

## Hvordan bidrar styret til et riktig årsoppgjør?

– En analyse av praksis i oppdrettsnæringen

**Sonja Skoglund**

**Isabelle Vangen**

Masteroppgave i økonomi og administrasjon  
– studieretning bedriftsøkonomi (30 stp.)

Juni 2012



# Forord

Denne studien markerer avslutningen av mastergraden vår i økonomi og administrasjon ved Handelshøgskolen i Tromsø. Oppgaven på 30 studiepoenger resultatet av et samarbeid mellom to studenter, hvor utgangspunktet var interesse for samme tema. Vi synes vi har utfyllt hverandre godt. Takk til oss for en å diskutere, syte og le med. Det har vært fint å være to!

Vi har sett nærmere på hvordan styret bidrar til at årsoppgjøret er pålitelig. Det har vært interessant og lærerikt, og vi håper flere vil ha glede og nytte av oppgaven å lese.

Mange fortjener en takk for at det har vært mulig å gjennomføre studien. I den anledning ønsker vi å takke alle de åpenhjertige styrelederne, som velvillig har tatt seg tid til å svare på alle spørsmålene våre i en ellers hektisk arbeidsdag.

Tusen takk til it-firmaet Finale Systemer ved direktør Eivind Simonsen, som har bidratt med finansiell støtte, slik at vi fikk gjennomført intervjuene i studien ved å besøke virksomhetene. Bent Dreyer og Thomas Larsen på Nofima fortjener også oppmerksomhet og takk. Dere oppklarte på et tidlig tidspunkt sammenhenger i oppdrettsbransjen, og ga gode innspill om viktige problemstillinger vi kunne undersøke videre.

En stor takk til veilederne våre, universitetslektor Bjørn Sælen og universitetslektor Hallgeir Hemmingsen. Takk for en fantastisk balanse mellom konstruktiv kritikk, gode råd og oppmuntringer når vi har trengt det! Dere har vært gode støttespillere gjennom hele studien.

Videre rettes en stor takk til korrekturlesere, Elisabeth Bjerke og Leif Nilsen, som har gjennomgått hele oppgaven og med sylskarpt blikk rettet på kommafeil og annet grums. En viktig jobb!

Til slutt, takk til våre kjære medstudenter, venner og familier. Særlig Emilie, (dattera til Isabelle) og Knut, (mannen til Sonja). Dere har vist tålmodighet, oppmuntring, omsorg og støtte, gjennom hele studietiden. Hva skulle vi gjort uten dere?

Tromsø, 1. juni 2012

Isabelle Vangen

Sonja Skoglund

# Sammendrag

Det finnes en rekke saker som tilsier at styret ikke alltid er klar over det ansvaret det sitter med i forhold til regnskapet etter aksjelovens § 6-12, som slår fast at det er styret som har det overordnede ansvaret for et riktig regnskap. Dette bekreftes videre av forarbeidene til regnskapsloven. Vi ønsket å undersøke hvordan praksis på dette området er hos virksomheter som befinner seg i en vekstperiode, og dermed har gjort det bra de siste årene. Da oppdrettsbransjen i Nord-Norge har opplevd sterk vekst både i omsetning og resultat de siste årene, har vi tatt utgangspunkt i denne bransjen i vår studie.

Gjennom studien har ønsket å finne ut hvilke bidrag styret har gitt, og de diskusjoner som har funnet sted for å sikre at årsoppgjøret blir korrekt og pålitelig. Dermed er formålet med studien å kunne peke på tendenser som viser hvor involvert styrene er i sine virksomheter. Ut fra resultatene ønsket vi å kunne gi enkle anbefalinger for styrearbeid i små og mellomstore virksomheter, med fokus rettet mot den finansielle rapporteringen. På bakgrunn av det foregående ble studiens hovedproblemstilling som følger:

*Hvordan bidrar styret i oppdrettsselskaper til risikostyring knyttet til finansiell rapportering?*

Studien er en komparativ casestudie av styrets involvering i årsoppgjøret. For å kunne svare på problemstillingen har vi til en viss grad har tatt i bruk sekundærdata i form av årsregnskap og årsberetning for 2010. Hoveddelen av datainnsamlingen har likevel kommet fra halvstrukturerte intervjuer med styrelederne i de utvalgte virksomhetene (enkeltcase), som har blitt sammenlignet med hverandre i etterkant.

På bakgrunn av datainnsamlingen konkluderer studien med at styrene i utvalget jevnt over er godt involvert i den finansielle rapporteringsprosessen. De har identifisert risikoposter og har etter vår mening tilfredsstillende internkontroll knyttet til disse. Styrene er bevisste på at det å inneha regnskapskompetanse er viktig for å kunne stå for årsrapporten de skriver under på, og med det står ansvarlig for. Samtidig viser studien at det fortsatt er noe å hente på informasjonen i årsberetning, slik at denne utfyller sitt formål om å gi supplerende informasjon til regnskapsbrukeren.

Nøkkelord: Styret, årsoppgjør, pålitelig informasjon, oppdrettsbransjen, risikostyring, intern kontroll

# Figuroversikt

Figur 1: Oversikt over styrets oppgaver etter asl. §§ 6-12 og 6-13 .....	14
Figur 2: Kontroll- og styringssirkelen .....	19
Figur 3: COSO-modellen .....	20
Figur 4: Rettvisende bilde .....	23
Figur 5: Fôrfaktor .....	35
Figur 6: Oversikt over ulike forskningsdesign og undersøkelsestilnærminger .....	43
Figur 7: Sammenheng mellom forskningsspørsmål, hovedtema og intervju spørsmål .....	50
Figur 8: Karakteristika I .....	59
Figur 9: Karakteristika II .....	60
Figur 10: Spørsmål angående beholdningen .....	61
Figur 11: Styrenes svar ang. sikring .....	63
Figur 12: Spørsmål ang. likviditet .....	64
Figur 13: Drøftelser om forsvarlig EK .....	65
Figur 14: Fortsatt drift .....	66
Figur 15: Finansiell risiko .....	67

# Tabelloversikt

Tabell 1: Produksjonskostnad .....	34
Tabell 2: Sentrale tall fra årsregnskapene .....	58

# Innholdsfortegnelse

FORORD .....	I
SAMMENDRAG .....	II
FIGUROVERSIKT .....	III
TABELLOVERSIKT .....	IV
INNHALDSFORTEGNELSE .....	V
SENTRALE BEGREPER OG FORKORTELSER .....	VIII
<b>1 INNLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNN .....	1
1.2 PROBLEMFOMULERING.....	3
1.3 AVGRENSING.....	4
1.4 STUDIENS AKTUALISERING OG NYTTEVERDI .....	4
1.5 DISPOSISJON .....	5
<b>2 TEORI.....</b>	<b>6</b>
2.1 STYRETS ANSVAR FOR ÅRSOPPGJØRET .....	6
2.1.1 <i>Ansvar etter regnskapsloven</i> .....	6
2.1.2 <i>Styrets ansvar for årsberetningens innhold</i> .....	7
2.2 STYRETS GENERELLE FORVALTNINGS- OG TILSYNSANSVAR .....	11
2.2.1 <i>Forvaltningsoppgaven</i> .....	11
2.2.2 <i>Tilsynsoppgaven</i> .....	13
2.2.3 <i>Løpende ansvar</i> .....	14
2.3 CORPORATE GOVERNANCE, RISIKOSTYRING OG INTERNKONTROLL .....	15
2.3.1 <i>NUES anbefaling om styrets arbeid</i> .....	17
2.3.2 <i>NUES anbefaling om risikostyring og internkontroll</i> .....	17
2.3.3 <i>COSO-modellen</i> .....	19
2.4 GRUNNLEGGENDE FORUTSETNINGER OG PRINSIPPER REGNSKAPET BYGGER PÅ.....	22
2.4.1 <i>Den norske regnskapsmodellen</i> .....	23
2.5 ULIKE TYPER STYRER .....	25
2.5.1 <i>Formalorgan</i> .....	25
2.5.2 <i>Interessentorgan</i> .....	26

2.5.3	<i>Styringsorgan</i> .....	26
2.5.4	<i>Familiestyrt virksomheter</i> .....	27
2.5.5	<i>Styret i Vekstselskaper</i> .....	28
2.6	KONSEKVENSER VED BRUDD PÅ REGNSKAPS- OG AKSJELOVENS BESTEMMELSER .....	29
<b>3</b>	<b>OPPDRETTSTRANSJEN</b> .....	<b>31</b>
3.1	OPPDRETTSTRANSJEN I NORGE .....	31
3.1.1	<i>Oppdrettsnæringen i Nord-Norge</i> .....	32
3.2	FINANSIELL RISIKO KNYTTET TIL VIRKSOMHETER I OPPDRETTSTRANSJEN .....	33
3.2.1	<i>Vurdering av fiskebeholdning</i> .....	33
3.2.2	<i>Valuta- og prissvingninger</i> .....	36
3.2.3	<i>Likviditet</i> .....	38
3.2.4	<i>Forsvarlig egenkapital og fortsatt drift</i> .....	39
3.3	FREMTIDSUTSIKTER .....	41
<b>4</b>	<b>FORSKNINGSDESIGN OG METODEVALG</b> .....	<b>42</b>
4.1	FORSKNINGSDESIGN .....	42
4.1.1	<i>Intensivt design</i> .....	42
4.1.2	<i>Casedesign</i> .....	43
4.2	METODEVALG.....	44
4.3	UTVALG .....	46
4.4	DATAINNSAMLINGEN .....	47
4.4.1	<i>Primærdata: Intervju</i> .....	48
4.4.2	<i>Sekundærdata: Dokumentanalyse</i> .....	52
4.5	KVALITET OG EVALUERING AV STUDIEN .....	53
4.5.1	<i>Reliabilitet</i> .....	53
4.5.2	<i>Validitet</i> .....	54
4.5.3	<i>Begrensninger</i> .....	55
<b>5</b>	<b>PRESENTASJON AV RESULTATER (EMPIRI)</b> .....	<b>57</b>
5.1	ANALYSE AV REGNSKAPER OG ÅRSBERETNING .....	57
5.1.1	<i>Fortsatt drift-forutsetningen</i> .....	57
5.1.2	<i>Egenkapitalandel</i> .....	58
5.1.3	<i>Redegjørelse for markedssituasjon/usikkerhetsmomenter</i> .....	58
5.2	KARAKTERISTIKA AV STYRENE I UTVALGET .....	59

5.3	HVA ER RISIKOPOSTER IFØLGE STYRET, OG HVORDAN INVOLVERER STYRET SEG I RAPPORTERINGEN AV DISSE?.....	61
5.3.1	<i>Verdsetting av fiskebeholdning</i> .....	61
5.3.2	<i>Vurdering av sikring</i> .....	62
5.4	LIKVIDITETSSTYRING .....	64
5.5	DRØFTELSE KNYTTET TIL STYRETS ÅRSBERETNING.....	65
5.5.1	<i>Drøftelser rundt forsvarlig egenkapital</i> .....	65
5.5.2	<i>Drøftelser rundt fortsatt drift-forutsetningen</i> .....	66
5.6	RISIKOSTYRING OG INTERN KONTROLL .....	67
<b>6</b>	<b>ANALYSE OG SVAR PÅ PROBLEMSTILLING .....</b>	<b>69</b>
6.1	SVAR PÅ FORSKNINGSSPØRSMÅL 1.....	69
6.1.1	<i>Risiko knyttet til fiskebeholdning</i> .....	69
6.1.2	<i>Risikovurdering knyttet til sikringsinstrumenter</i> .....	70
6.1.3	<i>Interne kontrollrutiner for styring av risikoposter</i> .....	71
6.1.4	<i>Konklusjon på forskningsspørsmål 1</i> .....	72
6.2	SVAR PÅ FORSKNINGSSPØRSMÅL 2.....	72
6.2.1	<i>Fortsatt drift-forutsetningen i virksomhetenes årsberetninger</i> .....	72
6.2.2	<i>Usikkerhetsmomenter og finansiell risiko</i> .....	73
6.2.3	<i>Konklusjon på forskningsspørsmål 2</i> .....	74
6.3	SVAR PÅ FORSKNINGSSPØRSMÅL 3.....	75
6.3.1	<i>Tilstrekkelig likviditet</i> .....	75
6.3.2	<i>Forsvarlig egenkapital</i> .....	76
6.3.3	<i>Konklusjon på forskningsspørsmål 3</i> .....	77
6.4	KONKLUSJON PÅ STUDIENS PROBLEMSTILLING .....	78
6.4.1	<i>Anbefalinger for styret i små og mellomstore oppdrettsselskaper</i> .....	79
6.5	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING .....	80
	<b>LITTERATURLISTE:.....</b>	<b>81</b>
	<b>VEDLEGG 1 INTERVJUGUIDEN .....</b>	<b>87</b>
	<b>VEDLEGG 2 SAMMENDRAG AV RESULTATENE I.....</b>	<b>91</b>
	<b>VEDLEGG 3 SAMMENDRAG AV RESULTATENE II .....</b>	<b>93</b>
	<b>VEDLEGG 4 PRISSTATISTIKK- LAKS 2009-2011 .....</b>	<b>95</b>



# Sentrale begreper og forkortelser

**Årsoppgjør:** Årsregnskap og årsberetning.

**Årsregnskap:** Inneholder resultatregnskap, balanse, noteopplysninger og kontantstrømoppstilling.

**Årsberetning:** Inneholder utfyllende informasjon til årsregnskap og noter

**asl:** Aksjeloven av 13. juni 1997 (Lov om aksjeselskaper (aksjeloven)).

**rskl:** Regnskapsloven av 17. juli 1998 (Lov 1988-07-17 nr. 56: Lov om årsregnskap m.v. (regnskapsloven)).

**NUES:** Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse.

**NGAAP:** Norwegian Generally Accepted Accounting Principles. Består av regnskapslov og norsk god regnskapsskikk.

**GRS:** God regnskapsskikk

**NRS:** Norske regnskapsstandarder

**NOU:** Norsk offentlige utredninger

**Ot.Prp:** Odelstingsproposisjon

**St. meld:** Stortingsmelding

**OECD:** Organisation of Economic Co-operation and Development

**COSO:** Committee of Sponsoring Organizations

Små selskaper: jf. rskl. § 1-6

Øvrige selskaper: jf. rskl. § 1-5

# 1 Innledning

I dette kapitlet presenterer vi studiens bakgrunn og viser til hvorfor vi ble interessert i dette tidsaktuelle temaet. Problemstillingen og tre forskningsspørsmål presenteres, med en påfølgende avgrensning av studien. I slutten av kapitlet er det en oversikt over oppgavens disposisjon.

## 1.1 Bakgrunn

*”Det er ingen tvil om at det er styret og ledelsen som avlegger regnskap og har ansvar for at dette er riktig. Jeg synes det er underlig at de er sjokkert og overrasket fordi de har hatt revisor. Da er de ikke i nærheten av å ta ansvar selv” [1].*

Sitatet over ble uttalt av Per Hanstad, administrerende direktør i Den norske revisorforening (DnR), i forbindelse med Troms Kraft-saken. Styreleder i Kraft og Kultur AB, som er datterselskap til Troms Kraft, mener i denne saken at det er revisors ansvar at det ikke ble oppdaget at inntektene i regnskapet var blåst opp med 1,5 milliarder kroner. I kjølvannet av flere liknende saker, der styret går hardt ut og hevder at det ikke visste noe om mislighold og ulovlige føringer i regnskapet, er det viktig å få avklart hvem som sitter med ansvaret for regnskapet. Vi spør oss derfor: *Har styret det overordnede ansvaret for regnskapet ?*

Det meste av litteratur og forskingsarbeider om risikostyring og kontroll i virksomheter omhandler generell corporate governance og styrets oppgaver knyttet til strategioppgaver for å sikre verdiskapning. Det har vært lite fokus på kontroll av regnskapsrapportering, noe som kan antyde at regnskapsrapportering ikke blir like godt vektlagt i styrearbeidet som det burde. Aksjeloven og regnskapsloven stiller tydelige krav til styret angående forvaltningsansvar og utarbeidelse av årsregnskap og årsberetning. Styrets forvaltningsansvar i aksjeloven § 6-12slår fast at styret til enhver tid må holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling, og sørge for at det finnes betryggende kontrollrutiner som sikrer riktig rapportering av informasjonen i årsoppgjøret. Dette er en viktig del av styrearbeidet, da det er styret som til slutt godkjenner årsoppgjøret, gjennom å skrive under årsregnskapet og årsberetningen, sammen med daglig leder. Styret er ett av organene i virksomheten som i kan holdes erstatnings- og straffeansvarlig i følge lovgivingen, dersom det kommer frem at det er gjort feil i forbindelse med regnskapsrapporteringen. Dermed sitter styret med et stort ansvar i forhold til den informasjonen som publiseres i regnskap og årsberetning.

Inntrykket vi generelt sitter igjen med etter forelesninger og teori som omhandler *styrets forvaltningsarbeid og bidrag til regnskapsrapportering*, er at dette gjerne skjer usystematisk og sporadisk. Dette fenomenet er noe vi ønsker å undersøke nærmere. Vi ønsker imidlertid å undersøke virksomheter som befinner seg i en vekstperiode, og dermed har gjort det bra de siste årene, og har sett nærmere på selskaper i oppdrettsnæringa. Et vekstselskap kan sies å være et selskap som har gjennomsnittlig vekst i omsetning eller sysselsetting på minst 20% per år over en treårsperiode, og som hadde minst 10 ansatte i begynnelsen av perioden (Spilling og Børing, 2011). Som det fremkommer av metodekapitlet har vi tatt utgangspunkt i vekst i omsetning, men også satt egne kriterier for selskapene i utvalget. Dette for at selskapene skulle kunne sammenlignes i analysen.

Gjennom studien søker vi å finne ut hvilke bidrag styret har gitt, og de diskusjoner som har funnet sted for å sikre at årsoppgjøret blir riktig. På denne måten ønsker vi å kunne peke på tendenser som viser hvor involvert styrene er i sine virksomheter, og kunne gi enkle anbefalinger for styrearbeid i forhold til den finansielle rapporteringen.

Mye av styrejobben i en vekstbedrift vil bestå i anskaffelse av mer kapital, og det er derfor fare for at andre sider av styrearbeidet vil bli nedprioritert. Det vil derfor være viktig at styret har en god balanse mellom kravet til verdiskapning i virksomheten og kontroll av regnskapet (Lütken, 2011). Videre vet vi at de fleste studier som er gjort om styrearbeid, tar utgangspunkt i store børsnoterte foretak. Det har vært antatt at styrer i små og mellomstore selskaper ikke fungerer, og derfor ikke er spesielt interessante å studere (Huse, 2011). De fleste virksomheter i Norge er imidlertid små eller mellomstore, og dermed nødvendig å studere nærmere, for å finne ut hvordan disse fungerer. Vi finner det derfor interessant å undersøke hvordan styret i en mindre vekstbedrift ivaretar ansvaret det har vedrørende den finansielle rapporteringen.

Gjennom 2010 og frem til midten av 2011 opplevde store deler av oppdrettsbransjen for laks i Norge en økning i både omsetning og resultat. Dette skyldes i stor grad at prisen på laks var svært høy i perioden, kombinert med en økning i antall konsesjoner (Fiskeridirektoratet, 2011). Bransjen også preget av store svingninger på grunn av risiko for prisfall, sykdom og rømming av laks. De store svingningene stiller krav til styrets risikostyring. Vi synes det er interessant å undersøke hvordan styrene i en slik type vekstnæring foretar kontroll av regnskapsopplysninger, ettersom bransjen de befinner seg i er i rask endring. Da lovgivningen krever at styret er involvert i virksomheten og bidrar i forbindelse med avleggelse av

årsoppgjøret, ønsker vi å se nærmere på hvordan styret i en virksomhet innen oppdrettsnæringen arbeider for å oppfylle dette kravet.

