpenhetsloven er begrenset til at redegjørelsen som skal offentliggjøres senest 30. juni hvert år skal underskrives av styret. Styret bør imidlertid ta en aktiv rolle allerede ved innføring av de nye reglene:

- Det bør forankres i styret at virksomheten skal overholde pliktene etter åpenhetsloven og hvordan dette skal komme til uttrykk i virksomhetens styrende dokumenter
- Risikoakseptanse og ambisjonsnivå bør diskuteres og være styrende for hvilke tiltak som iverksettes og omfanget av disse
- Styret bør sikre at det utarbeides en plan for hvordan virksomheten skal utføre aktsomhetsvurderinger i sine leverandørkjeder
- Styret bør definere og plassere roller og ansvar for de ulike stegene i aktsomhetsvurderingene som skal gjennomføres og redegjørelsen som skal offentliggjøres samt rutiner og systemer som må innføres for å kunne overholde informasjonsplikten.

Aktsomhetsvurderinger

Det at foretakene skal utføre aktsomhetsvurderinger innebærer at de må kartlegge og vurdere risiko for brudd på grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold, både innad i egen virksomhet hos sine forretningspartnere og i selskapets leverandørkjeder. I tillegg krever en aktsomhetsvurdering at det implementeres tiltak for å redusere eventuell risiko, samt at eventuell skade gjenopprettes.

PwCs guide for å lykkes - 5 step

Steg 1 - overordnet analyse og forankring i styrende dokumenter

Et av lovkravene går ut på god forankring i organisasjonen og i de styrende dokumentene. Dette steget handler i stor grad om å definere hvilken ambisjon og risikoakseptanse virksomheten har. Også i arbeidet med ansvarlighet og transparens i verdikjeden er det behov for å en tydelig tone fra toppen, samt tydelige interne prosedyrer og policyer for å sikre at åpenhetslovens krav om ansvarlighet implementeres.

Steg 2 - Analysere egen virksomhet på overordnet nivå

Her handler det om å få en god oversikt over hvordan leverandørporteføljen ser ut, hvem man har kontrakter med, om det er å anse som leverandør og forretningspartner og hva man faktisk kjøper og selger.

Åpenhetsloven skiller mellom leverandørkjede og forretningspartner. En leverandør er enhver som leverer en vare eller tjeneste som utgjør en innsatsfaktor i virksomhetens levering av tjenester eller produksjon av varer. Leverandørkjeden omfatter altså alle som er involvert i prosessen med å flytte og bearbeide et produkt fra råvarestadiet til et ferdig produkt.

En forretningspartner er alle andre leverandører som leverer varer og tjenester direkte til virksomheten, men som ikke omfattes av definisjonen av «leverandørkjede».

Skillet er viktig fordi man overfor

forretningspartnere avgrenser aktsomhetsvurderingen til kun å gjelde virksomhetens direkte forretningspartnere og ikke underleverandører av disse. Det er dermed bare forretningspartner med et direkte kontraktsforhold til virksomheten som omfattes av kravet om aktsomhetsvurdering, mens man for leverandører må vurdere hele leverandørkjeden.

Steg 3 - risikoklassifisere tredjeparter

Etter å ha fått en oversikt over tredjeparten er det viktig å klassifisere både leverandører og forretningspartnere ut fra hvilken risiko de utgjør for virksomheten og hvilken risiko for brudd som foreligger.

Det er PwCs erfaring at mange virksomheter som regel har god oversikt over de «viktigste» og største leverandørene. Etter åpenhetsloven er det derimot fokus på risikoen for at det foreligger for brudd i og ikke risikoen for at leverandøren vil kunne påvirke virksomheten negativt. Noe som tilsier et aldri så lite skifte i mindset knyttet til risikovurderinger vi har vært vant til.

Steg 4 - risikobaserte bakgrunnsundersøkelser og kontroller

Etter gjennomført risikovurdering vil man sitte igjen med en liste over leverandører og forretningspartnere som man har klassifisert med høy, middels og lav risiko for brudd på menneskerettigheter og anstendige arbeidstakerforhold. De ulike risikoene prioriteres ut fra hva som skal følges opp, og hvordan. Omfang av tiltak vil avhenge av risikograd, samtidig som at forankringen utformet under steg 1 vil kunne spille

en rolle. Eksempelvis vil virksomheter med høy grad av risikoakseptanse kunne innføre minimalt med tiltak knyttet til leverandører og forretningspartnere med lav og middels risiko, mens virksomheter med lav risikoakseptanse må innføre flere tiltak.

Steg 5 - Systematisere og rapportere

Virksomheter vil trolig motta store mengder som følge av oppfølgingsarbeidet knyttet til virksomhetens verdikjede. Det er viktig at virksomheten sørger for god struktur og oversikt over mottatt informasjon og dokumentasjon. Får man kjennskap til brudd eller andre hendelser gjennom tiltakene iverksatt under steg 4, er det viktig med ytterligere undersøkelser og dokumentasjon av oppfølgingsarbeidet.

Mulighet for samarbeid innen konsern, bransje-grupper, sektorer osv

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

En virksomhet kan også legge en annen virksomhets utførte aktsomhetsvurderinger til grunn i sin aktsomhetsvurdering.

Se utdypende omtale av 5-stegsmodellen på [PwCs hjemmeside](#).

Redegjøre for aktsomhetsvurderingene

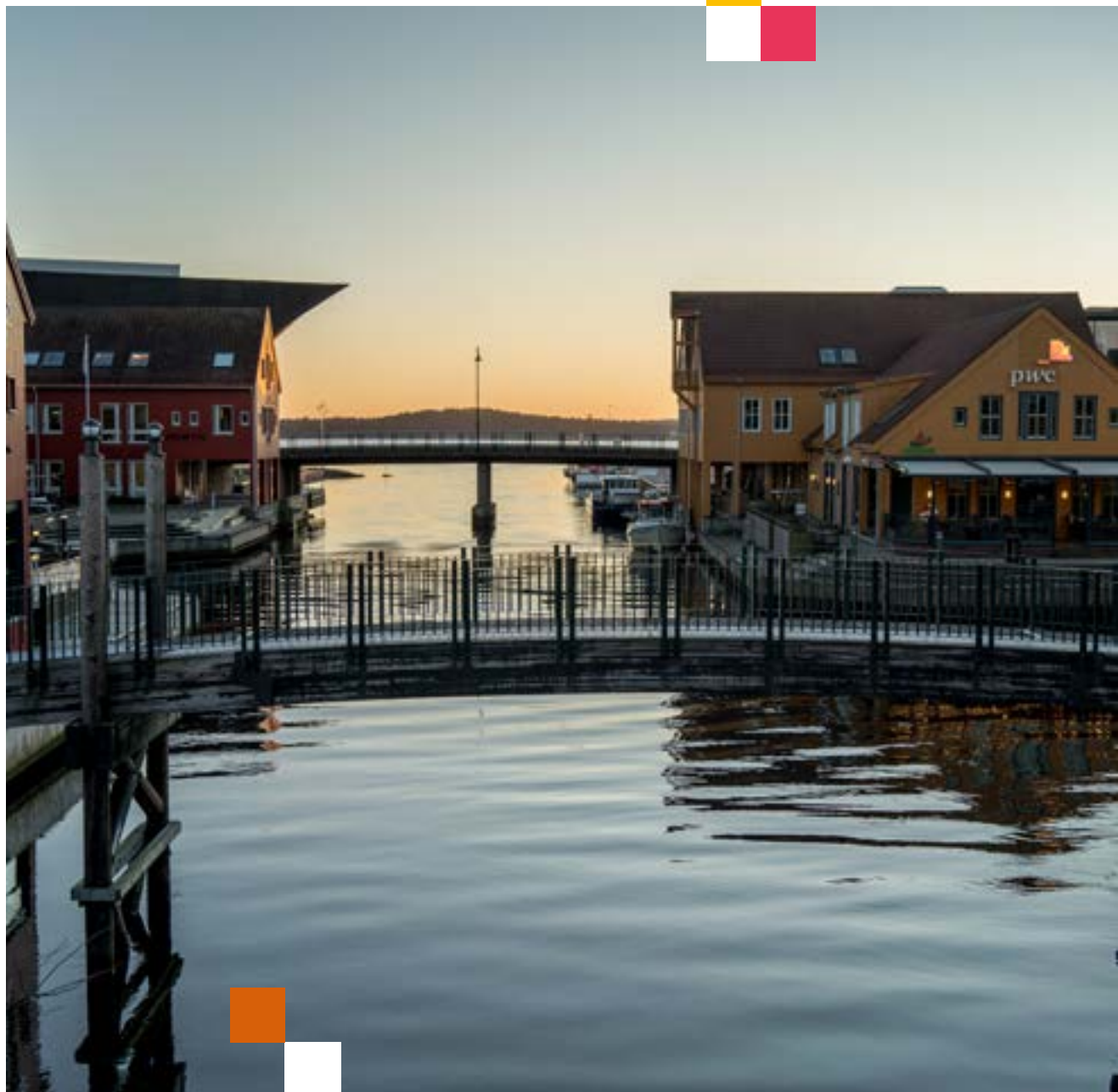
Virksomhetene som omfattes av loven skal redegjøre for de aktsomhetsvurderingene som er utført. Loven fastsetter følgende minimumskrav til hva redegjørelsen skal inneholde:

- En generell beskrivelse av virksomhetens organisering, driftsområde, retningslinjer og rutiner for å håndtere faktiske og mulige negative konsekvenser for de hensyn loven skal ivareta
- Opplysninger om faktiske og eventuelle vesentlige risikoer for negative konsekvenser som er avdekket gjennom virksomhetens aktsomhetsvurderinger
- Opplysninger om tiltak som er iverksatt eller planlagt å bli iverksatt for å hindre, eventuelt vesentlig begrense risikoen, for at negative konsekvenser som er avdekket inntreffer.

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

Plikt til å gi informasjon ved forespørsel

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





Geir Haglund
Partner, Oslo

Ekstern rapportering

Enkel oversikt over regelendringer knyttet til ekstern rapportering

Tabellen på de neste sidene gir en enkel oversikt over kjente regelendringer knyttet til ekstern rapportering de neste tre årene. I tabellen finner du informasjon om hvilket lovkrav som er endret eller endres, hvilken kategori av foretak det gjelder, hvilken rapportering som påvirkes, og en kort beskrivelse av endringer. Det er også lagt ved linker til kapitler hvor informasjonen er ytterligere utdypet.

Hvem	Hvor	Regnskapsåret 2022	Regnskapsåret 2023	Regnskapsåret 2024	Linker:
------	------	--------------------	--------------------	--------------------	---------

Regnskapsloven § 3-3 a

Øvrige og store	Årsberetning	Årsberetningen skal opplyse om hvor redegjørelsen etter åpenhetsloven er tilgjengelig. Fristen for å publisere redegjørelsen er 30. juni, og det medfører at redegjørelsen kan bli publisert etter at årsregnskapet og årsberetningen er avlagt. Det holder da å opplyse om hvor redegjørelsen kommer til å bli publisert.			<u>Årsberetning og redegjørelser</u> <u>Åpenhetsloven</u> <u>Samfunnsansvar - utvidelser i rapporteringskrav (CSRD)</u>
-----------------	--------------	---	--	--	--

Regnskapsloven § 3-3 b

Utstedere med Norge som hjemstat etter verdipapirhandelloven § 5-4 og med verdipapirer notert på regulert marked	Redegjørelse foretaksstyring	Det skal opplyses om foretakets retningslinjer for likestilling og mangfold, for eksempel alder, kjønn og utdannings- og yrkesbakgrunn for sammensetning av styre, ledelses- og kontrollorganer og deres underutvalg			<u>Årsberetning og redegjørelser</u>
--	------------------------------	--	--	--	---

Regnskapsloven § 3-3 c

Store foretak	Redegjørelse samfunnsansvar	Presisert at redegjørelsen skal inneholde opplysninger i det omfang som er nødvendig for forståelsen av foretakets utvikling, resultat, stilling og konsekvenser av foretakets virksomhet. Redegjørelsen skal også inneholde omtale av hvordan foretaket selv blir påvirket av bærekraftsforhold. Regnskapsår påbegynt 1.7.2021 eller senere	Taksonomirapportering tas inn i redegjørelse om samfunnsansvar. Gjelder rapportering med balansedag 31. desember 2023 eller senere.	Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) trer i kraft i EU fra 2024. Forventes å tre i kraft i Norge i 2024. Kravene i § 3-3c utvides med CSRD og flyttes til årsberetningen, krav om revisorttestasjon. Det stilles krav om iXBRL-merking av bærekraftsinformasjonen.	<u>Årsberetning og redegjørelser</u> <u>Samfunnsansvar - utvidelser i rapporteringskrav (CSRD)</u>
---------------	-----------------------------	--	---	--	--

Hvem	Hvor	Regnskapsåret 2022	Regnskapsåret 2023	Regnskapsåret 2024	Linker:
------	------	--------------------	--------------------	--------------------	---------

Vphl § 5-5 (8) ESEF - elektronisk rapporteringsformat som gjør en årsrapport maskinlesbar

Selskaper med aksjer eller obligasjoner notert på et regulert marked (Oslo Børs' Hovedliste og Euronext Expand)	Årsregnskapet / årsrapporten	iXBRL-merking for konsernregnskapets noter fra og med årsregnskapet for 2022			<u>ESEF</u>
---	------------------------------	--	--	--	-------------

ASAL § 6-16 b Lederlønsrapportering Forskrift om lederlønn § 6

Allmennaksjeselskaper med aksjer tatt opp til handel på regulert marked (i EU/EØS).	Rapport om lønn og annen godtgjørelse til ledende personer	Fra 2022 forventer staten at det i de fleste unoterte foretak med statlig eierandel blir foreslått å fastsette i selskapets vedtekter at allmennaksjelovens bestemmelser om retningslinjer for og rapportering av lederlønn skal gjelde for selskapet			<u>Lederlønn, retningslinjer og rapport</u>
---	--	---	--	--	---

Åpenhetsloven

Foretak som ikke er små etter regnskapsloven	Redegjørelse på foretakets nettside, kan inngå i samfunnsansvarsrapportering. Skal henvises til fra årsberetningen	Kartlegge, vurdere og redegjøre for oppfølging av menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold. I kraft 01.07.2022 Frist for første redegjørelse 30.06.2023			<u>Åpenhetsloven</u>
--	--	--	--	--	----------------------

Lov om bærekraftig finans (gjennomfører taksonomiforordningen og offentliggjøringsforordningen i norsk rett)

Regnskapsåret 2022: Vedtatt 22. desember 2021, forordningene ble innlemmet i EØS-avtalen i april 2022. Loven trådte i kraft 01. januar 2023.

Linker: [Bærekraftig finans og "taksonomien" - hva betyr det for norske foretak?](#)

Hvem	Hvor	Regnskapsåret 2022	Regnskapsåret 2023	Regnskapsåret 2024
- Taksonomiforordningen/Offentliggjøringsforordningen				
Taksonomiforordningen gjelder for foretak av allmenn interesse med mer enn 500 ansatte og mer enn €40M i omsetning eller €20M i balansesum, samt finans-markedsdeltakere som tilbyr visse forvaltningstjenester. Offentliggjøringsforordningen gjelder for finansmarkeds-deltakere og finansielle rådgivere slik de er definert i forordningen	Rapportering etter taksonomi-forordningen skal inntas i redegjørelse om samfunns-ansvar. Offentliggjøring etter offentliggjøringsforordningen skal presenteres på nettsider, dokumenter før avtaleinngåelse og årlige fonde-rapporter	Loven trådte i kraft 1. januar 2023 (årsrapporter med balansedag 31. desember 2023 eller senere), og Finansdepartementet oppfordrer norske foretak som omfattes av rapporterings-plikten til å inkludere denne informasjonen i sine årsrap-porter for regnskapsåret 2022 på frivillig basis.	Taksonomiforordningen pålegger ikke-finansielle foretak å rapportere andel omsetning, kostnader og investeringer som er knyttet til miljømessig bærekraftige aktiviteter, samt tilhørende kvalitativ informasjon. I 2023 forventes det at omfattede foretak må rapportere fullstendig på miljømål 1 og 2, mens det for miljømål 3-6 forventes å bli en forenklet rapportering. Se kapittel om taksonomi-forordningen for detaljer. Offentliggjøringsforordningen krever ytterligere opplysninger på omfattede foretaks nettsider og i forbindelse med deres markedsføring av produkter som bærekraftige.	Rapportering etter taksonomi-forordningen forventes å omfatte alle miljømål, og vil gjelde for de samme foretakene som er omfattet av Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), som forventes å tre i kraft i Norge i 2024. Informasjonen flyttes inn i årsberetning og skal revideres. Offentliggjøringsforordningen krever oppdatering av informasjon oppgitt for regnskapsår N-1.

4



Styrets arbeidsform



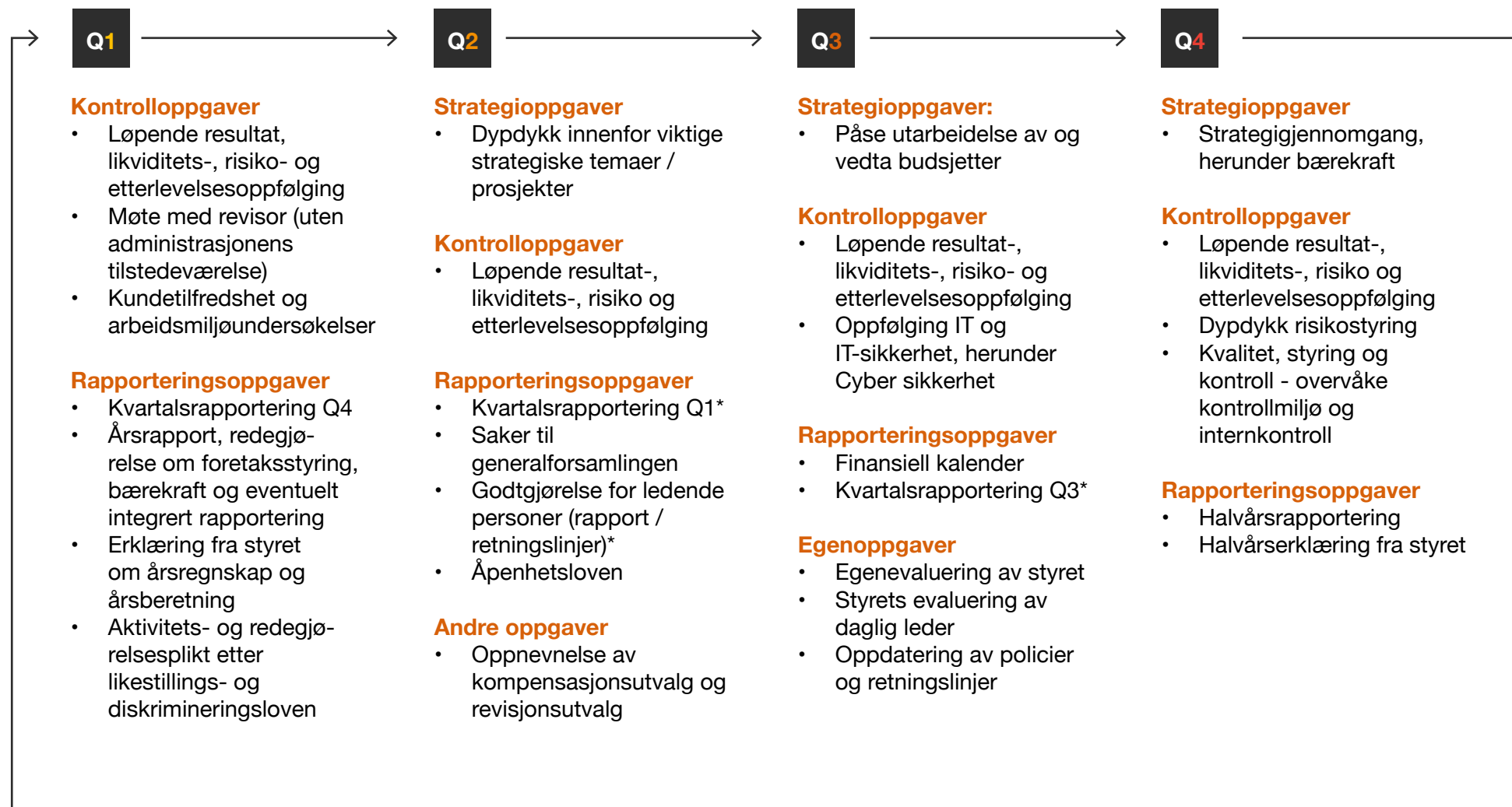


Thomas Whyte Gaardsø
Partner, Oslo

Årshjul for styret og revisjonsutvalget

Etablering av årshjul for styret og revisjonsutvalget kan bidra til å strukturere både hva som behandles og når sakene behandles. Aktuelle tema for et årshjul vil variere fra selskap til selskap og eksemplene nedenfor. Disse er ikke uttømmende, men gir en oversikt over sentrale tema, med hovedvekt på styrets kontroll og rapporteringsoppgaver. Styrets hovedoppgaver er nærmere beskrevet i seksjonen Styrets rolle og ansvar.

