


# Styreboken

## 2024





Redaksjonen for Styreboken 2024 har bestått av Signe Moen, Kjersti Aksnes Gjesdahl, Martin Henrik Aleksandersen, Magne Sem, Tanja Thorn Sæland og Dorothea Brunella Asfaldo.

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

Publikasjonen kan hentes under publikasjoner på [pwc.no/styreboken](https://pwc.no/styreboken)

Redaksjon ble avsluttet 10. januar 2024.

Styreboken ble sist oppdatert juli 2024.

# Innhold

<b>Nyheter, dagsaktuelle perspektiver</b>	<b>5</b>	<b>Ekstern rapportering</b>	
Perspektiver	6	Selskapsrapportering i utvikling	84
Innledning	9	Rapporteringskrav m.m. for større foretak – en nyttig oversikt	86
<b>Styrets rolle og ansvar</b>	<b>11</b>	<b>Finansiell rapportering</b>	
Observasjoner rundt den rettslige utviklingen for selskaper	12	Fokusområder ved årsregnskapet 2023	90
Styrets rolle og ansvar	15	Spørsmål styret kan stille ved gjennomgang av årsregnskapet	93
Styret som kollegium	23	<b>Ikke-finansiell rapportering</b>	
Aksept av styreverv	28	Årsberetning og redegjørelse om foretaksstyring	96
Å være børsnotert øker selskapets og styrets ansvar	31	Lederlønn - krav til retningslinjer og rapportering	99
Styremedlemmers erstatningsansvar	36	Aktivitets- og redegjørelsesplikten	103
Ansatterepresentasjon i styret	40	Åpenhetsloven	106
Utvalg og komitéer - hva er obligatorisk og hva er valgfritt?	43	<b>Styrets arbeidsform</b>	
Revisjonsutvalgets arbeid	46	Styrets egenevaluering	112
Kompensasjonsutvalgets arbeid	53	Evaluering av daglig leder	115
Risikoutvalg	56	<b>Endringer i regelverk</b>	<b>117</b>
Praktiske tips for styrets sam-handling med administrasjonen	59	Enkel oversikt over regelendringer knyttet til ekstern rapportering	118
<b>Styrets oppgaver</b>	<b>62</b>	Bærekraftsrapportering – utvidelser i rapporteringskrav	123
<b>Strategi</b>		Bærekraftig finans og «taksonomien» - hva betyr det for norske foretak?	127
Styrets rolle i strategiarbeid	63	Skatte- og avgiftsnyheter i statsbudsjettet for 2024	130
Bærekraft i styrerommet	69	MVA-nyheter med relevans for styret	135
<b>Organisering</b>		Aksjelovendringer	138
Styrets organiseringsoppgaver	73	Endringer i regnskapsreglene (IFRS)	141
<b>Kontroll</b>		Endringer i regnskapsreglene (GRS) og regnskapsloven	143
Styrets kontrolloppgaver	75		
Et godt system for risikostyring og internkontroll	77		
Styrets guide til kunstig intelligens: Hva du trenger å vite og gjøre	82		

## Utvalgte emner

Bærekraft - et overblikk  
Skatt og avgift i et bærekraftsperspektiv  
Tilnærming til skatt  
Transaksjoner mellom nærstående

147  
148  
151  
154  
157

Habilitet  
Nytten av god kommunikasjon med revisor  
Børser i Norge og tilhørende regler  
Flaggereglene  
Cybersikkerhet og -risiko

160  
162  
164  
172  
175





# Nyheter, dagsaktuelle perspektiver



**Leif Arne Jensen**  
Administrerende direktør PwC Norge

# Perspektiver

- Flertallet av norske toppledere tror verdensøkonomien forverrer seg – men det er optimisme å spore.

Et rart, ganske krevende og ufattelig lærerikt år er over, og jeg er nysgjerrig på 2024. Kommer vi til å se endring til det positive i det nye året? Et mindretall av de spurte i PwCs årlige [Global CEO Survey](#) tror på bedring, men optimistene er likevel flere enn i fjor.

I 2024 har jeg satt meg som mål å være mer modig! Blir du med? Det er nemlig ikke bare virksomheter som må endre seg for å tilpasse seg en ny verden og en tid med ekstrem uforutsigbarhet. Vi som ledere og ansatte må også endre oss. Vi må være nysgjerrige og åpne, og vi må våge mer.

Vi må forstå hvordan teknologi fungerer, hvordan den påvirker organisasjonen og kan gjøre den bedre. Vi må se virksomheten vår med fugleperspektiv, og i sammenheng med resten av verden.

Hvordan kan du og jeg bidra til å dra verden i riktig retning, og å bygge verdier som vil vare i fremtiden?

For å klare å dra virksomheten vår gjennom den omstillingen som må til for å skape verdier som varer – ja, da må vi være modige og vise handlekraft. Det vil hjelpe deg som styremedlem når du skal bidra til omstilling og til bedrifter som skaper en bærekraftig og robust virksomhet som du kan være stolt av for de som kommer etter oss.

Usikkerheten når vi går inn i 2024 er stor. I årets globale CEO Survey mener 45 prosent av verdens toppledere at verdensøkonomien vil forverre seg neste år, mot rekordhøye 73 prosent som mente det samme i fjor – det er altså en positiv endring å spore. Likevel, 54 prosent av de norske topplederne tror det blir nedgang i verdensøkonomien. Mange norske virksomheter opererer i et globalt marked og vil sannsynligvis oppleve et tøft år også i 2024.

Norske toppledere er også spurt om bedriften deres kan være økonomisk levedyktig om de fortsetter i samme retning som i dag. Litt overraskende er det at bare 34 prosent svarer at de må omstille seg i løpet av de neste ti årene, for at bedriften de leder skal kunne

overleve. Det er flere av de globale lederne, 45 prosent, som svarer det samme.

### Halvparten bruker allerede kunstig intelligens

Geopolitisk usikkerhet og en verdensøkonomi i ubalanse står fortsatt høyt på toppledernes agenda. Samtidig var 2023 året da generativ kunstig intelligens slo igjennom for fullt, og gjør at behovet for omstilling har fått enda en ny dimensjon. To måneder etter at ChatGPT ble lansert, hadde tjenesten over hundre millioner brukere. Det er den raskest voksende tjenesten noensinne ifølge en studie fra UBS.

I vår CEO Survey svarer halvparten av norske toppledere at de allerede bruker kunstig intelligens til hjelp i sin virksomhet, mot 32 prosent av de globale topplederne. De spurte mener spesielt at kunstig intelligens gir muligheter for effektivisering av egen og medarbeidernes arbeidstid. Fire av ti toppledere i Norge tror kunstig intelligens vil gjøre dem 5 prosent mer lønnsomme. Og seks av ti norske toppledere forventer at de ansatte blir mer enn 5 prosent mer effektive.

Utviklingen på dette området går enormt fort, og dere som styremedlemmer har et særlig ansvar for å sikre at bedriften henger med i svingene.

### Topplederne prioriterer klimaomstilling høyere

Når de globale og norske topplederne setter sine prioriteringer, er det mange som nå ser

klimaomstillingen ikke bare som en trussel, men også noe som gir tydelige muligheter. En tredjedel av de globale lederne tror klimaendringer vil endre måten vi skaper, leverer og bevarer verdier på over de neste tre årene. Topplederne viser samtidig at de gjør fremskritt i å omsette forpliktelsene sine til handling. Tre fjerdedeler har enten begynt eller fullført steg for å forbedre energieffektiviteten, mens seks av ti rapporterer å ha gjort lignende fremskritt når det gjelder å innovere nye, klimavennlige produkter, tjenester eller teknologier. Her ligger de norske lederne foran, og hele ni av ti norske toppledere mener de har kommet langt i å bli mer energieffektive.

Undersøkelsen antyder betydelig støtte for avkarbonisering. Det er bare en fjerdedel av de globale lederne som sier mangel på støtte fra styre eller toppledelse er et hinder for strategier for å kutte i klimagassutslipp. Regulatorisk kompleksitet og lavere økonomisk avkastning for klimavennlige investeringer er større barrierer, svarer mer enn halvparten av de globale lederne.

Det neste året vil EUs bærekraftsdirektiv CSRD slå inn for fullt for svært mange norske bedrifter. Det betyr at bedriftene i større grad enn tidligere må rapportere systematisk hvordan de kutter utslipp, både i egen virksomhet og i hele verdikjeden.

Det er nå seks år til 2030, vi er midt i omstillingens tiår og på mange områder begynner det å haste. Vi har lagt bak oss et ruglete år, og det

vi er inne i nå ser også ut til å bli krevende, selv om det er lyspunkter å spore når vi leser hva topplederne svarer.

Det som er helt sikkert, er at det er mye rom for å være modig i det kommende året. Optimisme til klimaomstilling skal omsettes i investeringsbeslutninger. Generativ kunstig intelligens kommer til å snu opp-ned på måten mange av oss arbeider på, og samtidig skal virksomhetene drives lønnsomt.

Det kan bli mange ubehagelige avgjørelser som må tas i styrerommene det kommende året. Men det vil også dukke opp nye, uante muligheter, som krever tydelig retning fra styrene. Dersom vi har mot, tillit til hverandre og evner å samarbeide på tvers og med riktig kompetanse, vil vi lykkes i å bidra til å dra verden i en bedre retning.

**Leif Arne Jensen**, senior partner og administrerende direktør PwC Norge

#### **PwCs CEO Survey 2024**

- Den **27. CEO survey** i rekken
- 4702 globale respondenter
- CEO Survey-respondentene svarte på undersøkelsen **høsten 2023**
- 54 prosent av norske ledere tror det blir **nedgang i verdensøkonomien**
- 24 prosent av globale respondenter er ekstremt eller svært **bekymret for inflasjon**
- 18 prosent av globale respondenter er ekstremt eller svært bekymret for **geopolitiske spenninger**
- Kun 11 prosent av globale respondenter er ekstremt eller svært bekymret for **klimaendringer**
- Fire av ti toppledere i Norge tror KI vil gjøre dem 5 % mer **lønnsomme**
- Seks av ti norske toppledere forventer at de ansatte blir mer enn 5 % **mer effektive** av bruk av KI







**Eli Moe-Helgesen**  
Partner, Oslo

# Innledning

En viktig verdi for oss som bor i Norge, er det høye nivået av tillit. Den tilliten innbyggerne har til hverandre og de ulike institusjonene som utgjør landet vårt, er bokstavelig talt gull verdt. Med utfordringer som økende inflasjon, endrede rammebetingelser, krig og volatile markeder settes tilliten på prøve. Utfordringene gjør at behovet for riktig informasjon, korrekt beslutningsgrunnlag og trygghet for at vi kan stole på hverandre er større enn noen gang. Og oppe i alt dette har vi den kanskje største utfordringen verden må løse, klimaproblemet.

Det ligger et stort ansvar på næringslivet i dette samfunnsoppdraget. En av styrets viktigste oppgaver er å sikre at foretaket driftes på en levedyktig måte, både på kort og lang sikt. Det er ikke bare samfunnskritisk, men også forretningskritisk å integrere bærekraftspørsmål i strategi og drift. For styre og ledelse vil bærekraft i stor grad handle om ansvarlig og god håndtering av risiko og muligheter. Mange foretak skal nå vende innsiden ut, og rapportere sannferdig og konsistent på bærekraft. Tillit til denne rapporteringen er avgjørende.

I Styreboken omtaler vi en rekke viktige temaer for styre og øverste ledelse, slik som styrets rolle og ansvar, strategiarbeid og krav til rapportering. Vi gir også en overordnet oversikt over regelendringer som for mange foretak vil medføre nye punkter på styrets agenda, blant annet på kapitalmarked, skatt og avgift. Størst blir endringene innenfor bærekraftsrapportering, og allerede i 2024 vil en rekke norske virksomheter bli pålagt bærekraftsrapportering som skal være attestert. Og ny regulering vil berøre langt flere virksomheter enn de som er direkte underlagt rapporteringskravene, blant annet datterselskaper og underleverandører til rapporteringspliktige foretak. Dette innebærer en betydelig endring for mange virksomheter, og må planlegges godt.

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

**Eli Moe-Helgesen**  
Partner og leder for  
revisjon

**Signe Moen**  
Direktør og leder for  
fagavdelingen

Oslo, 10. januar 2024



**Signe Moen**  
Direktør, Oslo

# 2



## Styrets rolle og ansvar



**Andreas Jarbø**  
Partner, Oslo

# Observasjoner rundt den rettslige utviklingen for selskaper

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

## Selskapsretten

Fra et styreperspektiv er det naturlig å ta utgangspunkt i de selskapsrettslige lovene, for eksempel aksjelovens og allmennaksjelovens bestemmelser om styrets rolle og ansvar. Vi gjennomgår overordnet bestemmelsene i disse lovene i kapitlet [Styrets rolle og ansvar](#). Nyere forslag til justeringer i aksjeloven viser også at selskapsretten er benyttet til å oppnå politiske mål ikke direkte knyttet til selskapenes forhold, for eksempel å styrke likestilling. Det er viktig å være oppmerksom på at de selskapsrettslige lovene på ingen måte gir et uttømmende bilde av rekkevidden for styrets ansvar. En rekke andre lover gir også klart uttrykk for styrets ansvar i ulike sammenhenger og situasjoner, for eksempel regnskapsloven, konkursloven og straffeloven.

## Forslag om krav til kjønnsbalanse i aksjeselskaper

I allmennaksjeselskaper har det vært krav til representasjon av begge kjønn i styret siden 2006, mens det, med unntak for statseide aksjeselskaper, interkommunale selskaper og enkelte særskilte selskaper, ikke har vært slike krav for aksjeselskaper. Høsten 2023 foreslo regjeringen å innføre tilsvarende krav også for aksjeselskaper av en viss størrelse. Dersom forslaget blir vedtatt, vil det i praksis bli innført et krav om minst 40 prosent av hvert kjønn i styrene. Innføringen vil skje gradvis i fem trinn frem til 2028 og vil ved utløpet av innfasingen gjelde for alle aksjeselskaper med enten flere enn 30 ansatte og/eller mer enn 50 millioner kroner i samlede drifts- og finansinntekter. Forslaget vil bli behandlet i Stortinget i januar 2024.

I tillegg til å påvirke sammensetningen av styret i et morselskap, vil forslaget, hvis vedtatt, også påvirke styrets innretning med tanke på styring av eventuelle datterselskaper i konsernet. Kravet til kjønnsbalanse vil gjelde i hvert selskap som oppfyller kravene, uavhengig av konserntilknytning eller om det er heleid. Der selskapet eier et tilknyttet selskap sammen med andre aksjeeiere vil det ofte være inngått aksjonærvtaler som regulerer blant annet styrevalg. Disse avtalene har normalt ikke forutsett den foreslåtte lovendringen og regulerer derfor ikke kjønns sammensetningen i styret. Dersom det tilknyttede selskapet oppfyller kravene for å være omfattet av reglene om kjønnsbalanse, vil det kunne oppstå et behov for å justere aksjonærvtalen eller gå i dialog med de øvrige eierne for å sikre at partene får oppnevnt sine representanter samtidig som de oppfyller lovens krav til kjønnsbalanse.

## Nye rettsområder av betydning

En rettslig utvikling som det er verdt å merke seg, er at mens styrets rolle tidligere var forbundet med økonomisk forsvarlighet, ser vi at nyere lovgivning i økt grad vektlegger også andre oppgaver, herunder ikke-finansielle forhold. Eksempler på dette er:

- stadig mer omfattende krav til ulike agendapunkter rundt bærekraft (ESG)
- forsvarlig håndtering av personvern
- åpenhet knyttet til leverandørkjeder (som en del av bærekraftsagendaen)
- selskapets arbeid knyttet til ikke-diskriminering menneskerettigheter, skatt, hvitvasking, korrupsjon og

rettferdig konkurranse (som en del av bærekraftsagendaen)

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

## Håndtering av bransjespesifikk risiko

Omfanget av tilsynsplikten kan variere med arten og omfanget av selskapets virksomhet.

Enkelte bransjer kan være særlig eksponert for risiko knyttet til konkurranse, miljø, sanksjoner, korrupsjon, hvitvasking og terrorfinansiering.

Kravet til forsvarlig forvaltning innebærer en plikt til å ha et aktivt forhold til selskapets risikoeksponering og i noen tilfeller å søke å begrense denne.

Et eksempel på at slike krav kan stilles selv om det ikke følger av det generelle rammeverket for selskaper er at selskaper i bransjer med høy iboende risiko ofte er underlagt forsterket kontroll av finansnæringen. Slike kontroller innebærer ofte at foretakene må dokumentere en risikovurdering og rutiner for håndtering av for eksempel sanksjonsrisiko, hvitvaskingsrisiko, korrupsjonsrisiko med mer, selv om de ikke er forpliktet til å ha dette etter lov eller forskrift.

Det vil derfor være naturlig at styret gjennomgår selskapets risikoeksponering og sørger for at interne kontroller og tiltak som skal håndtere disse blir implementert, selv om det ikke foreligger eksplisitte lovkrav om dette.

### Internasjonale avtaler og EU-rett

Norsk rett har over mange år blitt direkte og indirekte påvirket av den rettslige utviklingen i EU og EØS-avtalen. Flere av kravene til styrets arbeid er nedfelt i internasjonale avtaler som allerede er implementert i norsk rett, og det er forventet at ansvaret for styrene øker også fremover. Utviklingen innebærer nye behov for sammensetningen av styret og den kompetansen styret som kollegium besitter.

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

### Børsnoterte selskaper

Sammen med nye rettslige krav vil også ytterligere regulatoriske krav være styrende for eksempel for børsnoterte selskaper. Bestemmelsene og kravene for å delta på markedsplassen vil være av betydning for styrets agenda og beslutninger, og Oslo Børs stiller krav til styrene i børsnoterte selskapers kompetanse om verdipapirregelverket. For selskaper som i tillegg er underlagt konsesjonsbetingelser vil det normalt være ytterligere krav til styrets arbeid.

### Anbefalinger og sertifiseringer

I tillegg til de juridisk bindende rammene i norsk lov kommer andre føringer, for eksempel via OECD-prinsippene, NUES-anbefalinger eller sertifiseringsordninger. Med den voksende

bærekraftsagendaen ser vi at mange aktører i privat næringsliv selv har ønsket å undertegne internasjonale eller nasjonale avtaler som stiller ytterligere krav til virksomhetene og deres styre. Det er videre en trend for å konkretisere og tydeliggjøre styrets rolle og ansvar i selskapet i selskapsinterne retningslinjer og styrende dokumenter.

### Et komplekst bilde - hva skjer med styrets rolle?

Som gjennomgangen over viser, er det regulatoriske bildet av hva som tilligger styrets arbeid i økende grad fragmentert og uttrykt gjennom en rekke ulike rammeverk. Denne kompleksiteten er utfordrende da styreansvaret konkret vil bli vurdert i henhold til hvor aktsomme vurderinger og beslutninger styret har foretatt. Den tidsriktige dokumentasjonen av vurderinger og beslutninger tillegges stor vekt. Følger ikke styret med på den regulatoriske utviklingen kan det få betydning i form av for eksempel erstatningsansvar, gebyrer eller i ytterste konsekvens straff.

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

Til tross for en rekke nye regulatoriske forventninger til et styre, er kravene til styret også påvirket av andre forhold. Den kanskje viktigste oppgaven et styre har, å sette retning og legge strategier for å skape og synliggjøre verdier for eierne, fremkommer ikke tydelig av noen lovhjemmel. Dette følger av styrets rolle

i styringsmodellen i selskapet og medfører at styret gjennom samarbeid med virksomhetens administrasjon og eiere bringer selskapet videre. I de kommende kapitlene vil vi belyse både det rettslige og det reelle praktiske omfanget av styrearbeidet. Utviklingen er dynamisk og økt kompetanseheving i styrerommet vil, og bør, fortsatt stå på toppen av agendaen for mange styre fremover.



# Styrets rolle og ansvar

Utgangspunktet for dette kapitlet er det selskapsrettslige rammeverket knyttet til styrets oppgaver. Kapitlet omhandler styret som strategigivende, kontrollerende, rådgivende og besluttsende organ. I tillegg kommer styrets egenoppgaver og roller som oppstår i særlige situasjoner. Lovgivningen opererer ikke med disse begrepene. Vi forsøker her å sette de ulike rettsreglene i sammenheng med de nevnte oppgavene.

I aksjelovene er det slått fast at forvaltningen av selskapet hører inn under styret. Daglig leders rolle er definert slik at vedkommende står for den daglige ledelsen av selskapets virksomhet og skal følge de retningslinjer og pålegg som styret har gitt.

Et velfungerende styre er kjennetegnet ved at det:

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

**Kjersti Gjesdahl**  
Partner, Oslo

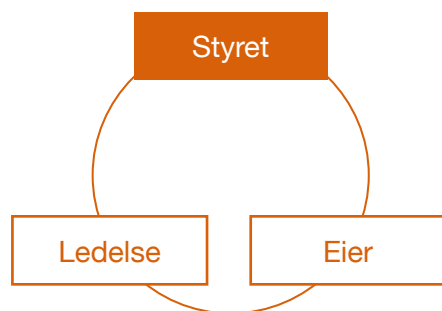
- er en god sparringspartner for og samarbeider godt med ledelsen og
- handler med ærlighet, integritet og uavhengighet og evner å utfordre ledelsen.

### Samspillet med eiere og ledelse

Det er viktig å få til et godt samspill mellom eiere, styret og ledelsen. Samtidig bør styret sikre at andre interessenter i selskapet blir ivaretatt. Dette vil for eksempel være ansatte, leverandører, kreditorer, kunder, myndigheter og samfunnet for øvrig, ofte representert gjennom media. Åpenhet, informasjon og samarbeid er bærebjelker i et godt samspill.

Det er styret som har hovedansvaret for at dette samspillet fungerer godt. Tillit og god rolleforståelse mellom partene er viktig. For selskapene vil renommé og tillit fra interessentene være sentralt for å få til bærekraftig vekst.

### Samspill



### Å skape og synliggjøre verdier for eierne

Den kanskje viktigste oppgaven et styre har er å skape og synliggjøre verdier for eierne. Dette må styret få til gjennom samarbeid med virksomhetens administrasjon og eiere. Styret er valgt av eierne for å ivareta og forvalte selskapets interesser til det beste for eierne.

Styret kan oppfattes som et proformaorgan dersom det lar seg dirigere av ledelsen eller eierne, og ikke aktivt og positivt arbeider for å realisere selskapets mål. Det er styrets plikt å ivareta selskapets beste interesse til enhver tid. Det kan ofte være krevende å samle ulike interessenter rundt felles mål. Her er styrets arbeid og rolle avgjørende.

Det er viktig at eierne har forståelse for at styret arbeider for dem, og skal godtgjøres i henhold til den arbeidsinnsats eierne forventer nedlagt for å ivareta selskapets beste interesser. Godtgjørelsen til styret blir fastsatt av eierne i generalforsamlingen.

### Styrets fem hovedoppgaver

Styret tar beslutninger ut fra rammer og krav, bestemmelser og ønsker som er gitt av eiere, ansatte, myndigheter og andre interessegrupper. Styret skal sette mål, legge strategi, organisere, sikre planer og budsjetter, sette tidsfrister, følge opp og kontrollere. Styret signerer og er øverste ansvarlig/personlig ansvarlig for selskapets eksterne rapportering av finansiell og ikke-finansiell informasjon. Rapportering om samfunnsansvar og bærekraft er en del av dette. Reguleringer stiller i økende

grad krav til åpenhet fra selskapet, herunder kravene i Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) som nærmere definerte store foretak skal rapportere etter i årsberetningen for 2024, redegjørelsen etter [likestillings- og diskrimineringsloven § 26a](#) samt plikten til å redegjøre for aktsomhetsvurderinger etter [åpenhetsloven § 5](#).

Vi foreslår å gruppere styrets oppgaver i følgende kategorier:

#### 1. Strategioppgavene

- 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
- Påse utarbeidelse av og vedta budsjetter

#### 2. Organiseringsoppgavene

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

#### 3. Kontrolloppgavene

- 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
- Cybersikkerhet og risiko
- Samfunnsansvar og bærekraft
- 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, for 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

De tre første dekker kravene i allmennaksje-loven og [aksjeloven §§ 6-12 og 6-13](#), mens de formelle rapporteringspliktene er forankret i regnskapslovgivningen, børsregler, åpenhetsloven og likestillings- og diskrimineringsloven. Styrets strategioppgaver er nærmere beskrevet i kapittelet [Styrets rolle i strategiarbeid](#), mens ulike oppgaver innenfor rapportering er gjennomgått i seksjonen [Styrets oppgaver](#).

#### Hva regulerer styrets oppgaver og plikter?

I all hovedsak er det 3 kilder som regulerer styrets oppgaver og plikter. De fremgår av figuren under.



For å oppfylle sine oppgaver og plikter på best mulig måte er det viktig at styret setter seg inn i kravene og handlingsrommet som aksjelovene gir. Aksjelovene inneholder både ufravelige regler, som det er viktig at styret kjenner til og opptrer i henhold til, og bestemmelser som det er mulig å fravike, for eksempel gjennom selskapets vedtekter.

Det kan være lett å overse selskapets vedtekter. Disse kan være viktige for styrets arbeid. Alle vedtekter har en formålsparagraf. Styret må påse at virksomheten forholder seg til den. Vedtekter og eventuelle aksjonæravtaler kan også inneholde andre forhold som påvirker styrets arbeid. Aksjonæravtaler regulerer forholdet mellom eierne og kan gi aksjonærene rett til å instruere styremedlemmer.

Selskaper som har ansattevalgte styre-medlemmer, jmfør AS-loven og ASA-loven §§ [6-3](#) og [6-4](#), skal også ha styreinstruks. Dette fremgår av AS-loven og ASA-loven [§ 6-23](#). Det er hensiktsmessig for alle selskaper å fastsette en styreinstruks som tydeliggjør styrets oppgaver og plikter og rollefordelingen mellom styret og ledelsen.

Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES) gir ut [anbefalingen om eierstyring og selskapsledelse](#). Formålet med anbefalingen er å ha en eierstyring og selskapsledelse som klargjør rolledelingen mellom aksjeeiere, styret og den daglige ledelsen utover det som følger av lovgivningen.

#### Aksjelovenes bestemmelser om styrearbeid

I aksjelovene kapittel 6 finner vi «faneparagrafene» for styrearbeid. [§ 6-12](#) definerer styrets forvaltningsansvar, og [§ 6-13](#) definerer styrets tilsynsansvar.

Ansvar og tilhørende oppgaver innebærer at styret skal se til at organisasjonen løser de oppgavene den skal ivareta på en

best mulig måte. Styrets engasjement for å delta i utformingen av virksomhetens strategi, og å føre kontroll med at virksomheten er på målsatt kurs, samt følge opp vedtatte planer, er spesielt viktig.

Aksjelovene § 6–12 klargjør at forvaltningen av selskapet hører inn under styret. Det betyr at det er styret som har det overordnede ansvaret for organiseringen og styringen av selskapets virksomhet. Styret må ha kontroll med at formuesforvaltningen er gjenstand for betryggende kontroll.

Generalforsamlingen er selskapets øverste organ, men tar ikke del i den løpende forvaltningen av selskapet. Dette må skje gjennom styret, som representerer selskapet utad overfor medkontrahenter og offentlige myndigheter, og innad overfor daglig leder og administrasjonen.

Aksjelovene § 6–12 slår fast at styret skal:

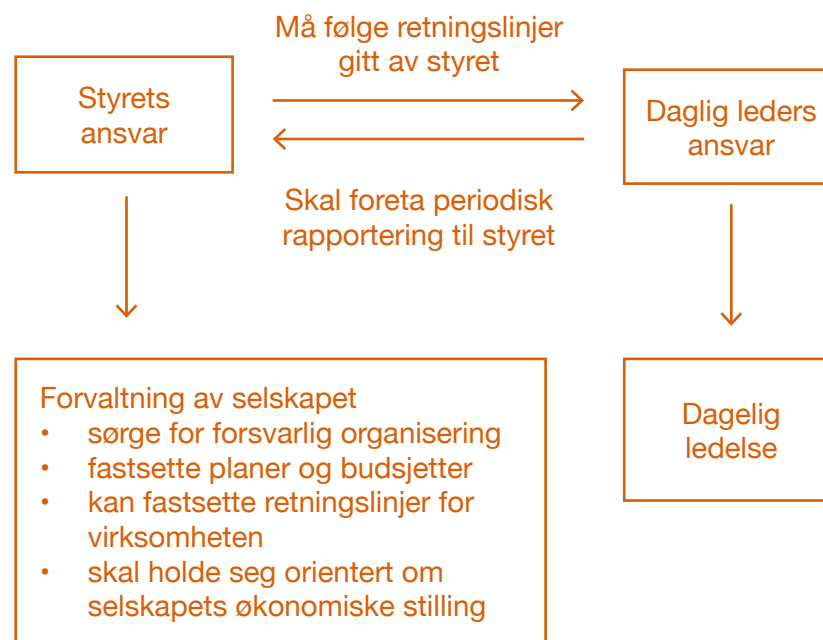
- sørge for forsvarlig organisering av virksomheten,
- i nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjetter for selskapets virksomhet og
- holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og påse at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll.

Aksjelovene § 6–12 pålegger styret å iverksette de undersøkelser det finner nødvendig for å utføre sine oppgaver. Det er ikke godt nok å si at man «ikke visste», dersom det er åpenbart at forholdene tilsier at man skal iverksette undersøkelser.

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

I aksjelovene § 6–2 fremgår det at styret skal ansette selskapets daglige leder og fastsette lønnsvilkårene, med mindre vedtektene sier at dette skal gjøres av generalforsamlingen. En av styrets viktigste oppgaver blir derfor å sørge for at virksomheten har en daglig leder som fungerer godt.

## Samspeillet 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.

Den daglige ledelsen av selskapets virksomhet er daglig leders ansvar. Styret fører tilsyn med at daglig leder gjør dette på best mulig måte, og etter de instruksene styret har gitt. Det er opp til styret å bestemme om de skal fastsette en instruks for daglig leder, og hva innholdet av instruksjonen skal være. Styret har mulighet til å gi både generelle instruksjoner og instruksjoner som gjelder konkrete saker. Styret fastsetter som regel også overordnede policyer/retningslinjer for virksomheten.

Samspeillet mellom styret og daglig leder er illustrert i figuren på foregående side. Pliktene daglig leder har fremgår av aksjelovene §§ 6–14 og 6–15, og for øvrig av instruksjonen fra styret.

Daglig leder har en rapporteringsplikt. Styret og daglig leder bør avtale innholdet i og formen på rapporteringen, slik at styret kan ivareta sin plikt til å påse at selskapet har betryggende kontroll over virksomheten, regnskapet og formuesforvaltningen. For ASA-selskaper er det krav om månedlig underretning, mens det for AS-selskaper er krav om minst hver fjerde måned.

### Ansvarsdeling mellom styret og daglig leder

Styret skal beskjefte seg med de overordnede målene, som visjon, strategi og verdier, herunder konkretisere de overordnede målene for selskapet. Daglig leder skal sette planene og handlingene ut i live fra dag til dag. Arbeidsdelingen mellom daglig leder og styret står følgelig sentralt i alt styrearbeid.

## Forsvarlig egenkapital og likviditet



## Handleplikten



At relasjonen mellom styret og daglig leder er god, 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.

Dersom daglig leder ikke fungerer, fungerer heller ikke styret og selskapet optimalt. Det er styrets ansvar å sørge for å ha en daglig leder for selskapet som fungerer godt. Valg av daglig leder er den beslutningen med størst direkte påvirkning på foretakets daglige virke.

### Styrets evaluering av daglig leder

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

Er begge parter enige om hva som skal vektlegges, er det lettere å gjennomføre en årlig vurdering. En slik evaluering blir gjerne gjennomført i forbindelse med fastsettelse av godtgjørelse. Se nærmere om dette i eget kapittel om [Evaluering av daglig leder](#).

### Egenkapital

Aksjelovene § 3-4 krever at selskapet skal ha en forsvarlig egenkapital og likviditet sett i forhold til omfanget og risikoen ved virksomheten som drives. Styret må overvåke dette. Se egen illustrasjon i det etterfølgende.

Hva som er en akseptabel egenkapital er avhengig av hvilken risiko selskapet er eksponert for. En mer risikoutsatt og volatil



virksomhet har behov for mer risikokapital, i form av egenkapital, enn en virksomhet som tar mindre risiko. Risikoen og dermed kapitalbehovet er som regel høyere i en oppstartsfasen enn når selskapet er modent og i stabil drift. Når aksjeloven i § 3–5 snakker om forsvarlig egenkapital, er ikke det den bokførte egenkapitalen som vises i balansen, men den virkelige verdien av egenkapitalen. Det vil si den virkelige verdien av eiendelene fratrukket forpliktelsene. I den virkelige verdien kan for eksempel merverdier på materielle og immaterielle eiendeler og poster utenom balansen inngå. Ved forsvarlighetsvurderingen har også finansieringen betydning. Langsiktig og stabil finansiering og ansvarlige lån, kan bidra til at en ellers lav egenkapital kan være forsvarlig.

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

Dersom selskapet kommer i en situasjon med handleplikt, hvor det må realiseres eiendeler, er det en risiko for at man ikke klarer å realisere eiendelene til normale markedsverdier.

Aksjelovene §§ 3–4 og 3–5 må sees sammen med daglig leders plikt til å holde styret løpende orientert om selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling i henhold til § 6–15. Dersom styret ikke har fulgt opp sin handleplikt,

kan bobestyrer få gode kort på hånden for en ansvarssak mot styret dersom selskapet skulle bli satt under konkursbehandling.

### Hva om likviditeten svikter?

Med finansiell uro kan tilgangen til likviditet bli kritisk både for selskapets løpende drift og eventuelt verdsettelsen på børs. I slike situasjoner er det spesielt viktig å ha en plan for å sikre likviditeten.

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. Dette selv om oppfyllelsen av forpliktelser vil bli forsinket ved at dekning må søkes ved salg av eiendelene.

Regelen har en viktig side 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.

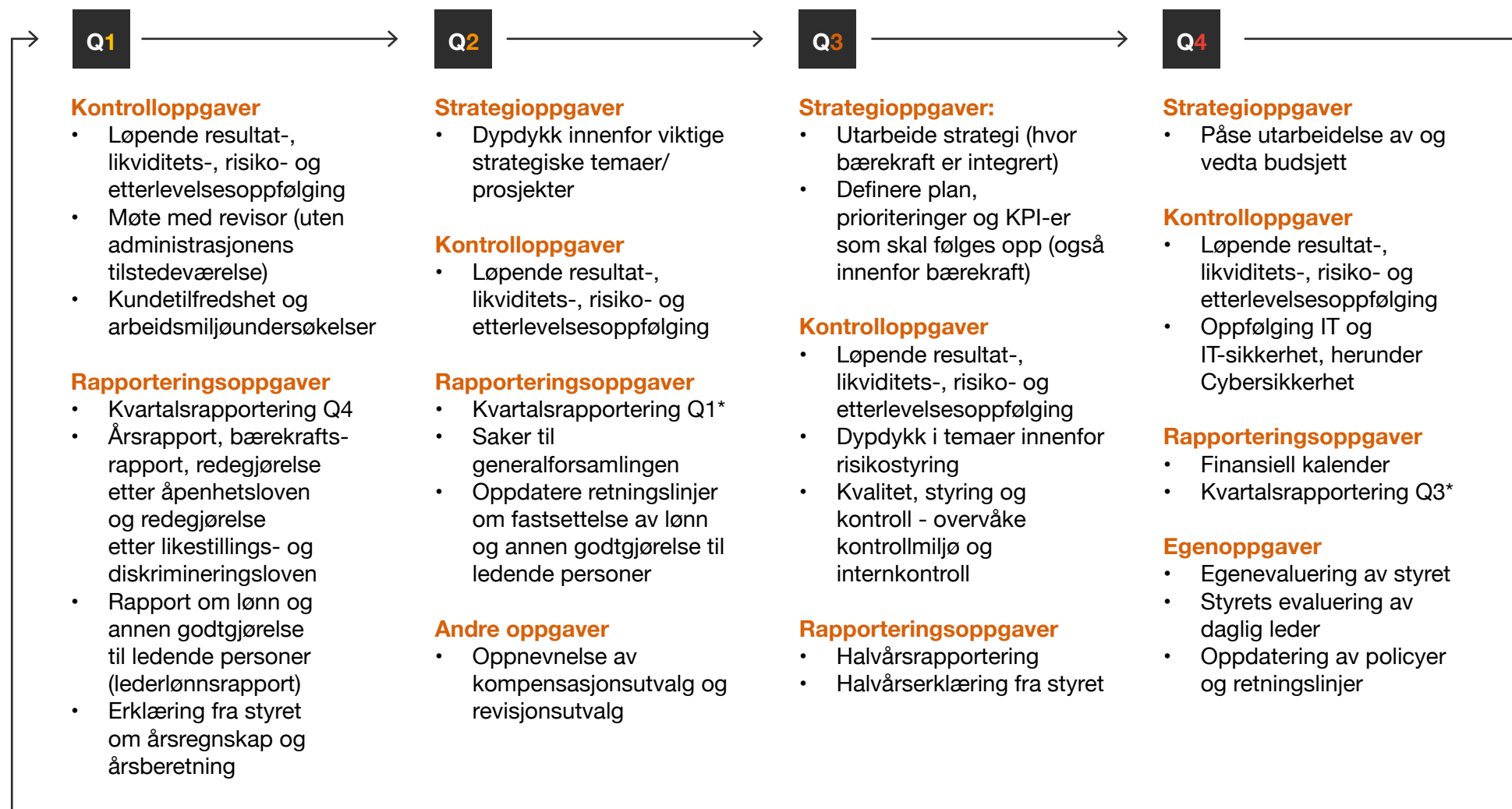
For regnskapsavleggelsen kan en likviditets-skvis påvirke vurderingen av om regnskapet kan avlegges under forutsetningen om fortsatt drift.

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

### Årshjul for styret

Et årshjul for styret kan bidra til å strukturere både hva som behandles og når sakene behandles. Aktuelle tema for et årshjul vil variere fra selskap til selskap. Vi har illustrert hvordan et årshjul for styret kan se ut ved siden av. Eksempelet er ikke uttømmende, men gir en oversikt over sentrale tema, med hovedvekt på styrets kontroll og rapporteringsoppgaver.

# Årshjul for styret



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



**Magne Sem**  
Direktør, Oslo

# Styret som kollegium

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

## **Et kollegium med individuelt ansvar?**

I ethvert foretak er det styret som kollegium som er det ansvarlige organet. Ofte vil dette medføre at styret samler seg rundt konsensusbeslutninger hvor styret samlet står bak avgjørelsene. At det er styret som kollegium som er ansvarlig kan for mange synes å stå i motsetning til at styrevervet er et personlig verv og medfører et personlig ansvar. Som styremedlem kan man stilles til ansvar solidarisk for et samlet styres beslutninger. Tilsvarende ansvar kan følge av styrets manglende beslutninger eller oppfølging. Denne dualismen mellom kollektivt og personlig ansvar innebærer et stort ansvar for ethvert styremedlem til å bidra til at sakene som er til behandling anses forsvarlig belyst og behandlet i styret. Konsekvensen er ofte en del praktiske

utfordringer knyttet til protokollføring og oppføring av dissenser, prioritering av agenda-punkter og vurderingen av hva som anses som tilstrekkelig dokumentasjon for styret.

### Styret og underutvalg - betydning for styrets ansvar?

At styret som kollegium er ansvarlig som organ gjelder også selskaper som har organisert seg med underutvalg til styret, for eksempel revisjonsutvalg, risikoutvalg eller kompensasjonsutvalg. Selv om underutvalgene behandler saker, er det et samlet styre som foretar beslutningene basert på underutvalgenes råd. Det personlige ansvaret omfatter styremedlemmer som ikke har deltatt i underutvalgets behandling. Enkelte særlige krav gjelder revisjonsutvalg, for eksempel å overvåke systemene for internkontroll og risikostyring over finansiell rapportering.

### Konsernstyrer - samme ansvar som andre styrer?

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

### Enstemmighet og dissens - hva er reglene?

Det kan være nyttig å ta med seg at selskapsretten har bestemmelser knyttet til når et styre er vedtaksdyktig, men få regler om stemmeovervekt eller krav om kvalifisert flertall selv ved beslutninger av vesentlig betydning. Hovedregelen er et krav om simpelt flertall, det vil si mer enn halvparten av de avgitte stemmene, og de fleste styrer søker å oppnå enighet for å sikre størst mulig samsvar mellom ulike interessenter representert i styret. Dette vil også gjøre det krevende om man over tid er uenig i styrets vurderinger og beslutninger for selskapets retning fremover.

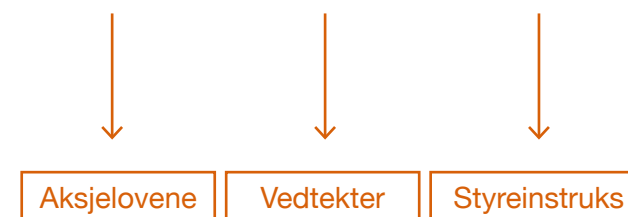
Ytterligere stemmeregler kan følge av selskapets vedtekter (med ytterligere detaljer i styreinstruksen), men hovedregelen er at få styrer har vedtektsfestet hvor mange stemmer som skal til for at styret har fattet et gyldig vedtak. Enkelte vedtekter bestemmer at styrets leder kan ha en dobbeltstemme,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

I tillegg kommer ofte styreinstruks som vil kunne regulere styrets arbeid i detalj og som kan være et nyttig støttedokument i styrets arbeid.

