

Styreboken 2019

For SMB

www.pwc.no/styreboken



Redaksjonen for
Styreboken 2019 for
SMB har bestått av Rita
Granlund, Signe Moen og
Lise Welo

Fotograf: Bjørn Wad,
Espen Sturlason, Ilja C.
Hendel, Anette Nodeland,
Cecilie Bannow

Publikasjonen kan hentes
under publikasjoner på
pwc.no/styreboken

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



Innhold

Innledning	5
Styrets rolle og ansvar	7
Aksept av styreverv	9
Styrets rolle og ansvar	13
Styrets rolle i strategiarbeid	27
Hvordan realisere strategi gjennom mål og måling - styrets involvering	39
Erstatningsansvar for styrets medlemmer	47
Egenevaluering av styrearbeid	53
Årshjulet i styrearbeidet	57
Risikostyring og internkontroll	65
Innholdet i et godt system for risikostyring og internkontroll	67
Cybersikkerhet	75
Personvernforordningen	79
Rapportering	83
Spørsmål styret kan stille ved gjennomgang av årsregnskapet	85
Styrets ansvar og plikter i en finansiell restrukturering	93
Vedtatte og kommende endringer	97
Aksjelovendringer	99
Oppfølging av skattereformen	103
Personalrabatter og tredjepartsytelser - nye regler og plikter fra 1.1.19	109
Endringer i regnskapsloven	113



Innledning

Styreboken 2019 for SMB utgis for første gang i år. Boken gir en overordnet oversikt over sentrale rammebetingelser for styrearbeid og veiledning på godt styrearbeid, særlig relevant for SMB. Vi vil takke statsautorisert revisor Terje Bjerkkan for hans bidrag til å gjøre boken spesielt relevant for foretak innenfor SMB.

Vi opplever et samfunn i rask endring, og tradisjonelle tankesett blir utfordret. Digitalisering og rask utvikling i teknologi har betydning for mange, og vi ser endrede forretningsmodeller. Selskaper og enkeltpersoner utsettes for cyberhendelser og nye trusler som vi ikke helt vet å beskytte oss mot. Samtidig ser vi økt regulering, som eksempelvis ny personvernlovgivning og nye skatteregler som berører mange selskaper og enkeltpersoner.

De siste årene har mange fått økt bevissthet på miljø, samfunnsansvar og å drive en bærekraftig virksomhet. Summen av rask endring, nye lover og et sterkere fokus på å bidra til et bærekraftig samfunn, stiller store krav til styre og selskapsledelse.

Vi håper boken bidrar til godt og målrettet styrearbeid og blir flittig brukt.

Som tidligere år utgir vi Styreboken 2019 (ellefte årgang), rettet mot større selskaper og selskaper av allmenn interesse, med utdrag av boken på engelsk. Du finner disse i elektronisk format på [pwc.no/styreboken](https://www.pwc.no/styreboken).

Oslo, 2. januar 2019

Rita Granlund
Partner



1.

Styrets

rolle

og

ansvar





Aksept av styreverv

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

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

For enkelte typer virksomheter er komplekse regulatoriske krav, og endringer i disse, en særskilt utfordring som krever årvåkenhet. Vurdér risikoen før du aksepterer et verv.

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

Due Diligence

- Hva vet jeg om eierne, ledelsen og styret?
- Lyser varsellamper etter Google-søk?
- Har bedriften utfordringer med omdømme, rettstvister eller regulatoriske forhold?
- Hva er bakgrunnen for eventuell nylig fratredelse av medlemmer i ledelse eller styre?
- Hvordan er sammensetningen av styret? (Kompetanse, er det overvekt av partsrepresentanter", deres omdømme mm)
- Hvem er styreleder, og hvordan er denne sitt 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?
- Hvem er de viktigste kundene?
- Hvem er de viktigste leverandørene?
- Hvem er de viktigste alliansene/samarbeidspartene (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 selskapet (covenants)?
- Er det spesielle vilkår knyttet til leie- og/eller leasingavtaler (varighet, omsetningsbasert, tvunget gjenkjøp, krav til egenkapital/arbeidskapital, mm)?
- 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 temaene omtalt i revisjonsberetningen forståelige og håndterbare?
- Er det forbehold eller presiseringer i revisjonsberetningene de siste år?
- Er identifiserte risikoer håndterbare?

Andre spørsmål

- Hvordan er årsplanen for styret? (antall møter, lengde på møter, tema/faste poster)
- 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.



Styrets rolle og ansvar

I aksjelovene slås det fast at forvaltningen av selskapet hører inn under styret. Daglig leders rolle defineres slik at han eller hun står for den daglige ledelsen av selskapets virksomhet og skal følge de retningslinjer og pålegg som styret har gitt. I praksis betyr dette at styret har forvaltningsoppgaven og delegerer den daglige ledelsen til daglig leder. Et godt styre kjennetegnes ved at det

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

Samspillet med eiere og ledelse

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

Eierne må forstå sin rolle som eiere og kommunisere til styret hva de forventer å oppnå med sitt eierskap. Styret må på sin side ta en aktiv rolle i gjennomføringen av de oppgaver som er nødvendige for å innfri eiernes mål.

Arbeidet må selvsagt utøves innen lover,

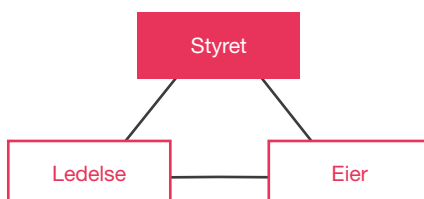
regler og god styre- og forretningsskikk. Skulle det være tvil om rett forståelse av eiernes og styrets samspill, må dette adresseres og behandles, spesielt om selskapet skulle møte problemer i forhold til tilstrekkelig egenkapital og likviditet, jfr hva som senere sies om aksjeloven §§ 3-4 og 3-5.

Åpenhet og ryddig rapportering er sentralt for å bygge tillit hos interessenter som

- Långivere
- Kunder
- Leverandører
- Samarbeidsparter
- Ansatte
- Interesseorganisasjoner
- Samfunnet for øvrig

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

Samspilltriangelet – Styret



Å synliggjøre verdier for eierne

Den kanskje viktigste oppgaven et styre har, er å skape og synliggjøre verdier for eierne. Dette må styret få til gjennom samarbeid med virksomhetens ledelse og ansatte.

Ideelt sett kommer styret inn mellom eierne på den ene siden og virksomhetens ledelse på den andre. Styret er engasjert av eierne for å ivareta og forvalte eiernes interesser (honorar til styret skal behandles som lønn). Godtgjørelse/lønn fastsettes av eierne i generalforsamlingen.

Det er viktig at eierne har forståelse for at styret arbeider for dem. Styret skal avlønnes i samsvar med den arbeidsinnsatsen eierne forventer og innfrielsen av fastsatte mål og avkastning. Eierne får normalt avkastning i form av utbytte og/eller verdistigning på sin eierpost.

Styrer som klarer å ivareta eiernes interesser, vil fremstå som "verdiskapende" og anerkjennes for å spille en viktig rolle i virksomhetens måloppnåelse.

Motsatt kan styret oppfattes som et "sandpåstrøingsorgan" dersom det lar seg styre av den administrative ledelsen og ikke fremviser et proaktivt og positivt arbeid for å nå eiernes mål.

Mange styrer har en tendens til å glemme at selskapet har vedtekter, og

at disse kan være viktige for styrets arbeid. Alle vedtekter har en formålsparagraf, og en viktig oppgave for styret er å påse at virksomheten forholder seg til denne. Vedtektene inneholder også bestemmelser om styresammensetning og valg, samt signaturbestemmelser. Vedtekter kan også inneholde andre forhold som styret må kjenne til og ta hensyn til i utøvelsen av sitt arbeid

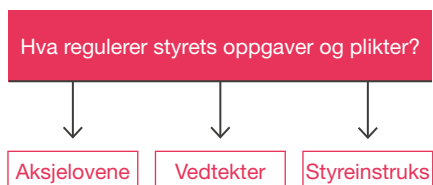
Styret må kjenne til om det er avtaler mellom aksjonærene, og om det er forhold her som styret må ta hensyn til i sitt virke. Styret må konkret spørre aksjonærene om det foreligger aksjonæravtaler.

Selskaper som har ansattevalgte styremedlemmer, jfr aksjeloven §§ 6-3 og 6-4, skal ha styreinstruks. Dette fremgår av aksjelovene § 6-23. For at ansatte kan kreve styremedlem er det tre grenser som er aktuelle:

- Når selskapet har mer enn 30 ansatte (kan velge ett styremedlem og en observatør)
- Når selskapet har mer enn 50 ansatte (kan kreve minst to styremedlemmer eller inntil en tredjedel)
- Når et selskap har mer enn 200 ansatte (kan kreve ett styremedlem eller to observatører mer enn ved 50 ansatte)

Hva regulerer styrets oppgaver og plikter?

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



Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES) utgir en 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. Anbefalingen kan være en god veiledning i sentrale spørsmål og oppgaver også for små og mellomstore selskaper.

Aksjelovene

I aksjelovens kapittel 6 finner vi det som kan betegnes som “faneparagrafene”. Aksjeloven (asl) og allmennaksjeloven (asal) §§ 6-12 og 6-13 er obligatorisk kunnskap for alle som arbeider i styret. § 6-12 definerer styrets forvaltningsansvar, og § 6-13 definerer tilsvarende styrets tilsynsansvar.

Gjennom disse reglene gir aksjelovene klare rammer for styrets arbeid. Det overordnede styreansvaret og tilhørende oppgaver innebærer at styret skal se til at organisasjonen løser de oppgavene den skal ivareta, og at disse oppgavene blir løst kostnadseffektivt og på en best mulig måte. Viktigst blir kanskje forholdet mellom styrets engasjement for å delta i utformingen av virksomhetens strategi, at selskapet har en organisasjon som kan gjennomføre strategien og fører betryggende kontroll med at virksomheten er på målsatt kurs, og at de vedtatte planene følges.



Forvaltningsansvaret (§ 6-12)

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

Det er verdt å merke seg lovens strenge ordbruk:

- ”skal sørge for”
- ”skal holde seg orientert”
- ”plikter å påse”
- ”betryggende kontroll”

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 som ikke bare gjelder materielle eiendeler og rettigheter, men like mye immaterielle, og forhold som normalt ikke fremkommer i selskapets balanse. Generalforsamlingen er riktignok

selskapets øverste organ, men generalforsamlingen deltar ikke i forvaltningen av selskapet.

Generalforsamlingen kan ikke representere selskapet. Dette må skje gjennom styret, som representerer selskapet utad overfor medkontra-henter 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
- 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 de undersøkelser det finner nødvendig

for å utføre sine oppgaver. Det vil si at det er ikke godt nok å si at man «ikke visste», dersom det er åpenbart at forholdene tilsier at man skal/bør iverksette undersøkelser.

Styret kan også fastsette retningslinjer for virksomheten.

Tilsynsansvaret (§ 6-13)

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

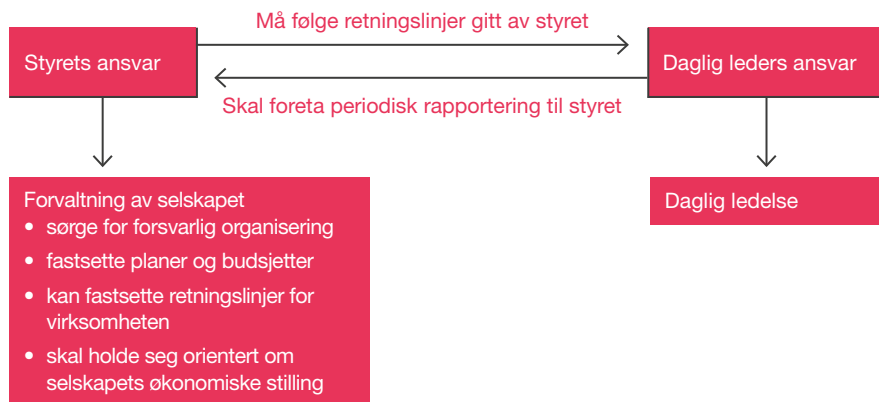
Lovenes § 6-13 krever at styret fører tilsyn med den daglige ledelsen og selskapets virksomhet for øvrig. Igjen er det interessant å merke seg lovens ordbruk: «...skal føre tilsyn med...». Dette er en ordbruk som vanligvis beskriver noe langt ut over enkel oppfølging.

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 opp

mot selskapets mål og strategier. Den daglige driften av selskapet må utføres av daglig leder/ledelsen, men styret fører tilsyn med at daglig leder gjør dette på best mulig måte og etter de instruks styret har gitt. Dette faller klart innunder aksjeloven § 6-12 om forsvarlig organisering av virksomheten.