## 1.2 Problemformulering

På bakgrunn av det foregående ønsker vi å gjøre en undersøkelse ut fra følgende overordnede problemstilling:

*Hvordan bidrar styret i oppdrettsselskaper til risikostyring knyttet til finansiell rapportering?*

For å svare på den overordnede problemstillingen har vi valgt å definere tre forskningsspørsmål:

### **1. Har styret identifisert risikoposter i regnskapet, og deltar det i risikostyringen av disse?**

Styret har det overordnede ansvaret for at årsoppgjøret er riktig. Dette kommer frem gjennom asl. § 6-12, hvor det slås fast at styret, som har ansvar for virksomhetens forvaltning, skal påse at selskapets regnskap er utarbeidet i samsvar med lov og forskrifter, samt at formuesforvaltningen er ordnet på en betryggende måte. Derfor må styret forsikre seg om at innholdet i regnskapet det skal godkjenne er riktig, samt at rutinene for regnskapsrapportering er tilfredsstillende. Disse to oppgavene handler om risikostyring, som innebærer å identifisere risiko og iverksette kontrollsystemer for å redusere risikoområdene. Vi ønsker derfor å undersøke om styret har *diskutert hvilke regnskapsposter det er knyttet risiko til*, samt ha diskutert hvordan denne risikoen kan reduseres.

### **2. Tilfredsstillers lovgivningens krav til informasjon i årsberetningen, og har styret diskutert innholdet i de ulike punktene?**

Gjennom årsberetningen skal styret komme med *utfyllende informasjon* til regnskap og noter som skal gi regnskapsbrukerne en mulighet til å vurdere virksomhetens økonomiske verdi. Beretningen er en del av årsoppgjøret, og inneholder blant annet krav om å bekrefte at regnskapet er utarbeidet etter gjeldende lovkrav og god regnskapsskikk (jf. NRS 16). Vår oppfatning er at styret generelt bruker lite tid på å utarbeide årsberetningen, og at innholdet derfor ikke gir supplerende og nødvendig informasjon til regnskapsbrukeren. Vi finner det derfor interessant å undersøke om *styret i oppdrettsselskaper har fulgt kravene til årsberetningens innhold*, og om det har foregått diskusjoner rundt disse.

### **3. Hvordan sikrer styret at virksomheten har tilfredsstillende likviditet, og er det gjort vurderinger rundt kravet til forsvarlig egenkapital?**

I bransjer med store svingninger vil det være avgjørende å ha tilstrekkelig likviditet, slik at virksomheten kan fortsette den daglige driften på lang sikt. Oppdrettsselskaper har lang tilvirkningstid på produktene, og det vil være utfordrende å sikre tilfredsstillende likviditet. I tillegg har styret et ansvar om å sikre at egenkapitalen alltid er forsvarlig ut fra risiko ved driften, og omfang av virksomheten. Siste forskningsspørsmål undersøker hvorvidt styret sikrer at virksomheten til en hver tid har tilfredsstillende likviditet, samt om det er gjort en vurdering av hva som er forsvarlig egenkapital i virksomheten. Det vil være viktig at styret har gjort seg opp noen tanker om risikoen virksomheten står overfor. Dersom virksomheten har høy risiko i omgivelsene, vil det kreves en høyere egenkapital for at denne skal anses som forsvarlig etter asl. § 3-4.

### **1.3 Avgrensning**

Vi har avgrenset studien ved å bare undersøke styre i selskaper innenfor oppdrettsnæringen som var i vekst i 2010. Slike selskaper vil være i tilnærmet samme situasjon, slik at styrets oppgaver vil være noenlunde like. Selskapene vil også ha en forholdsvis lik risikoprofil når det gjelder usikre poster knyttet til regnskapet. Ved å avgrense til et utvalg innenfor samme bransje og situasjon, vil vi få et mer homogent utvalg som vil gjøre analyse og sammenligning av selskapene enklere.

Styrene vi har undersøkt sitter i små og mellomstore aksjeselskaper. Videre har vi avgrenset oppgaven til å se på styrets bidrag til årsoppgjøret, ikke generelle styreoppgaver.

### **1.4 Studiens aktualisering og nytteverdi**

Gjennom denne studien ønsker vi å belyse nærmere de utfordringer styre i aksjeselskaper innen oppdrettsnæringen står ovenfor i forbindelse med rapportering av et riktig årsoppgjør. Da styrearbeid knyttet til regnskapsrapportering og risikofylte poster er et område som tidligere er forsket lite på, ser vi nødvendigheten og nytten av vår studie. Den generelle oppfatningen er at styrets kontrollarbeid i forhold til årsoppgjøret ikke prioriteres så høyt som det burde, spesielt i mindre selskaper. Det antydes at styret mer eller mindre stoler blindt på den jobben daglig leder, regnskapsfører eller revisor gjør, og ikke selv kontrollerer at opplysningene er riktige.

Mesteparten av eksisterende kunnskap og litteratur om styrearbeid er basert på studier av styre i store selskaper, og det er antatt at styre i små og mellomstore virksomheter ikke

fungerer, og er dermed ikke interessant å studere (Huse, 2011). Det er svært aktuelt å undersøke styrearbeid i mellomstore eller små selskaper, da de fleste virksomhetene i Norge faller inn under disse to kategoriene. Det vil være andre utfordringer og problemstillinger i store, børsnoterte selskaper, enn i små og mellomstore selskaper, og det er derfor viktig å frembringe kunnskap om styrearbeid i andre typer selskaper enn store virksomheter.

Vi har undersøkt styrer i vekstselskaper. Dette var mye fordi vi på forhånd forventet at det var lettere å komme i kontakt med selskaper som har gjort det bra de siste årene, fremfor selskaper i en utfordrende situasjon. Vi ønsket ikke å gå frem på en måte der det virket som vi skulle avsløre store mangler. Målet var heller finne frem til sentrale tendenser på hvordan styrer i selskaper som allerede lykkes, handler i forhold til de mest risikofylte områdene i virksomheten. Samtidig hadde vi en antakelse om at også disse styrene ikke var så aktivt involvert i den finansielle rapporteringen, men at suksessen i selskapene skyldtes generell vekst i bransjen. Derfor ønsket vi å undersøke denne antakelsen nærmere ved å se på hvordan disse styrene vurderte de mest risikofylte områdene i forhold til årsoppgjøret.

## **1.5 Disposisjon**

I kapittel 1 gir vi en oversikt over oppgavens innhold og begrunnelse for oppgavens relevans. Kapittel 2 vil ta for seg den overordnede teorien vi har lagt til grunn for studien vår, mens kapittel 3 gir en omtale av oppdrettsbransjen i Norge, med teori rundt de risikoområder og utfordringer et styre i slike selskaper må holde seg orientert om.

Videre vil kapittel 4 redegjøre for forskningsdesign og metoder vi har brukt for å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Her vil vi også presentere og begrunne vårt utvalg av virksomheter i studien.

I kapittel 5 vil vi presentere våre resultater, både fra primær- og sekundærdata.

Til slutt vil kapittel 6 ta for seg en analyse av studiens resultater, og konkludere på delproblemstilling og hovedproblemstilling. Vi vil samtidig komme med noen forslag til mulig videre forskning på området.

# 2 Teori

Gjennom dette og neste kapittel fremstiller vi studiens teoretiske referanseramme. Vi vil først forsøke å påvise at styret har det overordnede ansvaret for årsoppgjøret. I Norge finnes det ca. 210.000 aksjeselskaper, som alle skal ha et styre (Ernst & Young, 2011). Dette kravet er pålagt av aksjeloven § 6-1 (1), hvor det fastsettes at selskapet skal ha et styre på minst tre medlemmer. Dersom aksjekapitalen er på mindre enn 3 millioner, kan det likevel være færre styremedlemmer. Dette betyr i praksis at det finnes svært mange personer i Norge som har styreverv og er pålagt et juridisk og etisk ansvar for å utøve styrearbeid på en hensiktsmessig måte etter lovgivningens bestemmelser (Ernst & Young, 2011). For å kunne diskutere om styret har et ansvar i forbindelse med regnskapsrapporteringens innhold, må vi først se nærmere på styrets oppgaver og ansvar knyttet til den finansielle rapporteringen, etter regnskapsloven og aksjeloven.

## 2.1 Styrets ansvar for årsoppgjøret

Styret er virksomhetens øverste forvaltningsorgan. Dette fremkommer av asl. § 6-12 (1). Etter aksjelovens §6-12 (3) er styret ansvarlig for å holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling, samt å påse at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll. Dette vil være det teoretiske utgangspunktet for vår oppgave.

Lovbestemmelsen viser at det er styret som har det overordnede ansvaret for det offisielle regnskapet. En av styrets viktigste oppgaver er i samarbeid med daglig leder å fastsette og legge frem årsoppgjøret for generalforsamlingen. Årsoppgjøret skal bestå av årsregnskapet og en årsberetning. Lovgiver krever at styret må være seg bevisst det ansvar de har ved avleggelsen av årsregnskapet og årsberetningen. Dette kommer tydelig frem av asl. § 6-19 (1) der det kreves at styret må behandle årsregnskap og årsberetning i fysisk møte. Dette er den eneste saken der loven krever at styret kommer sammen, og viser derfor hvor viktig behandlingen av årsoppgjøret er.

### 2.1.1 Ansvar etter regnskapsloven

Etter regnskapslovens bestemmelser kommer styrets ansvar frem gjennom § 3-5. Her er det slått fast at alle medlemmer av styret, samt daglig leder, skal skrive under på årsregnskapet og årsberetningen, og dermed har det overordnede ansvaret for innholdet i årsoppgjøret. Det er

naturlig at også daglig leder skriver under, siden det i praksis er administrasjonen som er den vesentligste bidragsyter til selve utarbeidelsen (NOU 1995: 30, 10 pkt. 10.6).

Av praktiske hensyn vurderte utvalget til den nåværende regnskapsloven å åpne opp for muligheten til å underskrive på vegne av andre styremedlemmer med fullmakt (Ot. Prp. Nr. 42 (1997-98)). Dette slo imidlertid ikke igjennom, og regnskapsloven krever at alle styremedlemmer personlig skal skrive under årsregnskapet og årsberetningen. På den måten sikres det at hvert enkelt styremedlem tar selvstendig ansvar for at årsregnskapets og årsberetningens informasjon er korrekt. På et senere tidspunkt har derfor ingen av styremedlemmene mulighet til å hevde at de var uvitende om innholdet.

I forarbeidene til regnskapsloven drøftes styrets ansvar for regnskapet, og et eventuelt erstatningsansvar ved feil eller mangler. Det formelle ansvaret vil som oftest kunne tillegges styret. I tillegg må det tas hensyn til noen skjønsmessige betraktninger, som for eksempel interne retningslinjer, stillingsinstruksjer og lignende. Videre drøftes det ut fra en uaktsomhetsvurdering slik:

*”Virksomhetens daglige leder, samt ansvarlige for regnskapsfunksjonen, vil ha ansvar for instruksjon, organisering, gjennomføring og kontroll med oppfølging av regnskapslovens krav. Styret bør ha rutiner for oppfølging og kontroll på dette punkt, og det bør skapes notoritet omkring hvilke undersøkelser styret har foretatt. Departementet finner grunn til å understreke at styret har det overordnede ansvaret for overholdelsen av regnskapslovgivningen.”* (Ot. Prp. Nr. 42 (1997-98) pkt.13.4)

Ut fra dette kan vi derfor si at det er styret som sitter med det endelige ansvaret for regnskapsføringen i kraft av sin formelle posisjon.

### **2.1.2 Styrets ansvar for årsberetningens innhold**

Alle regnskapspliktige virksomheter skal utarbeide årsregnskap og årsberetning i samsvar med lovens krav til oppstilling og innhold, etter rskl. § 3-1. For små foretak åpnes det opp for muligheten til å følge unntaksbestemmelser i regnskapsloven, i forbindelse med utarbeidelse av årsregnskap og årsberetning jf. rskl. § 3-1 (2). Utfyllende regler om årsberetningen finner vi i NRS 16 Årsberetning og NRS 8 God regnskapsskikk for små foretak, kapittel 9.

Årsberetningen er en kvalitativ beskrivelse av virksomheten, og i følge NRS 16 pkt. 1, skal den gi utfyllende og supplerende informasjon til årsregnskapet. Minstekravet til årsberetningen er at den skal omfatte ”en rettvise oversikt over utviklingen og resultatet av



den regnskapspliktiges virksomhet og av dens stilling” jf. rskl. § 3-3 (2), slik at brukerne på bakgrunn av beretningen skal kunnevære i stand til å bedømme foretakets økonomiske verdi.

En *rettvise oversikt* er oversatt fra *a true and fair view*, men lovteksten og forarbeidene gir lite veiledning om hva dette innebærer. Man kan tolke det som at årsberetningen skal gi *en utfyllende redegjørelse for årsregnskapet* slik det var uttrykt før en endring i regnskapsloven i 2004 (Ernst & Young, 2010).

Årsberetningen vektlegger andre forhold enn det regnskapet gjør, og er en viktig og betydningsfull del av årsoppgjøret til virksomheten. NRS 16 pkt. 2.1 presiserer at årsregnskapet og årsberetningen er egne og selvstendige informasjonskilder. Reglene om årsberetningens innhold er ikke tilfredsstillende ved å gi opplysninger i regnskapet, da tilleggsinformasjonen skal gjelde forhold som ikke fremkommer av informasjon i regnskap og noter.

I regnskapslovens forarbeider er det uttrykt at det i årsberetningen skal gis en redegjørelse for opplysninger om forhold som er viktig og av interesse for å kunne bedømme selskaps resultat og økonomiske stilling, og som ikke allerede fremgår av regnskapet eller balansen. Mer konkret står det at det bør opplyses om avsetningsforhold og prisutvikling i årets løp og på det tidspunkt beretning avgis (NOU 1995:30, pkt. 9.1). Slike opplysninger kan for eksempel omfatte markedsforhold, valutaforhold, egenkapitalforhold, kredittforhold og forhold angående likviditeten i selskapet [2]. Her må styret selv vurdere de forhold som kan være av betydning for regnskapsbruker til den enkelte virksomhet. Dersom det finnes andre forhold av betydning skal også disse fremkomme av årsberetningen.

Det er hvert enkelt styremedlem sammen med daglig leder som godkjenner innholdet i årsberetningen gjennom å skrive under på dokumentet jf. rskl. § 3-5. Styremedlemmene har derfor en selvstendig plikt til å sette seg inn i innholdet for å forsikre seg om at de opplysninger som gis er korrekte før de signerer. Gjennom underskrift viser hvert styremedlem at informasjonen er riktig, og dersom de har innvendinger mot innholdet må de signere med forbehold jf. rskl. § 3-5.

### **2.1.2.1 Ulike krav til innhold i årsberetningen for små og øvrige virksomheter**

Det finnes ulike regler for kravet til innhold, avhengig av om virksomheten går under begrepet små eller øvrige selskaper. I rskl. §§ 3-3 og 3-3a finner vi de ulike kravene til årsberetningens innhold for henholdsvis små og øvrige foretak. Felles for alle selskaper er at

årsberetningen skal gi en rettviseende oversikt over utviklingen og resultatet av virksomheten og dens stilling jf. rskl. §3-3 (2). For øvrige selskaper skal det i tillegg til dette gis en beskrivelse av de mest sentrale risikoer og usikkerhetsfaktorer virksomheten står overfor, jf. rskl. § 3-3a (2). Øvrige virksomheter må også gi en redegjørelse i årsberetningen som gir grunnlag for å vurdere virksomhetens framtidige utvikling jf. rskl. § 3-3a (5).

For små foretak er det utarbeidet forenklingsregler. Disse unntar små virksomheter fra å redegjøre for faktorer som gir grunnlag for å vurdere fremtidig utvikling. Videre er det heller ikke et *krav* om å oppgi opplysninger om sentrale risikofaktorer, usikkerhetsmomenter og styring av finansiell risiko. Små foretak har anledning til å benytte seg av de utvidede reglene dersom det er ønskelig (NRS 8 pkt. 9.1), men dette praktiseres imidlertid sjeldent.

Årsberetningen har generelt en tendens til å være tynn i beskrivelsen av viktige forhold, og særlig i små virksomheter blir årsberetningene overfladisk. Dette er en konsekvens av forenklingsreglene, og bidrar til at opplysningene i mindre grad frembringer nyttig informasjon for brukerne av regnskapet.

Kravet om å *gi en rettviseende oversikt over virksomheten* innebærer at det må gis overordnede opplysninger om forretningsmessige forhold i årsberetningen (NRS 8 pkt. 9.2.2). Selv om kravet ikke er like omfattende for små foretak, vil det være naturlig at også disse vurderer om det bør opplyses om enkelte forretningsmessige forhold i sin virksomhet. NRS 8 henviser til NRS 16 for opplysninger som kan være aktuelle i denne sammenheng. NRS 16, pkt. 2.5. sier følgende:

*”Kravet til å gi en rettviseende oversikt forutsetter at det gis opplysninger som er av betydning for at regnskapsbrukerne skal kunne bedømme stilling og resultat. Dette innebærer at hovedfaktorene som påvirker virksomheten, må identifiseres og forklares. I særlig grad gjelder dette faktorene som varierer over tid, og som derfor gir svingninger i resultatet.”*

Selv om det ikke er opplysningsplikt om visse forhold i årsberetningen for små foretak, er ikke disse dermed fritatt fra å utføre de samme vurderingene som ligger bak redegjørelsen for forholdene i øvrige virksomheter. Lovens krav til at styret skal sikre forsvarlig drift og organisering av virksomheten gjelder uansett størrelse på virksomheten. Med dette må styret i alle virksomheter vurdere og gjøre seg opp en mening angående risiko og usikkerhet som berører virksomheten.

### **2.1.2.2 Fortsatt drift-forutsetningen**

Et annet felles krav for små og øvrige virksomheter er fortsatt drift-forutsetningen. Dette kravet finner vi to steder i regnskapsloven. For det første er det et grunnleggende prinsipp i form av en vurderingsregel ved utarbeidelse av årsregnskapet uttrykt i rskl. § 4-5. For det andre gjelder kravet også en opplysningsregel i forbindelse med utarbeidelsen av årsberetningen jf. rskl. §§ 3-3 (1), (2) og (4) og 3-3a (1), (2) og (3).

Bestemmelsen i rskl. § 4-5 innebærer at regnskapet utarbeides enten under forutsetningen om fortsatt drift i overskuelig fremtid, eller ikke. Vurderingsregelen har dermed bare to utfall, og dersom fortsatt drift ikke er sannsynlig, skal regnskapet utarbeides etter reglene for avvikling. I forutsetningen om fortsatt drift ligger antakelsen om at virksomheten har som intensjon å fortsette på ubestemt tid. Dette er av betydning for regnskapsbrukerne. Kreditorer og investorer ønsker å vite at selskapet selv tror det har gode fremtidsutsikter for å være villig til å stille med kapital. Med en forutsetning om fortsatt drift vil eiendeler og gjeld vurderes ut fra at foretaket er i stand til å realisere sine eiendeler og innfri gjelden som en del av den vanlige forretningsdriften (Rødssæteren & Gøbel, 2009). Dersom det imidlertid er sannsynlig at virksomheten må avvikles, skal eiendeler og gjeld vurderes til realiseringsverdi ved avleggelse av regnskapet.

Den andre regelen er en opplysningsregel i tilknytning til utarbeidelse av årsberetningen. Denne forutsetningen vil dekke tre ulike situasjoner; utvilsom fortsatt drift, usikker fortsatt drift eller avvikling. Det vil alltid eksistere usikkerhet knyttet til et foretaks framtidutsikter, men plikten til å redegjøre nærmere for usikkerheten er knyttet til konkrete forhold som kan føre til at foretaket ikke kan fortsette å drive virksomheten. Det vil normalt være tilstrekkelig med en positiv bekreftelse i årsberetningen om at driften kommer til å fortsette, hvis det ikke foreligger konkrete forhold som skulle tilsi noe annet. Styret må derfor *diskutere* om dette er tilfelle før de kan bekrefte forutsetningen i årsberetningen. Selv om det ikke er et krav til en eksplisitt beskrivelse av vurderinger som ligger bak begrunnelsen, vil en utdyping av forholdene kunne gi viktig og utfyllende informasjon til brukere av årsberetningen.