### Styrets lojalitetsplikt - hva er selskapets interesse?

Lovens utgangspunkt er at styret skal ha selskapets beste interesse for øyet og som styremedlem er det den lojalitetsplikten som legges til grunn. Det er selskapet, uttrykt gjennom generalforsamlingens vedtak om

### Hva regulerer styrets oppgaver og plikter?



styrets sammensetning, som er styrets oppdragsgiver. Når eierne er inndelt i fraksjoner med ulike interesser for selskapets utvikling og mål, kan identifisering av selskapets beste interesse og mål være krevende å etablere for et styre som da ofte vil representere ulike interessegrupper. I enkelte sammenhenger erfarer vi at styrets medlemmer voterer i samsvar med eierinteressene som også kan være regulert av aksjonæravtaler mellom ulike eierinteresser. Evnen til å lese konteksten til selskapet, identifisere mulige interessekonflikter mellom ansatte, ledelse og eierinteresser kan være krevende med tanke på å identifisere hva som er i selskapets beste interesse. Som styremedlem må man ofte finne en mellomvei som søker å omforene disse. Satt på spissen kan beslutninger om kortsiktige gevinster eller langsiktige mål ofte medføre krevende diskusjoner og prosesser i styrerommet.

For styrer hvor ansattrepresentanter er representert vil mulige iboende interessekonflikter kunne komme ytterligere til syne. Lojaliteten til selskapets beste interesse



og kravet om personlig ansvar for styrets beslutninger gjelder også ansattrepresentanter i styret. Videre gjelder de samme kravene til overholdelse av taushetsplikt for ansattrepresentanter som for andre styremedlemmer. For mange selskaper har tidlig involvering av ansattrepresentanter også bidratt til at gode diskusjoner rundt langsiktige valg har blitt behandlet av styret tidlig i prosessen.

Mange selskaper og fagforeninger driver utstrakt opplæring av styrerepresentanter som representerer de ansatte. God onboarding av alle styremedlemmer og løpende opplæring og kompetanseheving av et samlet styre er også noe vi ser kjennetegner velfungerende styre over tid. Med tanke på en betydelig omlegging av store deler av næringslivet for å sikre det grønne skiftet vil en betydelig kompetanseheving være nødvendig også i styrerommene med tanke på nye lover, forskrifter og forventninger fra selskapets interessenter som skal håndteres. Trusselbildet som følger med økt risiko for cyberangrep er et annet eksempel som øker behovet for kompetanse i styret. Økt fokus på kompetanseheving i styrerommet vil også kunne være en viktig motvekt til administrasjonens rolle som daglig driver av selskapet da mange av de regulatoriske kravene både har strategiske og operasjonelle konsekvenser og i tillegg er del av rapporteringen til styret.

Det er viktig å understreke at ingen kan sitte som styremedlem og bare representere "sine områder" eller "sin kompetanse". Det er et

personlig ansvar for alle styrets oppgaver og det er svært viktig at nødvendige spørsmål og uklarheter blir diskutert og avklart i styrerommet av et samlet styre og med selskapets beste interesse for øye. Særinteresser på vegne av enkeltaksjonærer, ansatte eller andre interessenter må som hovedregel vike for den overordnede lojalitetsplikten om ivaretagelse av selskapets interesse.

## Styrets sammensetning

### Hvem bestemmer?

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

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

gjennom dette bli overprøvet på bakgrunn av regulatoriske krav.

### Hvor stort skal styret være?

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

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

### Hvilke hensyn må ivaretas når styret skal settes sammen?

Vi ser at en rekke større selskaper søker å ivareta flere ulike interesser når styre skal settes sammen. Fra 2006 har det også vært et krav om at allmennaksjeselskaper skal ha et minimumsantall av hvert kjønn tilsvarende 40%. Tilsvarende ordning er også foreslått innført for aksjeselskaper. For alle praktiske formål har dette vært et spørsmål om kvinners representasjon i styrerommet.

Med økt kompleksitet og krav til styrets rolle i ledelsen av selskaper har vi også sett en økt profesjonalisering i styrerommene. Mange av dem som blir valgt inn i styret i større selskaper har også andre styreverv. Økt profesjonalisering har også medført økt fokus på om nødvendig arbeid blir nedlagt i styret i det enkelte selskap og om styremedlemmene har tilstrekkelig kapasitet til å påta seg de vervene de har. Det har vært diskutert å regulere dette, men det er foreløpig mest en utfordring for valgkomitéene i deres arbeid. For finansforetak er det regler som begrenser adgangen til å ha styreverv i flere finansforetak.

Med en styreagenda i stadig utvikling, og økte krav til næringslivets bidrag til grønn omstilling, ser vi også at det stilles andre forventninger til kompetansen i styrerommet. Økt detaljnivå og kompleksitet i regulatoriske krav har medført at flere advokater blir valgt inn for å sikre ivaretagelse av dette. Økte krav til transparent rapportering og kommunikasjon med selskapets interessenter skaper tilsvarende etterspørsel etter kommunikasjonskompetanse. Fokus på arbeidsvilkår og betydningen av ivaretagelse av de ansatte og deres kompetanse ser vi tilsvarende medfører at erfarne ledere med mer “soft skills” som HR-erfaring eller annen ledelseserfaring også i økende grad er representert i styrerommene. Med økt digitalisering kommer også økt bekymring for cyberangrep og beskyttelse av persondata samt andre risikomomenter som trolig vil medføre at digital kompetanse vil være etterspurt i styrerommet. Fortsatt er finansiell

risiko blant de mer eksplisitte kravene til styrets forvaltnings- og kontrollansvar og fremtidige styret vil nødvendigvis også måtte ha denne typen kompetanse.

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

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

## Styreleder eller styremedlem - og styremøter

### Styremøter

Styrets arbeidsform er i hovedsak at saker skal behandles i et møte, med mindre styreleder finner at saken kan forelegges skriftlig. Det er god praksis at skriftlig behandling er forbeholdt saker som betryggende kan behandles slik, for eksempel ved at sakene har vært underlagt en muntlig behandling i møte og avventer formell ferdigstilling av dokumentasjon eller på annen måte anses forsvarlig behandlet gjennom skriftlig håndtering.

Gjennom koronapandemien erfarte vi langt flere digitale møter enn tidligere, og selskapene har høstet forskjellige erfaringer fra dette, både hva gjelder kostnader og kvalitet i styrearbeidet. Fordelen med digitale styremøter er at det kan være tidsbesparende og kostnadseffektivt. Samtidig mister man den personlige dynamikken ved å samles fysisk. For styret hvor tilliten er godt etablert i kollegiet, vil digitale møter være enklere å gjennomføre enn der man i mindre grad har etablert styrets dynamikk og arbeidsform.

### Styreleders rolle

For alle som har sittet i et styrerom, er det tydelig at dynamikken i styret er avgjørende for håndteringen av saker som blir behandlet. Oftest vil styreleders rolle være førende for å sette tonen i styrerommet, prioritere saker, sette opp en tidsplan og holde i agendaen. Dette kan anses som administrative oppgaver som tilligger styreleders rolle, men kan

også bli avgjørende for diskusjonene som finner sted, og beslutningene som blir fattet. Selv om styreleder har en begrenset formell makt, også når vedtektene gir styreleder en dobbeltstemme, kan det ligge mye reell myndighet i utøvelsen av vervet.

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

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

Det å lede styremøtene kan anses som en formalitet, men er i praksis avgjørende for at viktige saker får en forsvarlig behandling og ikke minst at styremedlemmer får tilstrekkelig tid til å stille spørsmål, be om ytterligere

dokumentasjon eller avklaringer fra administrasjonen. Det er viktig at styremedlemmer som ikke er medlemmer av styreutvalg får en tilstrekkelig forståelse av de sakene som er forberedt i styreutvalg slik at disse sakene ikke fremstår som ferdigbehandlet i styreutvalget. En streng tidsstyring kan sørge for at møtene forløper effektivt, men kan også være krevende ved at ulike styremedlemmer ikke er komfortable med behandlingen. Fra et ansvarspektiv er det også slik at alle styremedlemmer skal være klare til å ta beslutninger og her bør styreleder være åpen, lyttende og oppmerksom på styrets ansvar som kollegium.

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

### **Styremedlem - hvilken rolle har du?**

Som påpekt flere ganger tidligere er det viktig at man som styremedlem, individuelt, er komfortabel med at sakene som blir presentert for styret er riktige langs alle aksene for styrets ansvar. Det er også viktig at hver enkelt sak som blir fremlagt for beslutning er forsvarlig dokumentert og at tilstrekkelig beslutningsgrunnlag foreligger. Dette ligger i det personlige ansvaret man som tillitsvalgt i et styre har og lojalitetsplikten til styrets beste interesse. Uavhengig av bakgrunnen for vervet som styremedlem er det viktig at hvert styremedlem har ansvar for at styret som kollegium fungerer, at man prioriterer riktig og ikke kaster tid bort på tidstyver.

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



**Tanja Sæland**  
Partner, Oslo

# Aksept av styreverv

Å bli spurt om å påta seg et styreverv kan være inspirerende, spennende og smigrende. Det kan også være krevende, og ansvaret man tar på seg kan innebære økonomisk og omdømmemessig risiko, samt at det kan oppstå straffeansvar. Det å takke ja krever derfor en grundig vurdering av ulike forhold. Dersom noe går galt, er det ikke nødvendigvis slik at man har gjort en dårlig jobb. Man kan rett og slett ha havnet i «dårlig selskap». I dette kapittelet ser vi på forhold som kan være viktige å vurdere og spørsmål en kan stille seg selv før man aksepterer et styreverv.

Det er viktig å orientere seg om selskapet og hvilken situasjon selskapet er i: Hvordan ser virksomhetens situasjon ut økonomisk og forretningsmessig, hvordan er ledelsesstrukturen, eierstruktur, hvem sitter i styret, hvordan er kompetansen og kvalifikasjonene til styremedlemmene samlet og hvordan passer du og din kompetanse/dine kvalifikasjoner inn?

For enkelte typer virksomheter, eksempelvis børsnoterte selskaper og finansforetak, er komplekse regulatoriske krav og endringer i disse en særskilt utfordring som krever årvåkenhet. Slike verv kan ofte være spennende, lærerike og inspirerende, men det er viktig å foreta en vurdering av risikoen du påtar deg før du aksepterer et verv.

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

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

Still de riktige spørsmålene. Vi har utarbeidet en sjekkliste som bygger på våre egne prosedyrer for aksept av nye kunder, og er tilpasset en styrekandidat. Listen er ikke uttømmende, men vi håper den kan bidra til at nye styrekandidater stiller de riktige spørsmålene til seg selv eller selskapet og gjør en god vurdering før styrevervet aksepteres.

## Due Diligence

- Hva vet jeg om eierne, ledelsen og styret?
- Er noen av disse definert som politisk eksponerte personer (PEP)?
- Lyser varsellamper etter Google-søk?
- Har bedriften utfordringer med omdømme, rettsvister eller regulatoriske forhold?
- Hva er bakgrunnen for eventuell nylig fratredelse av medlemmer i ledelse eller styret?
- Hvordan er sammensetningen av styret? (Kompetanse, er det overvekt av "partsrepresentanter", deres omdømme med mer)
- Hvem er styreleder, og hvordan er vedkommendes omdømme?
- Er ledelsen kompetent?
- Hvordan er avtaler med ledelsen utformet?
- Synes selskapsstrukturer i konsernet å være hensiktsmessige? Det vil si, forstår jeg rasjonale bak en kompleks struktur?
- Har jeg tro på forretningsmodellen og forstår jeg den?
- Hvem er de viktigste kundene?
- Hvem er de viktigste leverandørene? Hvem er de viktigste samarbeidspartnerne (med i kjede eller annet samarbeid)?
- Er det registrert kunngjøringer om fisjon, fusjon, oppløsning eller annet av interesse vedrørende selskapet i Foretaksregisteret?
- Har selskapet hatt tilsyn med merknader fra regulerende myndigheter?
- Er det urealistiske mål knyttet til finansiell utvikling, oppkjøpte eiendeler eller forretnings samarbeid?
- 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?
- Gir selskapets- og regnskapsinformasjonen et profesjonelt inntrykk?
- Er en betydelig del av virksomheten i et geografisk område hvor det er stor usikkerhet knyttet til etiske standarder?
- Har selskapet en revisor med godt omdømme?
- Er sentrale forhold ved revisjonen og eventuelle forbehold og presiseringer i revisjonsberetningen forståelige og håndterbare?
- Er det identifisert særskilte risikoer og er disse håndterbare?



## Andre spørsmål

- Hvordan er årsplanen for styret (antall møter, lengden på møter, tema/faste poster etc.)?
- Er det underutvalg av styret (revisjonsutvalg, kompensasjonsutvalg, risikoutvalg med videre) og hvem sitter i disse?
- Vil min kompetanse kunne være et positivt bidrag i styrekollegiet? Hva kan jeg bidra med til styret, og hva vil være min rolle? Har jeg den nødvendige kompetansen?
- Kan det oppstå interessekonflikter relatert til en slik styreposisjon?
- Er godtgjørelsen jeg tilbys for styrevervet rimelig i forhold til arbeidsmengden og i tråd med/forankret i generalforsamlingsvedtak om styregodtgjørelse?
- Hvilken risiko løper jeg for ansvars- og erstatningskrav dersom selskapets økonomi skulle svikte? Tilbyr selskapet dekning av forsikring mot ansvarskrav?

Dette er noen hovedpunkter, og listen er ikke uttømmende.





**Sindre Skogvang**  
Partner, Oslo

# Å være børsnotert øker selskapets og styrets ansvar

Hovedhensikten med en børsnotering er økt tilgang til egenkapital, både ved selve noteringen, men også etterpå. En børsnotering skaper i tillegg likviditet i aksjene og gir eierne en mulighet til å realisere hele eller deler av investeringen sin. Ved børsnotering selges eller utstedes aksjer til en ubegrenset krets av investorer, og med dette følger et økt ansvar, både for selskapet og selskapets styre. Ved børsnotering må selskapet være et allmennaksjeselskap<sup>1</sup>, og det underlegges ytterligere regler i verdipapirhandelloven

---

<sup>1</sup> Eventuelt tilsvarende utenlandsk selskap eller sparebank

samt børsens egne regler. Også andre lover har særregler for børsnoterte selskaper, for eksempel allmennaksjelovens regler om retningslinjer og rapporter om lederlønn. Alt dette øker på ulike måter ansvaret for selskapet og styret. Kapittelet oppsummerer relevant regelverk og tilhørende ansvar.

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

Bare allmennaksjeselskaper (ASA) kan henvende seg til allmennheten og hente aksjekapital fra en ubestemt krets av investorer. Det følger av Oslo Børs' opptaksregler at et AS, ved notering på hovedlisten, *Oslo Børs*, eller på *Euronext Expand* (tidligere Oslo Axess), må omdannes til ASA. Tilsvarende gjelder ikke for opptak til handel på Euronext Growth. Beskrivelsen i det følgende fokuserer primært på selskaper som noteres på et *regulert marked*, det vil si Oslo Børs eller Euronext Expand. Beskrivelsen er likevel svært relevant også for selskaper som tas opp til handel på Euronext Growth.

Mens aksjeloven er designet for selskaper med et begrenset antall aksjonærer, er allmennaksjeloven tilpasset selskaper med større spredning av eierskap. I praksis vil et mer spredt eierskap gi mindre fleksibilitet for selskapet og styret og det er derfor normalt større krav til likebehandling og kapitalbeskyttelse for ASA-er enn for AS.

**Styremedlemmene måles til en høyere standard - allmennaksjeloven og børsreglene setter særskilte krav til styrets sammensetning**  
Oslo Børs krever at samtlige styremedlemmer må ha tilfredsstillende kunnskap om reglene for

selskaper notert på børsens markedsplasser (dette gjelder ikke obligasjonsutstedere), og tilbyr kurs for styremedlemmene ved notering. Selskaper notert på regulert marked må som hovedregel ha et revisjonsutvalg med medlemmer hentet fra styret, og det stilles krav til at minst ett medlem er uavhengig av virksomheten og har kvalifikasjoner innen regnskap eller revisjon. Siden revisjonsutvalget utelukkende skal bestå av styremedlemmer, legger kravene føringer på styresammensetningen i selskapet. Det er et stadig økende fokus på revisjonsutvalgets rolle, og dermed også et økende ansvar for dette utvalget. Se nærmere om dette i eget kapittel om [Revisjonsutvalgets arbeid](#).

Børsen krever videre i opptaksprosessen at styremedlemmene er skikket til å være styremedlem i et børsnotert selskap, det vil blant annet si at de ikke har vært dømt for brudd på kapitalmarkedsregelverket eller regnskapsloven. Videre stiller allmennaksjeloven krav til at styret har nødvendig kjønnsbalanse. Styret i børsnoterte selskaper må også oppfylle konkrete krav til uavhengighet overfor ledelse, forretningsforbindelser og større aksjonærer dersom selskapet ønsker å rapportere at styresammensetningen er i tråd med den [norske anbefalingen om eierstyring og selskapsledelse](#).

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

### Antikorrupsjon

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

### Verdipapirhandellovens krav til prospekt og løpende finansiell rapportering

Allerede fra det tidspunkt et selskap søker børsnotering omfattes det av ytterligere regler i verdipapirhandelloven som skal sikre ordnet og effektiv handel i verdipapirer. Ved notering gjennomlyses selskapet, herunder forretningsmodell og strategi, og det må lages et noteringsprospekt med all



relevant informasjon. Prospekter er styrets ansvar og styremedlemmene skal signere en ansvarserklæring om at informasjonen i prospektet, så langt de kjenner til, er korrekt. Fra søknadstidspunktet og videre etter notering må selskapet informere markedet om innsideinformasjon knyttet til selskapet og aksjene, samt offentliggjøre halvårs- og årsrapporter. Generelt beskrevet er innsideinformasjon ikke-offentlig informasjon om selskapet eller aksjene som vil kunne påvirke aksjekursen. Innsideinformasjon skal offentliggjøres uoppfordret og umiddelbart til markedet med mindre vilkårene for utsatt offentliggjøring er oppfylt og prosedyrene for dette følges.

Like viktig som offentliggjøringsplikten for innsideinformasjon er taushetsplikten for denne før offentliggjøring har skjedd. Brudd på taushetsplikten kan medføre personlig straffansvar for den det gjelder.

Det er viktig å kommunisere risikofaktorene som knytter seg til selskapets virksomhet til investorene, både i prospektet og etter notering. Investorene ønsker å være informert om hva ledelsen anser som de viktigste risikofaktorene for å kunne prise inn disse i aksjekursen. Videre vil kommunikasjon av risikofaktorer kunne redusere styrets potensielle ansvar ved at investorer ikke kan hevde at informasjonen var holdt tilbake eller rose malt.

Ved rapporteringen av årsregnskapet (revidert) og halvårsrapporten (vanligvis urevidert) må styret og de ansvarlige hos utstederen avgi en



egen fullstendighetserklæring om regnskapet og års-/halvårsberetningen. En slik erklæring er for øvrig ikke et krav for selskaper opptatt til handel på Euronext Growth.

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

### **Prinsippet om likebehandling - hva med rettede emisjoner?**

Likebehandling av aksjonærene er et grunnleggende prinsipp i allmennaksjeloven, verdipapirhandelloven og Oslo Børs' regelverk,

og følges nøye opp av Børsen. Oslo Børs har den senere tiden intensivert sin oppfølging av dette regelverket og stiller rutinemessig spørsmål til utsteder om vurderingen av likebehandlingsplikten ved rettede emisjoner. Det er likevel viktig å merke seg at det ikke er et krav til full likebehandling, men et forbud mot usaklig forskjellsbehandling. Likebehandling av aksjonærene kan spesielt settes på prøve når et børselskap gjennomfører en rettet emisjon, altså en emisjon rettet mot en begrenset krets av investorer, og vil i prinsippet medføre forskjellsbehandling av de aksjonærer som ikke får tilbud om å tegne seg. Andre situasjoner

som særlig aktualiserer likebehandlingsplikten kan være ved tilbakekjøp av aksjer eller informasjonsgivning til enkeltaksjeeiere. Om forskjellsbehandlingen er saklig eller usaklig vil avhenge av en konkret vurdering. I praksis er imidlertid rettede emisjoner mer hovedregelen enn unntaket blant norske børselskaper, selv om lovens hovedregel er fortrinnsrettsemisjoner. Ulemper og fordeler med videre knyttet til rettede emisjoner kontra fortrinnsrettsemisjoner omtales nærmere i kapittelet [Børser i Norge og tilhørende regler](#).

### Verdipapirhandelovens krav i tilknytning til primærinnsidere og oppkjøp

Styre og ledelse for en utsteder (såkalte primærinnsidere) vil generelt stadig kunne ha tilgang til innsideinformasjon i selskapet. Verdipapirhandeloven legger derfor opp til strengere aktsomhetsregler og plikter for disse personene. Primærinnsiderne og deres nærstående har en meldeplikt ved transaksjoner utført for egen regning i aksjer eller gjeldsinstrumenter utstedt av den aktuelle utstederen, eller derivater eller andre finansielle instrumenter som er knyttet til disse. Det gis unntak fra meldeplikten blant annet ved transaksjoner knyttet til særskilte typer finansielle instrumenter ved lav eksponering mot utsteders aksjer eller gjeldsinstrumenter på nærmere bestemte vilkår (eksempelvis i brede fond). Meldeplikten inntreffer når primærinnsiderens eller den relevante nærståendes totale transaksjonsbeløp i løpet av samme kalenderår når 5000 euro, og gjelder deretter for enhver etterfølgende transaksjon. Melding skal sendes til både Finanstilsynet

og utstederen. Selskapet må videre til enhver tid sørge for å ha en oppdatert liste over alle personer med ledelsesansvar i foretaket og deres nærstående, og listen over primærinnsidere offentliggjøres på nettsiden til Oslo Børs mens listen over nærstående skal oversendes til Oslo Børs, men offentliggjøres ikke.

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

Hvis det fremsettes tilbud om kjøp av børselskapet etter reglene om tilbudsplikt i verdipapirhandeloven, skal selskapets styre utarbeide og offentliggjøre et dokument som inneholder styrets begrunnede vurdering av tilbudets konsekvenser i forhold til selskapets interesser. I slike situasjoner må styret få bistand av sin juridiske rådgiver og det innhentes ofte en «fairness opinion» av budet fra en finansiell rådgiver for å støtte styrets vurderinger. Merk at reglene om tilbudsplikt i verdipapirhandeloven kun gjelder aksjer notert på «Oslo Børs» og «Euronext Expand» og at det ikke gjelder tilbudsplikt for aksjer tatt opp til handel på Euronext Growth.

### Transaksjoner med nærstående parter

Det er verdt å merke seg at både allmennaksjeloven og verdipapirhandeloven krever mer oppfølging og informasjon i tilknytning til enkelte transaksjoner mellom foretaket og

dets nærstående. Dette er nærmere omtalt i kapittelet [Transaksjoner mellom nærstående](#).

### Sentrale krav i forbindelse med finansiell rapportering

For selskaper notert på Oslo Børs eller Euronext Expand må årsregnskapet avlegges i henhold til IFRS eller tilsvarende utenlandsk standard godkjent av Oslo Børs. For utstedere opptatt til handel på Euronext Growth kan årsregnskapet avlegges etter god regnskaps-skikk, men Oslo Børs vedtok høsten 2023 en endring som gjør at selskapene ikke lenger kan benytte de forenklede reglene for små foretak.

Foretak notert på regulert marked plikter i henhold til regnskapsloven ([§ 3-3 b](#)) og Oslo Børs' regelbok II punkt 4.4 å utarbeide en redegjørelse om selskapets foretaksstyring. Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES) gir gjennom sin [anbefaling](#) god innsikt i hva et selskap bør legge i en slik redegjørelse. NUES er basert på et «følg eller forklar»-prinsipp, hvilket betyr at selskapet kan velge ikke å følge anbefalingene, men må da forklare avvikene. De aller fleste norske, noterte selskaper følger (eller forklarer avvik fra) NUES-anbefalingen hvis formål er å bidra til at aksjonærenes interesser og kapital forvaltes best mulig.

Regnskapsloven krever mer informasjon gjennom årsberetningen ([§ 3-3 a](#)) for et børsnotert selskap. De enkelte redegjørelsene i regnskapsloven § 3-3 omtales i kapittelet [Årsberetning og redegjørelse om foretaksstyring](#).

### Oppsummert: Styrets ansvar samt selskapets renommèrisiko

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

Videre vil feil knyttet til håndtering av innsideinformasjon eller brudd på verdipapirhandellovens regler om melde- og flaggeplikt kunne medføre straffansvar for styremedlemmene.

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

Et notert selskap har mange interessenter og får stor oppmerksomhet fra media. Utover konsekvensene for selskapet og eventuelt styret som nevnt over, vil brudd på regelverket også kunne få stor oppmerksomhet i media og skade selskapets og/eller styremedlemmenes renommé. Dette kan medføre at selskapet taper tillit i kapitalmarkedene. I neste omgang vil manglende tillit i kapitalmarkedene kunne vanskeliggjøre kapitalinnhentinger med den konsekvens at prisen på kapital øker.



# Styremedlemmers erstatningsansvar

Selv om styreansvar kan oppstå i flere situasjoner, har de fleste erstatnings søksmål mot norske styremedlemmer sitt utgangspunkt i at selskapet ikke klarer å gjøre opp sine forpliktelser. Styremedlemmer kan holdes ansvarlig for handlinger eller unnlater de foretar på selskapets vegne. Vi ser en stor økning i styreansvarssaker. Det er derfor viktig at styremedlemmene er kjent med de forholdene som kan medføre ansvar.

Hovedregelen for styremedlemmers erstatningsansvar er i aksjeloven [§ 17-1](#):

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

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



**Kjetil Smørdal**  
Partner, Trondheim

at «andre» kan fremme erstatningskrav, er det i utgangspunktet ikke et selvstendig krav at den som krever erstatning har tilknytning til selskapet eller selskapets virksomhet.

For at erstatningsansvar skal foreligge må fire vilkår være oppfylt:

- Det må foreligge ansvarsgrunnlag. Ansvarsgrunnlaget er den forsettlige eller uaktsomme og erstatningsbetingede handlingen. Ansvarsgrunnlaget kan stamme fra konkrete beslutninger, så som ulovlige utdelinger eller ved å påta selskapet forpliktelser uten forsvarlig egenkapital eller likviditet til å håndtere disse. I praksis ser vi vel så ofte at det er unnlattene/manglende handlinger som utgjør ansvarsgrunnlaget. Det kan være at styret ikke har forvaltet selskapet riktig, de har ikke foretatt undersøkelser som burde ha vært gjort, at de ikke har grepet inn overfor ledelsen når de burde ha gjort det og så videre. Rettspraksis tyder på at det er kortere vei til erstatningsansvar der styret har unnlatt å ta tak i et problem enn der styret har forsøkt å håndtere problemet, men håndteringen ikke har vært tilstrekkelig. Aktsomhetskravet må vurderes konkret basert på den informasjonen som forelå på det aktuelle tidspunktet. Ifølge rettspraksis skjerpes vurderingene når selskapet har økonomiske problemer.
- Det må foreligge et økonomisk tap. Tapet er enkelt å dokumentere for en kreditor som ikke har fått oppgjør. Aksjonærer som, i tillit til et blankpusset bilde i årsregnskapet, valgte å investere i et selskap, vil ha lidt

et tap dersom det er klart at aksjeverdien var vesentlig lavere når de reelle tallene kommer på bordet.

- Det må være årsakssammenheng mellom ansvarsgrunnlaget og tapet, med andre ord må tapet skyldes den erstatningsbetingede handlingen eller unnlattelsen.
- Det må være en tilstrekkelig nær og påregnelig sammenheng mellom den uaktsomme eller forsettlige handlingen eller unnlattelsen, og tapet som kreves dekket. Hvis det ikke var mulig å forutse konsekvensen av handlingen eller unnlattelsen, vil tapet ofte ikke kunne kreves dekket.

### Hvem rettes erstatningskrav mot?

Styrets leder er gjerne mest utsatt for søksmål. Likevel er det verdt å huske at styreansvaret er solidarisk for de av styremedlemmene hvor vilkårene for erstatning er oppfylt. Den som har lidt et tap kan selv velge hvilket styremedlem som skal saksøkes, forutsatt at styremedlemmet er et av styremedlemmene som etter en konkret og individuell vurdering har opptrådt uaktsomt eller forsettlig og kan holdes ansvarlig. Søksmålet kan derfor rettes mot det mest formuende styremedlemmet. Et styremedlem som ilegges erstatningsansvar vil derimot ofte ha mulighet til å søke regress hos de andre ansvarlige styremedlemmene, men det er da styremedlemmet og ikke den som har lidt tap som har risikoen for deres betalingsevne og -vilje. Ansvarsreglene skiller ikke mellom styremedlemmer valgt av aksjonærene og ansatterepresentanter. Erfaringsmessig vil en saksøker likevel ofte

fremme krav overfor alle styremedlemmer så lenge de har deltatt i en beslutning eller unnlatt å gjøre det som kreves.

Hva som er uaktsomt, må vurderes konkret for hvert styremedlem. Likevel er det grenser for hvor langt unnskyldningsgrunner kan få betydning. Den som har påtatt seg et styreverv har også akseptert forutsetningen om at pliktene skal oppfylles. I praksis ser vi at styremedlemmer ikke fritas for erstatningsansvar selv om de:

- ikke hadde tilstrekkelig tid til å følge opp vervet
- mangler innsikt i alminnelig forretningsførsel, regnskapsregler, aksjelovgivningen eller annen relevant kompetanse
- selv føler at egen innflytelse over styrets beslutninger var begrenset
- ikke mottok tilstrekkelig informasjon – dersom de burde ha etterlyst den
- har delegert oppgaven til underordnede

### Erstatningsansvar knyttet til organisering av virksomheten

Som forklart i kapitlet [Styrets rolle og ansvar](#) har styret det overordnede ansvaret for forsvarlig organisering av virksomheten og for å fastsette planer, budsjetter og retningslinjer for virksomheten. Styret skal påse at selskapet organiseres på en formålstjenlig måte, herunder at det har tilstrekkelig og kvalifisert personale og en ryddig organisering av den daglige driften. Videre skal styret påse at virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll.

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

### **Erstatningsansvar for forretningsmessige beslutninger**

Styret har også ansvar for forretningsmessige beslutninger. I prinsippet kan styret holdes ansvarlig for valg av feil strategi, for høy risiko, feil valg av forretningsforbindelser med videre. Styret kan også holdes ansvarlig dersom det ikke lojalt søker å bidra til at selskapet oppfyller sine forpliktelser.

Er det klart at selskapet ikke vil kunne oppfylle sine forpliktelser, eller selskapet nærmer seg betalingsstans, kan styret få et selvstendig ansvar overfor medkontrahentene.

Høyesterett har imidlertid uttalt at: «Domstolene bør normalt være forsiktige med å sette seg over det forretningsmessige skjønnet og den bransjekunnskap som ligger til grunn for virksomhetens finansielle eller operative mål.» Videre har Høyesterett lagt til grunn at styret kan være optimistiske i sine forretningsmessige vurderinger, så lenge det ikke blir urealistisk, uten at dette nødvendigvis vil være ansvarsbetingende.

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

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

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

Det vil videre være slik at tidsriktige dokumenter, for eksempel styreprotokoller utarbeidet i forbindelse med et vedtak, vil gi større beskyttelse mot et senere erstatnings-søksmål enn et notat om de vurderinger styret foretok dersom dette er utarbeidet etter at en tvist har oppstått.

### **Erstatningskrav fra medkontrahenter**

De senere år har vi sett en rekke erstatningskrav fra medkontrahenter mot styret, og saker der søksmål om oppfyllelse eller erstatning i kontraktsforhold er anlagt mot både selskap og styret. Nyere rettspraksis viser at styremedlemmer i større grad har blitt holdt ansvarlige for selskapets mangelfulle kontraktsoppfyllelse når selskapet har gått konkurs. En gjennomgang av disse dommene viser at dette kanskje mer er tilfelle som følge av økt bevissthet om muligheten til å søke erstatning fra styret, fremfor at styreansvaret i seg selv har blitt skjerpet.

### **Erstatningsansvar ved lovbrudd**

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

virksomheten. Reglene om skattetrekk er strenge og absolutte. Manglende overføring til skattetrekkkonto utgjør lovbrudd, og utløser fort erstatningsansvar. Manglende overholdelse av GDPR og hvitvaskningsregelverket vil kunne være andre områder som kan utløse erstatningsansvar. Tilsvarende gjelder dersom selskapet mister eventuelle tillatelser til å utøve sin virksomhet på grunn av manglende etterlevelse av rammelovgivning med videre.

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

- **Objektivt ansvar ved kapitalforhøyelser**  
Aksjekapital og overkurs som er meldt innbetalt og ikke er tilført selskapet, kan kreves erstattet uavhengig av om selskapet lider tap.
- **Utdelinger**  
Reglene for utbytteutdelinger har de siste årene blitt mer fleksible og skjønnsmessige, ved at de formelle skrankene for utdelinger har blitt redusert. Dette legger et betydelig ansvar på styret og innebærer at det stilles større krav til styrets vurderinger av hva som vil være en aktsom og forsvarlig utbytteutdeling. Det samme gjelder ved utdelinger ved kapitalnedsettelse. Dersom styret har medvirket til en ulovlig utdeling, eller styret forstod eller burde forstått at en utdeling var ulovlig, vil styret være solidarisk ansvarlig for at beløpet blir tilbakeført til selskapet.

Det beste forsvaret et styre har mot potensielle erstatnings søksmål, er å dokumentere sine vurderinger knyttet til utdelinger tidsriktig. For styret vil det også være viktig å sørge for at selskapet har gode rutiner for oppfølging av aksjonærlån.

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

- **Forsvarlig egenkapital og likviditet?**

Et aksje-/allmennaksjeselskaps egenkapital og likviditet skal til enhver tid være forsvarlig ut fra risikoen ved og omfanget av virksomheten i selskapet. Det er de reelle verdier av eiendeler og gjeld som er avgjørende, ikke de regnskapsmessige. Dersom egenkapitalen og/eller likviditeten ikke er forsvarlig, har styret handleplikt og skal straks behandle saken. For allmennaksjeselskap gjelder det samme dersom det må antas at selskapets egenkapital er blitt mindre enn halvparten av aksjekapitalen. Styret skal innen rimelig tid innkalle til generalforsamling og gi en redegjørelse for selskapets økonomiske stilling, samt foreslå tiltak som vil gi forsvarlig egenkapital og/eller likviditet. Dersom styret ikke agerer på sviktende egenkapital eller likviditet, vil dette kunne gi grunnlag for et erstatnings søksmål fra selskapets kreditorer dersom manglende handling fra styret har redusert deres dekningsmulighet.

- **Avtaler med selskapets aksjonærer og nærstående til disse med videre**

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

Dersom behandlingen ikke er i tråd med nevnte prosedyre- og dokumentasjonskrav, kan det føre til tilbakeleveringsplikt og eventuelt erstatningsansvar.

### **Forsikring**

Vi erfarer at stadig flere selskaper tegner egne ansvarsforsikringer for styremedlemmene. Dette skyldes i stor grad at styremedlemmer har blitt mer bevisst på potensielt erstatningsansvar for styremedlemmer. Det enkelte styre og styremedlem bør på regelmessig basis vurdere om og eventuelt hva slags forsikring som kan være hensiktsmessig gitt virksomhetens risiko og omfang. Forsikringsselskapene har utviklet ulike typer forsikringer med ulike vilkår og dekninger. Det kan være hensiktsmessig å knytte til seg forsikringsekspertise i forbindelse med tegning av denne type forsikring slik at en blir oppmerksom på forskjellene mellom de ulike forsikringene.





**Ingrid Brucker**  
Direktør, Oslo

# Ansatte- representasjon i styret

De ansattes rett til medbestemmelse er en sentral del av bedriftsdemokratiet. I selskaper med flere enn 30 ansatte, kan et flertall av de ansatte som hovedregel kreve representasjon i styret. Antall styremedlemmer og observatører beror på hvor mange ansatte selskapet har, og om selskapet har bedriftsfor-samling. Ansatterepresentanter velges ved et direktevalg blant selskapets ansatte, i motsetning til de øvrige styremedlemmene som velges blant selskapets aksjonærer. De ansattvalgte styremedlemmene fungerer som vanlige styremedlemmer, og vil ofte være en viktig ressurs for styret med en spesiell innsikt i selskapets indre liv. Som de ansattes representant er det noen forskjeller det er viktig å være oppmerksom på.



## Når skal de ansatte være representert i styret?

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

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

- **I et selskap med flere enn 30 ansatte,** kan et flertall av de ansatte fremsette krav om ansatterepresentasjon i styret. De ansatte gis rett til å velge ett styremedlem og en observatør med varamedlemmer blant de ansatte.
- **I et selskap med flere enn 50 ansatte,** kan et flertall av de ansatte fremsette krav om ansatterepresentasjon. De ansatte gis rett til å velge en tredel og minst to av styrets medlemmer med varamedlemmer blant de ansatte.
- **I et selskap med flere enn 200 ansatte,** skal selskapet som hovedregel etablere en

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

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

Hvilke ansatte som er stemmeberettigede, valgbare og hvordan valget skal gjennomføres reguleres i [representasjonsforskriften](#)<sup>2</sup>. Tvisteløsningsnemnda behandler søknader om unntak fra forskriftens krav til representasjon, samt klager i forbindelse med valg til styringsorganene.

I Norge har vi lenge hatt krav til 40% kjønnsbalanse i norske styre i allmennaksjeselskaper. Det foreligger nå også et lovforslag om å innføre krav om minst 40 prosent av hvert kjønn i styrene til store og mellomstore selskaper, som aksjeselskaper, samvirkeforetak, boligbyggelag og stiftelser. Dette skal skje

gradvis i fem trinn fra 2024, og frem til 2028. Målet er å fremme innovasjon, arbeidsmiljø og verdiskapning.

Kravet om kjønnsbalanse blant ansatterepresentantene vil avhenge av antall ansatterepresentanter som velges til styret, og type foretak.

- For aksjeselskaper og ansvarlige selskaper vil det gjelde krav til kjønnsbalanse blant ansatterepresentantene der de ansatte skal velge tre eller flere styremedlemmer. Disse blir med andre ord vurdert med utgangspunkt i antall ansatterepresentanter, og ikke kjønnsbalansen for øvrig blant styrets medlemmer.
- For aksjeselskaper som er heleid av staten, gjelder kravet om kjønnsbalanse allerede dersom de ansatte skal velge to eller flere styremedlemmer.
- Det er foreslått spesialregler for foretak som har flere enn 200 ansatte, og som hovedregel skal ha bedriftsforsamling.

## Har de ansatte rett til representasjon i konsern?

Hvert selskap i et konsern anses som et selskap, med den følge at de ansatte som hovedregel ikke kan kreve representasjon i morselskapets styre. Det kan likevel inngås en skriftlig avtale om å etablere en felles konsernordning. Avtalen inngås mellom konsernet og et flertall av dets

---

2 Forskrift om de ansattes rett til representasjon i aksjeselskapers og allmennaksjeselskapers styre og bedriftsforsamling mv.

ansatte, alternativt med én eller flere lokale fagforeninger som representerer et slikt flertall. Der vilkårene for å inngå avtale ikke er oppfylt, kan Tvisteløsningsnemnda etter søknad fastsette særlige ordninger for et konsern eller gruppe av selskaper.

### **Ansattrepresentantens ansvar og rolle**

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

- Rollen som ansattrepresentant blir ofte omtalt som **den vanskeligste styrerollen**. Bakgrunnen for dette er at ansattrepresentantene på den ene siden har samme plikt til å lojalt ivareta selskapets interesser. På den andre siden, er de valgt av og blant de ansatte, og vil naturligvis både ha et spesielt fokus på saker som vedrører de ansatte og være en viktig stemme på deres vegne i styrerommet.
- De ansattvalgte styremedlemmene kan ikke “kastes” av aksjonærene, men **sitter på de ansattes tillit**.
- En **taushetsplikt** er gjerne nedfelt i styreinstruksen, og vil gjelde på samme måte for en ansattrepresentant. For at ansattrepresentanten skal ha anledning til å utøve sitt verv på en forsvarlig måte vil det imidlertid oppstå tilfeller der det kan være hensiktsmessig at representanten



til tross for taushetsplikten får anledning til å drøfte det aktuelle spørsmålet med en rådgiver, for eksempel de tillitsvalgte eller en advokat.

- Ansattrepresentantene er i denne sammenheng forpliktet til å sørge for at de har **tilstrekkelig kompetanse** om de sakene styret arbeider med. Virksomheten bør derfor tilrettelegge for kompetansebygging for ansattrepresentantene om nødvendig.
- Ansattrepresentanten **bør ikke samtidig fungere som de ansattes tillitsvalgte**. Som styremedlem vil man få tilgang til taushetsbelagte opplysninger, som vil gjøre det vanskelig å fungere i rollen

som tillitsvalgt. Vedkommende som har begge rollene kan også oppleve at plikten til å ivareta selskapets interesser som styremedlem, kan komme i konflikt med rollen som tillitsvalgt.

- De samme habilitetsreglene gjelder for ansattrepresentantene som de aksjonærvalgte styremedlemmene. Se artikkelen [Habilitet](#) under seksjon 5. Styrets saksarbeid vil berøre problemstillinger som er nært knyttet opp til ansattrepresentantens ansettelsesforhold, for eksempel ved saksbehandling av omorganiseringer og nedbemanninger.



**Gøril Hyni**  
Partner, Oslo

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

Generalforsamlingen og styret kan organisere sitt arbeid i forskjellige underutvalg og komitéer. Styreutvalg bidrar til å sikre tilstrekkelig behandling av utvalgte saker, og kan redusere arbeidsbelastningen for det samlede styret. Styret kan delegere oppgaver til styreutvalg, men ikke styrets ansvar. Noen slike utvalg er lovpålagt, som revisjonsutvalget, mens andre utvalg og komitéer er anbefalt gjennom [NUES-anbefalingen](#). Vi anbefaler foretakene å vurdere om eventuelle underutvalg i styret kan være nyttig også der disse ikke er lovpålagt. NUES anbefaler eksplisitt å ha et kompensasjonsutvalg i tillegg til revisjonsutvalg og en valgkomité oppnevnt av

generalforsamlingen.