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

Samspillet styret - daglig leder



Daglig leders plikter overfor styret (§ 6-15)

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

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

Ansvarsdeling mellom styret og daglig leder

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

Arbeidsdelingen mellom daglig leder og styret står følgelig sentralt i alt styrearbeid. At relasjonen fungerer, er avgjørende for selskapets muligheter for å nå sine mål.

Styret og daglig leder må være enige om hva som er suksessfaktorene for virksomheten, og arbeide sammen om de riktige sakene. Det å finne den riktige/beste daglige leder er derfor avgjørende.

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

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

Styrets evaluering av daglig leder

Styret har plikt til å evaluere daglig leder. Styret og daglig leder må være klare på hvilke suksessfaktorer som skal legges til grunn ved evalueringen. Er begge enige om hva som skal vektlegges, er det lettere å gjennomføre en årlig vurdering. En slik evaluering blir gjerne gjennomført i forbindelse med lønnsfastsettelsen.

Forsvarlig egenkapital og likviditet

Forsvarlig egenkapital og likviditet i forhold til risiko

§ 3-4. Krav om forsvarlig egenkapital og likviditet

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

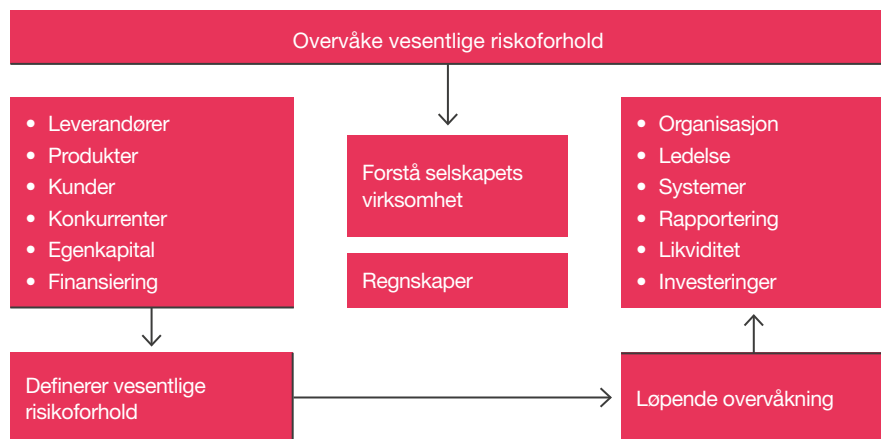
§ 3-5. Handleplikt ved tap av egenkapital

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

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

For ASA gjelder en 6 måneders frist for innkalling til generalforsamling ved inntreden av handleplikten. For ASA oppstår det i tillegg handleplikt dersom det må antas at selskapets egenkapital er blitt mindre enn halvparten av aksjekapitalen. Denne plikten ble fjernet for AS i juli 2017.

Forsvarlig egenkapital og likviditet



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



Egenkapital

Det finnes ingen fasit for hvilket risikobilde og hvilken tilhørende egenkapital som er akseptabel. Ifølge lovens forarbeider må risiko kunne sees i forhold til virksomhetens art. Det vil si at en risikoeksponert virksomhet har høyere krav til egenkapital enn en virksomhet med lav risiko. Det er også mange andre forhold og faktorer som har betydning: Kapitalens sammen-setning, vekst, om virksomheten er på målsatt kurs, oppstartsfase, sesong-svingninger, osv. jfr her aksjeloven § 6-12. Når aksjelovene i § 3-5 snakker om egenkapital, er ikke dette den egenkapitalen som vises i balansen, men den reelle egenkapitalen.

I vurderingene av reell egenkapital kan styret ta hensyn til poster utenfor balansen, korrigere for merverdier på eiendeler, goodwill/immaterielle verdier, forpliktelser osv. 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 handlingsplikt, og det MÅ realiseres eiendeler, klarer man ofte ikke 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. Etter vår oppfatning ser vi i dag altfor mange eksempler på at styrene ikke tar §§ 3-4 og 3-5 tilstrekkelig på alvor. Dersom styret ikke har fulgt opp sin handleplikt kan bobestyrer få gode kort på hånden for en ansvarssak dersom selskapet skulle bli tatt under konkursbehandling.

Hva om likviditeten svikter?

Med finansiell uro kan tilgang til likviditet bli kritisk både for selskapets løpende drift og for verdsettelsen på børs. Dette skal ikke skremme ledelsen fra å ha gjeldsfinansiering, men aktualiserer forberedelse av en "plan B" for å sikre likviditet.

Vi sier gjerne at man ikke skal komme «andpusten» til eiere eller finansielle parter for å be om likviditet. Dette skal helst skje når man ikke trenger likviditeten; når man trenger den får man den ikke. Derfor er en likviditetsstrategi ofte en nødvendighet, slik at selskapet til enhver tid har tilstrekkelig med likviditet, også til å kunne tåle motgang som krever omstilling.

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

foreligger likevel ikke når skyldnerens eiendeler og inntekter tilsammen antas å kunne gi full dekning for forpliktelsene, selv om oppfyllelsen av forpliktelser vil bli forsinket ved at dekning må søkes ved salg av eiendelene, jfr hva som er sagt om tvungen salg av eiendeler.

Regelen har en viktig slagside mot vurderingen av om selskapet kan basere seg på en forutsetning om fortsatt drift. Dersom selskapet ikke har tilstrekkelig likviditet, og salg av eiendeler heller ikke vil dekke alle forpliktelser, er selskapet insolvent. I så fall vil styret ha plikt til å begjære åpning av gjeldsforhandling eller konkurs. Plikten er straffesanksjonert, og har en strafferamme på inntil 2 års fengsel, forutsatt at det foreligger uaktsomhet og at dekningsmulighetene er redusert.

For regnskapsavleggelsen kan en likviditetsskvis påvirke vurderingen av om regnskapet kan avlegges under forutsetning om fortsatt drift. Forutsetningen kan bare legges til grunn om det er sannsynlig at driften vil fortsette i hele neste år. 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 (aksjelovens kapittel 2)
- Kapitalendringer (aksjelovens kapitlene 3, 8, 10 og 12)
- Fusjon/fisjon (aksjelovens kapitlene 13 og 14)
- Omdanning (aksjelovens kapittel 15)
- Styremøter (aksjelovens kapittel 6)
- Generalforsamling (aksjelovens kapittel 5)
- Spesielle avtaler (aksjelovens §§ 3-8, 3-9, samt kapittel 8)
- Aksjeomsetning (aksjelovens kapittel 8)

Styrets fem hovedoppgaver

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

Vi velger å samle styrets oppgaver i følgende hovedtyper:

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

De tre første dekkes av kravene i aksjelovene, § 6-12, mens de formelle rapporteringsplikter forankres i regnskapslovgivningen og børsregler. Styrets strategioppgaver beskrives nærmere i kapitlet “Styrets rolle i strategiarbeid”, mens rapportering utdypes i del 3, “Rapportering”.

I sitt praktiske arbeid må styret ta utgangspunkt i hva det definerer som hovedoppgavene for sin bedrift, ut fra virksomhetens art og behov. Det kan selvsagt være andre oppgaver som styret mener er sentrale og relevante for egen situasjon. Det viktige er at dette diskuteres med eiere og daglig ledelse, og at alle er enige om målsettingene med styrearbeidet før dette startes opp.



Hva legger man eksplisitt i disse oppgavetyperne?

Uten at det etterfølgende nødvendigvis er uttømmende, vil de ulike oppgavene omfatte:

1

Strategiopp gavene

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

2

Organiseringsopp gavene

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

3

Kontrollopp gavene

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

4

Rapporteringsoppgavene

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

5

Egenoppgavene

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





Styrets rolle i strategiarbeid

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

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

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

Styret bør stille følgende spørsmål til administrasjonen:

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

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

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

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

1. Organisk vekst. Selskapet skaper egen vekst, «bygger stein på stein».
2. Utvikle allianser og samarbeid med andre (for eksempel

kjedetilknytning, agenturer, lisensiering, samarbeidsavtaler mm)

3. Kjøpe eller bli oppkjøpt (helt eller delvis)

Eller en kombinasjon av alle tre måtene.

Trinnene i en generisk strategiprosess

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



Det er viktig at selskapet har en klart definert «verdikjede» for virksomhet(-e) man driver innen. Verdikjeden beskriver de viktigste områdene og sentrale arbeidsoppgaver som sikrer at man til enhver tid er godt rustet til å

skape og sikre konkurransekraft.

I denne sammenheng kan det være fornuftig å kunne konkretisere verdikjeden:

Overordnet verdikjedebeskrivelse

Støttefunksjoner: Teknologi, HR, IT, Økonomi, Administrasjon mm					
Markeds/ -analyse	Forr./produkt/ -utvikling	Innkjøp	Produksjon Logistikk	Marked/salg	Ettermarked
Må gjøre en analyse av hva som er status i markedet - 360 grader. Produkter, konkurranse-situasjon mm	Ut fra markedsanalysen, hva må vi ta tak i og forbedre/utvikle?	Ut fra hva vi skal forbedre/utvikle, hvor skal vi kjøpe/anskaffe dette?	Hvor og av hvem, skal det vi vil selge, produseres (produseres i vid betydning)?	Hvordan markedsfører vi det vi skal selge? (Word of mouth, hjemmeside, messer, DM, fagtidsskrift, nett, mm)	Hvordan sikrer vi at vi holder nær og god kontakt med kunde etter at salget er gjort? (Infomail/-skriv, oppmerksomhet ved gitte anledninger, messer, fagsamlinger/ kurs mm)
Hva får dette av konsekvenser for vår måte å tenke på?	Prisstrategi - er vi bevist på denne?	Innen hvilke områder kan vi gjøre bedre/smartere innkjøp/anskaffelser?	Hvordan bedre produksjonen av det vi selger?	Hvordan selger vi det vi markedsfører? Anbud, direkte salg, nett, repeat mm?	Løpende oppfølging
Teknologisk utvikling?	Inntjeningsvurderinger	Leverandør/ vurderinger	Hvordan få til smartere og bedre logistikk rundt det vi produserer og leverer?	Kalkyler, anbud, kontrakter, avtaler	Hovedårsaken til at en kunde skifter leverandør er manglende oppmerksomhet

Styrets rolle:

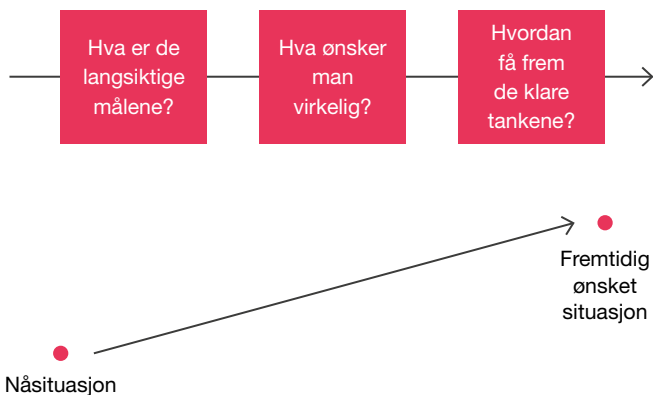
Det er viktig at styret innleder en diskusjon med administrasjonen om hvordan strategiprosessen best kan gjennomføres. Styret bør gi rammer for og krav til strategiprosessen, eksempelvis:

- Omfang – er dette en årlig revisjon

eller en ny strategi?

- Tidsperiode, ett år, to år eller flere år
- Frister og krav til leveranser
- Hvordan gjennomføres strategiprosessen

En overordnet skisse til grunnleggende forhold kan skisseres som følger:



Styret bør stille følgende spørsmål til administrasjonen:

- Hvordan er endringshastigheten og fremtidsutsiktene for bransjen, og hva er våre hovedutfordringer? Jfr markedsanalysen i verdikjeden skissert foran.
- Er vi “på ballen” i forhold til det raske teknologiske skifte? Og hva gjør konkurrentene?
- Er fordelingen av kunnskap slik at den krever involvering av ansatte

utover topp- og mellomledelse?

- Det er viktig at **alle** de som skal gjennomføre strategien eier den.
- Hvor omfattende bør dokumentasjonen fra strategiarbeidet være for at vi skal fatte gode beslutninger? Og hvordan skal vi fatte beslutninger? Viktige beslutninger bør ikke treffes uten at det er gjennomført gode analyser som gir grunnlag for beslutningene.

2

Undersøke strategiske muligheter

Vi ser ofte at mulighetene ligger innenfor dette kvadratet (Produkt/Markedskvadratet):



Marked her kan også leses som kunder.