### **2.1.2.3 Krav om forsvarlig egenkapital**

Omtalen om fortsatt drift-forutsetningen i årsberetningen må sees i sammenheng med kravet om forsvarlig egenkapital i asl. § 3-4. Det er styrets oppgave å sørge for at det til en hver tid finnes forsvarlig egenkapital i virksomheten, og har med det en handleplikt ved tap av egenkapitalen jf. asl. § 3-5 (1). Dersom virksomheten havner i en situasjon der det er risiko

for tap for kreditorer eller investorer, har både styret og ledelsen en informasjonsplikt i årsberetningen etter NRS 16 og en handle- og oppbudsplikt etter aksjeloven. Hvis virksomheten er kommet dit at styrets handleplikt etter asl. § 3-5 har inntrådt, må det i årsberetningen opplyses om det er besluttet tiltak for å sikre videre drift. Det samme gjelder dersom selskapets reelle er lavere enn halvparten av aksjekapitalen. Det vil derfor være svært viktig for styret å ha oversikt over den økonomiske situasjonen, og informere om hvordan handleplikten etterleves. Som tidligere nevnt er det først ved vesentlig usikkerhet vedrørende konkrete forhold at det er krav til redegjørelse for aksjekapitalen og de tiltak som er foreslått (NRS 16, pkt 2.8).

## **2.2 Styrets generelle forvaltnings- og tilsynsansvar**

*”Hovedårsaken til at det ikke står bra til med styrefunksjonen, er i mange tilfeller at eierne og styret selv verken er klar over, eller har definert hvilke oppgaver som tillegges styret.*

*Følgelig blir styrearbeidet sjelden utført systematisk, og tilfeldighetene rår” (PwC, 2007:41).*

Sitatet er hentet fra ”Din guide for ansvarlig eierstyring og selskapsledelse” utarbeidet av PwC, som har utført en undersøkelse blant mer enn 700 styreledere og styremedlemmer. Disse skulle definere hva som oppfattes som styrets oppgaver, samt vise til faneparagraferne og kravene for styrearbeid etter aksjeloven.

Styrets lovregulerte hovedoppgaver bestemmes av asl. §§ 6-12 og 6-13. Det er aksjelovens regler som særlig fastsetter styrets ansvar i forhold til forvaltning og intern kontroll av selskapet. Loven fokuserer på selskapets kapitalinteressenter, og styret sees på i et eierperspektiv. Det vil si at styret i følge aksjeloven i hovedsak arbeider for eierne som ”oppdragsgiver” (Huse, 2011). Styrets hovedoppgaver og ansvar er å forvalte selskapet og føre tilsyn med ledelsen på en gjennomført og hensiktsmessig måte.

### **2.2.1 Forvaltningsoppgaven**

Styrets kontroll- og forvaltningsoppgave reguleres av asl. § 6-12, som lyder:

*(1) Forvaltningen av selskapet hører under styret. Styret skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten.*

*(2) Styret skal i nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjetter for selskapets virksomhet. Styret kan også fastsette retningslinjer for virksomheten.*

*(3) Styret skal holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og plikter å påse at dets*

***virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll.***

***(4) Styret iverksetter de undersøkelser det finner nødvendig for å kunne utføre sine oppgaver. Styret skal iverksette slike undersøkelser dersom dette kreves av ett eller flere av styremedlemmene.***

Det er styret som har det overordnede ansvaret for forvaltningen av og internkontrollen i selskapet. *Forvaltning* er et aktivt ord som i ledelsesterminologi på mange måter sidestilles med verdiskapning og strategi (Huse, 2011). Sett i forhold til generalforsamlingen kan styrets kompetanse defineres negativt, det vil si at alt som ikke etter lov eller vedtekt hører under generalforsamling, hører under styret. Styrets forvaltningsansvar innebærer at styret har ansvar for at virksomheten organiseres på en hensiktsmessig og nødvendig måte. I tillegg skal ressursene allokeres slik at virksomheten når de fastsatte mål. Dette er dette som menes med *forsvarlig organisering* i lovteksten. Med dette menes styrets ansvar for at selskapet er forsvarlig organisert med tanke på klare ansvarslinjer, tilstrekkelige kontrollrutiner og faglig kompetent personale.

Selv om det som oftest ikke er styret som står for selve utarbeidelsen av regnskapet, må det likevel stå inne for de prinsipper og grunnlag regnskapet er utarbeidet etter. Her listes det opp noen sentrale spørsmål styret bør ta stilling til ved behandling av årsregnskapet (Ernst & Young, 2011:27).

- Er de sentrale regnskapsprinsipper riktige?
- Er det knyttet skjønn eller usikkerhet til noen sentrale regnskapsposter, og er dette gjort etter beste estimat?
- Hvordan behandles vesentlige enkelttransaksjoner?
- Kan det finnes underliggende incentiver for den/de som har utarbeidet grunnlagene?
- Hvordan behandles finansielle instrumenter?
- Gir regnskapet sammen med tilleggsopplysninger et tilstrekkelig, rettviseende bilde?

Ved å stille daglig leder spørsmål rundt regnskapsposter sikrer styret at det er aktivt involvert i behandlingen av regnskapet. På denne måten tilfredsstilles kravet i asl. § 6-12 (3). Det er svært viktig at styret følger opp slike spørsmål, og ikke stoler blindt på ledelsens vurderinger. Det skal gis en redegjørelse angående den økonomiske stilling minst hver fjerde måned fra daglig leder, men styret har mulighet og plikt til å kreve en redegjørelse ved behov jf. asl. § 6-15 (1). Ved å være involvert i de vurderinger regnskapet bygges på hele året gjennom, vil

styret enklere kunne stå inne for at regnskapet er utarbeidet etter regnskapslovens regler når årsoppgjøret behandles i styremøte.

Utfordringen ligger i å trekke en linje for hvor langt styrets ansvar strekker seg og hvor daglig leders ansvar overtar. Ansvar etter asl. §6-12 innebærer å se til at det etableres gode rutiner og systemer for intern kontroll i virksomheten, som daglig leder i neste omgang skal sørge for blir fulgt jf. asl. § 6-14. Å *holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling* innebærer at styret har en *selvstendig* plikt til oppdatere seg om selskapets finansielle situasjon. I dette ligger det at når styret skal vurdere viktige forretningsmessige forhold, må det sørge for å ha tilstrekkelig informasjon for å kunne fatte gode beslutninger. Styret må opptre aktivt og selv ta initiativ til å etterspørre nødvendig informasjon eller foreta nærmere undersøkelser for å kunne fatte beslutninger, som asl. §6-12(4) legger opp til. Det er tilstrekkelig å etterspørre den informasjonen styret mener er nødvendig fra daglig leder. Likevel er det viktig at styret gjør dette, slik at det ikke holdes tilbake informasjon.

Daglig leders oppgave er blant annet å sørge for at selskapets regnskap er i samsvar med gjeldende lover og forskrifter, samt at formuesforvaltningen er ordnet på en betryggende måte. Dette fremgår av asl. § 6-14 (4). Styret kan be om å få bekreftet fra daglig leder/økonomiansvarlig at forslag til årsregnskap er utarbeidet i samsvar med god regnskapsskikk. Videre kan det be om en bekreftelse om at all informasjon stemmer med de faktiske forhold og at informasjon av vesentlig betydning ikke er utelatt (NUES, 2010).

Det må derfor være et naturlig samspill mellom daglig leder og styret, slik at de sammen er med på å sikre et regnskap som gir et helhetlig, rettviseende bilde. Alle styremedlemmer og daglig leder skal underskrive årsregnskap og årsberetning jf. rskl. § 3-5. Med det bekrefter de at de står inne for de gitte opplysninger og beregninger som er gjort i regnskapet og opplysninger gitt i årsberetningen.

### **2.2.2 Tilsynsoppgaven**

Videre har styret etter ASL § 6-13 et tilsynsansvar. Denne paragrafen lyder:

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

Styrets tilsynsoppgave innebærer å se til at den daglige ledelsen gjør en tilfredsstillende jobb, og følger de retningslinjene styret har utarbeidet for virksomheten. Normalt trenger det ikke å blande seg inn i selskapets drift, med mindre det er snakk om forhold av spesiell art eller vesentlig betydning for selskapet (Huse, 2011). På denne måten er det en vekselvirkning mellom forvaltnings- og tilsynsoppgaven, hvor forvaltningsfunksjonen pålegger styret å handle aktivt, men da på *overordnet nivå* i saker som er uvanlig eller har stor betydning, og som går *utover den daglige drift* av virksomheten.

Styret har mulighet til å utarbeide en instruks for daglig leder der det tydeliggjøres retningslinjer og grensegang mellom styrets og daglig leders myndighet. En instruks bør klargjøre de plikter og ansvar som daglig leder har, særlig med tanke på at styret skal motta presis, relevant og tidsriktig informasjon. Styret er kompetent til å opptre innenfor daglig leders kompetanseområde, men er ikke forpliktet til dette utenfor tilsynsplikten. Figur 1 (PwC, 2011) oppsummerer styrets forvaltnings- og tilsynsansvar som fremkommer av asl. §§ 6-12 og 6-13, og som vi har beskrevet i kapittel 2.2.1 og 2.2.2.



**Figur 1: Oversikt over styrets oppgaver etter asl. §§ 6-12 og 6-13**

### **2.2.3 Løpende ansvar**

Styrets forvaltnings- og tilsynsansvar skal ikke bare begrenses til å unngå eller håndtere krisesituasjoner. Styret skal være aktivt på banen, og til enhver tid bidra til videreutvikling av aktiviteter som allerede fungerer godt, gjennom hele året. Aksjeloven har lagt opp til at styret skal ha en bevisst holdning til styring av virksomheten, og krever aktive styremedlemmer.

Dette krever at styrefunksjonen utføres på en strukturert måte. Styret skal heller ikke fordype

seg i detaljer, da daglig drift er daglig leders oppgave, men heller ha et overordnet fokus på forhold som påvirker virksomheten på kort og lang sikt (Ernst & Young, 2011).

Figur 1 illustrerer at styret løpende må følge opp daglig leder, for å sikre at regnskapsføringen er korrekt gjennom hele året. Ved at styret er aktivt og viser interesse for hvordan daglig leder utfører sine oppgaver, signaliserer det ovenfor ledelsen at det tar sitt kontroll- og tilsynsansvar på alvor (Moen & Havstein, 2009) Dette kan gjøres gjennom å etterspørre informasjon og ta opp vanskelige problemstillinger.

## **2.3 Corporate Governance, risikostyring og internkontroll**

I Norge finnes det ikke noen felles anbefalinger for ”God Styreskikk”, på samme måte som det gjør innenfor regnskap og revisjon med ”God Regnskapsskikk” og ”God Revisjonsskikk” (PwC, 2011). De senere årene har det likevel vært skrevet mye om god eierstyring og selskapsledelse. Dette som et resultat av at det har vært flere store skandaler og påfølgende rettssaker mot virksomheter av både nasjonalt og globalt omfang i tillegg til finanskrisen. På bakgrunn av dette er det utviklet ulike koder og retningslinjer for god corporate governance. For store, børsnoterte virksomheter vil kravene være pålagt å følge. Anbefalingen vil også kunne gi mindre selskaper viktige innspill i arbeidet med å skape et godt samspill og klargjøre rollefordelingen mellom virksomhetens eiere, styre og ledelse.

Det finnes flere definisjoner på hva corporate governance innebærer, men alle har det samme innhold. Her er OECDs definisjon:

*”Corporate governance involves a set of relationships between a company’s management, its board, its shareholders and other stakeholders. Corporate governance also provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined”* (PwC, 2007: s.14)

Eierstyring og selskapsledelse er en oversettelse av begrepet corporate governance, som viser til samspillet mellom styret, ledelsen og eierne. Historisk sett har det flere ganger kommet frem at ledelsen har drevet med ulovlig manipulering av regnskapsopplysninger, og handlet utover myndighetsområdene sine. Fokuset har vært rettet mot spørsmålet om hvordan dette kunne skje, og styrets bevissthet og ansvar i de aktuelle sakene.



Det viser seg at oppmerksomheten rettes mot styrets funksjon og ansvar først når det oppstår kritikkverdige forhold. Fra styrets perspektiv handler god corporate governance om å utføre en av styrets viktigste oppgaver, nemlig å synliggjøre verdier i selskapet for eierne. Styret vil være mellom barken og veden siden det befinner seg mellom eierne og ledelsen. Styret skal på vegne av alle eierne ivareta deres interesse, samt påse at virksomheten drives i samsvar med deres ønsker og mål. På den andre siden må det rette seg etter anbefalinger fra ledelsen om hva som er det beste for selskapet. Bevisst styrearbeid er derfor grunnleggende og avgjørende for god corporate governance (Ernst & Young, 2011).

Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES), har utarbeidet en anbefaling for god eierstyring og selskapsledelse. Denne anbefalingen bygger på aksje-, regnskaps-, børs- og verdipapirlovgivningens bestemmelser, og inneholder i tillegg kommentarer som tydeliggjør meningen av lovens ordlyd. Rammeverket inneholder anbefalinger og veiledninger som utdyper eller går lengre enn de krav som er gitt etter lovens bestemmelser.

Formålet med anbefalingen er å presisere rollefordelingen mellom aksjeeierne, ledelsen og styret i en virksomhet, der lovgivningen ikke trekker opp tydelige grenser. Etterlevelse av anbefalingen utføres ut fra ”følg, eller forklar” –prinsippet, som innebærer at virksomheten må redegjøre for hvordan de innretter seg i forhold til anbefalingens punkter, eller forklare hvordan de innretter seg på en alternativ måte (PwC, 2011).

Børsnoterte selskaper er pålagt å følge anbefalingen fra NUES av Oslo Børs og Oslo Axess (Kilaas & Husaas, 2009). Selskapene skal årlig kommentere i årsberetningen hvordan virksomheten har handlet i forhold til innholdet i anbefalingen. Fra 1.juli 2010 ble det et lovpålagt for børsnoterte selskaper å redegjøre for foretaksstyring i virksomheten i rskl. § 3-3b. Virksomheter som ikke er børsnoterte kan *velge* å følge anbefalingen fra NUES, noe som ofte er hensiktsmessig, da også disse er pålagt å følge lovgivningens krav (Levorsen, 2009). Oppfordringen om å følge NUES retningslinjer i små og mellomstore virksomheter blir nok mer og mer aktuell siden det allerede er lovpålagt for store virksomheter. Man kan også anta at kravet etter hvert vil bli lovpålagt for mellomstore foretak, mens små foretak fortsatt kan velge å kommentere foretaksstyring i virksomheten. Dette på grunnlag av at regnskapsloven stadig utvides, og det kreves at virksomhetene avlegger fylldige regnskapsrapporter.

NUES kapittel 9 og 10 behandler henholdsvis styrets arbeid og risikostyring og intern kontroll. Vi ønsker derfor særlig å gå inn på disse kapitlene, med fokus rettet mot regnskapsrapporteringen. NUES, som hovedsakelig gjelder for store, børsnoterte selskaper,

tydeliggjør ansvaret angående disse kritiske områdene i en virksomhet, men ettersom små og mellomstore selskaper også må sørge for at de har god intern kontroll, ønsker vi å gå litt nærmere inn på anbefalingen.

### **2.3.1 NUES anbefaling om styrets arbeid**

NUES kapittel 9, angående styrets arbeid i virksomheten, sier at styret bør fastsette en årlig plan for sitt arbeid, med særlig vekt på gjennomføring av kravene som reguleres i lover og forskrifter. Videre står det at styret kan be om at daglig leder/økonomiansvarlig *bekrefter* at forslag til årsregnskap og årsberetning er utarbeidet i samsvar med god regnskapsskikk. I tillegg kan styret be om bekreftelse om at all informasjon stemmer med de faktiske forholdene i selskapet, og at ingenting av vesentlig betydning er utelatt i rapporteringen.

### **2.3.2 NUES anbefaling om risikostyring og internkontroll**

Risikostyring omhandler identifisering, evaluering og håndtering av de områdene som har størst betydning for framtidsutsiktene i virksomheten. Alle virksomheter står overfor usikkerhet, og må avgjøre hvor mye usikkerhet de skal akseptere. Enhver virksomhet eksisterer for å skape verdier for interessentene, og risikostyring istandsetter ledelsen til å håndtere usikkerhet og tilhørende risikoer på en effektiv måte, og samtidig øke mulighetene for verdiskapning (Levorsen, 2009). Risikostyring henger sammen med virksomhetens interne kontroll, da det ikke kun handler om å være klar over de områder der bedriften er mest utsatt for risiko. Etter lovgivningens krav til håndtering av risiko må det også utvikles systemer som reduserer risikoen i virksomheten. Dette sikrer at styret er *involvert* i håndteringen av de mest risikofylte områdene i bedriften, og styrer dem på en tilfredsstillende måte.

Styret må løpende vurdere de risikoer virksomheten står ovenfor sammen med daglig leder. De mest risikofylte postene i regnskapet vil variere i ulike bransjer. Det er derfor viktig at styret i en virksomhet har god kunnskap om bransjen, og har gjort seg opp en formening om hvilke poster som er ekstra viktig å følge med på. Deretter bør de innhente informasjon som omhandler disse områdene. Det er også viktig å poengtere at god risikostyring og systemer for intern kontroll ikke bare er nødvendig for å unngå vesentlige feil i regnskapene eller redusere muligheter for mislighold etter lovens krav. For å kunne vokse som virksomhet, fatte bedre beslutninger og forbedre driften, er god risikostyring og intern kontroll avgjørende, og det vil føre til økt lønnsomhet på lang sikt (Levorsen, 2009).

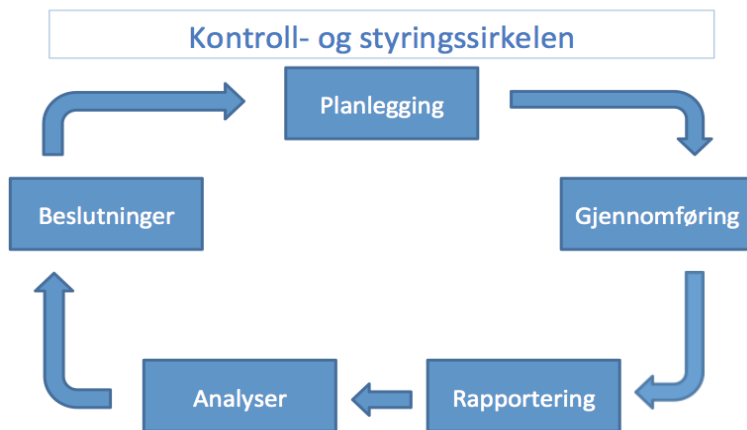
I NUES kapittel 10 blir det slått fast at ”Styret skal påse at selskapet har god intern kontroll og hensiktsmessige systemer for risikostyring i forhold til omfanget og arten av selskapets virksomhet”, som også følger av asl. § 6-12 (3). Videre står det at selskapets viktigste risikoområder og den interne kontrollen knyttet til disse områdene, bør gjennomgås årlig. Hovedelementene av risikostyring og intern kontroll knyttet til den finansielle rapporteringen bør også beskrives i årsrapporten. Anbefalingen bruker ord som *skal* og *bør*, med den hensikt at selskapene må følge anbefalingen etter skal-formuleringer, men det er anbefalt at de også følger bør-veiledningen. Dette gjør at styrets ansvar blir utvidet av anbefalingen i forhold til lovens krav, og styrene som følger anbefalingen kan dermed være trygg på at de følger lovens minimumskrav.

NUES kommentarer til kapittel 10 poengterer formålet med risikostyring og intern kontroll. Virksomhetene skal håndtere, ikke eliminere risiko, og gjennom god risikostyring og intern kontroll styrkes kvaliteten på den finansielle rapporteringen. Dette skjer gjennom å utarbeide systemer som legger til rette for målrettet og effektiv drift, og som muliggjør håndtering av risiko knyttet til virksomheten og risiko for overtredelse av lover og forskrifter. Gjennom slike systemer vil man kunne sikre kvaliteten på intern og ekstern rapportering, ettersom selskapet opererer i samsvar med gjeldende lover og retningslinjer. Derfor er det viktig at styret selv har en oppfatning av den interne kontrollen.

Intern kontroll omhandler retningslinjer, prosesser, oppgaver, adferd og andre forhold som gjør det mulig å håndtere ulik risiko i virksomheten. Dette kan være forretningsrisiko, operasjonell risiko, risiko for overtredelse av gjeldene lover og lignende. Ved å ha god kontroll på ulik risiko, vil også kvaliteten og påliteligheten på den finansielle rapporteringen styrkes. Dette vil bidra til å bedre sikre aksjeeiernes investeringer og selskapets eiendeler. Styret bør derfor be om rapportering fra ledelsen med en balansert fremstilling av betydningsfulle risikoer selskapet står ovenfor, samt hvordan disse risikoer blir håndtert. Et minimum for internkontrollsystemet er at det omfatter organisering og gjennomføring av den finansielle rapporteringen (NUES, kap. 9 og 10).