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

### Revisjonsutvalg – et lovkrav for mange foretak

Revisjonsutvalget er et underutvalg av styret. Medlemmene i underutvalg av styret er valgt av og blant styrets medlemmer. Loven krever at revisjonsutvalget samlet skal ha den kompetanse som ut fra foretakets organisasjon og virksomhet er nødvendig for å ivareta sine oppgaver. Minst ett av medlemmene i revisjonsutvalget skal være uavhengig av virksomheten og ha kvalifikasjoner innen regnskap eller revisjon.

Kravet om revisjonsutvalg kom som et tiltak for å forbedre foretakenes styring og kontroll over finansiell rapportering etter flere større internasjonale regnskapsskandaler rundt tusenårsskiftet. Revisjonsutvalget har etter Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), et særskilt oppfølgingsansvar for prosess og internkontroll knyttet til bærekraftsrapporteringen tilsvarende som for den finansielle rapporteringen.

**Kompensasjonsutvalg – anbefalt av NUES**  
NUES anbefaler at styret vurderer å etablere et kompensasjonsutvalg for å bidra til grundig og uavhengig behandling av saker som gjelder godtgjørelse til ledende ansatte.

Oppgavene til kompensasjonsutvalget vil være å forberede alle saker om godtgjørelsesordninger som skal avgjøres av styret. Allmennaksjelovens regler om retningslinjer og rapport om lønn og annen godtgjørelse til ledende personer gjør det aktuelt å ha kompensasjonsutvalg, les mer om reglene i eget kapittel.

### Valgkomité – anbefalt av NUES

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

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

medlem av valgkomitéen ikke bør være medlem av bedriftsforsamlingen, representantskapet eller styret.

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

Valgkomitéen bør begrunne sitt forslag for hver kandidat. Les mer om valgkomitéens arbeid i [PwCs veileder for valgkomitéer](#), i styreportalen på pwc.no.

## Styreutvalg pålagt for finansforetak

### Godtgjørelsesutvalg

Finansforetaksforskriften stiller krav om

godtgjørelsesutvalg for nærmere definerte finansforetak. Utvalget skal fungere som et forberedende organ for styret i saker som gjelder overvåking av foretakets generelle godtgjørelsesprogram og fastsettelse av godtgjørelse til daglig leder og ledergruppen. Godtgjørelsesutvalget skal ha minst én representant for de ansatte. Utvalget møtes på de tidspunkter som lederen bestemmer, men minst en gang i året. Det er naturlig at møter avholdes i forkant av styrets behandling av godtgjørelser til ledelsen. Godtgjørelseutvalg er navnet finansforetaksloven bruker på det som NUES kaller kompensasjonsutvalg.

### Risikoutvalg

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





**Karoline Aanerud**  
Direktør, Oslo

# Revisjons- utvalgets arbeid

Revisjonsutvalgets hovedoppgave er å forberede og gi råd til styret om styrets oppfølging av rutiner for regnskapsrapporteringen og innholdet i den finansielle rapporteringen, samt å følge opp revisors arbeid og uavhengighet. Fra rapporteringsåret 2024 vil revisjonsutvalget få et tilsvarende ansvar for bærekraftsrapporteringen etterhvert som foretakene innfører Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Dette har medført at mange styrer har oppdatert mandatet til revisjonsutvalget. I dette kapittelet kan du lese mer om hvordan revisjonsutvalget kan innrette arbeidet for å ivareta ansvaret og oppgavene på en best mulig måte.

## Rammebetingelser

Foretak av allmenn interesse skal ha revisjonsutvalg. Det vil si foretak med omsettelige verdipapirer på regulert markedsplass i EØS-land, banker, forsikringsforetak og andre finansieringsinstitusjoner. Oslo Børs og Euronext Expand er eksempler på

regulerte markedsplasser, mens Euronext Growth faller utenfor denne kategorien.

Regler for revisjonsutvalget er gitt i allmennaksjeloven. Krav om å ha revisjonsutvalg er regulert i allmennaksjeloven [§ 6-41](#), valg av revisjonsutvalg og dets sammensetning i [§ 6-42](#), og revisjonsutvalgets oppgaver i [§ 6-43](#). Tilsvarende bestemmelser finnes i finansforetaksloven [§ 8-18](#), [§ 8-19](#) og [§ 8-20](#) og i verdipapirforskriften [§ 12-1](#). Kravene om å godkjenne revisors tilleggstjenester, utvelgingsprosedyre for revisor og noen andre regler i revisjonsforordningen både utdyper og utvider revisjonsutvalgets oppgaver.

Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse ([NUES-anbefalingen](#)) inneholder en anbefaling om etablering av revisjonsutvalg. NUES-anbefalingen retter seg i hovedsak mot børsnoterte foretak, men NUES anbefaler at mindre foretak vurderer å etablere revisjonsutvalg. Vi mener at god praksis er at styreleder ikke leder eller sitter i revisjonsutvalget. Dette for å sikre mest mulig uavhengig behandling av saker i revisjonsutvalget og styret. Et styre bør sørge for at revisjonsutvalgets oppgaver er utdypet i en instruks. Instruksen bør deretter vedtas av styret.

[OECD Principles of Corporate Governance](#) gir retningslinjer for god praksis innenfor foretaksstyring og omfatter sentrale temaer knyttet til revisjonsutvalg.

### Unntak fra kravet om revisjonsutvalg

Styret kan i tre situasjoner unnlate å etablere revisjonsutvalg i foretak av allmenn interesse.

Allmennaksjeloven § 6-41 andre og tredje ledd gir foretak under en viss størrelse og foretak som er datterforetak av morforetak unntak fra reglene om revisjonsutvalg. Det tredje tilfellet er der det er bestemt i vedtektene at styret skal fungere som foretakets revisjonsutvalg, jmfør allmennaksjeloven § 6-42 tredje ledd.

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

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

Dersom unntaket benyttes, skal styret utføre de oppgavene som er lagt til revisjonsutvalget i loven. Vi mener at kompetanse- og uavhengighetskravene som gjelder for revisjonsutvalget neppe gjelder for styret i dette tilfellet. Kravene vil imidlertid gjelde for styret når foretaket vedtektsfester at et samlet styre skal fungere som revisjonsutvalg.

For bruk av unntaket om å vedtektsfeste at styret skal fungere som revisjonsutvalg følger det direkte av lovteksten i allmennaksjeloven § 6-42 at styrets medlemmer tilfredsstiller kravene til uavhengighet og kompetanse som gjelder for medlemmene i revisjonsutvalget. NUES anbefaler ikke at det samlede styret fungerer som revisjonsutvalg slik allmennaksjeloven § 6-42 (3) tillater. Det er verdt å

være oppmerksom på at styremedlem som er ledende ansatt, ikke kan delta i styrets behandling av slike saker.

Det andre unntaket innebærer at det ikke er krav om revisjonsutvalg for heleid datterforetak dersom det er etablert revisjonsutvalg i morforetaket. For dette unntakets del, stilles det ikke krav om at styret i det heleide datterforetaket skal utføre oppgaver som er pålagt et revisjonsutvalg.

### Utvalgets formål og oppgaver

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

Revisjonsutvalget har kun en saksforberedende og rådgivende funksjon. Det samlede styret vil fortsatt være det beslutningsdyktige organet som har det fulle ansvaret for regnskapsrapporteringen, og fra 2024, bærekraftsrapporteringen under CSRD.

Revisjonsutvalget skal blant annet informere styret om resultatet av den lovfestede revisjonen og forberede styrets oppfølging av rapporteringsprosessen samt overvåke systemene for internkontroll over rapporteringen. For å ivareta de lovpålagte oppgavene bør oppfølgingen av rapporteringsprosessen omfatte en regelmessig gjennomgang av foretakets prosesser og internkontroll knyttet til avleggelse av regnskaps- og

bærekraftsrapporter, og utgivelse av annen finansiell og ikke-finansiell informasjon.

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

Revisjonsutvalgets ansvar for rapportering er i allmennaksjeloven § 6-43 (og finansforetaksloven § 8-19) til og med 2023 begrenset til finansiell rapportering. Ved innføringen av CSRD i norsk rett vil et tilsvarende ansvar bli gjort gjeldende for bærekraftsrapporteringen. Ansvaret vil for eksempel omfatte at revisjonsutvalget må forberede styrets oppfølging av prosessen for bærekraftsrapportering samt overvåke systemene for internkontroll over bærekraftsrapporteringen.

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

Videre skal revisjonsutvalget ha ansvaret for utvelgingsprosedyren av revisor og anbefale valg av revisor. Prosedyren er beskrevet i [revisjonsforordningen](#) artikkel 16. Det er

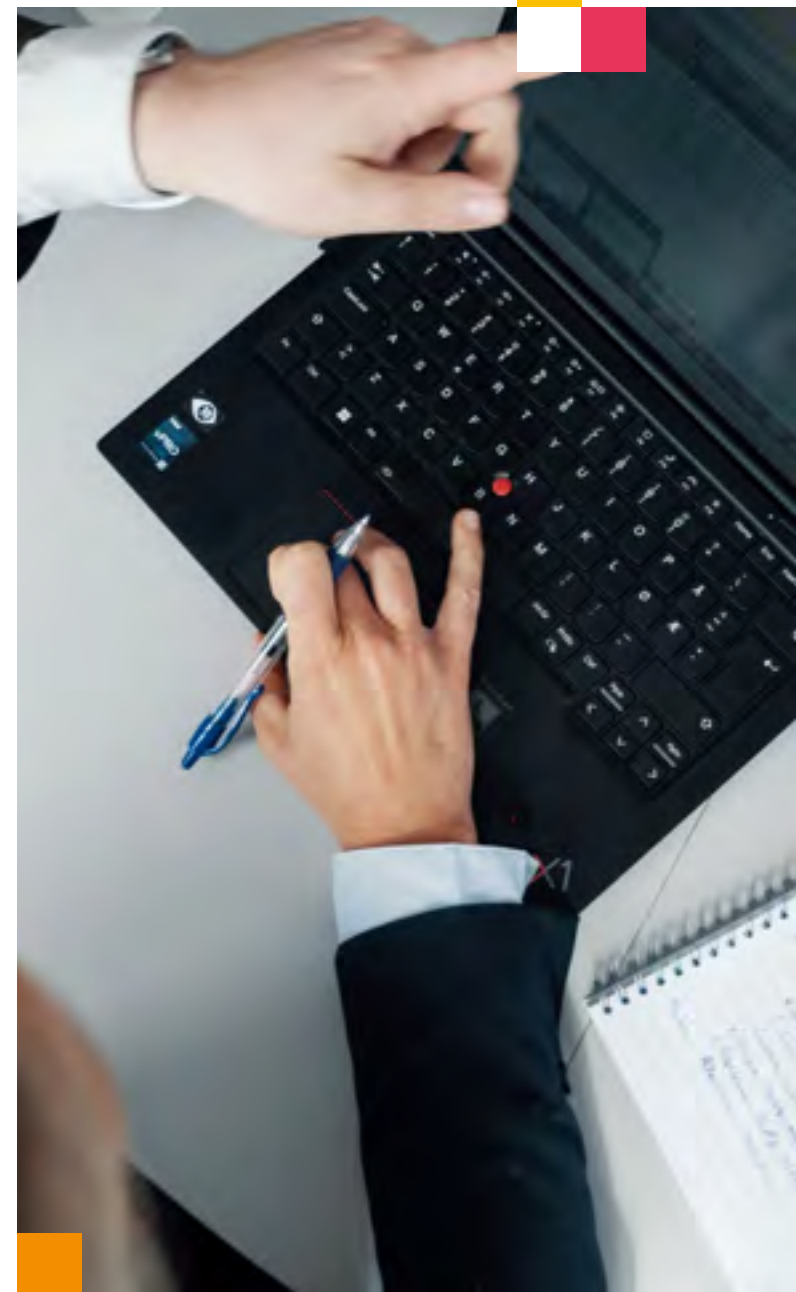
styret som skal fremlegge forslaget om valg av revisor for generalforsamlingen. Forslaget skal inneholde anbefalingen om valget av revisoren eller revisjonsselskapet som er fremlagt av revisjonsutvalget, herunder revisjonsutvalgets foretrukne alternativ. Styret har mulighet til å avvike fra revisjonsutvalgets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

Revisjonsutvalget bør evaluere arbeidet sitt med jevne mellomrom. Det bør gjøres en egenevaluering av gjennomføringen av mandatet gitt av styret, og det bør identifiseres eventuelle endringer i reguleringer og ansvarsområder.

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

For å sikre at revisjonsutvalget møter forventningene bør styret fastsette en instruks for revisjonsutvalget. Vi anbefaler å styre revisjonsutvalgets aktivitet gjennom en årsplan, der faste temaer og oppgaver blir fordelt over kalenderåret.

Styret i finansforetak må i tillegg nedsette et risikoutvalg som skal forberede styrets overvåking og vurdering av foretakets risiko,





styrings- og kontrollordninger. Kravet er regulert i finansforetaksloven § 13-6 (4) og finansforetaksforskriften § 13-2. Finansforetak med mindre enn 20 milliarder kroner i forvaltningskapital kan ha et felles revisjons- og risikoutvalg. Risikoutvalgets oppgaver er avgrenset mot revisjonsutvalget ved at risikoutvalgets ansvarsområde hovedsakelig omfatter operasjonell risiko, mens revisjonsutvalgets ansvar gjelder risiko knyttet til finansiell rapportering og fra 2024, bærekraftsrapporteringen under CSRD.

### Hvor ofte bør revisjonsutvalget møtes?

Revisjonsutvalgets oppfølgingsansvar for finansiell rapportering innebærer ved kvartalsvis delårsrapportering, minimum fire revisjonsutvalgsmøter i året. Erfaringsmessig har revisjonsutvalg minst ett møte i tillegg, hvor revisjonsutvalget fordyper seg i andre temaer som er relevante for revisjonsutvalgets arbeid. Når CSRD innføres i norsk rett kan det være aktuelt med egne møter om bærekraftstemaer. Antall møter i revisjonsutvalget gjennom året må vurderes basert på omfanget av foretakets virksomhet og kompleksitet.

### Hva bør årshjulet for revisjonsutvalgets arbeid inneholde?

Typiske aktiviteter i revisjonsutvalgets årshjul:

- Forberedelse av styrets behandling av års- og delårsrapporter, herunder styrets utarbeidelse av en ESEF-merket versjon av årsrapporten. Husk at også bærekraftsrapporten etter CSRD skal ESEF-merkes.
- Ta stilling til vesentlighet i finansiell rapportering og bærekraftsrapportering etter CSRD.

- Vurderingsposter og vesentlige hendelser av betydning for finansiell rapportering og bærekraftsrapportering etter CSRD.
- Oppfølging av betydningen av klimarisiko for den finansielle rapporteringen.
- En oppsummering fra ledelsen om endringer i regler av betydning for finansiell rapportering og bærekraftsrapportering etter CSRD.
- En oppsummering fra ledelsen knyttet til risikostyring og internkontroll over finansiell rapportering og bærekraftsrapportering etter CSRD, som tilrettelegger for at revisjonsutvalget kan ivareta sitt ansvar knyttet til oppfølgingen av rapporteringsprosessens integritet.
- Revisors plan for revisjonsutførelsen og for attestasjonen av bærekraftsrapporteringen etter CSRD.
- Oppsummeringer fra revisor.
- Tilleggsrapport fra revisor i tilknytning til avleggelsen av årsregnskapet. Det er ikke noe tilsvarende krav om tilleggsrapport for attestasjonen av bærekraftsrapporteringen etter CSRD.
- Godkjenning av tilleggstenester levert av revisor, oppfølging av størrelsen på revisors honorar for tilleggstenester og revisors uavhengighet.
- For foretak som har en internrevisjon, internrevisjonsrapporter relatert til overvåking av systemene for internkontroll og risikostyring over foretakets rapportering.
- Evaluering av revisjonsutvalgets arbeid.
- Møteplan og årshjul for revisjonsutvalget.

### Oppfølging av rapporteringsprosessen

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

Revisjonsutvalgets ansvar for oppfølgingen av rapporteringsprosessen medfører også et behov for at revisjonsutvalget opparbeider seg en god forståelse av internkontroll og risikostyring over finansiell rapportering og bærekraftsrapportering etter CSRD. Dette kan løses ved at administrasjonen fremlegger en årsplan for revisjonsutvalget som viser hvordan risikostyring og internkontroll over finansiell rapportering og bærekraftsrapportering etter CSRD, understøtter en rapporteringsprosess med integritet. En slik årsplan bør også inneholde foretakets vurdering og bruk av vesentlighetsvurderinger.

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

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

Vesentlighet er definert i regnskapsloven § 1-10:

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

Foretakets vesentlighetsvurderinger må på agendaen til revisjonsutvalget i god tid før rapportering av finansiell og ikke-finansiell informasjon. Dette er nødvendig for å sikre gode vurderinger av både hvilken informasjon som er relevant for brukere, og hvilken metodikk foretaket skal benytte når kvalitative og kvantitative vesentlighetsvurderinger eventuelt blir satt på spissen i avslutningsfasen for rapporteringen. I praksis er det ikke opplagt at ledelsen ønsker å tallfeste en

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

## Hvordan revisjonsutvalget kan organisere oppfølgingen av revisor

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

Revisor skal avlegge en årlig tilleggsrapport om den finansielle rapporteringen til revisjonsutvalget. Tilleggsrapporten skal legges frem senest på datoen for revisjonsberetningen, og den skal undertegnes og dateres av dem som har foretatt revisjonen. Samlet sett fremstår kravene til innhold i tilleggsrapporten som en oppsummering av deler av revisjonen etter at den er gjennomført, og på et tidspunkt når revisor har bestemt seg for sine konklusjoner i revisjonsberetningen. Innholdet dekker mange av de samme forholdene som revisjonsutvalget er pålagt å følge opp overfor revisor. En god diskusjon i revisjonsutvalget både med og uten revisor tilstede, om forholdene som er dekket i

rapporten, vil bidra til å hjelpe revisjonsutvalget med overvåkingen av revisors arbeid.

Revisjonsutvalget skal også særlig overvåke revisjonsutførelsen i lys av forhold Finanstilsynet har påpekt i eventuelle tilsynsrapporter til revisor. Finanstilsynet foretar periodisk tilsyn minst hvert tredje år av revisorer som reviderer foretak av allmenn interesse. Tilsynsrapportene fra periodiske og temabaserte tilsyn vil bli offentliggjort på Finanstilsynets nettsider. Slike forhold er ikke en obligatorisk del av revisors tilleggsrapport. For at revisjonsutvalget skal kunne ivareta overvåkingsansvaret på en effektiv måte kan revisor bes om en redegjørelse om forhold Finanstilsynet har påpekt i rapporter til revisor.

## Vurdering og overvåking av revisor uavhengighet

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

### Revisjonsutvalgets sammensetning

Allmennaksjeloven § 6–42 har regler om at medlemmene av revisjonsutvalget skal velges av og blant styrets medlemmer. Styremedlemmer som er ledende ansatte i foretaket, kan ikke velges til medlemmer av revisjonsutvalget. Minst ett av medlemmene i revisjonsutvalget skal være uavhengig av virksomheten og den samme personen skal ha kvalifikasjoner innen regnskap eller revisjon. Hva disse kvalifikasjonene innen regnskap og revisjon innebærer er ikke nærmere definert i lovgivningen og er derfor gjenstand for en skjønsmessig vurdering. Kvalifikasjonene kan være basert på både formell kompetanse som utdanning og profesjonstittel, og praktisk erfaring alene eller i kombinasjon. Styret bør begrunne og dokumentere vurderingen av kvalifikasjonene til revisjonsutvalgets medlemmer samlet. Loven krever at revisjonsutvalget samlet skal ha den kompetanse som ut fra foretakets organisasjon og virksomhet er nødvendig for å ivareta sine oppgaver. Det er ikke foreslått endringer ved gjennomføringen av CSRD i Norge om at noen av revisjonsutvalgets medlemmer skal ha kunnskaper om bærekraft, men slik kunnskap kan likevel være nyttig.

I tillegg gir NUES anbefalinger på enkelte områder, blant annet at utover lovgivningens krav bør flertallet av medlemmene i utvalget være uavhengige av virksomheten, samt at foretaket ikke bør benytte adgangen i loven til at det samlede styret fungerer som revisjonsutvalg.



Rett sammensetning og erfaring i revisjonsutvalget er viktig. Et velfungerende revisjonsutvalg starter med en god leder. God ledelse og effektivitet går hånd i hånd. En god leder vil bringe frem det beste fra hvert utvalgsmedlem, foretakets ledelse og revisor. Lederens arbeid er beskrevet nærmere i PwCs publikasjon «[Revisjonsutvalgets arbeid - en praktisk guide for lederen av utvalget](#)» som ligger under [Styreportalen](#) på vår hjemmeside [pwc.no](http://pwc.no). Utvalgets leder bør ta et særskilt ansvar for å påse at sammensetningen av revisjonsutvalget er god og fungerer i forhold til oppgavene som skal løses.

Erfaringsmessig er mangfold noe valgkomitéer tenker på ved valg av styremedlemmer. Mangfold i denne sammenhengen er mer enn kjønnsfordeling. Det vil være mangfold når medlemmene i utvalget kommer fra ulike typer virksomheter, at det er en miks av senioritet og yngre, om medlemmene er aktive eller tidligere CEO-/CFO-er i andre virksomheter eller erfarne tidligere revisorer. Det kan også være nyttig å rotere medlemmer fra tid til annen for å få inn nye perspektiver. Særlig aktuelt i disse dager er kompetanse på bærekraftsområdet. Bærekraftsrapporteringen fordrer en annen type kompetanse enn tradisjonell, finansiell rapportering, og revisjonsutvalget bør derfor vurdere i hvilken grad de har tilstrekkelig kompetanse innen bærekraft for å gjennomføre sine oppgaver og ansvar på en forsvarlig måte. Alternativt om de må utvikle sin kompetanse gjennom opplæring eller en endring av utvalgets sammensetning.

Kompetanse- og uavhengighetskrav til revisjonsutvalgets medlemmer er også noe valgkomitéen bør være opptatt av ved innstilling av medlemmer til styret. Valgkomitéens innsats er grunnleggende for å sikre at styret som helhet har den riktige sammensetningen og kan utpeke medlemmer til revisjonsutvalget som tilfredsstillende lovens krav. For å sikre gode prosesser for valg av styremedlemmer og utpeking av medlemmer til revisjonsutvalget, er det hensiktsmessig at valgkomitéens retningslinjer omfatter kompetanse- og uavhengighetskrav som skal stilles til styrets medlemmer. Valgkomitéens arbeid er beskrevet nærmere i PwCs publikasjon «[Valgkomitéer - En veileder til gode styrevalg](#)».

#### **Hvor stort bør utvalget være?**

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

#### **Hvem bør delta i revisjonsutvalgets møter fra administrasjonen?**

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

#### **God planlegging og godt forberedt dokumentasjon øker kvaliteten i revisjonsutvalgets arbeid**

Revisjonsutvalget og administrasjonen bør etablere en realistisk og hensiktsmessig tidsplan for når saksdokumentene skal sendes til utvalget. God saksbehandling krever at utvalget har tilstrekkelig tid til å forberede seg før hvert enkelt møte.

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

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



**Chris Håvard Jakobsen**  
Partner, Oslo

# Kompensasjons- utvalgets arbeid

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

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

## Bakgrunn, formål og rammebetingelser

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

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

## Oppgaver for utvalget

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

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

Rapporten om lønn og annen godtgjørelse til ledende personer skal kontrolleres av revisor. Revisjonsutvalget er det primære kontaktpunktet mellom styret og revisor. Uavhengig av om foretaket har kompensasjonsutvalg eller ikke, kan det derfor være hensiktsmessig at styret tillegger revisjonsutvalget å ha dialogen med revisor knyttet til selve rapporteringsprosessen for rapporten om lønn og annen godtgjørelse til ledende personer. Dette for å sikre at rapporten blir underlagt tilsvarende kvalitetskontroll som annen finansiell og ikke-finansiell rapportering som hører inn under revisjonsutvalgets ansvarsområde. Informasjonen i lederlønnrapporten kan også være delvis overlappende med notefinformasjon til årsregnskapet.

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

Som underutvalg av styret, bør kompensasjonsutvalget ha en arbeidsinstruks fastsatt av styret. Denne bør ta utgangspunkt i de krav og anbefalinger som finnes i lov, forskrift og anbefalinger, og beskrive hvilke konkrete oppgaver som hører inn under utvalgets mandat. Ved møter i utvalget, bør det tas referat, og det vil være hensiktsmessig at foretakets personalavdeling er sekretariat for utvalget, normalt representert ved avdelingens leder. Kompensasjonsutvalget bør også kunne trekke på ressurser fra administrasjonen ved behov.

Utvalget bør evaluere sitt arbeid med jevne mellomrom, både med tanke på endringer i regulering og ansvarsområder, mandat fra styret og den praktiske gjennomføringen av møtene.

## Aktuelle vurderingspunkter knyttet til godtgjørelse til ledende personer

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

- Hvilke insentiver ønsker vi at godtgjørelsesordninger skal gi ledelsen?
- Bør godtgjørelsesordningen inneholde insentiver relatert til bærekraftstemaer som er aktuelle for foretaket?
- Hvordan kan godtgjørelsesordningen sikre at ledelsen jobber for foretakets måloppnåelse på kort og lang sikt?
- Hvordan skal øvrige ansattes utvikling i godtgjørelse tas hensyn til ved fastsettelse av godtgjørelse til ledende personer?
- Hvilke godtgjørelseselementer bør inngå i godtgjørelsesordningen?

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

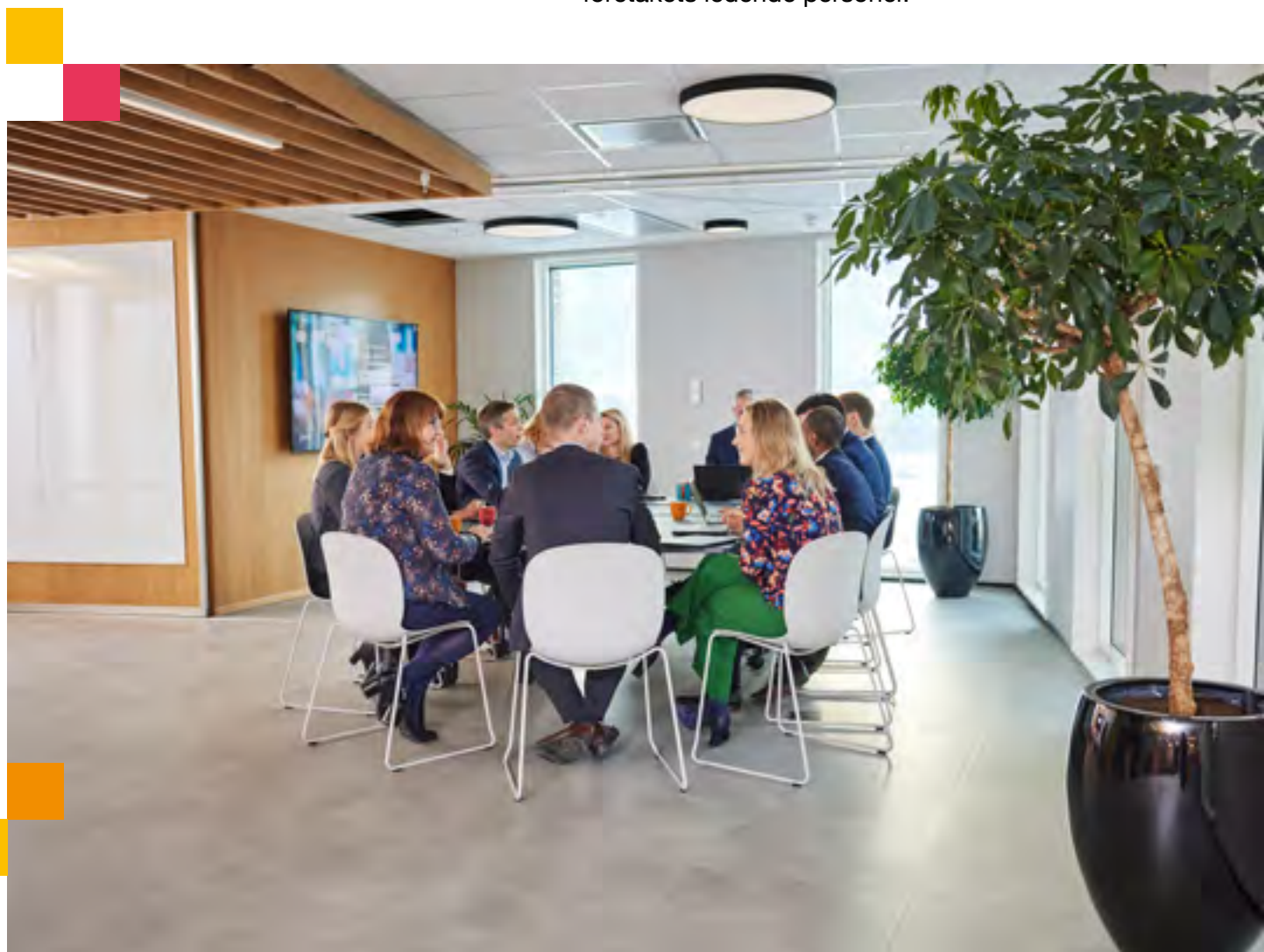
Listen er ikke uttømmende.

### Hvor stort bør utvalget være?

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

### Utvalgets sammensetning

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





**Eivind Nilsen**  
Partner, Oslo

# Risikoutvalg

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

Et risikoutvalg skal hjelpe styret å få en bedre forståelse av de viktigste risikoene som påvirker virksomheten og hvordan disse håndteres. Her ser vi overordnet på beste praksis for risikoutvalg.

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

Fordelen med å ha et risikoutvalg er at enkelte av styrets medlemmer får anledning til å fordype seg ytterligere i foretakets risikostyring og derved bidrar til at det samlede styret har et bedre beslutningsgrunnlag i saker om risikostyringen i foretaket.



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

Finansforetak har krav om risikoutvalg.<sup>3</sup> Omtalen tar utgangspunkt i kravene for finansforetak, da disse kan være av interesse for andre typer foretak som et bidrag til helhetlig risikostyring. Etablert praksis for risikoutvalgets ansvar og oppgaver i finansforetak er bygd på internasjonale regler og beste praksis, og er derfor et godt utgangspunkt ved etablering av risikoutvalg i andre typer foretak.

### Organiseringen av risikoutvalget

Et risikoutvalg skal fungere som styrets rådgivende og saksforberedende organ og gi styret en oversikt over foretakets samlede risiko samt styrings- og kontrollordninger. For å sikre utvalgets uavhengighet krever finansforetaksloven, for de foretak som er underlagt den, at bare styremedlemmer som ikke inngår i den faktiske ledelsen av virksomheten, kan være medlemmer av risikoutvalget. Medlemmer av risikoutvalget må ha tilstrekkelig kunnskap og kompetanse for å forstå og overvåke foretakets risikostrategi og risikoappetitt. Dersom foretaket har risikoutvalg, bør det bestå av minst tre medlemmer. Det er god praksis å ha ulike ledere av styrets underutvalg, og styreleder bør ikke sitte som leder i risikoutvalget.

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

### Risikoutvalgets oppgaver

Formålet med å etablere et risikoutvalg er å øke fokus på risikostyringen i foretakene. Slik sett er hensikten bak risikoutvalget å forsterke styrets oppfølging av risikokulturen i foretaket, sette føringene og policy for hva slags risikoappetitt foretaket skal ha, samt overvåke ledelsens

implementering og etterlevelse av dette. Det vil derfor være risikoutvalgets oppgave å se etter at det er en klar sammenheng mellom overordnet strategi, risikostyring, faktisk risikoprofil og kapitalplanlegging.

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

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

- forberede styrets vurdering av risiko og samlet kapitalbehov
- jevnlig ha kontakt med risikokontrollfunksjonen og motta relevant rapportering fra foretakets kontrollfunksjoner
- minst årlig gjennomgå foretakets risikopolicyer, herunder foretakets rammeverk for risikotoleranse, risikoappetitt og risikostyring
- overvåke at foretakets risikopolicyer følges
- vurdere innhold, format og frekvens på risikorapportering fra administrasjonen
- vurdere organisering og oppfølging av foretakets risikostyringsfunksjon med hensyn til kompetanse, ressurser og regulatoriske krav til funksjonen

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

- vurdere om prisingen av foretakets produkter tar hensyn til foretakets forretningsmodell og risikostrategi
- foretakets internrevisjon, herunder internrevisjonsplaner, prioriteringer og rapportering

Det sterke fokuset på bærekraft gjennom for eksempel økte krav til rapportering og de klimaendringer vi ser skjer, gjør at bærekraftsrisiko er et tema som det er naturlig at dukker opp på risikoutvalgets agenda. Klimarisiko, og bærekraftsrisiko generelt, bør være integrert i foretakets system for risikostyring. Bærekraftsrisiko er ikke en egen risikokategori, men inngår i de tradisjonelle risikokategoriene for finansiell risiko (kreditt-, markeds- og likviditetsrisiko) og operasjonell risiko.

Den teknologiske utviklingen har medført et endret risikobilde, spesielt knyttet til IKT- og cyberrelaterte hendelser. Det medfører et behov for nødvendig arbeidsdeling og uavhengighet knyttet til risikostyrings- og kontrollfunksjoner og internrevisjon i tråd med modellen for de tre forsvarslinjer, for flere typer risikoer enn før. Som en følge av dette vil det være naturlig at risikoutvalget har fokus på eksempelvis IKT- og cyberrisikostyring i større grad enn tidligere.

Møteplanen for risikoutvalget bør tilpasses til styrets årshjul for behandling av saker som bør forberedes av utvalget.





**Martin Henrik Alexandersen**  
Partner, Oslo

# Praktiske tips for styrets sam- handling med administrasjonen

Tillit er avgjørende for et godt samarbeid mellom styret og administrasjonen. Styret må ha tillit til at administrasjonen har lagt frem tilstrekkelig underlag slik at styret kan treffe gode beslutninger på et informert grunnlag, og administrasjonen må ha tillit til styrets saksbehandling og vilje til å lytte til administrasjonen. I dette kapittelet deler vi erfaringer fra det vi opplever at styret er opptatt av i samhandlingen med administrasjonen.

## **Omfanget av styrets involvering i virksomheten**

Graden av styrets involvering i saker knyttet til virksomheten avhenger av hvilken rolle styret har i saken. Styret skal aldri fungere som et rent ratifiseringsorgan for enhver sak

administrasjonen legger på styrets bord. Styret må som et minimum stille undersøkende spørsmål til ledelsen. Styret må sikre at de har mottatt all relevant informasjon, og at ledelsens analyser er tilstrekkelige. Styret kan velge å engasjere seg utover å stille undersøkende spørsmål. Et slikt engasjement vil medføre ekstra innsats fra styret, og krever mer dybdekunnskap og forståelse av virksomheten. Å engasjere seg dypere i en sak betyr typisk at styret må involvere seg på et tidligere tidspunkt i prosessen, som leder fram til en beslutning. I noen tilfeller må styret ta regien og eie både prosessen og beslutningen. Eksempelvis må styret ta det fulle og hele ansvaret for prosessen og beslutningen ved ansettelse av ny daglig leder.

Graden av involvering fra styret vil variere med forskjellige saksområder. Eksempelvis fra å forvalte tilsynsansvaret etter lovgivningen, delta i strategiprosessen, følge opp selskapets målsatte utvikling, følge opp lederes kompensasjon og utvikling til å følge opp selskapets forskjellige interessenter.

### **Samarbeidet mellom styrets leder og daglig leder**

For å sikre at styret får de riktige og viktige sakene til behandling er det viktig at styrets leder og daglig leder samarbeider godt ved utarbeidelsen av årshjulet for styrets arbeid, og den detaljerte agendaen for hvert styremøte. Hvis daglig leder og administrasjonen i for stor grad på egen hånd definerer styrets agenda, uten involvering fra styret gjennom

styrets leder, kan det være fare for at det oppstår et forventningsgap mellom styret og administrasjonen. Dette gjelder både hvilke styresaker som skal på styrets bord, og på hvilken måte sakene blir fremlagt og dokumentert.

Styrets leder og daglig leder bør ha en åpen dialog mellom styremøtene, slik at styrets leder er tilstrekkelig informert løpende om viktige saker som naturlig hører inn under styret. Dette betyr ikke at styrets leder og daglig leder skal drive saksbehandling mellom styremøtene uten at de øvrige medlemmene av styret er informert og involvert. Dersom saker som er viktige for styret dukker opp mellom styremøtene, må styrets leder sørge for at resten av styret blir informert, og eventuelt kalle inn til et ekstra styremøte dersom det er behov for det. En slik måte å samarbeide på gir bedre oversikt og kontroll for styret.

### **Dokumentasjon av saker til styret**

Styrer er opptatt av hvordan styresaker blir fremlagt og dokumentert. Styresaker må være tilstrekkelig belyst gjennom tilfredsstillende dokumentasjon og presentasjon i styremøtet. Styret må treffe beslutninger på et tilstrekkelig grunnlag. Dette er viktig dersom styrets medlemmer senere skulle havne i en situasjon hvor det blir stilt spørsmål ved om styret har et erstatningsansvar for beslutninger med alvorlig negativ konsekvens for selskapet. I slike tilfeller er det svært viktig å kunne dokumentere at saksbehandlingen har vært forsvarlig.

Avhengig av sakens kompleksitet kan saksfremlegget være kort eller langt. Ved lange saksfremlegg er det spesielt viktig at saken blir innledet med en kort oppsummering av de viktigste punktene styret må ta stilling til i sin behandling av saken. Dette kan gjerne suppleres med en oppsummerende presentasjon fra administrasjonen i styremøtet. Lange styresaker hvor de viktigste forholdene er vanskelige å sortere ut for styrets medlemmer, gjør at styret kan oppleve at de har et utilstrekkelig belyst beslutningsgrunnlag. Det kan gå ut over kvaliteten på saksbehandlingen i styret, skape usikkerhet blant styrets medlemmer og gå utover kvaliteten på de beslutninger som styret tar.

### **Saker som er behandlet i styrets underutvalg**

Underutvalg til styret som eksempelvis revisjonsutvalg, kompensasjonsutvalg og risiko-utvalg er saksforberedende for styret. Det er ikke besluttsende organer. Det er derfor viktig at den reelle saksbehandlingen av saker som er forberedt av underutvalgene, fortsatt finner sted i styret. Både styrets leder og administrasjonen må legge til rette for at de styremedlemmene som ikke sitter i underutvalg kan treffe beslutninger på tilstrekkelig informert grunnlag. Det er viktig at styrets saksbehandling ikke blir overlatt i sin helhet til underutvalgene. Styrets leder og administrasjonen spiller her en viktig rolle i å gjøre alle medlemmer av styret trygge på saksbehandlingen, gjennom at alle får svar på de spørsmål som er nødvendige for å treffe gode vedtak i saken. Dokumentasjonen som blir fremlagt i styret kan gjerne være den samme som administrasjonen fremla

for underutvalget, men trenger ikke å bli gjennomgått i samme detalj som i underutvalget. Saksbehandlingen i styret vil naturlig være raskere enn om saken ikke hadde vært forberedt av underutvalget.

### **Tilstedeværelse av administrasjonen i styrets møter**

Hvor mange representanter fra administrasjonen som deltar i styremøter varierer fra styre til styre, og sak til sak. Det er viktig at saker blir tilstrekkelig belyst, og at administrasjonen kan redegjøre godt for sakene i styremøtet. Det kan bety at en eller flere personer fra administrasjonen kan delta i styremøter basert på sak. Vi opplever i noen tilfeller at styret føler administrasjonen kan være overrepresentert i styremøtene. Det kan derfor være verdt å tenke gjennom hvem og hvor mange fra administrasjonen som skal delta i styremøtene, for å sikre nødvendig dialog samt effektiv og hensiktsmessig saksbehandling.

### **Administrasjonen bør tilrettelegge for kompetanseutvikling i styret**

I en stadig mer kompleks verden med nye reguleringer, markedsmuligheter og de tilhørende risikoer som følger med, er det viktig at styret samlet sett har den kompetansen som er nødvendig for å ivareta sitt tilsyns- og forvaltningsansvar på en god måte. Administrasjonen spiller en viktig rolle i kompetanseutviklingen for styret. Styrets årlige egnevaluering vil vanligvis inkludere en vurdering av styrets kompetansebehov, styremedlemmenes egen kompetanse og om

behovet er svart ut gjennom eksisterende kompetanse. Denne kartleggingen kan være et nyttig verktøy for administrasjonen ved at de enklere kan tilpasse saksfremlegg, og eventuelt

tilføre styret relevant kompetanse for den aktuelle saken. Administrasjonen kan også tilrettelegge for faglige dypdykk på utvalgte temaer i styremøtene gjennom året.



# 3



# Styrets oppgaver



**Maria Borge Andreassen**  
Partner, Oslo

## Strategi

# Styrets rolle i strategiarbeid

Det å utvikle strategi og sette langsiktig retning for å sikre organisasjonens utvikling og verdiskapning er en av styrets viktige oppgaver. I tillegg til å skape verdi for eierne skal selskapets strategi sikre at organisasjonen og dens interesser beveger seg samlet i en retning og mobiliserer kraft til å levere på selskapets viktigste prioriteter. Styrets rolle i strategiarbeidet er å gi rammer og stille krav til strategiprosessen, både gjennom utviklingen, implementeringen og oppfølgingen. Styret bør sikre at administrasjonen etablerer en strategiprosess som resulterer i en strategi som blir et viktig styringsverktøy og som er forstått og tatt i bruk av hele organisasjonen. Da skapes det verdi på kort og lang sikt. I tillegg bør styret, gjennom oppfølging av handlingsplaner, oppdaterte markedsanalyser og milepæler, korrigere og utfordre strategien underveis i strategiperioden.