Årshjul for styret



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

Årshjul for revisjonsutvalget



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

Styrets egenevaluering

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

Den årlige evalueringen av styret bør inkludere en vurdering av hvordan styret fungerer, både på individnivå, og som gruppe, samt om styret innehar riktig kompetanse. Formålet er å vurdere om styret fungerer effektivt, om det arbeider i henhold til god praksis og anerkjente prinsipper for god virksomhetsstyring, og identifisere mulige forbedringsområder. Et viktig aspekt ved styreevalueringen vil også være hvordan styreleder fungerer i sin rolle, både inn mot styret, men også hvordan styreleder samhandler med administrerende direktør og andre intressenter.

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

A portrait of Jonas Gaudernack, a man with light brown hair, wearing a dark suit jacket over a light blue shirt. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is blurred, showing what appears to be an indoor setting with some red and white elements.

Jonas Gaudernack
Partner, Oslo

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

NUES anbefaler at styret vurderer å benytte en ekstern part til å fasilitere styrets egenevaluering.

Styreevalueringens fire faser

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

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

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

Det er flere måter å strukturere innholdet i styreevalueringen. Følgende temaer bør imidlertid belyses:

1. Styrets kompetanse og sammensetning
2. Styrets oppgaver og ansvar
3. Gjennomføring av styremøter
4. Styredokumentasjon
5. Styrets leder og rolle
6. Samarbeid med administrasjonen og andre interessenter
7. Styrets underutvalg

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

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

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

Styret bruker for mye tid på kontrolloppgaver og på historisk informasjon og for lite tid på strategi og diskusjoner om muligheter. Strategitemaet oppleves generelt krevende, og mange styrer strever med å finne formen på sin strategiske involvering. De styrene som

rapporterer at de arbeider godt med strategi-arbeid ser ut til å bruke mer tid på jevnlig dypdykk innenfor viktige strategiske temaer, fremfor å sette strategi på agendaen en gang i året.

Uavklart rollefordeling og utfordringer i samspillet mellom styret og ledelsen

I noen virksomheter er det gnisninger mellom styret og administrasjon. Styret opplever at administrasjonen kommer sent med viktige saker, og at saker i realiteten er avgjort før de havner på styrets bord. Administrasjonen synes på sin side at styret går for langt inn i detaljer, driver saksbehandling i stedet for å utøve tilsyn, og blander seg i driften av virksomheten.

De styrene som ser ut til å få samarbeidet til å fungere godt, har en avklart rollefordeling mellom styret og administrasjonen. Administrasjonen presenterer gjerne saker tidlig, kanskje lenge før de i det hele tatt er en beslutningssak. De involverer styret gjennom flere og mindre omfattende informasjons-saker før endelig beslutning. Dette ser ut til å være tillitsskapende, og forenkler styrets behandling når tunge saker kommer til endelig beslutning. Styret på sin side bør fokusere på om administrasjonen har iverksatt tilstrekkelig gode prosesser og rutiner, og bør ikke gå inn i unødvendig detaljbehandling av enkeltforhold.

For lange styresaker og presentasjoner gir lite tid til diskusjon og beslutning

Saksdokumentasjon som sendes ut i forkant av møtene oppfattes å være for omfattende

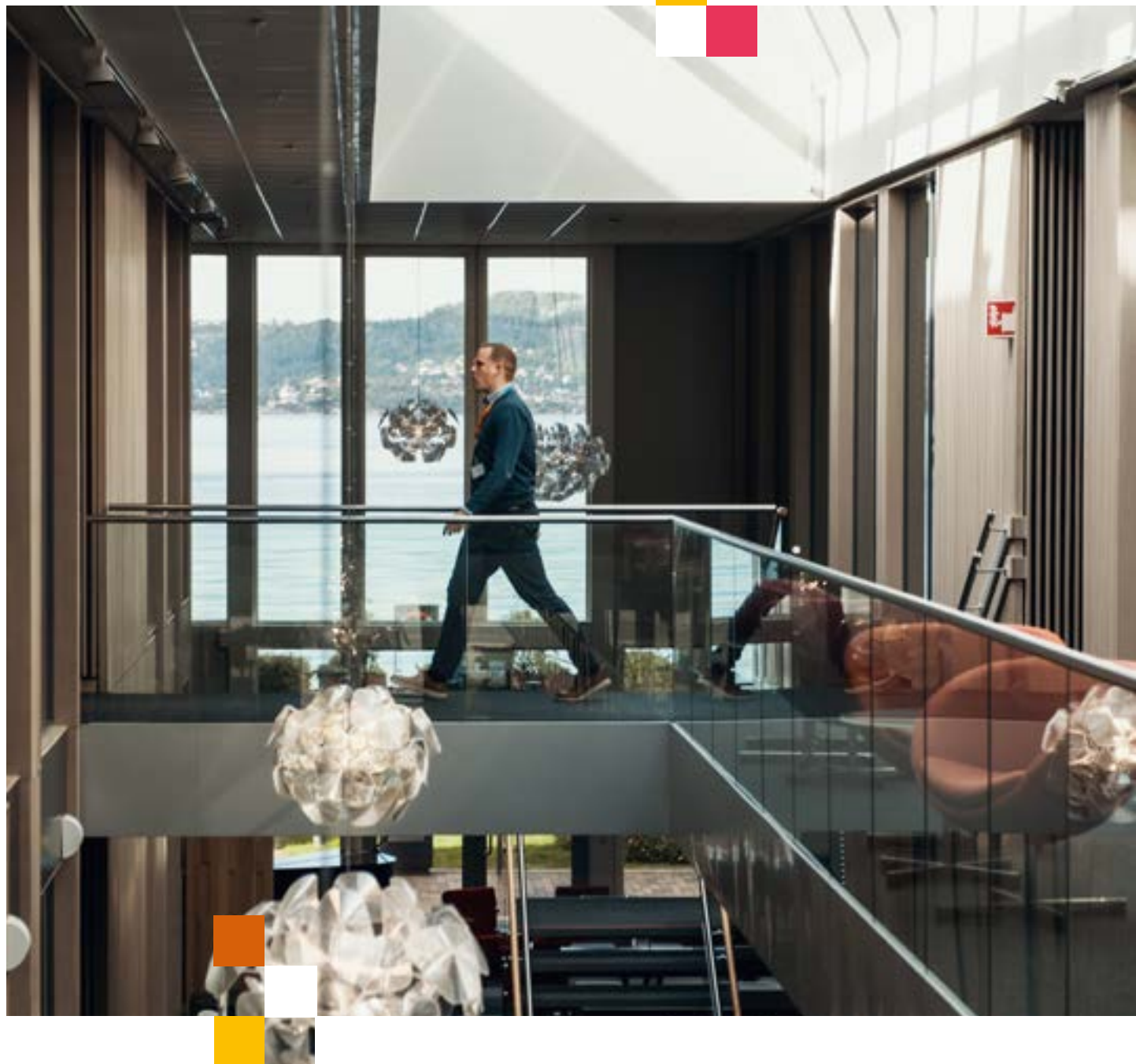
og detaljerte, og presentasjonen for styret kan ofte bli en gjentakelse. Det blir dermed brukt for mye tid på presentasjoner, og for lite tid til diskusjon og beslutning av viktige saker.

For lite fokus på risiko og muligheter

Styret bruker for lite tid på å diskutere ulike temaer innenfor risiko. Hvilken risikoprofil skal virksomheten ha, og hva er ønsket risiko? Ofte blir det brannsløkking av allerede inntrufne forhold, og for lite tid til å vurdere om det er etablert gode prosesser for å forhindre uønsket risiko. Særlig blir det for lite fokus på forhold som endrer seg og som kan påvirke virksomhetens fremtid, som eksempelvis cybertrusler, digitalisering og konsekvenser av globale megatrender.

Usikkerhet rundt arbeidet med misligheter, anti-korrupsjon og varslingssaker

Styret opplever at temaer rundt misligheter, anti-korrupsjon og varslingssaker er krevende, både med tanke på rutiner for forebygging og hvordan man håndterer inntrufne saker. Dersom styret ikke vet hvordan et godt system for forebygging ser ut, er det vanskelig å stille de riktige spørsmålene til administrasjonen.



A portrait of Marius Fevaag Larsen, a man with short brown hair, smiling and wearing a blue blazer over a light blue shirt. The background is a blurred outdoor setting. The image is framed by a yellow border on the right and bottom, and a red square is visible in the top left corner.

Evaluering av daglig leder

En av styrets viktigste oppgaver er å sikre at virksomheten har den riktige daglige lederen. Styret er ansvarlig for å tilsette daglig leder. Videre må det sikres at vedkommende kontinuerlig fyller rollen og løser sine oppgaver på en solid måte i tråd med fastsatt instruks og eiernes interesser. Verden og virksomhetens behov endrer seg kontinuerlig, og derfor er det viktig at styret løpende sender klare styringssignaler og gjør gode vurderinger av daglig leders prestasjon.

En anbefalt måte å evaluere daglig leder på er at styret minst årlig utfører en systematisk og formalisert vurdering av hvordan daglig leder løser virksomhetens oppgaver.

Ofte gjøres evaluering av daglig leder rundt årsskiftet eller i forbindelse med virksomhetens ordinære lønnsoppgjør. Evalueringen skjer ofte samtidig som man gjør endringer i lønnsbetingelser og fastsetter variabel godtgjørelse for året som har gått. I en slik prosess er det viktig å ikke bare se bakover, men også drøfte hvilke forventninger som stilles til daglig leder for kommende periode.

Marius Fevaag Larsen
Partner, Trondheim

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

1. Innhente fakta

I tillegg til en skjønnsmessig evaluering av prestasjon mot forventning for året som har gått, må det innhentes informasjon om prestasjon for målbare KPIer og andre sentrale forhold.

Evalueringen bør dekke:

- Daglig leders forståelse av formål og rammevilkår for virksomheten
- Daglig leders kompetanse og personlige egenskaper
- Daglig leders arbeidsform og relasjoner til styret/styrets underkomiteer og andre kritiske interessenter
- Daglig leders utøvelse av sine oppgaver og antatt evne til å utføre oppgaver fremover gitt risiko, muligheter og strategisk retning

2. Analyse

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

3. Behandling i styret

Analysen med konklusjon og forslag til tiltak diskuteres i styret og ender ut i en anbefaling med eventuelle tiltak. Oppsummeringen diskuteres med daglig leder, vanligvis i et arbeidsmøte med styrets leder. Plan for aksjoner og tiltak som skal gjennomføres av daglig leder for kommende periode fastsettes.

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





Endringer i regelverk



Petter Walstad
Partner, Oslo

Enkel oversikt over regelendringer knyttet til ekstern rapportering

Tabellen på de neste sidene gir en enkel oversikt over kjente regelendringer knyttet til ekstern rapportering de neste tre årene. Her finner du informasjon om hvilket lovkrav som er endret eller endres, hvilken kategori av foretak det gjelder, hvilken rapportering som påvirkes, og en kort beskrivelse av endringer. Det er også lagt ved linker til kapitler hvor informasjonen er ytterligere utdypet.

Hvem	Hvor	Regnskapsåret 2022	Regnskapsåret 2023	Regnskapsåret 2024	Linker:
------	------	--------------------	--------------------	--------------------	---------

Regnskapsloven § 3-3 a

Øvrige og store	Årsberetning	Årsberetningen skal opplyse om hvor redegjørelsen etter åpenhetsloven er tilgjengelig. Fristen for å publisere redegjørelsen er 30. juni, og det medfører at redegjørelsen kan bli publisert etter at årsregnskapet og årsberetningen er avlagt. Det holder da å opplyse om hvor redegjørelsen kommer til å bli publisert.			<i>Årsberetning og redegjørelser</i> <i>Åpenhetsloven</i> <i>Samfunnsansvar - utvidelser i rapporteringskrav (CSRD)</i>
-----------------	--------------	---	--	--	--

Regnskapsloven § 3-3 b

Utstedere med Norge som hjemstat etter verdipapirhandelloven § 5-4 og med verdipapirer notert på regulert marked	Redegjørelse foretaksstyring	Det skal opplyses om foretakets retningslinjer for likestilling og mangfold, for eksempel alder, kjønn og utdannings- og yrkesbakgrunn for sammensetning av styre, ledelses- og kontrollorganer og deres underutvalg			<i>Årsberetning og redegjørelser</i>
--	------------------------------	--	--	--	---

Regnskapsloven § 3-3 c

Store foretak	Redegjørelse samfunnsansvar	Presisert at redegjørelsen skal inneholde opplysninger i det omfang som er nødvendig for forståelsen av foretakets utvikling, resultat, stilling og konsekvenser av foretakets virksomhet. Redegjørelsen skal også inneholde omtale av hvordan foretaket selv blir påvirket av bærekraftsforhold. Regnskapsår påbegynt 1.7.2021 eller senere	Taksonomirapportering tas inn i redegjørelse om samfunnsansvar. Gjelder rapportering med balansedag 31. desember 2023 eller senere.	Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) trer i kraft i EU fra 2024. Forventes å tre i kraft i Norge i 2024. Kravene i § 3-3c utvides med CSRD og flyttes til årsberetningen, krav om revisorttestasjon. Det stilles krav om iXBRL-merking av bærekraftsinformasjonen.	<i>Årsberetning og redegjørelser</i> <i>Samfunnsansvar - utvidelser i rapporteringskrav (CSRD)</i>
---------------	-----------------------------	--	---	---	--

Hvem	Hvor	Regnskapsåret 2022	Regnskapsåret 2023	Regnskapsåret 2024	Linker:
------	------	--------------------	--------------------	--------------------	---------

Vphl § 5-5 (8) ESEF - elektronisk rapporteringsformat som gjør en årsrapport maskinlesbar

Selskaper med aksjer eller obligasjoner notert på et regulert marked (Oslo Børs' Hovedliste og Euronext Expand)	Årsregnskapet / årsrapporten	iXBRL-merking for konsernregnskapets noter fra og med årsregnskapet for 2022			<u>ESEF</u>
---	------------------------------	--	--	--	-----------------------------

ASAL § 6-16 b Lederlønsrapportering Forskrift om lederlønn § 6

Allmennaksjeselskaper med aksjer tatt opp til handel på regulert marked (i EU/EØS).	Rapport om lønn og annen godtgjørelse til ledende personer	Fra 2022 forventer staten at det i de fleste unoterte foretak med statlig eierandel blir foreslått å fastsette i selskapets vedtekter at allmennaksjelovens bestemmelser om retningslinjer for og rapportering av lederlønn skal gjelde for selskapet			<u>Lederlønn, retningslinjer og rapport</u>
---	--	---	--	--	---

Åpenhetsloven

Foretak som ikke er små etter regnskapsloven	Redegjørelse på foretakets nettside, kan inngå i samfunnsansvarsrapportering. Skal henvises til fra årsberetningen	Kartlegge, vurdere og redegjøre for oppfølging av menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold. I kraft 01.07.2022 Frist for første redegjørelse 30.06.2023			<u>Åpenhetsloven</u>
--	--	--	--	--	--------------------------------------

Lov om bærekraftig finans (gjennomfører taksonomiforordningen og offentliggjøringsforordningen i norsk rett)

Regnskapsåret 2022: Vedtatt 22. desember 2021, forordningene ble innlemmet i EØS-avtalen i april 2022. Loven trådte i kraft 01. januar 2023.

Linker: [Bærekraftig finans og "taksonomien" - hva betyr det for norske foretak?](#)

Hvem	Hvor	Regnskapsåret 2022	Regnskapsåret 2023	Regnskapsåret 2024
- Taksonomiforordningen/Offentliggjøringsforordningen				
Taksonomiforordningen gjelder for foretak av allmenn interesse med mer enn 500 ansatte og mer enn €40M i omsetning eller €20M i balansesum, samt finans-markedsdeltakere som tilbyr visse forvaltningstjenester. Offentliggjøringsforordningen gjelder for finansmarkeds-deltakere og finansielle rådgivere slik de er definert i forordningen	Rapportering etter taksonomi-forordningen skal inntas i redegjørelse om samfunns-ansvar. Offentliggjøring etter offentliggjøringsforordningen skal presenteres på nettsider, dokumenter før avtaleinngåelse og årlige fonsdrapporter	Loven trådte i kraft 1. januar 2023 (årsrapporter med balansedag 31. desember 2023 eller senere), og Finansdepartementet oppfordrer norske foretak som omfattes av rapporterings-plikten til å inkludere denne informasjonen i sine årsrap-porter for regnskapsåret 2022 på frivillig basis.	Taksonomiforordningen pålegger ikke-finansielle foretak å rapportere andel omsetning, kostnader og investeringer som er knyttet til miljømessig bærekraftige aktiviteter, samt tilhørende kvalitativ informasjon. I 2023 forventes det at omfattede foretak må rapportere fullstendig på miljømål 1 og 2, mens det for miljømål 3-6 forventes å bli en forenklet rapportering. Se kapittel om taksonomi-forordningen for detaljer. Offentliggjøringsforordningen krever ytterligere opplysninger på omfattede foretaks nettsider og i forbindelse med deres markedsføring av produkter som bærekraftige.	Rapportering etter taksonomi-forordningen forventes å omfatte alle miljømål, og vil gjelde for de samme foretakene som er omfattet av Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), som forventes å tre i kraft i Norge i 2024. Informasjonen flyttes inn i årsberetning og skal revideres. Offentliggjøringsforordningen krever oppdatering av informasjon oppgitt for regnskapsår N-1.



Barbro Bruu
Direktør, Oslo

Samfunnsansvar - utvidelser i rapporteringskrav

Som en del av EUs Green Deal er det vedtatt nye regler for bærekraftsrapportering.

Bakgrunnen er blant annet at gjeldende krav til rapportering av ikke-finansiell informasjon ikke oppfyller brukernes informasjonsbehov i tilstrekkelig grad. De nye reglene, Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD, også kalt *Bærekraftsdirektivet*), som også vil gjelde norske foretak, setter langt tydeligere og mer konkrete krav. Blant annet øker fokus på integrert rapportering, og på styrets og revisjonsutvalgets involvering sammenlignet med dagens regler.

Nedenfor ser vi nærmere på bakgrunnen for de nye reglene, hvem som må rapportere etter dem og når, og litt om hva som skal rapporteres.

Merk at vi har enkelte endringer i redegjørelsen om samfunnsansvar for 2022. Dette er nærmere omtalt [i dette kapitlet](#).

Hvorfor

Dagens situasjon er problematisk, både for foretakene som skal rapportere og brukerne av informasjonen, blant annet fordi gjeldende krav til rapportering er begrenset og lite presise. Det store antallet standarder og rammeverk som eksisterer gjør det også vanskelig for foretakene å vite nøyaktig hvilken informasjon de skal rapportere. Konsekvensen er at brukere som banker og investorer får mindre informasjon enn de ønsker, informasjonen er ikke sammenlignbar mellom ulike foretak og brukerne er usikre på påliteligheten og relevansen i det som rapporteres. Manglende attestasjon av rapporteringen fra en uavhengig part bidrar også til tvil om riktigheten av rapporteringen.

Økte terskelverdier

Som følge av prisstigning de senere årene har EU foreslått å endre terskelverdiene for små, mellomstore og store foretak i regnskapsdirektivet med 25 %. Det er valutakursen på tidspunktet direktivet endres som skal benyttes. Den foreslåtte endringen vil få stor betydning for hvilke selskaper som treffes av de kommende kravene til bærekraftsrapportering. De økte terskelverdiene er forventet å tre i kraft med virkning for regnskapsår som starter på eller etter 1. januar 2024.

Den 18. oktober 2023 kom tilsvarende forslag om økte terskelverdier på høring i

Norge. Høringsfristen er 29. november 2023. Terskelverdiene opplyst i dette kapitlet er oppdatert i henhold til forslaget som nå er på høring. De foreslåtte økte terskelverdiene forventes å tre i kraft fra 1. januar 2024, også i Norge.

Hvem og når

I henhold til regnskapsloven skal foretak som i loven er definert som store hvert år avgi en redegjørelse om samfunnsansvar. Gjennomføring av dagens krav er nærmere beskrevet i kapitlet [Årsberetning, redegjørelse om foretaksstyring og redegjørelse om samfunnsansvar](#). Ved den fremtidige innføringen av CSRD i norsk lov vil langt flere foretak omfattes av krav til bærekraftsrapportering. Rapporteringsplikten legges i første omgang på de største foretakene som er notert på regulert marked i EU (i Norge: Oslo Børs og Euronext Expand), banker, forsikringsforetak og kredittforetak. Og med "de største" menes foretak eller konsern med minst 500 ansatte, målt i årsverk, og med:

- Omsetning > MNOK 550, eller
- Eiendeler > MNOK 275

Tidspunkt for ikrafttredelse i EU er regnskapsåret 2024.