Systemer for intern kontroll er dermed et verktøy som skal sikre at virksomhetens ressurser forvaltes på en tilfredsstillende måte, at gjeldene lover og regler overholdes, og at rapporteringen er pålitelig. Dette innebærer at det må finnes interne kontroller i selskapet som sikrer både bokføring og økonomiforvaltning, og dette er styrets ansvar (Moen & Havstein, 2009). En forutsetning for å kunne oppnå god intern kontroll, er at det må defineres klare mål,

samt risikoen for at disse målene ikke nås. Deretter må det iverksettes tiltak for å redusere risikoen til et akseptabelt nivå. For å kunne ta hensyn til de ulike momentene knyttet til den interne kontrollen kreves det at styret og ledelsen utformer et styrings- og kontrollsystem. Her trengs det et velfungerende informasjons- og kommunikasjonssystem der ledelsen kan hente informasjon som er nødvendig for å ta hensyn til alle punkter, som illustrert i styrings- og kontroll sirkelen i figur 2 (Moen & Havstein, 2009).



**Figur 2: Kontroll- og styringssirkelen**

Styret har ansvar for at det foreligger hensiktsmessige systemer for risikostyring og god intern kontroll. Problemer med mangelfull styring, regnskapsjuks og dårlig intern kontroll oppstår både i store og små selskaper. Det er derfor all grunn til å ta behovet for hensiktsmessige systemer for risikostyring og god intern kontroll på alvor i alle selskaper. Omfanget av dette arbeidet må tilpasses den enkelte virksomhet (Levorsen, 2009).

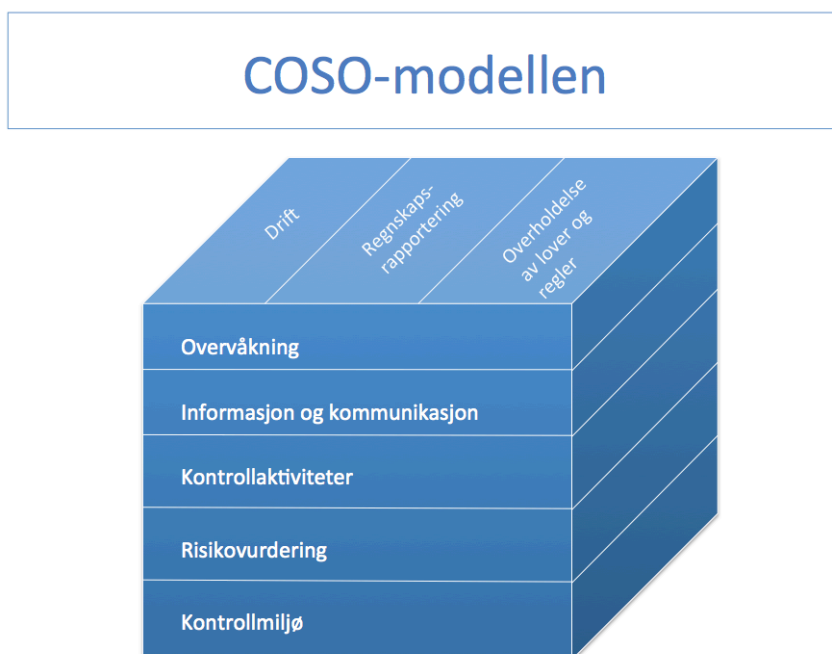
Det er i tillegg nedfelt i anbefalingen fra NUES at styrets årlige gjennomgang av risikoområder og internkontrollsystemet bør inkludere forhold som er tatt opp i rapporter til styret gjennom året. Eventuell nødvendig tilleggsinformasjon for å sikre at styret har tatt i betraktning alle forhold knyttet til selskapets interne kontroll bør også gjennomgås. Det er på bakgrunn av informasjonen som fremkommer, at styret fatter beslutninger og iverksetter tiltak som er knyttet til internkontrollsystemet, med fokus på den finansielle rapporteringen.

### **2.3.3 COSO-modellen**

Intern kontroll kan oppfattes som et uklart og svevende begrep, dersom det ikke blir tydeliggjort ved å knytte det til et veldefinert rammeverk. Dette er nødvendig for at styret i praksis skal kunne vurdere om virksomheten har et godt internkontrollsystem (Levorsen,

2009). NUES anbefaler å bruke Committee of Sponsoring Organizations (COSO) etablerte rammeverk for risikostyring og intern kontroll.

COSO er en stiftelse som ble etablert i 1985 på bakgrunn av en rekke skandaler der det ble avdekket kritikkverdig økonomisk styring og kontroll. Stiftelsen har i dag laget et rammeverk for intern kontroll som nå benyttes av en rekke selskaper verden over. Modellen har som mål å forbedre kvaliteten på den finansielle rapporteringen i virksomheten, samt sikre ”ordentlig og effektiv forretningsdrift” (Moen & Havstein 2009). Rammeverket kan være et hjelpemiddel slik at virksomheter kan forbedre sine styrings- og kontrollrutiner, ved å fokusere på 5 komponenter som omhandler: internt kontrollmiljø, risikovurderinger, kontrollaktiviteter, informasjon og kommunikasjon og oppfølging.



**Figur 3: COSO-modellen**

En av målsetningene nedfelt i COSO-modellen er å sikre pålitelig regnskapsrapportering. Et pålitelig regnskap kan betegnes som at det er presentert i samsvar med generelt aksepterte regnskapsprinsipper og lovgivning. På denne måten kan brukeren ha tillit til regnskapet og dermed kunne bruke det til beslutningsformål.

En av komponentene i COSO-modellen er risikovurdering. Dette er nødvendig for å være i stand til å identifisere og kontrollere risiko knyttet til virksomheten. Risikovurderingen er en svært viktig del av det interne kontrollsystemet. Dette fordi man her identifiserer faktorer som

kan ha innvirkning på oppnåelsen av målene for intern kontroll. Man kan dele risiko inn i ulike kategorier (Moen & Havstein 2009):

**Iboende risiko** er risiko for at det oppstår feil før det er tatt hensyn til effektiviteten av kontroller som skal håndtere risiko. Uavhengig av hvor godt kontrollsystem en virksomhet har, vil det aldri være mulig å utelukke alle former for feil eller avvik som kan oppstå. Iboende risiko består av (1) forretningsrisiko med kontrollrisiko, (2) operasjonell risiko og (3) risiko i kontrollmiljøet. Vi vil videre ta for oss disse tre begrepene nærmere.

**1) Forretningsrisiko** er den risiko bedriften har som følge av den type virksomhet som drives. Dette kan være risiko i forhold til omgivelsene, transaksjoner eller særtrekk ved foretaket, som videre kan ha virkninger for regnskapsrapporteringen. Eksempler på forretningsrisiko kan være:

Prisrisiko – mange konkurrenter og andre forhold i markedet som presser prisen

Valutarisiko – store deler av omsetningen skjer i utenlandsk valuta

Lang produksjonsprosess – risiko for at tap oppstår underveis

**Kontrollrisiko** er et uttrykk for i hvilken grad kontrollsystemet til virksomheten fungerer slik det skal. Dette er risikoen for at feil og avvik ikke oppdages i tide av den interne kontrollen.

**2) Operasjonell risiko** omhandler den daglige driften, og risikoen for manglende effektivitet og måloppnåelse her. Dette kan føre til både reduserte inntekter og økte kostnader. Eksempler på slike risikofaktorer er:

Dårlig oppfølging av lover og regler

Ikke effektiv utnyttelse av ressurser

Dårlig planlegging av drift

Likviditet som ikke er tilpasset driften

**3) Risiko i kontrollmiljøet** handler om risikoen knyttet til de som arbeider i virksomheten.

Dette kan for eksempel omhandle:

Manglende kompetanse hos styre og ledelse

Styret er ikke uavhengig av daglig ledelse (ledelse sitter i styret)

Avslappet holdning til lover og regler

Manglende opplæring hos ansatte

Uklar ansvarsfordeling

Gjennom å foreta en risikovurdering kan styret få bedre forståelse for hvilke risikoer virksomheten står overfor, samt hvilke konsekvenser det kan få dersom de inntreffer. Når det gjelder regnskapsrapporteringen kan dette gjelde for eksempel hvorvidt det er mulighet for at en transaksjon kan føres feil i regnskapet, eller om det finnes rutiner som skal sikre pålitelig regnskapsrapportering. Her kan det undersøkes om det finnes instruksjoner for å sikre riktig verdsetting av varer og andre eiendeler i årsregnskapet.

## **2.4 Grunnleggende forutsetninger og prinsipper regnskapet bygger på.**

Som tidligere nevnt er det i utgangspunktet daglig leders oppgave å *sørge* for at regnskapet er utarbeidet etter gjeldende lover og regler. Styret har ansvar for å *påse* at regnskapet er utarbeidet etter gjeldende lover og regler. Derfor er det viktig at styret har den grunnleggende forståelsen for hvilke prinsipper regnskapet bygger på. Styret bør sikre at regnskapet gir dekkende informasjon om for eksempel store eller uvanlige transaksjoner. For at styret skal kunne gjøre dette, må de vite hva en transaksjon innebærer, i tillegg til å forstå de andre prinsippene regnskapet bygger på. Loven krever at alle styremedlemmene skal etter rskl. § 3-5 skrive under på årsregnskapet, og på denne måten gå god for innholdet i regnskapsrapporteringen (Kilaas & Tystad, 2005).

Hensikten med årsregnskapet er å frembringe pålitelig og relevant informasjon til virksomhetens interessenter, slik at disse på bakgrunn av informasjonen som fremkommer kan fatte gode og nødvendige beslutninger angående deres stilling i forhold til virksomheten. Store deler av regnskapsrapporteringen baseres på *skjønnsmessige vurderinger*, som kan ha stor betydning for størrelsen på årsresultatet og egenkapitalen. Styret bør aktivt ta stilling til hvilke regnskapsprinsipper som brukes, samt vurdere rimeligheten av de regnskapsmessige skjønn som er foretatt av ledelsen. Det er nødvendig å forstå underliggende forutsetninger, prinsipper og rapporteringskrav som regnskapet bygger på. Slik kan styret sikre at regnskapet

er pålitelig og gir et rettviseende bilde som vist i figur 4.



Figur 4: Rettvisende bilde

## 2.4.1 Den norske regnskapsmodellen

Den norske regnskapsmodellen er en rammelov. Det vil si at loven setter rammene for regnskapsføringen, samtidig som det finnes ulike løsninger på konkrete problemstillinger. I tillegg til loven finnes det en rekke standarder som virksomhetene er pliktige å følge. Sammen viser loven med tilhørende standarder hva som regnes som god regnskapsskikk (Langli, 2010).

### 2.4.1.1 Grunnleggende kvalitets- og rapporteringskrav

Årsregnskapets formål er å tilfredsstille de eksterne brukernes behov for relevant og nyttig informasjon. For at regnskapet skal kunne være i stand til å gi en slik informasjon til ulike brukere, må det være gjennomført etter gjeldende lover og standarder. (Langli, 2010) De ulike kvalitetskravene komplementerer hverandre, og sammen sikrer de at regnskapene innehar riktig informasjon. Det er viktig at styret er kjent med de formelle kravene regnskapet bygger på og skal utarbeides etter, slik at de er bevisst på at dette har kommet tydelig frem i regnskapet de skriver under.

Det er et overordnet kvalitativt krav at regnskapet skal gi et rettviseende bilde av virksomhetens økonomiske situasjon. (Langli, 2010). Dette kravet kan føre til at selskaper i helt spesielle situasjoner må fravike de konkrete målreglene som er gitt i loven eller regnskapsstandardene jf. rskl § 3-2a. Kravet om et rettviseende bilde henger sammen med brukernes behov for relevant og pålitelig informasjon, og det er dette som er avgjørende for



om plikten til å fravike de konkrete regnskapsreglene og regnskapsprinsippene blir gjeldende. Her kommer også kravet om at regnskapet skal avlegges etter god regnskapsskikk inn. Dersom god regnskapsskikk i noen situasjoner gir et bedre bilde av virkeligheten enn dersom man følger de konkrete standardene og regnskapsprinsippene i loven, åpner loven opp for at man kan fravike disse, jf. rskl. § 4-6.

Kravet til relevans innebærer at all relevant informasjon skal inkluderes i regnskapsrapporteringen. Informasjonen skal ikke holdes tilbake, eller endres på. Relevans innebærer også at regnskapene offentliggjøres så raskt som mulig etter periodens utløp, ellers vil nytten av informasjonen reduseres (Langli, 2010).

Krav om pålitelighet i regnskapet handler om ha tillit til at informasjonen er utarbeidet i samsvar med gjeldende regnskapsregler og regnskapsstandarder. På denne måten blir informasjonen også nyttig. Dette innebærer at to eller flere personer bør komme frem til det samme resultatet, helt uavhengig av hverandre, når de tar utgangspunkt i de samme dokumenterbare transaksjonene og anvender de samme reglene og standardene. Det er med andre ord enighet om hvordan man måler verdier (Langli, 2010). I pålitelighetskravet ligger det en forutsetning om at all måling og transaksjoner må være objektive, kunne dokumenteres og kontrolleres i ettertid. Revisors godkjenning av årsregnskapet øker også påliteligheten til informasjon man finner i regnskapet, da revisor er fullstendig uavhengig av virksomhetens interne ledelse og styring.

Kravet til vesentlighet innebærer derfor at man må bruke skjønn når man bestemmer hvor stor detaljeringsgrad regnskapsrapportene skal ha (Huneide, Pedersen Schwenche og Haugen, 2011). Kravene om vesentlighet og relevans er nært beslektet. Relevant informasjonen i regnskapsrapporteringen er vesentlig, mens uvesentlig informasjon er mindre relevant.

Ved usikkerhet skal det brukes beste estimat i vurderinger, på bakgrunn av den informasjon som er tilgjengelig når årsregnskapet avlegges jf. rskl. § 4-2. Beste estimat viser tydelig hvordan regnskapsavleggelse er basert på skjønn når man skal verdsette regnskapsstørrelser til forventet verdi. Disse skjønnsmessige periodiseringene gjelder for eksempel avskrivninger, avsetninger for tap på fordringer og skjønnsmessige vurderinger knyttet til varebeholdningen. Ved endringer i estimatvurderinger, skal virkningen føres over resultatet i perioden endringen oppstår, men samtidig kan virkningen utsettes, dersom det er etter beste estimat. Dette viser igjen hvordan skjønnsmessige vurderinger kan få konsekvenser som påvirker hvor pålitelig og relevant informasjonen i regnskapsrapporteringen er (Huneide, et.al. 2011).

Kravene om pålitelighet og relevans finner vi ikke eksplisitt uttrykt i loven. Vi finner imidlertid kravet om at regnskapet skal være i samsvar med god regnskapsskikk, etter rskl. § 4-6, og flere andre forutsetninger og prinsipper som regnskapsrapporteringen skal avlegges etter. Mye av innholdet i god regnskapsskikkfundamentet (GRS) er basert på tolkning av hva som er anerkjent og normal regnskapspraksis, og slutningene man kan trekke fra denne praksisen (Langli, 2010).

Når regnskapet avlegges i samsvar med de grunnleggende regnskapsmessige forutsetninger, regnskapsprinsipper og rapporteringskrav, vil resultatet gi relevant og pålitelig informasjon, altså et rettviseende bilde av virksomhetens situasjon (Langli, 2010).

## **2.5 Ulike typer styrer**

Aksjeloven stiller forventninger og krav til at styret skal være en aktiv del av ledelsen i selskapet, uavhengig av størrelsen på virksomheten. I styreteori kan man grovt sett dele ulike styrer inn i tre kategorier som er kjennetegnet av måten styret arbeider på, og de roller styret har i virksomheten i praksis. Et aktivt styre blir i denne sammenheng kalt et styringsorgan. Likevel viser det seg at mange virksomheter ikke har denne typen styre, men heller styrer som fungerer som øverste formalorgan eller et interesseorgan i virksomheten. Vi skal kort nevne hva disse tre typer styrer innebærer, samt gå inn på styrer i små og store selskaper, familievirksomheter og vekstselskaper. Dette gjør vi for å vise til hvordan styrer i ulike kontekster og i virksomheter med ulik størrelse har forskjellige utfordringer, som kan være avgjørende for hvordan styret arbeider.

### **2.5.1 Formalorgan**

Dersom styret selv ikke utfører styringen i virksomheten, omtales det gjerne som et formalorgan eller "tantestyre" (Huse, 2011). I slike virksomheter er man opptatt av å ha et styre slik gjeldende lover og regler har fastsatt, men styrets oppgaver vil i stor grad dreie seg om å godkjenne allerede fattede vedtak. I virksomheter hvor styret mangler utøvende makt, må styrearbeidet baseres på tillit og enighet. Et slikt styre vil ikke kunne regnes som en ressurs for virksomheten som aktivt tilfører merverdier til selskapet ved hjelp av sin kompetanse. Styrets oppgaver vil da ofte være redusert til det loven krever som et absolutt minimum, og det er daglig leder som i praksis utøver styringen av virksomheten (PwC, 2011). Man kan ikke forvente at styret stiller seg kritisk til de avgjørelser daglig leder tar i et

formalstyre. Styret vil ikke sitte på nok informasjon til å ta beslutninger, og involveres ofte for sent i beslutningsprosessen.

Ved godkjenning av årsrapporten, vil et slikt styre sannsynligvis ikke være kritisk til informasjonen daglig leder legger frem, og godkjenner dette uten diskusjon. Styret vil ikke inneha nok kunnskap om den løpende regnskapsføringen, som er nødvendig for å være kritiske til regnskapet slik det blir foreslått, dersom det ikke har vært løpende involvert i regnskapsrapporteringen gjennom hele året.

## **2.5.2 Interessentorgan**

Et interessentstyre vil representere ulike interessegrupper, både interne og eksterne. Det viktige i sammensetningen av et slikt styre er at alle interessentgruppene er representert (PwC, 2011). Et slikt styre kan også kalles for "barbarstyre" (Huse, 2011). Det viktigste for styremedlemmene i et interessentstyre er å synliggjøre sin makt og sine interesser, foran virksomhetens beste som helhet. Beslutninger tas ofte på bakgrunn av kompromisser, avstemninger og forhandlinger, og styremøtet vil bli som en maktkamp for styremedlemmene. Virksomheten kan i slike tilfeller ende opp som den store taperen, fordi andre interesser går foran virksomhetens beste.

### **2.5.2.1 Agentteori**

I agentteorien går man ut fra at mennesker prioriterer egne behov og mål foran arbeidsgivers mål så langt det er mulig. Dette kalles opportunisme, og det medfører kostnader for eierne (prinsipalene) å få ledelsen (agentene) til å arbeide etter deres ønske. Styret vil være en slik kostnad. Ut fra det agentteoretiske perspektivet er styrets oppgave å styre den daglige ledelsen slik at en sikrer effektivitet og beskytter eierne (Huse, 2011). Dette gjelder også i et interessentstyre, der eiernes interesser er representert gjennom styremedlemmene, men disse interessene kan ofte være motstridende. I et interessentstyre vil det være viktig å legge opp enkelte kjøreregler slik at en ivaretar bedriftens interesser foran egne. Styret må arbeide som et kollegium, da styret er ansvarlig for alle aksjonærene og ikke enkeltrepresentanter.

## **2.5.3 Styringsorgan**

Etter aksjeloven er det styret som skal være virksomhetens øverste forvaltningsorgan. I en virksomhet der styret i praksis sitter med dette ansvaret kan en kalle det for et styringsorgan. Et slikt styre har den reelle styringen i virksomheten, og ivaretar sammen virksomhetens mål og interesser (PwC, 2011). I tillegg vil et styringsstyre være de som tar beslutninger og fører

kontroll med selskapets ledelse. Styret som øverste styringsorgan er det aksjeloven legger opp til, og er den klassiske modellen alle selskaper i teorien bør følge. Her vil styret være sammensatt av personer med utfyllende kompetanse, som sammen opptrer aktivt for å følge opp ledelsens arbeid fortløpende.