Styret må bruke tid på å forstå, diskutere og behandle strategien. Alle styremedlemmer har et ansvar for å sørge for at styret bidrar til en mest mulig effektiv og grundig behandling av saker som er strategisk viktige for selskapet. I de fleste selskaper har styret en årlig strategisamling der de får presentert ulike strategiske vurderinger og innspill fra administrasjonen. Det har også blitt mer vanlig å etablere et strategisk årshjul der styret har ulike strategiske temaer på agendaen gjennom året slik at styret kommer tettere på de store strategiske diskusjonene i selskapet. Høy endringstakt i samfunnet gjør det enda viktigere med gode og jevnlig strategiske vurderinger og oppdateringer med styret og administrasjonen. Styret skal videre være med å sikre at organisasjonen er rigget for å levere på de strategiske prioritetene som er satt, og dette bør være en del av både strategien og den årlige oppfølgingen.

Foretak som omfattes av CSRD, også kalt bærekraftsdirektivet, skal rapportere på en rekke områder, og strategien til foretaket er en del av rapporteringen. Da strategidokumentet for mange selskaper tidligere har vært ansett som konfidensielt, vil dette også medføre en ny omdreining i hvordan strategiarbeidet håndteres både for styret og i administrasjonen.

Som en del av strategiprosessen og gjennom det strategiske årshjulet, bør styret stille seg noen grunnleggende spørsmål, herunder:

- Forstår vi hvordan eksterne faktorer vil påvirke og påvirker bransjen og selskapet, og har vi tilstrekkelig endringstakt?

- Klarer vi gjennom strategiprosessen å identifisere og konkretisere fremtidig konkurransekraft?
- Gjør vi gode og reelle vurderinger av hvilken retning og hvilken posisjon selskapet bør ta på kort, mellomlang og lang sikt?
- Hjelper strategiprosessen til med å skape og evaluere nye ideer? Har vi en fornuftig vekststrategi?
- Hjelper strategiprosessen oss med å utforme klare prioriteringer og målsettinger? Er vi i stand til å ta konkrete valg, inklusive å velge bort?
- Bidrar strategien til tilstrekkelig verdiskaping sett opp mot investerings- og risikoprofil?
- Brukes styrets kompetanse i tilstrekkelig grad i strategiprosessen?
- Er vi riktig organisert og har vi riktig driftsmodell for å levere på strategien?
- Har vi riktig kompetanse og riktige ressurser for å levere på strategien?
- Bruker ledelsen tilstrekkelig tid på strategiske vurderinger, eller slukes ledelsen av daglig drift og «brannslukking»?
- Er strategien egnet til å skape energi og motivasjon blant selskapets ledelse og ansatte?

- Følges strategiplanen opp med klare tiltak for å gjennomføre strategien på en betryggende måte?
- Har selskapet etablert tilstrekkelige KPI-er for å måle og motivere til den strategiske utviklingen, på kort og lang sikt?

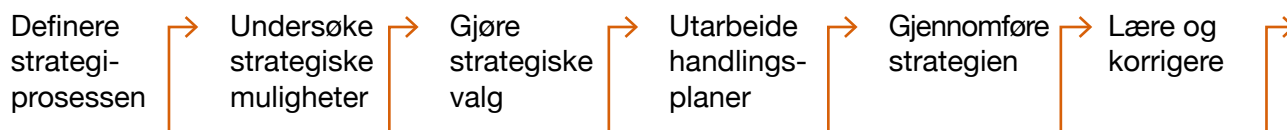
Dersom svaret på ett eller flere av spørsmålene er nei, bør styret bidra til å forbedre strategien og strategiprosessen.

### Trinnene i en generisk strategiprosess

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

Enkelte anser dessverre dette som en “snu-bunken-øvelse”. En slik løsning er ikke holdbar når vi vet at næringslivet møter stadig nye forventninger fra interessentene, bevegelser i markedet, ny teknologi og endringer i risikobildet, noe som nødvendiggjør en reelt grundig strategiprosess, og med et årlig strategihjul som tar hensyn til løpende vurderinger og nødvendige endringer underveis i strategiperioden.

### Generisk strategiprosess





## 1. Definere strategiprosessen

### Styrets rolle:

Det er viktig at styret innleder en diskusjon med administrasjonen om hvordan strategiprosessen best kan gjennomføres og hvilke behov for endring som foreligger gitt intern og ekstern utvikling. Styret bør gi rammer for og stille krav til strategiprosessen, eksempelvis:

- Omfang – fra mindre justering til en ny strategi med visjon og misjon
- Tidshorisont
- Frister og krav til leveranser
- Hvordan skal selve strategiprosessen gjennomføres

### Styret bør stille følgende spørsmål til administrasjonen:

- Hvordan ser markedet ut nå mot det vi trodde ved utarbeidelsen av eksisterende strategi?
- Hvordan har trendene og rammebetingelsene endret seg, og hvordan påvirker dette selskapet (inkludert bærekrafttemaer)?
- Er det store endringer i kundebehov?
- Hvem er de viktigste konkurrentene våre og hvilke strategiske endringer har konkurrentene gjort?
- Hvor har strategien «virket» og hvilke områder oppleves som mindre relevante, eller hvor man må tydeliggjøre posisjon og ambisjon?
- Hvordan har selskapets styrker, organisasjon og posisjonering utviklet seg de siste årene?
- Hvordan har salg og lønnsomhet utviklet seg per marked, kundesegment, geografi og så videre. I forhold til forretningsplanen?
- Hvordan kan det utvikles gode beslutningsgrunnlag for styret på strategiske områder?

## 2. Undersøke strategiske muligheter

### Styrets rolle:

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

### Styret bør stille følgende spørsmål til administrasjonen:

- Hvor stort er markedet i dag og hvordan er fremtidsutsiktene?
- Hvor lønnsomt er markedet i dag?
- Hvordan tror vi konkurransen vil arte seg fremover?
- Hvilke trender og regulatoriske forhold kan/vil påvirke markedet fremover?
- Hva kjennetegner sluttbrukerne i markedet i dag og hvilke forventninger har vi om fremtiden?
- Hvilke tilstøtende markeder og kategorier er relevante utover kjernemarkedet og hva karakteriserer disse?
- Hva er selskapets hovedkapabiliteter som skaper konkurransefortrinn og som bør fokuseres videre på?
- Hvordan burde selskapet posisjonere seg for å skape verdi for kundene?
- Hvilke ulike fremtidsscenarioer er sannsynlige, og hvordan skal vi forholde oss til disse?
- Hvilke nye ideer har vært analysert og vurdert?

### 3. Gjøre strategiske valg og utforme strategiske mål

#### Styrets rolle:

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

#### Styret bør stille følgende spørsmål til administrasjonen:

- Hva skal være våre strategiske prioriteter og mål?
- Hvilke strategiske prosjekter skal vi prioritere?
- Hva bør velges bort?
- Er de strategiske beslutningene i tråd med selskapets visjon og verdier?
- Har selskapet tilstrekkelig ledelseskapasitet og kompetanse til å gjennomføre strategien?
- Hvilke risikoer har strategien, og hvordan kan vi minimere disse?
- Har vi tilstrekkelig finansiering og likviditet?
- Hvilke utfordringer må løses for å gjennomføre strategien?

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

### 4. Utarbeide handlingsplaner

#### Styrets rolle:

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

#### Styret bør stille følgende spørsmål til administrasjonen:

- Hvilke tiltak er nødvendige for å iverksette og gjennomføre strategien?
- Hvordan skal strategien kommuniseres i organisasjonen?
- Hvordan vil konkurrentene og andre eksterne interessenter respondere på vår strategi?
- Hvordan skal styret følge opp og få rapportert prestasjon og fremdrift? Hvilke «Key Performance Indicators» (KPI-er) må vi måle for å evaluere fremdriften?
- Har vi en optimal styringsmodell for å levere på strategien?

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

## 5. Gjennomføre strategien

### Styrets rolle:

Styrets hovedoppgave i denne fasen er først og fremst å sørge for å evaluere fremdrift i vedtatte planer/handlinger, sikre at selskapet er på riktig kurs, samt sørge for at muligheten holdes åpen til å endre kurs hvis nødvendig. Styret er også ansvarlig for å bidra til at ledelsen har tilstrekkelig med ressurser til å gjennomføre den vedtatte strategien. Det er også viktig å etablere et strategisk årshjul for styremøter til oppfølging og eventuelle behov for oppdateringer og justeringer gjennom strategiperioden.

### Styret bør stille følgende spørsmål til administrasjonen:

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

## 6. Lære og korrigere

### Styrets rolle:

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

### Noen spørsmål styret bør stille seg i denne forbindelse:

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

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

I forbindelse med strategiarbeidet deler vi følgende refleksjoner:

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





**Øystein Blåka Sandvik**  
Partner, Oslo

## Strategi

# Bærekraft i styreverrommet

Innføringen av nye og langt mer omfattende krav til bærekraftsrapportering treffer styret gjennom økte krav og forventninger i nær sagt alle dimensjoner av styrearbeidet. Gruppen av interessenter blir bredere samtidig som mer tradisjonelle interessenter som investorer og långivere øker sitt fokus på området. Det er en klar forventning om at foretakene utviser ansvarlighet for sin direkte og indirekte påvirkning på samfunnet, klima og miljø. Og det forventes stadig større transparens og økt kvalitet i rapporteringen for å synliggjøre både hvordan foretaket påvirker omgivelsene og hvordan omgivelsene påvirker foretaket. Hva betyr denne flodbølgen av nye regler og hvordan kan styret håndtere dette på en god måte?

## Bakgrunn og lovkrav

En rekke norske foretak underlegges nye krav til rapportering på bærekraftsområdet, og de første skal rapportere allerede for regnskapsåret 2024. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD, på norsk bærekraftsdirektivet) ble vedtatt i EU i november 2022, og direktivet ble tatt inn i norsk lov i juni 2024. Det blir en trinnvis innføring basert på størrelse:

Innføringen av CSRD innebærer en vesentlig utvidelse av rapporteringskravene på bærekraftsområdet sammenlignet med tidligere krav til rapportering gjennom redegjørelsen om samfunnsansvar ([rskl § 3-3 c](#)). CSRD følges av European Sustainability Reporting Standards (ESRS), og disse standardene vil bli fastsatt som forskrifter. Gjennom ESRS utdypes kravene som ligger i CSRD ved standardiserte og omfattende krav til rapportering innenfor de tre bærekraftstemaene «Environmental, Social and Governance» (ESG). Pliktene man å rapportere i samsvar med CSRD, skal også ESRS følges. Formålet med ytterligere detaljering av rapporteringskravene gjennom ESRS er enhetlig anvendelse av rammeverket samt relevant og sammenlignbar rapportering.

EU har også innført et regelverk benevnt taksonomien. Taksonomien er et klassifiserings-system som stiller krav til offentliggjøring av bærekraftsinformasjon. Bærekraftsinformasjonen skal legges til rette for bærekraftige investeringer. Taksonomien definerer hvilke aktiviteter som anses å kunne bidra til oppnåelsen av klima- og miljømål, og hva som er å anse som bærekraftig

Regnskapsåret 2024	Regnskapsåret 2025	Regnskapsåret 2026
<p>Store foretak av allmenn interesse dvs. børsnoterte foretak, bank, forsikring og kredittforetak som har:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• minst 500 årsverk (i snitt) og</li><li>• salgsinntekter &gt; 580 MNOK eller</li><li>• balanse &gt; 290 MNOK</li></ul>	<p>Store foretak eller konsern som oppfyller minst to av tre kriterier:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• salgsinntekter &gt; 580 MNOK</li><li>• balanse &gt; 290 MNOK</li><li>• antall årsverk (i snitt) &gt; 250</li></ul>	<p>Børsnoterte SMB-er, store foretak definert som “små ikke-komplekse finansforetak” og visse forsikringsforetak. Størrelseskriterier SMBer, minst to av tre:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• salgsinntekter: 10–580 MNOK</li><li>• balanse: 5–290 MNOK</li><li>• antall årsverk (i snitt): 10–250</li></ul>

innenfor utvalgte sektorer. [Les eget kapittel](#) for mer informasjon om hva taksonomien er og hvem som omfattes. Rapportering etter taksonomien vil inngå som del av årsberetningen ved innføring av CSRD.

Bærekraftsrapporten underlegges attestasjonskrav for å sikre tillit til informasjonen. Bærekraftsrapporteringen etter CSRD skal gis i en egen dedikert del av styrets årsberetning.

Les mer om CSRD og de tilhørende rapporteringsstandardene i kapitlet [Bærekraftsrapportering - utvidelser i rapporteringskrav](#).

### Styrets oppgaver og ansvar

Forvaltningen av foretaket er styrets ansvar. Med innføringen av CSRD utvides dette ansvaret til å omfatte bærekraftsarbeid med tilhørende rapportering i styrets årsberetning. Styret har en viktig rolle i å sikre integritet

og kvalitet i bærekraftsrapporteringen, slik at brukerne av informasjonen kan ha tillit til informasjonen. Det er en klar forventning om transparens i rapporteringen, og slik at både de negative og positive effektene på omgivelsene fremkommer - både de direkte gjennom egen aktivitet og de indirekte gjennom verdikjeden.

En såkalt dobbel vesentlighetsanalyse er et krav i CSRD og står som en grunnpilar for rapporteringen. Selskapet må analysere sin påvirkning på samfunnet og sine interessenter, og den andre veien, hvordan bærekraftsforhold påvirker selskapets mulighet til langsiktig verdiskapning (dobbelt vesentlighet). Er forholdet vesentlig i den ene, den andre eller begge dimensjoner, underlegges man krav til rapportering på området. Foretaket skal kun rapportere på det som er vesentlig for sin virksomhet, enten fra egen virksomhet eller verdikjeden, samt prosessen man har hatt for å identifisere de vesentlige temaene. I den grad

bærekraftsforhold forventes å ha finansielle konsekvenser, må man analysere og estimere omfanget av slike konsekvenser. I praksis vil det ofte være ledelsen som utfører den doble vesentlighetsanalysen, men gjennom sin overordnede tilsynsrolle er styret ansvarlig for å både forstå og utfordre vesentlighetsanalysen, samt prosessen som er fulgt. Videre er styret ansvarlig for å etablere rutiner og interne kontroller for å sikre at det er nøyaktige og fullstendige data som rapporteres.

Eksempler på spørsmål styret kan stille for å vurdere analysen som er utført:

- Er analysen gjennomført i tråd med kravene i CSRD og ESRsene?
- Hvilke vesentlige påvirkninger, risikoer og muligheter knyttet til bærekraft er identifisert av ledelsen og hvordan har ledelsen kommet frem til disse?
- Er det samsvar mellom bærekraftsinformasjonen som etterspørres av foretakets interessenter (både interne og eksterne) og konklusjoner som er trukket gjennom den doble vesentlighetsanalysen?
- Hvordan jobber ledelsen med å etablere rutiner og interne kontroller for å sikre korrekt datafangst knyttet til de vesentlige bærekraftstemaene som er identifisert?

Ny lovgivning formaliseres i enda sterkere grad styrets ansvar relatert til bærekraft, og prinsippene for styring og kontroll innenfor samtlige bærekraftstemaer må beskrives gjennom ekstern rapportering. Styret må også

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

### Organisering av styrets bærekraftsarbeid

PwC har gjennomført flere undersøkelser og har vært i kontakt med mange av de største selskapene i Norge for å kartlegge hvordan norske selskaper organiserer sitt bærekraftsarbeid. Selv om det formelle ansvaret ligger hos styret viser undersøkelsene at det praktiske arbeidet ofte ligger hos en definert bærekraftsavdeling, finansavdelingen eller juridisk avdeling, enten med rapportering til revisjonsutvalget eller til en egen bærekraftskomite i styret. Resultatene fra PwC's kartlegging indikerer samtidig at styringsmodellene er i endring, ved at CFO overtar en stadig større del av jobben og at revisjonsutvalget i større grad tar tydelig ansvar for oppfølging av arbeidet.

Revisjonsutvalgets ansvar er har vært begrenset til finansiell rapportering jf. allmennaksje-loven [§ 6-43](#) og finansforetaksloven [§ 8-19](#). Ved innføring av CSRD utvides ansvaret til å omfatte bærekraftsrapportering. Kravene til utvalgets arbeid på bærekraftsområdet harmonerer i veldig stor grad med oppgavene de allerede har tilknyttet finansiell rapportering ([se nærmere omtale i kapitlet om revisjonsutvalgets arbeid](#)). CSRD legger også stor vekt på transparens rundt virksomhetens kultur og kontrollmiljø for å støtte opp om en etisk forretningsdrift, for å forhindre korrupsjon og misligheter, og eventuelle politiske bindinger. Dette er også et ansvar som ofte sorterer under revisjonsutvalg per i dag, men som får en mer eksplisitt regulering gjennom CSRD.

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

### Praktiske tips til styrearbeidet

1. Styret bør evaluere egen kompetanse innen

bærekraft. Er det behov for opplæring for å kunne håndtere bærekraftsområdet på en forsvarlig måte?

2. Styret bør sørge for at de har prosesser som sikrer at medlemmene er tilstrekkelig oppdatert på nye lover og regler samt endringer i eksisterende regelverk.
3. Styret bør definere tydelige roller og ansvar i organisasjonen
4. Styret bør ta ansvar for at selskapet har ambisiøse og realistiske klimamål og tilhørende planer for å oppnå disse.
5. Styret bør jobbe for å skape en kultur som innbyr til utvikling og innovasjon for å skape et bærekraftig foretak
6. Styret bør formalisere prosesser som sikrer nødvendig oversikt over viktige bærekraftstemaer, slik som selskapets dobbel vesentlighetsanalyse, påvirkning, risiko og mulighet knyttet til ulike bærekraftsforhold, integrasjon av bærekraft i forretningsstrategien, risikostyring og internkontroll, samt sørge for kvalitet i bærekraftsrapporteringen.
7. Styret bør oppdatere årshjulet og møteagendaer for å sikre at bærekraft er reflektert i agendaen og at styret er tilstrekkelig involvert på sentrale områder.







**Per Arvid Gimre**  
Partner, Stavanger

## Organisering

# Styrets organiseringsoppgaver

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

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

## Hvor involvert skal styret være i organiseringen?

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

## Valg av hovedprinsipp for organisering

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

## Kontrollfunksjoner - i bredere forstand

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

## Konsernperspektivet

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

## Samspillet i større "økosystem"

I flere sektorer danner det seg større økosystemer over tid, med sentraliserte tjenesteytere, utkontraktering eller verdikjedemessig oppdeling. Et viktig spørsmål for styret er hvilke områder som er kjernekompetanse og hvilke områder som kan settes ut til tjenesteytere. Ved tjenesteutsetting er det viktig at styret følger opp at det er stilt tilstrekkelig gode krav til internkontroll hos leverandører, og at det blir rapportert på etterlevelse av kravene, samt at man har revisjonsrett eller tilgang på attestasjoner. Det er videre viktig å håndtere et stadig økende compliancepress, eksempelvis knyttet til personvern, bærekraft/åpenhet, IKT- og informasjonssikkerhet og AI med mer.

## Oppsummering

Oppsummert er det mange ulike nyanser i hvordan styrets organiseringsoppgaver blir iverksatt og fulgt opp. Noen viktige temaer som styret kan ta med seg i arbeidet er belyst ovenfor. Felles for alle temaene er at det er styret og toppledelsen som må sette tonen på toppen og lage strukturer som sikrer at styringssignaler når helt ut i linjen, og tilsvarende sikre informasjonsflyt fra linjen tilbake til styret og toppledelsen. Vi viser til læringsmulighetene fra styringsmessige modne sektorer som eksempelvis finans. Der foreligger det en rekke gode standarder fra tilsynsorganer og tilsynsrapporter, både rettet mot sektorpraksis og enkelt-selskap.



**Guro Skjeggerud**  
Partner, Drammen

## Kontroll

# Styrets kontroll- oppgaver

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

### Styrets tilsynsansvar

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

og internkontroll er innrettet, er viktig for at styrets medlemmer får relevant og tilfredsstillende styringsinformasjon.

### Styringsmodell, virksomhetsstyring og internkontroll

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

Forretningsstrategien danner grunnlaget for å identifisere og prioritere de viktigste risikoene og mulighetene for virksomheten. Dette omfatter også bærekraftsrelaterte risikoer og muligheter, blant annet de som er knyttet opp mot klima og miljø. Det er ikke naturlig å ha en egen bærekraftstrategi atskilt fra foretakets øvrige strategi, den skal være integrert. Bærekraft innebærer både finansielle og ikke-finansielle risikoer som bør adresseres i forretningsstrategien. Basert på ulike risikoer og muligheter, identifiserer foretaket relevante måltall og milepæler som blir fulgt opp løpende gjennom ledelses- og styrerapporteringen. Den danner grunnlaget for at styret og ledelsen kan treffe gode beslutninger. Se mer om strategiprosessen i kapittelet om styrets strategiarbeid.

Ved oppbygging av god virksomhetsstyring er det viktig å sikre tilstrekkelig kompetanse og effektiv internkontroll i førstelinjen, der transaksjoner med kunder og leverandører oppstår, og foretakets verdiskaping finner sted. Riktig kvalitetssikret informasjon fra førstelinjen danner grunnlaget for relevant og tidsriktig styringsinformasjon.

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

I tredjelinje har internrevisjonen en risikobasert tilnærming til prioriterte internrevisjonsprosjekter som må være forankret i styret. Internrevisjonen rapporterer direkte til styret, og er styrets kontrollorgan.

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

Forhold som kan medføre vesentlig omdømmerisiko, betydelig økonomiske tap, strategisk risiko, skader på miljø eller mennesker og lignende må kontrolleres. Eksempelvis, med økt digitalisering er det å kontrollere cyberrisiko høyt oppe på styrets og ledelsens agenda.

Det er viktig at styret overvåker at foretaket har velfungerende internkontroll som reduserer risikoen for eventuelle økonomiske tap og omdømmetap som følge av et cyberangrep. Andre eksempler som kan være viktig å overvåke, er for eksempel hvitvasking av penger, grønnvasking av virksomhetens aktiviteter og håndtering av personvernreglene.





**Jonas Gaudernack**  
Partner, Oslo

## Kontroll

# Et godt system for risiko- styring og internkontroll

Et godt system for risikostyring og internkontroll sikrer at selskapet styres på en robust og effektiv måte, som understøtter selskapets strategi og er i tråd med lover og regler. Styret har det overordnede ansvaret for å påse at selskapets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende styring og kontroll. Som styremedlem er det viktig at du bidrar til at styret sørger for etablering og overvåking av følgende:

## Risikostyring

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

## Risikoreducerende 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 (protokoll).
- 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.
- Beslutte selskapets risikoapetitt.
- Risikobaserte nøkkelkontroller på prosess- og transaksjonsnivå (eksempelvis kontroller over selskapets salgs- og innkjøpsaktiviteter) og årshjulsaktiviteter for risikovurderinger.

## Overvåking av etterlevelse av risikoreducerende tiltak/internkontroll

- Definerede overvåkingsprosesser og etterkontroll som bidrar til å sikre faktisk etterlevelse av etablerte krav, retningslinjer og nøkkelkontroller.
- Iverksettelse av tiltak ved identifisering av svakheter eller mangler ved etterlevelse.
- Prosess for ledelsens rapportering av status og eventuelle avvik til styret.

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

## Styrets ansvar for risikostyring og internkontroll – huskeliste

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

Styret har ansvaret for å påse at selskapet har god internkontroll og hensiktsmessige systemer for risikostyring sett i lys av selskapets kompleksitet, omfang og virksomhetens art. Styret bør derfor foreta en årlig gjennomgang av selskapets viktigste risikoområder, og den

interne kontrollen som skal adressere de identifiserte risikoene.

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

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

1. TEMA Roller og ansvar	OK?
<p><b>Spørsmål relatert til roller og ansvar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er roller og ansvar klart og hensiktsmessig definert?</li> <li>• Er roller og ansvar tilstrekkelig formalisert i form av mandater/instrukser?</li> <li>• Er disse kommunisert og forstått?</li> <li>• Er kommunikasjons- og rapporteringslinjene klare?</li> <li>• Foreligger det en samlet beskrivelse av helheten?</li> </ul>	
<p><b>A. Styrende organer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Styret i konsernspiss</li> <li>• Styret i datterselskap</li> <li>• Revisjonsutvalg, risikoutvalg og andre underutvalg til styret</li> <li>• Andre</li> </ul>	
<p><b>B. Ledelsesfunksjoner</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Daglig leder</li> <li>• Konsernledelsen</li> <li>• Ledere i datterselskap</li> <li>• Andre</li> </ul>	
<p><b>C. Kontrollfunksjoner (2. linjeforsvaret)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compliancefunksjon</li> <li>• Risikostyringsfunksjon</li> <li>• Andre (CISO, sikkerhetssjef, personvernombud, ICFR-ansvarlig, HMS-ansvarlig etc).</li> </ul>	
<p><b>D. Revisjonsfunksjoner (3. linjeforsvaret)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internrevisjon</li> </ul>	

2. TEMA Styling, planlegging og oppfølging	OK?
<p><b>Spørsmål relatert til styling, planlegging og oppfølging:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Har styret fått seg forelagt en beskrivelse av prosessen?</li> <li>• Er detaljgraden av informasjon til styret hensiktsmessig?</li> <li>• Er prosessen hensiktsmessig utformet?</li> <li>• Fungerer prosessen i praksis? Får styret informasjon om dette?</li> </ul>	
<p><b>A. Planleggingsprosesser</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi</li> <li>• Årlig handlingsplan</li> <li>• Budsjetter/prognoser</li> <li>• Målekort</li> <li>• Annet</li> </ul>	
<p><b>B. Oppfølgingsprosesser</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Månedsrapportering</li> <li>• Kvartalsrapportering</li> <li>• Oppfølging av målekort/KPI-er/OKR</li> <li>• Beskrivende statusrapporter</li> <li>• Business reviews</li> <li>• Annet</li> </ul>	
<p><b>C. Finansiell rapportering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Månedsregnskap</li> <li>• Kvartalsregnskap/Tertialregnskap</li> <li>• Halvårsregnskap</li> <li>• Årsregnskap</li> <li>• Annet</li> </ul>	
<p><b>D. Øvrig ekstern rapportering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bærekraftrapportering</li> <li>• Rapportering etter åpenhetsloven</li> <li>• Rapportering etter likestillings- og diskrimineringsloven</li> </ul>	



### 3. TEMA Risikostyring og internkontroll

OK?

#### A. Spørsmål relatert til risikostyring og internkontroll:

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

#### B. Risikovurdering

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

#### C. Utforming og iverksettelse av risikoreducerende tiltak/internkontroll

- Er internkontrolltiltak dokumentert gjennom styringsdokumenter som policyer, prosedyrer og håndbøker i tilstrekkelig grad?
- Blir styringsdokumenter vedlikeholdt/oppdatert jevnlig, og tilgjengeliggjort 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?

#### D. Oppfølging av risiko og internkontroll

- Får styret regelmessig informasjon om at risikostyring og internkontroll blir gjennomført i henhold til krav og retningslinjer, og om dette fungerer på en god måte?
- Får styret regelmessig informasjon om utviklingen i vesentlige risikoforhold?
- Har revisor oppsummert sitt syn på risikostyring og internkontroll for styret?



**Christine Ask Ottesen**  
Partner, Oslo

## Kontroll

# Styrets guide til kunstig intelligens: Hva du trenger å vite og gjøre

Kunstig intelligens (KI) kan gi selskaper store muligheter i form av økt effektivitet, innovasjon, konkurransekraft og kundetilfredshet. Samtidig fører det med seg risikoer av både juridisk, etisk, organisatorisk og samfunnsmessig art. Styret bør derfor være i førerretet når selskapet skal ta i bruk kunstig intelligens.

## Hvilke regler gjelder for kunstig intelligens?

EU har vedtatt verdens første regelverk for kunstig intelligens – AI Act. Utvikling og bruk av KI-systemer må også oppfylle andre lovregler, eksempelvis for personvern, opphavsrett og produktansvar. I tillegg kan det finnes krav i sektorlovgivning, eksempelvis om kvalitet, som vil gjelde for KI-systemer.

## Verdens første regelverk for kunstig intelligens

AI Act deler kunstig intelligens inn i fire risikokategorier basert på KI-systemets potensielle negative virkninger for mennesker og samfunnet:

- Uakseptabel risiko: KI-systemer som innebærer uakseptabel risiko for grunnleggende rettigheter og demokrati blir forbudt. Eksempel: Ansiktsgjenkjenning i sanntid, inkludert emosjonell gjenkjenning, sosial skåring og umåltrett dataskraping av Internett for ansiktsgjenkjenning.
- Minimal risiko: Slike KI-systemer underlegges ingen krav. Eksempel: Stavekontroll.
- Begrenset risiko: KI-systemer som innebærer begrenset risiko for grunnleggende rettigheter og demokrati, underlegges krav om informasjon og åpenhet. Eksempel: Chatbots og KI-assistenten.
- Høy risiko: KI-systemer med høy risiko for grunnleggende rettigheter og demokrati må etterleve strenge krav, blant annet til datakvalitet, risikovurdering og kontinuerlig monitorering. De mest omfattende kravene gjelder for virksomheter som utvikler KI-system som medfører høy risiko, men også virksomheter som tar i bruk systemet underlegges krav, blant annet til opplæring

og monitorering. Eksempel: Sortering av CV-er i en ansettelsesprosess, kredittvurdering og kritisk infrastruktur.

Noen virksomheter må også vurdere hvilke konsekvenser et høyrisiko KI-system kan ha for grunnleggende rettigheter. Dette kravet gjelder for virksomheter i offentlig sektor, private virksomheter som yter offentlige tjenester og virksomheter som tar i bruk KI-systemer for kredittvurdering og kredittskåring, samt for risikovurdering og prissetting av livs- og helseforsikring.

Modeller som bygger på generativ kunstig intelligens, som ChatGPT, underlegges blant annet krav om å utarbeide teknisk dokumentasjon, gi en oppsummering av treningsdata som er brukt og å etterleve opphavsrettslovgivning. Det må også gis informasjon om at innhold er generert av kunstig intelligens.

Brudd på AI Act kan resultere i gebyrer på inntil 67 prosent av global omsetning eller 305 millioner euro – avhengig av hvilket beløp som er høyest. AI Act, med noen unntak, vil få virkning to år etter at loven blir publisert. Den blir trolig publisert i løpet av sommeren 2024. Unntak gjelder blant annet for KI-systemer med uakseptabel risiko, som vil bli forbudt allerede etter seks måneder. Kravene for generativ KI vil gjelde etter 12 måneder, mens kravene til høyrisiko KI-systemer får virkning etter tre år.

## Hva bør styret gjøre nå?

Avklare om og hvordan kunstig intelligens kan brukes i selskapet

Styret bør ta en aktiv rolle i arbeidet med å klargjøre om og til hvilke formål selskapet skal bruke kunstig intelligens. Bruk av teknologien bør passe med selskapets visjoner, verdier, mål og forretningsmodell.

Mange selskaper vil ha nytte av en KI-strategi som definerer målsettinger med bruk av kunstig intelligens, hvilke områder og funksjoner som skal prioriteres, hvilken kompetanse selskapet trenger og hvordan KI kan integreres i eksisterende systemer.

## Legge til rette for kompetanseheving

Styret må legge til rette for at ansatte i selskapet kan tilegne seg den kunnskapen som er nødvendig for at kunstig intelligens kan tas i bruk på en forsvarlig måte. Styret må også sikre at selskapet har nødvendig kompetanse og kapasitet til å utvikle, implementere, bruke og forbedre KI-løsninger, samt å forstå og håndtere de mulige utfordringene og mulighetene teknologien skaper.

## Internkontroll og risikostyring

Både utvikling og bruk av kunstig intelligens forutsetter at selskapet har god risikostyring. Det bør inntas rutiner og retningslinjer på alle nivåer i selskapets eksisterende internkontrollsystem, det vil si på styrende, gjennomførende og kontrollerende nivå.

Ved å utarbeide tydelige rutiner og retningslinjer kan selskapet sørge for at risikoer blir identifisert og håndtert, at både interne krav samt gjeldende og kommende lovkrav oppfylles.



**Liv Annike Kverneland**  
Partner, Oslo

## Ekstern rapportering

# Selskaps- rapportering i utvikling

Vi står inne i en tid med store endringer i selskapsrapportering. De neste årene vil svært mange foretak berøres av rapporteringskravene i EUs bærekraft-direktiv (CSRD), enten direkte eller indirekte. Og for flere av disse vil endringene innebære en betydelig økt rapporteringsplikt. Det vil være ressurskrevende å gjøre alle analysene, samt innhente alle relevante data som de nye reglene krever - også for selskaper som allerede har omfattende bærekraftsrapportering.

Investorer og tilsynsmyndigheter er bekymret for at dagens bærekraftsrapportering representerer grønnvasking.

Mindre initiativer og positive tiltak får uforholdsmessig mye oppmerksomhet, mens reell påvirkning og eksponering for risikoer er lite tilgjengelig. De nye rapporteringskravene vil i større grad spesifisere hva og hvordan selskapene skal rapportere for å sikre en balansert fremstilling. Omfang og detaljeringsgrad vil øke betraktelig, selv om foretakene skal gjøre vesentlighetsvurderinger for å identifisere påvirkning, risiko og muligheter. Innføringen av CSRD blir en stor overgang for alle berørte. Foretak som er berørt av reglene må sette av tilstrekkelig tid og ressurser for å forstå regelverket, gjøre nødvendige analyser og legge til rette for at relevante data blir samlet inn.

Bærekraft påvirker også den finansielle rapporteringen, og særlig klimarelaterte forhold har fått betydelig oppmerksomhet de siste årene. Det finnes ikke egne regnskapsregler for klimarelaterte forhold, men både fysisk risiko og overgangsrisiko kan være relevant for verdsettelse av eiendeler og forpliktelser i regnskapet. Eksempler på fysisk risiko er ekstremvær som flom og tørke. Overgangsrisiko handler om hvordan politikk og regulering, teknologi og marked vil påvirke og endre forholdene for foretakets virksomhet ved overgang til et lavutslippssamfunn.

En svakhet vi noen ganger ser ved finansiell rapportering, er manglende konsistens og sammenheng mot bærekraftsrapporteringen. Foretak som rapporterer om vesentlig påvirkning eller risiko gjennom bærekraftsrapporteringen, må bli flinkere til å forklare

hvordan dette eventuelt påvirker regnskapet. Der forklaringene mangler, kan leseren få inntrykk av at foretaket ikke har tatt hensyn til dette i regnskapsrapporteringen, noe som ikke nødvendigvis er korrekt.

Etter vårt syn er kjennetegnene på god rapportering de samme, uavhengig av om det er snakk om finansiell rapportering eller annen rapportering. Vi vil særlig fremheve følgende karakteristika:

- Spesifikk for virksomheten
- Konkret
- Forklaringer som er enkle å forstå
- Rød tråd og konsistens i samlet rapportering
- Nøytral
- Logisk og leservennlig struktur
- Unngå å repetere samme innhold flere ganger i samme rapport
- Ikke mer omfangsrik enn nødvendig - ta bort det leseren ikke har nytte av å lese





**Vidar Lorentzen**  
Partner, Oslo

## Ekstern rapportering

# Rapporteringskrav m.m. for større foretak – en nyttig oversikt

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

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

Hva	Lovhenvisning	Kommentar	Euronext NOTC		Euronext Growth		Oslo Børs og Euronext Expand	
			Øvrige	Store (RI § 1-5)**	Øvrige	Store (RI § 1-5)**	Notert med obligasjoner	Noterte med aksjer
Lederløns-erklæring og -rapport	<a href="#">ASAL §§ 6-16 a</a> og <a href="#">6-16 b</a>	Retningslinjene skal behandles og godkjennes av generalforsamlingen ved enhver vesentlig endring og minst hvert fjerde år.  Rapporten skal uten opphold offentliggjøres på selskapets nettside etter at ordinær generalforsamling er avholdt.	X	X	X	X	X	V
Åpenhetsloven	<a href="#">Åpenhetsloven</a>	Loven gjelder for større virksomheter, dvs «store foretak» iht regnskapsloven § 1-5 samt virksomheter som på balansedagen overskrider grensene for to av tre vilkår som definert i åpenhetsloven § 3 (salgsinntekt 70 millioner kroner, balansesum 35 millioner kroner eller gjennomsnittlig antall ansatte i regnskapsåret ved 50 årsverk).	V	V	V	V	V	V
<a href="#">Elektronisk rapporterings-format (ESEF)</a>	<a href="#">Verdipapir-forskriften § 5-13</a>		X	X	X	X	(avhengig av pålydende)	V
Årsberetning	<a href="#">RI § 3-3 a</a>	Merk at virksomhetene skal opplyse i årsberetningen om hvor redegjørelsen etter åpenhetsloven er tilgjengelig.	V	V	V	V	V	V
Erklæring fra styret i årsberetning	<a href="#">Vphl § 5-5</a>		V	V	X	X	V	V

\*) Foretak i finanssektoren er ikke omhandlet i oversikten

\*\*) Regnskapslovens definisjon av «store foretak» er foreslått endret med virkning fra 2024. Les mer i kapittelet [Endringer i regnskapsreglene \(GRS\)](#). Eventuelle unntak for små foretak er ikke inkludert i oversikten, og anses heller ikke hensiktsmessig å anvende for foretak som er notert på disse markedsplassene.

\*\*\*) Avhengig av antall ansatte, omsetning og balansesum.

Hva	Lovhenvisning	Kommentar	Euronext NOTC		Euronext Growth		Oslo Børs og Euronext Expand	
			Øvrige	Store (RI § 1-5)**	Øvrige	Store (RI § 1-5)**	Notert med obligasjoner	Noterte med aksjer
Halvårsberetning	<a href="#">Vphl § 5-6</a>	Basert på IAS 34 eller NRS 11	X	X	V	V	V	V
Erklæring fra styret i halvårsberetning	<a href="#">Vphl § 5-6</a>		X	X	X	X	V	V
Bærekraftsrapportering iht ny lovgivning (innføring av CSRD f.o.m. 2024))		Lov ikke ikraft. Forventes å få virkning fra og med regnskapsåret 2024.	X	2024: X 2025>: v***	X	2024: X 2025>: v***	V***	V***
Redegjørelse om foretaksstyring	<a href="#">RI § 3-3 b</a>	Regnskapspliktige som er utstedere med Norge som hjemstat etter verdipapirhandelloven § 5-4 og med verdipapirer notert på regulert marked	X	X	X	X	V	V

\*) Foretak i finanssektoren er ikke omhandlet i oversikten

\*\*\*) Regnskapslovens definisjon av «store foretak» er foreslått endret med virkning fra 2024. Les mer i kapittelet [Endringer i regnskapsreglene \(GRS\)](#). Eventuelle unntak for små foretak er ikke inkludert i oversikten, og anses heller ikke hensiktsmessig å anvende for foretak som er notert på disse markedsplassene.

\*\*\*) Avhengig av antall ansatte, omsetning og balansesum.



Hva	Lovhenvisning	Kommentar	Euronext NOTC		Euronext Growth		Oslo Børs og Euronext Expand	
			Øvrige	Store (RI § 1-5)**	Øvrige	Store (RI § 1-5)**	Notert med obligasjoner	Noterte med aksjer
Taksonomi-forordningen	<a href="#">Lov om offentliggjøring av bærekraftsinformasjon i finanssektoren (...)</a>	Lovkravene gjelder for årsrapporter med balansedato 31. desember 2023 og senere.	X	X	X	X	(avhengig av antall ansatte, omsetning og balansesum)	(avhengig av antall ansatte, omsetning og balansesum)
Revisjonsutvalg	<a href="#">ASAL § 6-41</a> <a href="#">Revisorloven § 1-2 sjette ledd</a>	Foretak av allmenn interesse, ref revisorloven § 1-2 sjette ledd, skal ha et revisjonsutvalg, herunder foretak som har utstedt omsettelige verdipapirer som er opptatt til handel på et regulert marked i et EØS-land	X	X	X	X	V	V
NUES	<a href="#">NUES hjemmeside</a> <a href="#">Oslo Børs' Utstederregler pkt 4.4</a>		X	X	X	X	X	V
Innside-informasjon	<a href="#">VphI kap 3</a>		(egne regler for selskaper på NOTC)	(egne regler for selskaper på NOTC)	V	V	V	V
Flaggeregler	<a href="#">VphI kap 4</a>	Bestemmelsene i dette kapittel gjelder for aksjer opptatt til handel på regulert marked i en utsteder med Norge som hjemstat	X	X	X	X	X	V

\*) Foretak i finanssektoren er ikke omhandlet i oversikten

\*\*\*) Regnskapslovens definisjon av «store foretak» er foreslått endret med virkning fra 2024. Les mer i kapittelet [Endringer i regnskapsreglene \(GRS\)](#). Eventuelle unntak for små foretak er ikke inkludert i oversikten, og anses heller ikke hensiktsmessig å anvende for foretak som er notert på disse markedsplassene.

\*\*\*) Avhengig av antall ansatte, omsetning og balansesum.



**Thomas Fraurud**  
Partner, Oslo

## Finansiell rapportering

# Fokusområder ved årsregns- skapet 2023

Hva bør du som styremedlem tenke på ved avleggelsen av årsregnskapet for 2023? ESMA og Finanstilsynets rapporter om kontroll av noterte foretakets finansielle rapportering gir informasjon om hvilke områder tilsynene vil prioritere særskilt i kommende rapportering. Disse områdene bør stå høyt på styrets og ledelsens agenda i rapporteringen for 2023. Klima og andre miljøforhold utpekes som prioriterte områder, både for regnskapet og i øvrig informasjon i årsrapporten. Viktigheten av konsistent behandling i den finansielle rapporteringen og bærekraftsrapporteringen understrekes.

Også det makroøkonomiske bildet vies oppmerksomhet, særlig hvordan renteøkninger og andre finansielle risikoer påvirker foretakene.