Fra regnskapsåret 2025 utvides virkeområdet for reglene, og rapporteringsplikten vil gjelde for foretak eller konsern som oppfyller to av tre vilkår:

- Ansatte > 250 årsverk,
- Omsetning > MNOK 550, eller
- Eiendeler > MNOK 275

Fra og med regnskapsåret 2026 utvides virkeområdet slik at det treffer alle børsnoterte foretak, med mindre disse er definert som mikroforetak. Mikroforetak er foretak som oppfyller to av tre vilkår:

- Ansatte < 10,
- Omsetning < MNOK 10, eller
- Eiendeler < MNOK 5

Datterselskaper er unntatt fra kravene såfremt de er omfattet av morforetakets rapportering. Unntaket gjelder ikke for store foretak som er børsnotert.

Foretak utenfor EU, som genererte en omsetning på mer enn €150M (ca MNOK 1 200) i EU i begge de to foregående regnskapsårene, og som har minst ett stort eller børsnotert datterforetak eller avdeling i EU med omsetning på minst €40M (ca MNOK 320), blir rapporteringspliktige fra og med regnskapsåret 2028. Datterforetaket skal publisere og tilgjengeliggjøre det ultimate morforetakets konsoliderte bærekraftsrapport. Dersom foretaket utenfor EU ikke har et datterforetak i EU, vil avdelingen i EU ha plikt til å publisere og tilgjengeliggjøre bærekraftsrapporten til foretaket utenfor EU. Bærekraftsrapporten skal attesteres. Disse foretakene skal følge en egen rapporteringsstandard.

Merk at også at andre foretak enn de som spesifikt omfattes av rapporteringskravene kan bli påvirket, blant annet som følge av krav til rapportering til finansinstitusjoner, eller forventning om rapportering fra kunder og leverandører.

Implementering i norsk lov har blitt utredet av Verdipapirlovutvalget. Utvalget overleverte sin lovutredning 22. mai 2022. Norske myndigheter har signalisert at de tar sikte på å følge EUs tidsplan. Det er verdt å merke seg at det uenighet i lovutvalget om hvilke foretakstyper som skal rapportere bærekraftsinformasjon dersom de overstiger terskelverdiene som beskrevet over. Flertallet i utvalget vil følge minimumskravene i CSRD. Det vil si at AS, ASA, banker, kredittforetak og forsikringsforetak og ANS/KS med begrenset ansvar, pålegges å rapportere bærekraftsinformasjon. Et mindretall i utvalget ønsker at rapporteringsplikten skal gjelde alle regnskapspliktige i Norge som overstiger terskelverdiene. For eksempel samvirkeforetak, statsforetak, helseforetak og stiftelser. Det er dermed uavklart for en rekke foretakstyper i Norge, om de vil omfattes av de nye kravene til bærekraftsrapportering som vil innføres trinnvis fra og med regnskapsåret 2024.

Verdipapirlovutvalgets forslag har vært på høring, og departementet skriver nå sin lovproposisjon som er forventet vedtatt av Stortinget første halvår i 2024.

Foretak som må rapportere etter CSRD, må

også rapportere i henhold til taksonomien, se nærmere om dette i kapitlet [Bærekraftig finans og taksonomien](#).

Hva

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

- Beskrive sin forretningsmodell og strategi
- Beskrive bærekraftsmål og utvikling, inklusive foretakets konkrete planer for å nå 1,5-gradersmålet i Parisavtalen og målet om klimanøytralitet innen 2030 og 2050
- Beskrive rollen til foretakets styrende organer knyttet til bærekraftstemaer, herunder styrets og revisjonsutvalgets ansvar
- Beskrive foretakets retningslinjer knyttet til bærekraft
- Gi informasjon om incentivordninger knyttet til bærekraftsforhold som tilbys medlemmer av foretakets styrende organer
- Beskrive due diligence-prosessen de har for å identifisere potensielle eller faktiske negative påvirkninger på mennesker,

miljø og klima i egen virksomhet, fra egne produkter og tjenester, forretningsforhold og verdikjede, samt tiltak og resultater

- Beskrive de viktigste risikoene knyttet til bærekraftsforhold, inkludert foretakets viktigste avhengigheter av slike forhold, og hvordan foretaket håndterer slike risikoer
- Angi resultatindikatorer for foretakets negative påvirkning på miljø og samfunn
- Beskrive prosessen for å identifisere vesentlig bærekraftsinformasjon som skal rapporteres
- Merke informasjonen for analyseformål, slik at informasjonen blir maskinlesbar (ESEF))

Informasjonen skal attesteres av revisor eller, hvis nasjonal lovgiver tillater det, en annen uavhengig tredjepart. Verdipapirlovutvalget har foreslått å åpne for alternative tilbydere av attestasjonstjenester i Norge.

Som nevnt vil kravene i CSRD utdypes gjennom standarder for bærekraftsrapportering ([European sustainability reporting standards](#) - ESRS), og det vil være et krav å gjennomføre rapporteringen i henhold til disse. Bærekraftsstandardene består av et sett med 12 standarder som dekker hele spekteret av bærekraftsforhold: klima/miljø, sosiale forhold, foretaksstyring og grunnleggende standarder som blant annet omhandler strategier, forretningsmodeller mv.. Bærekraftsstandardene ble vedtatt av EU-kommisjonen 31. juli 2023, og vil etter planen tre i kraft i EU 1. januar 2024.

Det jobbes også med utvikling av

sektorspesifikke standarder for bærekraftsrapportering. Det vil si standarder som inneholder rapporteringskrav knyttet til bærekraftsforhold som er antatt vesentlig for selskaper innen spesifikke sektorer. Disse rapporteringskravene kommer i tillegg til kravene i de generelle standardene. Totalt er det foreslått 41 sektorstandarder. Disse skal vedtas innen 30. juni 2026. Opprinnelig skulle sektorstandardene komme på høring i løpet av første halvår 2023, denne høringsrunden er utsatt og vi forventer at det blir en høringsrunde på enkelte av sektorstandardene høsten 2023.

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





Torstein Ytterdal
Partner, Ålesund

Bærekraftig finans og “taksonomien” - hva betyr det for norske foretak?

EU har etablert et regelverk, benevnt taksonomien, som klassifiserer økonomiske aktiviteter som enten bærekraftige eller ikke bærekraftige. Taksonomien lovfester definisjoner for hva som kan kalles bærekraftig i næringslivet, pålegger store foretak nye rapporteringskrav og forventes å bli styrende for tilgangen til grønn finansiering. For norske foretak vil taksonomien gjelde rapportering for 2023 og senere.

EU har vedtatt den ambisiøse miljøstrategien *Den grønne giv* med mål om at EU-landene skal bli klimanøytrale innen 2050. Et

konkret mål er å kutte 55 prosent av utslippene i forhold til 1990, også kalt *Fit for 55*. Som et ledd i dette vedtok EU-parlamentet i juni 2020 den såkalte taksonomien, et klassifikasjonssystem for å fremme bærekraftige investeringer. Skal EU nå klimamålene og flytte kapital fra ikke-bærekraftige aktiviteter og selskaper til grønne områder, er det behov for å klassifisere hvilke aktiviteter og investeringer som kan anses som bærekraftige.

Klassifiseringssystemet tar utgangspunkt i seks konkrete miljømål. For at en økonomisk aktivitet skal anses å være bærekraftig etter regelverket, må den bidra vesentlig til minst ett av de seks miljømålene. Disse miljømålene er:

- Begrense klimaendringene
- Klimatilpasning
- Bærekraftig bruk og beskyttelse av vann- og marine ressurser
- Omstilling til en sirkulær økonomi
- Forebygging og bekjempe forurensning
- Beskyttelse og gjenopprettelse av biologisk mangfold og sunne økosystemer

Dette innebærer at aktiviteten må oppfylle et sett med tekniske kriterier som er spesifikk for hver av virksomhetens økonomiske aktiviteter som omfattes av taksonomien. Per 2022 er det utarbeidet tekniske kriterier for omtrent 70 økonomiske aktiviteter fordelt på 13 sektorer. Per 2022 dekker kriteriene kun to av de seks miljømålene, *redusere og forebygge klimagassutslipp* og *klimatilpasning*. Tekniske kriterier for ytterligere økonomiske aktiviteter og miljømål vil bli vedtatt fremover. I tillegg til å oppfylle angitte kriterier, er det et krav at

den økonomiske aktiviteten ikke gjør betydelig skade på noen av de andre miljømålene samt at aktiviteten oppfyller visse minstekrav til sosiale og styringsmessige forhold.

De seks miljømålene definert i EU-taksonomien

1. Begrense klimaendringer
2. Klimatilpasning
3. Bærekraftig bruk og beskyttelse av vann- og havressurser
4. Omstilling til en sirkulær økonomi
5. Forebygging og bekjempe forurensning
6. Beskyttelse og gjenopprettelse av biologiske mangfoldige og sunne økosystemer

Krav

Bidra vesentlig til minst et av de seks miljømålene	Ikke gjøre betydelig skade på noen av de andre miljømålene	Etterleve et minimumskrav knyttet til nærmere angitt sosiale standarder
↓	↓	↓

Metode for å vurdere vesentlig bidrag og ikke til betydelig skade

Tekniske screening-kriterier

I Norge er forordningen tatt inn i lov om [offentliggjøring av bærekraftsinformasjon i finanssektoren og et rammeverk for bærekraftige investeringer](#). Reglene trer i kraft med krav om rapportering for regnskapsåret 2023. For 2023 må foretakene rapportere fullstendig på miljømål 1-2, mens det for miljømål 3-6 forventes forenklet rapportering i 2023.

Rapporteringskravene som kommer gjennom taksonomien gjelder i første fase

- foretak av allmenn interesse, dvs. foretak som har utstedt omsettelige verdipapirer opptatt til handel på et regulert marked i et EØS-land (i Norge er regulerte markeder Oslo Børs og Euronext Expand), samt kredittinstitusjoner og forsikringsforetak,
- med mer enn 500 ansatte, og
- minst 40 mill € (320 mill kroner) i omsetning eller 20 mill € (160 mill kroner) i totale eiendeler

Når CSRD trer i kraft, vil rapporteringskravene etter taksonomien gjelde for alle selskap som er omfattet av CSRD. For 2025 betyr dette at alle store foretak og konsern må rapportere etter taksonomien. Dette er foretak eller konsern som oppfyller minst to av følgende tre kriterier

- 250 årsverk
- 40 mill € (320 mill kroner) i omsetning
- 20 mill € (160 mill kroner) i totale eiendeler

Regelverket innebærer omfattende rapportering og den nødvendige informasjonen kan være krevende å innhente. Ikke-finansielle foretak må redegjøre for andelen av deres

omsetning, drifts- og investeringsutgifter som kan knyttes til bærekraftige økonomiske aktiviteter. Dette vil vise hvilken andel av selskapenes omsetning som anses som bærekraftig, og i hvilken grad selskapenes investeringer bidrar til grønn omstilling. Finansforetakene har egne KPIer, og banker skal eksempelvis rapportere på hvilken andel av deres utlån som går til grønne investeringer, basert på kundenes taksonomirapportering.

Rapporteringskravene fordrer at man er i stand til å knytte inntekter, investeringer og kostnader til konkrete økonomiske aktiviteter. For mange foretak vil dette innebære en betydelig datainnsamling. Foretakene bør derfor så fort som mulig tilpasse sine regnskapssystemer slik at taksonomirelevante utgifter kan hentes ut.

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

Kriteriene og terskelverdiene i taksonomien blir en lovfestet definisjon av hva som kan anses som bærekraftig innenfor ulike bransjer og sektorer. Når et foretak planlegger nye produkter og tjenester, med tilhørende

investeringer og oppgraderinger, bør terskelverdiene være med i beslutningsgrunnlaget. Selv om en investering blir noe dyrere ved oppfyllelse av terskelverdiene, kan dette være lønnsomt når man inkluderer den økonomiske verdien av omdømme og bedre tilgang på finansiering.





Stian Revheim
Partner, Bergen

Aksjelov- endringer

Aksjelovgivningingen har de senere årene vært gjenstand for en del endringer, særlig knyttet til tilpasninger som følge av Covid-19. Det siste året har det derimot vært få endringer. Nedenfor oppsummeres kort endringene som er innført i 2022 og som foreslås for 2023.

Kommunikasjon med aksjeeiere i allmennaksjeselskaper

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

Ny regel om fristberegning

Allmennaksjeloven er oppdatert med tydeligere regler for hvordan man skal beregne antall virkedager der loven setter frister. Det presiseres nå at lørdag, helgedag eller dag som etter lov er likestilt med helgedag, ikke skal medregnes, se allmennaksjeloven § 18-4 (1) siste punktum. Endringene trådte i kraft 1. januar 2022.

Åpenhet om eierskap og deltakelse på generalforsamlingen

Bestemmelser som trådte i kraft 1. januar 2022

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

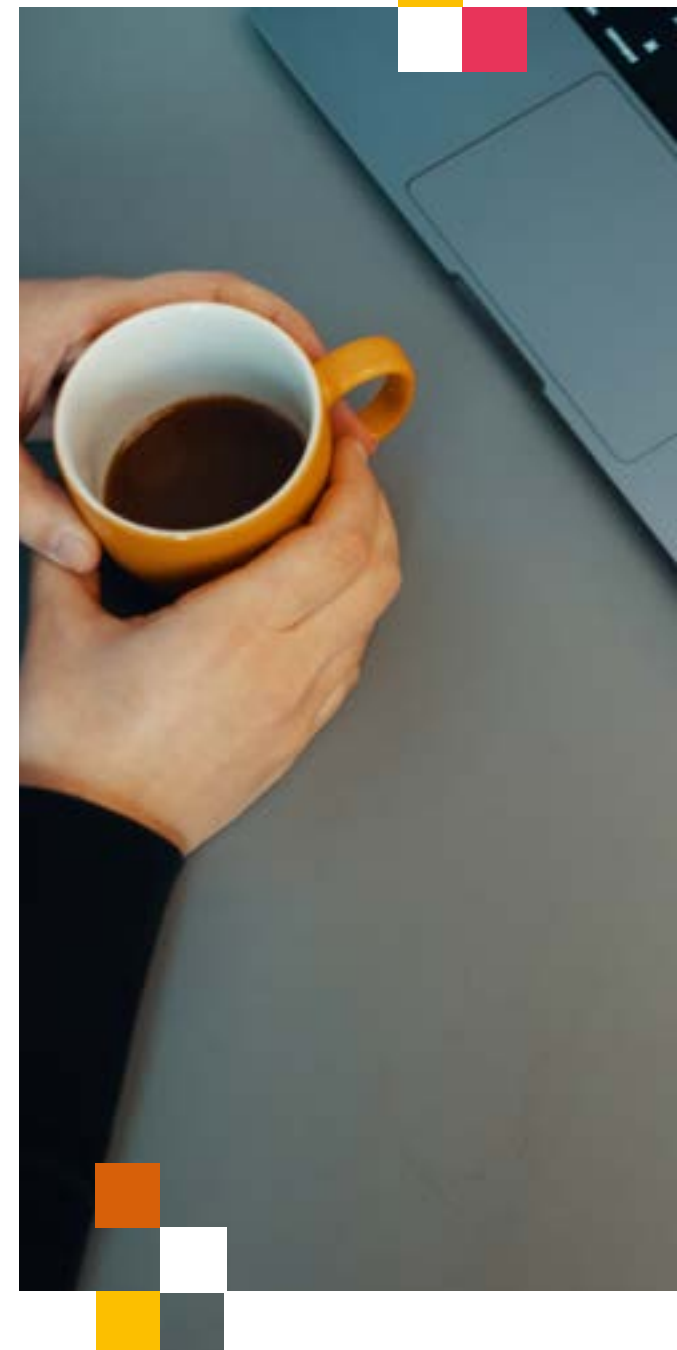
Nye regler fra 1. januar 2022 vedrørende aksjeboken og aksjeeierregisteret innebærer blant annet språklige endringer i beskrivelsen av innhold. Det innføres også krav om at digital adresse skal legges til i aksjeeierregisteret, se allmennaksjeloven § 4-4 (2) nr. 4. Denne skal ikke gis ut ved innsyn i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

Bestemmelser som trer i kraft fra 1. juli 2023

For enkelte selskaper kan retten til å delta og stemme på generalforsamlingen kun utøves av den som er aksjeeier fem virkedager før generalforsamlingen. Dette gjelder allmennaksjeselskaper og aksjeselskaper med aksjene registrert i verdipapirsentral.

Nye regler i aksjeloven §§ 4-4, allmennaksjeloven § 4-10 og verdipapirsentralloven § 4-4 og 4-5 skal sikre at selskapet og offentlige myndigheter får tilgang til opplysninger knyttet til eierskap til forvalterregistrerte aksjer. Ved forespørsel fra selskapet eller offentlige myndigheter forplikter forvalteren uten opphold å innhente og utlevere opplysninger om blant annet aksjeeiers navn, adresse, antall aksjer som eies av den enkelte aksjeeier, eventuell aksjeklasse og ervervsdato mv.

Det blir også innført nye regler om identifisering av eiere av forvalterregistrerte aksjer og nye teknologinøytrale bestemmelser i allmennaksjeloven § 1-8 om kommunikasjon mellom selskapet og aksjeeierne samt selskapet og eiere av forvalterregistrerte aksjer i allmennaksjeloven. Dette innebærer at selskapets meldinger mv. til eiere av forvalterregistrerte aksjer etter allmennaksjeloven, skal sendes forvalteren.





Kjetil Smørdal
Partner, Trondheim

Skatte- og avgiftsnyheter i statsbudsjettet for 2023

Fra et skatte- og avgiftsperspektiv, ble ikke statsbudsjettet for 2023 så omfangsrikt som mange hadde forventet. I stedet valgte nok politiske myndigheter å vente på Torvik-utvalgets utredning som danner grunnlaget for fremtidens norske skattesystem ([se egen artikkel](#)). Den nåværende samfunns-situasjonen både lokalt og nasjonalt, herunder et ønske om økt omfordeling, økte midler til statskassen og en inflasjonspreget økonomi, har imidlertid dannet bakgrunnen for et statsbudsjett for 2023 som innebærer innskjerper på en rekke områder.

Næringsbeskatning

Ekstra arbeidsgiveravgift på fem prosent på lønnsinntekter over kr 750 000

Det innføres en ekstra arbeidsgiveravgift på fem prosent for lønnsinntekter over kr 750 000. For arbeidsgivere i de mest sentrale delene av landet (sone 1) skal det betales arbeidsgiveravgift etter en sats på 19,1 prosent (14,1 + 5) av lønn over kr 750 000. Endringen trer i kraft med virkning fra og med inntektsåret 2023.

Lønn til arbeidstakere som har flere arbeidsgivere, blir først belastet med ekstra arbeidsgiveravgift når lønnen fra den enkelte arbeidsgiver overstiger beløpsgrensen på kr 750 000. Dersom en arbeidstaker tjener kr 760 000 hos en arbeidsgiver og kr 200 000 hos en annen arbeidsgiver, er det altså bare det som overstiger kr 750 000 hos den ene arbeidsgiveren (kr 10 000), som skal belastes med ekstra arbeidsgiveravgift. Bakgrunnen for dette er at det systemteknisk og administrativt ikke er mulig å slå sammen ytelser fra flere arbeidsgivere før den ekstra arbeidsgiveravgiften beregnes. Finansdepartementet ser at dette kan medføre uønskede tilpasninger, for eksempel i konsern, og viser samtidig til reglene om skattemessig gjennomskjæring.

Dersom arbeidsgiveravgiften inkluderes, innebærer endringen at høyeste marginalsatt øker fra 53,9 prosent i 2022 til 55,8 prosent i 2023 av samlet lønnskostnad.

Endringen anslås å gi en provenyøkning på ca. 7,7 mrd. i 2023.

Fjerning av kontinuitetsvilkåret i grenseoverskridende omorganiseringer

Det mye omdiskuterte kravet om kontinuitetsbehandling også i utlandet på grenseoverskridende omorganiseringer, fjernes. Følgelig vil det nå være tilstrekkelig at kontinuitetskravet oppfylles for aksjonærer hjemmehørende i Norge. Dette vil medføre en forenkling i reglene om skattefri omorganisering og vil gjøre reglene mer praktiske. Det vil også administrativt bli enklere å foreta hensiktsmessige grenseoverskridende omorganiseringer.

Personskatt

Økt skattesats på utbytte og aksjegevinster med virkning fra 6. oktober 2022

Som et ledd i regjeringens ønske om et mer omfordelende budsjett, og i tråd med både tidligere års budsjett og varslede linjer for fremtidige budsjett, vil personlige aksjonærer skattlegges hardere gjennom økt skattesats på utbytte og aksjegevinster fra 35,2 prosent til 37,84 prosent. Dette medfører at marginalskattesatsen inkludert selskapsskatt øker fra 49,5 prosent til 51,5 prosent. Endringen gjøres gjennom å øke den såkalte oppjusteringsfaktoren fra 1,60 til 1,72. Et utbytte på 100 vil altså oppjusteres med en faktor på 1,72 slik at man skattlegges med 22 prosent på et beløp på 172 = 37,84 prosent effektiv beskatning.