#### **2.5.4 Familiestyrte virksomheter**

Det er en generell oppfatning at familiestyrte virksomheter ikke kan ha såkalte ”profesjonelle” styrever. Det vil i denne sammenhengen si at styret innehar styremedlemmer som ikke har direkte tilknytning til virksomheten eller eierne. Det finnes ulike definisjoner på hva som kan karakteriseres som en familiebedrift, men sammenfallende handler det om en eller flere familiers mulighet til å påvirke beslutninger i virksomheten (Huse, 2011). Et kjennetegn for familiebedrifter er at de ofte har en langsiktig tankegang. I en historisk sammenheng har selskapet hatt et spesielt ansvar ovenfor ansatte og lokalsamfunn, som gjerne har skapt spesielle relasjoner mellom eiere og resten av virksomheten. Avkastning er derfor nødvendigvis ikke hovedformålet med eierskapet (Huse, 2011).

I en familiebedrift vil det være viktig at styret har fått klarlagt sitt ansvarsområde og oppgaver som styre. I denne sammenhengen vil det være avgjørende å sørge for at nøkkelpersoner i familien ikke fatter alle beslutninger i praksis, slik det gjøres i den italienske ”mafia-tradisjonen”. Styret vil da bare fungere som et formelt organ, og i praksis ikke ha noen innflytelse på verdiskapingen i virksomheten. For å unngå et slikt styre kan det være hensiktsmessig å få inn profesjonelle styremedlemmer, som i denne sammenhengen vil være personer utenfor familien.

Det må også utarbeides klare retningslinjer for hvilke diskusjoner det er ”lov” å ta opp i styret, uten at det får konsekvenser for et videre styreverv. For å få til dette kan det være praktisk å oppnevne et styremedlem på hvert styremøte som skal opptre som djevelens advokat og stille kritiske spørsmål til de forslag styret fremsetter. På denne måten skapes det en diskusjon, der styremedlemmene aktivt må ta stilling til konsekvenser som kan oppstå ved ulike beslutninger. Slik kan en gi rom for å se på saken fra flere sider, og dermed få en mer fruktbar diskusjon rundt emnet. Denne oppgaven bør gå på rundgang blant styremedlemmene, slik at byrden med å være kritisk fordeles (Selvik, 2009).

### 2.5.5 Styret i Vekstselskaper

Den siste tiden har fokuset blitt rettet mot styret i små og mellomstore selskaper med stor vekst, blant annet i økonomitidsskriftet *Magma* (nr. 7, 2011). Styrearbeid er ikke statisk, men heller noe som endres ut fra de behov og krav bedriften har. Behov og krav til styrearbeid i virksomheten må justeres etter hvilken fase bedriften er i (Huse & Karlsen, 2011). Man tar utgangspunkt i at bedrifter i en sterk vekstfase har andre behov enn bedrifter i oppstartsfase eller krise- og nedgangsfase. Sammensetningen av styremedlemmer kan være lik i forskjellige livssykluser, men arbeidsoppgavene og fokuset i styret vil være svært forskjellig. Det er dermed viktig å få frem at balansert og situasjonsbestemt styrearbeid er viktig for at virksomheten skal ha fremtidig vekst.

I artikkelen ”styret som ressurs og ressursene i styret” (Erikson & Bjørnåli, 2011), drøftes betydningen av styresammensetningen i oppbyggingen av vekstselskaper. Resultatene av studien viser at styrets ressursbredde og ressursdybde bidrar i forbindelsen med lederteamets effektivitet i vekstselskaper. Med ressursbredde menes styrets humankapital, og viser til den kompetansen de ulike styremedlemmene har. Artikkelen fremhever at nøkkelpersoner i styret tilfører ressurser som lederteamet mangler. Ressursdybde viser til sosialkapitalen i styret, og viser til hvordan styret er sammensatt med ulike interesser, nettverk, legitimitet og rådgivning. For å få til den riktige sammensetningen av styremedlemmer må man derfor tenke strategisk på flere områder, og være opptatt av hva som er viktig i den virksomheten styret skal sitte i.

I en gasselundersøkelse gjennomført av PwC kom det frem hvilke faktorer gasselvirksomheter (virksomheter med sterk vekst over kort tid) mener er viktig for å fremme vekst i sin virksomhet (Nilsen & Horneland, 2011). Undersøkelsen viser hvilket fokus virksomhetene har når det gjelder styring og ledelse av selskapet i denne fasen av livssyklusen. Resultatene viste at 64% mente ”et aktivt og profesjonelt styre” er en viktig faktor for vekst. Et annet spørsmål tok for seg hvorvidt virksomhetene hadde hentet inn eksterne personer til ulike funksjoner i virksomheten. 38% av virksomhetene hadde hentet inn eksterne medarbeidere når det kom til økonomi. Dette var funksjonen med høyest andel eksterne, og kan antyde at styrene her har vært bevisst på viktigheten av økonomioppgavene i virksomheten i den situasjon de er i.

Denne undersøkelsen gjaldt ikke bare små og mellomstore virksomheter, men vekstbedrifter under ett. I det virksomhetene nærmer seg størrelsen for store selskaper, innhentes ofte flere

eksterne personer til styring og ledelse. Aksjeselskaper varierer betydelig i størrelse, organisasjons- og eierform. Styresammensetningen vil naturligvis også variere betraktelig fra en virksomhet til en annen (Ernst & Young, 2011).

## **2.6 Konsekvenser ved brudd på regnskaps- og aksjelovens bestemmelser**

For styret kan det rettslige ansvaret deles i to: strafferettslig og erstatningsrettslig ansvar. I begge disse tilfellene vil det være avgjørende om styret har vist uaktsomhet. Etter rskl. § 8-5 (1) kan den som forsettlig eller uaktsomt vesentlig overtrer loven eller forskrift, straffes med bøter eller fengsel inntil tre år. Skjerpene omstendigheter kan gi opptil seks års fengsel. 2. ledd tar for seg øvrige forsettlige eller uaktsomme overtredelser (ikke vesentlige), og fastslår at en da kan straffes med bøter eller tre måneders fengsel. At styret dømmes til straff vil i utgangspunktet kun skje dersom det foreligger grov uforstand og under skjerpene omstendigheter (Ernst & Young, 2011). Mer aktuelt er spørsmålet om erstatningsansvar. Etter asl. § 17-1 kan selskapet, eier eller andre kreve at blant andre daglig leder eller styremedlem erstatter skade. For at styremedlemmer skal kunne idømmes erstatningsplikt etter asl. § 17-1, er det en forutsetning at det kan påvises at styret har opptrådt uaktsomt, at det foreligger et økonomisk tap, og at det kan påvises en påregnelig årsakssammenheng mellom disse. Dette følger av ulovfestet rett.

I straffelovens forarbeider forutsettes det at det er ledende personer som kan bli straffeansvarlig. Dette vil i første rekke gjelde personer som utad er ansvarlig for framlegging av regnskapet, for eksempel styret og daglig leder. Etter forarbeidene til regnskapsloven uttrykkes det at strafferettslig ansvar delvis tar utgangspunkt i hvem som har det formelle ansvaret for regnskapet, og delvis hvem som har hatt det faktiske ansvaret [3].

Etter at den nye aksjeloven trådte i kraft i 1. januar 1999, har antall saker i domstolene som omhandler styreansvarssaker økt betraktelig. Domstolene behandler nå minst én styreansvarssak hver måned i følge en artikkel i Finansavisen 30. august 2010 (Viga, 2011), og dette er en markant endring fra tidligere. Som oftest vil dette være snakk om erstatningsansvarssaker. Grunnen til dette antas å være at det i den nye loven er klarere ansvarsregler. Det settes mer fokus på at styret har det formelle ansvaret for forvaltningen av selskapet, og ansvaret som hviler på det enkelte styremedlem. Feil informasjon til

regnskapsbrukeren kan føre til betydelige tap hvis beslutninger fattes på bakgrunn av den informasjonen som foreligger [3].

Det må kunne konstateres at styret har brutt sin plikt etter asl. § 6-12 (3) om kontroll av regnskapet, samt at styret må kunne bebreides for sin handlemåte, gjennom handling eller unnlattelse av handling, for at det skal være grunnlag for straffe- eller erstatningsansvar. Styret har en selvstendig plikt til å holde seg orientert om virksomhetens finansielle situasjon, herunder regnskapet, uansett størrelse på selskapet. Av forarbeider til aksjeloven følger det at det ikke er tilstrekkelig å avvente informasjon, de må selv innhente den informasjonen de mener er viktig.

Når det gjelder asl. § 6-12 (3) om at styret skal sørge for at regnskapet er gjenstand for betryggende kontroll, siktes det til ”det interne kontrollarbeid, herunder internrevisjonen som utføres av selskapets egne ansatte”, i følge forarbeidene til aksjeloven (NOU 1996: 3). Sentrale momenter for en ansvarsvurdering vil på bakgrunn av dette være kontrollrutinene selskapet har etablert for å sikre korrekt regnskapsføring og bokføring, og om det har forekommet store avvik i forhold til disse.

## 3 Oppdrettsbransjen

I dette kapittelet vil vi gi en beskrivelse av oppdrettsbransjen i Norge, samt faktorer som er spesielle for Nord-Norge. Videre tar vi for oss risikoposter knyttet til årsoppjøret og risikoområder i oppdrettsselskaper, der vi mener det er viktig at styret er ekstra involverte og vier oppmerksomhet til. Dette for å kunne ivareta sitt forvaltningsansvar etter aksjelovens § 6-12, i forbindelse med den finansielle rapporteringen.

### 3.1 Oppdrettsnæringen i Norge

Oppdrettsnæringen er en av Norges største eksportnæringer, med en verdi på over 33 milliarder NOK i 2010. Over 95% av fisken fra næringen går til eksport. Totalt utgjorde eksporten fra havbruksnæringen rundt 10% av eksporten fra Fastlands-Norge i 2010, og eksport av oppdrettsfisk utgjorde samtidig 62% av den totale sjømateksporten fra Norge (Havbrukspolitisk redegjørelse, 2011). Den største andelen av oppdrett i Norge er lakseoppdrett, og vi vil derfor ta utgangspunkt i denne delen av næringen videre i studien. Gjennom 2010 og frem til 3. kvartal 2011 opplevde store deler av oppdrettsbransjen for laks i Norge en økning i både omsetning og resultat. Dette skyldes i stor grad at prisen på laks var svært høy i perioden (se vedlegg 4), kombinert med en økning i antall konsesjoner.

Oppdrettsnæringen har hatt en stor økning i Norge de siste årene. I 2010 rundet produksjonen 1.000.000 tonn (Havbrukspolitisk redegjørelse, 2011). Gjennomsnittlig årlig økning i verdiskapning for sjømatnæringen (fiskeri og oppdrett) var på 5,5% i perioden 2000-2009. Til sammenligning var det for hele landet under ett en årlig økning i verdiskapning på 1,9% (Asche, Roll og Tveterås, 2012). Næringen har dermed de 10 siste år vært en av de store vekstnæringene i norsk økonomi, målt i verdiskapning. Oppdrett av laks har gitt vekst både gjennom produktivitets- og volumøkning, og det forventes ytterligere vekst på begge disse områdene i framtiden. En forutsetning er at det satses mer på FoU i virksomhetene slik at blant annet fôrressurser kan utnyttes bedre, risikoen for fiskesykdommer reduseres og produksjonskostnader reduseres. Slik kan også virksomhetene bygge opp kompetanse og humankapital innad i virksomheten (Asche et.al. 2012).

For å kunne drive med oppdrett må man ha en konsesjon jf. laksetildelingsforskriften §5. Dette er en tillatelse fra myndighetene for å drive oppdrett i henhold til gitte begrensninger. Myndighetene ønsker å føre tilsyn med hvor mye laks som produseres, og bruker konsesjoner



som virkemiddel for å regulere at virksomheten utøves i samsvar med gitte lover og regler. Konesjonen begrenses av maksimalt tillatt biomasse (MTB) som regulerer mengde fisk som til en hver tid kan stå i sjøen, og dermed hvor mye som kan produseres. Reglene om konsesjoner og MTB finner vi i lov om akvakultur (akvakulturloven) kapittel II. Her er det i § 4 slått fast at det må foreligge en akvakulturtillatelse (konesjon) for å få drive med akvakultur. § 5 bestemmer nærmere innholdet i en slik tillatelse. Produksjonskapasiteten kan økes ved at det tildeles nye tillatelser, eller at volum på eksisterende tillatelser utvides (Havpolitisk redegjørelse, 2011).

Oppdrett av laks reguleres i tillegg av forskrift om tillatelse til akvakultur for laks, ørret og regnbueørret (laksetildelingsforskriften). Forskriften setter krav til blant annet lokalitet for oppdrett, og størrelsen på konsesjonene. I § 15 er det slått fast at det pr. konsesjon er tillatt med en MTB på inntil 780 tonn. Pr. 2010 var det delt ut rundt 1000 konsesjoner med en total MTB på rundt 785000 tonn fisk. Myndighetene har mulighet til å utstede nye konsesjoner, eller utvide kapasiteten på de eksisterende for å øke produksjonen. Blant virksomhetene er det stor kamp om de konsesjonene som foreligger, og de siste årene har norske oppdrettskonesjoner blitt omsatt for 30-70 millioner kroner stykket (Bøhren, 2012).

På bakgrunn av uklare regler når det gjelder sanksjoner for feilrapportering og brudd på akvakulturloven i oppdrettsnæringen, er det satt ned en arbeidsgruppe av Fiskeridepartementet (Bøhren, 2012). Gruppen har som oppgave å evaluere dagens regler og komme med forslag til endringer, og det kan dermed bli strengere sanksjonsmidler mot laksenæringen i framtiden. Et av forslagene til sanksjonsmidler er inndragning av konsesjoner i stedet for bøter som gis i dag, noe som for små oppdrettsanlegg med få konsesjoner kan få store konsekvenser. Eksempler på regelbrudd som i dag straffes med bøter kan være overskridelse av MTB eller for store mengder lus i anlegget.

### **3.1.1 Oppdrettsnæringen i Nord-Norge**

Næringen i Nord-Norge har de siste årene vært i stor vekst. Varmere vann langs kysten har ført til bedre forhold for oppdrettsvirksomhet, og skapt store muligheter for aktørene. En økning i tillatelser for produksjon, samt høy salgspris på laks har også gjort sitt for at bransjen har opplevd stor vekst de siste årene. For Troms og Finnmark er det etter laksetildelingsforskriften § 15 gitt mulighet for en MTB pr. konsesjon på inntil 900 tonn, altså noe høyere enn for resten av landet.

## **3.2 Finansiell risiko knyttet til virksomheter i oppdrettsbransjen**

For oppdrettsbransjen har vi identifisert særlig risiko knyttet til:

- riktig estimat av varebeholdningen
- valuta- og prisendringer
- tilstrekkelig likviditet og god likviditetsstyring
- Forsvarlig egenkapital til en hver tid i forhold til risiko virksomheten står overfor.

Vi vil i det videre gå nærmere inn på hvert av disse områdene.

### **3.2.1 Vurdering av fiskebeholdning**

Varebeholdningen er en vesentlig post i regnskapet til alle produksjonsbedrifter. Det vil derfor være vesentlig for påliteligheten til regnskapet at denne posten vurderes riktig. Beholdningen av varer skal vurderes til laveste verdis prinsipp jf. rskl. § 5-2, som vil si det laveste av kostpris og virkelig verdi. Dette bygger på forsiktighetsprinsippet i rskl. § 4-1 (1) nr. 4. For oppdrettsbransjen kan det by på utfordringer å estimere riktig tilvirkningskost i forbindelse med fiskebeholdningen, da det må gjøres en del skjønnsmessige vurderinger. Dette kommer av at tilvirkningstiden for fisken er lang, og at beholdningen av fisk med ulik størrelse. Tilvirkningstiden for oppdrettslaks er 12 til 18 måneder, avhengig av temperatur og fôring [4]. Her vil det være viktig for styret å ha oversikt over hvilke estimater som benyttes, og de vurderinger som er gjort. Kostnaden for solgte varer skal sammenstilles med inntekten for varene i resultatregnskapet, og ulike vurderinger av beholdningen vil derfor slå ut på resultatet på grunn av fordeling av indirekte kostnader.

For oppdrettsvirksomheter vil riktig vurdering av varebeholdning utgjøre en stor risiko knyttet til regnskapsrapporteringen. Styret må her ta stilling til om det finnes et tilstrekkelig system som gjør det mulig å kontrollere mengde fisk gjennom året, og eventuelt om dette systemet er pålitelig.

### 3.2.1.1 Produksjonskostnad

Tilvirkningskostnaden for oppdrettsvirksomheter er produksjonskostnad og består av følgende (alle tall pr. kg.) (Fiskedirektoratet, 2011).

Tabell 1: Produksjonskostnad

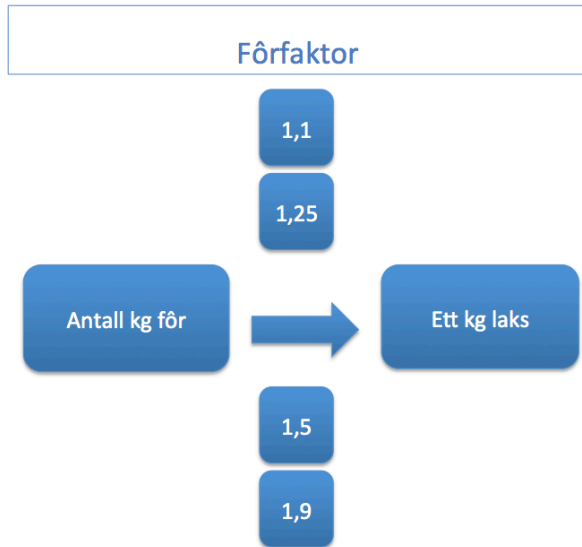
Produksjonskostnad
Smoltkostnad
+ Fôrkostnad
+ Forsikringskostnad
+ Lønnskostnad
+ Avskrivninger
+ Annen driftskostnad
+ Netto finanskostnad
<b>= <u>Produksjonskostnad pr. kg.</u></b>

Denne kostnaden økte på gjennomsnittlig landsbasis fra 17,76 i 2009 til 20,00 i 2010. Økningen forklares med en økning i de fleste kostnadspostene, med størst økning i lønnskostnad og smoltkostnad.

Den største kostnaden inkludert i produksjonskostnaden er fôrkostnad. Denne utgjør mer enn halvparten av produksjonskostnad (Fiskeridirektoratet, 2011). Fôrkostnaden pr. kg. økte med 9,6% fra 10,01 i 2009 til 10,97 i 2010.

### 3.2.1.2 Fôrfaktor

Da fôrkostnaden utgjør en vesentlig del av produksjonskostnaden, vil en endring i denne gi store utslag på den totale kostnaden. Én måte å kontrollere bruken av fôr er å beregne fôrfaktoren. Fôrfaktoren er et forholdstall som forteller hvor mange kg fôr som har gått med til å produsere 1 kg fisk, altså hvor godt fôret utnyttes av fisken [5]. Statistikker fra Fiskeridirektoratet i 2008 viser at gjennomsnittlig fôrfaktor for laks og ørret for norske selskap er 1,25 [6]. Det vil si at det trengs 1,25 kg fôr for å drive frem 1 kg fisk, som vi ser av figur 7. Dette forholdstallet vil være en viktig indikator på hvor godt virksomheten utnytter sine ressurser, og dermed noe styret bør orientere seg om jevnlig. Det vil være ønskelig å ha en så lav fôrfaktor som mulig.



Figur 5: Fôrfaktor

### 3.2.1.3 Svinn i fiskebeholdningen

En risikofaktor knyttet til varebeholdningen for oppdrettsnæringen i Norge er forekomsten av lakselus og andre sykdommer i merdene, samt rømming av laks. Alle disse tilfellene fører til risiko knyttet til varekostnaden, da de vil påvirke vurderingen av beholdningen.

Fiskebeholdningen utgjør ofte 100% av omløpsmidlene i oppdrettsvirksomheter, og er derfor en regnskapspost det vil være naturlig at også styret har kontroll med, og stiller daglig leder spørsmål om.