1. Hva er potensialet for omsetning for eksisterende produkter på eksisterende kunder. Her ligger det ofte stort potensial.
2. Man sier at det koster 10 ganger så mye å skaffe seg en ny kunde som å beholde en eksisterende. Det kan derfor være greit å undersøke om man kan omsette mer til eksisterende kunder før man henvender seg til nye.
3. Gode produkter har sannsynligvis stort potensial hos andre, her kan

de overordnet skisseres som nye marked/kunder. Dette kan gå på nye geografiske markeder eller nye kunder i nåværende marked.

4. Nye produkter i nye markeder er ofte kostbart og kapitalkrevende. Men er det gode produkter og potensielle markeder, må dette utforskes.

Styrets rolle:

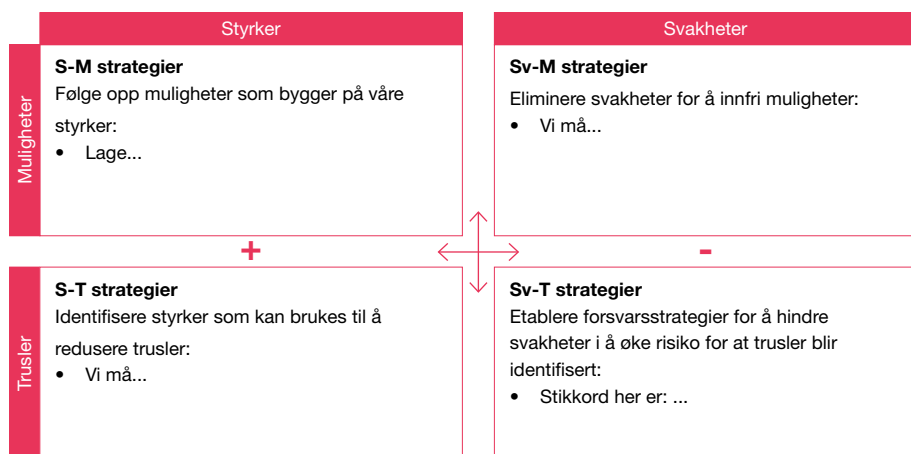
Grunnlagsmaterialet for strategiske beslutninger fremskaffes i denne fasen. Styret bør forvise seg om at arbeidet som utføres er av tilfredsstillende kvalitet både med hensyn til de eksterne og interne analysene. Viktige analyser bør «eies» av styret.

Styret bør stille følgende spørsmål til administrasjonen:

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

Å gjennomføre en tradisjonell SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats/Styrker, Svakheter, Muligheter og Trusler) i denne fasen kan være fornuftig. I en slik analyse sier man

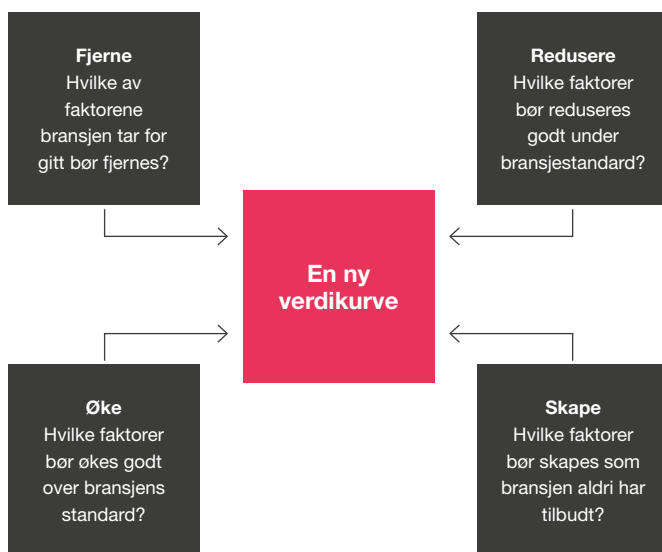
gerne at Styrker og Svakheter går på interne forhold og Muligheter og Trusler på eksterne forhold. Det er viktig at analysen oppsummerer den konkrete betydningen dette vil kunne ha på strategien som skal lages.



Det er i dagens markedssituasjon viktig å være positivt annerledes enn konkurrentene. Et analyseverktøy utarbeidet ved INSEAD av W. Chan Kim og Renee Mauborgne, (Blue Ocean Strategy)

kan være verdt å kjenne i sammenheng med å være positivt annerledes. Jfr: www.blueoceanstrategy.com

Her er det grunnleggende å kartlegge:



Lag liste

Fjerne	Øke
Redusere	Skape

Kilde: Blue Ocean Strategy av W. Chan Kim og Renee Mauborgne

På grunnlag av denne analysen kommer man opp med en ny «verdikurve» for virksomheten, som skaper et fokus og gir kundene en verdi som de ikke opplever i dag.

3

Gjøre strategiske valg og utforme strategiske mål

Styrets rolle:

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

Styret bør stille følgende spørsmål til administrasjonen:

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

ledelseskapasitet og kompetanse til å gjennomføre strategien?

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

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

4

Utarbeide handlingsplaner

Styrets rolle:

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

Styret bør stille følgende spørsmål:

- Hvilke tiltak er nødvendige å gjennomføre for å iverksette og gjennomføre strategien?
- Hvilke strategiske prosjekter skal vi prioritere?
- Hva bør velges bort? Jfr *Blue Ocean Strategy*
- Hvordan skal styret, følge opp og få

rapportert prestasjon og fremdrift?

- Har vi en optimal styringsmodell?
- Hvilke "Kritiske Prestasjons-Indikatorer" (KPI'er) må vi ha for å evaluere fremdriften?

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

Styrets rolle:

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

Styret bør stille følgende spørsmål til administrasjonen:

- Har vi nådd, eller er vi på vei til å nå, de målene som er satt?
- Hvordan kan vi dra maksimale fordeler ut av de resultatene vi har oppnådd og skal oppnå?
- Hvilke endringer i omgivelsene er

det som kan tilsi at vi bør revurdere våre strategier?

- Hvordan utvikler risikoen seg på sentrale områder, jfr verdikjeden?
- Forstår vi konsekvensen av endringer i interne og eksterne rammebetingelser jfr SWOT?
- Hvordan skal vi utnytte nye muligheter som dukker opp, og hvordan påvirker det vår gjennomføring, jfr ProduktMarkedsKvadratet?
- Hva må til for å utvikle vårt selskap til å bli enda mer innovativt?
- Hvordan er vi sikre på at alle de strategiske prosjektene trekker i samme retning?
- Har vi rett kompetanse og kapasitet?

Styrets rolle:

Styrets hovedrolle i denne fasen er å identifisere de forbedrings-elementene som i størst mulig grad påvirker selskapets verdi. Det er disse forbedringspunktene som skal forsterkes i organisasjonen.

Noen spørsmål styret bør stille seg i denne forbindelse:

- Hvilke drivere er det som i størst grad påvirker verdien av vårt

selskap?

- Er verdidriverne gjenstand for tilstrekkelig oppmerksomhet i selskapet?
- Hvordan skal vi utforme insentivordninger slik at vi blir bedre i stand til å identifisere, ta vare på og bruke kunnskap?
- Hvordan skal vi tilgjengeliggjøre rett kunnskap i organisasjonen?

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

I forbindelse med strategiarbeidet gir vi følgende råd:

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





Hvordan realisere strategi gjennom mål og måling - styrets involvering

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

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

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

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

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

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

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

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

Konsern

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

Mange konsern styres på tvers av legale enheter, eksempelvis per segment. God styring og kontroll forutsetter at man ivaretar både

det valgte fokus på segment og de juridiske enhetene.

Juridiske enheter i et konsern har egne styrever, ofte bemannet med interne ressurser. Rett kompetanse og fokus i datterselskapsstyrene er viktig for å ivareta lokale rammebetingelser og god styring og kontroll.

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

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

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

Hovedtrender innen modeller for målstyring

1

Prognoser har en klart tydeligere rolle i virksomheters målstyring

Som følge av stadig endrede markedsforhold, der etterspørsel, kapitaltilgang og kundedadferd er dramatisk endret i mange bransjer, har mange organisasjoner erfart at prognoser er et kritisk element i en effektiv målstyring. Flere virksomheter har de siste årene revurdert budsjettets rolle; enkelte har gått “beyond budgeting” og satt mer fokus på målstyring og prognoser.

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

2

Styringsprosesser integreres

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

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

3

Utvalget av KPIer er også fokusert på eksterne forhold og risiko

De som benytter balansert målstyring har tradisjonelt valgt KPIer rundt fire perspektiver; finans, marked/ kunde, interne prosesser og læring/vekst. Noen selskaper har også supplert med andre perspektiver, og erkjent

at disse litt teoretiske perspektivene er underordnet ved utvalg av riktige KPIer. De viktigste utvalgsriteriene er påvirkning på strategiske mål og målbarhet.

Disse målekortene har ofte hatt et internt perspektiv. Vi ser nå at disse målekortene revideres og KPIer i større grad blir utledet fra markedsforhold, rammebetingelser og risiko. Stadig flere integrerer bedre KPIer for

samfunnsrettede ikke-finansielle mål som FNs bærekraftsmål, governance eller klima, og styring av faktorer som både handler om risiko og muligheter blir slik en integrert del av målekortene og videre analyse.

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

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

Viktige karakteristika for disse endringene har vært:

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

5 Styringsportaler etableres for å sikre tilgang til relevant styringsinformasjon

IT-løsninger for å støtte styringsmodeller har utviklet seg mye. Vi ser nå at virksomheter ønsker å integrerer data og samtidig tilbyr sine ledere en styringsportal der de får tilgang til fokusert styringsinformasjon. Et kritisk element er å sikre konsistens mellom mål og handlingsplaner, budsjetter, prognoser og virkelige tall.

Styrets involvering

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

Integrert måling og styring

- Styret har en definert og tydelig rolle

i ulike styringsprosesser; strategi, målsetting, planlegging, oppfølging, rapportering og evaluering

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

Effektive rapporteringsprosesser

- Lett tilgjengelighet av styrerapporter og viktige analyser

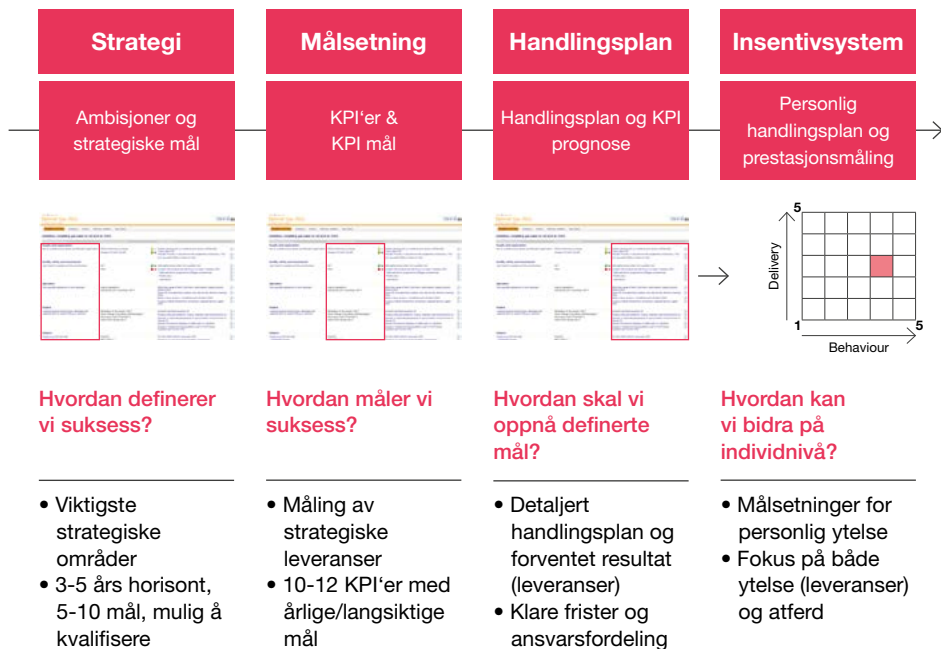
- Klare retningslinjer for utvikling og oppdatering av KPI'er i konsernmålekort.
- Rett organisering og kompetanse
- Felles forståelse av styringsmodellen i styret og ledelsen
- Representant i styret med ekstra ansvar for styringsmodell – målekort, KPIer og analyser
- Tydelige insentivordninger knyttet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

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

Dette kan illustreres som følger:

Måling og insentivstruktur

- knytter sammen strategi, målsetning, handlingsplaner og insentivsystem



Organiseringsoppgaven

Den kanskje viktigste oppgaven til styret er å sørge for at selskapet til enhver tid har kapasitet og kompetanse til å kunne gjennomføre den strategi som styret har staket ut, slik at de konkretiserte målene blir nådd.