Endring i skattesatsen skjedde også for 2022 ved at oppjusteringsfaktoren ble endret fra 1,44 til 1,6. Samlet endring de to siste årene er dermed en endring i effektiv beskatning fra

31,68 prosent til 37,84 prosent.

For å forhindre et nytt utbytte-rush før jul trådte endringen i kraft med virkning fra budsjettfremleggelsen. Det vil si at ny oppjusteringsfaktor gjelder for utbytte og utdeling som innvinnes, og gevinst og tap som realiseres, fra og med 6. oktober 2022.

Endringen gjelder også for oppjusteringsfaktoren i andre bestemmelser i skatteloven, f.eks. når det gjelder skattlegging av renteinntekter på lån fra personlig skattyter til selskap og skattepliktig uttak fra aksjesparekonto. Endringer av oppjusteringsfaktoren som ikke omfatter utbytte og gevinst/tap har virkning først fra 1. januar 2023.

Siden oppjusteringsfaktoren bare gjelder for utbytte og aksjegevinster blir differansen mellom skattlegging av utbytte og aksjegevinster sammenlignet med annen kapitalinntekt større. Torvik-utvalgets utredning inneholder forslag om økt kapitalbeskatning også av andre kapitalinntekter enn aksjer for å sørge for mer likebehandling og symmetri i skattereglene. Sett hen til økt skattesats på utbytte- og formuesskatt, så må eiere nå ta ut mer i utbytte for å kunne dekke formuesskatten.

Økt formuesskatt - endringer i verdsettelsesgrunnlaget og skattesatsen

Skattesatsen for personer med formuer under kr 20 millioner økes fra 0,95 prosent til 1,0 prosent. For personer med formuer over kr 20 millioner forblir satsen uendret på 2,1 prosent.

Dagens bunnfradrag på kr 1,7 millioner (kr 3,4 millioner for ektefeller) videreføres

Verdsettelsesrabatt på såkalt arbeidende kapital ble innført fra og med inntektsåret 2017. Dette innebærer at man får rabatt ved formuesverdsettelsen av for eksempel aksjer, næringseiendom og andre driftsmidler. Verdsettelsesrabatten økte i perioden 2017 til 2021 fra 10 prosent til 45 prosent, men ble redusert til 25 prosent for inntektsåret 2022.

Verdsettelsesrabatt på aksjer og næringseiendom reduseres fra 25 prosent for 2022 til 20 prosent for 2023.

For driftsmidler (unntatt sekundærboliger og næringseiendom) som eies direkte, øker rabatten fra 25 prosent for 2022 til 30 prosent for 2023. I praksis er endringen kun relevant for skattytere med driftsmidler i enkeltpersonforetak.

Justering i trygde- og skattesatser

Marginalskattesatsen for lønnsinntekter forblir 47,4 prosent i 2023. Det er ingen endring i skattesats på alminnelig inntekt som derved forblir 22 prosent. Trygdeavgiftssatsen senkes med 0,1 prosent slik at nye satser er 7,9 prosent for lønn/trygd og 11,1 for næringsinntekt. Trinnskatten for trinn 3, 4 og 5 endres tilsvarende med en økning på 0,1 prosent. For trinn 1 og 2 forblir satsen den samme. Innslagspunktet for trinn 3 økes til 644.700, trinn 1 og 2 blir justert med lønnsvekst, mens innslagspunkt for trinn 4 og 5

reduseres til hhv. kr 926.800 og 1.500.000.

Endring i reglene om utflyttingsskatt for personer

I tråd med budsjettforliket, endres reglene om utflyttingsskatt på aksjer ved at femårsregelen oppheves. I praksis betyr dette at det vil bli umulig å flytte til utlandet uten å betale skatt på latente aksjegevinster. Reglene innebærer også en utvidelse av personkretsen som omfattes fra tidligere å omfatte aksjer overført til ektefelle bosatt i utlandet, til også å omfatte overføring av aksjer til personer som er skattemessig bosatt i utlandet, og som skattyter er i slekt eller svogerskap med i opp- eller nedadstigende linje, eller i sidelinjen så nær som onkel eller tante.

Endringene trådte i kraft fra 29. november 2022.

Budsjettforliket berørte ikke spørsmålet vedrørende videreføring av reglene om utsatt betaling, alternativt endringer i tidspunktet for innbetaling av den fastsatte utflyttingsskatten. Regjeringen har uttalt at de vil komme tilbake på dette punktet.

Merverdiavgift

Se omtale i *egget kapittel*.

Omtalesaker

Skattlegging av privat konsum i selskap

Finansdepartementets høringsforslag om innføring av særregler for skattlegging av disposisjonsretten til visse formuesobjekter i privateide og kontrollerte selskap skapte i

sommer stor debatt. Forslaget, som var ment å redusere omfanget av privat konsum i selskap og forenkle skattemyndighetenes kontrollarbeid er i realiteten en stoppregel for eie av visse formuesobjekter i privateide selskaper. Høringen viste et bredt engasjement fra forskjellige hold og at det var særlig behov for å stramme inn de foreslåtte reglene slik at de ble mer målrettet og at det ble oppstilt hensiktsmessige unntak, særlig for selskap som driver utleievirksomhet.

Finansdepartementet varsler i forslag til statsbudsjett at det vil ta tid å gjennomgå alle høringssvarene, samt innarbeide nødvendige justeringer i reglene. Det tas derfor sikte på å fremlegge et nytt forslag om skattlegging av privat konsum i selskap i 2023, med sikte på ikrafttredelse i 2024.

Det gjøres samtidig oppmerksom på at privat konsum i selskap fortsatt er et prioritert område for Skatteetaten.

Skattlegging av internasjonale konsern

Det arbeides med nye regler for skattlegging av internasjonale konsern i samsvar med enighet som ble oppnådd i Inclusive Framework i oktober 2021, det såkalte to-Pilar systemet. Pilar 1 handler om hvordan retten til skattlegging skal fordeles mellom land. Enigheten går ut på at konsern med global omsetning på mer enn 20 milliarder EURO og lønnsomhetsgrad over 10 prosent skal omfattes, og legger opp til at en andel av overskuddet skal beskattes i markedsstatene. Pilar II

gjelder minimumsbeskatning av flernasjonale konsern og skal sikre at slike konsern minst skal betale 15 prosent skatt i alle land der de har virksomhet. Det er kun konsern med mer enn 750 millioner EURO som omfattes. Målet er at de norske reglene skal være klare i løpet av 2023 og skal gis virkning fra 2024. Pilar 2-reglene vil nødvendiggjøre at selskaper bruker store ressurser på både å kartlegge egen struktur, innhente data, gjøre nødvendige justeringer og implementere tekniske løsninger for å kunne etterleve Pillar 2-reglene på en hensiktsmessig måte. Det antas at et nærmere forslag til lokal regler vil bli presentert i 2023, at reglene antakelig vil komme på høring, og vil tre i kraft fra og med 2024.

For det nærmere innholdet av disse forslagene og det pågående arbeidet, vises til artikler på PwCs [Skatteblogg](#).

Øvrige omtalesaker

For øvrige omtalesaker, bl.a. hva gjelder endringer i eiendomsskatteloven, rederiskatteordningen, evaluering av NOKUS-regler mv henviser vi til vår [Skatteblogg](#).





Fredrik Gabrielsen
Partner, Bergen

Fremtidens norske skatte- system? Torvik-utvalgets forslag

Rett før utgangen av 2022 la Torvik-utvalget frem sin NOU med tittelen “Et helhetlig skattesystem”. Utvalget fikk et relativt bredt mandat av regjeringen og har vært i arbeid siden juni 2021. Som ventet, har utvalget fulgt opp med en bred gjennomgang av skattesystemet og fremmer en rekke forslag til endringer for å i større grad oppnå det de refererer til som et “skattesystem for bedre ressursbruk og jevn fordeling”.

Utvalget legger vekt på at det norske skattesystemet bør sikre brede skattegrunnlag og stor grad av likebehandling av næringer, virksomhetsformer og investeringer og viderefører dermed grunntanken bak dagens skattesystem. Videre peker utvalget på at det bør tas hensyn til viktige utviklingstrekk som en økende aldring i befolkningen, behov for grønn omstilling, samt økende digitalisering og globalisering av økonomien.

Torvik-utvalget består av fageksperter og mange av de endringene som foreslås er politisk kontroversielle. Det gjenstår å se om det er politisk flertall for de ulike forslagene.

Konkrete tiltak som utvalget foreslår kan overordnet oppsummeres slik:

- Lavere skatt på arbeid
 - Innføring av arveskatt
 - Reduksjon av formuesskatten samtidig som verdsettelsesfradrag fjernes (full markedsverdi på alle eiendeler)
 - Fritaksmetoden videreføres, men det foreslås at 5 % av utbytte og gevinster skattlegges med 22 % (dvs 1,1 % effektiv beskatning). Konsernunntaket foreslås videreført
 - Utdeling ved likvidasjon skattlegges som utbytte
 - Den effektive skattesatsen for utbytte til personer foreslås redusert til 34 %
 - Endringer i reglene om tilbakebetaling av innbetalt kapital
 - Forskjellene i beskatning av aksjeinntekter og andre kapitalinntekter jevnes ut
- Selskapsskattesatsen på 22 % ligger fast
 - Innføring av beskatning av fordel ved å bo i egen bolig og utvidet grunnlag for beskatning av gevinster på eiendom (primærboliger skal fortsatt skjermes, men reglene skjerpes)
 - Fjerne unntaket for skattefri utleie av del av egen bolig
 - Tøffere beskatning av høye pensjoner
 - Økt beskatning av miljøskadelig adferd og mer grunnrentebeskatning
 - Økte grunnlag for beregning av merverdiavgift og felles sats på 25 %
 - Forslag om kildeskatt på renter, royalty og visse leiebetalinger for nærstående selskaper hjemmehørende i normalskattelend (ikke bare lavskattelend slik som i dag)
 - Forslag om å avvikle Rederiskatteordningen

Nedenfor finner du en oversikt over de viktigste delene av utvalgets forslag med lenke til PwCs Skatteblogg for nærmere omtale.

1. [Skatt på arbeid og trygd](#)
2. [Selskapsbeskatning](#)
3. [Skatt på eierinntekter](#)
4. [Økt skattlegging av kapitalinntekter utenfor selskap](#)
5. [Skatt på formue og arv](#)
6. [Skatt på bolig og fast eiendom](#)
7. [Merverdiavgift- forslag om å endre til en felles sats på 25 %](#)
8. [Miljøavgifter og andre særavgifter](#)
9. [Grunnrenteskatter](#)
10. [Shipping - forslag om å avvikle rederiskatteordningen](#)





Marit Barth
Partner, Oslo

MVA nyheter med relevans for styret

Styret bør sikre at bedriftene har kontroll på sine regnskapsdata og oppfyller kravene som skatteetaten stiller. Det pågående moderniseringsprosjektet til skatteetaten medfører økt grad av rapportering på et betydelig mer detaljert nivå. For bedriftene har endringene overordnet to konsekvenser;

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

Nedenfor vil vi kort angi noen av endringene som har skjedd i mva rapporteringen, slik at styret har litt mer informasjon og bedre

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

Modernisering av MVA rapportering - økt kontrollvirksomhet

Avgiftsmyndighetenes hovedformålet med moderniseringsprosjektet er å innhente mer data, og i et strukturert format som muliggjør automatiserte kontroller. Det stiller krav til mindre manuelle justeringer i selskapene og behov for økt kompetanse i regnskapsfunksjonen. Vår erfaring er at stadig flere selskaper ser behov og glede av å oppdatere systemer for å sikre riktig og mer automatisk bokføring og rapportering.

SAF-T rapportering obligatorisk

Fra 1. januar 2020 er alle bokføringspliktige forpliktet til å kunne levere regnskapsdata, på transaksjonsnivå, i SAF-T-format (filtype xml). Norske ERP-systemer vil normalt ha funksjonalitet til å trekke ut regnskapsdata i SAF-T formatet. Dersom deler av dataene ligger i et forsystem, flere systemer eller selskapet bruker et globalt ERP-system, vil det erfaringsmessig være mer utfordrende å være i stand til å levere i riktig format innen fristen på 14 dager. Vi anbefaler at styret får bekreftet at selskapet er i stand til å levere regnskapsdata i SAF-T-format, da dette ofte kreves av revisor. Se vår [blogg](#) for mer informasjon om temaet.

Det har også kommet avklaringer knyttet til finansnæringen og kravet til SAF-T, les mer i vår [blogg](#).

Konsekvenser ved manglende rapportering av SAF-T

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

Ny MVA melding

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

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

Typiske fallgruver - MVA

Det er en rekke fallgruver innenfor MVA området som er svært bransjespesifikke. Vi anbefaler styret å utfordre ledelsen på hvilke som gjelder den aktuelle virksomhet og hvordan disse håndteres. Eksempler på slike fallgruver er økt mva kostnad som følge av manglende dokumentasjonskrav ved

eksport, tjenester og varer til sokkelen, bruk og dokumentasjon av fordelingsnøkler, transaksjonskostnader, reorganiseringer, aktivitet utenfor Norge og mellommannssituasjoner. Vi ser også ofte mva-behandling på transaksjoner innen samme konsern ikke vurderes "da man er i samme konsern", eksempelvis management fee, fellesregistreringer og fordelingsnøkler, konsernlån, o.l.

Nyheter - MVA

I løpet av det siste året har det kommet flere MVA nyheter som kan være relevant for ditt styre avhengig av bransje. Vi anbefaler at du leser mer i bloggene dersom disse er relevante for din virksomhet.

- Utmelding av fellesregistrering kan gi MVA-tap i utbyggingsprosjekter, les mer i vår [blogg](#)
- Overføring av justeringsrett ved overføring av infrastruktur til kommuner, les mer i vår [blogg](#)
- Kjøp av tjenester fra utlandet ny regler fra 2023, les mer i vår [blogg](#)
- Transaksjonskostnader fra utenlandsk leverandør, les mer i vår [blogg](#)
- Krav til beregning av uttak ved innleid arbeidskraft, les mer i vår [blogg](#)
- Tidfesting av omtvistede krav ved tilvirkningskontrakter, les mer i vår [blogg](#)
- Havvind, les mer om viktige avklaringer i vår

[blogg](#)

- Ny tollregler, les mer i vår [blogg](#) om endringene.
- Ny rapporteringsplikt for tilbydere av betalingstjenester i EU (CESOP), ler mer i vår [blogg](#)
- I [statsbudsjettet](#) ble det bla. vedtatt følgende endringer fra 1. januar 2023: :
 - Innføre MVA på salg og utleie av elbiler over NOK 500t
 - avvikle fritaket for elektroniske nyhetstjenester
 - innføre avgiftsplikt på fjernleverbare tjenester fra utlandet til forbrukere / ikke-næringsdrivende, eksempelvis rene holdingselskaper.



Thomas Fraurud
Partner, Oslo

Endringer i regnskapsreglene (IFRS)

For regnskapsåret 2023 gjelder nye regler for hvilke regnskapsprinsipper foretakene er pålagt å opplyse om i sine noter. Endringen i ordlyd i selve kravet kan virke triviell, men det bakenforliggende målet med endringen samt tilhørende veiledning bør føre til at omfanget av prinsippnoter reduseres betydelig for de fleste foretak.

Bakgrunnen for endringen er at IAS 1 *Presentasjon av finansregnskap* i utgangspunktet pålegger foretak å opplyse om vesentlige prinsipper, uten å definere hva innholdet i dette begrepet er. De nye bestemmelsene konkretiserer i mye større grad hva som anses som et vesentlig regnskapsprinsipp og den tilhørende veiledningen tar utgangspunkt i det samme vesentlighetsbegrepet som brukes i regnskapet for øvrig. Informasjon om anvendte prinsipper er vesentlig hvis informasjonen med rimelighet kan forventes, enten alene eller i samspill med annen informasjon, å påvirke beslutningene til brukerne av regnskapet.

Etter endringen vil IAS 1 slå fast at selskaps-spesifikk informasjon om hvordan prinsippene er anvendt er mer nyttig for brukerne enn en ren gjengivelse av tekst fra standardene. Dette kan virke åpenbart, men er likevel en viktig påminnelse om hva hensikten med regnskapet er, nemlig å gi brukernyttig informasjon.

For at informasjon om et regnskapsprinsipp skal være vesentlig, må regnskaps-posten prinsippet vedrører være vesentlig for regnskapet. Prinsippinformasjon om regnskapslinjer av ubetydelig størrelse, vil som hovedregel ikke være vesentlig. I tillegg må informasjon om regnskapsprinsippet i seg selv være vesentlig. Standarden gir eksempler på tilfeller der slik informasjon er vesentlig. Dette gjelder situasjoner der relevant regnskaps-standard åpner for prinsippvalg, der foretaket anvender et egenutviklet prinsipp basert på IAS 8 eller der regnskapsføringen av posten er så kompleks at brukeren trenger ytterligere informasjon. Det vil også ofte være behov for noe prinsippinformasjon knyttet til poster som involverer mange skjønsmessige vurderinger. For mindre komplekse områder, der kun ett regnskapsprinsipp er tillatt, vil det ikke være nødvendig med prinsippinformasjon overhodet. Et eksempel vi ofte ser i praksis er tilfeller hvor man opplyser om prinsipper knyttet til goodwill, der man nevner at goodwill ikke avskrives, men derimot testes for nedskrivning årlig. Dette er informasjon som ikke er vesentlig for regnskapet, fordi dette er eneste tillatte måte å regnskapsføre goodwill på. Teksten gir i slike tilfeller derfor ingen ny informasjon

til leseren, og kan med fordel utelates. For varige driftsmidler må en opplyse om en bruker kostmetoden eller verdireguleringsmetoden. Opplysningene skal da være knyttet til valget en har gjort, og ikke en fullstendig beskrivelse av regnskapsprinsippene for varige driftsmidler. For enkelte finansielle instrumenter (herunder innebygde derivater), vil mange brukere slite med å forstå det som er ført i regnskapet uten litt ekstra veiledning. Dette vil da være eksempler på poster der en tar med prinsippinformasjon som følge av kompleksitet.

Hvorvidt en inkluderer prinsippinformasjon eller ikke om en regnskapspost, påvirker ikke om en skal gi øvrig noteinformasjon. Selv om det ikke er behov for informasjon om regnskapsprinsipper, skal en som utgangspunkt følge opplysningskravene i den enkelte regnskapsstandard, gitt at posten er vesentlig i regnskapet.

Andre endringer i IFRS

I 2023 trer også endringer i IAS 12 *Inntektsskatt* i kraft, hvor det nå spesifiseres at innregningsunntaket for utsatt skatt ikke gjelder for bruksretter og leiegjeld innregnet etter IFRS 16. Utsatt skatt beregnes derfor både på dag én og senere i slike tilfeller. I tillegg trer den nye standarden for forsikringskontrakter, IFRS 17, i kraft fra 1. januar 2023.





Guro Skjeggerud
Partner, Drammen

Endringer i regnskapsreglene (GRS)

Regnskapsloven ble endret på enkelte punkter i 2021, og med virkning for 2022-regnskapet. Som følge av disse endringene er enkelte regnskapsstandarter endret tilsvarende. Det er også verdt å merke seg at årsberetningen nå skal gi informasjon om hvor foretakets redegjørelse etter åpenhetsloven er gjort tilgjengelig.

Årsberetning

Åpenhetsloven trådte i kraft 01.07.2022. Foretak som er omfattet av åpenhetsloven, skal gjennom årsberetningen informere om hvor redegjørelsen i tråd med offentlighetsloven er tilgjengelig (*se også egen omtale av åpenhetsloven i Styreboken*). Fristen for offentliggjøring av redegjørelse første gang etter lovens ikrafttredelse er 30.06.2023. Fristen kan medføre at redegjørelsen publiseres etter at årsregnskapet og årsberetningen er avlagt. Det skal i så fall opplyses om hvor redegjørelsen kommer til å bli publisert.

Andre endringer i regnskapsloven

De fleste av endringene som kom i 2021 gjelder for regnskapsår påbegynt 01.07.2021 eller senere. For foretak med regnskapsår som følger kalenderåret, betyr dette at endringene gjelder først for 2022-regnskapet. Husk at vi også fikk endringer for redegjørelsene om foretaksstyring og samfunnsansvar. Dette er nærmere omtalt i kapitlet Årsberetning og redegjørelser.

Det er gjort noen mindre endringer i regnskapslovens vurderingsregler.

- Utgifter til egen forskning kan ikke lenger balanseføres.
- Dersom den økonomiske levetiden for henholdsvis goodwill og balanseførte utviklingsutgifter ikke kan anslås pålitelig, er maksimal avskrivningstid 10 år.

Det er også gjort enkelte mindre endringer i loven som ikke innebærer substansielle endringer.

Som følge av lovendringene er det foretatt endringer i berørte regnskapsstandarder slik at disse er i samsvar med regnskapslovens bestemmelser.