Når store mengder laks er samlet i et oppdrettsanlegg, er det risiko for oppblomstring av lakselus. Dette er en parasitt som lever naturlig på laksen, men i for store mengder kan det være skadelig. Oppdrettere er pålagt å holde nøye kontroll med mengde lus i anlegget sitt, og det kreves tiltak dersom konsentrasjonen av lus i anlegget blir for høy, jf. luseforskriften §5. I tillegg finnes andre virus som kan føre til store tap for oppdretterne dersom fisken blir angrepet. Et eksempel på dette er et oppdrettsanlegg i Troms som fikk påvist viruset pd og måtte slakte 2,1 millioner fisk. Selskapet hadde i utgangspunktet tjent 43 millioner på driften i første kvartal, men fikk kostnader på 40 millioner i opprydding etter epidemien (Nyheim, 2012). Dette gir store utslag på det totale årsresultatet.

Rømming av laks er en storutfordring for næringen, til tross for høyt fokus på problemet, og et strengt regelverk blant annet i Forskrift om drift av akvakulturanlegg (akvakulturdriftsforskriften). Rømming kan føre til store økonomiske tap, og utgjør et

miljøproblem. Dersom oppdrettslaksen rømmer er det stor risiko for at den formerer seg med villaks. Dette fører til tap av genetisk bredde i laksestammen (NOU 1999: 9 pkt. 4.2).

I forskriften § 37 står det i første ledd: ” Det skal utvises særlig aktsomhet for å hindre at fisk rømmer. Det skal videre sørges for at eventuell rømming oppdages raskest mulig og at rømmingen i størst mulig grad begrenses.” Dette kravet vil videre legge føring for neste ledd, som er som følger: ”Det skal gjennomføres risikovurdering med sikte på å minimalisere risikoen for rømming. Risikovurderingen skal danne grunnlag for systematiske tiltak.” Her vil styret ha et ansvar knyttet til å foreta en risikovurdering og opprette et fungerende internkontrollsystem som reduserer risiko knyttet til rømming.

Både risikoen for rømming av laks, samt smitte av lakselus og sykdommer er risikoer som det regnskapsmessig må tas hensyn til. Dersom fiskemassen i anlegget blir angrepet av en epidemi, kan det føre til store tap for virksomheten. Det samme vil gjelde dersom en stor mengde laks rømmer fra anlegget. Dette vil følgelig være faktorer som styret i slike selskaper bør ta særlig stilling til og følge opp regnskapsmessig.

### **3.2.2 Valuta- og prissvingninger**

Alle virksomheter står ovenfor en form for finansiell forretningsrisiko. Å benytte seg av sikring er en måte å redusere eller eliminere denne risikoen slik at virksomheten fullt kan konsentrere seg om å utføre sine kjerneoppgaver.

Mer enn 95% av produksjonen av oppdrettsfisk eksporteres, mens ca. 5% selges innenlands (Havpolitisk redegjørelse, 2011). I 2010 ble det eksportert for 33,4 milliarder kroner.

Næringen er derfor naturlig nok svært eksponert for valutasvingninger. Dette vil utgjøre en stor risiko for virksomhetene fordi det skaper usikkerhet rundt salgsinntekten, og er derfor en faktor knyttet til regnskapet vi mener styret bør ta særlig stilling til.

Oppdrettsbransjen i Norge påvirkes i tillegg sterkt av prisen på laks i markedet. Dette gjør at veksten og lønnsomheten i bransjen til tider kan svinge mye. 2010 var et svært godt år for oppdrett, med jevnt høye priser i markedet. Dette gjelder også for de to første kvartal av 2011, men i løpet av de to siste kvartal av 2011 ble prisen omtrent halvert (Se vedlegg 4). Endringen i pris fører til at det er vanskelig å predikere fortsatt vekst for virksomhetene i bransjen, da de har liten mulighet for å regulere inntektene. Selskapet må derfor ta stilling til hvordan de på best mulig måte kan estimere sine fremtidige inntekter, gitt den store risikoen for prisfall.

Sikring innebærer at virksomheten identifiserer finansiell risiko den står overfor (Eklund & Knutsen, 2011). Dette kan være risikoer som prisendring, valutakurser eller rentenivå som kan ha stor innvirkning på det økonomiske resultatet. For oppdrettsbransjen der produktet i stor grad eksporteres, vil det være risikoen for prisendring og valutaendring som utgjør den største finansielle forretningsrisikoen. Å benytte sikring vil si å styre hele eller deler av denne risikoen ved bruk av for eksempel derivater (Huneide et. al. 2010). På denne måten vil risikoen knyttet til valuta- eller prisendringer reduseres eller forsvinne. I sikringsforhold blir separate forhold ansett under ett, og sikringen har som formål å helt eller delvis nøytralisere virkningen av svingninger i markedet. For eiendeler og gjeld som sikrer hverandre gjenspeiles sikringen automatisk i resultatføringen (Johnsen & Kvaal, 1999). Ideelt sett burde virksomheten sikre den fremtidige prisen de vil oppnå i markedet idet en beslutning om produksjon tas (Sirnes, 2010). Hvor mye som skal produseres, vil bestemmes lenge før en vet hvordan utviklingen vil være, og det kan derfor være lurt å inngå en kontrakt om en fast pris i framtiden.

### **3.2.2.1 Sikring i regnskapet**

For regnskapsføring av sikring gjelder rskl. § 4-1 nr. 5, der det slås fast at gevinst og tap ved sikring skal regnskapsføres i samme periode. Ved sikring tillates det at forsiktighetsprinsippet brytes, ved at en kan resultatføre urealiserte gevinster som helt eller delvis vil eliminere urealiserte tap. Gevinst/tap fra sikringsobjektet sammenstilles med gevinst/tap fra sikringsinstrumentet, og en får frem en nettoeffekt som ideelt sett blir null. Vi har da det som kalles perfekt sikring. I notene til regnskapet skal det opplyses om en eventuell sikringsvurdering, samt en begrunnelse for denne jf. rskl. §7-35(1). Sikring reguleres i tillegg av NRS 18 Finansielle eiendeler og forpliktelser.

Et sikringsobjekt er den posisjonen som skal sikres. Sikringsobjektet kan være en andel av en eiendel, en forpliktelse, en bindende avtale, eller en rimelig sikker transaksjon. Et sikringsinstrument er det finansielle instrumentet som benyttes for å sikre verdien av sikringsobjektet (Huneide et.al. 2010). Dette vil ofte være et derivat, f.eks. en opsjon eller en valutaterminkontrakt, men kan også være sammensatt av flere finansielle instrumenter. Det skal være nært sammenfall mellom forfallstidspunktene i sikringsinstrumentet og sikringsobjektet. Dette fordi sikringsinstrumentet effektivt skal redusere virkningen av den sikrede risikoen i sikringsobjektet.

Til slutt må sikringen være en del av en godt dokumentert sikringsstrategi. Dokumentasjonen skal foreligge før en regnskapsmessig sikring starter, og finnes så lenge sikringen vedvarer. (NRS 18, pkt A3). Det vil si at det må dokumenteres hvilken type risiko det er som skal sikres, en begrunnelse på hvorfor en foretar sikring, hvilken type sikring som benyttes, samt en identifikasjon av sikringsobjekt og sikringsinstrument. Et strengt krav til dokumentasjon er viktig for å kunne skille sikring fra spekulasjon, da disse lett kan gå over i hverandre. Det må derfor finnes et klart skille, ved at sikringen f.eks. gjøres i form av en avtale om fast pris eller et instrument som vil gi en tilsvarende kontantstrøm (Sirnes, 2010). Et eksempel på spekulasjon kan for eksempel være en opsjon som sikring mot valutasvingninger som innebærer at virksomheten sikrer seg mot nedside, men har en ubegrenset oppside. Dette vil ikke regnes som et sikringsinstrument.

Ved regnskapsføring av sikring skal det fremkomme en sikringsvurdering i noter (NRS 18 pkt. 24). Selskaper som går under reglene for øvrige foretak skal i tillegg gi opplysninger i årsberetning om styring av finansiell risiko, deriblant strategi for sikring jf. rskl. § 3-3a (6). Uavhengig av størrelse på virksomheten bør styret ta stilling til om det vil være hensiktsmessig å benytte seg av sikring som en del av risikovurderingen.

### **3.2.3 Likviditet**

Likviditet viser til virksomhetens tilgang på penger og betalingsevne til å betale sine forpliktelser ved forfall (Kristoffersen, 2005). Tilstrekkelige likvider, bankinnskudd og andre kortsiktige pengeplasseringer er en forutsetning for å kunne drive den daglige driften over tid. I teorien kan en virksomhet ha høy egenkapital og god soliditet, men likevel ikke ha tilgang på penger (Eilertsen, 2010). Men dersom virksomheten har god likviditet, kan ledelsen konsentrere seg om oppgaver som kan generere lønnsomhet både på kort og lang sikt (Hoff & Bjørnenak, 2005). Det vil kun være mulig å drive illikvid i korte perioder, og ledelsens fokus vil i en slik situasjon i stor grad dreie seg om å skaffe penger. Det blir vanskelig å tenke langsiktig, og veien mot god likviditet blir enda lengre.

Øvrige virksomheter skal sammen med avleggelsen av årsregnskapet og årsberetningen gi en fremstilling av årets kontantstrøm. Oppstillingen er delt inn i tre hoveddeler med inn- og utbetalinger knyttet til operasjonelle aktiviteter, investeringsaktiviteter og finansieringsaktiviteter. Ved årsslutt samles likviditetsendringene året gjennom i en kontantstrømpoppstilling. Dette er en oversikt over innbetalinger og utbetalinger, samt en forklaring på likviditetsendringer i en periode (Kristoffersen, 2005).

Kontantstrømoppstillingen gir dermed et godt bilde av hvordan tilgangen på kontanter, altså likviditeten, har utviklet seg i hele virksomheten gjennom regnskapsperioden (Eilertsen, 2010). Kontantstrømmen bør være så informativ som mulig, slik at det er lett å se hvor endringen har vært. Den bør derfor rapporteres brutto, men i praksis skjer dette sjelden.

Likviditetsstyring er en viktig strategisk oppgave i virksomheten. Formålet med likviditetsstyringen kan defineres slik: *”å sørge for at bedriftens virksomhet kan drives uten å bli forstyrret av manglende likviditet, og at bedriften har nødvendige likviditetsreserver til å sikre finansiell handlefrihet i endringssituasjoner”* (Hoff & Bjørnenak, 2005 s. 371). Dette er et viktig punkt for styret som skal sikre forsvarlig drift, særlig i virksomheter som er utsatt for svingninger i salgsinntekter året gjennom.

For å følge med på likviditetssituasjonen i virksomheten bør styret følge med på kontantstrømmen til enhver tid. Dette kan gjøres ved at det legges frem et likviditetsbudsjett for styret som kan gi en god oversikt over de områder virksomhetens kontanter skal benyttes. Dette kalles også en strømningsanalyse. Dette er en oppstilling av inn- og utbetalinger i en gitt periode (Hoff & Bjørnenak, 2005). I etterkant kan dette budsjettet sammenstilles med faktiske tall for å se om det kan finnes rom for forbedringer.

Oppdrettsnæringen er spesielt utsatt for utfordringer knyttet til tilstrekkelig likviditet. Tilvirkningstiden for oppdrettsfisk er svært lang, og det vil derfor være viktig å ta stilling til hvordan en skal opprettholde kontantnivået mens en venter på at fisken skal bli klar for videresalg. Styret vil her ha som oppgave å sørge for at det finnes et tilstrekkelig system for likviditetsstyring, og følge med at dette systemet etterlevs. Dette ansvaret kommer av asl. § 6-12 (3), og er en del av selskapets virksomhet og formuesforvaltning.

### **3.2.4 Forsvarlig egenkapital og fortsatt drift**

Egenkapitalen defineres regnskapsmessig som eiendeler minus gjeld, og forteller hvor mye av totalkapitalen som er finansiert med egenkapital (Huneide et.al. 2011). Aksjeloven inneholder bestemmelser som skal beskytte denne kapitalen i virksomheten, og har pålagt styret et ansvar om å påse at selskapet har en egenkapital som er forsvarlig ut fra risiko ved, og omfang av virksomheten. Kravet fremkommer i asl. § 3-4, og er ment å styrke kreditorvernet (Huneide et.al. 2011). Bestemmelsen er et generelt forsvarlighetsprinsipp, som må ses i sammenheng med regnskapslovens bestemmelse om fortsatt drift-forutsetningen etter rskl. §4-5.



Bestemmelsen i aksjeloven har etter forarbeidene som formål å sørge for at styret foretar fortløpende vurderinger av selskapets økonomiske stilling, samt iverksetter tiltak dersom det er nødvendig. Det underliggende formålet er å verne selskapets kreditorer (Ot. Prp. nr 36 1993-94). Kravet sier konkret at størrelsen på egenkapitalen til en hver tid skal være forsvarlig. Det er ”til en hver tid”, som skal påminne styret om sitt ansvar for å håndtere kapital situasjonen i virksomheten. En annen årsak til at ansvaret er tydelig formulert i loven er for å lettere vinne frem med erstatningsansvar mot ledelsen, dersom det fremkommer at de ikke har fulgt ansvaret og oppgavene sine på en forsvarlig måte.

Vurdering av forsvarlig egenkapital og fortsatt drift er i stor grad bygget på skjønnsmessige og situasjonsbetingede vurderinger, en konkret risikovurdering, og virksomhetens samlede kapitalgrunnlag (Huneide et.al. 2011). Vurderingene vil også variere ut fra hvilken livsfase virksomheten befinner seg i, og kan derfor være vanskelig å bestemme. Risikostyring er svært sentralt, og styret må hele tiden rette oppmerksomheten mot kapital situasjonen og likviditetsutviklingen. Egenkapitalen må til enhver tid være forsvarlig ut fra fortsatt drift prinsippet som regnskapet bygger på (Lütken, 2011).

I vurderingen av forsvarlig egenkapital er det den reelle egenkapitalen som skal vurderes (Huneide et.al. 2011). Dette betyr at man i vurderingen kan inkludere eiendeler og merverdier i eiendeler som ikke er regnskapsført. Slike eiendeler kan for eksempel være egenutviklede immaterielle eiendeler. For oppdrettsbransjen vil det imidlertid ofte ikke finnes slike, derimot kan det finnes det store verdier i form av konsesjoner. Det er stor konkurranse i bransjen om konsesjoner, og disse kan derfor ha gått opp i verdi siden kjøp. Det må gjøres en konkret og helhetlig risikovurdering av selskapet og selskapets samlede kapitalgrunnlag, ikke bare egenkapitalen isolert sett.

Når det gjelder vurderingen ut fra risikoen til virksomheten, vil det stilles større krav til forsvarlig egenkapital i foretak der det er stor risiko knyttet til etterspørsel og pris, som igjen kan føre til usikkerhet vedrørende inntekt. For oppdrettsbransjen kan en si at det vil være relativt høy risiko knyttet til både pris og etterspørsel, og at kravet til forsvarlig egenkapital derfor må regnes som noe høyere enn for en virksomhet med mer stabil inntjening, for eksempel et eiendomsselskap. Det er stor konkurranse i bransjen for oppdrett, og slike virksomheter vil derfor ha et større egenkapitalbehov.

Ofte setter virksomheter kravet til forsvarlig egenkapital til min. 30%, da det er dette som kreves av banker for å kunne få ytterligere lån.

### 3.3 Fremtidsutsikter

I st. meld. nr. 7, 2011-2012 med tittelen *Nordområdene - Visjon og virkemidler*, legges det vekt på at det er et overordnet mål for regjeringen å legge til rette for økt verdiskapning i nordområdene. Denne økte verdiskapningen planlegges blant annet å komme fra en bærekraftig utvikling av fiskeriressursene og nye muligheter knyttet til havbruk. For oppdrettsnæringen vil det kunne fremkomme muligheter for nye produkter. Oppdrett av torsk forventes blant annet å ha en sterk vekst i nord, noe som kan åpne for nye muligheter både for etablering av nye anlegg langs kysten i Nord-Norge, samt en videreutvikling av eksisterende anlegg. I foredrag på skatte- og økonomikonferansen 2012 trekker Hans Olav Karde også frem mulighetene ved en større satsing på hvitfisk. Oppdrett av hvitfisk i tillegg til laks, vil kunne gjøre at et prisfall på laks kan utjevnes med prisen på hvitfisk. Dermed kan noe av risikoen til pris for oppdretterne reduseres, så fremt prisen på hvitfisk holder seg.

En økning i antall anlegg vil imidlertid samtidig kunne føre til større konkurranse for de eksisterende anleggene, som dermed kan møte utfordringer rundt lavere pris og etterspørsel. Det finnes derfor ulike meninger om den videre utviklingen av oppdrettsbransjen i Nord-Norge.

I en artikkel publisert på nettsidene for NRK Troms og Finnmark 11.01.2012, mener stortingsrepresentant Irene Lange Nordahl (Sp) at det bør legges til rette for en ytterligere kraftig vekst i oppdrettsnæringa i nord. Hun mener det finnes et potensial for en mangedobling i Nord-Norge. Naturvernforbundet på sin side ønsker en halvering av lakseproduksjonen, mens direktoratet for naturforvaltning ønsker at det ikke blir noen økning. Dette på grunn av at tidligere økninger har ført til en oppblomstring av lakselus i Finnmark, og det antas at økningen har vært grunnen til dette [7].

# 4 Forskningsdesign og metodevalg

I dette kapitlet gir vi en redegjørelse for de metodiske sidene av studien. Vi redegjør for forbindelsene mellom problemstillingen, teoretiske begreper og hvordan vi har gått fram for å svare på forskningsspørsmålene og problemstillingen. Vi vil derfor gi en presentasjon av forskningsdesignet og metodene vi har valgt å benytte i undersøkelsen, og en inngående begrunnelse for egnetheten av disse i studien. Til slutt redegjør vi for de kvalitetskrav som har vært nødvendig å ta hensyn til for at studien skal kunne anses som gyldig, samt svakheter ved metodevalget. Resultater og tolkning av funnene vil fremkomme i de to neste kapitlene.

## 4.1 Forskningsdesign

Forskningsdesignet er i følge Bryman & Bell (2007) rammeverket for innsamling og analyse av data. Valg av forskningsdesign og metoder for datainnsamling er derfor knyttet til problemstillingen man ønsker å undersøke, og legger føringen for muligheter og begrensninger ved gjennomføring av, samt anvendeligheten av studien.