### Klimarelaterte forhold

I likhet med fjoråret, vil både ESMA og Finanstilsynet vektlegge klimarelaterte forhold i 2023. Noen sentrale påminnelser fra ESMA og Finanstilsynet er:

- Påse konsistens mellom årsregnskapet og klimarelatert informasjon gjennom øvrig rapportering.
- Klimavoter og sertifikater for fornybar energi - informer om bruk og hvordan disse håndteres i regnskapet
- Både fysisk risiko og overgangsrisiko er relevante ved nedskrivningsvurderinger.
  - Ved klimarelaterte forutsetninger med stor betydning for nedskrivningsvurderingen, for eksempel fremtidige klimavotepriser, forventes det at foretaket tallfester forutsetningene og forklarer hvordan estimatet er fastsatt.
- Tilsynsmyndighetene vil følge opp hvordan bankene innarbeider klimarisiko i sine modeller for tapsavsetninger.

ESMA har også publisert en rapport "[The heat is on: Disclosures of Climate-Related Matters in the Financial Statements](#)" hvor du får nyttige råd og konkrete eksempler på noteinformasjon knyttet til klimarelaterte forhold som usikkerhet i estimer, nedskrivning, utnyttbar levetid og avsetninger med mer.

Finanstilsynet hadde i 2022 et tematisyn på foretakenes rapportering om klimarelaterte forhold. Tilsynet avdekket svakheter i flere foretaks rapportering. For å sikre mer relevant klimarapportering, bør foretakene:

- Gi fortaksspesifikk informasjon. Generell omtale av en problemstilling kan brukeren finne mange andre steder.
- Gi klar, tydelig og lett tilgjengelig kommunikasjon. Uklarhet leder lett til misforståelser og i verste fall kan det være et brudd på regnskapsreglene.
- Holde god struktur på informasjonen slik at leseren enkelt finner frem og forstår sammenhenger, både innenfor finansiell informasjon og mellom finansiell og ikke-finansiell informasjon.
- Kvantifisere der det er mulig. Hvis det ikke er mulig, kan det være nyttig å få informasjon om hvorfor dette ikke lar seg gjøre.
- Adressere klimarisiko i regnskapet. Dersom du i liten grad er påvirket eller er i en situasjon der klimarelaterte forhold ikke har betydning for måling av eiendeler og gjeld, så bør regnskapet forklare dette.

### Makroøkonomiske forhold

Stigende renter og høy inflasjon kan påvirke en rekke forhold i regnskapet. Finanstilsynet vil i sitt kontrollarbeid primært fokusere på:

- Opplysninger om hvordan rentenivået påvirker risikoeksponering,

sensitivitetsanalyser og overholdelse av lånevilkår (covenants). Dette er særlig relevant for foretak som har refinansiert, eller snart skal refinansiere, da eldre fastrentelån eller rentebytteavtaler har et rentenivå som er betydelig under dagens rentenivå

- Opplysninger om viktige forutsetninger for verdsettelse av investeringseiendom. Her er det verdt å merke seg at ESMA også minner om foretakets ansvar for å sikre at tredjeparts verdsettelse er i samsvar med IFRS 13
- Bankene sine vurderinger, og opplysninger om forventet kredittap, for ulike kundegrupper.

### Bærekraftsrapportering

Som i tidligere år, presiseres behovet for åpenhet i rapportering av klimarelaterte forhold. Finanstilsynet trekker frem opplysninger om klimarelaterte mål, handlinger og fremdrift som spesielt viktige i 2023-rapporteringen, herunder:

- Opplysninger om fremdrift mot målene sammenlignet med basisår
- Opplysninger om hvilke forutsetninger og metoder som ligger til grunn for målene
- Opplysninger om hvilke utslippsnivåer (scope 1,2,3) målene dekker, og eventuelt hvilke forutsetninger og metoder som ligger til grunn for beregning av scope 3 utslipp.
- For foretak som ikke rapporterer fullstendige scope 3 utslipp, forventer tilsynet at foretakene begrunner dette.

Finanstilsynet minner videre om at foretak som er pliktige å rapportere etter taksonomiforordningen må benytte rapporteringsskjemaene uten tilpasninger eller endringer i disse. Tilsynet påpeker samtidig at dobbelttelling må unngås ved beregning av KPIene, og at foretakene må gi tilstrekkelig tilleggsinformasjon ved rapportering etter taksonomien.

## Øvrige forhold

### Alternative resultatmål

ESMA minner også om at retningslinjene for alternative resultatmål (**APM**) gjelder for rapportering av nøkkeltall utenfor finansregnskapet. De trekker særlig frem kravene om konsistent bruk over tid, krav om avstemming mot regnskapet, at definisjoner er tilstrekkelig beskrivende og APMer skal være nøytrale.

### ESEF-merking

Tilsynsmyndighetene vil også følge opp ESEF-merkingen av regnskapet. For hovedoppstillingene der den enkelte regnskapslinje blir merket, understreker ESMA viktigheten av at en bruker tags som er definert i taksonomien der dette er mulig. Egenutviklede tagger (extension) bør kun brukes når dette er strengt nødvendig. Noteinformasjon skal kun blokk-tagges, men også her er det viktig å bruke den mest relevante definerte taggen. I tillegg må foretakene påse at informasjonen (særlig tabeller) fremstår som meningsfull når informasjonen hentes ut ved hjelp av tilhørende tag.





**Marius Thorsrud**  
Partner, Oslo

## Finansiell rapportering

# Spørsmål styret kan stille ved gjennomgang av årsregnskapet

### Rapporteringsprosessen

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

## Årsregnskapet

- Hva er kriteriene for inntektsføring?
- Finnes det en god analyse som viser utviklingen i bruttoinntekt fra fjoråret (pris, volum, miks)?
- Er utviklingen logisk?
- Er alle periodiseringer gjennomført, f.eks. bonuser og rabatter?
- Hvilke vesentlige avsetninger/korreksjoner ble foretatt som del av årsavslutningen?
- Hvordan skiller det mellom vedlikehold og påkostning/investering?
- Er det ført utgifter i balansen på prosjekter som kan være tvilsomme? Hva er i så fall årsaken?
- Har det vært gjennomført transaksjoner med nærstående parter? I så fall, er disse behandlet i samsvar med loven (se eget kapittel «Transaksjoner mellom selskapet og nærstående»), og er det opplyst tilstrekkelig om transaksjoner og mellomværende med nærstående parter i noter til regnskapet?
- Står selskapet i fare for å ikke overholde låneavtaler eller lånebetingelser (covenants)? Er eventuelle brudd og konsekvenser av brudd vurdert opp mot klassifisering som kort eller lang gjeld og tilstrekkelig opplyst i note?
- Hva er de viktigste forklaringspostene mellom årsresultatet og netto kontantstrøm?

## Verdsettelse og mulige forpliktelser

- Har selskapet investert i uvanlige og/eller komplekse finansielle instrumenter? Hvordan er i så fall disse verdsatt?
- Hvordan er gjennomsnittlig aldersfordeling

på utestående fordringer ved årsslutt sammenlignet med forrige år? Kan det stilles spørsmål ved godheten av store utestående beløp?

- Hvilke rutiner ble utført for å identifisere ukurans eller overflødig varelager? Ble det gjort vesentlige nedskrivninger?
- Er det indikasjoner som tilsier nedskrivning av varige driftsmidler eller immaterielle eiendeler? I så fall, hvordan er verdsettelsen gjennomført?
- Hvilke eksterne verdsettelse er benyttet for verdimåling i regnskapet? Er disse kvalitets-sikret? Hva er viktigste forutsetninger og parametere i påvirkning av verdien?
- Dersom selskapet tester for nedskrivning basert på bruksverdier, hva er de viktigste forutsetningene i beregningen og hva er sensitiviteten til disse? Er forutsetningene nøytrale, rimelige og dokumenterbare? Er klimarisiko hensyntatt i vurderingene?
- Finnes det lovpålagte forhold, for eksempel miljømessige, som kan påvirke verdien av eiendeler i negativ retning eller lede til avsetninger?
- Er det åpne skattesaker? Hvordan er i så fall mulig utfall av disse håndtert i regnskapet?
- Er det tatt «offensive posisjoner» i selskapets skattemelding for inneværende år? Hvordan er dette regnskapsført og beskrevet?
- Foreligger det forpliktelser eller betingede forpliktelser som ikke er tatt hensyn til?
- Har man mottatt bekreftelser og vurderinger fra juridiske rådgivere angående tvister og krav?

- Har selskapet forpliktelser til fjerning og opprydding? Dersom ja, hvordan er disse behandlet regnskapsmessig?

## Noteopplysninger

- Er det en egen note som gir informasjon om hvordan man har tatt hensyn til klimarisiko?
- 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 informasjonen som oppgis i note om deres lønn og annen kompensasjon?
- Har selskapet tatt hensyn til alle revisors innspill knyttet til noteopplysninger? Hvilke forslag står foreløpig åpne?

## Transparens og totalinntrykk

- Er styrets og ledelsens kommentarer til årsregnskapet balanserte, dekkende og forståelige?
- Er det samsvar mellom informasjonen i årsregnskapet og den ikke-finansielle informasjonen om klimarelaterte forhold?
- Er virkningen av klimarisiko tatt hensyn til i nedskrivningsvurderingen av ikke-finansielle eiendeler?
- Går det forklaringer på avvik i forhold til de forventninger som ble beskrevet i årsberetningen i fjor?
- Hvilke vesentlige endringer har skjedd i markedet der selskapet opererer gjennom året?
- Er endringene reflektert i styrets og ledelsens kommentarer?
- Er selskapets finansiering og finansielle stilling tilstrekkelig forklart?
- Gir årsrapporten (årsregnskapet, styrets beretning og andre deler av årsrapporten) totalt sett et dekkende bilde av selskapets drift og stilling?
- Etter en gjennomgang av årsregnskapet, er det noen indikasjon på mulige svakheter i internkontrollen eller misligheter og feil?
- Finnes det forhold under utvikling som det ikke er nødvendig å inkludere i årets regnskap, men som muligens må tas inn neste år dersom de ikke bedrer seg?
- Bruker selskapet alternative resultatmål? Er disse avstemt mot regnskapet, og tilstrekkelig forklart?
- Er det i årsberetning eller redegjørelse om samfunnsansvar informert tilstrekkelig og

balansert om hvordan selskapet er påvirket av klimarisiko og om hvordan selskapet påvirker det ytre miljø?

- Hvis selskapet opplyser om klimamålsetninger, f.eks mål om karbonnøytralitet, gir man konkret informasjon om strategien og usikkerheten knyttet til å nå målene?
- Hvis selskapet rapporterer etter EU-taksonomien, er det gitt tilstrekkelig kvalitativ informasjon slik at leseren forstår sentrale forutsetninger og vurderinger?

## Spørsmål til revisor

- Ble omfanget av revisjonen som planlagt?
- La ledelsen restriksjoner på eller begrenset omfanget av revisjonen på noen måte?
- Hvordan fungerte samarbeidet med ledelsen i revisjonsperioden?
- Fikk revisor all informasjon 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?
- Er revisor kjent med mangler i noteinformasjonen?
- Hva er de vesentligste vurderingspostene i regnskapene?
- Hvordan vurderes selskapets regnskapspraksis? Forsiktig eller offensiv?
- Finnes det områder som ekstern revisor ikke føler seg trygg på?
- Hvilket område av regnskapet anser revisor har størst risiko for en endring som gir

vesentlig resultatpåvirkning påfølgende år?

- Hvilke mangler i noteinformasjonen har revisor påpekt som det ikke er tatt hensyn til?
- Hvis revisor skulle ha utarbeidet regnskapene, hva ville revisor gjort annerledes?
- Er det andre sentrale forhold i revisjonen enn de som er omtalt i revisjonsberetningen?
- Mener revisor at informasjon om selskapets påvirkning på det ytre miljø er balansert og fullstendig?
- Er revisor kjent med forhold som vil gjelde for påfølgende regnskapsår som foretaket må bruke ressurser på å forberede og implementere?



**Line Jimenez-Killingmo**  
Partner, Oslo

## Ikke-finansiell rapportering

# Årsberetning og redegjørelse om foretaksstyring

Fokuset på ikke-finansiell rapportering, og bærekraftsrapportering spesielt, er stadig økende. Og derfor er det viktig å kommunisere til markedet på en troverdig måte om det arbeidet som gjøres og resultatene dette skaper for foretaket. I dette kapitlet får du en oversikt over aktuelle endringer du bør kjenne til når styrets kommunikasjon til markedet skal utarbeides, altså årsberetningen, samt redegjørelsen om foretaksstyring.



## Årsberetning

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

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

### Endringer fra 2024

Små foretak har ikke plikt til å utarbeide årsberetning. Det er vedtatt at grensene for små foretak skal øke betraktelig fra regnskapsåret 2024. Dette vil medføre at flere foretak blir definert som små foretak, og dermed ikke har plikt til å utarbeide årsberetning.

Fra 2024 utvides kravene til innholdet i årsberetningen til også å omfatte bærekraftsrapportering i tråd med bærekraftsdirektivet (CSRD). Rapportering i tråd med bærekraftsdirektivet vil erstatte redegjørelse om samfunnsansvar, og skal inngå som en

egen del av selskapets årsberetning. Taksonimirapporteringen skal være et av elementene i selskapets bærekraftsrapportering. Foretak som må rapportere bærekraftsinformasjon, får også krav til digital merking av bærekraftsinformasjonen. Du kan lese mer om nye krav til rapportering av bærekraftsinformasjon i dette kapitlet.

Foretak som utarbeider bærekraftsrapportering i samsvar med CSRD, anses å ha oppfylt opplysningskravene i årsberetningen om finansielle og ikke-finansielle sentrale resultatindikatorer, om arbeidsmiljøet og om påvirkning på miljøforhold.

Fra og med regnskapsåret 2024 innføres det rapporteringskrav om sentrale immaterielle ressurser i årsberetningen. Rapporteringskravet vil gjelde for foretak som har plikt til å utarbeide bærekraftsrapportering i henhold til CSRD. Sentrale immaterielle ressurser er ikke-fysiske ressurser som er en kilde til verdiskapning og som foretakets forretningsmodell er avhengig av. Bakgrunnen for dette rapporteringskravet er at mange foretak underrapporterer sine immaterielle ressurser.

### Miljøforhold

Kravene til opplysninger om selskapets miljøpåvirkning endres for 2024-beretningen, slik at opplysningskravene er tydeligere og samsvarer bedre med de nye bestemmelsene om bærekraftsrapportering (CSRD).

Årsberetningen skal inneholde opplysninger om forhold ved virksomheten, herunder

innsatsfaktorer og produkter som kan medføre en ikke ubetydelig påvirkning på miljøforhold. Det skal også opplyses om hvilke tiltak som er iverksatt for å redusere negative påvirkninger virksomheten har eller kan ha på klima, natur og miljø, og hvilke tiltak som planlegges iverksatt. Formålet med denne redegjørelsen er å gi et grunnlag for å vurdere foretakets virksomhet i en miljømessig sammenheng, samt å gi et bilde av selskapets miljømessige forpliktelser og utviklingsmuligheter. Det stadig økende fokuset på klima- og naturutfordringene medfører en økt forventning til foretakenes redegjørelse på området. Etter vår erfaring kan en rekke foretak med fordel øke relevansen i omtalen.

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

### Åpenhetsloven

Åpenhetsloven trådte i kraft 01.07.2022. Loven er [omtalt i eget kapittel](#), men oppsummeres kort

her. Åpenhetslovens formål er å fremme respekt for grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold. Foretak som omfattes av loven skal utføre aktsomhetsvurderinger opp mot lovens formål, redegjøre regelmessig for disse vurderingene, samt gi informasjon til enhver som retter en skriftlig forespørsel om det. Redegjørelsen skal offentliggjøres på foretakets nettside, og kan i tillegg tas inn i årsberetningen.

Foretak som er omfattet av åpenhetsloven, skal i årsberetningen gi opplysninger om hvor redegjørelsen er tilgjengelig, med mindre redegjørelsen inngår i årsberetningen. Redegjørelsen skal offentliggjøres innen 30. juni hvert år, og ellers ved vesentlige endringer i virksomhetens risikovurderinger. Dersom årsberetningen avlegges før publiseringen av redegjørelsen som dekker den samme perioden, skal det opplyses i årsberetningen hvor den forrige offentliggjorte redegjørelsen er tilgjengelig. I tillegg kan årsberetningen opplyse om hvor den kommende redegjørelsen vil bli publisert.

## Redegjørelse om foretaksstyring

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

## Retningslinjer for likestilling og mangfold

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

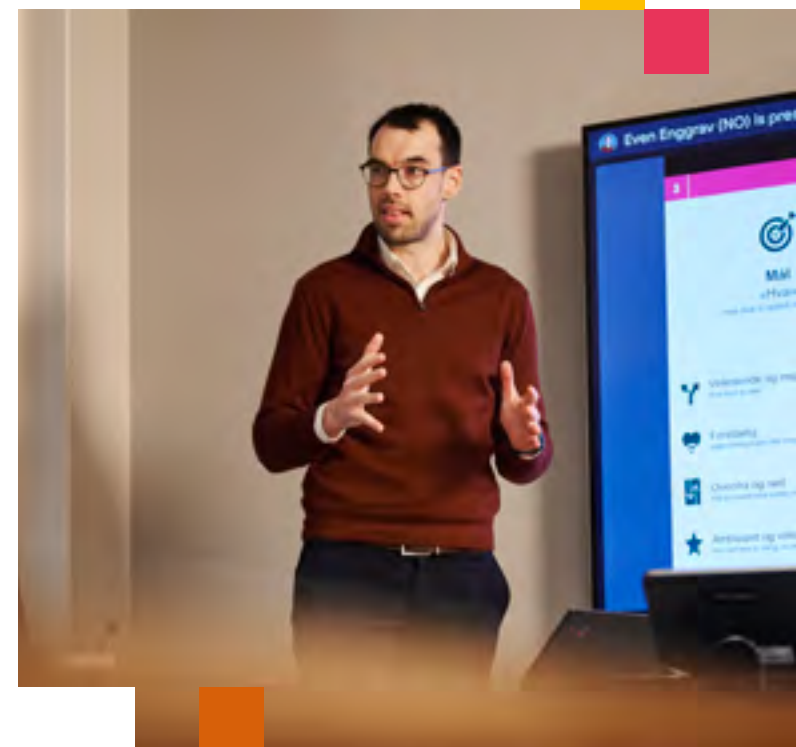
## Endringer fra 2024

Fra regnskapsåret 2024 skal foretakene beskrive hvordan retningslinjer for likestilling og mangfold tar hensyn til kjønnsbalanse. I tillegg tas funksjonsnedsettelse inn som et eksempel på et forhold som foretakets retningslinjer for likestilling og mangfold kan omfatte.

## Rapportering om betalinger til myndigheter m.v.

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

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





**Reidar Henriksen**  
Partner, Kristiansand

## Ikke-finansiell rapportering

# Lederlønn - krav til retningslinjer og rapportering

Full åpenhet om lederlønn kan oppfattes som utfordrende, men er en klar forventning til foretak i kapitalmarkedet. Børsnoterte foretak har krav om både retningslinjer og rapportering på området lederlønn. Hovedformålet med reglene er å gi aksjonærene mulighet til å påvirke rammene for lønn og annen godtgjørelse, og gjennom dette sikre en lønnspolitikk som fremmer selskapets langsiktige interesser. Styret har ansvaret for at retningslinjer og rapport utarbeides i samsvar med regelverket og legges frem for generalforsamlingen.

Nedenfor gir vi en overordnet beskrivelse av reglene. En mer omfattende beskrivelse finner du på våre websider.

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

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

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

### To selvstendige dokumenter

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

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

Begge dokumentene skal være offentlig tilgjengelige på selskapets nettside.

### Hvem er ledende personer?

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

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

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

Lovbestemmelsens ordlyd og forarbeider ([allmennaksjeloven § 6-16 a](#)) har bidratt til ulik forståelse og praksis når det gjelder spørsmålet om alle styremedlemmer er omfattet. De fleste har inkludert alle styremedlemmer, noen har kun inkludert ansattevalgte styremedlemmer. Finansdepartementet sendte i mai 2023 ut en [høring](#) med forslag til endringer i bestemmelsen. Denne klargjør at alle medlemmer av styret, bedriftsforsamling og andre valgte selskapsorganer skal inkluderes. Vedtas dette, vil det være fullt sammenfall med personkretsen etter [regnskapsloven § 7-31b](#) *Ytelser til ledende personer i store foretak*.

### Godtgjørelser som omfattes

*Godtgjørelse* omfatter *alle* fordeler en ledende

person mottar i kraft av sin posisjon, både faste og variable, for eksempel lønn, bonusordninger, pensjonsordninger, etterlønsordninger og aksjeopsjonsordninger.

### Retningslinjenes innhold

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

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

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

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

### Fastsettelse av retningslinjene

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

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

### Lederlønnsrapportens innhold

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

Lederlønnsrapporten skal både vise godtgjørelse som er opptjent i løpet av siste regnskapsår og godtgjørelse som ledende personer har innestående i (til gode av) selskapet. Lederlønnsrapporten omfatter alle typer godtgjørelse, faste og variable, og skal også omfatte naturalytelser og andre goder. Videre omfattes

betingede godtgjørelser som er avhengig av fremtidige hendelser før det blir utbetalt. Endring i samlet godtgjørelse for ledende personer skal sammenlignes med endring i gjennomsnittslønnen og foretakets resultater for de siste 5 år.

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

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

### Rådgivende avstemning over lederlønnsrapporten

Lederlønnsrapporten skal fremlegges for selskapets ordinære generalforsamling, og med utgangspunkt i retningslinjene som er fastsatt av generalforsamlingen. Generalforsamlingen skal avholde en rådgivende avstemning over rapporten og kan i forbindelse med behandlingen avgi synspunkter på innholdet i rapporten. Styret skal i rapporten for det etterfølgende regnskapsåret forklare hvordan eventuelle synspunkter fra generalforsamlingens avstemning er tatt hensyn til.

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

### Revisjon

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

### Offentliggjøring

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

### Erfaringer fra rapportering etter godtgjørelsesreglene

Det er enkelte typiske punkter som kan løfte rapporteringen - både for å være fullt ut i tråd med gjeldende krav og for en bedre kommunikasjon mot brukerne. Ofte kan enkle grep løfte kvaliteten!

Enkelte rapporter utelater pålagt informasjon, for eksempel informasjon om godtgjørelse til tidligere ledende personer. Et annet eksempel er at foretaket viser utbetalt variabel godtgjørelse i stedet for opptjent variabel godtgjørelse i perioden. For nærmere utdyping av kravene til retningslinjer og rapportering, viser vi til vår artikkel om [Godtgjørelse til ledende personer. Krav om retningslinjer og rapportering](#). Andre typiske læringspunkter er:

- Lederlønnsrapporten bør fokusere på forhold av betydning for godtgjørelse til ledende personer, det vil si sentrale

- hendelser og nøkkelementer som har påvirket godtgjørelsen til ledende personer.
- Ved avtaler om variabel godtgjørelse, skal kriterier knyttet til foretakets samfunnsansvar og miljøpåvirkning inkluderes i retningslinjene når dette er relevant. Offentlige myndigheter og investormiljøene er stadig mer opptatt av bærekraft og derved også ledelsesinsentiver knyttet til området. Få foretak gir mer dyptgående informasjon om hvordan bærekraftstemaer påvirker godtgjørelsen, og det er utfordrende å finne ut hvordan bærekraftskriterier faktisk har påvirket den variable godtgjørelsen til ledende personer. På dette området kan det være spesiell grunn til å se nærmere på både retningslinjer og rapportering.
  - Rapportene bør ha en tydelig sammenheng mellom resultatelementene som presenteres i innledningen til rapporten og de resultatelementene som er avgjørende for enkelte spesifikke godtgjørelses-elementer, i sær variabel godtgjørelse og resultatelementer gjengitt i 5-årstabellen.
  - For variabel godtgjørelse ser vi at detaljeringsgraden er svært varierende mellom foretakene, og dette gjelder både for retningslinjene for lederlønn og rapporteringen. Detaljeringsgraden vil selvsagt avhenge av hvor spesifikke foretakets kriterier for variabel godtgjørelse er, men vårt inntrykk er at enkelte foretak kan gi mer utfyllende informasjon, både for å reflektere i hvilken grad retningslinjene er fulgt og hvordan den variable godtgjørelsen er fastsatt.

- I henhold til EU-malens 5-årstabell (og kun der) skal tall for godtgjørelse annualiseres. Det er lett å glemme, og konsekvensen er at informasjonen ikke reflekterer reell lønnsutvikling.
- Vår erfaring er at det ofte er vanskelig å finne lederlønsrapporten på foretakets hjemmesider, og i mange tilfeller finnes den kun i innkallingen til generalforsamlingen. For best å ivareta kravet om å offentliggjøre lederlønsrapporten, anbefaler vi å legge rapporten der foretaket ellers presenterer finansiell og ikke-finansiell informasjon.





**Fredrik Gabrielsen**  
Partner, Bergen

## Ikke-finansiell rapportering

# Aktivitets- og redegjørelses- plikten

Aktivitets- og redegjørelsesplikten pålegger alle arbeidsgivere å jobbe for likestilling og mangfold, og mot diskriminering. Alle offentlige virksomheter, og selskaper som jevnlig sysselsetter flere enn 50 arbeidstakere, må følge en bestemt arbeidsmetodikk i fire trinn. Disse foretakene har også en plikt til å redegjøre for mangfoldsarbeidet og tilstanden for kjønnslikestilling i årsberetningen, eller i et annet offentlig tilgjengelig dokument. Det er styrets ansvar å sørge for at virksomheten oppfyller aktivitets- og redegjørelsesplikten. I dette kapitlet ser vi nærmere på hva aktivitets- og redegjørelsesplikten innebærer i praksis.

## Hva er aktivitets- og redegjørelsesplikten

Aktivitets- og redegjørelsesplikten kan deles i tre:

### 1. Aktivitetsplikt

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

### 2. Opplysnings-/dokumentasjonsplikt

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

### 3. Redegjørelsesplikt

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

## Hvilken aktivitetsplikt har alle arbeidsgivere uavhengig av størrelse?

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

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

Aktivitetsplikten skal omfatte diskriminering på grunn av de fleste diskrimineringsgrunnlagene i likestillings- og diskrimineringsloven, og kan deles i fire hovedkategorier;

- kjønn, graviditet, permisjon ved fødsel eller adopsjon, omsorgsoppgaver,
- etnisitet, religion, livssyn,
- funksjonsnedsettelse,
- seksuell orientering, kjønnsidentitet, kjønnsuttrykk,
- eller kombinasjoner av disse grunnlagene.

I tillegg skal arbeidsgiver søke å hindre trakassering på grunnlag av diskrimineringsgrunnlagene, samt seksuell trakassering og kjønnsbasert vold.

## Hvilken aktivitetsplikt har offentlige og større private virksomheter?

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

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

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

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

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

## Hvilken redegjørelsesplikt har offentlige og større private virksomheter?

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

## Tilstanden for kjønnslikestilling i virksomheten

Denne delen av redegjørelsen omhandler kun kjønn, og ikke de øvrige diskrimineringsgrunnlagene i loven. Formålet er å gi et øyeblikksbilde av hvordan det står til med kjønnslikestillingen i foretaket:

- Hvert år skal selskapet redegjøre for følgende:
  - kjønnsbalansen totalt i virksomheten (antall)
  - midlertidig ansatte (kjønnsforskjell i antall eller prosent)
  - ansatte i deltidsstillinger (kjønnsforskjell i antall eller prosent)
  - gjennomsnitt antall uker foreldrepermisjon for kvinner og menn
- Minst annethvert år skal virksomheten redegjøre for følgende:
  - lønnsforskjeller totalt og på ulike stillingsnivå/grupper
  - kjønnsfordeling på ulike stillingsnivåer/grupper
  - ansatte som jobber ufrivillig deltid (kvinner og menn)



### Arbeidsgivers oppfyllelse av aktivitetsplikten

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

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

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

### Noen praktiske råd på veien

Selv om stadig flere arbeidsgivere har et fokus på mangfold og inkludering, er PwCs erfaring at ledelsen og styret ikke er bevisst på mangfoldsarbeidet. Når det ikke jobbes systematisk gjennom hele året, vil utformingen av likestillingsredegjørelsen bli mer krevende. Ved å utarbeide et årshjul med en klar fordeling av oppgaver og ansvar, vil det være enklere å jobbe systematisk med mangfold slik lovverket forutsetter. De deler av redegjørelsen som i all hovedsak innebærer å hente ut tallmateriale byr sjeldent på utfordringer, men det er også viktig å analysere det tallmaterialet som hentes ut. Hovedfokus bør være på systematisk arbeid med mangfold og inkludering. Legger man en

god struktur for dette arbeidet, vil det også være lettere å oppnå gode resultater. Her er noen praktiske tips:

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

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





**Marianne Støkken Pilgaard**  
Direktør, Oslo

## Ikke-finansiell rapportering

# Åpenhetsloven

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

## Formål

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

Selv om dette er en særnorsk lov nå, må den sees i sammenheng med utviklingen i EU. Den tydeligste sammenhengen er med den kommende Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) som har mål om å harmonisere de europeiske lovene om gjennomføring av aktsomhetsvurderinger. I tillegg vil virksomheter måtte rapportere om funnene fra aktsomhetsvurderingene i bærekraftsrapporteringen etter CSRD. I tillegg forutsetter taksonomiforordningen at virksomheter har gjennomført en menneskerettighets- aktsomhetsvurdering for at de skal kunne ansees som grønne. På sikt vil dagens norske regelverk tilpasses det kommende EU-regelverket, og virksomheter som iverksetter gode prosesser nå vil være godt rustet til å håndtere fremtidige krav.

## Hvilke virksomheter omfattes?

Ved implementeringen av nye krav til pliktig bærekraftsrapportering (CSRD) i norsk lovgivning, har det blitt vedtatt endringer i

regnskapsloven. Dette har gjort det nødvendig å endre definisjonen av hvilke virksomheter som omfattes av åpenhetsloven. I denne omgang er størrelseskriteriene for små foretak videreført uendret i åpenhetsloven. Imidlertid omfattes nå alle foretak av allmenn interesse, dvs. børsnoterte foretak, banker, kredittforetak og forsikringsforetak. Etter lovendringen defineres dermed «større virksomheter» i åpenhetsloven som virksomheter som er foretak av allmenn interesse etter regnskapsloven eller som på balansedagen overstiger minst to av følgende tre terskler:

1. salgsinntekt: MNOK 70,
2. balansesum: MNOK 35,
3. gjennomsnittlig antall ansatte i regnskapsåret: 50 årsværk.

Også utenlandske selskaper som leverer varer og tjenester i Norge, og som er skattepliktige her, er omfattet.

I praksis omfatter dette virksomheter som allerede er underlagt en rekke rapporteringskrav. Lovgiver har derfor formodet at disse allerede har på plass gode systemer for risikovurdering og leverandørstyring, herunder rutiner og retningslinjer for å hindre korrupsjon, hvitvasking og brudd på menneske- og arbeidstakerrettigheter. Formålet med loven er å utvide ansvarsområdet slik at disse vurderingene og kravene også omfatter leverandører nedover i leverandørkjeden - fra råvare til ferdig produkt.

Indirekte gjelder imidlertid loven for mange flere. Også små foretak kan oppleve at kundene forventer at foretaket synliggjør hvordan

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

## Hva betyr åpenhetsloven i praksis?

Loven oppstiller tre plikter:

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

I praksis er åpenhetsloven således en aktivitetslov: du skal gjennomføre en prosess (aktsomhetsvurdering), beskrive prosessen i en rapport som publiseres og svare på spørsmål til de som lur.

Forbrukertilsynet er tilsynsorgan for loven og har lagt ut noe veiledning på [hjemmesiden sin](#). Det finnes imidlertid lite veiledning fra Forbrukertilsynet som tydelig klargjør hva som konkret forventes av selskapenes gjennomføring av lovkravene.

Forbrukertilsynet var tydelig på at det ville fokusere på veiledning, ikke sanksjoner, det første året. Nå har Forbrukertilsynet uttrykkelig uttalt at de starter opp med kontroller. [Deres første gjennomgang viser at en av fem virksomheter ikke har rapportert, og at flere ikke har rapportert i tråd med kravene.](#)

## Forankring i styret

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

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

## Aktsomhetsvurderinger

Det at foretakene skal utføre aktsomhetsvurderinger innebærer at de må kartlegge og vurdere risiko for brudd på grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold, både innad i egen virksomhet,

hos sine forretningspartnere og i selskapets leverandørkjeder. I tillegg krever en aktsomhetsvurdering at det implementeres tiltak for å redusere eventuell risiko, samt at eventuell skade gjenoprettes.

## PwCs oppsummering etter år 1

PwC ser at mange virksomheter ikke har tilstrekkelig grad av modenhet, innsatsvilje og/eller kunnskap om hvordan åpenhetsloven skal implementeres og hvordan gjøre dette på en hensiktsmessig og praktisk måte. Vår analyse viser at:

- Overraskende få virksomheter har tilstrekkelig systemer og prosesser på plass. Mange ender derfor opp med å gjøre en strukturingsjobb før de er på nivå hvor de kan utvide scope til også å omfatte leverandørkjeden
- Det synes å være manglende kunnskap om hvordan gjennomføre risikovurderinger. Vi ser at mange virksomheter har store utfordringer med å forstå hvordan de skal kartlegge risiko i sin verdikjede, samt formidle dette på en hensiktsmessig måte i redegjørelsen
- De færreste kjenner til det sentrale skillet mellom leverandør og forretningspartner (slik det er definert i åpenhetsloven), noe som medfører at utvalget tredjeparter som følges opp ofte ikke er riktig.
- Få kjenner til de sentrale vurderingstemaene knyttet til påvirkningskraft; forårsake, evne til å påvirke eller kun indirekte knyttet til, og hvordan dette avgjør i hvilken grad virksomheten

forventes å iverksette oppfølgende aktiviteter overfor leverandørene

- Mange mangler helhetlig oversikt over hvilke tredjeparter som følges opp, hvorfor og på hvilken måte, og derav også hvilke som ikke følges opp og hvorfor
- De fleste har ikke begynt med arbeidet med å kartlegge leverandørkjedene utover første ledd
- De færreste har involvert styret i en konkret vurdering av risikoakseptanse og ambisjonsnivå.

## PwCs guide for å lykkes - 5 steg

### Steg 1 - overordnet analyse og forankring i styrende dokumenter

Et av lovkravene går ut på god forankring i organisasjonen og i de styrende dokumentene. Dette steget handler i stor grad om å definere hvilken ambisjon og risikoakseptanse virksomheten har. Også i arbeidet med ansvarlighet og transparens i verdikjeden er det behov for å en tydelig tone fra toppen, samt tydelige interne prosedyrer og policyer, for å sikre at åpenhetslovens krav om ansvarlighet implementeres. Det er behov for gode systemer for onboarding av leverandører, kontrakter som stiller tydelige krav til adferd og som gir rett til revisjon og heving ved alvorlige brudd.

### Steg 2 - Analysere egen virksomhet på overordnet nivå

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

faktisk kjøper og selger.

Aktsomhetsvurderinger skal gjøres på tre kategorier aktører:

1. Egen virksomhet
2. Leverandører og leverandørenes leverandørkjeder fra råvare til ferdig produkt.
3. Forretningspartnere, men kun de som har et direkte kontraktsforhold til virksomheten, og ikke dennes leverandørkjede

Åpenhetslovens skille mellom leverandørkjede og forretningspartner er særegent og skiller seg fra OECD sine definisjoner:

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

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

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

Skillet er viktig fordi man overfører forretningspartnere avgrensede aktsomhetsvurderingen til

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

### Steg 3 - risikoklassifisere tredjeparter og vurdere påvirkningsgrad

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

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

I vurderingen av risiko kan det legges til grunn anerkjente risikoparametre som land (korrupsjonsindeks), bransje, om det omfatter konfliktmineraler, kompleksitet i leverandørkjeden og om det på virksomhetsnivå er risiko knyttet til en bestemt virksomhet.

Etter gjennomført risikovurdering vil man sitte igjen med en liste over leverandører og forretningspartnere som man har klassifisert med høy,

middels og lav risiko for brudd på menneskerettigheter og anstendige arbeidstakerforhold.

Dernest handler det om å finne ut hvilken tilknytning virksomheten din har til faktiske og potensielle negative konsekvenser for menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold.

Åpenhetsloven legger opp til tre nivåer av tilknytning:

#### 1. Forårsake

Virksomheten forårsaker en skade hvis det er årsakssammenheng mellom virksomheten, produktene eller tjenestene til virksomhetene og skaden.

#### 2. Bidra til

Virksomheten bidrar til en skade dersom dens aktiviteter, i kombinasjon med aktiviteter fra andre, forårsaker skade. Virksomheten bidrar også til skade hvis virksomheten gjør det lettere for, eller er et insentiv til, at andre forårsaker skaden. Bidraget må være vesentlig.

#### 3. (In)direkte knyttet til

Det at en virksomhet er «direkte knyttet» til en skade, betyr at skaden er knyttet til virksomhetens produkter, tjenester eller forretningsvirksomhet i leverandørkjeden, men hvor virksomheten ikke selv kan sies å forårsake eller bidra til skaden.

Omfang av tiltak vil avhenge av risikograd og påvirkningskraft, samtidig som at forankringen utformet under steg 1 vil kunne spille en rolle. Eksempelvis vil virksomheter med høy grad av risikoakseptanse kunne velge å innføre minimalt

med tiltak knyttet til leverandører og forretningspartnere med lav og middels risiko, mens virksomheter med lav risikoakseptanse ønsker å innføre flere tiltak.

#### Steg 4 - risikobaserte bakgrunnsundersøkelser og kontroller

For leverandører og forretningspartnere der virksomheten kan sies å forårsake eller bidra til risikoen for brudd, skal det vurderes hvilke risikoreduserende tiltak som bør iverksettes for å håndtere risikoen. Slike handlinger kan spenne seg alt fra e-post og samtaler med leverandøren til stedlige kontroller av fabrikker i høyrisikoland:

#### 4. I egen virksomhet

- Redefinere og forbedre interne prosesser knyttet til innkjøp og leverandøroppfølging
- Organisere data: innkjøp, finansielle data. Konsolidere og logge risiko og aktiviteter
- Trening og opplæring av nøkkelpersoner og tredjeparter
- Etablere prosess for å besvare innsynsbe-  
gjæringer fra kunder og andre

#### 5. Styrke relasjonen til tredjeparter, sikre robuste prosesser

- Sikre god onboarding og oppfølging av tredjeparter
- Ha Supplier Code of Conduct som del av alle kontrakter
- Sikre at kontraktsklausuler åpner for revisjonsrett og hevingsrett
- Kapasitetsbygging. Løpende dialogmøter om forventninger og etterlevelse
- Monitorering av faktisk etterlevelse

6. **Informasjonsinnhenting.** I tilfeller der virksomheten ikke har tilstrekkelig informasjon til å gjøre en god aktsomhetsvurdering av tredjeparten, bør det hentes inn mer informasjon:

- Spørreskjema med tredjepartens egenervaluering
- Detaljert kartlegging av verdikjede

7. **Integrity Due Diligence og monitorering.** Nærmere undersøkelser av tredjeparter med særlig høy risiko og som virksomheten har påvirkningskraft på:

- IDD High level
- IDD level 1–3

8. **Kapasitetsbygging av tredjeparter, synliggjøring av forventninger og opplæring**

- Trening
- Kurs
- Dialogmøter

9. **Stedlige revisjoner og kontroller**

- Fysisk besøk til produksjonssted
- Revisjon og kontroll av gjennomføring/prosedyre



## Steg 5 - Systematisere og rapportere - redegjøre for aktsomhetsvurderingene

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

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

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

Som ledd i arbeidet vil virksomheter trolig motta store mengder informasjon som følge av oppfølgingsarbeidet knyttet til virksomhetens verdikjede. Det er lurt å sørge for god struktur og oversikt over mottatt informasjon og dokumentasjon. Vi anbefaler at virksomhetene automatiserer arbeidet med informasjonshenting og kartlegging av underleverandører

for å redusere det manuelle arbeidet samt bedre kunne aggregere data på tvers.

Får man kjennskap til brudd eller andre hendelser gjennom tiltakene iverksatt under steg 4, er det viktig med ytterligere undersøkelser og dokumentasjon av oppfølgingsarbeidet.

### Mulighet for samarbeid innen konsern, bransjegrupper, sektorer osv

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

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

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

### Plikt til å gi informasjon ved forespørsel

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



**Eli Moe-Helgesen**  
Partner, Oslo

## Styrets arbeidsform

# Styrets egenevaluering

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

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

Evalueringen vil kunne fange opp både styrker og forbedringsområder, og vil være til hjelp i videreutviklingen av



styrearbeidet. Resultatene av evalueringen bør diskuteres i styret, som i fellesskap kommer opp med tiltak til eventuelle justeringer. Det anbefales at de enkelte styremedlemmers evaluering skjer anonymt, og at oppsummeringen av evalueringen er styrets arbeidsdokument og ikke gjøres offentlig. Dette vil bidra til at man fanger opp eventuelle sensitive temaer som kan være av stor betydning for det videre arbeidet i styret. Rapporten eller relevante utdrag bør imidlertid gjøres tilgjengelig for valgkomitéen.

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

### Styreevalueringens fire faser

10. Planlegging: Avklare temaer og beslutte evalueringsmetodikk
11. Innhenting av data, for eksempel gjennom spørreundersøkelse, intervjuer og dokumentgjennomgang
12. Analyse og evaluering av resultatene
13. Diskusjon og refleksjon i styret, samt oppsummering i en handlingsplan

Styrets egevaluering gjennomføres vanligvis i fire faser slik modellen viser. I planleggingsfasen vil man lage en tidsplan, vurdere hvordan og hvilken informasjon som skal innhentes og vurdere om det er spesielle temaer det bør fokuseres på.

Innhenting av data kan gjøres på flere måter. Vi har god erfaring med at styremedlemmene fyller ut en spørreundersøkelse og at dette

suppleres med individuelle intervjuer. I tillegg bør daglig leder intervjues. Dersom det er hensiktsmessig vil det også være nyttig å gjennomføre intervjuer med andre sentrale personer i ledelsen og administrasjonen. Det kan også være andre relevante informasjonskilder, som observasjon av styremøter, gjennomgang av dokumenter eller intervjuer med eiere.