Et rammeverk for å lykkes med organisasjonsutvikling forutsetter at man må bedre prestasjoner på mange nivå. Dette har vi i PwC illustrert som følger:

PwCs rammeverk for organisasjonsmodeller



1	Struktur
2	Roller og ansvar
3	Arbeidsprosesser og grensesnitt
4	Kompetanse og kapasitet
5	Prestasjonsmåling
6	Kommunikasjon, koordinering og verktøy
7	Kultur

- 1
- Overordnet struktur
 - Kontrollspenn
 - Lokalisering av enheter
 - Rapporteringslinjer

- 2
- Roller og ansvarsfordeling
 - Beslutningsprosess
 - Stillingsinstrukser

- 3
- Kjerneprosesser, styrende og støttende prosesser
 - Grad av samhandling og arbeidsflyt mellom avdelinger
 - Gode nok prosedyrer?

- 4
- Kompetansebehov og kapasitet
 - Evne og vilje til å dele arbeidsoppgaver og kunnskap
 - Kompetanse- og ressurs sammensetning

- 5
- Kost/profittsenter
 - Måleparameter
 - Incentivesystem
 - Selskapsavtale (støtte/service)

- 6
- Tverrfaglige team, samlinger og møtefora
 - Felles prosjekt på tvers av selskap
 - IT-støtte/web-system
 - Styringssystem
 - Informasjon og kommunikasjon

- 7
- Organisasjonskultur som støtter mål for virksomheten?
 - Kjennskap til etterlevelse av verdigrunnlag



Erstatningsansvar for styrets medlemmer

Rettspraksis viser at de fleste erstatningssøksmål mot norske styremedlemmer kommer fra kreditorene når selskapet ikke gjør opp sine forpliktelser. Dermed har erstatningskravene gjerne kommet i kjølvannet av økonomiske nedturer, men med noe tidsetterslep. Det er viktig at styret vurderer å opprette styreforsikring for å ta høyde for at noe uventet kan inntreffe. En styreforsikring kan være en billig investering.

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

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

Grunnvilkårene for erstatningsansvar

Erstatningsansvar forutsetter at tre vilkår er oppfylt:

- Det må foreligge ansvarsgrunnlag. Ansvarsgrunnlaget er den forsettlig eller uaktsomme og erstatningsbetingede handlingen. Ansvarsgrunnlaget kan stamme fra konkrete beslutninger, så som

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

- Det må foreligge et økonomisk tap. Tapet er enkelt å dokumentere for en kreditor som ikke har fått oppgjør. Aksjonærer som, i tillit til et blankpusset bilde i årsregnskapet, valgte å ikke selge sine aksjer, vil ha lidt et tap om aksjekursen faller under det de ellers ville solgt for.

- Det må være årsakssammenheng mellom ansvarsgrunnlaget og tapet. Det må være en tilstrekkelig nær og påregnelig sammenheng mellom den uaktsomme eller forsettlig handling eller unnlatelse, og tapet som kreves dekket.



- | | | |
|--|--------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Uaktsomhet/ forsett • Handling/ unnlatelse • Objektiv vurdering om brutte plikter som påhviler styremedlem • Subjektiv vurdering om skyld | <p>"Har voldt"</p> | <p>Hvem er påført tap</p> <p>a) Selskapet</p> <p>b) Tredjeperson</p> |
|--|--------------------|--|

Hvem rettes erstatningskrav mot?

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

Den som har lidt et tap kan selv velge hvilket styremedlem som skal saksøkes, forutsatt at styremedlemmet er et av styremedlemmene som etter en konkret vurdering har opptrådt

uaktsomt og kan holdes ansvarlig (se nedenfor). Ansvarsreglene skiller ikke mellom styremedlemmer valgt av aksjonærene og ansatterepresentanter.

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

- Ikke hadde tilstrekkelig tid til å følge opp vervet.
- Mangler innsikt i forretningsførsel, regnskapsregler, aksjelovgivningen eller annen relevant kompetanse.
- Selv føler at egen innflytelse over styrets beslutninger var begrenset.
- Ikke mottok tilstrekkelig informasjon – om de burde ha etterlyst den.
- Har delegert oppgaven til underordnede.

Erstatningsansvar knyttet til organisering av virksomheten

Som forklart i kapitlet "Styrets rolle og ansvar" har styret det overordnede ansvaret for forsvarlig organisering av virksomheten og for å fastsette planer, budsjetter og retningslinjer for virksomheten. Styret skal sørge for at selskapet organiseres på en forsvarlig måte, herunder at det har

tilstrekkelig og kvalifisert personale og en tilstrekkelig organisering av den daglige drift. Videre skal styret påse at virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for en betryggende kontroll, jfr aksjelovens § 6-12.

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

Erstatningsansvar for forretningsmessige beslutninger

Styret har også ansvar for forretningsmessige beslutninger. I prinsippet kan styret holdes ansvarlig for valg av feil strategi, for høy risiko, feil valg av forretningsforbindelser mv. Styret kan også holdes ansvarlig dersom det ikke lojalt søker å bidra til at selskapet oppfyller sine forpliktelser. Der det er klart at selskapet ikke vil kunne oppfylle sine forpliktelser, eller selskapet nærmer seg betalingsstans, kan styret lettere få et selvstendig ansvar overfor medkontrahentene.

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

Dokumentasjon er et viktig stikkord.

Styreprotokollene bør dokumentere:

- Hvilke vurderinger styret gjør
- Hvilke premisser beslutningen er basert på
- Begrunnelsen for beslutningen
- Eventuelle dissenser i styret og hvilke styremedlemmer som dissenterte

Erstatningskrav fra medkontrahtenter

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

Erstatningsansvar ved lovbrudd

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

Fra aksjeloven minner vi særlig om:

- **Objektivt ansvar ved kapitalforhøyelser**

Aksjekapital og overkurs som er meldt innbetalt og ikke er tilført selskapet, kan kreves erstattet uavhengig av hvorvidt selskapet lider tap.

Utbytteutdeling og aksjonærlån

Reglene for utbytteutdelinger har de siste årene blitt mer fleksible og 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. 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 fastsetter når det kan ytes lån fra selskapet til aksjonærene. Lån fra AS/ASA til personlige aksjonærer skal utbyttebeskattes etter aksjonærmodellen.

- **Forsvarlig egenkapital og likviditet?**

Et aksje/allmennaksjeselskaps egenkapital og likviditet skal til enhver tid (aksjelovens § 3-4) være forsvarlig ut i fra risikoen ved og omfanget av virksomheten i

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

- **Avtaler med selskapets aksjonærer (og nærstående til disse mv.)**

Slike avtaler er underlagt særskilte saksbehandlings- og dokumentasjonsregler for at avtalen skal være bindende for selskapet.

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





Egenevaluering av styrearbeid

Styret bør årlig evaluere sitt arbeid og sin kompetanse opp mot de mål som er satt for arbeidet.

Evalueringen bør inkludere en vurdering av hvordan styret fungerer, både på individnivå og som gruppe. Eksempelvis vil det inngå som en naturlig del av evalueringen å vurdere hvor godt styreleder fungerer i sin rolle. En slik evaluering er en god måte å avdekke hvordan styrets medlemmer opplever arbeidet i styret. Evalueringen vil kunne fange opp kritiske situasjoner som må tas tak i umiddelbart, og er et verktøy for et kontinuerlig forbedringsarbeid. Egenevalueringen bør resultere i en oppsummering, med tilhørende

diskusjon i styret om tiltak. Det anbefales at egenevalueringen ikke offentliggjøres, og det bør vurderes om de enkelte styremedlemmers evalueringer skal være anonyme. Evalueringen vil på den måten bedre kunne fange opp eventuelle sensitive temaer som kan være av stor betydning for det videre arbeidet i styret. For å sikre troverdighet og integritet i prosessen, kan det i mange tilfeller være hensiktsmessig å benytte ekstern bistand for å fasilitere gjennomføringen av egenevalueringen.

Tilnærming



Over vises en modell for hvordan styrets egenevaluering kan gjennomføres. Vi har god erfaring med at hvert styremedlem fyller ut et web-basert spørreskjema, eventuelt

supplert med intervjuer. Resultatene oppsummeres og gjennomgås i styret. Vår erfaring er at fokus i gjennomgangen bør være å ha en god diskusjon rundt de sentrale funnene,

mer enn en finmasket diskusjon om detaljer.

Eksempel på innhold i et evalueringsskjema

Det er mange måter å strukturere innhold i et evalueringsskjema. Vi har funnet at følgende hovedtemaer kan skape en god struktur:

1. Gjennomføring av styremøter
2. Strategioppgaver
3. Styrets rolle knyttet til organisering av virksomheten
4. Styrets kontroll- og rapporteringsoppgaver
5. Styrets egenoppgaver

Under hvert tema vil det være naturlig med et visst antall spørsmål og med en skala for vurdering av hvor godt styrets arbeid fungerer, fra lite godt til svært godt. Det er i tillegg viktig å gi plass for kommentarer, for her ligger kanskje den største verdien ved gjennomføring av egevalueringen.

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

- **Uavklart rollefordeling og utfordringer i samspillet mellom styret og ledelse.** I noen virksomheter er det gnisninger mellom styret og administrasjon.

Styret opplever at administrasjonen kommer sent med viktige saker, og at saker i realiteten er avgjort før de havner på styrets bord. Administrasjonen synes på sin side at styret går for langt inn i detaljer, driver saksbehandling i stedet for å utøve tilsyn, og blander seg i driften av virksomheten. De styrene som best ser ut til å få samarbeidet til å fungere godt, har en tydelig rollefordeling mellom styret og administrasjonen. Administrasjonen presenterer gjerne saker tidlig, kanskje lenge før de i det hele tatt er en beslutningssak. De involverer styret gjennom flere og mindre omfattende informasjonssaker før endelig beslutning. Dette ser ut til å bidra til tillit i relasjonen partene imellom, og forenkler styrets behandling når tunge saker kommer til endelig beslutning. Styret på sin side fokuserer på om administrasjonen har iverksatt tilstrekkelig gode prosesser og rutiner, og går ikke inn i unødvendig detaljbehandling av enkeltforhold.

- **For mye tid brukes til å se bakover.** Styret bruker for mye tid på kontrolloppgaver og på å se bakover i tid, og bruker for lite tid på strategi og diskusjoner om muligheter
- **For lite fokus på risiko og muligheter.** Styret bruker for lite tid på å diskutere risikotemaer. Hvilken risikoprofil skal virksomheten ha, og hva er ønsket risiko? I stedet blir

det brannslukking av forhold som allerede har inntruffet, og for lite tid til å vurdere om det er etablert gode prosesser for å forhindre ikke-ønsket risiko. Særlig blir det for lite fokus på forhold som endrer seg og som kan påvirke virksomhetens fremtid, som cybertrusler, digitalisering og konsekvenser av globale megatrender.

- **For lite fokus på organiseringsoppgaven.** Styret bruker for lite tid på ledelses og medarbeiderutvikling i virksomheten. Å bygge en positiv prestasjonskultur er viktig for både trivsel og de mål som skal nås.
- **Usikkerhet rundt arbeidet med misligheter og anti-korrupsjon.** Styret opplever at temaer rundt misligheter og antikorrupsjon er krevende, både 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.
- **For lange styresaker og presentasjoner, for lite tid til diskusjon og beslutning.** Saksdokumentas som sendes ut i forkant av møtene er ofte for lange og presise, og presentasjonen for styret blir ofte en gjentakelse av saksfremlegget. Dermed blir det brukt for mye tid på presentasjoner, med den konsekvens at det blir for lite tid til å diskutere og beslutte selve saken.

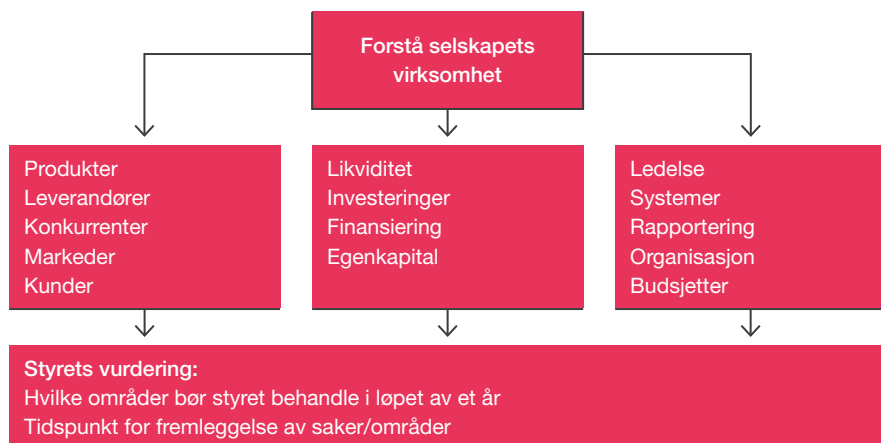
Ta kontakt om du ønsker innspill til hvordan en egenevaluering kan gjennomføres. Se eksempel på sjekkliste.