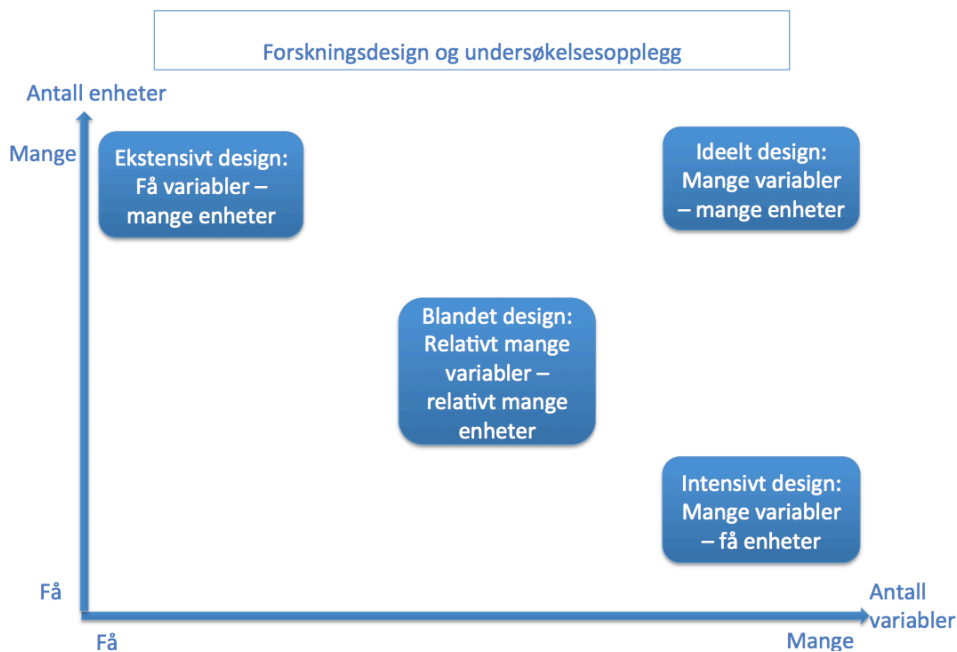
Hovedproblemstillingen vår er som nevnt i kapittel 1: *”Hvordan bidrar styret i oppdrettsselskaper til risikostyring knyttet til finansiell rapportering?”*, med de tre tilhørende forskningsspørsmålene:

1. *Har styret identifisert risikoposter i regnskapet, og deltar det i risikostyring av disse?*
2. *Tilfredsstillers lovgivningens krav til informasjon i årsberetningen, og har styret diskutert innholdet i de ulike punktene?*
3. *Hvordan sikrer styret at virksomheten har tilfredsstillende likviditet, og er det gjort vurderinger rundt kravet til forsvarlig egenkapital?*

### 4.1.1 Intensivt design

For å kunne svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene, har vi utarbeidet et forskningsdesign som ville gjøre dette praktisk gjennomførbart. Vi ønsket å fordype oss i temaet gjennom å innhente kvalitative data hvor vi kunne vise til hvordan praksis på området er ved å peke på sentrale tendenser. Videre skulle vi vise til anbefalinger for god praksis. Etter å ha vurdert ulike rammer, mente vi at det for vår studie ville være hensiktsmessig å benytte et intensivt forskningsdesign som ramme for studien. Et slikt design inneholder mange variabler, men få enheter, og har den fordelen at man kan tydeliggjøre relevante data som ikke er løsrevet fra konteksten, slik som vist i figur 6 (Jacobsen, 2005). Dette passet godt til vår

studie, da den ikke har som hensikt å være longitudinell studie, som er en studie hvor vi følger virksomhetene over lang tid, men en tverrsnittundersøkelse. I slike undersøkelser innhenter man data som ser på hvordan situasjonen er ”akkurat nå”. På tross av dette kunne vi likevel gjennomføre en studie hvor vi peker på relevante og mulige tendenser for hvordan styret bidrar til riktig regnskapsrapportering.



Figur 6: Oversikt over ulike forskningsdesign og undersøkelsestilnæringer

### 4.1.2 Casedesign

Beskrivelsen i figur 6 av et intensivt forskningsdesign viser at det er mange variabler, men få enheter som studeres. Et slikt design kan på mange måter sammenstilles med casedesign. I caseundersøkelser samles det inn mye informasjon om et avgrenset fenomen, i sin virkelige kontekst (Yin, 2003). En caseundersøkelse kan bestå av en eller flere enheter, og analysen som følger i neste steg blir enten en dybdeanalyse av enkeltcasen, eller en komparativ analyse av alle enhetene (Ragin, 1989). Gjennom denne empiriske undersøkelsen har vi studert et tidsaktuelt fenomen, altså styrets involvering i den finansielle rapporteringen. For oss har det hele tiden vært aktuelt å se fenomenet på tvers av flere virksomheter, og vi har undersøkt fem virksomheter nærmere. De fem bedriftene ses på som fem ulike case, som vi videre skal sammenligne med hverandre, og en komparativ casestudie er rammen for vår undersøkelse. Vi diskuterer hvordan vi kom frem til de fem virksomhetene i kapittel 4.3 om utvalg.

Å bruke case som forskningsdesign i samfunnsvitenskapelige studier er svært vanlig. Ryan, Scapens & Theobald (2002) påpeker at casedesign er særlig egnet, og benyttes i økende grad i samfunnsvitenskapelige studier hvor problemstillinger knyttet til økonomistyring og regnskap undersøkes. De gjennomgår fem forskjellige casetilnærminger, og forklarer hensikten med disse. De fem tilnærmingene er: Eksplorativ, deskriptiv, eksperimentell, illustrativ og forklarende casestudier. Vi nevner dem bare kort, og vil gå nærmere inn på deskriptivt (beskrivende) design siden den er aktuell for vår studie, for å vise hvordan vi har tenkt i utforming av problemstilling og forskningsdesign.

I deskriptive casestudier er fokuset rettet mot et avgrenset område, og teori brukes for å forstå og forklare det spesifikke, heller enn å gjøre det mulig å generalisere resultatene. Teorien er derfor svært sentral og nyttig fordi den gir grunnlag for å forklare praksis av temaet.

Deskriptive caseundersøkelser muliggjør en beskrivelse av styringssystemer, teknikker og prosedyrer som praktiseres i en virksomhet.

Denne undersøkelsens formål er å beskrive hvordan styret i de utvalgte virksomhetene involverer seg i tilknytning til regnskapsrapporteringen. Resultatene knyttes sammen med den teoretiske rammen for oppgaven for å vise til hvordan styrene bidrar til å sikre de mest risikofylte områdene i virksomhetene, og videre hva slike virksomheter bør jobbe videre med. Studien forsøker imidlertid ikke å forklare *sammenhengen* mellom styrets involvering i den finansielle rapporteringen, og faktisk vekst i de fem virksomhetene.

Da problemstillingen og de tre forskningsspørsmålene våre er deskriptive av karakter, faller studien vår under denne beskrivelsen av hva en deskriptiv casestudie innebærer (Ryan et. al. 2002). Casestudier har også den fordel at man kan oppdage mønstre og forklaringer underveis. I tillegg kan man benytte ulike fremgangsmåter for primærdata, eksempelvis intervjuer, samt sekundærdata. Vi har brukt halvstrukturerte intervjuer og dokumentanalyse som innsamlingsmetoder i denne studien.

## 4.2 Metodevalg

I neste steg ble det viktig å drøfte hvilke metoder som var mest hensiktsmessige for å samle inn ønskelige data i studien. Ved valg av metoder er det tradisjonelt sett vanlig å skille mellom kvalitative og kvantitative metoder. Studier som gjennomføres på vårt nivå, med avleggelse av masteroppgave, vektlegger ofte et pragmatisk perspektiv fremfor et normativt, og viser til praktiske årsaker for å velge den ene typen metode fremfor den andre typen. Igjen

er det problemstillingen som avgjør hvilke metoder som er mest anvendelig for innsamling av data.

I et pragmatisk perspektiv vil kvantitative metoder ofte benyttes dersom problemstillingen er utformet slik at den skal undersøke hypoteser og bekrefte eller avkrefte disse. Det er ønskelig å kunne påvise kausale sammenhenger (årsakssammenhenger) mellom variabler, og forklare hvorfor et fenomen opptrer på en bestemt måte (Blumberg, Cooper & Schindler 2011). I slike studier er ofte "hvorfor" et nøkkelord i problemstillingen. I kvalitative studier går man mer i dybden på det enkelte fenomen, og søker en bredere forståelse, for deretter å si noe om funnene kan benyttes som forklaringsmodell for lignende situasjoner, (Kvale & Brinkmann, 2009). Fokus er dermed på rike beskrivelser, og ren hypotesetesting vil ikke kunne gi svar på problemstillingen da man ofte søker svar på "hva" og "hvorfor".

Problemstillingen vår er som nevnt deskriptiv av karakter, og kvalitative innsamlingsmetoder var dermed mest hensiktsmessig for vår studie. Kvalitative metoder benyttes gjerne når man undersøker et problematisk tema som det ikke finnes god kunnskap om, med komplekse problemstillinger (Gillham, 2005). Dette er også kjennetegn ved deskriptive forskningsdesign, og sammenhengen mellom problemstilling, forskningsdesign og metodevalg blir her tydeliggjort.

Fordelen med en slik tilnærming er i vårt tilfelle at regnskapsloven og aksjeloven ikke nødvendigvis har gitt tydelige fasitsvar, men heller en ramme for hva som forventes av styret. Vi ønsket å få frem en rik beskrivelse, med så mye informasjon som mulig, om hvordan styret jobber i forhold til de finansielle kravene lovgivningen har satt, som vi har diskutert i teorikapitlene. Derfor måtte vi prøve å finne svar på *hva* styret diskuterer og vurderer i forhold til den finansielle rapporteringen, og i neste omgang en større dybdeinnsikt i hva slags tanker det har gjort seg, og *hvordan* det har vurdert. For å kunne gjøre dette ble det viktig for oss å ha en lengre samtale i form av et intervju, fremfor et fastsatt spørreskjema. På denne måten vil fokuset vårt være på ord, og fortolkning av det som ble sagt i intervjuene, fremfor statistisk bevis og generalisering av resultatene.

I tillegg til dybdeintervju har vi også gjort en dokumentanalyse av virksomhetenes årsregnskap og årsberetning. Disse vil vi greie mer ut om i underkapitlet som omhandler datainnsamlingen.

## 4.3 Utvalg

Som vi har beskrevet tidligere er formålet med studien å utforske, beskrive og analysere styrets involvering og bidrag til at årsoppgjøret er pålitelig. Dette innebærer å kunne identifisere tydelige bidrag fra styret, gjennom konkrete spørsmål på områder hvor det kan forventes at styret er involvert og har en mening angående risikofylte poster i regnskapet. Når man benytter et komparativt design med tilhørende metoder, vil det ikke være gjennomførbart å sammenlikne alle mulige grupper. Grupper som er for ulike hverandre må derfor utelukkes som sammenlignbare når man skal bestemme deltakere i utvalget (Alvesson & Sköldberg, 2008).

På bakgrunn av dette måtte vi avgrense utvalget i studien til å gjelde for én bransje, der virksomhetene hadde lik risikoprofil og relativt like utfordringer i markedet. På denne måten kunne spørsmålene i intervjuene kategoriseres slik at vi lettere kunne sammenligne svarene vi fikk. Oppdrettsbransjen har hatt sterk vekst og er en viktig bransje for landsdelen, og vi anså bransjen som spennende og interessant å undersøke nærmere. Det var også viktig for oss å belyse problemstillingen på en positiv måte. Virksomheter som er i vekst gjør det gjerne godt, og disse ville være lettere å komme i kontakt med, enn dersom fokuset ble rettet mot bedrifter som har gjort det dårlig. På denne måten sikret vi å signalisere at vi ønsket å lære noe fra styrelederne, ikke at vi var ute etter å ”ta dem” på noen måte. Dermed ble utvalget vårt et strategisk utvalg fremfor et tilfeldig utvalg, og ansett som effektivt til å svare på det konkrete vi ønsket å undersøke.

Utvalget i studien er ikke nødvendigvis representativt for alle grupper, men det er heller ikke formålet med undersøkelsen. Vi ønsker å kunne peke på tendenser for styrer i vekst i oppdrettsnæringen, fremfor å velge et utvalg som er representativ for en hel populasjon. Dette er også meningen med case-undersøkelser. Man ønsker å finne frem til det spesielle fremfor det generelle, i form av fenomener og tendenser. Fordelen med et strategisk utvalg er at det er mindre ressurskrevende enn dersom vi hadde et tilfeldig utvalg av virksomheter, nettopp fordi man får direkte svar på det konkrete man undersøker (Yin, 2011).

Utvalget i vår studie besto i utgangspunktet av tolv selskaper innenfor oppdrettsnæringen i Nord-Norge. Selskapene ble valgt på bakgrunn av publiserte lister over vekstselskaper i Nordlys og Dagens Næringsliv, samt oppsatte kriterier fra vår side, og har derfor til felles at de var i en vekstfase i regnskapsåret 2010. Vi har foretatt en analyse av regnskapene i

utvalget, med fokus på innholdet i årsberetningen opp mot de krav som stilles. Av de tolv selskapene var det seks som benyttet seg av regnskapsreglene for små foretak, og seks som benyttet reglene for øvrige foretak. Dette hadde betydning for opplysningsplikten i det offisielle regnskapet, og informasjonen som ble hentet ut fra årsberetningene. Vi mener likevel at styrearbeidet og vurderingene som ligger bak risikoposter bør vies like mye oppmerksomhet, uavhengig av opplysningsplikten. Dette er videre begrunnelsen for at selskapene i denne studien kan sammenlignes med utgangspunkt i styrets bidrag til årsregnskapet, selv om noen går under definisjon for små, mens andre er øvrige foretak.

En annen grunn til at utvalget var veldig interessant for oss er at små og mellomstore vekstvirksomheter er forsket lite på med hensyn til den generelle corporate governance debatten. Som vi diskuterte i kapittel 2, antas det at slike styrer ikke fungerer optimalt.

I tråd med et strategisk utvalg bestemte vi noen utvalgsriterier selskapene måtte oppfylle, slik at utvalget vi undersøkte ble mer homogent. Selskapene skal ha:

- Over 20 millioner i omsetning i 2010
- Nordnorsk tilhørighet
- Positivt samlet driftsresultat
- Økning i både omsetning og driftsresultat hvert år fra 2008-2010
- Minst 5 ansatte
- Maks 30 ansatte

De tolv virksomhetene var utgangspunktet vårt for de vi ønsket å komme i kontakt med, men etter hvert som vi kartla interesse for å være med i undersøkelsen sto vi igjen med fem selskaper. Dette var fordi tidspress knyttet til avleggelse av årsregnskapet for 2011 førte til at ikke alle selskapene i utvalget hadde mulighet for å la seg intervju. Av de fem selskapene er fire lokalisert i Nordland og ett i Troms fylke, men vi mener de vil kunne representere Nord-Norge som helhet, da det ikke er påvist store ulikheter mellom de tre nordligste fylkene med tanke på finansiell risiko knyttet til virksomheten.

## **4.4 Datainnsamlingen**

Datainnsamlingen vår består av primærdata gjennom halvstrukturerte intervjuer, og sekundærdata i form av regnskaper og årsberetninger.



#### 4.4.1 Primærdata: Intervju

Intervju er en av de beste og mest effektive metodene for utforsking av fenomener i et casedesign (Gillham, 2005). Dette fordi man har mulighet til å få svar på det konkrete studien skal belyse, samt mulighet til å fange opp latente konflikter eller motstridende elementer. Videre er en fordel med intervju å møte mennesker ansikt til ansikt, fordi man også får mulighet til å fange opp holdninger hos de involverte, som ikke nødvendigvis fremkommer i ordform, men i måten de responderer på spørsmålene (Kvale & Brinkmann, 2009).

Formen på det kvalitative dybdeintervjuet kan variere mye mellom to ytterpunkter (Bryman & Bell, 2007). På den ene siden kan de være helt åpne og ustrukturerte, uten noen fastlagt plan og oversikt for tema. Det skal være en åpen samtale mellom intervjuer og informant. Det andre ytterpunktet er standardiserte intervjuer. Denne formen har den fordelen at det er lettere å sammenligne dataene i analysedelen av studien. Mellom disse ytterpunktene for kvalitative intervjuer finner man halvstrukturert intervjuform. I halvstrukturerte intervjuer er spørsmålene verken utformet som en helt åpen dialog eller stimuli som forventer tydelig respons. Denne formen innebærer en intervjuguide med liste over temaer og spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet (Johannesen, Tufte & Kristoffersen 2010).

*Intervju er et vekselspill mellom de som vet, og det som vites mellom de som konstruerer kunnskap, og kunnskapen som blir konstruert (Kvale & Brinkmann, 2009:23).*

Sitatet impliserer at intervjuet tar utgangspunkt i at intervjueren har den teoretiske forståelsen, mens informanten har de praktiske erfaringene av de fenomenene studien skal belyse. Hensikten er å kople disse kompetansene sammen, der spørsmålene fungerer som broer mellom teori og empiri.

For å bestemme hvem man skal intervju må man også reflektere over hvor og hvordan man best kan hente inn hensiktsmessige data for å svare på problemstillingen (Alvesson & Skoldberg, 2008). Formuleringen av problemstillingen gjorde det ønskelig og nødvendig å intervju representanter fra styret. Vi ønsket å intervju styreleder, da denne vil sitte med det formelle ansvaret for at styret utfører sine oppgaver knyttet til regnskapsavleggelse. I noen virksomheter var styreleder også daglig leder. Vi har likevel prøvd å lage et tydelig skille mellom den informasjonen man kan vente at styreleder innehar, fremfor hva daglig leder bør vite om virksomheten. Derfor har fokuset hele tiden vært rettet mot styrets vurdering og involvering i risikoområder og risikoposter, på et overordnet nivå. Detaljer for

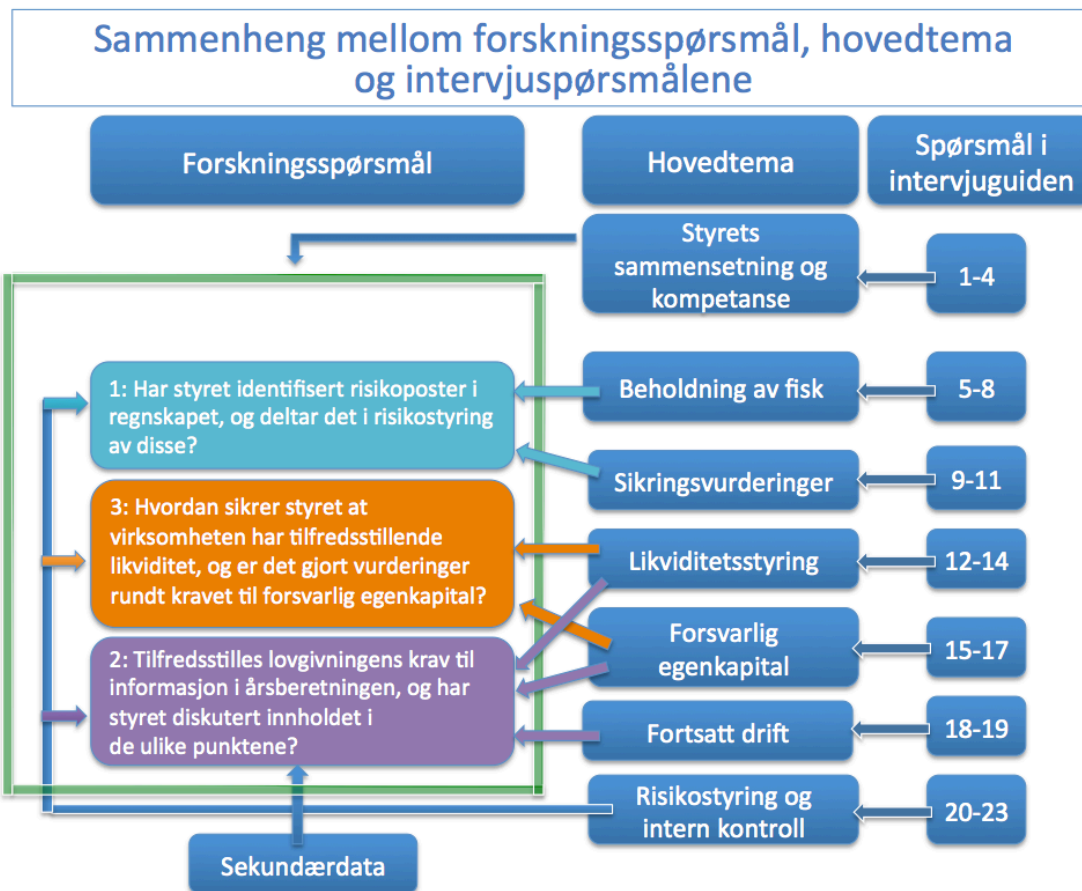
regnskapsføring som man kan forvente at daglig leder eller økonomiansvarlig har ansvar for er derfor ikke behandlet i studien. Intervjuguiden reflekterer også dette.

#### **4.4.1.1 Planlegging og utforming av spørsmål:**

For å få en oversikt over hvilke problemstillinger som kunne fremkomme under intervjuene, samt å få en oversikt over hvilke områder i oppdrettsnæringen der det er størst risiko i forhold til regnskapsposter, kontaktet vi Bent Dreyer. Han jobber som forskningssjef i Nofima (Forskningssjef, Næring og Bedrift) med god innsikt i oppdrettsnæringen. Vi fikk avtalt et møte med ham og Thomas Larsen, som også er forsker i Nofima, og har god innsikt i sikringskontrakter som benyttes i oppdrettsnæringen. Gjennom disse forberedelsene fikk vi dannet et bilde av hvilke områder det særlig er knyttet utfordringer og stor risiko til i oppdrettsbransjen. Møtet ga oss også mulighet til å kunne spørre om sammenhenger, og avklare hva som er spesielt krevende for denne bransjen. På bakgrunn av dette møtet og teorien vi har omtalt, jobbet vi videre med utarbeidelsen av en intervjuguide. Intervjuguiden skal fungere som et verktøy i gjennomførelsen av datainnsamlingen, og består av en liste med temaer og spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet (Johannesen et. al. 2010).