Det er flere måter å strukturere innholdet i styreevalueringen, og fokus bør spisses mot det som er mest relevant. Følgende temaer bør imidlertid belyses:

- Styrets sammensetning og samlede kompetanse
- Håndtering av styrets oppgaver
- Styremedlemmenes rolle og bidrag
- Ledelse av styrearbeidet
- Forberedelser og saksdokumenter
- Gjennomføring av styremøter
- Styrets etterarbeid og møteprotokoll
- Styrets underutvalg
- Relasjon med administrerende direktør, ledelsen, administrasjonen og andre interessenter.

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

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

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

Styret bruker for mye tid på kontrolloppgaver og historisk informasjon, og for lite tid på strategi og diskusjoner om muligheter. Strategitemaet oppleves generelt krevende, og mange styrer strever med å finne formen på sin strategiske involvering. De styrene som rapporterer at de arbeider godt med strategiarbeid ser ut til å bruke mer tid på jevnlig dypdykk innenfor viktige strategiske temaer, fremfor å sette strategi på agendaen en gang i året.

### For lite fokus på risiko og muligheter

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

### Uavklart rollefordeling og utfordringer i samspillet mellom styret og ledelsen

I noen virksomheter er det gnisninger mellom styret og administrasjon. Styret opplever at administrasjonen kommer sent med viktige

saker, og at saker i realiteten er avgjort før de havner på styrets bord. Administrasjonen synes på sin side at styret går for langt inn i detaljer, driver saksbehandling i stedet for å utøve tilsyn, og blander seg i driften av virksomheten.

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

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

Saksdokumentasjon som sendes ut i forkant av møtene oppfattes å være for omfattende og detaljerte, og presentasjonen for styret kan ofte bli en gjentakelse. Det blir dermed brukt for mye tid på presentasjoner, og for lite tid til diskusjon og beslutning av viktige saker.

#### Usikkerhet rundt arbeidet med misligheter, anti-korrupsjon og varslingssaker

Styret opplever at temaer rundt misligheter, anti-korrupsjon og varslingssaker er krevende, både med tanke på rutiner for forebygging og hvordan man håndterer inntrufne saker.

Dersom styret ikke vet hvordan et godt system for forebygging ser ut, er det vanskelig å stille de riktige spørsmålene til administrasjonen.





**Therese Thoresen**  
Partner, Oslo

## Styrets arbeidsform

# Evaluering av daglig leder

En av styrets viktigste oppgaver er å sikre at virksomheten har den riktige daglige lederen. Og ikke bare skal riktig administrerende direktør ansettes; styret må sikre at daglig leder kontinuerlig fyller rollen og løser sine oppgaver på en solid måte i tråd med virksomhetens behov, fastsatt instruks og eiernes interesser. Det er viktig at styret løpende sender klare styringssignaler og gjør gode vurderinger av daglig leders prestasjon.

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

Evaluering av daglig leder gjennomføres ofte rundt årsskiftet eller i forbindelse med virksomhetens ordinære lønnsoppgjør, når det gjøres endringer i lønnsbetingelsene eller det fastsettes variabel godtgjørelse for året som har gått. I en slik prosess er det viktig å ikke bare se bakover, men også drøfte hvilke forventninger som stilles til daglig leder for kommende periode.

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

### 1. Innhente fakta

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

Evalueringen bør dekke:

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

### 2. Analyse

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



### 3. Behandling i styret

Analysen med konklusjon og forslag til tiltak diskuteres i styret og ender ut i en anbefaling med eventuelle tiltak. Videre diskuteres oppsummeringen med daglig leder. Dette gjøres vanligvis i et arbeidsmøte med styrets leder. I møtet skal plan for aksjoner og tiltak som skal gjennomføres av daglig leder for kommende periode fastsettes.

I påfølgende perioder må viktige tiltak følges opp. Det må være en jevnlig dialog mellom styreleder og daglig leder der temaer som operativ drift, retning, styresaker og personlig utvikling bør stå på agendaen.

4



# Endringer i regelverk





**Gunnar Slettebø**  
Partner, Stavanger

# Enkel oversikt over regel- endringer knyttet til ekstern rapportering

Tabellen i dette kapitlet gir en enkel oversikt over kjente og foreslåtte regelendringer knyttet til ekstern rapportering de neste tre årene. På bærekraftsområdet får vi en betydelig endring gjennom omfattende rapporteringskrav, og de første foretakene som er omfattet av reglene skal rapportere fra og med regnskapsåret 2024. Endringer på bærekraftsområdet medfører også nye kategorier for gruppering av regnskapspliktige foretak og økte grenser for foretaksstørrelser. I tabellen finner du informasjon om hvilke lovkrav som er endret, hvilken kategori

av foretak det gjelder, hvilken rapportering som påvirkes, og en kort beskrivelse av endringer. Du finner også lenker til kapitler for mer informasjon på enkelte områder. Endringer i regnskapsloven som følge av innføringen av CSRD i norsk lovgivning er avmerket i oransje.

**Tekst i oransje = lovforslag**    **Tekst i svart = gjeldende rett**

Hvem	Hvor	Regnskapsåret 2024	Regnskapsåret 2025	Regnskapsåret 2026	Linker:
<b>Regnskapsloven § 1-2-a</b>					
Regnskapspliktige som omfattes av krav til rapportering av bærekraftsinformasjon.	Årsberetning	Ny bestemmelse som fastsetter hvem som blir rapporteringspliktige etter bærekraftsdirektivet (CSRD).			<a href="#"><u>Årsberetning og redegjørelse om foretaksstyring</u></a> <a href="#"><u>Bærekraftsrapportering - utvidelser i rapporteringskrav</u></a>
<b>Regnskapsloven § 2-1</b>					
Mellomstore og store foretak.	Årsberetning	Videreføring av plikt til å avgi årsberetning for foretak som ikke er små. Endring i foretaksstørrelser påvirker hvem som blir regnet som små.			<a href="#"><u>Årsberetning og redegjørelse om foretaksstyring</u></a> <a href="#"><u>Åpenhetsloven</u></a> <a href="#"><u>Bærekraftsrapportering - utvidelser i rapporteringskrav</u></a>
<b>Regnskapsloven § 2-2</b>					
Mellomstore og store foretak.	Årsberetning	<p>Viderefører kravene til innhold i årsberetningen med noen tilpasninger.</p> <p>Opplysningskrav om sentrale immaterielle ressurser innføres for foretak som blir rapporteringspliktige etter bærekraftsdirektivet.</p>			<a href="#"><u>Årsberetning og redegjørelse om foretaksstyring</u></a> <a href="#"><u>Åpenhetsloven</u></a> <a href="#"><u>Bærekraftsrapportering - utvidelser i rapporteringskrav</u></a>

Hvem	Hvor	Regnskapsåret 2024	Regnskapsåret 2025	Regnskapsåret 2026	Linker:
<b>Regnskapsloven §§ 2-4 / 2-5</b>					
Store foretak / konsern.	Årsberetning	Kravene knyttet til årsberetningens innhold utvides til også å omfatte bærekraftsrapportering. Trinnvis implementering av hvem som omfattes, se oversikt i kapittelet om Bærekraftsrapportering - utvidelser i rapporteringskrav	Kravene til hvem som skal gi bærekraftsinformasjon i sin årsberetning utvides. Trinnvis implementering av hvem som omfattes, se oversikt i kapittelet om Bærekraftsrapportering - utvidelser i rapporteringskrav	Kravene til hvem som skal gi bærekraftsinformasjon i sin årsberetning utvides. Trinnvis implementering av hvem som omfattes, se oversikt i kapittelet om Bærekraftsrapportering - utvidelser i rapporteringskrav	<a href="#"><u>Årsberetning og redegjørelse om foretaksstyring</u></a> <a href="#"><u>Åpenhetsloven</u></a> <a href="#"><u>Bærekraftsrapportering - utvidelser i rapporteringskrav</u></a>
<b>Regnskapsloven § 2-7</b>					
Foretak som rapporterer bærekraftsinformasjon.	Årsberetning	Krav til elektronisk rapporteringsformat (ESEF-merking) på bærekraftsrapporten.			<a href="#"><u>Årsberetning og redegjørelse om foretaksstyring</u></a> <a href="#"><u>Bærekraftsrapportering - utvidelser i rapporteringskrav</u></a>
<b>Regnskapsloven § 2-9</b>					
Noterte foretak.	Redegjørelse om foretaksstyring.	<p>Vidererfører dagens krav til redegjørelse om foretaksstyring med noen endringer.</p> <p>Presisering om at retningslinjer knyttet til likestilling og mangfold med hensyn til kjønn alltid skal gis.</p>			<a href="#"><u>Årsberetning og redegjørelse om foretaksstyring</u></a>



Hvem	Hvor	Regnskapsåret 2024	Regnskapsåret 2025	Regnskapsåret 2026	Linker:
<b>Regnskapsloven § 2-10</b>					
Regnskapspliktige med virksomhet - innen utvinningsindustrien - skogsdrift innen ikke-beplantet skog	Rapportering om betaling til myndigheter.	Viderefører nåværende bestemmelser vedrørende rapportering om betalinger til myndigheter m.v.			<a href="#"><u>Årsberetning og redegjørelse om foretaksstyring</u></a>
<b>Regnskapsloven § 3-3 c</b>					
Store foretak	Redegjørelse om samfunnsansvar.	Kravene i § 3-3 c erstattes av bærekraftsrapportering i tråd med CSRD og flyttes til årsberetningen.			<a href="#"><u>Årsberetning og redegjørelse om foretaksstyring</u></a> <a href="#"><u>Bærekraftsrapportering - utvidelser i rapporteringskrav</u></a>
<b>Åpenhetsloven</b>					
Foretak som ikke er små etter tidligere grenser i regnskapsloven	Redegjørelse på foretakets nettside. Henvielse skal inngå i eventuell årsberetning.	Foretak som er små etter gamle regler i regnskaploven, har fortsatt plikt til å redegjøre etter åpenhetsloven.			<a href="#"><u>Åpenhetsloven</u></a>

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

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

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

Hvem	Hvor	Regnskapsåret 2024	Regnskapsåret 2025	Regnskapsåret 2026
- Taksonomiforordningen/Offentliggjøringsforordningen				
<p><b>Taksonomiforordningen</b> gjelder i 2024 for store foretak av allmenn interesse med mer enn 500 ansatte og mer enn 580 mNOK i omsetning eller 290 mNOK i balansesum. I tillegg pålegger den ytterligere rapportering for foretak omfattet av offentliggjøringsforordningen.</p> <p><b>Offentliggjøringsforordningen</b> gjelder for finansmarkedsdeltakere og finansrådgivere slik de er definert i forordningen</p>	<p>Rapportering etter <b>taksonomiforordningen</b> skal inntas i redegjørelse om samfunnsansvar. Offentliggjøring etter <b>offentliggjøringsforordningen</b> skal presenteres på nettsider, i årlige fondsrapporter og i noen typer kommunikasjon med kunde og marked.</p>	<p>Rapportering etter <b>taksonomiforordningen</b> vil omfatte alle miljømål, og vil gjelde for de samme foretakene som er omfattet av Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), som trer i kraft i Norge i 2024. Informasjonen flyttes inn i årsberetning og skal revideres. <b>Offentliggjøringsforordningen</b> krever oppdatering av informasjon oppgitt for regnskapsår N-1.</p>	<p><b>Rapportering etter taksonomiforordningen</b> gjelder de foretak som er omfattet av CSRD. Se kapitlet <a href="#">Bærekraftsrapportering - utvidelser i rapporteringskrav</a> for detaljer om hvilke selskap som treffes i 2025.</p> <p><b>Ingen endringer i hvilke foretak som treffes av offentliggjøringsforordningen.</b></p>	



**Barbro Bruu**  
Direktør, Oslo

# Bærekrafts- rapportering – utvidelser i rapporterings- krav

Gjennom EUs *Green Deal* får vi nye og langt mer omfattende regler for bærekraftsrapportering. De nye kravene til bærekraftsrapportering vil gjelde en rekke norske foretak og setter flere, tydeligere og mer konkrete krav. Og rapporteringen må ha en logisk sammenheng med den finansielle rapporteringen. Dette stiller krav til styrets og revisjonsutvalgets involvering på nye områder.

## Hva er så de nye reglene, hvem må rapportere etter dem, når skal de rapportere og hva er det som skal rapporteres?

EU har vedtatt nye regler for bærekraftsrapportering, Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD, også kalt Bærekraftsdirektivet). Reglene er også tatt inn i norsk lovgivning, og gjennom en trinnvis implementering vil alle foretak som er omfattet av regelverket være underlagt rapporteringskravene. Finansdepartementets lovforslag ble vedtatt av Stortinget i juni 2024. De første foretakene vil, som ventet, ha rapporteringsplikt allerede for regnskapsåret 2024.

Frem til i dag har rapporteringskrav knyttet til bærekraft vært gitt gjennom regnskapslovens krav til redegjørelse om samfunnsansvar (§ 3-3 c) for enkelte foretak. Reglene erstattes nå av kravene som ligger i CSRD, først og fremst gjennom endringer i regnskapsloven, men også verdipapirhandelloven, allmennaksjeloven, finansforetaksloven og revisorloven/-forordningen endres på enkelte punkter.

### Hvorfor

Det regelverket vi har hatt for ikke-finansiell informasjon sikrer ikke informasjonsbehovet til brukerne av selskapenes rapportering, som investorer, forbrukere, myndighetene, mv., og informasjonsbehovet forventes å øke fremover. Regelverket skaper også utfordringer for foretakene som skal rapportere. Det mangler

presisjon i kravene, og det store antallet private standarder og rammeverk som eksisterer, gjør det vanskelig for foretakene å vite nøyaktig hvilken informasjon de skal rapportere.

Konsekvensen er at brukere som banker og investorer får mindre informasjon enn de ønsker, informasjonen er ikke sammenlignbar mellom ulike foretak og brukerne er usikre på påliteligheten og relevansen i det som blir rapportert. Manglende attestasjon av rapporteringen fra en uavhengig part bidrar også til tvil om riktigheten av rapporteringen.

### Hvem og når

Ved innføringen av CSRD i norsk lov vil langt flere foretak omfattes av krav til bærekraftsrapportering, og et sentralt kriterium som avgjør om man er omfattet eller ikke, er størrelse.

Rapporteringsplikten legges i første omgang på de største foretakene som er notert på regulert marked i EU (i Norge: Oslo Børs og Euronext Expand), banker, forsikringsforetak og kredittforetak. Og med “de største” menes foretak eller konsern med minst 500 ansatte, målt i årsverk, og med:

- Omsetning > MNOK 580, eller
- Eiendeler > MNOK 290

Tidspunkt for ikrafttredelse er regnskapsåret 2024.

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

- Ansatte > 250 årsverk,
- Omsetning > MNOK 580, eller
- Eiendeler > MNOK 290

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

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

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

Foretak utenfor EU som genererte en omsetning på mer enn € 150M innenfor EU i begge de to foregående regnskapsårene, og som har minst ett stort eller børsnotert datterforetak eller avdeling i EU med omsetning på minst € 40M, blir rapporteringspliktige fra og med regnskapsåret 2028. Datterforetaket skal publisere og tilgjengeliggjøre det ultimate morforetakets konsoliderte bærekraftsrapport.

Dersom foretaket utenfor EU ikke har et datterforetak i EU, vil avdelingen i EU ha plikt til å publisere og tilgjengeliggjøre bærekraftsrapporten til foretaket utenfor EU. Bærekraftsrapporten skal attesteres. Disse foretakene skal følge en egen rapporteringsstandard.

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

Foretakstypene som er rapporteringspliktige etter endringen i regnskapsloven tilsvarer foretakstypene som er omfattet av CSRD i EU. I tillegg er statsforetak omfattet av rapporteringsplikten.

#### Foretakstyper som omfattes

- Aksjeselskap
- Allmennaksjeselskaper
- Partrederier, ANS og KS hvor alle deltakerne som har ubegrenset ansvar, er selskaper med begrenset ansvar
- Banker
- Kredittforetak
- Forsikringsforetak
- Statsforetak
- Norsk filial av et foretak utenfor EØS med rapporteringsplikt etter CSRD
- Foretak over terskelverdiene som har utstedt verdipapirer som er notert på regulert marked i Norge og med Norge som hjemstat, uavhengig av foretaksform.

I tillegg til foretakstypene listet over, er det foreslått at andre foretakstyper kan bli omfattet av rapporteringsplikten etterhvert. Store samvirkeforetak og boligbyggelag er løftet frem som særlig aktuelle i første omgang. En utvidelse av typer foretak som kan bli omfattet av rapporteringsplikten, er begrunnet med at størrelse, virksomhet og rolle i kapitalmarkedet bør være avgjørende for krav om rapportering av bærekraftsinformasjon, ikke selskapsform.

Alternative investeringsfond (AIF) og UCITS-fond er unntatt fra kravene om bærekraftsrapportering.

Foretak som må rapportere etter CSRD, må også rapportere i henhold til taksonomien, se nærmere om dette i kapitlet [Bærekraftig finans og «taksonomien» - hva betyr det for norske foretak?](#).

#### Hva

Innføringen av CSRD innebærer en rekke nye krav til rapportering av bærekraftsinformasjon, og kravene blir utdypet ytterligere gjennom nye standarder for bærekraftsrapportering. For å identifisere hvilke temaer som er relevante for rapportering, skal foretakene gjennomføre en dobbel vesentlighetsanalyse. Innholdet i bærekraftsrapporten vil basere seg på utfallet av vesentlighetsanalysen. Overordnet skal man fortsatt beskrive foretakets påvirkning på *bærekraftsforhold* og beskrive hvordan bærekraftsforhold påvirker foretakets utvikling, resultat og stilling. Bærekraftsforhold er klima/miljø, sosiale forhold og arbeidsforhold,

overholdelse av menneskerettigheter, anti-korrupsjon og bekjempelse av bestikkelser, samt virksomhetsstyring. Du kan lese mer om dobbel vesentlighetsanalyse [her](#).

Foretakene må blant annet:

- Beskrive sin forretningsmodell og strategi
- Beskrive bærekraftsmål og utvikling, inklusive foretakets konkrete planer for å nå 1,5-gradersmålet i Parisavtalen og målet om klimanøytralitet innen 2030 og 2050
- Beskrive rollen til foretakets styrende organer knyttet til bærekraftstemaer, herunder styrets og revisjonsutvalgets ansvar
- Beskrive foretakets retningslinjer knyttet til bærekraft
- Gi informasjon om incentivordninger knyttet til bærekraftsforhold som tilbys medlemmer av foretakets styrende organer
- Beskrive due diligence-prosessen de har for å identifisere potensielle eller faktiske negative påvirkninger på mennesker, miljø og klima i egen virksomhet, fra egne produkter og tjenester, forretningsforhold og verdikjede, samt tiltak og resultater
- Beskrive de viktigste risikoene knyttet til bærekraftsforhold, inkludert foretakets viktigste avhengigheter av slike forhold, og hvordan foretaket håndterer slike risikoer
- Angi resultatindikatorer for foretakets negative påvirkning på miljø og samfunn
- Beskrive prosessen for å identifisere vesentlig bærekraftsinformasjon som skal rapporteres
- Merke informasjonen for analyseformål, slik at informasjonen blir maskinlesbar (ESEF)

Informasjonen skal attesteres av revisor eller, hvis nasjonal lovgiver tillater det, en annen uavhengig tredjepart. I første omgang er det ikke åpnet for alternative tilbydere av attestasjonstjenester i Norge.

### Rapporteringsstandarder

Som nevnt utdypes kravene i CSRD gjennom standarder for bærekraftsrapportering ([European Sustainability Reporting Standards - ESRS](#)), som er planlagt som forskrifter i Norge. Det vil være et krav å gjennomføre rapporteringen i henhold til disse standardene. Bærekraftsstandardene består av et sett med 12 standarder som dekker hele spekteret av bærekraftsforhold: klima/miljø, sosiale forhold, virksomhetsstyring og grunnleggende standarder som blant annet omhandler strategier, forretningsmodeller mv. Bærekraftsstandardene trådte i kraft i EU for regnskapsår som starter 1. januar 2024 eller senere.

Det jobbes også med utvikling av sektorspesifikke standarder for bærekraftsrapportering. Det vil si standarder som inneholder rapporteringskrav knyttet til bærekraftsforhold som er antatt vesentlig for selskaper innen spesifikke sektorer. Disse rapporteringskravene kommer i tillegg til kravene i de generelle standardene. Totalt er det foreslått ca 40 sektorstandarder, og disse skal vedtas innen 30. juni 2026. Vi forventer at det blir en høringsrunde på enkelte av sektorstandardene i løpet av 2024.

Også arbeidet med å utvikle en standard for små og mellomstore foretak (SMEs) er påbegynt.

Standarden vil sette nivået på forventet bærekraftsinformasjon fra børsnoterte SMEs. I tillegg kommer det en frivillig standard for SMEs uten lovpålagt rapporteringsplikt. Det skal også utvikles en egen rapporteringsstandard for rapporteringspliktige foretak utenfor EØS.

### Hvordan

Bærekraftsrapporten skal gis i en egen dedikert del av styrets årsberetning og struktureres i fire deler:

- Generell informasjon (ESRS 2)
- Miljøinformasjon, inkludert rapportering i tråd med EU-Taksonomiens artikkel 8
- Informasjon om sosiale forhold
- Informasjon om virksomhetsstyring

Foretak som plikter å utarbeide bærekraftsrapportering i samsvar med CSRD, skal utarbeide årsberetningen i et elektronisk format (XHTML). I tillegg skal bærekraftsinformasjonen, som også inkluderer taksonomirapporteringen, merkes (tagges) digitalt i henhold til en XBRL-taksonomi. Digital merking gjør informasjonen lesbar for maskiner, og legger bedre til rette for sammenligning og analyse av informasjon på tvers av selskaper. XBRL-taksonomien for merking av bærekraftsinformasjon ble sendt på høring i februar 2024.

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





**Torstein Ytterdal**  
Partner, Ålesund

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

Taksonomien er et klassifiseringssystem som setter krav til selskapers offentliggjøring av bærekraftsinformasjon, og skal gjennom rapporteringskrav legge til rette for bærekraftige investeringer. Her defineres hvilke aktiviteter som anses å kunne bidra til oppnåelsen av klima- og miljømål, og hva som er å anse som bærekraftig innenfor utvalgte sektorer. For norske foretak vil taksonomien gjelde rapportering for 2023 og senere.

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

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

Regelverket er bygd opp slik at det innføres stegvis for ulike typer foretak. For 2023 måtte følgende foretak rapportere etter taksonomien:

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

Merk at begrepet omsettelige verdipapirer omfatter aksjer og obligasjoner.

Fra og med 2024 vil rapporteringskravene etter taksonomien gjelde for alle selskaper som er omfattet av CSRD. I 2024 ventes det at grensene for omsetning og totale eiendeler økes til henholdsvis 580 mill. kroner og 290 mill. kroner.

For 2025 utvides rapporteringsreglene til å gjelde alle store foretak og konsern. Dette er foretak eller konsern som oppfyller minst to av følgende tre kriterier

- 250 årsverk
- 580 mill. kroner i omsetning (forutsatt at foreslått økning vedtas)
- 290 mill. kroner i totale eiendeler (forutsatt at foreslått økning vedtas)

Klassifiseringssystemet i EU-taksonomien tar utgangspunkt i seks konkrete miljømål, og disse har hver sin liste over økonomiske aktiviteter som er omfattet. For at en økonomisk aktivitet skal anses å være bærekraftig etter regelverket, må den bidra vesentlig til minst ett av de seks miljømålene i figuren ved siden av.

Å bidra vesentlig til et miljømål innebærer at aktiviteten må oppfylle et sett med tekniske kriterier som er spesifikke for hver av virksomhetens økonomiske aktiviteter som omfattes av taksonomien. I tillegg til å oppfylle disse kriteriene, er det et krav at den økonomiske aktiviteten ikke gjør betydelig

### De seks miljømålene definert i EU-taksonomien

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

### Krav

**Bidra vesentlig** til minst et av de seks miljømålene

**Ikke gjøre betydelig skade** på noen av de andre miljømålene

**Etterleve et minimumskrav** knyttet til nærmere angitt sosiale standarder



**Metode for å vurdere vesentlig bidrag og ikke til betydelig skade**

**Tekniske screening-kriterier**

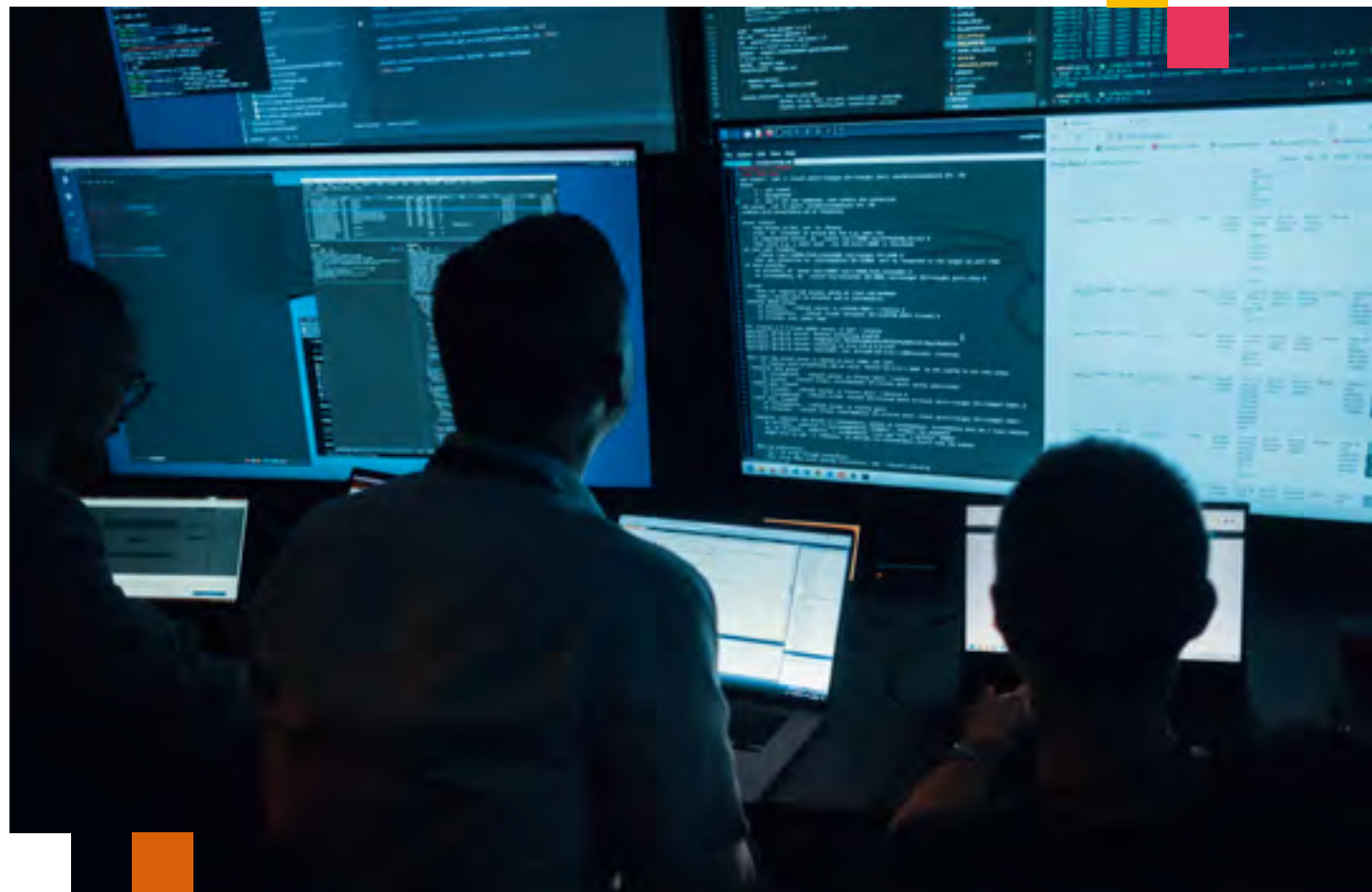


skade på noen av de andre miljømålene samt at foretaket oppfyller visse minstekrav til sosiale og styringsmessige forhold. Økonomiske aktiviteter som ikke er omfattet av taksonomien kan ikke rapporteres som bærekraftige.

I Norge er forordningen tatt inn i lov om [offentliggjøring av bærekraftsinformasjon i finanssektoren og et rammeverk for bærekraftige investeringer](#).

Regelverket innebærer omfattende rapportering og den nødvendige informasjonen kan være krevende å innhente. Ikke-finansielle foretak må redegjøre for andelen av sin omsetning samt drifts- og investeringsutgifter som kan knyttes til bærekraftige økonomiske aktiviteter. Dette vil vise hvilken andel av selskapenes omsetning som anses som bærekraftig, og i hvilken grad selskapenes investeringer bidrar til grønn omstilling. Finansforetakene har egne KPIer, og banker skal eksempelvis rapportere på hvilken andel av deres utlån som går til grønne investeringer, basert på kundenes taksonomirapportering.

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



Rapportering etter EU-taksonomien skal i 2024 inntas i bærekraftsrapporteringen i foretakenes årsberetning. Styret har samme ansvar for taksonomirapportering som for årsberetningen forøvrig. Dette innebærer at styret må sikre at foretakets internkontroll og risikostyring

i forbindelse med taksonomirapporteringen er hensiktsmessig utformet. I tillegg er styret ansvarlig for at informasjonen som rapporteres er korrekt. Styret, eller revisjonsutvalget, bør be ledelsen om å redegjøre for vurderingene som er gjort og hvordan data innhentes.



**Lars Helge Aasen**  
Partner, Oslo

# Skatte- og avgiftsnyheter i statsbudsjettet for 2024

Statsbudsjettet for 2024 inneholder ingen vesentlige endringer i skattesatser eller grunnlag for inntekts- og formuesskatt. Eierbeskatningen for 2024 vil derfor ligge på tilnærmet samme nivå som for 2023, med unntak av mindre justeringer i regler for beregning av formuesverdi for nærings-eiendom. Den såkalte “monsterskatten” på privat konsum i selskap er utsatt, og hvor det er varslet et justert forslag i 2024 med virkning fra inntektsåret 2025. Den største skatte- og avgiftsmessige nyheten ellers er forslag om innføring av grunnrenteskatt på landbasert vindkraft, og som foreslås innført

fra og med inntektsåret 2024, men med overgangsordninger for eksisterende vindkraftverk.

### Næringsbeskatning

#### Ekstra arbeidsgiveravgift

Det ble i 2023 innført en ekstra arbeidsgiveravgift på fem prosent for arbeidsinntekter over kr 750 000. Innslagspunktet for ekstra arbeidsgiveravgift er for 2024 besluttet økt fra kr 750 000 til kr 850 000. Som tidligere inntreerplikten til å betale ekstra arbeidsgiveravgift når beløpsgrensen overskrides for lønn mv. fra én og samme arbeidsgiver.

#### Differensiert arbeidsgiveravgift - fribeløpsordningen

Fribeløpet i arbeidsgiveravgiften er vedtatt økt fra 500 000 til 850 000 kroner per år. Fribeløpsordningen omfatter arbeidsgivere i sone Ia, sektorunntatte næringer og foretak i økonomiske vanskeligheter, og forutsetter at grensen for bagatellmessig støtte blir vedtatt hevet i EU.

For ytterligere informasjon om endringer i arbeidsgiveravgift vises til vår [gjennomgang av skatte- og avgiftsnyheter i statsbudsjettet for 2024](#).

#### Lovfesting av skattefritakspraksis ved fusjon og fisjon mv.

Det er vedtatt å lovfeste skattefritakspraksis knyttet til konvertering av fusjons- og fisjonsfordringer, grenseoverskridende fusjon av UCITS-fond og sammenslåing og deling av sparebanker der det opprettes en eller flere

sparebankstiftelser. Etter tidligere praksis ble det normalt innvilget skattefritak etter særskilt forvaltningsvedtak i nevnte tilfeller, men en lovfesting vil innebære en forenkling for både næringslivet og det offentlige.

Den skattemessige inngangsverdien på fusjons- og fisjonsfordring/-gjeld som oppstår i forbindelse med trekantfusjoner og fisjon etter fordringsmodellen, skal settes lik fordringens pålydende (fordringens regnskapsmessige verdi). Dette vil medføre at det normalt ikke vil oppstå skattemessig gevinst eller tap ved realisasjon (herunder konvertering) av slike fordringer.

Vedtatt gis virkning allerede fra og med inntektsåret 2023, og regelendringen gis tilbakevirkende kraft på tidligere gjennomførte fusjoner og fisjoner. Det betyr at selskap som allerede har slike fusjons- og fisjonsfordringer, gis adgang til skattefritt å utligne forskjellen mellom skattemessig og regnskapsmessig verdi på fordringen. Dette er betinget av at både mor- og datterselskap treffer samme beslutning.

For ytterligere informasjon om endringer av skattefritakspraksis vises til vår [gjennomgang av skatte- og avgiftsnyheter i statsbudsjettet for 2024](#).

#### Økt grense for direkte utgiftsføring

Grensen på kr 15 000 for direkte utgiftsføring

av kostnad til erverv av driftsmidler har vært uendret siden skattereformen i 1992, og er med virkning fra 2024 besluttet økt fra kr 15 000 til kr 30 000. Tilsvarende økning vil gjelde for fradrags- eller inntektsføring av rest på saldo og restsaldo på gevinst- og tapskonto.

#### Endringer i rentebegrensningsreglene

Departementet sendte i april 2023 på høring et forslag om endringer i rentebegrensningsreglene i skatteloven § 6-41. I tråd med høringen er det med virkning fra 2024 vedtatt å stramme inn reglene for fradragsføring av rentekostnader til nærstående utenfor konsern samt å endre reglene for hvordan konsernbidrag påvirker fradragsrammen (25 % av skattemessig EBITDA). Formålet er å gjøre rentebegrensningsreglene mer robuste mot uønskede tilpasninger.

#### Rentekostnader til nærstående utenfor konsern

Etter rentebegrensningsreglene er det mulig å få fullt skattemessig fradrag for rentekostnader dersom skattyter enten oppfyller egenkapitalunntaket eller er del av et norsk konsern med mindre enn NOK 25 millioner i rentekostnader. Disse unntakene gjelder imidlertid ikke dersom et selskap har totale netto rentekostnader som overskrider NOK 5 millioner og renter til nærstående utenfor konsernet.

Det er p.t. mulig å tilpasse seg denne begrensningen og få fradrag for rentekostnader

til nærstående part utenfor konsern ved å la finansieringen gå via andre konsernselskaper. Eksempel: Skattyter, selskap A, låner et gitt beløp fra nærstående part utenfor konsernet, og låner videre tilsvarende beløp til et annet selskap B i samme konsern med samme rentebetingelser. Selskap A har da netto rentekostnader på kr 0 og vil dermed få skattefradrag for sine rentekostnader til nærstående utenfor konsernet, og selskap B har netto rentekostnader til selskap A som er innenfor konsernet som er fullt ut fradragsberettiget.

For å hindre slike tilpasninger er det besluttet at det ved beregning av totale netto rentekostnader opp mot NOK 5 millioner terskelen ikke skal tas hensyn til netto konserninterne renteinntekter, hvor bestemmelsen bare får betydning for selskap som har rentekostnader til nærstående utenfor konsern. Ut fra eksempelet ovenfor vil det si at selskap A vil ha netto rentekostnader lik renter på lån fra nærstående part utenfor konsernet, da renteinntekter fra selskap B ikke skal hensyntas ved denne beregningen.

#### Konsernbidrag fra selskap som anvender egenkapitalbasert unntaksregel

Det er i dag en begrensning i skatteloven som innebærer at konsernbidrag mottatt fra selskap som anvender den egenkapitalbaserte unntaksregelen ikke kan medregnes ved beregning av fradragsrammen (25% av skattemessig EBITDA). Det har vært mulig å tilpasse seg denne regelen ved at Selskap A som benytter unntaksregelen gir konsernbidrag til Selskap B

som igjen gir konsernbidrag til Selskap C som kan medregne konsernbidraget ved beregning av fradragsrammen, ettersom Selskap B ikke anvender unntaksregelen.

Det er med virkning fra 2024 vedtatt at konsernbidrag som indirekte kommer fra et selskap som benytter den egenkapitalbaserte unntaksregelen ikke skal medregnes ved beregning av fradragsrammen. I eksempelet over, vil dette si at konsernbidraget fra Selskap B til Selskap C ikke kan medregnes (oppad til beløp mottatt fra selskap A) ved beregning av fradragsrammen.

Endringer i rentebegrensningsreglene får virkning fra og med inntektsåret 2024. For mer detaljert informasjon om foreslåtte endringer vises til [egen artikkel på PwC.no](#).

#### Grunnrenteskatt på landbasert vindkraft

Regjeringen innfører grunnrenteskatt på landbasert vindkraft med virkning fra 1. januar 2024. Det legges opp til en kontantstrømskatt etter modell fra vannkraftbeskatningen, hvor vindkraftprodusenter gis umiddelbare fradrag for nye investeringer. Sammenlignet med høringsforslaget fra høsten 2022 nedjusteres den effektive skattesatsen i regimet fra 40 til 25 prosent, noe som sammenholdt med skatt på alminnelig inntekt gir en samlet skatt på 47 prosent for vindkraftprodusenter. Videre har vi fått forbedrede overgangsregler for eksisterende vindkraftverk sammenlignet med det opprinnelige forslaget.

For ytterligere informasjon om foreslåtte endringer vises det til beskrivelse i vår [gjennomgang av forslag til statsbudsjett for 2024](#).

#### Personskatt

##### Formuesskatt - ingen endringer i bunnfradrag og beløpsgrenser

Bunnfradraget i formuesskatten blir for 2024 på 1,7 mill. kroner (3,4 mill. kroner for ektepar) samtidig som at innslagspunktet på 20 mill. kroner for trinn 2 og beløpsgrense på 10 mill. kroner for høy verdsettelse av primærbolig, videreføres nominelt tilsvarende som for inntektsåret 2023.

##### Formuesskatt - verdsettelse av næringseiendom

Ved fastsettelse av formuesverdien for næringseiendom benyttes det en kalkulasjonsfaktor basert på snittrenten for statsobligasjoner med 10 års løpetid gjennom inntektsåret. Kalkulasjonsfaktoren økes med 1 prosentpoeng for både utleid og ikke-utleid næringseiendom utenfor storbyene Oslo, Bergen, Trondheim og Stavanger. Den foreslåtte økning i kalkulasjonsrenten på 1 prosentpoeng tilsvarer med dagens rentenivå en reduksjon i beregnet utleieverdi på om lag 10 prosent.

Vedtatte endringer er begrunnet i at verdsettelse i områder med spredt bosetting synes å være særlig overvurdert. Sammenholdt med den alminnelige renteoppgangen i samfunnet, vil vedtatte endringer kunne gi en betydelig reduksjon av formuesverdien for personlige

aksjonærer i eiendomsselskap. Eiere av næringsseiendom har ellers mulighet til å få nedsatt formuesverdien ved å dokumentere en lavere markedsverdi enn den beregnede verdien (den såkalte «sikkerhetsventilen»).

Endringer trer i kraft med virkning fra inntektsåret 2024. For ikke-børsnoterte selskap som eier næringsseiendom skal de nye reglene benyttes i skattemeldingen for 2023, slik at formuesverdien på selskapets aksjer kan benyttes ved fastsetting av de personlige aksjonærenes formuesgrunnlag for inntektsåret 2024. Skattedirektoratet vil utarbeide nærmere veiledning.

For nærmere informasjon om [formuesverdssettelse av næringsseiendom](#) vises til egen artikkel på PwC.no.

### Omtalesaker

#### Beskatning av privat konsum i selskap (“monsterskatten”)

Finansdepartementet sendte sommeren 2022 på høring et forslag om innføring av særregler for skatlegging av disposisjonsretten til visse formuesobjekter i privateide og kontrollerte selskap. Forslaget, som var ment å redusere omfanget av privat konsum i selskap og forenkle skattemyndighetenes kontrollarbeid, var i realiteten en stoppregel for eie av visse formuesobjekter i privateide selskaper og skapte stor debatt særlig knyttet til virkningene for selskap som driver utleievirksomhet.

I statsbudsjettet for 2023 varslet regjeringen at det ville bli fremlagt et justert forslag i løpet



av 2023, med ikrafttredelse fra og med 2024. I statsbudsjettet for 2024 har regjeringen imidlertid utsatt forslaget igjen, med den begrunnelse at det er vanskelig å finne en god balanse mellom skattyternes forutberegnelighet og forenkling av Skatteetatens kontrolloppgave. Det uttales at man ønsker å arbeide videre med justeringer før det fremmes et mer målrettet forslag i 2024, med ikrafttredelse i 2025. Som i statsbudsjettet for 2023 gjøres det oppmerksom på at privat konsum i selskap fortsatt er et prioritert område for Skatteetaten.

### Pilar 2 - global minimumsbeskatning av store konserner

I 2021 oppnådde medlemslandene i OECD og G20s Inclusive Framework enighet om en to-pilarløsning som skal redusere skattekonkurranse mellom landene og skadevirkningene av internasjonal skattetilpasning. Pilar 2 skal sikre en minimumsbeskatning av store, flernasjonale konserner på minimum 15%.

Den 6. juni 2023 publiserte regjeringen et høringsnotat om implementering av deler av OECDs modellregelverk i norsk rett. Reglene vil omfatte konserner med global omsetning på over 750 millioner EURO og vil innebære at konserner med lavere effektiv skattesats i Norge enn minimumskravet på 15% blir skattepliktige for såkalt "top up tax", og som tar utgangspunkt i forskjellen mellom konsernets faktiske og justerte skattesats.