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





Vidar Nordtømme
Direktør, Oslo

Endringer i flaggereglerne fra 1. september 2022

Flaggereglerne gir en plikt til å informere markedet gjennom en såkalt flaggemelding, om endringer i innehav av større posisjoner i aksjer, rettigheter til aksjer eller stemmerettigheter. Et sentralt hensyn bak flaggereglerne er å gi markedet informasjon om vesentlige eierendringer i foretak notert på regulert marked, som skal gjøre investorer i stand til å fatte velfunderte investeringsbeslutninger. Flaggemeldinger kan også gi viktig informasjon i markedsovervåkingssaker.

Den 1. september 2022 trådte endrede flaggeregler i kraft i Norge, og var dermed

harmonisert med reglene for resten av EU/EØS. Flaggereglene gjelder fortsatt kun for selskaper med noterte aksjer og egenkapitalbevis på Oslo Børs og Euronext Expand og med Norge som hjemstat.

De viktigste endringene er:

- Innehav av andre verdipapirer enn aksjer kan også trigge flaggeplikt
- Det innføres en absolutt frist for når det skal flagges
- Hvem som regnes som nærstående endres
- Det innføres flaggeplikt ved utlån av aksjer

Kort om flaggereglene

Dersom en aksjeeiers eierandel overstiger eller faller under 5%, 10 %, 15 %, 20%, 25%, 1/3, 50 %, 2/3 eller 90% av det totale antall aksjer i selskaper, plikter aksjeeieren å straks sende melding til selskapet og Oslo Børs - en såkalt flaggemelding. Etter flaggereglene regnes aksjeeier som den som eier aksjer, andre finansielle instrumenter enn aksjer eller rett til å stemme for andre aksjer.

Flagging ved innehav av andre verdipapirer enn aksjer

Reglene utvides til å omfatte verdipapirer knyttet til allerede utstedte aksjer og som har en lignende effekt som det å inneha aksjen eller rettigheter til aksjer, uavhengig om verdipapirene gir rett til fysisk eller finansielt oppgjør. Dette innebærer at det er tilstrekkelig å inneha verdipapirer som er eksponert mot en oppgang eller nedgang i aksjekursen, for eksempel swap-er og finansielle differansekontrakter

(CFD/Contracts for Difference).

Ettersom reglene nå kun omfatter verdipapirer som gir rett til allerede utstedte aksjer innebærer det at instrumenter som kun gir rett til å kreve at nye aksjer blir utstedt, som for eksempel verdipapirer som utstedes under insentivprogrammer, konvertible obligasjoner og tegningsretter, ikke vil være omfattet av flaggeplikten.

Det innføres en absolutt frist for når det skal flagges

Kravet om å flagge "straks" etter at en flaggerterskel er nådd videreføres, men det er i tillegg oppstilt et absolutt krav om at det senest kan flagges innen tre virkedager etter transaksjonsdatoen. Hovedregelen er derfor fortsatt at det skal flagges straks, det vil si den tid det tar å skrive flaggemeldingen, med mindre det foreligger særlige omstendigheter.

Endring av bestemmelsen om hvem som regnes som nærstående

Det er innført en særskilt definisjon av hvem som blir ansett som nærstående. Det er viktig å merke seg at definisjonen avviker fra blant annet definisjonen av nærstående gjeldende for primærinnsidere og tilbudspliktreklene. Etter de endrede flaggereglene skal nå ikke beholdningen til personlige nærstående, som for eksempel ektefelle og mindreårige barn, konsolideres under den flaggeliktiges beholdning.

Flaggebeholdningen skal kun konsolideres med beholdningen til stemmeretter som innehas av en tredjeperson og som den flaggepliktige etter avtale har forpliktet seg til å føre en langsiktig, felles strategi med, eller foretak eller person som etter nærmere kriterier kontrolleres av den flaggepliktige. Dette kan innebære at overføringer av aksjer ved arv vil trigge krav til flagging.

Flagging både ved innlån og utlån av aksjer

Flaggereglene er nå utvidet til at det blir plikt å flagge både ved innlån og utlån av aksjer, samt ved tilbakelevering og mottak av utlånte aksjer.

Endringer i flaggemeldingens innhold

Krav til flaggemeldingens innhold videreføres i all hovedsak, men med noen få unntak, blant annet ved at det stilles krav om å inndele etter type finansielt instrument som eies av den flaggepliktige og om instrumentene gir rett til fysisk eller finansielt oppgjør. Det forventes at Finanstilsynet etter hvert vil fastsette et pliktig skjema som skal benyttes ved flagging.

Finanstilsynets sanksjonsadgang

Oslo Børs er utpekt til å motta og offentliggjøre flaggemeldingene. Finanstilsynet fører tilsyn med overholdelsen av reglene om flaggeplikt, og Finanstilsynet har nå fått utvidede hjemler til å illegge overtredelsesgebyr og å suspendere stemmerettigheter ved overtredelse av flaggereglene.



Therese Thoresen
Partner, Oslo

ESEF- Elektronisk merking av årsregnskapet

For 2022 utvides reglene for ESEF-merking av årsregnskapet ved at også notene skal merkes i tillegg til hovedoppstillingene i konsernregnskapet. Reglene gjelder alle foretak med aksjer eller obligasjoner notert på et regulert marked i EU. Regulerte markeder i Norge er Oslo Børs' hovedliste og Euronext Expand. Finanstilsynet har offentliggjort et [likelydende brev til alle selskaper](#) om temaet hvor de minner om reglene og påpeker enkelte mangler.

Formålet ved den elektroniske merkingen er å øke tilgjengeligheten og sammenlignbarheten av finansiell informasjon på tvers av landegrenser og språk. Merkingen skjer ved bruk av

et felles elektronisk rapporteringsformat - ESEF (European Single Electronic Format) - som gjør årsregnskapet maskinlesbart. For 2022 skal oppstillingene for resultat, balanse, kontantstrøm og egenkapital i konsernregnskapet og noter merkes. I tillegg skal årsrapporten rapporteres som en ZIP-fil i et XHTML-format.

Det er ikke krav til merking av morselskapets selskapsregnskap eller regnskaper for datterselskaper. Det er i tillegg enkelte andre unntak som kan være relevant for det enkelte foretak. Det merkede årsregnskapet er det selskapet skal publisere på Oslo Børs, ikke en PDF. Styret må derfor sørge for å behandle ESEF-merkingen. Den elektroniske merkingen av konsernregnskapet skal kontrolleres av selskapets revisor og omtales i et særskilt avsnitt i revisjonsberetningen. Prosessen med å merke årsregnskapet må dermed koordineres med revisor slik at det blir tid til å gjennomføre en forsvarlig revisjon i tide for styrebehandlingen.

Merk at kravet om ESEF-merking også gjelder tredjelandsutstedere.

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





Utvalgte emner





Øystein Blåka Sandvik
Partner, Oslo

Bærekraft - et overblikk

Temaet bærekraft, og spesielt klima, befinner seg høyt oppe på den regulatoriske agendaen for tiden. Nye reguleringer som store og børsnoterte foretak må forholde seg til, har kommet og kommer, og klima er også et prioritert område for tilsynsmyndighetene.

De nye reguleringene innebærer vesentlig utvidete rapporteringskrav. Klima er omtalt i eget kapittel *Klimarisiko og klimarapportering*.

Gjeldende regulering

De største foretakene i Norge, herunder børsnoterte foretak, må avgi en redegjørelse om samfunnsansvar. Det er ikke krav om at foretakene benytter et særskilt rammeverk ved rapporteringen, men mye brukte rammeverk er GRI, TCFD og GHG-protokollen.

GRI - Global Reporting Initiative - er en standard med prinsipper og veiledning for helhetlig rapportering av bærekraft. GRI er foreløpig verdens og Norges mest brukte rammeverk for bærekraftsrapportering. GRI har fokus på vesentlige tema innen økonomi, miljø og samfunn. Se nærmere omtale i *eget kapittel*.

TCFD - Task force on climate-related financial disclosures - er det ledende rammeverk for rapportering av klimarisiko. Fokus ligger i hovedsak på klimarelaterte opplysninger og ikke på andre ESG temaer. TCFD er beskrevet nærmere i [eget kapittel](#).

GHG-protokollen eller green house gas protocol er den mest brukte standarden for klimaregnskap. GHG-protokollen er en internasjonalt anerkjent standard som definerer krav og gir veiledning om hvordan en organisasjons klimavtrykk skal måles. GHG-protokollen er omtalt i [eget kapittel](#).

Kommende regulering

Regelverket som først vil treffe de største børsnoterte foretakene er EU-taksonomien, som vil forventes å gjelde for regnskapsåret 2023. Med EU-taksonomien må foretakene rapportere på hvilken andel av de økonomiske aktivitetene som anses å være bærekraftige. Hvorvidt en økonomisk aktivitet er bærekraftig vil blant annet måles mot definerte klima- og miljømål.

Rapporteringspliktige foretak vil utvides i takt med rapporteringsplikten etter CSRD. EU-taksonomien er nærmere omtalt i [eget kapittel](#).

Fra regnskapsåret 2024 forventes at det nye bærekraftsdirektivet fra EU - Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) - vil gjennomføres i norsk rett. Også etter dette regelverket er det de største børsnoterte foretakene som må rapportere det første

året, men allerede for 2025 vil rapporteringsplikten utvides til å gjelde alle store foretak. Deretter vil små og mellomstore børsnoterte foretak bli rapporteringspliktige fra 2026. Bærekraftsrapporteringen etter dette direktivet vil erstatte dagens redegjørelse om samfunnsansvar. Til forskjell fra redegjørelsen om samfunnsansvar, blir det pliktig å følge nye europeiske rapporteringsstandarder for bærekraftsinformasjon ved bærekraftsrapporteringen. Disse rapporteringsstandardene vil bygge på kjente rammeverk for bærekraftsrapportering, som GRI, TCFD og GHG-protokollen. Det nye Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) er omtalt i [eget kapittel](#).

Foruten initiativene til bærekraftsrapportering som kommer fra EU, er det også andre tiltak innen bærekraftsrapportering som kan få betydning for norske foretak. International Sustainability Standards Board (ISSB) - utarbeider globale standarder for rapportering av bærekraft med investorfokus, og for å sikre en integrert rapportering med IFRS. ISSB har foreløpig publisert to standarder for bærekraftsrapportering: en generell standard og en med fokus på klima. USAs Securities and Exchange Commission (SEC) har også publisert et forslag til standard for bærekraftsrapportering, men dette er et smalere forslag med fokus på klimarelaterte risikoer og muligheter.

Økt regulering vil påvirke både rapportering og styringsmodell

Betydningen av klima og andre bærekraftsforhold for store og børsnoterte foretak vil på kort sikt trolig være mer drevet av det høye tempoet på den regulatoriske utviklingen enn av det markedet foretaket opererer i. Klimarisiko og bærekraft er høyt oppe på agendaen til regulerende myndigheter i Norge og internasjonalt, og det er høye forventninger til mer detaljert redegjørelse for klimarisiko. Finanstilsynet har gjennom den senere tids spørreundersøkelser og temarapporter tydelig signalisert sine forventninger til de børsnoterte foretakenes arbeid med bærekraft generelt og klimarisiko spesielt. Historisk har mye av fokuset i diskusjoner rundt disse temaene vært rettet mot rapporteringsdimensjonen. Styringsmodell, strategi, risikostyring og måling knyttet til bærekraft, og klimarisiko spesielt, har historisk fått for lite oppmerksomhet. De børsnoterte foretakene er på veldig forskjellige stadier for integrering av bærekraft og klimarisiko i virksomhetsstyringen og rapporteringen. Den økte oppmerksomheten mot temaet innebærer at det nå er helt nødvendig for alle store og børsnoterte foretak å ta stilling til styringsmodell og rapportering på området. Det er kun slik de kan møte forventninger fra regulerende myndigheter og omverden på relevant måte og gjøre seg klar for kommende obligatoriske rapporteringskrav.

Finanstilsynet har kartlagt foretakenes bærekraftsrapportering

Finanstilsynet gjennomførte i 2020 en

kartlegging av foretakenes bærekraftsrapportering, og har blant annet gjennom dette bidratt til å synliggjøre hva som er sentralt for at bærekraftsrapportering skal gi nyttig informasjon til beslutningstakere. En av deres klare anbefalinger er at foretakene gir informasjon om virksomhetens eksponering mot klimaendringer, slik at interessentene kan vurdere foretakets rolle i omstillingen til et lavutslippssamfunn. Her kan anbefalingene fra TCFD være en løsning, og vil lede til en rapportering som oppfylles mange av kravene i CSRD. Finanstilsynet påpeker også at kartlegging av eventuelle *strandede eiendeler* ved overgangen til et lavutslippssamfunn vil inngå i vurderingen (se nærmere om denne typen eiendeler nedenfor). Videre vil klimarisiko kunne være et element i verdsettelsen av eiendeler.

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

Finanstilsynet følger opp foretakenes vurderinger knyttet til strandede eiendeler

I mars 2021 fulgte Finanstilsynet opp ovennevnte kartlegging ved å sende ut et spørreskjema om *strandede eiendeler* til børsnoterte foretak. Strandede eiendeler

defineres som eiendeler som har redusert eller ingen verdi, som følge av endringer i eksterne rammebetingelser, inkludert endringer i teknologi, regelverk, markeder eller samfunnsvaner.

Blant forhold Finanstilsynet spurte etter var:

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

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

Finanstilsynet forventer at klima er på agendaen i revisjonsutvalget

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

- Har revisjonsutvalget diskutert eventuelle endringer i tilnærmingen til revisjonen på grunn av klimarisiko med revisor?

- Har revisjonsutvalget vurdert hvordan klimaendringer påvirker årsregnskapet?
- Har revisjonsutvalget vurdert virkningene av strandede eiendeler på årsregnskapet?
- Hva er hovedgrunnene til at revisjonsutvalget ikke har vurdert hvordan klimarisiko påvirker årsregnskapet?

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

Finanstilsynet har vurdert foretakenes behandling av klimarisiko

I mai - oktober 2022 gjennomførte Finanstilsynet et tematisyn rettet mot blant annet børsnoterte foretak om deres behandling av klimarisiko i årsregnskapet og i bærekraftsrapporteringen. Finanstilsynet publiserte tilsynsrapporten i desember 2022.

Finanstilsynet har observert at det ofte gis mangelfulle opplysninger om klimarisiko og de fleste foretakene oppgir ikke hvordan de skal nå klimarelaterte mål. Flere foretak tenderer til å vie omtale av klimamuligheter og grønne virksomhetsområder ufortjent mye plass.

Integrer bærekraft og klima i den løpende virksomhetsstyringen

Arbeidet med bærekraft handler om mer enn rapportering. Et godt og robust arbeid med bærekraft forutsetter blant annet at foretaket

integrerer bærekraftsrisikoer og -muligheter i forretningsstrategien og den løpende ledelsesrapporteringen. En styringsmodell som ivaretar bærekraft i løpende drift bør raskt være på plass i de store og børsnoterte foretakene.

[EU: Bærekraftig finans](#)

[TCFD Recommendations](#)

[EC Guidelines on reporting climate-related information \(2019\)](#)

Også åpenhetsloven og likestillings- og diskrimineringsloven har krav relatert til bærekraft. Disse omtales ikke her.





Hanne Sælemyr Johansen
Partner, Bergen

Klimarisiko og klimarapportering

“Regjeringen forventer at foretakene rapporterer om hvordan de påvirkes av og håndterer klima- og miljørisiko, og hvordan deres aktiviteter påvirker klima og miljø, herunder informasjon om klimagassutslipp fra verdikjeder der det er relevant.” Dette stod å lese i regjeringens finansmarkedsmelding for 2023.

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

Finansmarkedet trenger tilgang på klimarelatert informasjon

Foretak er utsatt for finansiell klimarisiko både i form av fysiske klimaendringer og tiltakene som iverksettes for å bekjempe dem. Fordi klimarisiko handler om potensielle finansielle konsekvenser for foretakene, herunder sviktende lønnsomhet og “stranded assets”, utgjør klimarisiko en forretningsrisiko. Nøkkelforskjellen er at klimarisiko ofte er preget av lange tidshorisonter, noe som gjør det utfordrende for styrer å ta høyde for klimarisiko på lik linje med annen forretningsrisiko.

Finansaktører har uttrykt behov for tilgang på mer klimarelatert informasjon fra foretakene for å kunne vurdere og prise risikoen og skape forutsigbarhet og sikkerhet i finansmarkedet. Finansmarkedets tilgang på god klimarapportering er, ifølge Finanstilsynet, sentralt for å kunne gjennomføre omstillingen til et lavutslippssamfunn. God klimarapportering innebærer både:

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

Krav til klimarapportering øker

Klima har pekt seg ut som høyt oppe på den regulatoriske agendaen. Økte krav drives fra EU, og i følge deres *Non-Financial Reporting Directive* (NFRD) skal det opplyses om både klimaendringers konsekvenser for foretaket

(klimarisiko og -muligheter) og foretakets påvirkning på klimaet (klimaregnskap).

I regnskapsloven [§ 3-3c Redegjørelse om samfunnsansvar](#), kreves det at foretaket skal redegjøre for sine kreves det at foretaket skal redegjøre for sine vesentlige ESG-risikoen. I april 2021 la EU frem et forslag til Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) som skal erstatte gjeldende direktiv (NFRD). CSRD ble vedtatt i EU november 2022, og vil omfatte alle store foretak og alle foretak notert på regulerte markeder. CSRD introduserer mer detaljerte rapporteringskrav og rapportering i samsvar med obligatoriske “European Sustainability Reporting Standards” (ESRS) som nylig har vært på høring. Utkast til standarder ble oversendt EU-kommisjonen for behandling i november 2022. Reviderte høringsutkast ble fremlagt i juni 2023, og ble vedtatt av EU-kommisjonen 31. juli 2023. Det vil bli krav om revisjon av rapporteringen. Nye krav til bærekraftsrapportering er forventet å gjelde i EU fra regnskapsåret 2024 med første rapportering i 2025, og i Norge er ambisjonen å følge EUs tidslinje.

[Lovutredningen](#) om gjennomføringen av CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) ble overlevert fra Verdpapirlovutvalget til Finansdepartementet 22. mai 2023. Lovutvalget har som ventet lagt seg tett opp til direktivteksten i sitt forslag til gjennomføring av foretakenes bærekraftsrapportering i norsk rett. Både krav og tidslinjer blir derfor i stor grad gjennomført som i EU. Les mer om CSRD [egget kapittel](#).

Finanssektoren står overfor økende forventninger til klimarapportering, og dette vil påvirke foretakene til forsterket fokus på klima- og bærekraftsrelatert informasjon. I november 2020 ga den europeiske sentralbanken (ECB) ut sin veiledning om klima- og miljørelaterte risikoen. I veiledningen kommuniserer ECB forventninger både til risikostyring og rapportering. ECB sier at bankene er forventet å publisere meningsfulle måltall knyttet til klima- og miljørelatert risiko. I november 2022 publiserte ECB sin tematiske gjennomgang av klima- og miljørelaterte risikoen hvor de blant annet påpekte at bankene må bruke fremtidsrettet og detaljert informasjon for deres forretningsstrategi, risikokvantifisering og rapporteringspraksis i tilknytning til klima- og miljørelaterte risikoen.