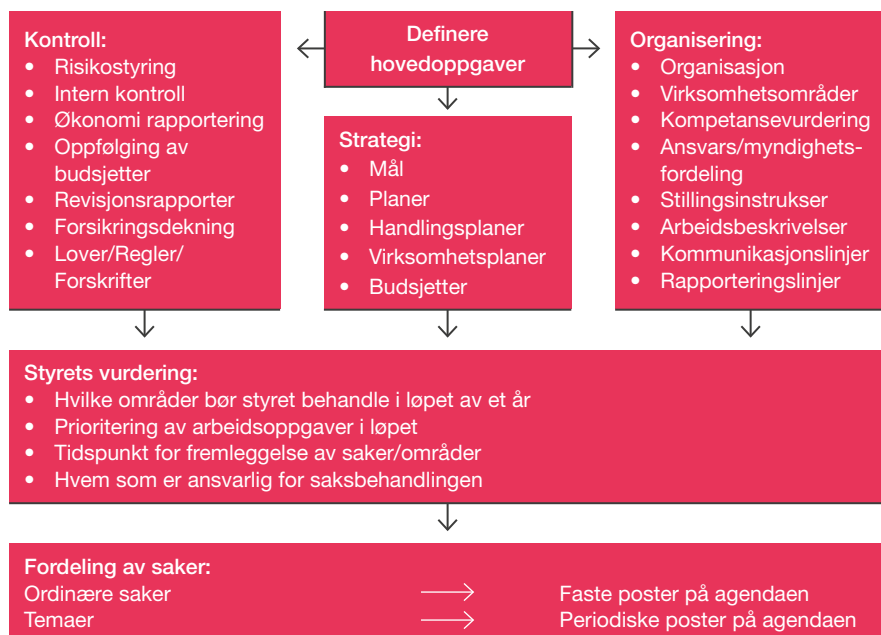


Årshjulet i styrearbeidet

Grunnlaget for å sette opp en årsplan for styret kan skisseres som følger:



Forhold som innvirker på dette kan være:



Det er en god måte å dele styrearbeidet inn i Ordinære saker og Temasaker:

Arbeidsplanen

Arbeidsplanen er bygget opp rundt styrets hovedoppgaver. For å få en best mulig struktur på møtene, bør styret søke å dele møtene i to:

- Ordinære saker
- Temasak(-er)

Ordinære saker

Ordinære saker vil være forhold (saker) som skal behandles på alle styremøter.

Temaer

Hovedtemaene skal sikre at styret setter av tilstrekkelig tid, og samtidig påser at det dekker sine hovedoppgaver:

- Strategioppgaven
- Kontrolloppgaven
- Organiseringsoppgaven
- Egenoppgaven

Styrepapirer

I god tid forut for et styremøte møtes daglig leder og styreleder for å sette endelig agenda, og for å bli enige om

hvilke styrepapirer som skal sendes til styret og hvilke saker daglig leder må forberede.

Det kan også i styreplanen være verdt å minne om styrets viktigste oppgaver:

Strategioppgaver

Sammen med XYZs ledelse skal styret etablere mål og sette kurs for å nå disse gjennom fastsettelse av

- Mål
- Strategiske planer
- Hovedrammer for operative planer
- Virksomhetsplan
- Budsjetter

Kontrolloppgaven

Styret skal forvise seg om at XYZ er på rett (målsatt) kurs, eventuelt skal styret gi premisser for korreksjoner og om nødvendig gjennomføre korrigerende tiltak. Inn under kontrolloppgaven kommer:

- Risikostyring
- Kvalitetsstyring og kontroll. Kontrollmiljø og intern kontroll
- Økonomirapporter.

Regnskapsrapporter.

Regnskapsanalyse. Budsjetstyring

- Rapporter fra revisjonen.
- Kundetilfredshet. "Voice of the customer"
- Arbeidsmiljø. Organisasjonens "blodtrykk"
- Virksomheten i forhold til lover, regler, forskrifter og formelle rammebetingelser
- Forsikringsordninger/-dekning

Organiseringsoppgaven

Styret skal sørge for at XYZ er riktig organisert og har de nødvendige ressursene for å kunne gjennomføre de oppgavene XYZ har og de målene som er satt. Disse oppgavene utøves i samarbeid med ledelsen. Oppgaver her vil være:

- XYZs totale organisasjon. Virksomhetsområde.

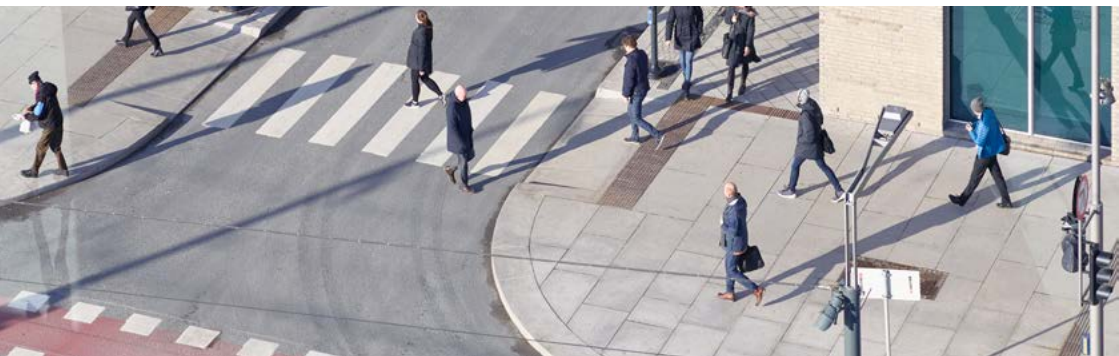
Ressursanalyser.
Kompetansevurdering.

- Opplæringsplaner
- Ansvars-/myndighetsfordeling
- Stillingsinstrukser og arbeidsbeskrivelser
- Kommunikasjonslinjer
- Rapporteringslinjer

Egenoppgaven

Styret skal medvirke til at det er sammensatt og organisert på en slik måte at det best mulig kan utføre de arbeidsoppgavene det har, og at arbeidet er basert på åpenhet, tillit og faglig kompetanse. Oppgaver her er:

- Styrets evaluering av seg selv og de øvrige medlemmene av styret (årlig evaluering)
- Styrets evaluering av daglig leder (årlig evaluering).



Et eksempel på en årsplan for et styremøte kan se ut som følger:

Arbeidsplan for styret i perioden 01.01.19 - 31.12.19
Fastsett i styremøte 13. desember 2018

Møteplanen	Dato	Tema
1. møte	10. januar 11 kl. 1400-1800	Organisering av virksomheten
2. møte	25. februar 11 kl. 1400-1800	Årsregnskap. Årsberetning
3. møte	17. april 11 kl. 1400-1800	I: Lønnsomhetsanalyse II: Helse, miljø og sikkerhet
4. møte	15. juni 11 kl. 1400-1800	I: Risiko II: Kontrollmiljø. Intern kontroll III: Cyber-trusler
5. møte	20. august 11 kl. 1400-1800	I: Økonomistyring II: Kundetilfredshet
6. møte	4. oktober 11 kl. 1400-1800	I: IT II: Formalkrav
7. møte	18. november 11 kl. 1400-1800	Strategi, planer, budsjetter (2019)
8. møte	17. desember 11 kl. 1400-1800	I: Egenoppgaver II: Evaluering av administrerende direktør III: Arbeidsplanen for 2019

Møte med revisor

Styret skal hvert år ha et møte med revisor uten at den daglige ledelsen er til stede. Dette følger av revisorloven § 2-3. Små selskaper er i henhold til regnskapsloven § 1-6 unntatt fra dette kravet.

Dialog med revisor kan gi styret nyttig informasjon om selskapet som supplerer rapporteringen fra den daglige ledelsen. Samtidig får revisor mulighet til å forsikre seg om at vesentlige forhold ved revisjonen kommer til styrets kunnskap.

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

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

Egenevaluering av styret

Styret bør årlig evaluere sitt arbeid og sin kompetanse opp mot de mål som er satt for arbeidet. Det er ikke noe krav til når i kalenderåret denne evalueringen utføres.

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

Styrets evaluering av daglig leder

Styret har plikt til å evaluere daglig leder.

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

Styrets løpende prosesser

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





2.

Risikostyring

og

internkontroll



Innholdet i et godt system for risikostyring og internkontroll

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

Risikostyring

- Rammeverk for å identifisere, analysere og håndtere risiko, og for å iverksette egnede 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 risikostyring.
- Systematisk og regelmessig gjennomgang av selskapets risikoeksponering.

Risikoreduserende tiltak/ internkontroll

- Styrende dokumenter som beskriver foretakets mål og verdier, modell for virksomhetsstyring, fullmakter, roller

og ansvar, samt prinsipper og krav som setter rammer for selskapets virksomhet.

- Formell styreinstruks med retningslinjer for innhold i styrets årlige arbeidsplan, sakspapirer og styrereferater.
- Formell instruks til daglig leder, med retningslinjer for hvordan styrets overordnede retningslinjer for risikostyring og internkontroll skal iverksettes, samt hvordan styret skal holdes orientert for å kunne overvåke prosessen.
- Nøkkelkontroller på ledelsesnivå (for eksempel analyse og oppfølging av rapportering og relevante nøkkelparametere for virksomheten).
- Risikobaserte nøkkelkontroller på prosess- og transaksjonsnivå (for eksempel kontroller over selskapets

salgs- og innkjøpsaktiviteter), Årshjulsaktiviteter for risikovurderinger, endring og oppdatering av nøkkelkontrollene.

- Tilstrekkelig arbeidsdeling og fokus på verdier som ærlighet og arbeid mot misligheter

Overvåking av etterlevelse av risikoreduserende tiltak/ internkontroll

- Definerte overvåkingsprosesser som bidrar til å sikre faktisk etterlevelse av etablerte krav, retningslinjer og nøkkelkontroller.
- Iverksettelse av tiltak ved identifikasjon av svakheter eller mangler ved etterlevelsen.
- Prosess for ledelsens rapportering av status og eventuelle avvik til styret.
- Få ledelsen til å lage en redegjørelse om den internkontrollen i selskapet

Styrets plikt til å sørge for forsvarlig

organisering av virksomheten og å påse at regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll, er krav som har eksistert i mange år. Kravene gjelder for alle aksjeselskap.

Kontrollspørsmål til styret

Hvordan kan styret påse at risikostyringen og internkontrollen er innrettet slik at virksomheten faktisk identifiserer og håndterer risiko på en god måte og gir en troverdig redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse? Svaret på spørsmålet vil avhenge av blant annet selskapets art, kompleksitet og størrelse.

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



Kontrollspørsmål til styret

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

Styrets ansvar for risikostyring og internkontroll – detaljert huskeliste

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

Vedlagt følger en sjekkliste med kontrollspørsmål styret kan benytte i en bred

diskusjon av risikostyring og internkontroll. Vi håper sjekklisten bidrar til strukturerte og mer fullstendige styrediskusjoner om risikostyring og internkontroll. Et innledende praktisk råd kan være å gi listen til administrasjonen for å sikre at styret får seg forelagt nødvendig informasjon.

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

Tema 1: Roller og ansvar	OK?
Spørsmål relatert til roller og ansvar: • Er roller og ansvar klart og hensiktsmessig definert? • Er roller og ansvar tilstrekkelig formalisert i form av mandater/instrukser/myndighet/ansvar? • Er disse kommunisert og forstått? • Er kommunikasjons- og rapporteringslinjene klare? • Foreligger det en samlet beskrivelse av helheten?	
1. Styrende organer • Styret og styrekomitéer i konsernspiss • Styret og styrekomitéer i datterselskaper • Andre	
2. Ledelsesfunksjoner • Daglig leder • Konsernledelsen • Ledere i datterselskaper • Andre	
3. Kontrollfunksjoner (2. linjeforsvaret) • Økonomisjef • Annen risikostyringsfunksjon	
4. Revisjonsfunksjoner (3. linjeforsvaret) • Revisor	

Spørsmål relatert til styring, planlegging og oppfølging:

- Er prosessen hensiktsmessig utformet?
- Har styret fått seg forelagt en beskrivelse?
- Fungerer prosessen i praksis? Får styret informasjon om dette?
- Er detaljgraden av informasjon til styret hensiktsmessig?

5. Planleggingsprosesser

- Strategi
- Årlig handlingsplan
- Budsjetter/prognoser
- Målekort
- Annet

6. Oppfølgingsprosesser

- Månedssrapportering
- Kvartalsrapportering
- Målekortoppfølging
- Beskrivende statusrapporter (MD&A)
- Statusrapporter om aktuelle temaer
- Annet

7. Finansiell rapportering

- Månedssregnskap
- Kvartalsregnskap/Tertialregnskap
- Halvårsregnskap
- Årsregnskap
- Annet



Spørsmål relatert til risikostyring og internkontroll:

- Har styret og ledelsen en klar forståelse av hva risikostyring og internkontroll er, og hvordan det bør utformes?
- Er rammeverket og prosessen hensiktsmessig utformet?
- Har styret fått seg forelagt en beskrivelse?
- Fungerer det i praksis? Får styret informasjon om dette?
- Er detalgraden og bredden av informasjon til styret hensiktsmessig?
- Er risikostyring og internkontroll en årlig sjekklisteøvelse på siden av styringen, eller er det integrert i planleggings- og oppfølgingsprosessene?