Finansdepartementet kom 24. november 2023 med en proposisjon til Stortinget med forslag til lov om suppleringskatt på underbeskattet inntekt i konserner ("suppleringskatteloven"). Loven foreslås å tre i kraft fra inntektsåret 2024, og vil få virkning for regnskapsår som starter etter 31. desember 2023. Reglene vil gi betydelige kostnader til implementering, rapportering og etterlevelse, både for skattemyndighetene og de berørte skattyterne.

For ytterligere informasjon om foreliggende forslag til [ny lov om global minimumsbeskatning](#) vises til egen artikkel på PwC.no.

### Rederiskatteordningen

I forbindelse med fremleggelsen av revidert nasjonalbudsjett for 2020 anmodet Stortinget regjeringen om å utrede muligheten for at selskaper innenfor rederiskatteordningen skulle kunne bedrive ordinær virksomhet i tillegg til kvalifiserende virksomhet. Den ordinære virksomheten skulle da skattlegges etter de ordinære skattereglene.

Solberg-regjeringen sendte 24. september 2021 ut et høringsforslag om å innføre adgang for rederibeskattede selskaper til å utføre visse typer skipsfartsrelatert virksomhet (delt virksomhet). Finansdepartementet har i forslag til statsbudsjett for 2024 uttalt at det bør være en høy terskel for å gjøre endringer av rederiskatteordningen i løpet av den godkjente perioden og vil derfor ikke fremme forslag om å tillate delt virksomhet i rederiskatteordningen.

### Grunnrenteskatt på havbruk til havs

Ved innføringen av grunnrenteskatt på havbruk ba Stortinget regjeringen om å utrede et forslag til innføring av grunnrenteskatt på havbruk til havs. Regjeringen fastholder i statsbudsjettet for 2024 at det ikke skal innføres grunnrenteskatt på offshore havbruk på nåværende tidspunkt. Dette begrunnes med at havbruk til havs er mer mobil enn eksisterende oppdrett i fjordene, samt at havbruk til havs fortsatt er i en utviklingsfase.

For ytterligere informasjon om omtalesaker vises til vår [gjennomgang av skatte- og avgiftsnyheter i statsbudsjettet for 2024](#).



# MVA-nyheter med relevans for styret

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

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

Nedenfor vil vi kort angi noen av endringene som har skjedd i mva-rapporteringen, slik at



**Marit Barth**  
Partner, Oslo

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

### **Modernisering av MVA rapportering - økt kontrollvirksomhet**

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

### **SAF-T rapportering er obligatorisk**

Fra 1. januar 2020 er alle bokføringspliktige forpliktet til å kunne levere regnskapsdata, på transaksjonsnivå, i SAF-T-format (filtype xml). Norske ERP-systemer vil normalt ha funksjonalitet til å trekke ut regnskapsdata i SAF-T formatet. Dersom deler av dataene ligger i et forsystem, flere systemer eller selskapet bruker et globalt ERP-system, vil det erfaringsmessig være mer utfordrende å være i stand til å levere i riktig format innen fristen på 14 dager. Vi anbefaler at styret får bekreftet at selskapet er i stand til å levere regnskapsdata i SAF-T-format, da dette ofte kreves av revisor. Det har også kommet avklaringer knyttet til finansnæringen og kravet til SAF-T.

Skatteetaten krever for finans- og forsikringsbransjen at spesifikasjoner fra fagsystemer er inkludert i SAF-T filen fra 1. januar 2024.

### **Konsekvenser ved manglende rapportering av SAF-T**

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

### **Dynamisk MVA melding fra 2022**

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

Siden rapporteringen er mer detaljert på mva-koder, opplever vi at skattemyndighetene foretar mer målrettede og hyppigere kontroller. Det er derfor enda viktigere å sikre at selskapet har kontroll på mva-behandlingen for virksomheten og sikre korrekt rapportering på nytt format.

### **Typiske fallgruver - MVA**

Det er en rekke fallgruver innenfor MVA området som er svært bransjespesifikke. Vi anbefaler styret å utfordre ledelsen på hvilke som gjelder den aktuelle virksomheten og hvordan disse håndteres. Eksempler på slike fallgruver er økt mva-kostnad som følge av manglende dokumentasjonskrav ved eksport, tjenester og varer til sokkelen, bruk og dokumentasjon av fordelingsnøkler, transaksjonskostnader, reorganiseringer, aktivitet utenfor Norge og mellommannssituasjoner. Vi ser også ofte mva-behandling på transaksjoner innen samme konsern ikke vurderes "da man er i samme konsern", eksempelvis management fee, fellesregistreringer og fordelingsnøkler, og konsernlån.

### **Nyheter - MVA**

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

- Overføring av justeringsrett ved overføring av infrastruktur til kommuner, [les mer her](#).
- Kjøp av tjenester fra utlandet - nye regler fra 2023, [les mer her](#).
- Krav til beregning av uttaks-MVA ved innleid



- arbeidskraft, [les mer her](#).
- Tidfesting av omtvistede krav ved tilvirkningskontrakter, [les mer her](#).
- Havvind, [les mer om viktige avklaringer her](#).
- Nye tollregler, [les mer her om endringene](#).
- Ny rapporteringsplikt for tilbydere av betalingstjenester i EU (CESOP), [les mer her](#).
- Nye retningslinjer fra Oslo kommune som kan bidra til at utbyggere i Oslo sparer MVA på kostnader til ny infrastruktur, les mer i [her](#) og vår [her](#).
- Ny dom om moms på transaksjonskostnader fra utlandet, [les mer her](#).
- Ny praksis - Skatteetaten godtar likevel MVA-fradrag i tilfeller der et selskap med et pågående byggeprosjekt tas ut av fellesregistrering, [les mer her](#).
- Ny teknologi som kan bidra til å automatisere, forenkle og forbedre prosessene i bedriftens skatteavdeling, [les her](#).
- I [statsbudsjettet](#) ble det bla. vedtatt følgende endringer fra 1. januar 2023:
  - Innføre MVA på salg og utleie av elbiler over NOK 500t
  - avvikle fritaket for elektroniske nyhetstjenester
  - innføre avgiftsplikt på fjernleverbare tjenester fra utlandet til forbrukere/ ikke-næringsdrivende, eksempelvis rene holdingselskaper
- I statsbudsjettet for 2024 er det bl.a foreslått avvikling av mva-fritaket for hydrogenbaserte elbiler, og endringer i mva-fritaket for aviser, [les mer her](#).

- Det er foreslått nye mva-regler om utleie og leasing av personkjøretøy fra 1. januar 2024. Reglene vil gjøre leie og leasing av biler litt mer ugunstig mht. mva, [les mer her](#).
- I en ny dom fra lagmannsretten uttales det at en norsk næringsdrivende ikke får momsfradrag for kostnader knyttet til omsetning som finner sted i utlandet. Dette synes å være i strid med tidligere praksis fra skattemyndighetene, [se vår artikkel](#).
- Finansdepartementet har sendt på høring et forslag om å innføre en tidsperiode for hvor lenge tap på kundefordringer mellom nærstående selskap kan stå uoppgjort før tapsavskjæringsregelen for ordinære fordringer kommer til anvendelse. Tidsperioden foreslås satt til 12 måneder. Det foreslås en tilsvarende tidsperiode på hvor lenge kundefordringer mellom nærstående kan stå ubetalt uten bortfall av adgangen til å tapsføre merverdiavgift. For skatt foreslås det også innført en tilsvarende tidsperiode for rentefordringer. Høringsfristen er 5. august 2024.
- I revidert budsjett ble det orientert om at departementet vurderer tjenesteflyt over landegrensen mellom hovedkontor og filial. Etter dagens regler, kan hovedkontor/filial i Norge anskaffe tjenester fra hovedkontor/filial i utlandet uten at det oppstår plikt til avgiftsberegning i Norge. Etter departementets syn bryter dette med destinasjonsprinsippet og det kan lede til en konkurransemessig fordel for multinasjonale foretak. Departementet utreder derfor

ulike alternativer for å «løse problemet» slik det omtales i budsjettet, da de ønsker større grad av destinasjonsbeskatning og nøytralitet. Departementet tar sikte på å sende et endringsforslag på høring i løpet av høsten 2024. Det er ventet at dette forslaget potensielt vil kunne få stor betydning for aktører med omfattende transaksjoner mellom hovedkontor og filial hvor det ikke foreligger fradragsrett for inngående mva i Norge.



**Kjell Richard Manskow**  
Partner, Stavanger

# Aksjelov- endringer

Endringene i aksjelovgivning har de senere årene båret mer preg av justeringer enn større endringer. Nedenfor gis en kort informasjon om de endringene som er innført i 2023 og foreslåtte endringer. Den siste ikrafttrådte endringen gjelder bortfall av krav til statsborgerskap for selskapets ledelse, dette er omtalt i avsnittet om endringer fra 1. juli 2023. Av større betydning er nok de nye reglene for kjønns sammensetning i styret. Disse innføres gradvis, og vil med virkning for 2024 omfatte alle foretak med mer enn 100 millioner kroner i samlede drifts- og finansinntekter.

## **Endringer trådt i kraft i 2023**

Aksjeeiernes rett til å delta og stemme på generalforsamlingen (registreringsdato)

Det fulgte tidligere av allmennaksjeloven § 4-2 tredje ledd at det i vedtektene kunne fastsettes at retten til

å delta og stemme på generalforsamlingen bare kunne utøves når ervervet var innført i aksjeeierregisteret den femte virkedagen før generalforsamlingen.

Bestemmelsen er opphevet med virkning fra 1. juli 2023, og det er samtidig gjort endringer i allmennaksjeloven § 5-2 slik at kun den som er aksjeeier fem virkedager før generalforsamlingen (registreringsdatoen), har rett til å stemme på generalforsamlingen. Dette innebærer at erververen på registreringsdatoen må være innført i aksjeeierregisteret eller ha meldt og godtgjort ervervet. Aksjer som erverves etter registreringsdatoen gir ikke rett til å delta og stemme, mens retten til å delta og stemme er i behold for aksjer solgt etter registreringsdatoen.

Bestemmelsen gjelder også for aksjeselskaper med aksjer registrert i en verdipapirsentral, jf. aksjeloven § 4-4 tredje ledd bokstav a.

#### Krav om påmelding til generalforsamling

Etter allmennaksjeloven § 5-3 var det tidligere slik at det i vedtektene kunne fastsettes krav om at aksjeeiere som ville delta i generalforsamlingen, skulle meddele dette til selskapet innen en bestemt frist. Fristen kunne ikke utløpe tidligere enn fem dager før møtet.

Bestemmelsen ble endret med virkning fra 1. juli 2023 slik at eiere av forvalterregistrerte aksjer som vil delta på generalforsamlingen, må gi selskapet melding om dette på forhånd - altså uavhengig av eventuell vedtektsfestet

påmeldingsfrist. For aksjonærer hvis aksjeeie ikke er forvalterregistrert videreføres tidligere regel om at det kan vedtektsfestes en påmeldingsfrist. I begge tilfeller må melding være mottatt av selskapet senest to virkedager før generalforsamlingen. Likevel slik at styret, før innkalling er sendt, kan fastsette en senere frist for meldingen.

Bestemmelsen gjelder også for gjennomføring av generalforsamling i aksjeselskaper med aksjer registrert i en verdipapirsentral, jf. aksjeloven § 4-4 tredje ledd b.

#### Innsyn i reelle eierforhold mv.

Det er innført endringer i allmennaksjeloven § 4-10 fjerde ledd.

For det første presiseres her i bestemmelsens første punktum at dersom selskapet eller offentlig myndighet krever det, plikter forvalter - uten ugrunnet opphold - å oppgi bestemte opplysninger om aksjeeiernes navn og adresse, antall aksjer og i den utstrekning det anmodes om det, eventuell aksjeklasse og ervervsdato.

For det andre lovfestes det i bestemmelsens annet og tredje punktum en plikt for formidlere om å videreformidle anmodning og opplysninger etter første punktum, samt en plikt for formidler om å utlevere opplysninger som anmodet om.

Bestemmelsen gjelder også for aksjeselskaper registrert i verdipapirsentral, jf. aksjeloven § 4-4 annet ledd.

#### Melding fra selskapet til eiere av forvalterregistrerte aksjer

Det er innført ny § 1-8 i allmennaksjeloven. Bestemmelsen innebærer at meldinger fra selskapet til eiere av forvalterregistrerte aksjer skal sendes forvalteren. Dette gjelder likevel ikke dersom meldingen er sendt direkte til eier. Dette omfatter typisk innkalling til generalforsamling.

Bestemmelsen gjelder også for aksjeselskapers meldinger til eiere av forvalterregistrerte aksjer, jf. aksjeloven § 1-7 tredje ledd.

#### Gjennomføring av digitaliseringsdirektivet

Aksjeloven § 2-1 (Stiftelsesdokumentet): Tidligere åpnet bestemmelsen kun for elektronisk stiftelse av aksjeselskap gjennom Foretaksregisterets elektroniske løsning. Lovendringen innebærer at elektroniske løsninger for stiftelse kan utvikles også av andre aktører enn Brønnøysundregistrene og godkjennes av registerfører til bruk ved elektronisk stiftelse.

#### Aksjeloven og allmennaksjeloven § 6-11 (Krav til styremedlemmer og daglig leder)

Paragrafen regulerer tilknytningskrav for daglig leder og styret. Etter tidligere § 6-11 i aksjeloven og allmennaksjeloven ble det stilt et tilknytningskrav ved at daglig leder og minst halvparten av styret enten var bosatt i Norge eller var både bosatt i og statsborgere av en EØS-stat, Storbritannia eller Nord-Irland. Lovendringen innebærer at nasjonalitetskravet er opphevet, og etter de nye reglene må daglig

leder og minst halvparten av styrets medlemmer være bosatt i en stat som er part i EØS-avtalen, Storbritannia, Nord-Irland eller Sveits.

Allmennaksjeloven [§ 6-36](#) (Krav til bedriftsforsamlingens medlemmer mv): Paragrafen regulerer tilknytningskrav for medlemmer av bedriftsforsamlingen. Etter tidligere § 6-36 annet ledd ble det stilt et tilknytningskrav ved at minst halvdel av bedriftsforsamlingens medlemmer skulle være bosatt i Norge eller var både bosatt i og statsborgere av en EØS-stat, Storbritannia eller Nord-Irland. Lovendringen innebærer at nasjonalitetskravet nå er opphevet, og etter de nye reglene må minst halvparten av bedriftsforsamlingens medlemmer være bosatt i en stat som er part i EØS-avtalen, Storbritannia, Nord-Irland eller Sveits.

### Endringer som trer i kraft i 2024

#### Krav til kjønnsbalanse i norske styrer

Før sommeren 2023 la regjeringen frem et lovforslag om krav til kjønnsbalanse i styrer i de vanligste foretaksformene. Lovforslaget ble vedtatt av Stortinget i desember, og i [aksjeloven/allmennaksjeloven](#) er dette nedfelt som endringer i hhv §§ 6-11 a, 6-11 b og 20-6.

Lovendringen innfører krav til kjønns sammensetningen i styrene i norske foretak av en viss størrelse. Har disse foretakene minst tre styremedlemmer, skal maksimalt mellom 67 og 50 prosent av disse ha samme kjønn, avhengig av hvor mange det er i styret. I praksis blir dette ofte omtalt som et 40 prosent krav. Det stilles egne krav til kjønns sammensetningen

for varamedlemmer, og for styre- og varamedlemmer som velges av og blant de ansatte.

Følgende foretak får nå krav på seg til kjønnsbalansert styresammensetning:

- De som har slike krav etter regelverket i dag (blant annet børsnoterte foretak)
- Aksjeselskaper, samvirkeforetak eller boligbyggelag som enten har mer enn 50 millioner kroner i samlede drifts- og finansinntekter, eller flere enn 30 ansatte. Det samme gjelder ansvarlige selskaper som bare har juridiske personer som deltakere
- Samvirkeforetak eller boligbyggelag med mer enn 500 medlemmer/andelseiere
- Stiftelser som er næringsdrivende eller som har utdeling som formål, eller der en offentlig myndighet velger minst ett styremedlem

Der det er krav til sammensetningen i dag trer reglene i kraft uten overgangsregler. For andre foretak vil reglene bli innført gradvis gjennom fem trinn fra 2024 og frem til 1. juli 2028.

Første trinn skal oppfylles senest 31. desember 2024, og kravet må da innfris av foretak med mer enn 100 millioner i samlede drifts- og finansinntekter pr 31. desember 2023. I praksis vil dette for de foretak som omfattes i 2024 være et krav de må forholde seg til ved første ordinære generalforsamling i 2024.



# Endringer i regnskapsreglene (IFRS)

For regnskapsåret 2024 er det få endringer på regnskapsområdet, og for de fleste foretak påvirker endringene kun noteopplysninger. Vurder så tidlig som mulig om foretaket berøres av endringene og eventuell regnskapsmessig effekt.

Endringene gjelder følgende områder:

- Skillet mellom kort og langsiktig gjeld
- Innregning av variabel leie ved salgstransaksjoner med tilbakeleie
- Nye regler for noteopplysninger ved omvendt factoring

[Fokusområder for årsregnskapet 2023](#) omtales i eget kapittel.

**Tine Svae**  
Partner, Oslo

For at en forpliktelse skal klassifiseres som langsiktig, er det et krav i IAS 1 at foretaket på balansedagen har rett til å utsette betalingen i minst tolv måneder. Årets endringer i IAS 1 avklarer at lånebetingelser (covenants) som foretaket må oppfylle først etter balansedagen ikke skal påvirke denne vurderingen. Samtidig innføres det krav om ytterligere noteinformasjon om lånevilkår.

I juni 2020 fikk vi en fortolkning fra IFRS sitt fortolkningsorgan (IFRIC) som anga hvordan selger i sale-leaseback-transaksjoner skal måle bruksrett-eiendelen, og derigjennom hvordan selgeren skal fastsette gevinst eller tap ved sale leaseback-transaksjoner der transaksjonen kvalifiserer som et salg etter IFRS 15, og hvor leiebetalinger inkluderer variable elementer som ikke avhenger av en indeks eller rente. Uttalelsen til IFRIC adresserte likevel ikke etterfølgende måling av leieforpliktelsen. Endringene i IFRS 16 har som mål å adressere dette gapet. IFRS 16 spesifiserer nå at ved etterfølgende måling av leieforpliktelsen, skal dette gjøres slik at selger ikke innregner gevinst eller tap knyttet til den innregnede bruksretteiendelen.

I IFRS 7 *Finansielle instrumenter - opplysninger* inntas det fra 2024 ytterligere notekrav knyttet til omvendt factoring. Hensikten med endringen er å gjøre investorene i stand til å vurdere effekten slike ordninger har på foretakets forpliktelser, kontantstrømmer og eksponering mot likviditetsrisiko.

Ledelsen bør kartlegge konsekvensene endringene vil ha tidlig på året. Dette gjelder særlig de som bruker omvendt factoring, da de nye opplysningskravene kan bety at datafangst må tilpasses.





**Audun Bakke Andersen**  
Partner, Oslo

# Endringer i regnskapsreglene (GRS) og regnskapsloven

For regnskapsåret 2024 er det vedtatt en rekke endringer i regnskapsreglene, og det som treffer de fleste foretakene er nye kategorier for gruppering av regnskapspliktige foretak og økte grenser for foretaksstørrelser. På bærekraftsområdet får vi en betydelig endring for berørte foretak gjennom omfattende rapporteringskrav. Selskaper som er notert på Euronext Growth vil ikke lenger ha anledning til å rapportere etter reglene for små foretak.

## Regnskapsåret 2024

### Bærekraftsrapportering. Endringer i lovens inndeling av regnskapspliktige.

Bærekraftsdirektivet (CSRD) er nå innført i norsk lovgivning, og dette innebærer en betydelig utvidelse i omfanget av rapporteringsplikten og hvem som er rapporteringspliktige foretak.

Endringene i regnskapsloven gir vesentlige endringer i lovens inndeling av regnskapspliktige, og gruppen store foretak defineres ved størrelseskriterier, ikke om de er ASA eller notert på regulert marked slik som tidligere.

Etter endringene i regnskapsloven inndeles de regnskapspliktige etter

- Størrelseskategorier
- Foretakstype
- Foretak av allmenn interesse, og innenfor denne kategorien er spørsmålet om foretaket er notert eller unotert av stor betydning

Du kan lese mer om hvem som blir bærekraftsrapporteringspliktige, og hva som skal rapporteres i Styrebokens kapittel [Bærekraftsrapportering - utvidelser i rapporteringskrav](#).

Foretak som ikke er bærekraftsrapporteringspliktige, kan likevel bli påvirket av lovendringene hvis de som følge av lovendringene er flyttet til en ny størrelseskategori.

For foretak som går over fra kategorien *øvrige*

foretak til store foretak vil endringen innebære økte notekrav på følgende områder:

- Finansiell markedsrisiko fordelt på arter av risiko - [rl § 7-5](#)
- Oversikt over rentereguleringstidspunkter og gjennomsnittlig rente på obligasjoner - [rl § 7-20](#)
- Ved obligasjonslån, konvertible lån og langsiktig gjeld til kredittinstitusjoner: Opplyse om avdragsstruktur, gjennomsnittlig rente og særlige vilkår - [rl § 7-21](#)
- Aksjer/andeler spesifisert på enkelte

styremedlemmer og nærstående - [rl § 7-26](#)

- Utvidede krav vedrørende ytelser til ledende personer - [rl § 7-31b](#)

Det er ingen andre forskjeller mellom øvrige og store foretak innenfor god regnskapsskikk.

Små foretak får en ny underkategori benevnt *mikroforetak*. Det er ingen lempinger for mikroforetak i NRS 8 *Små foretak*. Kategorien mikroforetak er kun innført for å unnta de minste noterte foretakene fra bærekraftsrapportering.

### Størrelseskategorier Nye kategorier og grenser

		Små foretak og konsern		Mellomstore foretak og konsern	Store foretak og konsern
		Mikroforetak			
1. Størrelse (2 av 3 kriterier)	Balansesum	< MNOK 5	< MNOK 84	Regnskapspliktige som ikke er mikroforetak, små foretak eller store foretak.	> MNOK 290
	Salgsinntekter	< MNOK 10	< MNOK 168		> MNOK 580
	Antall årsverk	< 10	< 50		> 250

**Morselskap:** Kategoriseres basert på konsernets størrelse (mellomstort konsern = mellomstor mor)

**Konsern:** Dersom begrensningen av størrelse gjøres smalet, dvs. uten eliminering, øker grenseverdiene for balansesum og slagsinntekter 20 %

**Salgsinntekter:** Inntekter fra andre kilder dersom salgsinntekter ikke er relevant. Særskilte bestemmelser for forsikringsforetak, kredittinstitusjoner og foretak etablert i tredjeland.



### Justering av grensene for foretaksstørrelser

Det er en betydelig økning i terskelverdiene for små foretak. Store foretak er nå definert gjennom terskelverdier på balansesum, salgsinntekter og antall årsverk, se tabell foran..

tidligere terskelverdiene for små foretak for å definere hvilke foretak som omfattes av bestemmelsene og hvilke som faller utenfor virkeområdet til loven. Se eget kapittel om [Åpenhetsloven](#).

### Forutsatt at forslaget blir vedtatt vil:

- Flere foretak defineres som små foretak og kan benytte forenklingsreglene i regnskapsloven.
- Hvem som blir rapporteringspliktige i henhold til åpenhetsloven endres ikke. Det betyr at åpenhetsloven fortsatt vil bruke de

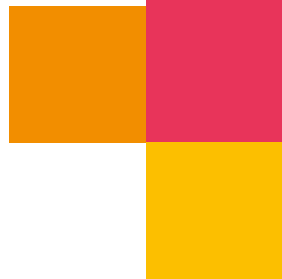
Grensene for små foretak		
	Rskl § 1-6 før lovendring	Vedtatt lovendring
Balansesum	MNOK 35	MNOK 84
Salgsinntekt	MNOK 70	MNOK 168
Antall årsverk	50	50

Grensene for store foretak	
	Vedtatt lovendring
Balansesum	MNOK 290
Salgsinntekt	MNOK 580
Antall årsverk	250





# Utvalgte emner



# Bærekraft

## - et overblikk

Temaet bærekraft og spesielt klima befinner seg høyt oppe på den regulatoriske agendaen for tiden. Nye reguleringer som store og børsnoterte foretak må forholde seg til har kommet og kommer, og klimarisiko og taksonomirapportering er prioriterte områder for tilsynsmyndighetene. Ny regulering innebærer blant annet vesentlig utvidete rapporteringskrav.

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

### Hva er bærekraft?

Bærekraft er en utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov. Bærekraft omtales gjerne som «ESG», som står for «Environmental, Social and Governance». ESG eller «miljø-, sosiale og forretningsmessige forhold» på norsk, og representerer en helhetlig tilnærming til bærekraft.

For å bekjempe globale utfordringer som klimaendringer, globalt overforbruk, forurensning og sosiale forskjeller

**Hanne Sælemyr Johansen**  
Partner, Bergen

er det behov for omstilling til en bærekraftig utvikling. Et av de viktigste initiativene fra EU for en bærekraftig omstilling er “the Green Deal”. Gjennom dette initiativet har EU laget en ambisiøs plan om et klimanøytralt EU innen 2025 for å nå målene i Parisavtalen om å begrense global oppvarming til 1.5 grader. Videre skal klimagassutslippene reduseres med 55 % innen 2030 og energibruk skal omstilles fra fossil til fornybar. Omstillingen - “det grønne skiftet” - er kapitalkrevende, og fordrer at næringslivet bidrar. For å styre privat kapital til bærekraftige investeringer har EU introdusert en rekke tiltak. To av de mest sentrale virkemidlene er EU-taksonomien og CSRD, som også vil gjelde i Norge.

### Taksonomien

EU-taksonomien er et klassifiseringssystem for å bestemme om en økonomisk aktivitet er bærekraftig eller ikke. Taksonomien innføres trinnvis, for de største børsnoterte foretakene først, fra og med regnskapsåret 2023. Med EU-taksonomien må foretakene rapportere på hvilken andel av de økonomiske aktivitetene som anses å være bærekraftige. Hvorvidt en økonomisk aktivitet er bærekraftig, vil blant annet måles mot definerte klima- og miljømål. Rapporteringspliktige foretak vil utvides i takt med rapporteringsplikten etter CSRD. Fra og med 2024 skal rapportering etter taksonomien være en del av bærekraftsrapporten etter CSRD. EU-taksonomien er nærmere omtalt i [eget kapittel](#).

### CSRD

CSRD står for Corporate Sustainability

Reporting Directive og er et nytt regelverk for pliktig bærekraftsrapportering. CSRD innføres også trinnvis, for de største børsnoterte foretakene først, fra og med regnskapsåret 2024. De største foretakene i Norge måtte tidligere avgi en redegjørelse om samfunnsansvar. Denne redegjørelsen erstattes av bærekraftsrapporten etter CSRD fra og med 2024. Redegjørelsen om samfunnsansvar ble derfor avgitt siste gang for regnskapsåret 2023. Dette betyr at foretak som foreløpig ikke skal rapportere etter CSRD grunnet trinnvis innføring av rapporteringskravet, ikke har krav om å utarbeide redegjørelse om samfunnsansvar i denne mellomperioden.

Med CSRD får foretakene en betydelig utvidet rapportering sammenlignet med tidligere krav til bærekraftsrapportering. Det blir obligatorisk å følge europeiske rapporteringsstandarder som utdyper CSRD og gir omfattende og detaljerte rapporteringskrav, de såkalte European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Rapporteringsstandardene er basert på eksisterende internasjonale rammeverk for bærekraftsrapportering, som GRI, TCFD og GHG-protokollen. Se mer om disse rammeverkene under. Det blir også krav om elektronisk merking av bærekraftsrapporten og rapporten skal attesteres av revisor.

CSRD er nærmere omtalt i [eget kapittel](#).

### Internasjonale initiativer og rammeverk

Foruten initiativene til bærekraftsrapportering som kommer fra EU, er det også andre tiltak

innen bærekraftsrapportering som kan få betydning for norske foretak. International Sustainability Standards Board (ISSB) - utarbeider globale standarder for rapportering av bærekraft med investorfokus, og disse skal sikre en integrert rapportering med IFRS. ISSB har foreløpig publisert to standarder for bærekraftsrapportering: en generell standard og en med fokus på klima. Det er opp til det enkelte land å pålegge bærekraftsrapportering i samsvar med ISSB-standardene. Det er ingenting som tyder på at ISSB-standardene blir pliktige i Norge.

USAs Securities and Exchange Commission (SEC) har også publisert en standard for bærekraftsrapportering, men dette er et smalere forslag med fokus på klimarelaterte risikoer og muligheter. SEC har foreløpig stanset ikrafttredelse av standarden i påvente av en rettslig vurdering av reglene.

Eksisterende rammeverk blir benyttet i dagens frivillige bærekraftsrapporteringer. I tillegg er nye rammeverk, som de europeiske rapporteringsstandardene (ESRS), basert på de eksisterende rammeverkene. Det er særlig tre internasjonale rammeverk som er sentrale:

GRI - Global Reporting Initiative - er en standard med prinsipper og veiledning for helhetlig rapportering av bærekraft. GRI er foreløpig verdens og Norges mest brukte rammeverk for bærekraftsrapportering. GRI har fokus på vesentlige tema innen økonomi, miljø og samfunn. Se nærmere omtale [her](#).

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

GHG-protokollen eller Greenhouse Gas protocol er den mest brukte standarden for klimaregnskap. GHG-protokollen er en internasjonalt anerkjent standard som definerer krav og gir veiledning om hvordan en organisasjons klimaavtrykk skal måles. GHG-protokollen er omtalt [her](#).

### **Integrer bærekraft i den løpende virksomhetsstyringen**

Arbeidet med bærekraft handler om mer enn rapportering. For å sikre en robust rapportering bør foretakene integrere bærekraftsrisikoer og -muligheter i forretningsstrategien og den løpende ledelsesrapporteringen. Styringsmodell, strategi, risikostyring og måling knyttet til bærekraft har historisk fått for lite oppmerksomhet. De børsnoterte foretakene er på veldig forskjellige stadier for integrering av bærekraft i virksomhetsstyringen og rapporteringen. Den økte oppmerksomheten mot temaet innebærer at det nå er helt nødvendig for alle store og børsnoterte foretak å ta stilling til styringsmodell og rapportering på området. Det er kun slik de kan møte forventninger fra regulerende myndigheter og omverden på relevant måte og gjøre seg klar for kommende obligatoriske rapporteringskrav.

En styringsmodell som ivaretar bærekraft i løpende drift bør være på plass i de store og børsnoterte foretakene. Her har styret et ansvar!

Les mer om styrets ansvar og oppgaver i [Bærekraft i styrerommet](#).

### **Bærekraft - et prioritert område for Finanstilsynet**

Klimarisiko og bærekraft er høyt oppe på agendaen til regulerende myndigheter i Norge og internasjonalt, og det er høye forventninger til mer detaljert redegjørelse for klimarisiko.

I 2022 gjennomførte Finanstilsynet et tematisyn rettet mot blant annet børsnoterte foretak om deres behandling av klimarisiko i årsregnskapet og i bærekraftsrapporteringen for 2021. Finanstilsynet publiserte [tilsynsrapporten](#) i desember 2022.

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

Finanstilsynets gjennomgang av bærekraftsrapporter for 2022 viser bedring i bærekraftsrapporteringen, men det er fortsatt svak rapportering om klimarelaterte forhold. Finanstilsynets prioriterte områder for 2023 innen bærekraft er taksonomirapportering, klimarelaterte forhold som klimamål, handlinger og fremdrift og klimagassutslipp

i scope 3. Videre er tilsynsmyndigheten opptatt av at selskapene har bevissthet rundt sammenhengen mellom klimarisiko i bærekraftsrapporten og i den finansielle rapporteringen.

Du kan lese mer om Finanstilsynets prioriteringer for 2023 [her](#).

### **Bærekraftig omstilling i alle ledd**

Regulerende myndigheter iverksetter en rekke tiltak for en bærekraftig omstilling. Kommende regulering kan treffe næringslivet på ulike måter. Blant annet kan nevnes EUs nye regelverk for grønne obligasjoner som kan ha betydning for selskaper som vil gå til markedet for å skaffe finansiering. For å merke en obligasjon som grønn, må midlene benyttes til økonomiske aktiviteter som er bærekraftige i henhold til taksonomien.

Et annet virkemiddel for bærekraftig omstilling er bruk av skatter og avgifter. EUs Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) er et eksempel på dette. CBAM er en karbontoll på visse varer som importeres til EU. Formålet er å hindre at vareproduksjon flyttes til land med lavere klimaambisjoner og lavere prising av utslipp enn det EU har. Les mer om [CBAM](#) på PwCs skatteblogg.

[EU: Bærekraftig finans TCFD Recommendations](#)  
[EC Guidelines on reporting climate-related information \(2019\)](#)



# Skatt og avgift i et bærekrafts- perspektiv

Skatt og avgift står helt sentralt i et bærekraftig samfunn. Skatte- og avgiftsregler benyttes aktivt som et virkemiddel for å få aktører til å gjennomføre eller avstå fra bestemt adferd. Et eksempel er CO2-avgift. I tillegg er skatteinntekter helt avgjørende for at samfunnet skal fungere. Investorer, kreditorer, myndigheter, ansatte og samfunnet for øvrig stiller i økende grad krav til at virksomheter har en rimelig og bærekraftig tilnærming til skatt.

Klimaendringene er blant de største risikoene foretak står overfor. Rapportering på klimapåvirkning og klimarelaterte muligheter, risikoer og tiltak har blitt

**Hilde Thorstad**  
Partner, Oslo

en klar og tydelig forventning fra interessenter og myndigheter. Lange tidshorisonter gjør imidlertid at klimarapportering lett blir nedprioritert i styrerommet. Dette må unngås! I en verden i omstilling er god klimarapportering et innsyn i foretakets levedyktighet, konkurransevne og bunnlinje.

### Avgift

Det er viktig at styret er involvert i strategisk planlegging og styring av avgifter. Og er styret inneforstått med hvem som er involvert og ansvarlig for de ulike type avgiftene?

Avgifter er et sentralt virkemiddel for å fremme miljømessig bærekraft, tvinge frem endringer i utslippstunge produksjonsprosesser og redusere negativ påvirkning på klimaet. Dette ser vi spesielt gjennom økte satser på miljøavgifter, innføring av karbontoll i EU (CBAM - se eget avsnitt under), og innlemmelse av maritim bransje i klimavotesystemet ETS (Emission Trading System).

Også innenfor avgiftsområdet ser man at nye rapporteringskrav i bærekraftssegmentet blir innført, på lik linje med skatteområdet, for eksempel innenfor CBAM. Gode spørsmål styret bør stille:

- Hvem har ansvaret for implementeringen av nye avgifter som iverksettes, gjøres det en vesentlighetsanalyse om hvilke avgifter som vil kunne treffe, og hvordan de vil treffe?
- Hvilket informasjons- og datagrunnlag benytter styret som underlag for å kartlegge og vurdere virkninger for selskapet? Og hvilke roller, funksjoner og ressurser bør være involvert i dette arbeidet?
- Har selskapet en tiltaksplan for å redusere avgiftsbelagte utslipp?

### CBAM

EU har vedtatt å innføre en Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) som innebærer en ny betaling (toll) på importerte varer, basert på utslipp fra produksjonen av varen. Den norske regjeringen har lagt til grunn at CBAM ikke er EØS-relevant, og har derfor ennå ikke innført dette systemet. Selv om systemet ikke er innført i Norge per nå, ser vi at norske selskaper som eksporterer varer til EU i økende grad mottar omfattende skjemaer for utfylling av CO<sub>2</sub>-utslipp på de varene de enten er mellomleverandør eller produsent av.

EU er pr nå i en obligatorisk rapporteringsfase som varer frem til 1. januar 2026. Fra 2026 vil karbontollen innføres som en finansiell byrde, og alle importører av produkter som treffer produktlisten vil bli ilagt en sats etter det faktiske CO<sub>2</sub>-utslippet på den importerte varen. Produkter som rammes er i første omgang jern, stål, aluminium, sement, hydrogen, elektrisitet og kunstgjødsel.

### Skatt

I OECDs Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct (2023) er skatt og avgift fremhevet som ett av ti sentrale områder for ansvarlig virksomhetsstyring. I retningslinjene fremheves viktigheten av at foretak bidrar til det offentlige gjennom

skatter der hvor foretaket utøver virksomhet. Skatteinntekter er helt avgjørende for at det offentlige skal kunne legge til rette for tilgang til kvalifisert arbeidskraft, infrastruktur, effektive domstoler og regulatoriske myndigheter som gir rimelige og rettferdige rammevilkår. Samspillet mellom virksomheter og samfunn har fått økt fokus de senere år, særlig i lys av finanskrisen og COVID-19 hvor offentlige myndigheter bidro med store summer for å redde næringsliv. Skatt har blitt et fokusområde for investorer, banker, interesseorganisasjoner og samfunnet for øvrig. Eksempelvis uttaler NBIM (forvalter av Statens Pensjonsfond Utland) i publiseringen av "Tax and Transparency" klare forventninger på skatteområdet overfor selskapene de investerer i: "We expect companies to adopt appropriate and prudent tax policies and to be transparent about where they generate economic value."

Dersom man ser nærmere på hva som kjenner seg ut for foretak med god tilnærming til skatt, er det gjennomgående for disse at skatt er definert som et vesentlig forhold ved utøvelse av virksomheten, og at skattemessig etterlevelse er løftet opp som et fokusområde hos ledelse og styre.

For å sikre etterlevelse på skatteområdet og vise at dette tilstrebes gjennom daglig drift, bør foretaket ha etablert et rammeverk for

håndtering av skatt. Rammeverket vil bestå av flere deler. For det første må det etableres en skattepolicy som trekker grensene for hva styret anser som akseptabel skatteadferd. I tillegg til skattepolicy, bør foretaket ha etablert rutiner, retningslinjer og instruksjoner for hvordan skatt håndteres i den daglige driften. Forventningene til hvordan skatt skal håndteres bør kommuniseres ut i alle deler av organisasjonen slik at det er klart når, hvem og hvordan skatterapporteringer skal gjennomføres og hvordan problemstillinger skal håndteres. Rammeverket for håndtering av skatt bør være et element i foretakets internkontroll.

Et godt rammeverk for håndtering av skatt vil vise foretakets interesser at man har mekanismer på plass for å håndtere skattemessige problemstillinger etterhvert som de oppstår, i tillegg til at man opptrer som en ansvarlig samfunnsaktør.



**Robert Andersen**  
Partner, Kristiansand





**Tom Notland**  
Partner, Stavanger

# Tilnærming til skatt

Synet på skatt har utviklet seg fra å være en ren kostnad for å drive forretninger til å bli en pris for tilgang til offentlige goder som kompetent arbeidskraft, infrastruktur, effektive regulatorer og domstoler, og ikke minst, myndigheter med vilje og evne til å benytte betydelige motkonjunkturtiltak i ekstreme tider. Myndigheter, investorer, banker og øvrige interessenter krever en ansvarlig tilnærming til skatt. Det stilles store krav til styre og ledelse om forståelse av materielle skatteregler, men også hvordan skatt skal håndteres i foretakets daglige drift.

## **Foretakets tilnærming til skatt**

Styret har et ansvar for å maksimere verdier for aksjonærene. Innenfor dette mandatet tilligger det styret å unngå unødvendige kostnader, herunder skattekostnader. Dette medfører et motsetningsforhold mellom maksimering av aksjonærverdier på den ene siden og skattekostnad på den andre. Likevel, det er fullt ut akseptert at man tilpasser seg skattereglene på en måte som reduserer

skattekostnader, men tilpasninger må være innenfor regelverket, herunder hva som er lovgivers intensjon med reglene.

Hva slags tilnærming et foretak skal ha på skatt bør drøftes og forankres i foretakets øverste ledelse. Styret har ansvar for å definere hvordan foretaket skal forholde seg til skattemessige problemstillinger, herunder hvor langt foretaket skal gå i skattetilpasninger. I tillegg bør foretaket utarbeide retningslinjer for hvordan skatt etterleves i den daglige driften. Alle transaksjoner og disposisjoner vil ha en skattemessig side. Foretakets tilnærming til skatt bør derfor kommuniseres ut til alle ledd i organisasjonen, og det bør sikres at alle ansatte med roller tilknyttet skatt gis nødvendig opplæring og verktøy. Dette skal sikre at regelverket etterleves. Retningslinjer, manualer, instruksjoner og så videre som konkretiserer foretakets tilnærming på skatteområdet, bør ha en forankring i styret.

Ser vi nærmere på grensene for skattemessig tilpasning, så finnes det noen yttergrenser uavhengig av om det kan argumenteres for at foretaket agerer innenfor lovens bokstav og formål. Yttergrensene kjennetegnes gjerne av transaksjoner eller disposisjoner som:

- Mangler eller har liten forretningsmessig substans.
- Gir liten skattepliktig inntekt, men resulterer i skattemessige fordeler.
- Forutsetter konstruerte, kunstige, forbigående, forhåndsbestemte, komplekse eller kommersielt unødvendige steg i gjennomføringen.

- Preges av forventede inntekter som fremstår uforholdsmessige store sammenlignet med tjenester/varer solgt eller investert beløp.
- Samme transaksjon gir skattemessige fordeler i ulike jurisdiksjoner.

Selv om det finnes unntak, bør den klare hovedregelen være at foretaket avstår fra transaksjoner og disposisjoner med de opplistede kjennetegnene. Dersom man likevel, etter grundig overveielse, vurderer gjennomføring av transaksjoner med slike kjennetegn, må det gjennomføres forsterkede kontrolltiltak for å sikre at skatterisikoen reduseres til et akseptabelt nivå. Slike kontrolltiltak kan for eksempel være en uavhengig vurdering av rådgiver, anmodning om bindende forhåndsuttalelse fra skattemyndighetene, at det opplyses detalj om transaksjonen eller disposisjonen i vedlegg til skattemeldingen med videre.