I tillegg kom det nye rapporteringskrav for finanssektoren i EU i form av Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) i begynnelsen av 2021 som skal øke åpenhet om bærekraft blant finansinstitusjoner og markedssaktører. Forskriften består av rapporteringskrav på organisasjons-, tjeneste- og produktnivå (i henhold til EU-taksonomien) for å standardisere hvordan virksomheter kommuniserer og måler bærekraft, og dermed forhindre “grønnvasking” og muliggjøre sammenligning av bærekraftige investeringsbeslutninger. EØS-komiteen vedtok i april 2022 å innlemme taksonomiforordningen og offentliggjøringsforordningen i EØS-avtalen. Reglene ble satt i kraft i Norge fra 1. januar 2023, med virkning for regnskapsåret 2023. Taksonomiforordningen klassifiserer

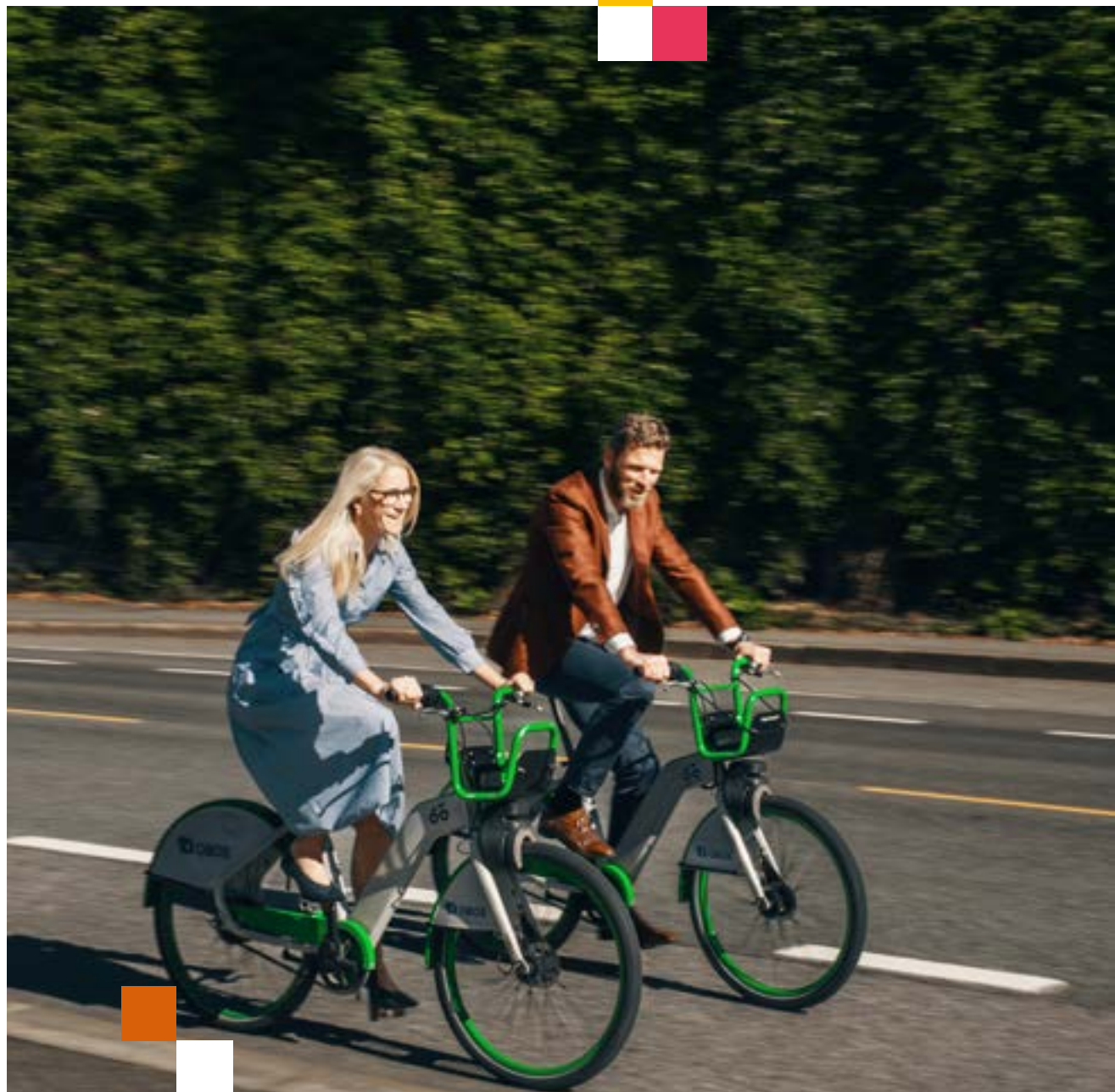
økonomiske aktiviteter som enten bærekraftige eller ikke bærekraftige, og lovfester definisjoner for hva som kan kalles bærekraftig i næringslivet, pålegger store foretak nye rapporteringskrav og forventes å bli styrende for tilgangen til grønn finansiering. Les mer i eget kapittel om taksonomien.

TCFD er beste praksis for klimarapportering

Rapportering på klimarisiko har gått fra anbefalinger til i noen tilfeller pålagte krav. Hvordan denne rapporteringen skal legges frem har i stor grad blitt etablert av Taskforce on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). Du kan lese mer i [*eget kapittel om TCFD*](#).

GHG (Greenhouse Gas)-protokollen for måling og rapportering av klimagassutslipp

GHG-protokollen har delt klimagassutslipp inn i tre forskjellige klasser (scope 1, 2 og 3) for å enklere kunne identifisere og jobbe systematisk mot global oppvarming. Denne klassifiseringen har blitt et standardisert begrep og brukes også av andre, herunder i amerikansk (USA) lovgivning og i EU-lovgivning. Scope 1 defineres som direkte utslipp fra egneide produksjonsmidler eller produksjonsmidler som kontrolleres av foretaket. Scope 2 defineres som indirekte utslipp fra produksjon av innkjøpt elektrisitet, varme, kjøling og damp. Scope 3 er alle andre indirekte utslipp som forekommer både oppstrøm og nedstrøm i selskapets verdikjede. Du kan lese mer i eget [*kapittel om GHG-protokollen*](#).





Erlend Bjørklund
Manager, Oslo

TCFD - Rapportering på klimarisiko

Taskforce on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) har utarbeidet et rammeverk for å rapportere på hvordan de klimarelaterte forholdene er integrert i foretakets styringsstruktur. Dette har etablert seg som beste praksis i markedet for hvordan foretak kommuniserer hvordan de er berørt av klimarisiko, samt hvordan deres virksomhet har en styringsstruktur og strategi som tar hensyn til dette.

For å rapportere på klimarisiko i henhold til beste praksis må foretakene ha en styringsstruktur hvor klimarelaterte forhold er ivaretatt. Klimarelaterte forhold må i tillegg være forankret i styringsmodellen, forretningsstrategien og langsiktig strategisk og finansiell planlegging.

TCFD er næringslivets de facto standard for rapportering på klimarisiko frem til EUs Bærekraftsdirektiv (CSRD) trer i kraft

Fysiske klimaendringer og samfunnets omstilling til et utslippsfritt samfunn skaper både risikoer og muligheter for næringslivet. Foretak må derfor forstå hvordan de skal møte klimarisiko for å sikre konkurransekraft. Rapporteringen av virksomhetenes identifiserte klimarisikoer og -muligheter er den beste måten å synliggjøre dette for interessenter.

Klimarisiko har fått økende oppmerksomhet fra næringslivet, og i følge *Klimaindeksen 2023* har kun 55 selskaper blant Norges 100 største benytter anbefalingene i rammeverket til TCFD. Dette er en positiv økning fra 40 selskaper i fjor, med fremdeles overraskende lavt blant næringslivets største aktører.

Anbefalingene fra TCFD om rapportering på klimarisiko kan ved første øyekast virke som enda et rammeverk i en voksende bærekraftsjungel. I praksis har TCFD potensialet til å styrke og strømlinjeforme alle klimarelaterte aktiviteter til et foretak, fra risikostyring til tiltak som reduserer negativ påvirkning, og forankre disse i styringsmodellen, forretningsstrategien og langsiktig strategisk og finansiell planlegging.

TCFD er i dag næringslivets de facto standard for rapportering på klimarisiko, men selv de som benytter rammeverket sliter med å tilby konsistent og transparent rapportering. Klimaindeksen 2023 viser at 32 % av

selskapene benytter minst to klimascenarioer, en økning fra kun 26 % året før

Mangel på konsistens og transparens i rapportering på klimarisiko gjør det vanskelig å innhente sammenlignbar innsikt og etablere et sterkt beslutningsgrunnlag. Dette er spesielt utfordrende for finansaktører som skal ta en investeringsbeslutning på bakgrunn av en helhetlig risikovurdering.

Hvordan kan styret operasjonalisere TCFD?

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

1. **Styringsmodell:** TCFD anbefaler en tydelig integrering og forankring av ansvar i foretakets styre og ledelse for oppfølging av klimarisikoer og muligheter.
2. **Forretningsstrategi:** TCFD anbefaler at foretak kartlegger egen evne til å tilpasse virksomheten i fremtidige klimascenarioer og at klimahensyn integreres i strategisk og finansiell planlegging.
3. **Risikostyring:** TCFD anbefaler at foretak integrerer klimarisiko i overordnede prosesser for identifisering, vurdering og håndtering av forretningsrisiko.
4. **Mål og indikatorer:** TCFD anbefaler at foretak setter mål og utvikler indikatorer for å vurdere klimarisikoer og -muligheter.

Som er minimum bør foretak ha et klimaregnskap, men bør også vurdere andre styringstall (f.eks. intern karbonpris).

Beste praksis for TCFD-rapportering

Beste praksis for håndtering av klimarisiko består av fire konkrete elementer. Disse skaper et sterkt grunnlag for rapportering, men gir også høy strategisk verdi for selskapets styring og kontroll.

1: Styringskultur

Først og fremst bør selskaper etablere en tydelig styringsstruktur for overvåking og håndtering av klimarisiko. Verden er i konstant endring, og klimarisiko vil dermed kreve en kontinuerlig oppfølging, forankret i selskapets styre og ledelse. Tydelige rutiner og ansvarsområder er suksessfaktorer for å få en robust styringsstruktur.

2: Minst to scenarier

For å sikre kvalitet og sammenlignbarhet, er det anbefalt at selskaper bruker minst to klimascenarier i enhver analyse. Hvordan et selskap er eksponert for klimarisiko vil være avhengig av hvilket scenario man ser hen til, og det er viktig å fange opp hele spekteret av mulige konsekvenser. TCFD-anbefalingene og etablert beste praksis viser at selskaper bør begynne med å benytte seg av scenarier fra FNs klimapanel (1,5oC, 2oC eller 3oC) eller fra Det internasjonale energibyrået (STEPS, SDS eller NZE2050) om det er mulig, da dette skaper sammenlignbarhet på tvers av selskaper og bransjer.

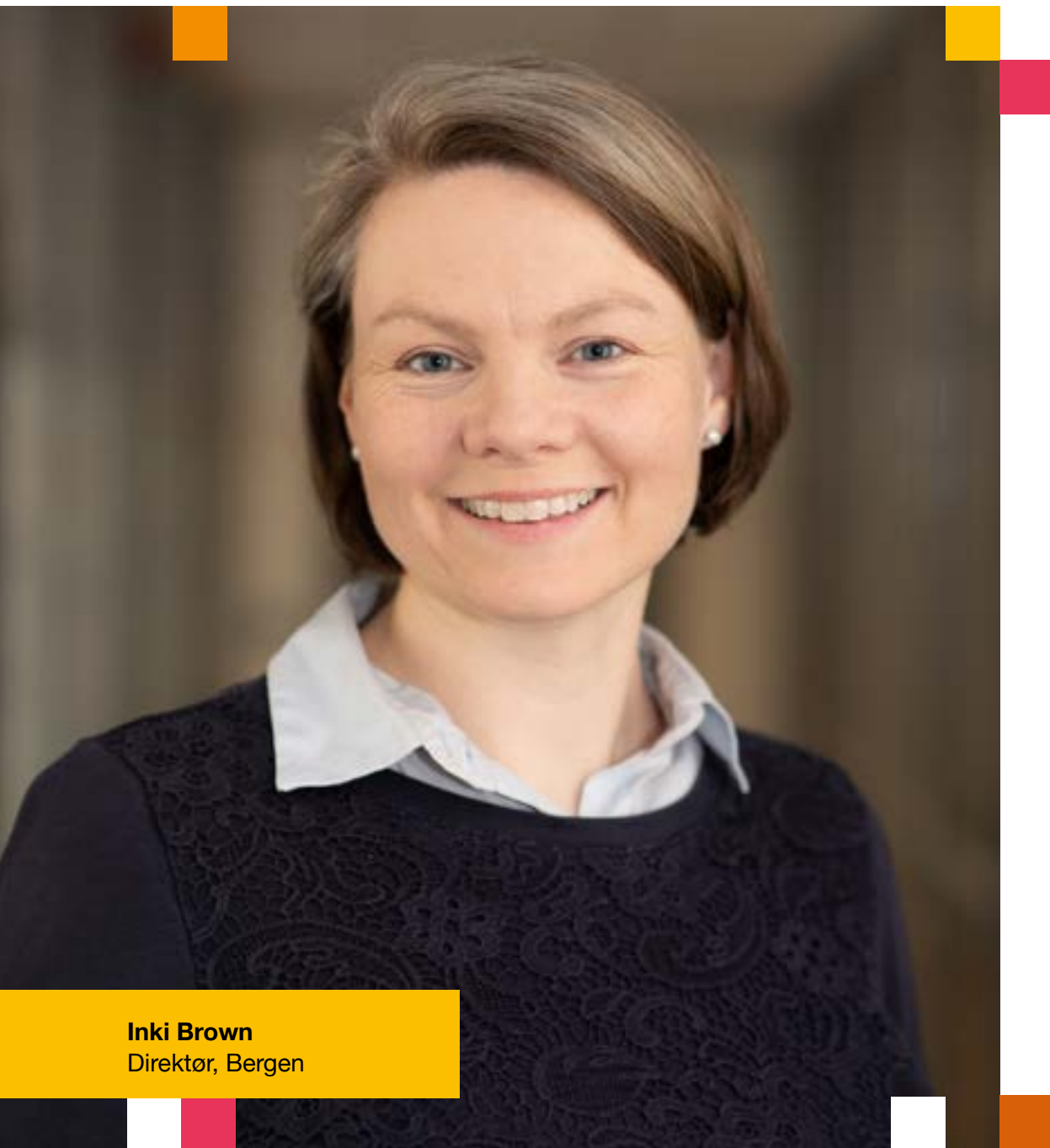
3: Tallfestede estimater

Det er også viktig at selskaper tallfester risikoer og muligheter. Dette er ofte krevende, men med gode forutsetninger og dokumenterte antagelser vil dette skape et mer robust beslutningsgrunnlag for strategiske grep, spesielt knyttet til nye investeringer eller salgsmuligheter.

4: Strategisk handlingsplan

Etter at selskapet har fått en robust klimarisikoanalyse på plass, kan man etablere en strategisk handlingsplan for å håndtere klimarisiko. Handlingsplanen bør være tett knyttet til de tallfestede resultatene i analysen, men bør også trekke på funn om tidshorisonter og konsekvensvurderinger for risikoer og muligheter fra klimarisikoanalysen. Handlingsplanen bør også være en integrert del av selskapets helhetlige strategi og ha egne KPIer, frister, eiere og oppfølgingsrutiner.





Inki Brown
Direktør, Bergen

Klimaregnskap legger grunnlaget for bedriftens arbeid med å kutte utslipp

Uten en god oversikt over foretakets klimafotavtrykk er det vanskelig å prioritere tiltak og vite om man er på riktig vei. Klimaregnskapet er et viktig verktøy her. Et klimaregnskap belyser alle klimagassutslippene et foretak har direkte kontroll over og hvilke utslipp det kan påvirke i sin verdikjede. Den globale standarden for rapportering av klimaregnskap er *Greenhouse Gas Protocol* (GHG-protokollen), hvor det settes tydelige rammer for hva som skal inkluderes og hvordan bedriftene skal rapportere sine utslipp. GHG-protokollen legger grunnlaget for klimarapportering i bærekraftsdirektivet (CSRD) og i frivillige rammeverk som GRI og TCFD.

GHG-protokollens struktur

Det er fem grunnprinsipper som ligger til grunn for rapportering i henhold til GHG-protokollen: Relevans, fullstendighet, konsistens, åpenhet og nøyaktighet. Disse prinsippene skal sikre at leseren av rapporten kan forstå hva som ligger bak klimaregnskapet, hvilke forutsetninger som er tatt, og eventuelle utelatelser. Når foretaket har rapportert over flere år skal det også være mulig å sammenligne tallene over tid for å identifisere trender.

I henhold til GHG-protokollen blir klimagassutslipp kategorisert etter scope 1, 2 eller 3, basert på hvilke utslipp foretaket har kontroll over og påvirkning på.

I tillegg skal utslipp av karbondioksid fra biogene kilder (f.eks. biodrivstoff) inkluderes i klimaregnskapet, men utenfor de tre ovennevnte scopene.

Scope 1 - direkte utslipp

Scope 1 omfatter foretakets direkte utslipp fra egen eller kontrollert produksjon, lokaler og utstyr. Et eksempel på utslipp i scope 1 er utslipp fra forbrenning av drivstoff i kjøretøy som foretaket eier. Eventuelle lekkasjer av klimagasser, f.eks. kjølemedier, fra foretakets utstyr skal også inkluderes her.

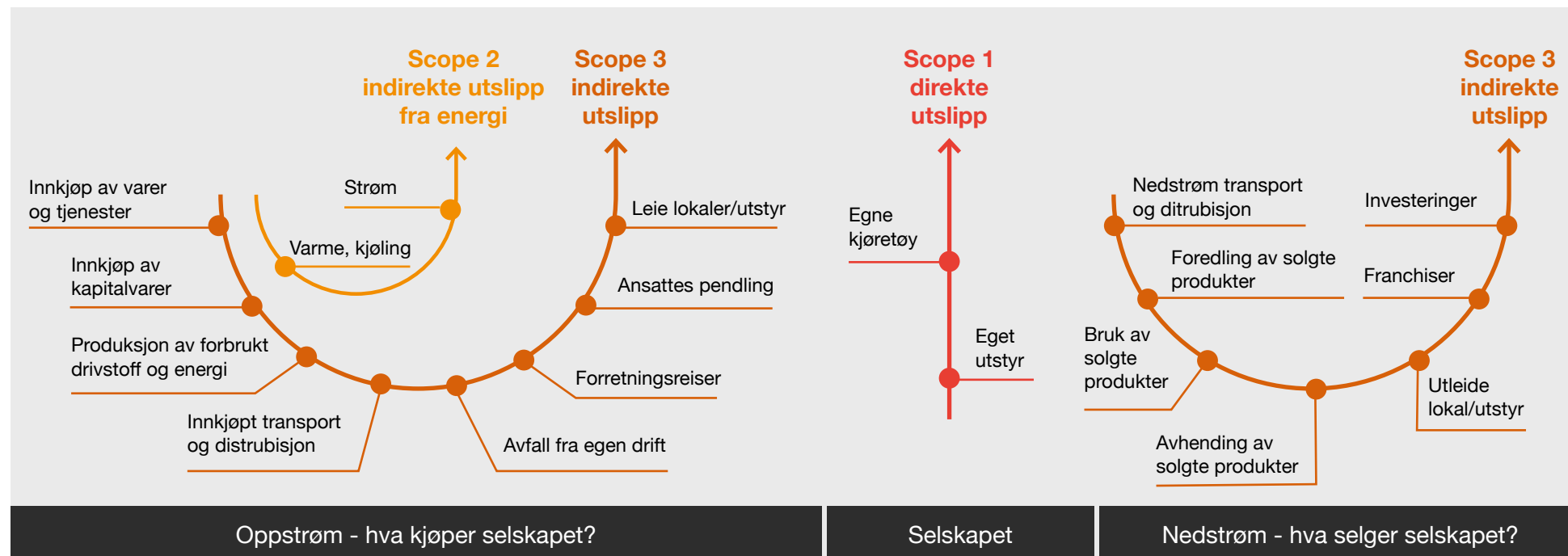
Scope 2 - indirekte utslipp fra energi

Scope 2 omfatter utslipp tilknyttet

produksjonen av energi foretaket kjøper, som strøm eller fjernvarme. Disse utslippene skal rapporteres både i henhold til lokasjonsbasert og markedsbasert metode. Lokasjonsbasert metode baserer seg på elektrisitetsmix i det området foretaket opererer, mens ved markedsbasert metode blir klimapåvirkningen beregnet basert på hvorvidt foretaket har kjøpt garantert fornybar strøm (opprinnelsesgarantier).

Scope 3 - alle andre indirekte utslipp

Scope 3 er den mest omfattende delen av et klimaregnskap, og omfatter utslipp fra hele verdikjeden; både utslipp fra produksjon av innkjøpte varer og tjenester, og utslipp fra produkter man leverer til kunder (f.eks.



strømforbruk i elektriske varer foretaket har solgt), investeringer osv. GHG-protokollen definerer 15 ulike kategorier i Scope 3, og for å sikre komplett rapportering anbefales at foretaket utfører en screening for å estimere sine utslipp i alle disse kategoriene, for så å detaljere utslippene i de mest vesentlige kategoriene. Ulike bransjer, og ulike foretak i samme bransje, vil kunne se stor variasjon i hvilke kategorier som inneholder de største utslippskildene.

Ettersom Scope 3 inneholder utslipp fra både innkjøpte og solgte produkter er dette ofte det mest utfordrende området med tanke på data og kompleksitet. Foretaket er avhengig av samarbeid med sine leverandører for å sikre god kvalitet på utslippstall, og initielt estimerte resultater kan endres mye etter hvert som man innhenter mer nøyaktige tall. Likevel er en oversikt over utslippene i Scope 3 essensielt for å få et klimaregnskap av god kvalitet. Scope 3 står ofte for mellom 80-99 % av et foretaks totale utslipp, og en bedre forståelse av denne påvirkningen vil også være viktig informasjon for å redusere klimarisiko i verdikjeden.

Rapportering

Mange foretak som er i startfasen med å lage sine første klimaregnskap tar prosessen stegvis. For å rapportere i henhold til GHG-protokollen må man som et minimum inkludere utslipp i Scope 1 og Scope 2. Disse utslippene kommer fra kilder hvor det som regel er overkommelig å finne informasjon om mengdedata, f.eks. mengde drivstoff eller strømforbruk.