8. Risikovurdering

- Er styret involvert i diskusjoner om virksomhetens risikoappetitt?
- Er de rette personene/organene involvert i risikovurderingene?
- Finnes det en tydelig fremgangsmåte for risikovurderinger, inkl støtteverktøy for gjennomføring?
- Finnes det en faglig metode for risikovurderinger (iboende, residual, skala etc.)?
- Kjenner styret de vesentlige risikoene virksomheten står ovenfor, og blir disse regelmessig rapportert til styret (minst årlig)?

9. Utforming og iverksettelse av risikoreduserende tiltak/ internkontroll

- Formaliseres besluttede internkontrolltiltak gjennom styringsdokumenter som policies, prosedyrer og håndbøker i tilstrekkelig grad?
- Vedlikeholdes/oppdateres styringsdokumenter jevnlig, og tilgjengeliggjøres de på en måte som gjør at man finner det man har behov for?
- Er det etablert nøkkelkontroller som systematisk adresserer vesentlige risikoer virksomheten står overfor?
- Er det etablert jevnlig aktivitet for endringshåndtering og vedlikehold av utformingen av disse kontrollene?
- Er internkontrollen tilstrekkelig standardisert slik at beste praksis kan deles?
- Kjenner styret internkontrolltiltakene som håndterer de vesentlige risikoene virksomheten står overfor?

10. Oppfølging av risiko og internkontroll

- Får styret regelmessig informasjon om hvorvidt risikostyring og internkontroll gjennomføres i henhold til krav og retningslinjer og om dette fungerer på en god måte?
- Får styret regelmessig informasjon om utvikling av vesentlige risikoforhold?
- Har revisor oppsummert sitt syn på internkontroll for styret?





Cybersikkerhet

Digitalisering uten sikkerhet er som å kjøre bil uten bremseser.

Digitalisering er et gjentakende tema i de fleste styres. Programvare og IT-systemer utgjør i dag grunnmuren for tilnærmet alle virksomheters daglige drift, produkter og tjenester. Digitalisering muliggjør vesentlige konkurransefortrinn, men øker samtidig konsekvensene ved brudd på cybersikkerheten. Det er derfor like nødvendig med sikkerhet som en innebygd del av digitalisering, som det er nødvendig å ha bremses på en bil hvis man skal kjøre fort og sikkert.

Høsten 2018 publiserte PwC årets Cybercrime Survey. Her sier 89 prosent av de norske respondentene at de har eller er i gang med en trussel og/eller risikovurdering av sin virksomhet. Dette er oppløftende tall, da målrettet arbeid med risiko er selve nøkkelen for å jobbe med sikkerhet.

Undersøkelsen viser imidlertid at 68 prosent sjelden eller aldri diskuterer cyberrisikoer med ledelse og styret. At en så fundamental forretningsrisiko ikke diskuteres oftere er trolig et resultat av mangelfull kompetanse hos styret og ledelsen.

Næringslivet står overfor store endringer som følge av digitaliseringsbølgen. Det er derfor svært viktig at selskapets ledelse tilegner seg nødvendig kunnskap om de endrede cybersikkerhets- og personvernutfordringene som følger med innføring av ny teknologi og nye forretningsmodeller. Styret har også en viktig rolle i å påse at risikoen i tilstrekkelig grad adresseres av ledelsen.

Trusselbildet

Data er det nye gullet for stadig flere virksomheter. Det er de som muliggjør daglig drift. Likevel vurderer mange virksomheter seg selv som lite attraktive mål for cybertrusler. De som ikke håndterer kredittkortdata eller sensitive personopplysninger, vurderer ofte risikoen for datainnbrudd som lav. PwC ser imidlertid at cyberkriminelle angriper virksomheter i alle størrelser og sektorer.

Eksempel på angrep vi har sett siste år er:

- Industrispionasje av forretningsplaner (inkl. oppkjøp, anbud, fusjoner), designtegninger, prislister, kundelister, leverandøravtaler

- Tyveri av penger gjennom angrep på finansielle systemer eller manipulering av ansatte med tilganger til slike systemer (CEO-fraud)
- Bortfall av sentrale systemer grunnet løsepengevirus eller tjenestenektangrep

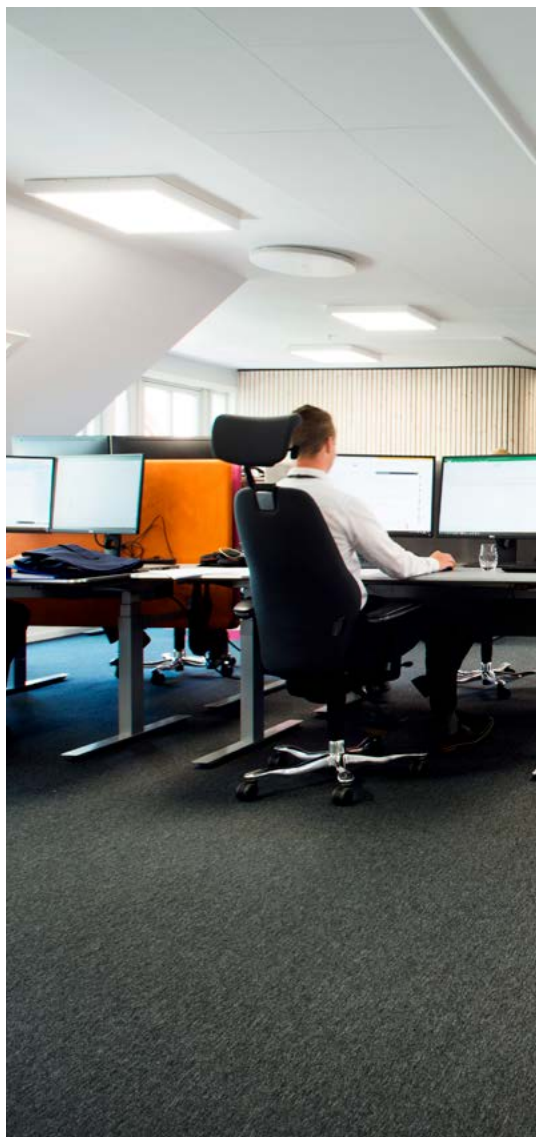
Krav til styret

Cybersikkerhet er et teknisk fag i rask utvikling. Virkemidlene for å håndtere cybertrusler vil imidlertid ofte være kjente for styret. Det handler om å kartlegge risiko og etablere gode, forebyggende kontroller. En viktig oppgave for styret er å stille gode spørsmål.

PwC anbefaler at styret vurderer følgende prinsipper for sitt arbeid med cybersikkerhet:

- Styret bør forholde seg til cybertrusler som en del av virksomhetens helhetlige risiko
- Styret bør forstå de juridiske implikasjonene av cybertrusler for virksomheten
- Styret bør ha tilgang til ekspertise innen cybersikkerhet, og bør regelmessig sette temaet på agendaen
- Styret bør forvente og legge til rette for at ledelsen etablerer og vedlikeholder cybersikkerheten med nødvendige ressurser og budsjetter
- Styrediskusjoner om cybersikkerhet bør identifisere signifikante

risikoområder, samt undersøke hvorvidt virksomheten bør søke å unngå, akseptere, håndtere eller overføre risikoene



Kontrollspørsmål til styret

1. Etterleves lovpålagte krav om cybersikkerhet og personvern?
2. Hvordan understøtter cybersikkerhetsarbeidet virksomhetens overordnede målsetninger?
3. Hvordan investerer virksomheten i forsvarsmekanismer og hvem leder cybersikkerhetsarbeidet?
4. Hvordan vedlikeholder virksomheten kunnskapen til den enkelte medarbeideren om cybersikkerhet?
5. Hvordan håndterer virksomheten cybersikkerhet i forbindelse med oppkjøp, ekspansjon til nye markeder og produktlanseringer?
6. Hvordan kan virksomheten oppdage og forhindre at uønskede får tilgang til «kronjuvelene», og hva vil kreves for å redusere risikoen til et akseptabelt nivå?
7. Hva kan virksomheten tjene på å delta i informasjonsdelingsprogrammer med andre, relevante virksomheter og organisasjoner?
8. Hvordan måler virksomheten cybersikkerhetsarbeidet? Hvordan ligger virksomheten an sammenliknet med andre i samme bransje?
9. Hvordan sikres det at virksomhetens leverandører ivaretar god nok sikkerhet?
10. Hvordan forholder virksomheten seg til forsikring mot datainnbrudd, og hva dekkes av eventuelle forsikringspoliser?



Personvernforordningen

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

GDPR viderefører de sentrale prinsippene fra den tidligere personopplysningsloven, men det er også noen endringer. GDPR innebærer i hovedsak at at enkeltmenneskers rettigheter i tilknytning til egne data styrkes. Nytt med forordningen er blant annet det at enkeltpersoner på visse vilkår kan kreve at data om seg selv tas med fra en virksomhet til en annen, også kjent som "Data portability". Videre er retten til å kreve sletting av opplysninger om seg selv - "Right to be forgotten" - styrket. Borgere har også rett til å motsette seg noen typer profilering, der deres personopplysninger blir brukt til å analysere og forutse atferd.

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

Det nye regelverket omfatter således krav til at:

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

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

Styrene i selskaper bør på denne bakgrunn påse at selskapene etablerer oversikt over de prosesser hvor det behandles personopplysninger, samt at det utarbeides rutiner som sikrer at de nye kravene i GDPR etterleves. Styrene bør også vurdere hvorvidt det skal utnevnes et personvernombud i virksomheten.







3.

Rapportering



Spørsmål styret kan stille ved gjennomgang av årsregnskapet

Spørsmål

Kommentarer

Rapporteringsprosessen

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

Regnskapsprinsipper/- praksis

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

Årsregnskapet

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

Verdsettelse og mulige forpliktelser

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

Noteopplysninger

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

Transparens og totalinntrykk

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

Spørsmål til revisor

- Var omfanget av revisjonen som planlagt?
- La ledelsen restriksjoner på eller begrenset omfanget av revisjonen på noen måte?
- Hvordan fungerte samarbeidet med ledelsen i revisjonsperioden? Fikk revisorene all den informasjonen og de forklaringene de ba om?
- Ble det gjort vesentlige korrigeringer i årsregnskapet som følge av revisjonen?
- Var det noen justeringsforslag som følge av revisjonen som ikke ble korrigert? Hva er totaleffekten av disse justeringene?
- Hva er de vesentligste vurderingsområdene i regnskapene?
- Hvordan vurderes selskapets regnskapspraksis? Forsiktig eller offensiv?
- Finnes det områder 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 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?
- Kan revisor redegjøre for og bekrefte sin uavhengighet?



Styrets ansvar og plikter i en finansiell restrukturering

Styremedlemmenes ansvar settes på en prøve

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

Økt aktivitetsplikt nødvendig fra styrets side

I en situasjon hvor selskapet ikke klarer å betjene sine kreditorer, vil oppfølgingen av den daglige driften løstes fra administrasjonen til styret. Dette er fordi den daglige ledelse ikke kan omfatte saker som er av «stor betydning» for selskapet. Styret har altså en aktivitetsplikt når selskapet må gjennom en finansiell restrukturering. I praksis vil dette normalt omfatte betydelig flere

styremøter og styremedlemmer (ofte styreformannen) som er i løpende dialog med långivere og aksjonærer. Da er det viktig å nedtegne aktivitet og drøftelser under styremøter i styrereferat, for eventuelt senere å kunne dokumentere styrets aktive oppfølging.

Handlingsplaner og finansiell restrukturering iverksettes

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

Men det kan vise seg at selskapets finansielle problemer er mer alvorlige/ permanente og at selskapet må iverksette betalingsstans mens man forhandler med långiverne¹ og/eller

¹ Selv om selskapet har betalingsstans overfor långiverne, kan det være formålstjenlig fortsatt å betale sine ordinære leverandører for å holde hjulene i gang. Enhver drift på enkelte eller alle kreditors regning, må imidlertid skje som følge av samtykke fra hver enkelt av dem.

andre kreditorer samt iverksette de planer som styret har forberedt². Selskapet må da øke sin kontantstrøm for betjening av gjelden (kutte løpende kostnader og investeringer) og eventuelt også arbeide for å få redusert selve gjeldsbyrden. Lov om gjeldsforhandling og konkurs åpner nettopp for at selskapet gjennom såkalt gjeldsforhandling og/eller akkord kan restrukturere gjelden. Imidlertid anvendes ikke dette rettslige regimet, da reglene er lite fleksible. Praksis er i stedet at selskapet forhandler med kreditorene om en frivillig løsning hvor alle parter (aksjonærer, kreditorer og ansatte) gir innrømmelser.