For foretak og konsern som opererer internasjonalt, stilles det ekstra krav til aktsomhet ved tilnærmingen til skatt. De fleste grenseoverskridende transaksjoner og disposisjoner vil ha skattemessige konsekvenser i to eller flere land. Dersom det er inngått skatteavtale mellom landene, vil det avhjelpe risiko for dobbeltbeskatning for de fleste type transaksjoner og disposisjoner.

Tradisjonelt har multinasjonale konsern dratt nytte av inkonsekvens mellom ulike nasjonale regelsett og skatteavtalen, og dermed oppnådd lavere effektiv skatt enn rene nasjonale foretak.

Internasjonalt, og da særlig OECD/G20-landenes arbeid med BEPS-prosjektet (Base Erosion and Profits Shifting), har i stor grad hatt som formål å hindre uønsket bruk av skatteavtalen og inkonsekvens i nasjonale regelsett. Mer enn 140 land har forpliktet seg til å følge anbefalingene fra BEPS-prosjektet. Disse anbefalingene innebærer blant annet innføring av bestemmelser for å hindre misbruk av skatteavtaler, lavere terskel for å etablere skattemessig tilstedeværelse (fast driftssted), regler som hindrer misbruk av regler som gir fradrag for samme kostnad i flere land, og regler som medfører at inntekter ikke blir gjenstand for skattlegging. I tillegg har BEPS medført at mange land som tidligere ikke skattla lavt beskattet utenlandsinntekt, nå har innført regler tilsvarende norske NOKUS-regler. I tillegg har mange land nå også innført regler for land-for-land rapportering, internrettslige misbruksbestemmelser og regler for mellomstatlig informasjonsutveksling om skatteforhold.

### Global minimumsskatt

I kjølvannet av BEPS bestemte OECD/G20 at man skulle se nærmere på innføring av regler for global minimumsskatt. Formålet med global minimumsskatt er å tette muligheten for større multinasjonale foretak til å kanalisere inntekter til lavskatteland. I 2023 vedtok EU et direktiv som innfører regler om global minimumsskatt. Norge har fulgt etter og lagt seg på linje med EU. Flere andre land har også fulgt med.

### To pilarer

Global minimumsskatt er bygget på to pilarer. Pilar 1 innebærer at markedsstaten gis større

adgang til å skattlegge inntekter fra digital virksomhet enn hva tilfellet er i dag. Historisk har skatteplikt krevd fysisk tilstedeværelse, noe foretak som tilbyr digitale tjenester og digitale plattformer har i liten grad. Pilar 1 vil først og fremst medføre at teknologiforetak som har inntekter fra digital tjenesteyting eller innhenting av opplysninger vil kunne skattlegges i stater der tjenestene ytes og informasjon samles inn. Foruten skatteproveny, er ett av formålene med Pilar 1 å sikre større likebehandling mellom tradisjonell virksomhet og digital virksomhet.

Pilar 2 er den mest vesentlige delen av den globale minimumsskatten. Reglene retter seg mot store konsern (med mer enn EUR 750 millioner i omsetning) hvor formålet er å sikre at konsernets inntekter, uansett hvor i verden disse er opptjent, blir gjenstand for minimum 15 % skatt.

Pilar 2 er vedtatt i EU gjennom et direktiv, og pålegger EU-medlemsstatene å innføre Pilar 2-regler i nasjonal rett fra og med 2024. I Norge foreligger et forslag tilsvarende EUs direktiv, og det er antatt at reglene blir vedtatt med virkning fra 1. januar 2024.

Utviklingen på skatteområdet, både nasjonalt og internasjonalt, har medført at rammene for skattemessige tilpasninger snevres inn. I tillegg ser man at myndigheter, investorer, banker og øvrige interessenter stiller krav til at foretak har en ansvarlig tilnærming til skatt. Det stilles store krav til styre og ledelse om forståelse av materielle skatteregler, men også hvordan skatt skal håndteres i foretakets daglige drift.





**Thomas Steffensen**  
Partner, Oslo

# Transaksjoner mellom nærstående

En høy andel av verdenshandelen skjer mellom parter som er nærstående, og der ulike eierkonstellasjoner styrer hvem som handler med hvem. Det er viktig å huske på at hvert aksjeselskap utgjør et selvstendig rettssubjekt. Dette innebærer at styret i selskapet må ivareta selskapets egen interesse, uavhengig av konsernets interesser eller særinteresser hos aksjonærer eller andre konsernselskap.

Både aksje- og skattelovgivningen stiller krav til innholdet i avtaler mellom nærstående. Styret må påse at det etableres rutiner og sikre at organisasjonen har tilstrekkelig kunnskap og kapasitet, og det må føre kontroll med at rutinene overholdes.

## Mangelfull etterlevelse kan medføre økonomisk risiko samt skatte- og omdømmerisiko.

### Styrets huskeliste for transaksjoner med nærstående

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

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

### Nærmere om kravene i lovgivningen

#### Vanlige forretningsmessige vilkår og prinsipper

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

#### Armlengdeprinsippet

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

#### Avtaler mellom nærstående

Etter aksjeloven [§ 3-8](#) skal styret godkjenne enkelte avtaler mellom selskapet og en aksjeeier, en aksjeeiers morselskap, et styremedlem eller daglig leder, samt nærstående til disse. Bestemmelsen gjelder avtaler der selskapets ytelse har en virkelig verdi som er større enn 2,5 % av

balansesummen i selskapets sist godkjente årsregnskap.

Det er flere unntak som gjør at slik godkjenning ikke kreves. Viktigst er kanskje unntaket for avtaler som inngås som ledd i selskapets vanlige virksomhet og som er grunnet på vanlige forretningsmessige vilkår og prinsipper. Det er også gitt unntak for avtaler der selskapets ytelse har en virkelig verdi som utgjør mindre enn 100 000 kroner. Styret bør være godt kjent med disse unntakene.

#### Redegjørelse, erklæring og revisorbekreftelse

Styret må vurdere om aksjeloven [§ 3-8](#) kommer til anvendelse, og i så fall sørge for at det utarbeides en redegjørelse for avtalen. Redegjørelsen bør omfatte hva avtalen går ut på, selskapets rolle i avtaleforholdet, partene, og hvorfor bestemmelsen kommer til anvendelse. Redegjørelsen skal være bekreftet av revisor, og for at revisor skal kunne avgi en slik bekreftelse kreves det normalt at det utarbeides en underliggende verdsettelse av de overførte ytelsene. Generelt vil det det være en fordel å involvere revisor så tidlig som mulig i slike transaksjoner, slik at man er sikker på at revisor er enig i metodikken og prinsippene som benyttes.

Styret skal også avgi en erklæring om at avtalen er i selskapets interesse, at det er rimelig samsvar mellom verdien av det vederlaget

selskapet skal yte og verdien av det vederlaget selskapet skal motta, og at kravet til forsvarlig egenkapital og likviditet vil være oppfylt.

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

#### Allmennaksjeselskaper

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

#### Skatterapportering

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

transaksjoner mellom norske selskap, samt disposisjoner med faste driftssteder.

Skatteforvaltningsloven § 8-12 krever at store flernasjonale konsern må rapportere overordnet informasjon om aktiviteten i alle land hvor konsernet har virksomhet. Norske morselskap med datterselskap i utlandet hvor samlet inntekt overstiger 6,5 milliarder kroner, skal levere land-for-land rapport (CbCR) innen 31. desember i året etter regnskapsåret. En konsekvens av mangelfull eller uriktig skatterapportering er endret skattefastsetting, med tilhørende tilleggsskatt og forsinkelsesrenter.

#### Internprisingsdokumentasjon

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

selskap som er hjemmehørende i utlandet kan være omfattet av andre lokale krav.

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




# Habilitet

Spørsmål om habilitet for enkeltmedlemmer i styret kan oppstå. Da er det viktig at forholdet raskt kommer på bordet og blir håndtert før saken som knyttes til habilitetsspørsmålet skal behandles i styret. I artikkelen gir vi veiledning om hvordan styret og styremedlemmet selv kan gjøre habilitetsvurderinger.

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

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

Vår erfaring er at styremedlemmer i aksjeselskaper tenderer til å anta at man er inhabil oftere enn hva man faktisk er. Dette er selvfølgelig bedre enn det motsatte, hvor man opptrer som habil når man faktisk er inhabil. Som styremedlem bør du ha en lav terskel for å foreta slike



**Peter Wallace**  
Partner, Oslo

vurderinger, og du bør sørge for å dokumentere vurderingen og hvordan du har konkludert.

### **Et styremedlem skal opptre lojalt**

Et overordnet prinsipp for styremedlemmer er at de i sine verv skal opptre lojalt og aktsomt overfor selskapet og dets interesser. Habilitetsreglenes formål er å sikre at du som styremedlem ikke legger vekt på særinteresse ved behandlingen og avgjørelsen av saker.

Ved behandling av saker hvor du som styremedlem har en særinteresse i saken, og det er risiko for konflikt mellom særinteressen og plikten til å ivareta selskapets interesse, skal du derfor ikke delta i behandlingen.

### **Hva menes med særinteresse?**

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

### **Vurdering av habilitet**

Styremedlemmet må selv vurdere om vedkommende har en særinteresse i saken og legge frem sin egen vurdering for styret. Den som kan være inhabil, bør normalt ikke delta i diskusjoner om egen habilitet eller være med

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

Eksempler på situasjoner der det foreligger en særinteresse kan være saker hvor styremedlemmet er kontraktsmotpart til selskapet, enten personlig eller gjennom et annet selskap vedkommende har betydelig interesse i, ved godkjenning av salg av egne aksjer i selskapet eller ved beslutninger om at selskapet skal yte lån eller stille sikkerhet for lån til styremedlemmet eller nærstående til styremedlemmet. Inhabilitet er ikke nødvendigvis til stede i en sak som involverer arbeidsgiveren til styremedlemmet, med mindre saken kan ha en personlig betydning for styremedlemmet.

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

For ansattevalgte styremedlemmer gjelder en særlig lovfestet representasjonsrett. Retten er begrunnet med betydningen de ansattevalgtes deltakelse har i behandlingen

av saker med konsekvens for de ansatte som gruppe. Hensikten med representasjon i styret er nettopp at de ansattes interesser skal ha et talerør, og innflytelse i styret.

### **Inhabilt medlem har deltatt i en beslutning**

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

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



# Nytten av god kommunikasjon med revisor

God kommunikasjon med revisor kan bidra til at du gjør en bedre jobb som styremedlem. Din revisor har mange kontaktpunkter med styret hvorav noen er lovpålagt. Bruk møtene med revisor til å øke innsikten i revisors arbeid og hvordan dette kan styrke styrets oppfølging av tilsyns- og forvaltningsansvaret det har.

Styret må etter reglene sørge for å gjennomføre et møte med revisor i løpet av året der ledelsen ikke er tilstede. Vår erfaring er at samtalene mellom revisor og styret oppfattes som en verdifull mulighet for styret til å stille spørsmål styremedlemmene gjerne kan tenke seg å stille uten ledelsen tilstede. Vi opplever at styret eksempelvis benytter møtet til å snakke om samarbeidet mellom revisor og ledelsen, revisors oppfatning av administrasjonens kapasitet og kompetanse, forståelse av regelverk eller revisors meninger om kvaliteten på foretakets interne kontroll. Styret kan også ønske å diskutere revisors rolle,

**Marius Kaland Olsen**  
Partner, Bergen

betydningen av innhold i nummererte brev fra revisor, betydningen av et fortsatt drift-avsnitt i revisjonsberetningen, grensene for styrets ansvar når usikkerheten knyttet til fortsatt drift øker, og hvordan revisor benytter sin vesentlighetsgrense.

### Kommunikasjon med styret

Lovreglene inneholder krav til revisors skriftlige kommunikasjon med styret. Den skriftlige kommunikasjonen hjelper styret med å underbygge og dokumentere sin oppfølging av sitt tilsyns- og forvaltningsansvar generelt samt oppfølging av regnskapsrapporteringsprosessen og revisor spesielt.

Konsekvenser av påpekte feil og mangler for revisjonen og revisjonsberetningen, og om forholdet kan lede til ansvar for styret, er blant forholdene revisor skal kommunisere skriftlig om til styret. Det samme gjelder og svakheter i internkontroll. Så langt har lovreglene handlet om finansiell rapportering. Med implementeringen av krav om bærekraftsrapportering (CSRD) vil revisors skriftlige kommunikasjon også omfatte feil og mangler og svakheter i interne kontroller i tilknytning til bærekraftsrapporteringen.

Vesentlige mangler i foretakets interne kontroll, brudd på bokføringsreglene og andre lovkrav samt avdekkede misligheter, er et minimum av hva revisor skal påpeke. Kommunikasjonen kan være i brev form eller på annen måte skriftlig, for eksempel en presentasjon. Kommunikasjonen skal nummereres.

Der påpekte forhold ikke rettes opp, men vedvarer, må revisor kommunisere på nytt og eventuelt påpeke at forholdet kan få den konsekvens at revisor plikter å trekke seg fra oppdraget.





**Vidar Stjern Nordtømme**  
Direktør, Oslo

# Børser i Norge og tilhørende regler

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

## **Opptakskrav på markedsplasser for aksjer**

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

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

<b>Krav om due diligence? (Finansiell og juridisk)</b>	Krav om (forenklet) juridisk- og finansiell due diligence. Euronext Growth-rådgiver skal vurdere omfanget av due diligence-undersøkelsene. Krav om uavhengighet for due diligence-rådgiver.	Full finansiell og juridisk due diligence. Krav om uavhengighet for due diligence-rådgivere.	Full finansiell og juridisk due diligence. Krav om uavhengighet for due diligence-rådgivere.
<b>Likviditet / arbeidskapital</b>	12 måneder fra første dag aksjene er tatt opp til handel. Kapitalhenting i forbindelse med notering kan hensyntas.	12 måneder fra første noteringsdag. Kapitalhenting i forbindelse med notering kan hensyntas.  Finansiell due diligence-rådgiver gjennomgår likviditesprognosen og rapporterer til Oslo Børs.	12 måneder fra første noteringsdag. Kapitalhenting i forbindelse med notering kan hensyntas.  Finansiell due diligence-rådgiver gjennomgår likviditesprognosen og rapporterer til Oslo Børs.
<b>Informasjonsdokument/ noteringsprospekt</b>	Krav om et såkalt Informasjonsdokument, mindre omfattende enn et EØS-prospekt. Godkjennes av Oslo Børs.	Krav til EØS-noteringsprospekt. Godkjennes av Finanstilsynet.	Krav til EØS-noteringsprospekt. Godkjennes av Finanstilsynet.
<b>Regnskapsspråk</b>	GRS, IFRS og andre aksepterte standarder.	IFRS og IFRS-ekvivalente standarder.	IFRS og IFRS-ekvivalente standarder.
<b>Historikk og virksomhet</b>	Hovedregel er 2 år med konsoliderte regnskaper, men unntak kan gis, blant annet ved at siste delårsrapport er fullt ut revidert. Ikke krav om at virksomheten har startet.	Som minimum et revidert årsregnskap eller revidert delårsregnskap. Virksomheten må ha startet.	3 år med konsoliderte regnskaper. Ikke krav til inntekter, men krav om at vesentlig del av virksomheten har bestått i disse tre årene. Børsen kan gi unntak.
<b>Finansiell, periodisk rapportering</b>	Hel- og halvårlig. Frist for rapportering er 1 måned senere ift Euronext Expand og Oslo Børs.	Hel- og halvårlig. Helårsregnskap innen 4 måneder, halvår innen 2 måneder. Markedspraksis er kvartalsvis rapportering	Hel- og halvårlig. Helårsregnskap innen 4 måneder, halvår innen 2 måneder. Markedspraksis er kvartalsvis rapportering.
<b>ESEF</b>	Nei	Ja	Ja
<b>Krav om offentliggjøring av insideinformasjon</b>	Informasjonsplikt om insideinformasjon gjelder fra søknadstidspunktet.	Informasjonsplikt om insideinformasjon gjelder fra søknadstidspunktet.	Informasjonsplikt om insideinformasjon gjelder fra søknadstidspunktet.

<b>Krav om redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse («corporate governance»)</b>	Nei	Ja, krav om å redegjøre for utsteders prinsipper og praksis vedrørende foretaksstyring. Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (“NUES”) sin anbefaling må følges.	Ja, krav om å redegjøre for utsteders prinsipper og praksis vedrørende foretaksstyring. Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (“NUES”) sin anbefaling må følges.
<b>CSRD - EUs bærekraftsdirektiv</b>	Nei, men kan være aktuelt fra 2025 avhengig av størrelse på foretaket.	Ja, fra 2024 eller 2026 avhengig av størrelse på foretaket.	Ja, fra 2024 eller 2026 avhengig av størrelse på foretaket.
<b>Taksonomiforordningen</b>	Nei, men kan være aktuelt fra 2025 avhengig av størrelse på foretaket.	Ja, fra 2023 avhengig av størrelse på foretaket.	Ja, fra 2023 avhengig av størrelse på foretaket
<b>Styre og styreutvalg</b>	Krav til egnethet. Minst ett styremedlem må innfri definerte kompetansekrav.	Krav om egnethet. Minst 2 styremedlemmer må være uavhengig. Minimum 40% av styret må være kvinner/menn. Alle styremedlemmer må innfri definerte kompetansekrav. Krav om revisjonsutvalg og kompensasjonsutvalg. Nominasjonskomite anbefalt av NUES.	Krav om egnethet. Minst 2 styremedlemmer må være uavhengig. Minimum 40% av styret må være kvinner/menn. Alle styremedlemmer må innfri definerte kompetansekrav. Krav om revisjonsutvalg og kompensasjonsutvalg. Nominasjonskomite anbefalt av NUES.

### Euronext-markedene

Etter at Oslo Børs ble en del av Euronext i 2020 har selskaper på Oslo Børs sine markeds-plasser nå tilgang til et større investor publikum enn tidligere da Oslo Børs var en selvstendig børs. Det betyr økt tilgang til kapital, likviditet og interesse. Oslo Børs har også blitt underlagt et regelverk som er harmonisert på tvers av Euronext-børsene i hele Europa. Euronext-regelverket inkluderer harmoniserte regelverk per børsmarked (regelbok I) og ikke-harmoniserte eller lokale regelverk som gjelder den enkelte lokasjon eller jurisdiksjon (regelbok II og annen veiledning). Regulatoriske myndigheter fra hvert

land (Finanstilsynet i Norge) godkjenner de harmoniserte reglene i fellesskap og de ikke-harmoniserte godkjennes av hvert enkelt lands myndigheter alene.

Euronext-markedene består av Oslo Børs, Euronext Expand, Euronext Growth, Euronext NOTC-listen og Euronext Family & Friends-listen. Oslo Børs og Euronext Expand er definert som regulerte markeder. Euronext Growth er en multilateral handelsfasilitet, noe som innebærer et enklere alternativ til de tradisjonelle regulerte markedene. Denne markeds-plassen er særlig relevant for mindre og mellomstore selskaper

hvor det blant annet er enklere krav til å få aksjer tatt opp til handel og mindre omfattende krav til periodisk finansiell rapportering enn på de regulerte markedene.

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

### Euronext NOTC-listen og Family & Friends-listen

Det enkleste kapitalmarkedet i Norge er *Euronext NOTC-listen* (“NOTC”) som eies og reguleres av

Oslo Børs ASA, men som profileres separat fra Euronext Oslo Børs. Selskaper som har støtte fra en investeringsbank til å hente kapital, kan bli registrert<sup>4</sup> på NOTC-listen etter søknad fra investeringsbanken og selskapet. Opptakskravene for NOTC er beskjedne (minst 50 aksjonærer, minst 1 års historikk, og minst 20 mill NOK i markedsverdi). NOTC-listen forvalter også Family & Friends-listen, som er ment for mindre selskaper (estimert markedsverdi av selskapets aksjer må være *mindre* enn NOK 100 millioner). I de siste par årene har Euronext Growth overtatt mye av funksjonen til NOTC som markeds plass.

### Euronext Growth-listen

Opptakskravene til handel<sup>5</sup> på Euronext Growth ("EG") er mer krevende enn opptakskravene for NOTC. For opptak til handel på EG kreves det at selskapet oppnevner en Euronext Growth-rådgiver. Denne rådgiveren skal vurdere omfanget av due diligence-undersøkelsene (både juridisk og finansiell.) Selskapene må som hovedregel ha to år med reviderte (og dersom aktuelt, konsoliderte) regnskaper, og være i stand til å rapportere års- og halvårsregnskap. Selskapene må inneha 15 % fri flyt<sup>6</sup> i aksjene og minimum 30 børsposteiere<sup>7</sup> ved notering. Et opptak til handel på EG krever ikke IFRS, verken ved opptakstidspunktet eller

senere, og heller ikke et godkjent prospekt av Finanstilsynet. Dette har bidratt til at opptak til handel på EG kan utføres raskt og effektivt.

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

### Oslo Børs og Euronext Expand

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

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

### Opptakskrav

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

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

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

6 Fri flyt er andel aksjer plassert hos uavhengige aksjonærer.

7 Børsposteiere på Euronext Growth er aksjonærer som eier aksjer til en verdi av NOK 5000 eller mer.

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

krav til full finansiell- og juridisk due diligence, herunder dokumentasjon av tilstrekkelig likviditet for de første 12 månedene etter notering.

### Prospektet og Finanstilsynet rolle

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

kvalitet slik at selskapet unngår kritiske og tidkrevende spørsmål fra Finanstilsynet ved deres gjennomgang. En normal godkjennelsesprosess hos Finanstilsynet tar 5-6 uker.

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

### Flytting fra Euronext Growth til Oslo Børs eller Euronext Expand - oppnotering (uplisting)

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

### Etter notering – løpende forpliktelser

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

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

## 5. Flaggeregler (gjelder ikke Euronext Growth)

### Ad 1 – Innsideinformasjon

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

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

### Ad 2 – Finansiell, periodisk informasjon

Investorene ønsker jevnlig status for hvordan selskapene forvalter verdiene. Alle noterte selskaper må offentliggjøre årsrapport og halvårsrapport. Det er ikke krav om revisjon eller forenklet revisjon av halvårsregnskap. Det er like krav for Oslo Børs og Euronext Expand, mens EG har noe lengre tidsfrister for krav til offentliggjøring. De fleste selskapene rapporterer imidlertid hvert kvartal i tråd med



Oslo Børs sine anbefalinger. Selskapene ønsker som regel å rapportere så tidlig som mulig etter kvartalsslutt. Dette gir da også selskapene større muligheter til å kommunisere med markedet i en større del av det aktuelle kvartalet.

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

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

### Ad 3 - Bærekraftsinformasjon

Bærekraftsdirektivet - Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) trådte i kraft i EU januar 2023. CSRD vil innebære en utvidelse av kravene i dagens regnskapslov om redegjørelse for samfunnsansvar. Bærekraftsinformasjonen skal etter CSRD gis i årsberetningen. Selskaper notert på Oslo Børs eller Euronext Expand vil bli underlagt CSRD fra 2024 eller 2026, avhengig av størrelsen på selskapet. For selskaper med aksjer tatt opp til handel på Euronext Growth kan CSRD også være aktuelt, men dette er avhengig av størrelsen på selskapet. Se kapittel [Bærekraftsrapportering - utvidelser i rapporteringskrav](#) for en oversikt over hvem som blir rapporteringspliktige etter CSRD og når.

### Ad 4 – Selskapshandlinger (corporate actions)

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

### Ad 5 - Flaggeregler

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

### Etter notering - hvordan hente ytterligere aksjekapital?

#### Fortrinnsrettsemisjon eller rettet emisjon?

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

Allmennaksjeloven åpner imidlertid for at selskaper kan utføre en rettet emisjon til et mindre utvalg investorer (trenger ikke omfatte selskapets eksisterende aksjonærer).

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

### Reparasjonsemisjon med prospekt

Ulempen med en rettet emisjon er imidlertid at eksisterende aksjonærer blir utvannet. Selskapene søker derfor å bøte på dette med en *reparasjonsemisjon* som kommer i etterkant av den rettede emisjonen. I reparasjonsemisjonen vil eksisterende aksjonærer, som ikke tegnet seg i den rettede emisjonen, inviteres til å tegne seg til like betingelser som i den rettede emisjonen. Reparasjonsemisjonen innebærer imidlertid ofte krav til utarbeidelse av prospekt som må godkjennes av Finanstilsynet i forbindelse med reparasjonsemisjonen da kretsen av aksjonærer som får tilbud om å tegne seg i en reparasjonsemisjon vil utløse prospektkrav. På dette tidspunktet har selskapet imidlertid allerede oppnådd å hente kapitalen i den rettede emisjonen.

Oslo Børs stiller en rekke krav til en rettet emisjon siden slike emisjoner innebærer diskriminering (utvanning) av eksisterende aksjonærer. Selskapets styre bør utføre slike emisjoner i tett dialog med sine juridiske

rådgivere og begrunne valget for hvorfor fortrinnsretten er fraveket.

### **Hvordan hente obligasjonsfinansiering?**

#### **Forutsetninger for å hente obligasjonsfinansiering**

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

#### **Investeringsbankens rolle**

Gitt et mandat fra selskapet vil en valgt investeringsbank plassere lånet hos et utvalg investorer. Banken vil indikere til selskapet hvilke betingelser (primært hvor høy rente) lånet kan plasseres til, sett hen til selskapets kredittverdighet, gjeldsbetjeningsevne og lånesikkerhet. De fleste lån som plasseres i det norske markedet er enten usikrede lån eller lån med sikkerhetsstillelse i form av betalingsgarantier gitt av andre juridiske enheter innad i et konsern som selskapet som utsteder lånet er en del av. Investeringsbanken vil bistå med å lage investorpresentasjon, term sheet etc. Investeringsbanken vil indikere rente (kupong) for lånet. Obligasjonslån har ofte en varighet

på 3-5, år og er normalt avdragsfrie med krav om tilbakebetaling på lånets siste dag(ballong). Normalt vil det ikke utarbeides prospekt, siden selskapet og banken(e) legger opp til å benytte regler som gir unntak fra prospektplikt.

#### **Nordic Trustee's rolle**

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

#### **Notering av lånet – dersom avtalt med långiverne**

Dersom obligasjonslångiverne ønsker lånet notert, må selskapet forberede notering av lånet på Oslo Børs eller Nordic ABM. Dersom lånet skal noteres på Oslo Børs er det krav til prospekt og rapportering av regnskap etter IFRS. Prospektet skal godkjennes av Finanstilsynet. Dersom det er garantister til lånet er det krav til å vedlegge garantistene sine regnskaper i prospektet. Dersom lånet skal noteres på Nordic ABM er det ikke krav til prospekt eller IFRS-rapportering. Det er ikke krav om finansiell eller juridisk due diligence for å hente inn obligasjonskapital eller for notering av obligasjonene.

#### **Løpende forpliktelser for obligasjonsutsteder**

Etter notering på Oslo Børs (evt Nordic ABM)

vil obligasjonsutsteder som minimum måtte offentliggjøre en revidert årsrapport og en urevidert halvårsrapport. Selskapet er ellers forpliktet til å rapportere iht løpende forpliktelser som vil omfatte innsideinformasjon, periodisk finansiell rapportering og selskapshandlinger (se beskrivelse i avsnittet «Etter notering – løpende forpliktelser» over). Det er også krav til revisjonsutvalg<sup>9</sup>. Normalt krever långiverne at selskapet rapporterer regnskap hvert kvartal, dvs. oftere enn det som følger av regelverket.

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

---

9 Gjelder ikke for notering av obligasjonslån på Nordic ABM

# Flaggereguleringene

Flaggereguleringene omhandler en plikt til å informere markedet om endringer i innehav av større posisjoner i aksjer, rettigheter til aksjer eller stemmerettigheter gjennom en såkalt flaggemelding. Formålet med regelverket er å gi markedet informasjon om endringer i innflytelse i, eller eksponering mot, et selskap. Flaggemeldinger kan også gi viktig informasjon i markedsovervåkingssaker.

De norske flaggereguleringene ble justert i Norge i 2022, og er nå harmonisert med reglene for resten av EU/EØS. Flaggereguleringene gjelder fortsatt kun for selskaper med noterte aksjer og egenkapitalbevis på Oslo Børs og Euronext Expand, og med Norge som hjemstat. På Euronext Growth gjelder det ikke en flaggeplikt for investorene, men selskapene har en plikt til å informere markedet dersom de blir kjent med at visse eierterskjer er overskredet (50 % og 90 %).

Det er tre typetilfeller som kan utløse flaggeplikt, aksjeerwerb, erwerb av andre finansielle instrumenter og flagging som følge av stemmeretter. Disse tre er kort oppsummert under.

## **Flaggeplikt ved aksjeerwerb**

Dersom en aksjeeiers eierandel overstiger eller faller under

**Bjørn Egil Johannessen**  
Partner, Oslo

5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 33,3 %, 50 %, 66,67 % eller 90 % av det totale antall aksjer i selskaper, plikter aksjeeieren å straks sende melding til selskapet og Oslo Børs - en såkalt flaggemelding. Utlån og innlån av aksjer og tilbakelevering og mottak av utlånte aksjer skal regnes som erverv og avhendelse etter denne paragrafen. Dette kan typisk være relevant der større aksjeeiere låner ut aksjer til selskapet eller investeringsbanker for å muliggjøre samtidig oppgjør av aksjer i forbindelse med emisjoner.

### Flagging som følge av andre verdipapirer enn aksjer

Flaggeplikten gjelder tilsvarende for den som direkte eller indirekte innehar, erverver eller avhender finansielle instrumenter som enten gir eieren rett til å erverve allerede utstedte aksjer eller har lignende økonomisk virkning som slike finansielle instrumenter. De relevante finansielle instrumentene er omsettelige verdipapirer, opsjoner, terminkontrakter med løpende avregning, bytteavtaler, fremtidige renteavtaler, differansekontrakter og alle andre kontrakter eller avtaler med lignende økonomiske virkninger som kan gjøres opp fysisk eller finansielt.

At flaggeplikten ikke utelukkende ble knyttet mot underliggende innflytelse eller potensiell innflytelse var en av endringene i 2022, og innebærer at det er tilstrekkelig å inneha verdipapirer som er eksponert mot en oppgang eller nedgang i aksjekursen, for eksempel swaper og finansielle differansekontrakter (CFD/Contracts for Difference).

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

Dersom det er aktuelt å vurdere flaggeplikt for finansielle instrumenter som ikke gir rett til fysisk oppgjør (typisk levering av aksjer), må det benyttes modeller for å beregne om flaggeplikterskelen er overskredet eller ikke, f.eks. Monte Carlo-modellen.

### Flaggeplikt ved andre omstendigheter

Til slutt gjelder flaggeplikten tilsvarende for enkelte typer stemmeretter som den flaggepliktige innehar. Dette gjelder i følgende situasjoner:

- stemmeretter som innehas av en tredjeperson og som den flaggepliktige etter avtale har forpliktet seg til å føre en langsiktig, felles strategi med, ved samordnet utøvelse av stemmeretter,
- midlertidig overdragelse av stemmerett til den flaggepliktige mot vederlag,
- aksjer med stemmeretter som den flaggepliktige (i) mottar som sikkerhet, og hvor den flaggepliktige kan utøve stemmerett etter eget skjønn og erklærer at vedkommende har til hensikt å stemme for aksjene, (ii) har fått evigvarende rettigheter til, og (iii) mottar for deponering, og der den flaggepliktige i mangel av instruks kan stemme for aksjene etter eget skjønn,
- aksjer med stemmerett som en tredjeperson

oppbevarer i eget navn på vegne av den flaggepliktige,

- tildeling eller tilbakekall av fullmakt uten instruks til den flaggepliktige.

Innehavet skal beregnes ved både inngåelse og opphør av slike avtaler, herunder ved tildeling og tilbakekall av fullmakt.

Flaggeplikt ved stemmefullmakter er særlig relevant med tanke på avholdelse av generalforsamlinger. Merk likevel at fullmakter kun vil telle med i beregningen dersom fullmaktene lar det være opp til fullmektigen til å beslutte stemmegivningen. Dersom fullmakten angir hvordan stemmegivningen skal være (ofte kalt bundet stemmefullmakt), regnes de ikke med når man beregner om flaggeplikten er overskredet.

### Absolutt frist for når det skal flagges

En flaggemelding skal sendes "straks" etter at en flaggeterskel er nådd eller krysset. I tillegg er det oppstilt et absolutt krav om at det senest skal flagges innen åpning av markedet andre handelsdag etter flaggeomstendigheten. Hovedregelen man skal innrette seg etter er likevel at det skal flagges straks - det vil si den tid det tar å skrive flaggemeldingen - med mindre det foreligger særlige omstendigheter.

### Nærstående

Hvem som blir ansett som nærstående under flaggereglene er særskilt definert. Det er viktig å merke seg at definisjonen avviker fra blant annet definisjonen av nærstående gjeldende for primærinsidere og tilbudspliktreglene.

Etter flaggereglene skal ikke beholdningen til personlige nærstående, som for eksempel ektefelle og mindreårige barn, konsolideres under den flaggeliktiges beholdning. Flaggebeholdningen skal kun konsolideres med beholdningen til stemmeretter som innehas av en tredjeperson og som den flaggepliktige etter avtale har forpliktet seg til å føre en langsiktig, felles strategi med, eller foretak eller person som etter nærmere kriterier kontrolleres av den flaggepliktige.

#### Krav til flaggemeldingen

Kravene til flaggemeldingen er tekniske og angitt i verdipapirforskriften [§ 4-1](#).

#### Finanstilsynets sanksjonsadgang

Oslo Børs er utpekt til å motta og offentliggjøre flaggemeldingene. Finanstilsynet fører tilsyn med overholdelsen av reglene om flaggeplikt, og har nylig fått utvidede hjemler til å ilegge overtredelsesgebyr og å suspendere stemmerettigheter ved overtredelse av flaggereglene. I 2023 var det per starten av desember ilagt syv forelegg for brudd på flaggereglene, noe som viser at Finanstilsynet aktivt håndhever regelverket.

#### Ytterligere informasjon

For nærmere detaljer om flaggeplikt har Finanstilsynet offentliggjort en omfattende veiledning «Veiledning til verdipapirhandelloven kapittel 4 – flaggeplikt» tilgjengelig [her](#).





**Eldar Lorentzen Lillevik**  
Partner, Oslo

# Cybersikkerhet og -risiko

Norske foretak står overfor en økende og mer kompleks cybertrussel. Det er flere og mer kompetente angripere, lengre verdikjeder og økende grad av digitale verdiforslag til kundene. Myndighetene er også aktive og bidrar gjennom regulering med fokus på åpen og robust infrastruktur hvor forbrukernes rettigheter er godt ivaretatt. Styret spiller sammen med ledelsen en avgjørende rolle i utformingen av sikkerhetsstrategien knyttet til cybertrusler, og her finner du konkrete råd til styret og øvrig ledelse.

Gjennom våre rådgivningsoppdrag ser vi at stadig flere lykkes gjennom å integrere cybersikkerhet i forretningsstrategien. Integrering av cybersikkerhet er åpenbart et grunnleggende premiss for et foretaks virksomhet. For styret og ledelsen vil håndtering av cyberrisiko være spesielt relevant i forbindelse med strategiske mål som implementering av digitale løsninger (inkludert kunstig intelligens), sikring av stabil leveranse av kritiske forretningsprosesser, og overholdelse av juridiske krav.

Dette gjør de beste foretakene ved styring av risiko knyttet til cyber:

- Responderer raskt på trusler, og håndterer effektivt pågående hendelser.
- Inkluderer cybersikkerhet og personvern i produktutvikling og tredjepartshåndtering.
- Etablerer tekniske og prosessuelle kontroller for å forhindre alvorlige cyberhendelser.
- Cyberbudsjett med prioritering av risiko-områder for foretaket.
- Opprettholder relasjoner med offentlig og privat sektor for å ivareta digital og operasjonell motstandsdyktighet.
- Integrerer cybersikkerhet i kritiske forretningsprosesser og sentrale fagområder som er særlig utsatt for cyberhendelser.

Dette er foretakenes kjennetegn knyttet til potensiale for vekst:

- Forutser fremtidige cyberrisikoer basert på eksterne faktorer og forretningsstrategi.
- Formidler sin tilnærming til cybersikkerhet overfor kunder og forretningspartnere slik at tillit til foretaket styrkes og omdømme underbygges.
- Implementerer digitale tjenester hurtig.
- Gir administrerende direktør og styret innsikt i endring av cyberrisiko og påfølgende forebyggende tiltak.

### Artificial Intelligence - AI

2024 er året hvor AI for alvor vil etablere seg i norsk næringsliv, og med stort tempo. Flere av våre største kunder tar nå i bruk "digitale

assistenter" og "søkemotorer på steroider", og får ekstreme effektivitets- og analysefordeler i retur. Viktigheten av å ha kontroll på egen informasjon blir viktigere enn noen gang. Arbeidet med å kartlegge og klassifisere egne data vil kreve store ressurser, og mange har allerede definert gjennomføring av dette arbeidet som en forutsetning før man slipper kreftene løs.

AI brukes også av angripere til eksempelvis sofistikerte phishing-kampanjer og falske nyheter. Samtidig kan AI bidra til økt cybersikkerhet gjennom effektivisering av IT-sikkerhetsfunksjoner som analyser, anomalideteksjon og -prediksjon.

### Økt regulering skaper motstandskraft

Digitaliseringen i alle sektorer og samfunnsfunksjoner har gjort oss vesentlig mer sårbare for cyberangrep og andre uønskede hendelser. EU har de senere år vist seg som en "regulatorisk supermakt", og det er ventet en betydelig mengde reguleringer som nå tas inn i Norge, eksempelvis Network and Information Security Directive (NIS 1/2) og Digital Operational Resilience Act (DORA). Sistnevnte gjelder for finanssektoren.

Felles for alt av reguleringen er at det stilles vesentlig tøffere krav til aktivt å jobbe med cybersikkerhet. Dette blir særlig tydelig for bransjer som frem til nå har opplevd liten grad av myndighetsdialog på fagfeltet.

For å tilfredsstillere kravene, er det av stor betydning at norske virksomheter forbereder seg og har kontroll på sine informasjonssikkerhetstiltak. Arbeidet bør starte i begynnelsen av 2024 for å sikre at virksomheten er klar for implementering innen 2025. De fleste norske foretak har implementert flere isolerte sikkerhetstiltak, men mangler ofte en systematisk tilnærming for å oppnå den helhetlige cybersikkerheten som kreves. Styret og ledelsen må legge til rette for at virksomheten etterlever kravene som ligger i reguleringen, og frigjøre ressurser og budsjett for implementering av tiltak for etterlevelse av regelverket.

### Hva må ledelsen og styret gjøre?

En av Norges mest erfarne styreledere sa for en tid tilbake i et av våre arrangementer: "Styrets tre oppgaver er strategi, kontroll og oppfølging av risikoer. Sistnevnte kan ikke løses uten aktivt å jobbe med cyberrisiko».

Norske foretak står hver dag i et globalt trusselbilde hvor særlig organisert kriminelle og nasjonalstater bruker store ressurser for å nå sine mål. Cyberhendelser som spionasje, bedrageri og utpressing er en ny normal. Ifølge PwCs [Cybercrime Survey 2023](#)<sup>10</sup> oppgir 6 av 10 respondenter at de har vært utsatt for én eller flere cybersikkerhetshendelser det siste regnskapsåret. Tilsvarende har samme antall opplevd målrettede angrep rettet mot tredjeparter og underleverandører, en trend som har vært stigende de seneste årene.

Ledelse og styret spiller en avgjørende rolle i utformingen av cybersikkerhetsstrategien, inkludert fastsettelse av mål, prioritering av risikoer og optimal fordeling av ressurser. Dette sikrer tilstrekkelig organisering og investeringer, men stiller også krav til målbarhet og effektivitet som tidligere har manglet i mange tilfeller.

I de tilfeller hvor det mangler kompetanse i styrerommet, ser vi at kompetanseheving kombinert med gode formidlere blir særlig viktig. Dette stiller høye krav til mottaker og motivasjonen til å lære og forstå, men krever også mye av den som formidler. Vi ser for eksempel ofte at sikkerhetsspesialister trenger veiledning og tilbakemeldinger for å utvikle seg til gode bidragsyttere i virksomhetens diskusjon om strategi og virksomhetsrisiko.

Med dagens utvikling i trusselbildet, stadig lengre verdikjeder og økt sårbarhet, bør norske foretak sikre god styring og en kontinuerlig overvåking av risikobildet gjennom:

6. Helhetlig risikostyring som inkluderer tredjeparter og underleverandører.
7. Preventive tiltak som opplæring av sentrale ressurser for å forebygge menneskelige svikt.
8. Kompetanseheving hos ledelsen for å sikre nødvendig forståelse for cybersikkerhet.
9. Budsjetter som reflekterer en relevant balanse mellom cybertrusler og investeringer i cybersikkerhet.
10. Kartlegging av relevante lovkrav (DORA, AI Act og NIS2) som virksomheten plikter å følge. Se mer informasjon om DORA og NIS 2 her.

11. Styrte bruk av kunstig intelligens; bevisstgjøring, risiko- og verdivurdering, samt definere krav knyttet til deling av sensitiv data.

#### Våre råd til ulike roller i foretaket:

##### Styret

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

##### Administrerende direktør

- Vis at cybersikkerhet er viktig for virksomhetens utvikling - invester i cybersikkerhet.

- Ha fokus på forebyggende sikkerhet og innarbeid en helhetlig sikkerhetstankegang i virksomheten.
- Vis tillit, støtte og inkluder CISO og CIO i sentrale beslutninger om risikoer for digitale produkter og håndtering av cyberrisiko.
- Ta tak i problemene og risikoene og iverksett de nødvendige endringene.

##### CFO

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

##### CISO

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







© 2024 PwC. Med enerett. I denne sammenheng refererer «PwC» seg til PricewaterhouseCoopers AS, Advokatfirmaet PricewaterhouseCoopers AS, PricewaterhouseCoopers Accounting AS og PricewaterhouseCoopers Tax Services AS som alle er separate juridiske enheter og uavhengige medlemsfirmaer i PricewaterhouseCoopers International Limited.