Krav til også å rapportere på utslippene i Scope 3 er på vei. Bærekraftsdirektivet (CSRD) inneholder slike krav til rapportering på klimapåvirkning fra verdikjeden. Ettersom det er en omfattende prosess å innhente data og informasjon fra leverandører, anbefaler vi at foretak starter prosessen allerede nå, noe som også vil styrke og forenkle fremtidig arbeid med utslippskutt.

Ovenstående er selvsagt en forenkling av en omfattende standard, som er utfyllende beskrevet på <https://ghgprotocol.org/>





Hanne Løvstad
Partner, Oslo

Bærekrafts- rapportering. GRI - mest brukt og best likt

Det finnes en rekke standarder for rapportering av bærekraft. Blant disse er Global Reporting Initiative (GRI) den mest brukte standarden for bærekraftsrapportering i Norge, og mer enn 10.000 foretak rapporterer i henhold til den globalt. GRI angir prinsipper, krav, anbefalinger og veiledninger for rapportering av bærekraft. Standarden er fleksibel og den kan brukes sammen med andre standarder og anbefalinger for bærekraftsrapportering. Selskaper som er kjent med, eller som allerede rapporterer etter GRI, vil kunne kjenne igjen mange av kravene til rapportering i det

nye bærekraftsdirektivet til EU (CSRD), les mer om dette *i eget kapittel*. Dette fordi bærekraftsdirektivet tar utgangspunkt i allerede eksisterende standarder, og fordi GRI er involvert i arbeidet med utviklingen av nye bærekraftsstandarter i EU.

Gjennom sine aktiviteter og forretningsforbindelser har foretak en effekt på økonomi, miljø og mennesker, og kan bidra positivt eller negativt til bærekraftig utvikling. Målet med rapportering i tråd med GRI-standardene er åpenhet rundt hvordan foretak bidrar eller målene foretakene har for å bidra til bærekraftig utvikling. Vesentlighetsvurdering er en bærebjelke i GRI-rapporteringen. I GRI-standardene refererer begrepet bærekraftsrapportering til prosessen med å rapportere. Denne prosessen starter med at foretaket bestemmer sine vesentlige bærekraftstemaer, altså områdene hvor foretaket har størst påvirkning.

GRI er et helhetlig rammeverk for bærekraftsrapportering. Rammeverket består av 3 typer standarder:

- Universelle standarder (3 stk)
- Sektorstandarder (nytt fra 2021)
- Emnespesifikke standarder (topic standards)

De universelle standardene i GRI gjelder alle foretak og organisasjoner som rapporterer i samsvar med GRI og inneholder blant annet rapporteringskrav knyttet til organisasjonens struktur, rapporteringspraksis, foretaksstyring og strategi. Standardene gir praktisk veiledning for hvordan vesentlighetsvurderingen skal

gjennomføres. Gjennom oppdateringene av de universelle standardene i 2021, ble fokuset på sannsynlighet og konsekvens i vurderingen av hva som er foretakets vesentlige påvirkning på økonomi, miljø og samfunn skjerpet. Dette fokuset samsvarer bedre med etablerte metoder for vurdering av risikoer som påvirker foretaket.

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

Emnespesifikke standarder definerer rapporteringskrav knyttet til temaer som for eksempel avfallshåndtering, energiforbruk, klimagassutslipp, biodiversitet, helse, miljø og sikkerhet (HMS), arbeidstakerrettigheter og menneskerettigheter. Foretakene må rapportere på de emnene de har identifisert som vesentlige for sin virksomhet.

Det understrekes i GRI at vesentlig påvirkning er eneste vurderingsparameter for å definere

om et tema er vesentlig for rapporteringen, og foretaket må redegjøre for hvert vesentlige tema i sin bærekraftsrapport. GRI inneholder krav og praktiske føringer for hvordan foretaket skal redegjøre for håndteringen av vesentlige temaer innenfor bærekraft. For hvert vesentlige tema skal foretaket beskrive:

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

For alle bærekraftsrapporter som publiseres etter 1. januar 2023 må man benytte 2021-versjonen av GRI-standardene såfremt man hevder at bærekraftsrapporteringen er i samsvar med GRI. Tidligere kunne foretakene velge mellom to ambisjonsnivåer

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





Thomas Steffensen
Partner, Oslo

På tide å sette vesentlighet på revisjons- utvalgets agenda?

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

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

Hvordan defineres vesentlighet og hvor finnes veiledning?

Regnskapsstandarden IAS 1 Presentasjon av finansregnskap reflekterer den tradisjonelle måten å se på vesentlighet fra et regnskapsmessig ståsted og sier at informasjon er vesentlig dersom:

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

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

Regnskapsloven definerer “Vesentlig opplysning” som:

“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.”

Bestemmelsen i regnskapsloven tydeliggjør hva

vesentlig informasjon er og inneholder ikke krav om tallfesting av vesentlighet.

Veiledning til foretakene om vurdering av vesentlighet

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

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

Global Reporting Initiatives (GRI) definisjon av vesentlighet setter fokus på rapportering knyttet til de forhold som reflekterer foretakets mest vesentlige påvirkning på økonomi, miljø og mennesker, herunder menneskerettigheter.

Et konsept, ofte omtalt som dobbel vesentlighet, er også lagt til grunn i EUs Non-Financial Reporting Directive (NFRD) og nytt Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Ved dobbelt vesentlighet skal vesentlighet vurderes både opp mot foretakets påvirkning på omgivelsene, menneskene og styringen av foretaket og opp mot hvordan foretaket selv blir påvirket.

Bestemmelser om revisors kommunikasjon av vesentlighetsvurderinger til foretaket

Revisjonsforordningen pålegger revisor for foretak som er pliktige til å ha revisjonsutvalg, blant annet å rapportere de kvantitative vesentlighetsnivåene som er benyttet i revisjonen til revisjonsutvalget. Revisor skal også angi kvalitative faktorer som ble tatt i betraktning ved fastsettelsen av vesentlighetsnivået. Revisor vil gjerne presenterer sine vesentlighetsvurderinger for revisjonsutvalget allerede i tilknytning til presentasjonen av revisjonsplanen. På den måten kan revisor og foretaket sammen reflektere rundt hva som har størst betydning for brukerne, og som dermed er vesentlig for vurderingen av finansregnskapet.

Hvilken tilnærming har foretakene til vesentlighet i rapportering i dag?

Det foreligger begrenset med empiri knyttet til temaet. Vår erfaring fra arbeid med norske foretak av forskjellig størrelse er at få foretak har hatt en systematisk og dokumentert tilnærming til vesentlighetsvurderinger. Dette samsvarer med Finanstilsynets funn, publisert i 2021 gjennom temarapporten [Revisjonsutvalg og revisors vesentlighetsgrenser](#). Manglende systematikk kan lede til manglende konsistens i både kvantitative og kvalitative vurderinger av informasjonen i årsregnskapet, noe som selvsagt er uheldig for det enkelte foretaks rapportering, men også på grunn av svekket sammenlignbarhet mellom ulike foretaks rapportering.

For ikke-finansiell informasjon er vår forventning at vesentlighet blir et viktigere tema fremover og reflekteres gjennom en modning i styringsmodellen. EFRAGs bærekraftsstandards, som utfyller CSRD, setter fokus på vesentlighet gjennom formålet om å ha et sammenhengende og omfattende sett med rapporteringsstandards, som dekker alle bærekraftsspørsmål fra et perspektiv som bygger på dobbelt vesentlighet.

Bør vesentlighet opp på agendaen i revisjonsutvalget?

I Finanstilsynets temarapport [Revisjonsutvalg og revisors vesentlighetsgrenser](#) nevnt ovenfor, tar de til orde for at revisjonsutvalgene i samarbeid med revisor, må vurdere hva som utgjør en vesentlig feil for regnskapsbrukerne.

I en temarapport fra 2022, [Kartlegging av hvordan revisjonsutvalg etterlever reglene i allmennaksjeloven](#), påpeker Finanstilsynet viktigheten av at revisjonsutvalget har både revisors og ledelsens vesentlighetsvurderinger på agendaen. Finanstilsynet tar til orde for at revisjonsutvalget detaljert må sette seg inn i hvordan revisor anvender vesentlighet i sin revisjon. I tillegg gir Finanstilsynet uttrykk for at revisjonsutvalget bør vurdere ledelsens vesentlighetsvurderinger og prinsippene som er lagt til grunn for disse.

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

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





Nytten av god kommunikasjon med revisor

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

Kommunikasjon med styret

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

Revisor skal i henhold til lovgivningen påpeke lovbrudd som berører følgende av styrets ansvarsområder:

Peter Wallace
Partner, Oslo

forvaltningsansvaret, tilsynsansvaret, informasjonsansvaret og ansvaret for å handle når egenkapitalen er lavere enn forsvarlig. Kommunikasjonen skal omfatte alle forhold fremkommet ved revisjonen som styret bør gjøres kjent med, slik at det kan ivareta sitt ansvar og sine oppgaver. Vesentlige mangler i foretakets interne kontroll, brudd på bokføringsreglene og andre lovkrav samt avdekkede misligheter, er et minimum av hva revisor skal påpeke. Kommunikasjonen kan være i brev form eller på annen måte skriftlig, for eksempel en presentasjon, og skal nummereres.

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

Som revisorer opplever vi av og til at nummerert kommunikasjon kan oppfattes som kritikk eller straff. Hensikten er imidlertid å hjelpe styret i sitt arbeid. Styret vil for eksempel ha nytte av formell og tydelig kommunikasjon fra revisor i sitt tilsyn med ledelsens arbeid. Også påpekte forhold som har blitt rettet opp, kan bli gjentatt

i nummerert kommunikasjon. Hensikten med en slik gjentakelse vil i tilfelle være hensynet til styrets ansvar for å føre tilsyn med ledelsen, og muligheten for at lovbruddet likevel kan lede til ansvar.

Pliktig møte mellom styret og revisor

Styret har i henhold til [aksjeloven § 7-5](#) a plikt til hvert år å ha et møte med revisor uten at daglig ledelse er til stede. Ved å lovfeste dette møtet er man sikret at både revisor og styret gis muligheten til å ta opp temaer det er unaturlig, vanskelig eller sensitivt å ta med ledelsen til stede. Plikten omfatter ikke foretak som etter [regnskapsloven § 1-6](#) er definert som små. Hvis et foretak ikke oppfyller møteplikten, må revisor kommunisere lovbruddet i nummerert kommunikasjon.

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





Tom Notland
Partner, Stavanger

Akseptabel skatteplanlegging

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

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

Etter finanskrisa endra dette seg. Sveikka statsfinansar har gjort det naudsynt å tryggja skattegrunnlaget. I tillegg har auka digitalisering medført at mange skattereglar ikkje lenger høver saman med nye forretningsmodellar. Den tydelegaste konsekvensen av denne utviklinga er OECD/G20 sitt BEPS-prosjekt (Base Erosion and Profit Shifting). Føremålet med BEPS er å hindra multinasjonale selskap i å oppnå kunstig låg skattlegging ved hjelp av aggressiv, men lovleg skatte. Dei politiske prosessane er massive og rettsutviklinga går i rekordfart. Ei global skattereform er på trappene.

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

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

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

Dersom det er tale om eit selskap som driv ei aktiv verksemd, er det sjeldan vanskeleg å avgjera om selskapet er reelt etablert og driv

reell økonomisk aktivitet. For eit holdingselskap kjem dette imidlertid ofte på spissen. Det skuldast at talet på funksjonar som skal utførast er mykje meir avgrensa. Kva skal eigentleg til for at eit holdingselskap som berre eig aksjar i eit anna selskap er reelt etablert i eit anna land? Er det tilstrekkeleg med styremøter eller treng ein eigne lokaler og tilsette? Er det akseptabelt med tilsette berre innan støttefunksjonar eller treng ein tilsette som er reelle avgjerdsløskarar? Kva om ein leiger inn tenester frå andre? Dei seinare åra har fleire og fleire investorarar etablert såkalte “plattform”-selskap som eig mange ulike investeringar. Er det slik at dersom holdingselskapet eig mange ulike investeringar så er det automatisk “not wholly artificial”? I så tilfelle, kvar går grensa?

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

Skatteinsentiv eller -fritak kan også illustrera den same grensedragninga. Vi reagerer ofte negativt når vi høyrer om såkalte “tax free”- eller “duty free-zones” i den tredje verda som tilbyr lavare skatt eller avgift enn resten av landet. Andre er negativ til land som nyttar unntaksmetoden på inntekter med kilde utanfor eige territorium (exemption method). Spørsmålet det multinasjonale selskapet må

stilla seg, er om ein er forplikta til å ikkje nytta seg av slike arrangement fordi ein er forplikta til å betala sin “fair share” i skatt. Igjen er det ofte enkelt å ta stilling til problem som er langt borte. Verre blir det dersom ein får spørsmål om det nære. Dersom ein ynskjer å driva internasjonal shipping frå Noreg, har ein då lov til å gjera det gjennom rederiskatteordninga som inneber tilnærma nullskatt på overskotet, eller er ein forplikta til å betala ein “normal” inntektskatt? Praksis viser at det siste er eit alternativ som ingen vel friviljug.

Utfordringa som går igjen er at vi i 2023 framleis har ein situasjon der mange multinasjonale selskap med lovlege middel har høve til å redusera sin effektive skattesats meir enn det mange synes er akseptabelt. Internasjonal shipping er allereie nemnt. I tillegg finn vi stadig eksempel i media knytt til digitale tenester som kan leverast globalt utan at det oppstår skatteplikt til landet som inntektene skriv seg frå. Det evige spørsmålet er igjen om ein er moralsk forplikta til å betala meir skatt enn det ein er juridisk forplikta til. Dette er ein av hovudgrunnane til at G20 og OECD det siste året har gjort store framsteg i å argumentera for såkalla Global Minimum Tax Rate. I oktober 2021 vart 136 medlemsland i OECD enige om å innføra såkalla Global Minimum Tax på 15% for omlag 100 av dei største og mest lønsame multinasjonale selskapa i verda. Veldig forenkla inneber det at dersom den effektive skattesatsen er lågare enn 15%, så har morselskapslandet høve til å krevja inn differansen i skatt.

Framtida vil visa

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

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

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

Se også eget kapittel om skatteutvalgets utredning.





Nina G. Stensland
Direktør, Bergen

Transaksjoner mellom nærstående

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

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

Styrets huskeliste for transaksjoner mellom nærstående

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

- påse at en oversikt over alle nærstående parter løpende oppdateres
- påse at alle vesentlige avtaler mellom nærstående er skriftlige
- godkjenne vesentlige avtaler med nærstående
- påse at selskapet har rutiner som sikrer at transaksjoner med nærstående er i tråd med armlengdeprinsippet
- påse at kravene til rapportering av transaksjoner med nærstående overholdes
- påse at det utarbeides internprisingsdokumentasjon i henhold til lokale krav
- påse at de som ansvar er delegert til, har tilstrekkelig kompetanse og ressurser
- påse at det etableres klare ansvarsstrukturer og at rutiner overholdes
- påse at det gjennomføres regelmessige kontroller av selskapets håndtering av transaksjoner med nærstående
- påse at det er særskilt oppfølging av transaksjoner med nærstående i lavskatteland og eksponerte jurisdiksjoner
- påse at konsernregnskapet og selskapsregnskapene med rimelighet reflekterer forretningsmodellen og den underliggende funksjons- og risikofordeling i konsernet

Nærmere om kravene i lovgivningen

Vanlige forretningsmessige vilkår og prinsipper

Transaksjoner mellom selskap i samme konsern

skal bygge på vanlige forretningsmessige vilkår og prinsipper. Vesentlige avtaler mellom konsernselskaper skal foreligge skriftlig. Dette følger av [aksjeloven § 3-9](#). Man må se hen til hva som er markedspraksis for tilsvarende avtaler og at partenes ytelser er likeverdige. Dette gjelder i forhold til fastsettelse av verdien på det som overføres, og må sees i sammenheng med armlengdeprinsippet i skatteretten.

Armlengdeprinsippet

Armlengdeprinsippet er den grunnleggende skatterettslige standarden for prising av transaksjoner mellom nærstående. Priser og øvrige vilkår som avtales mellom nærstående skal være de samme som om transaksjonen var inngått mellom uavhengige foretak under sammenlignbare forhold og omstendigheter. Dette følger av [skatteloven § 13-1](#) og OECDs mønsterskatteavtale artikkel 9.

Avtaler mellom nærstående

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

Merk at det foreligger flere praktiske unntak.

Viktigst er kanskje unntaket for avtaler som inngås som ledd i selskapets vanlige virksomhet

og som er grunnet på vanlige forretningsmessige vilkår og prinsipper. Det er også gitt unntak for avtaler der selskapets ytelse har en virkelig verdi som utgjør mindre enn 100 000 kroner. Styret bør være godt kjent med disse unntakene.

Redegjørelse, erklæring og revisorbekreftelse

Som del av styrets ansvar for forvaltningen av selskapet må styret vurdere om § 3-8 kommer til anvendelse. Dersom bestemmelsen kommer til anvendelse, skal styret sørge for at det utarbeides en redegjørelse for avtalen. Redegjørelsen bør omfatte hva avtalen går ut på, selskapets rolle i avtaleforholdet, partene, og hvorfor bestemmelsen kommer til anvendelse. Redegjørelsen skal være bekreftet av revisor, og for at revisor skal kunne avgi en slik bekreftelse kreves det normalt at det utarbeides en underliggende verddivurdering av de overførte ytelsene. Generelt vil det det være en fordel å involvere revisor så tidlig som mulig i slike transaksjoner, slik at man er sikker på at revisor er enig i metodikken og prinsippene som benyttes.

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

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

Allmennaksjeselskaper

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

Skatterapportering

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

Skatteforvaltningsloven § 8-12 krever at store flernasjonale konsern må rapportere overordnet informasjon om aktiviteten i alle land hvor konsernet har virksomhet. Norske morselskap med datterselskap i utlandet hvor samlet inntekt overstiger 6,5 milliarder kroner,

skal levere land-for-land rapport (CbCR) innen 31. desember i året etter regnskapsåret. En konsekvens av mangelfull eller uriktig skatterapportering er endringsligning, med tilhørende tilleggsskatt og forsinkelsesrenter.

Internprisdokumentasjon

Det følger av [skatteforvaltningsloven § 8-11](#) at selskap som har plikt til å levere særskilt melding om “kontrollerte transaksjoner og mellomværende”, som sammen med nærstående, har minst 250 ansatte, og enten a) salgsinntekt som overstiger kroner 400 millioner eller b) balansesum som overstiger kroner 350 millioner skal utarbeide internprisdokumentasjon. Dokumentasjonen skal gi grunnlag for å vurdere om priser og vilkår i transaksjoner og mellomværender med nærstående samsvarer med det som ville vært fastsatt i transaksjoner og mellomværender inngått mellom uavhengige parter under sammenlignbare forhold og omstendigheter. Hvilken informasjon myndighetene har behov for vil bero på de faktiske forhold og omstendigheter ved den enkelte transaksjon. Dokumentasjonen skal utarbeides årlig, og skal innleveres innen 45 dager etter anmodning fra skattemyndighetene. Merk at selskap som er hjemmehørende i utlandet kan være omfattet av andre lokale krav.

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





Berit Alstad
Partner, Oslo

Habilitet

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

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

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

Erfaring viser at styremedlemmer i aksjeselskaper tenderer til å anta at man er inhabil oftere enn hva man faktisk er. Dette er selvfølgelig bedre enn det motsatte, hvor man opptrer som habil når man faktisk er inhabil. Terskelen

for å foreta slike vurderinger bør være lav og vurderingen bør dokumenteres.

Et styremedlem skal opptre lojalt

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

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

Hva menes med særinteresse?

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

Vurdering av habilitet

Den som kan være inhabil, bør normalt ikke delta i diskusjoner om egen habilitet eller være med i avgjørelsen av om det foreligger inhabilitet. Det

må avklares før saksbehandlingen starter om det foreligger inhabilitet. Den (eventuel de) som kan være inhabil må forlate styremøtet under behandlingen av saken og vurderingen av styremedlemmets habilitet. Det bør protokollføres i styrereferatet at styremedlemmet ikke deltok ved behandlingen av saken.

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

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

For ansattevalgte styremedlemmer gjelder en særlig lovfestet representasjonsrett. Interesserepresentasjonen er begrunnet i betydningen de ansattevalgte deltakelse har i behandlingen av saker med konsekvens for de ansatte som gruppe. Hensikten med representasjon i styret er nettopp at de ansattes interesser skal ha et talerør og innflytelse i styret.

Inhabilt medlem har deltatt i en beslutning

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

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

A portrait of Siren Iversen Dahle, a woman with blonde hair, smiling. She is wearing a dark blazer over a light-colored top. The background is a deep red with some abstract yellow and orange shapes on the right side.

Børser i Norge og tilhørende regler

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

Siren Iversen Dahle
Partner, Stavanger

Opptakskrav på markedsplasser for aksjer

Tabellen under viser de viktigste opptakskravene for Oslo Børs, Euronext Expand og Euronext Growth.