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

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

Hvis verdijustert egenkapital er tapt

Selskapets finansielle problemer kan være så omfattende at hele selskapets verdijusterte egenkapital er ugjenkallelig tapt. Styrets fokus skifter da fra å sikre aksjonærenes verdier, til å arbeide for kreditorenes verdier. Hvis verdiene fortsatt optimaliseres best ved at selskapet består mens styret søker å få innrømmelser fra kreditorer og långivere (normalt ny egenkapital og/eller konvertering av gjeld), vil driften kunne holde frem på kreditors regning. Dette er en vanskelig balansegang for styret og det må foreligge informert samtykke fra kreditorfelleskapet for eventuelt å drive på kreditorfelleskapets regning.

Fortsatt drift ikke lenger aktuelt: Likvidasjon

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

Er videre arbeidet med å få rekapitalisert selskapet forgjeves og selskapet derfor må likvideres, har styret valget mellom styrt avvikling eller å melde oppbud. En styrt avvikling³ kan kommersielt sett realisere større verdier for kreditorene. En konsekvens av styrt avvikling

² Dette kan være de handlingsplaner som styret iht lovverket må forberede når deler av egenkapitalen er tapt, se mer om styrets handleplikt under "Erstatningsansvar for styrets medlemmer" og "Aksjelovendringer".

³ Styrt avvikling må vedtas av generalforsamlingen.

vil for øvrig være at styrets tidligere disposisjoner ikke blir gjenstand for ekstern gjennomgang⁴. Begjærer styret oppbud, vil tingretten avsi kjennelse om konkursåpning hvis selskapet er insolvent.

Styremedlemmenes ansvar – kort oppsummert

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

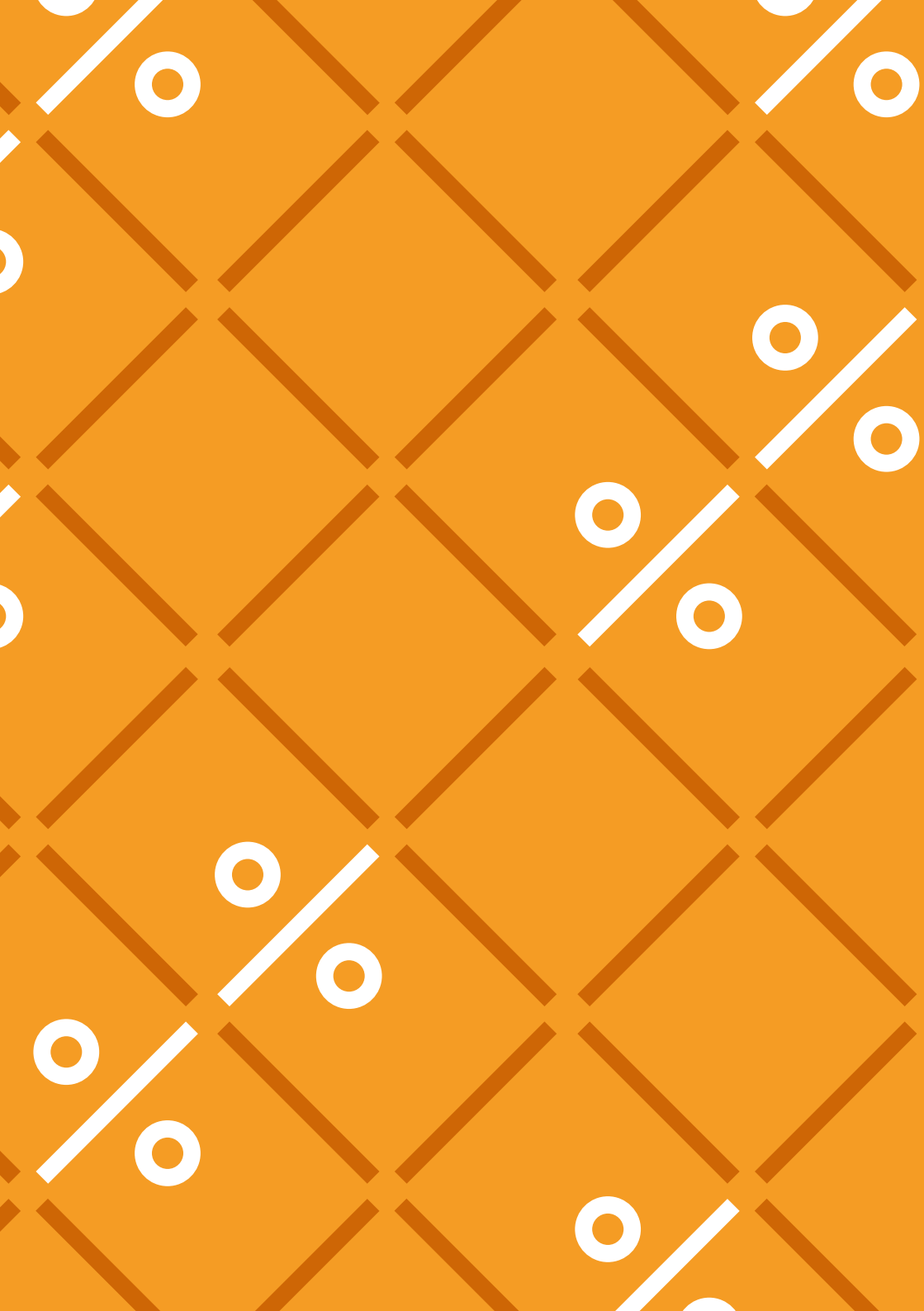
Kreditorene og eventuelt aksjonærene vil kunne rette erstatningssøksmål direkte mot hvert enkelt styremedlem, hvis vedkommende styremedlem har vært uaktsom i oppfølgingen av sine forpliktelser som styremedlem og dette har medført økonomisk tap for kreditorene og eventuelt aksjonærene.

Se også kapittel *Erstatningsansvar for styrets medlemmer*.

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



⁴ Merk at en styrt avvikling uten full dekning forutsetter samtykke fra kreditorene.



4.

Vedtatte

og

kommende

endringer



Aksjelovendringer

Som del av regjeringens pågående forenklingsarbeid er det gjennomført ytterligere aksjelovendringer¹. Disse er i hovedsak knyttet til områdene mellombalanse og avvikling, hvor reglene om avvikling vil tre i kraft på noe ulike tidspunkter i 2019, mens ikrafttredelse knyttet til mellombalanser ikke er bestemt.

Vedtatte endringer er i hovedsak som følger:

Avvikling

Ved oppløsning/avvikling av selskapet vil ansvaret for avvikling av selskapet høre under styret. Man fjerner altså avviklingsstyret som et eget selskapsorgan. Videre skal retten til å avsette styremedlemmer også gjelde i avviklingsperioden. Det samme gjelder styremedlemmers rett til fratreden i avviklingsperioden.

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

Krav om sluttoppgjør ved avvikling skal fortsatt fremlegges til generalforsamlingen. Man anser at dette gir en mer målrettet fremstilling av hvorvidt

kravene i kapittel 16 er overholdt enn hva et avviklingsregnskap gjør. Der selskapet har fravalgt revisjon av årsregnskap etter asl. § 7-6 trenger man ikke å revidere sluttoppgjøret, men styret kan velge å gjøre det. Styret har plikt til å legge frem sluttoppgjøret for generalforsamlingen til godkjenning.

Endringene gjelder både aksjeselskaper og allmennaksjeselskaper og skal ha virkning fra 1. mars 2019.

Selskap som har fravalgt revisjon av årsregnskap skal heller ikke ha krav til å revidere årsregnskap i avviklingsperioden, slik tilfellet er i dag. Endringen gjelder også for allmennaksjeselskaper og har virkning fra 1. januar 2019.

¹ NOU 2016: 22 Aksjelovgivning for økt verdiskaping.

Mellombalanser

Kravet til revidert mellombalanse oppheves der selskapet har fravalgt revisjon av årsregnskap. Dette gjelder ved alle typer disposisjoner som kan foretas med grunnlag i en mellom-balanse, eksempelvis:

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

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

Disposisjoner basert på mellombalanse trer først i kraft etter at mellombalansen er registrert i Regnskapsregisteret og kunngjort i Brønnøysundregistrenes elektroniske kunngjøringspublikasjon. Ovenstående om mellombalanser gjelder både aksjeselskaper og allmennaksjeselskaper.

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

Gjennomføres utdeling før registrering,

er utdelingen ugyldig og mottaker må tilbakeføre det mottatte:

- ved ekstraordinære utbytter, kreditt og selskapsfinansierte aksjeerhverv eller ulovlig erverv av egne aksjer.

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

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

Da det må gjøres tekniske tilpasninger i Regnskapsregisteret og Foretaksregisteret samt fastsettes forskriftsregler for innsendelse og innsyn, er det foreløpig ikke bestemt tidspunkt for ikrafttredelse av endringene for mellombalanser.

Ikke lenger krav til forretnings-kommune i vedtektene

Kravet om å angi forretningskommune i selskapets vedtekter bortfaller. Styret har dermed kompetanse til å endre forretningskommune. Stifter og generalforsamling har likevel rett til å ta inn forretningskommune i vedtektene. Endringen skal ha virkning fra og med 1. mars 2019.





Oppfølging av skattereformen

I oktober 2015 la regjeringen frem stortingsmeldingen «Bedre skatt – En skattereform for omstilling og vekst». I mai 2016 ble det inngått et skatteforlik mellom seks av partiene på Stortinget som fulgte opp skattereformen. Skatteforliket er videre fulgt opp i statsbudsjettet for etterfølgende år. Nedenfor følger en oversikt over hovedpunktene som relaterer seg til skattereformen i statsbudsjettet for 2019.

22 prosent skatt på alminnelig inntekt fra 2019

Skattesatsen på alminnelig inntekt reduseres fra 23 til 22 prosent for personer og selskaper fra 2019. Denne nedsettelsen går lenger enn skatteforliket fra 2016, som stoppet på 23 prosent.

Skatt på utbytte

Lavere skatt på alminnelig inntekt vil gjøre det mer lønnsomt for eiere som arbeider i eget selskap å ta ut faktisk arbeidsinntekt som aksjeutbytte. For å redusere motivet for inntektsskifte vil regjeringen øke skatt på utbytte mv., slik at den samlede marginalskattesatsen ligger i samme sjikt som marginal lønsskatt. I tråd med dette, vil oppjusteringsfaktoren for utbytte økes fra 1,33 til 1,44 i 2019. Marginalskattesatsen på utbytte blir da isolert sett 31,68 prosent. Tillagt

selskapsskatt på samme overskudd, vil total marginalsatt dermed beholdes omtrent på nivå med marginalsattesatsen for arbeidsinntekt (ekskl. arbeidsgiveravgift) slik intensjonen var.

Det ble ikke vedtatt endring i skjermingsrenten i utbytteskatten i forhold til dagens nivå.

Aksjesparekonto

Ordningen der personlige skattytere kan opprette en aksjesparekonto for investeringer i børsnoterte aksjer og andeler i aksjefond ble vedtatt i forbindelse med behandlingen av statsbudsjettet for 2017. I henhold til overgangsregel kunne børsnoterte aksjer, børsnoterte egenkapitalbevis og aksjefondsandeler overføres til aksjonærens aksjesparekonto med kontinuitet frem til 31.12.2018. Regjeringspartiene og KrF har blitt

enige om at denne fristen forlenges til 31.12.2019.

Gevinster ved realisasjon av aksjer og fondsandeler på kontoen skattlegges ikke i forbindelse med realisasjonen, men først når midlene tas ut av kontoen. Fra 2019 gjelder dette også utbytte.

Formuesskatt

Verdsettelsesrabatten i formuesskatten for aksjer og driftsmidler samt tilhørende gjeld økes til 25 prosent i 2019. Aksjer mv. som er eid av aksjeselskaper eller andre foretak som ikke er formuesskattepliktige, er ikke omfattet for å unngå dobbel beregning av verdsettelsesrabatt ("kjederabatt").

Verdsettelsen av gjeld tilordnet aksjer og driftsmidler er ytterligere redusert fra 80 prosent av full verdi i 2018 til 75 prosent i 2019. Formålet er å motvirke at verdsettelsesrabatten utnyttes til å skape netto gjeldsfradrag.

Verdsettelsesrabatten omfatter kun eiendeler som eies direkte av den formuesskattepliktige. Dette innebærer at det ikke er mulig å oppnå kjederabatt, eksempelvis ved å eie næringseiendom gjennom et aksjeselskap.