	Euronext Growth	Euronext Expand	Oslo Børs
Juridisk status av markedsplass	Multilateral handelsfasilitet	Regulert marked	Regulert marked og konsesjon som børs
Juridisk enhet	AS, ASA eller tilsvarende utenlandsk enhet Omdanning til ASA kan være en fordel for tilretteleggerne /investeringsbank (ansvar begrensning)	ASA eller tilsvarende utenlandsk enhet	ASA eller tilsvarende utenlandsk enhet
Investeringsbank/finansiell rådgiver	Ja, en godkjent Euronext Growth-rådgiver er nødvendig	Nei. I praksis er det imidlertid behov for en investeringsbank til å bistå i prosessen.	Nei. I praksis er det imidlertid behov for en investeringsbank til å bistå i prosessen.
Formell listing- prosess med Børsen	Ned mot 1 til 2 uker	4-8 uker (standard prosess tilpasses Oslo Børs sin styrekalender)	4-8 uker (standard prosess tilpasses Oslo Børs sin styrekalender)
Finanstilsynet involvert?	Nei	Ja, vil gjennomgå prospekt og regnskaper (minst 5 ukers review prosess)	Ja, vil gjennomgå prospekt og regnskaper (minst 5 ukers review prosess)
Markedsverdi for selskapet (aksjeverdi)	Nei	Ja, NOK 8 million	Ja, NOK 300 million
Minimum antall aksjonærer (børsposteiere)	30	100	500
Spredningskrav (fri flyt – andel aksjer spredt blant allmennheten)	15% (aksjonærer som eier mer enn 10% teller ikke)	25% (aksjonærer som eier mer enn 5% teller ikke)	25% (aksjonærer som eier mer enn 5% teller ikke)
Krav om due diligence? (Finansiell og juridisk)	Krav om (forenklet) juridisk- og finansiell due diligence. Euronext Growth-rådgiver skal vurdere omfanget av due diligence-undersøkelsene. Krav om uavhengighet for due diligence-rådgiver.	Full finansiell og juridisk due diligence. Krav om uavhengighet for due diligence-rådgiver.	Full finansiell og juridisk due diligence. Krav om uavhengighet for due diligence-rådgiver.

Likviditet / arbeidskapital	12 måneder fra første dag aksjene er tatt opp til handel.	12 måneder fra første noteringsdag. Kapitalhenting i forbindelse med notering kan hensyntas. Finansiell due diligence-rådgiver gjennomgår likviditesprognosen og rapporterer til Oslo Børs.	12 måneder fra første noteringsdag. Kapitalhenting i forbindelse med notering kan hensyntas. Finansiell due diligence-rådgiver gjennomgår likviditesprognosen og rapporterer til Oslo Børs.
Informasjonsdokument/ noteringsprospekt	Krav om et såkalt Informasjonsdokument, mindre omfattende enn et EØS-prospekt. Godkjennes av Oslo Børs.	Krav til EØS-noteringsprospekt. Godkjennes av Finanstilsynet.	Krav til EØS-noteringsprospekt. Godkjennes av Finanstilsynet.
Regnskapsspråk	NGAAP, IFRS og andre aksepterte standarder	IFRS og IFRS-ekvivalente standarder.	IFRS og IFRS-ekvivalente standarder.
Historikk og virksomhet	Hovedregel er 2 år med konsoliderte regnskaper, men unntak kan gis, blant annet ved at siste delårsrapport er fullt ut revidert. Ikke krav om at virksomhet har startet.	Som minimum et revidert årsregnskap eller revidert delårsregnskap. Virksomheten må ha startet.	3 år med konsoliderte regnskaper, og krav om virksomhet i disse tre årene. Børsen kan gi unntak.
Finansiell, periodisk rapportering	Hel- og halvårlig. Frist for rapportering er 1 måned senere ift Euronext Expand og Oslo Børs.	Hel og halvårlig. Helårsregnskap innen 4 måneder, halvår innen 2 måneder. Markedspraksis er kvartalsvis rapportering.	Hel og halvårlig. Helårsregnskap innen 4 måneder, halvår innen 2 måneder. Markedspraksis er kvartalsvis rapportering.
ESEF	Nei	Ja	Ja
Krav om offentliggjøring av innsideinformasjon	Informasjonsplikt om innsideinformasjon gjelder fra søknadstidspunktet.	Informasjonsplikt om innsideinformasjon gjelder fra søknadstidspunktet.	Informasjonsplikt om innsideinformasjon gjelder fra søknadstidspunktet.
Krav om redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse («corporate governance»)	Nei	Ja, krav om å redegjøre for utsteders prinsipper og praksis vedrørende foretaksstyring. Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse («NUES») sin anbefaling må følges.	Ja, krav om å redegjøre for utsteders prinsipper og praksis vedrørende foretaksstyring. Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse («NUES») sin anbefaling må følges.

Styre og styreutvalg

Krav til egnethet. Minst ett styremedlem må innfri definerte kompetansekrav.

Krav om egnethet. Minst 2 styremedlemmer må være uavhengig. Minimum 40% av styret må være kvinner/menn. Alle styremedlemmer må innfri definerte kompetansekrav. Krav om revisjonsutvalg og kompensasjonsutvalg. Nominasjonskomite anbefalt av NUES.

Krav om egnethet. Minst 2 styremedlemmer må være uavhengig. Minimum 40% av styret må være kvinner/menn. Alle styremedlemmer må innfri definerte kompetansekrav. Krav om revisjonsutvalg og kompensasjonsutvalg. Nominasjonskomite anbefalt av NUES.

Euronext-markedene

Etter at Oslo Børs ble en del av Euronext i 2020 har selskaper på Oslo Børs sine markeds plasser nå tilgang til et større investorphublikum enn tidligere da Oslo Børs var en selvstendig børs. Det betyr økt tilgang til kapital, likviditet og interesse. Oslo Børs har også blitt underlagt et regelverk som er harmonisert på tvers av Euronext-børsene i hele Europa. Euronext-regelverket inkluderer harmoniserte regelverk per børsmarked (rule book I) og ikke-harmoniserte eller lokale regelverk som gjelder den enkelte lokasjon eller jurisdiksjon (rule book II og annen veiledning). Regulatorerne fra hvert land (Finanstilsynet i Norge) godkjenner de harmoniserte reglene i fellesskap og de ikke-harmoniserte godkjennes av hvert enkelt lands regulator alene.

Euronext-markedene består av Oslo Børs, Euronext Expand, Euronext Growth, Euronext NOTC-listen og Euronext Family & Friends-listen. Oslo Børs og Euronext Expand er

definert som regulerte markeder. Euronext Growth er en multilateral handelsfasilitet, noe som innebærer et enklere alternativ til de tradisjonelle regulerte markedene. Denne markeds plassen er særlig relevant for mindre og mellomstore selskaper hvor det blant annet er enklere krav til å få aksjer tatt opp til handel og mindre omfattende krav til periodisk finansiell rapportering enn på de regulerte markedene.

De forskjellige markeds plassene diskuteres nedenfor. Vi starter med de enkleste noteringsalternativene som progressivt blir mer krevende med hensyn til noteringskrav og opptaksprosess.

Euronext NOTC-listen og Family & Friends-listen

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

Selskaper som har støtte fra en investeringsbank til å hente kapital, kan bli registrert⁴ på NOTC-listen etter søknad fra investeringsbanken og selskapet. Opptakskravene for NOTC er beskjedne (minst 50 aksjonærer, minst 1 års historikk, og minst 20 mill NOK i markedsverdi). NOTC-listen forvalter også Family & Friends-listen, som er ment for mindre selskaper (estimert markedsverdi av selskapets aksjer må være mindre enn NOK 100 millioner). I de siste par årene har Euronext Growth overtatt mye av funksjonen til NOTC som markeds plass.

Euronext Growth-listen

Opptakskravene til handel⁵ på Euronext Growth ("EG") er mer krevende enn opptakskravene for NOTC. For opptak til handel på EG kreves det at selskapet oppnevner en Euronext Growth-rådgiver. Denne rådgiveren skal vurdere omfanget av due diligence-undersøkelsene (både juridisk og finansiell.) Selskapene må som hovedregel ha to år med reviderte (og

4 På OTC er det mer presist å benytte «registrert» og ikke «notert».

5 På EG er det mer presist å benytte «opptatt til handel» og ikke «notert»

dersom aktuelt, konsoliderte) regnskaper, og være i stand til å rapportere års- og halvårs-regnskap. Selskapene må inneha 15 % fri flyt i aksjene og minimum 30 børsposteiere ved notering. Et opptak til handel på EG krever ikke IFRS, verken ved opptakstidspunktet eller senere, og heller ikke et godkjent prospekt av Finanstilsynet. Dette har bidratt til at opptak til handelpå EG kan utføres raskt og effektivt.

Tidlig i prosessen, i forberedelse mot opptaket til handelpå EG, vil selskapet ofte utføre en rettet emisjon, primært basert på en investorpresentasjon som angir betingelsene for emisjonen, samt selskapets regnskaper. En investeringsbank bistår normalt med investorpresentasjonen. En rettet emisjon (rettet til færre enn 150 investorer eller minimumstegning for den enkelte investor på EUR 100.000 dersom over 150 investorer) utløser normalt ikke krav til et tilbudsprospekt. Senere i prosessen, og i forkant av opptaket til handel, krever Børsen et [Informasjonsdokument](#). Dette dokumentet beskriver selskapets forretningsmodell, risikofaktorer med mer. Dokumentet gjennomgås av Oslo Børs og fungerer som en forenklet utgave av et noteringsprospekt.

Oslo Børs og Euronext Expand

I motsetning til EG er Oslo Børs og Euronext Expand såkalte regulerte markeder. Regulert marked er en betegnelse benyttet av EU og er gjenstand for en rekke regelverk som skal sørge for at kapitalmarkedene i Europa

er fullharmoniserte (identiske regler for å unngå friksjon for kapitalflyten i EU). Disse EU-regelverkene er innarbeidet i den norske verdipapirhandelloven. Oslo Børs er også markeds plass for noterte obligasjonslån (se nærmere beskrivelse i eget underkapittel).

Opptakskrav

For notering på Oslo Børs kreves det som utgangspunkt tre år med reviderte konsoliderte regnskaper, hvor det siste året (som inkluderer sammenligningstall for forrige år) må være utarbeidet iht. IFRS eller IFRS-ekvivalente regnskapsstandarter, mens for Euronext Expand er det tilstrekkelig med en revidert delårsrapport iht. IFRS eller IFRS-ekvivalente standarter. Dersom selskapet har publisert delårsregnskap er det krav om at dette utarbeides i henhold til IAS 34 (dersom selskapet rapporterer etter IFRS) og inkluderes i noteringsprospektet. Oslo Børs stiller krav om forenklet revisjon av delårsregnskapet. Om selskapet noteres litt inn i året vil som regel markedet og Oslo Børs forvente at selskapet publiserer delårsregnskap. Det kreves 25% fri flyt i aksjene for begge listene. For Oslo Børs (Euronext Expand i parentes) kreves minimum markedsverdi på NOK 300 millioner (NOK 8 millioner) og minst 500 børsposteiere⁶ (100 børsposteiere). For begge listene er det krav til full finansiell og juridisk due diligence, herunder dokumentasjon av tilstrekkelig likviditet for de første 12 måneder etter notering.

Prospektet og Finanstilsynet rolle

Det kreves et noteringsprospekt godkjent av Finanstilsynet for notering på regulerte markeder (Oslo Børs og Euronext Expand). Prospektet må være grundig gjennomarbeidet før første innsendelse. I denne prosessen vil Finanstilsynet også kontrollere selskapets IFRS-regnskaper, siden disse inngår som en del av prospektet. Har selskapet gjennomført betydelige oppkjøp eller restruktureringer forut for noteringen er det ikke gitt at regnskap for utsteder alene er representativt for den virksomheten som børsnoteres og det vil kunne være et krav om at det utarbeides regnskaper både for selskapet som noteres, oppkjøpte selskaper og for restrukturert virksomhet (kompleks finansiell historikk). I de tilfellene de sammenslåtte selskapene har vært under felleskontroll utarbeides såkalt sammenstilt finansiell informasjon for å vise en representativ finansiell historikk for virksomheten som noteres. Ved oppkjøp eller salg av virksomhet i siste regnskapsperiode, ev at det er inngått avtale om dette forut for utstedelse av prospekt og det foreligger en vesentlig bruttoendring (>25 % endring av inntekt, eiendeler eller resultat) vil det være krav om pro forma finansiell informasjon. I de tilfellene der det har skjedd betydelige oppkjøp og restruktureringer før notering er det viktig å avklare krav til finansiell informasjon i prospektet med Finanstilsynet i forkant. Reviderte regnskap må være av god kvalitet slik at selskapet unngår kritiske og tidkrevende spørsmål fra Finanstilsynet ved

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

deres gjennomgang. En normal godkjennelsesprosess hos Finanstilsynet tar 5-6 uker.

Etter notering vil selskapets regnskaper være underlagt Finanstilsynets løpende kontroll. Dette gjelder både for årsregnskap og for halvårsregnskap. I tillegg følger Finanstilsynet opp at selskapene følger de løpende forpliktelsene, se nedenfor.

Flytting fra Euronext Growth til Oslo Børs eller Euronext Expand - uplisting

Mange av selskapene med aksjer tatt opp til handelpå EG planlegger notering på Oslo Børs eller Euronext Expand (uplisting). I prinsippet kreves det da en full noteringsprosess som skissert i avsnittet over. Merk at i den grad et selskap i forkant av EG-opptaket har gitt guiding på et fremtidig resultat, må selskapet ved en eventuell uplisting til Oslo Børs eller Euronext Expand forholde seg til hvordan en slik guiding skal beskrives i noteringsprospektet.

Etter notering – løpende forpliktelser

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

1. Insideinformasjon
2. Periodisk finansiell informasjon
3. Selskapshandlinger (corporate actions)
4. Flaggeregler (gjelder ikke Euronext Growth)

Ad 1 – Insideinformasjon

Noteringsprospektet (for Oslo Børs og Euronext

Expand) og informasjonsdokumentet (for EG) inneholder informasjon til investorene. Etter notering fortsetter selskapene med å holde investorene oppdatert løpende i forhold til relevant informasjon, inkludert insideinformasjon (iht verdipapirhandelloven eller børsens egne regler). Kort oppsummert er insideinformasjon opplysninger som gjelder selskapet eller aksjene (evt obligasjonslån som er notert) og som er egnet til å påvirke aksjekursen merkbart.

Insideinformasjon skal som hovedregel rapporteres umiddelbart av selskapet til markedet, med mindre selskapet ser at man oppfyller adgangen til såkalt «utsatt offentliggjøring», som er en unntaksregel. I den grad selskapet velger «utsatt offentliggjøring», må innsidelister utarbeides og Oslo Børs' markedsavdeling informeres underhånden (for å kunne overvåke aksjekursen – evt obligasjonskursen for noterte obligasjonslån).

Ad 2 – Finansiell, periodisk informasjon

Investorene ønsker jevnlig status for hvordan selskapene forvalter verdiene. Alle noterte selskap må offentliggjøre årsrapport og halvårsrapport. Det er ikke krav om revisjon eller forenklet revisjon av halvårsregnskap. Det er like krav for Oslo Børs og Euronext Expand, mens EG har noe lengre tidsfrister for krav til offentliggjøring. De fleste selskapene rapporterer imidlertid hvert kvartal i tråd med Oslo Børs sine anbefalinger. Selskapene ønsker som regel å rapportere så tidlig som mulig etter kvartalsslutt. Dette gir da også

selskapene større muligheter til å kommunisere med markedet i en større del av det aktuelle kvartalet.

Både årsrapport og halvårsrapport må omfatte en ansvarserklæring fra de personene som er ansvarlige hos selskapet for selskaper som er notert på Oslo Børs og Euronext Expand, men dette kreves ikke for EG.

30 dager forut for rapportering av pliktige års-/delårsrapporter er det generelt handleforbud for primærinnsidere, såkalt røde perioder.

Ad 3 – Selskapshandlinger (corporate actions)

Det er detaljerte krav til hvordan og når selskaper skal rapportere selskapshandlinger til markedet. Ved forslag eller beslutning om for eksempel utbytte, fortrinnsrettsemisjoner, splitt eller spleis av aksjer, endring av ISIN, reparasjonsemisjoner og innkalling til generalforsamling skal det offentliggjøres en separat melding med informasjon om relevante nøkkeldatoer.

Ad 4 - Flaggeregler

For aksjer notert på regulert marked plikter den aksjeeier hvis eierandel når opp til, overstiger eller faller under 5 %, 10 %, 15 %, 20%, 25%, 1/3, 50 %, 2/3 eller 90% av det totale antall aksjer i selskaper, å straks sende melding til selskapet og Oslo Børs - en såkalt flaggemelding. Etter flaggereglene regnes aksjeeier som den som innehar aksjer, andre finansielle instrumenter enn aksjer eller rett til å stemme for andre aksjer.

Etter notering - hvordan hente ytterligere aksjekapital?

Fortrinnsrettsemisjon eller rettet emisjon?

Lovens hovedregel er at selskaper som skal hente ny egenkapital skal gjøre det gjennom en fortrinnsrettsemisjon slik at alle eksisterende aksjonærer kan tegne seg og ikke risikerer utvanning. En *fortrinnsrettsemisjon* vil også utløse krav om at fortrinnsrettene kan noteres og omsettes i de få ukene emisjonen utføres.

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

Reparasjonsemisjon med prospekt

Ulempen med en rettet emisjon er imidlertid at eksisterende aksjonærer blir utvannet. Selskapene søker derfor å bøte på dette med en *reparasjonsemisjon* som kommer i etterkant av den rettede emisjonen. I reparasjonsemisjonen vil eksisterende aksjonærer, som ikke tegnet seg i den rettede emisjonen, inviteres til å tegne seg til like betingelser som i den rettede emisjonen. Reparasjonsemisjonen innebærer imidlertid krav til utarbeidelse av prospekt som

må godkjennes av Finanstilsynet i forbindelse med reparasjonsemisjonen da kretsen av aksjonærer som får tilbud om å tegne seg i en reparasjonsemisjon vil utløse prospektkrav. På dette tidspunktet har selskapet imidlertid allerede oppnådd å hente kapitalen i den rettede emisjonen.

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

Hvordan hente obligasjonsfinansiering?

Forutsetninger for å hente obligasjonsfinansiering

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

Investeringsbankens rolle

Gitt et mandat fra selskapet vil en valgt investeringsbank plassere lånet hos et utvalg investorer. Banken vil indikere til selskapet hvilke betingelser (primært hvor høy rente) lånet kan plasseres til, sett hen til selskapets kredittverdighet, gjeldsbetjeningsevne og

lånesikkerhet. De fleste lån som plasseres i det norske markedet er enten usikrede lån eller lån med sikkerhetsstillelse i form av betalingsgarantier gitt av andre juridiske enheter innad i et konsern som selskapet som utsteder lånet er en del av. Investeringsbanken vil bistå med å lage investorpresentasjon, term sheet etc. Investeringsbanken vil indikere rente (kupong) for lånet. Obligasjonslån har ofte en varighet på 3-5, år og er normalt avdragsfrie med krav om tilbakebetaling på lånets siste dag (ballong).

Normalt vil det ikke utarbeides prospekt, siden selskapet og banken(e) legger opp til å benytte regler som gir unntak fra prospektplikt.

Nordic Trustee's rolle

Nordic Trustee fungerer som obligasjonseierens tillitsmann i de fleste obligasjonslånene som utstedes i det norske markedet. Term sheet og låneavtalen for hvert enkelt obligasjonslån vil normalt være utarbeidet basert på standard maler (avtaler og dokumentasjon) fra Nordic Trustee, noe som bidrar til effektive utstedelsesprosesser.

Notering av lånet – dersom avtalt med långiverne

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

IFRS- rapportering. Det er ikke krav om finansiell eller juridisk due diligence for å hente inn obligasjonskapital eller for notering av obligasjonene.

Løpende forpliktelser for obligasjonsutsteder

Etter notering på Oslo Børs (evt Nordic ABM) vil obligasjonsutsteder som minimum måtte offentliggjøre en revidert årsrapport og en urevidert halvårsrapport. Selskapet er ellers forpliktet til å rapportere iht løpende forpliktelser som vil omfatte innsideinformasjon, periodisk finansiell rapportering og selskapshandlinger (se beskrivelse i avsnittet «Etter notering – løpende forpliktelser» over). Det er også krav til revisjonsutvalg⁷. Normalt krever långiverne at selskapet rapporterer regnskap hvert kvartal, dvs oftere enn det som følger av regelverket.

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

⁷ Gjelder ikke for notering av obligasjonslån på Nordic ABM





© 2023 PwC. Med enerett. I denne sammenheng refererer «PwC» seg til PricewaterhouseCoopers AS, Advokatfirmaet PricewaterhouseCoopers AS, PricewaterhouseCoopers Accounting AS og PricewaterhouseCoopers Tax Services AS som alle er separate juridiske enheter og uavhengige medlemsfirmaer i PricewaterhouseCoopers International Limited.