Finansskatt

I tråd med skatteforliket ble det innført

en finansskatt fra 1. januar 2017. Skatten er lagt opp som en ekstra arbeidsgiveravgift og skal bøte på at finansielle tjenester er unntatt fra merverdiavgift. Regjeringen foreslår at satsen for 2019 beholdes uendret, det vil si 5 prosent. Skatten på alminnelig inntekt for finansforetakene videreføres på 2016-nivå, 25 prosent. For øvrige bransjer reduseres den til 22 prosent.

Regjeringen iverksatte ikke arbeid for å motvirke uheldige tilpasninger gjennom reglene om fellesregistrering av konsernselskap etter merverdiavgiftsloven. Det ble vist til at det i stedet arbeides med en mer helhetlig løsning for beskatning av denne bransjen og at forslag trolig vil bli fremmet i budsjettet for 2020. I den forbindelse ble det også nevnt at det er mulig at det blir innført mva på skadeforsikring.

Nye rentebegrensningsregler

Skatteforliket fra mai 2016 inneholdt en enighet om å utvide rentebegrensningsreglene til også å omfatte renter på gjeld til uavhengige parter, slik som banklån og obligasjonslån. Samtidig ble det uttrykt et ønske om å unnta renter på «ordinære låneforhold».

I Statsbudsjettet for 2019 har Regjeringen fulgt opp dette med nye rentebegrensningsregler. De nye reglene gjelder for selskaper som inngår i regnskapsmessig konsern, og

hvor de årlige netto rentekostnadene i den norske delen av konsernet overstiger kr 25 millioner. For disse selskapene omfatter rentebegrensningsregelen fra 2019 alle typer rentekostnader, både til nærstående og uavhengige parter.

Hovedregelen for selskaper som inngår i konsern er fra 2019 at netto rentefradrag er begrenset til 25 prosent av selskapets skattemessige EBITDA, dvs alminnelig inntekt før renter og avskrivninger. For å unnta «ordinære låneforhold», har selskapene likevel rett til fullt fradrag for renter dersom egenkapitalandelen i det norske selskapet, eller den norske delen av konsernet, er like høy eller inntil 2 prosentpoeng lavere enn i konsernet som helhet. Egenkapitalandelen i konsernet beregnes på grunnlag av balanseverdiene i konsernregnskapet, forutsatt at dette er utarbeidet i henhold til GRS, IFRS, IFRS for SME, GAAP i et EØS-land, US GAAP eller japansk GAAP. Egenkapitalandelen i det norske selskapet, eller den norske delen av konsernet, beregnes på grunnlag av balanseverdiene i selskapsregnskapet, eller særskilt utarbeidet konsernregnskap for den norske delen av konsernet. Det skal imidlertid gjøres justeringer om nødvendig for å sikre sammenlignbarhet, for eksempel for å sikre samme regnskapsprinsipper og

for at konsernverdier knyttet til den norske virksomheten reflekteres i balansen for den norske virksomheten. Regnskapene som brukes som grunnlag for beregning av egenkapitalandelen skal «godkjennes» av revisor. Det er derfor viktig at selskapet involverer revisor i planlegging av utarbeidelsen av regnskapene samt regnskapenes innhold og presentasjon. Dette vil gi en god prosess knyttet til valg av prinsipper, omfang av noteinformasjon og dokumentasjon. Det er foreløpig ikke klart hvordan revisors godkjenning skal skje. En avklaring vil kunne påvirke prosessen og kostnadene ved å anvende unntaket.

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

De gamle rentebegrensningsreglene videreføres for selskaper som ikke inngår i regnskapsmessig konsern eller hvor de årlige netto rentekostnadene i den norske delen av

konsernet er lavere enn kr 25 millioner. Disse omfatter bare rentekostnader til nærstående, og bare i den grad rentekostnadene overstiger kr 5 millioner per selskap.

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

Endringene trer i kraft fra og med inntektsåret 2019. Se mer om rentebegrensingsreglene i kapitlet nedenfor: *Skatteplanlegging over landegrensene.*

Nye regler om når selskaper er hjemmehørende i Norge

Regjeringen foreslo i statsbudsjettet for 2019 nye regler for når et selskap er skattemessig hjemmehørende i Norge, dvs er skattepliktig som bosatt i Norge. Til nå har det avgjørende i de fleste tilfeller vært om den faktiske ledelsen på styrenivå skjer i Norge.

Etter de nye reglene er et selskap som er stiftet etter norsk selskapsrett, alltid skattepliktig som hjemmehørende i Norge, med mindre noe annet følger av skatteavtale med et annet land. Utenlandske selskaper er hjemmehørende i Norge dersom «reell ledelse» finner sted i Norge. Dette er en utvidelse sammenlignet med tidligere. Et utenlandsk selskap som har den daglige ledelse i Norge

kan bli hjemmehørende her, selv om styremøtene blir holdt i utlandet. Dette kan særlig være aktuelt dersom den daglig ledelsen er gitt vide fullmakter.

Det nye reglene trer i kraft fra 1. januar 2019.

Ingen forslag om kildeskatt på renter og royalty

Det ble heller ikke i statsbudsjett for 2019 foreslått innføring av kildeskatt på renter og royalty. Finansdepartementet gjentok imidlertid at de tar sikte på å sende ut et høringsnotat om kildeskatt på renter og royalty senere i 2018, og fremme et lovforslag i 2019. Adgangen til å trekke kildeskatt er begrenset i mange av Norges skatteavtaler med andre land, samt at det sannsynligvis må gis unntak for renter og royalty betalt til selskaper som er reelt etablert innen EU/EØS.





Personalrabatter og tredjepartsytelser - nye regler og plikter fra 1.1.19

Fra 1.1.19 skjedde det store ting i skattereglene på lønnsområdet, og disse vil på en eller annen måte treffe alle selskaper med ansatte. Det betyr at alle selskaper, store og små, må sette seg inn i endringene, vurdere hvilke konsekvenser de får, og tilpasse seg.

Rapportering av tredjepartsytelser

Fra 1.1.19 får arbeidsgiver det formelle ansvaret for å innberette, foreta forskuddstrekk og betale arbeidsgiveravgift av skattepliktige ytelser ansatte mottar fra tredjeparter.

Tredjepartsbegrepet er vidt, og omfatter for eksempel eksisterende eller potensielle kunder, leverandører og forretningsforbindelser, men kan også være helt utenforstående aktører som butikker, reiseselskaper, hoteller, spisesteder mv.

Det betyr at arbeidsgivere må ha kunnskap om hvilke tredjepartsytelser ansatte kan være i posisjon til å motta, eventuelt regulere dette, og innføre rutiner som innebærer at informasjon

om skattepliktige tredjepartsytelser kommer til arbeidsgiver.

Det er en del typiske tredjepartsytelser som de fleste selskaper med ansatte enten har en eller flere av. Media har i stor grad fokusert på privat bruk av jobbopptjente flybonuspoeng, men også andre typer bonuser (f. eks. hotell), fordelsprogrammer som ligger i betalingskort m.v. kan rammes. Videre vil rabatter ansatte kan motta fra tredjeparter, gaver, og deltakelse på arrangementer og reiser være noe som mange har.

Om tredjepartsytelsene vil innebære skatteplikt eller ikke må baseres på en konkret vurdering, men det viktigste selskapene kan gjøre i forbindelse med

de nye reglene, er antakeligvis å sørge for rutiner som ansvarliggjør de ansatte slik at de kommer med informasjon. Dette for å gjøre arbeidsgiver i stand til å vurdere skatteplikten og ivareta pliktene som arbeidsgiver. Og så må arbeidsgiver selvsagt ta stilling til om det er ønskelig å tillate tredjeparts-ytelser. På grunn av administrasjonen og den potensielle (uforutsigbare) arbeidsgiveravgiftskostnaden er dette viktige vurderinger.

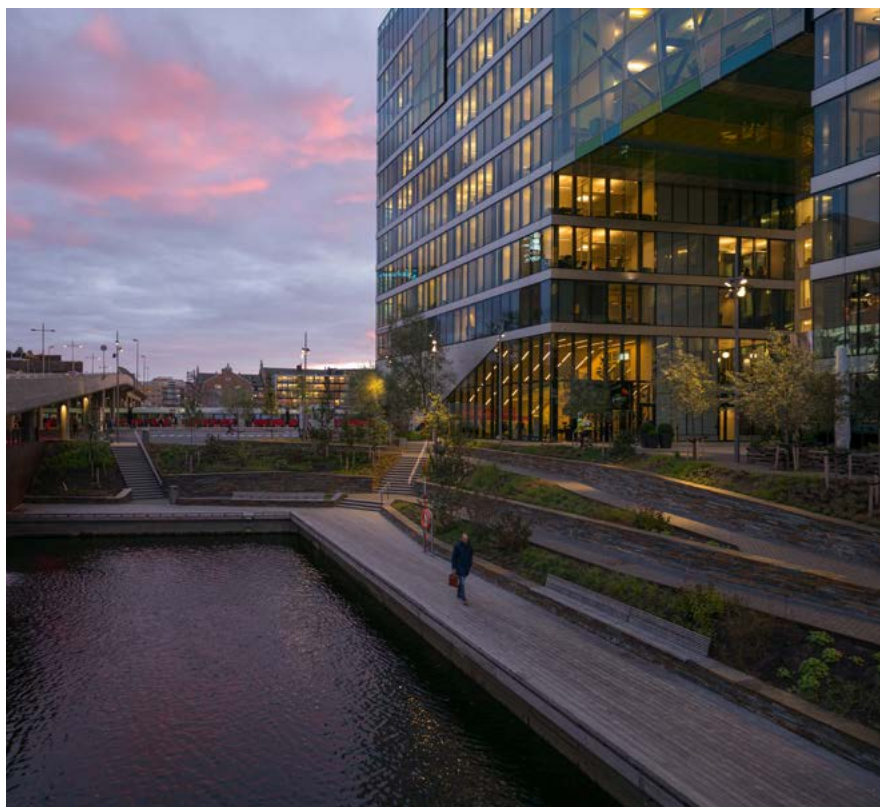
Skattefrie personalrabatter

Fra 1.1.19 gjelder nye regler for skattefrie personalrabatter. Det er to vilkår for at personalrabatter skal være skattefrie:

1. Rabatten kan maksimalt være 50 % av omsetningsverdien i sluttbrukermarkedet på kjøpstidspunktet, og
2. Varen må omsettes hos arbeidsgiver eller i selskap i samme konsern som arbeidsgiver.

Tilsvarende vil rabatter på varer hos kunder og leverandører omfattes av de samme reglene såfremt varen det gis rabatt på omsettes hos arbeidsgiver eller i samme konsern som arbeidsgiver, og rabatten må ikke overstige 50 %.

Hver ansatt får et årlig skattefritt beløp. Dette beløpet er for 2019 satt til 7.000 kroner. Når rabattenes samlede verdi i løpet av kalenderåret overstiger dette beløpet, blir overskytende rabatt skattepliktig. Det betyr at arbeidsgivere må ha systemer på plass som holder oversikt over løpende bruk av personalrabatter innenfor reglene, at rabattens størrelse ikke overstiger 50 % og når ansattes rabatter overstiger 7000 kroner, slik at man får lønnsrapportert skattepliktige rabatter.





Endringer i regnskapsloven

I 2015 ble det lagt fram et forslag til ny regnskapslov, og noen få punkter fra dette forslaget ble vedtatt som endringer i eksisterende lov i 2017. Det er uklart hvordan departementet vil følge opp de resterende forslagene, og Regnskapsstandardstyret har lagt arbeidet med utvikling av en ny norsk regnskapsstandard på is. Det er derfor svært få endringer i norske regnskapsregler i 2018.

Forenklet IFRS

Forskriften ble oppdatert rett før årsskiftet ved en bestemmelse om at unntak fra IAS 39 gjelder tilsvarende for IFRS 9. Det er ikke gjennomført endringer som følge av ny standard om inntekter, IFRS 15 eller ny standard om leieavtaler, IFRS 16.

Redegjørelse om samfunnsansvar

Store foretak som ihht regnskapsloven § 3-3c skal avgi en redegjørelse om samfunnsansvar, hadde til og med regnskapsåret 2017 mulighet til å avgi en såkalt GRI-rapport eller en FN-rapport i stedet. Denne overgangsregelen gjelder ikke fra og med 2018.



© 2019 PwC. Med enerett. I denne sammenheng refererer "PwC" seg til PricewaterhouseCoopers AS, Advokatfirmaet PricewaterhouseCoopers AS, PricewaterhouseCoopers Accounting AS og PricewaterhouseCoopers Skatterådgivere AS som alle er separate juridiske enheter og uavhengige medlemsfirmaer i PricewaterhouseCoopers International Limited.