Vi har benyttet en halvstrukturert intervjuform, men med en intervjuguide som går i retning mot en standardisert form. Med dette menes at spørsmålene i en viss grad var utarbeidet med svaralternativer, slik at det skulle være mulig for oss i ettertid å samle informasjonen i kategorier. Likevel var intervjuguiden vår mye mer fleksibel enn et spørreskjema, og vi hadde åpnet opp for muligheten til å utdype svarene grundig, dersom dette var ønskelig fra intervjuobjektets side. På denne måten oppnådde vi den fordelene med intervjuet som Johannesen et.al (2010) beskriver som god balanse mellom standardisering og fleksibilitet. Ved å bruke halvstrukturert intervjuform godtok vi samtidig at det ville være vanskelig å skille det objektive fra det subjektive.

Vi ønsket at respondentene skulle ha mulighet til å uttrykke seg grundig i intervjuene, samtidig som vi hadde behov for å samle variablene i kategorier. Hensikten med kategoriene å fremstille en oversikt som indikerer om styret er involvert i regnskapsrapporteringen eller ikke. Intervjuguiden reflekterer områdene vi ønsket å undersøke. De seks hovedområdene vi undersøkte var vurderinger knyttet til beholdning av fisk, sikring, likviditetsstyring, forsvarlig egenkapital, fortsatt drift-forutsetning og risikostyring og intern kontroll. Vi hadde forberedt ca. 20 spørsmål innenfor disse seks hovedtemaer, i tillegg til noen innledningsspørsmål angående styrets sammensetning og kompetanse (figur 7).



**Figur 7: Sammenheng mellom forskningsspørsmål, hovedtema og intervju spørsmål**

Før intervjurunden sendte vi en e-post til alle styrelederne med informasjon som inneholdt en kort oversikt over temaene vi ønsket å få belyst. På denne måten kunne de forberede seg, slik at samtalen kunne bli effektiv. Det kom tydelig frem at det var vurderingene knyttet til regnskapet vi ønsket å snakke om, ikke styrearbeid i generell forstand. Vi sendte ikke ut de forberedte spørsmålene i intervjuguiden, for å oppnå så autentiske svar som mulig i selve intervjusituasjonen. Vi hadde planlagt at hvert intervju skulle ta mellom 40 – 60 min, slik at både vi og intervjuobjektene hadde en ramme å forholde oss til.

#### **4.4.1.2 Gjennomføring**

Hensynet til legitimitet må også ivaretas i intervjusituasjonen. Intervjuet skal speile kilden (Lantz, 1993), eller sagt på en annen måte, virkeligheten uten intervjuerens subjektive oppfatninger (Johannesen et.al. 2010). Det er flere hensyn som må tas for at dette kravet skal tilfredsstilles, der rammen rundt intervjuet også har betydning for om informanten gir oppriktige svar. Rammen består av variabler som omfatter kroppsspråk og stemning knyttet til

stedet intervjuet gjennomføres. Siden slike variabler kan påvirke resultatene, bør omstendighetene rundt intervjuet beskrives inngående. På denne måten styrkes reliabilitetskravet (Jacobsen, 2005). I videre beskrivelse av hvordan vi gjennomførte intervjuene, har vi vektlagt generelle beskrivelser som gjaldt for de fleste intervjuene. For detaljerte beskrivelser av den enkelte situasjon er utelatt av hensyn til anonymitetsbehovet til informantene.

Av de utførte intervjuene var de tre første intervjuene personlige intervjuer, hvor vi reiste til de lokale stedene hvor styrelederen befant seg. Av de to siste intervjuene ble ett utført ved videooverføring gjennom Skype, og det siste per telefon. Intervjuene ble også tatt opp og lagret, med informantenes tillatelse. Dette var ikke noe problem for noen av informantene så fremt de ble lagret trygt, og slettet etter at studien er ferdig.

I alle intervjuene hadde vi på forhånd bestemt hvem som skulle lede intervjuene og hvem som skulle notere ned svarene underveis. Dette fungerte særdeles godt, da den som noterte også fikk tid til å tenke på naturlige oppfølgingsspørsmål i forhold til respondentenes svar, mens den som intervjuet kunne konsentrere seg om hovedspørsmålene. Vi anså denne fordelingen som hensiktsmessig og ryddig, også for den som ble intervjuet. Samtidig var begge naturlig involvert gjennom hele intervjusituasjonen, slik at ingen av oss ble en passiv tilskuer. Det var også en fordel å være to, da vi kunne utfylle hverandre hvis noe ble glemt, samt at dette var en uvant situasjon, hvor vi følte en forventning til at vi skulle opptre selvsikkert og profesjonelt.

Ved starten av intervjuet fortalte vi litt om bakgrunnen for studien, samt forsikret om anonymitet i forhold til opplysninger som fremkom. Intervjuguiden styrte i stor grad rekkefølgen på spørsmålene, og sørget for at den som ledet intervjuet ikke ble forvirret eller glemte all informasjonen vi skulle innhente. Dette hjalp til å sørge for at intervjuene ble gjennomført rolig og ryddig, på tross at det var en ny situasjon.

Gjennom alle intervjuene var det en avslappet og hyggelig stemning, hvor informantene pratet fritt og usjenert rundt både problematiske og mindre problematiske tema. Vi var opptatt av at det skulle være en god stemning, da vi anså det som avgjørende for at respondentene skulle føle seg komfortable og trygge til å snakke åpent. Vi fikk inntrykk av at informantene var troverdige og ga åpne og ærlige svar, ettersom de tok seg overraskende god tid til å svare nøye og utfyllende. Samtalene bar preg av at intervjuobjektene i like stor grad ønsket å inngående diskutere både sensitive opplysninger, samt mindre sensitive opplysninger, dersom vi hadde nytte av det. Dette kunne vi trekke slutninger om siden de tre første intervjuene varte

halvannen time hver. Vi ble godt tatt i mot, og fikk også inntrykk av at de som informanter hadde nytte av å reflektere rundt hovedområdene intervjuet belyste. I ettertid ser vi også at de intervjuene hvor styrelederne viste til opplevelser og erfaringer ga oss rikest informasjon.

Fordelen med å møte intervjuobjektene ansikt til ansikt ble tydelig da vi kunne fange opp ulike utsagn underveis, som vi kunne spørre videre om. Dette var grunnen til at intervjuene varte lenger enn det vi på forhånd hadde som utgangspunkt. Det virket ikke som om informantene hadde det travelt, og de brukte mye tid på å utdype erfaringene de hadde, slik at vi fikk et helhetlig bilde av situasjonen.

Som tidligere nevnt valgte vi å gjennomføre to intervju via Skype og telefon. Dette var de to siste intervjuene, og vi var blitt ganske drevet i intervjusituasjonen etter de andre tre intervjuene. Vi hadde også en forståelse av hvilke spørsmål som det var ekstra viktig at vi fikk grundig informasjon om, og nøyaktige beskrivelser. De to siste intervjuene fungerte også godt, selv om vi kanskje mistet mulighet til å reflektere over det som ble sagt underveis. Det ble derfor ikke stilt like mange oppfølgingsspørsmål i disse to intervjuene, og varigheten var litt kortere enn i de andre tre. Likevel varte disse intervjuene 40 og 60 min, og vi fikk svar på alle spørsmålene vi hadde forberedt.

#### **4.4.2 Sekundærdata: Dokumentanalyse**

Sekundærdata er annenhåndsinformasjon, det vil si data som allerede er samlet inn og analysert av andre (Johannesen et. al. 2010). Før man gjennomfører analyse av sekundærdata må man gjøre en kritisk vurdering av disse dataene, særlig i forbindelse med relevans og kvalitet. Kvalitetskravet handler om datamaterialets pålitelighet både i form av innhold og innsamling. Relevans handler på sin side om å vurdere om dataene er treffende i forhold til problemstillingen som skal belyses (Grønmo, 2004). utfordringen ligger i at dataene er bearbeidet av andre, og det kan knyttes usikkerhet til kvaliteten av dataene.

Vi har brukt avlagte og godkjente årsregnskap med tilhørende kontantstrømoppstilling, noter og årsberetninger for 2010, som sekundærdata i denne studien. I tillegg så vi på regnskapene for 2008 og 2009, men regnskapet for 2011 var ikke avlagt på det tidspunktet da vi skulle innhente data. Generalforsamlingen har internt godkjent og vedtatt informasjonen i årsoppgjøret som daglig leder har utarbeidet og styret har skrevet under på. I tillegg har ekstern revisor revidert og godkjent at årsoppgjøret er utarbeidet etter gjeldende lover og regler. Dette betyr at den er kvalitetssikret som pålitelig og rettvise informasjon om

virksomheten både internt i selskapet, men også av revisor som er en ekstern og uavhengig part.

Vi ønsket å bruke disse dokumentene som datakilde i studien fordi de sammen med intervjuene ville gi en fyldigere og mer sammenhengende analyse for vurderingene styret har foretatt knyttet til den finansielle rapporteringen. Dette styrket troverdigheten av resultatene i studien, da vi kunne vise til sammenhenger mellom det intervjuobjektene sier, og den informasjonen vi fant i årsregnskap og årsberetning. På denne måten viste vi at de subjektive dataene vi innhentet i intervjuene i stor grad hang sammen med den objektive informasjonen man finner i årsregnskap og årsberetning, som er beregnet på utenforstående, eksterne brukere av regnskapet.

Det er likevel viktig å påpeke at muligheten for feil eller ikke tilstrekkelig regnskapsinformasjon er tilstede. Før vi gjennomførte intervjuene foretok vi en grundig analyse av informasjonen i det rapporterte regnskapet til de fem ulike virksomhetene. Her fanget vi også opp informasjon vi kunne spørre nærmere om da vi skulle gjennomføre intervjuet. Vi fant ut at virksomhetene som ikke følger kravene for små selskaper, hadde tynne beskrivelser av viktige og risikofylte forhold i rapportene sine. Dette ønsket vi å undersøke nærmere, for å finne ut om det ligger grundigere vurderinger bak de enkle beskrivelsene. Vi fikk god mulighet til dette da vi gjennomførte intervjuene.

## **4.5 Kvalitet og evaluering av studien**

For at resultatene som fremkommer i studien skal anses som anvendbare og gyldige bidrag til forskningen, må metoden som benyttes tilfredsstillende visse evalueringskrav. Tradisjonelt sett er disse uttrykt som reliabilitet og validitet. Et sentralt spørsmål i denne sammenhengen er hvorvidt data representerer virkeligheten (Johannesen et. al. 2010). Dette betegnes som validitet, og er viktig å sikre gjennom alle stadiene gjennom intervjuprosessen. Som vi var inne på da vi beskrev gjennomføringen av studien, har vi tatt flere hensyn knyttet til planlegging og gjennomføring av både intervjuer og dokumentanalyse. Dette for at evalueringskriteriene skal være tilfredsstillende isolert sett, men også for å kunne gi et best mulig grunnlag for påfølgende analyse.

### **4.5.1 Reliabilitet**

Reliabilitet refererer til datamaterialets pålitelighet (Grønmo, 2004). Mer konkret betyr dette at en annen forsker som følger samme prosedyre vil finne samme funn og resultater (Yin,

2003). Ved bruk av kvantitative metoder måles reliabiliteten gjennom å undersøke resultatenes konsistens. Dersom målinger gir samme svar hver gang har de høy reliabilitet. Den samme fremgangsmåten kan vanskelig repliseres i kvalitative metoder, og dataene er meningsbærende i sin sammenheng. Reliabilitetskravet krever at sosiale settinger kan fryses og repliseres med akkurat de samme forholdene til stede ved senere anledninger.

Å oppnå absolutt reliabilitet er derfor umulig, men det er viktig og avgjørende at dataene gjenspeiler kilden (Lantz, 1993) for at resultatene skal være anvendbare og gyldige bidrag til forskningen. Dette må ikke forveksles med objektivitet, som kan knyttes sammen med intern validitet, men heller en oppfordring at de subjektive oppfatningene presenteres på en troverdig måte, uten egne fortolkninger. Mason (1996) foreslår derfor at dersom flere forskere gjennomfører det samme intervjuet, styrkes reliabiliteten i undersøkelsen. Ved at flere hører og tolker det samme, kan reliabiliteten i intervjuet bedre kunne forsvares.

Videre presiserer Guba og Lincoln (1994), at selv om ikke intervjusituasjonen kan fryses og repliseres, må den bære preg av intern avhengighet. Dette vil si at studien sikrer samsvar mellom problemstilling, datainnsamlingene og tolkning av resultater. Implikasjonen av dette er at man må gjøre vurderinger angående hvordan innsamlingen foregår, hvilke data som benyttes og bearbeiding av dataene.

Dataene skal som nevnt gjenspeile kilden, og i innsamling av data brukte vi opptaker for å sikre at informasjonen ble nøyaktig samlet inn. I neste omgang ble disse transkribert, men i analysedelen merket vi at ordlyden og stemningen forsvant i transkriberingsprosessen. Derfor brukte vi også de opprinnelige opptakene i analysen av dataene, for å være sikker på at vi ikke la til egne meninger i det informantene sa, men kunne fange opp samtalen nøyaktig. Det vil alltid være en viss subjektivitet i analyse av intervju, som er en tydelig begrensning ved bruk av denne metoden. For å styrke påliteligheten i studien har vi ikke bare brukt denne metoden, men også benyttet sekundærdata og dokumentanalyse som en kilde til informasjon. Dette kalles for triangulering av metoder (Bryman & Bell, 2007).

#### **4.5.2 Validitet**

Validitet viser til hvor godt dataene representerer virkeligheten (Johannessen et.al, 2010). Man kategoriserer gjerne i ”intern” og ”ekstern” validitet. Intern validitet er et uttrykk for hvor godt det faktiske datamaterialet svarer til forskerens intensjoner med designet og de tolkningene som gjøres av dataene (Mason, 1996). Den interne validiteten opprettholdes

dermed ved at sammenhengen mellom teori og resultater blir tydelig. Videre kan den interne validiteten ivaretas gjennom fylldige og systematiske beskrivelser av fremgangsmåte ved innsamling av dataene. Dette innebærer en inngående beskrivelse av den sosiale settingen i intervjuene. Siden slike settinger gjerne er komplekse, ukontrollerbare og dynamiske, vil en fylldig beskrivelse av situasjonen gjøre det mulig å identifisere sammenfallende faktorer på et senere tidspunkt. Samtidig må man ta hensyn til respondentenes behov for anonymitet, og det vil være hensiktsmessig å utelate slike detaljerte beskrivelser. Dette kan virke som begrensende på validiteten i studien, men anonymitet er et viktig premiss for å sikre validitet i utgangspunktet. Poenget med intervjuet er at respondentene kan snakke fritt, og det er avgjørende for å få reliable og oppriktige svar (Kvale & Brinkmann, 2009).

Ekstern validitet viser til i hvilken grad funn og resultater kan generaliseres på tvers av sosiale settinger. Dette er et kvalitetskrav som innebærer at de anvendte metodene skal gi samme resultat ved en annen anledning, så framtidig samme fremgangsmåte er benyttet (Bryman & Bell, 2007). Vi har vært inne på at dette er et vanskelig krav å tilfredsstille, og det er også grunnen til at kvalitative metoder ofte kritiseres. Dette gjelder særlig i kombinasjon av casedesign, ettersom resultatene ikke gir mulighet til måling og generalisering av statistiske funn. Vi har valgt en pragmatisk tilnærming til valg av metode, og da er det ikke sentralt å skulle generalisere funnene. I denne tilnærmingen er hensikten med å stille evalueringskrav til studien å sikre at den skal være anvendbar for andre forskere. På denne måten kan kvalitative studier ses på som ”forarbeid” til kvantitative studier. Det viktigste er at forskningsopplegget er konsistent hele veien fra problemstillingen til tolkning av funnene, og ideer som utvikles videre.

### **4.5.3 Begrensninger**

Det er også begrensninger knyttet til studien som er nødvendig å diskutere. I casestudier er det ofte ønskelig med longitudinelle undersøkelser, noe som ikke er praktisk gjennomførbart i vårt tilfelle, da forskningsopplegget skulle gjennomføres i løpet av fem måneder. Oppgaven ville trolig gitt mer troverdige resultater ved en studie over lengre tid, siden det er mange faktorer som spiller inn når virksomhetene er i sterk vekst. Det kan tenkes at vurderinger knyttet til den finansielle rapporteringen vil endres gjennom forskjellige livssyklusfaser, og dermed gi andre resultater i et langsiktig perspektiv. Dette legger også føring for innhenting og tolking av data og resultater. Vi tror likevel at det å være to som gjennomfører studien sammen, i en viss grad kan motvirke denne begrensningen. Vi var på et tidlig tidspunkt ferdig



med de praktiske oppgavene i forhold til innsamling av data. Det ga oss god tid til å reflektere og analysere resultatene. Dermed har vi hatt gode muligheter til å vurdere dataene med et kritisk blikk, noe som er viktig i casestudier.

Studiens resultater begrenses også på andre måter. Utvalget er lite i forhold til antall oppdrettsvirksomheter som er lokalisert i Nord-Norge, slik at det ikke vil være mulig å generalisere funnene til å gjelde for hele bransjen. Vi hadde et utgangspunkt med tolv virksomheter som vi ønsket å komme i kontakt med, men hadde et bortfall på sju selskaper. Resultatene vi innhentet ville kanskje sprikt i mye større grad dersom vi hadde inkludert alle tolv virksomhetene i studien. Dette er ikke noe vi kan kontrollere, men absolutt noe vi tar stilling til, og må reflektere over i forhold til analysedelen. Som vi diskuterte i det forrige avsnittet har vi heller ikke fulgt utviklingen i de forskjellige virksomhetene over tid. Disse begrensningene gjør det ikke mulig å gi en helhetlig vurdering av om veksten i bransjen henger sammen med styrets involvering og bidrag til den finansielle rapporteringen.

I tillegg til disse begrensningene må det også nevnes at studien i stor grad er basert på subjektive oppfatninger. Dette har vi som nevnt godtatt ved bruk av dybdeintervju som metode. Enkeltmenneskers oppfatninger og tolkninger av egne erfaringer står sentralt. Dette medfører at vi må stole på det informantene har uttalt seg om i intervjuene. En faktor som er vanskelig å kontrollere er respondentenes ærlighet. Det kan tenkes at respondentene unngikk å svare oppriktig dersom vedkommende fryktet at det kan skade eget omdømme eller selvfølelse. For å motvirke dette prøvde vi å skape tillit som intervjuere, noe Kvale og Brinkmann (2009) presiserer som særdeles viktig i intervjusituasjonen. Ved å ha god kommunikasjon oppnådde vi den tillitsfølelsen informantene hadde behov for, slik at de følte at de kunne snakke åpent og ærlig. Både før og gjennom intervjuet forsikret vi om at dataene ble behandlet konfidensielt, samt var imøtekommende og ikke dømmende. På denne måten oppnådde vi den stemningen vi ønsket under intervjuene.

Vi har forståelse for at ukorrekte data kan forekomme, for eksempel ved at respondenten husker feil, eller ikke husker i det hele tatt (Lantz, 2007). Mennesker konstruerer hukommelsen i fortellinger, og i situasjoner hvor man skal gjengi faktiske forhold, kan opplysninger kombineres med fantasi og andre faktorer for å utfylle historien. Dette fører til at helhetsbildet blir komplett etter informantens oppfatning (Kvale, 1997). Vi tror likevel vi delvis har klart å unngå dette ved å stille noenlunde standardiserte spørsmål i intervjuene.

# 5 Presentasjon av resultater (Empiri)

I dette kapitlet presenteres resultatene som fremkom i intervjuene og av årsberetningene. Ved å ta utgangspunkt i våre tre forskningsspørsmål og et utvalg på fem selskaper innenfor oppdrettsbransjen, søker vi å finne svar på vår hovedproblemstilling. Diskusjon av resultatene og svar på forskningsspørsmålene vil følge i kapittel 6.

Studien bygger på sekundærdata fra offisielle årsregnskap for 2010, samt primærdata innhentet gjennom kvalitative dybdeintervjuer med styreleder i selskapene. Alle selskapene er anonymisert, da en del av informasjonen som er innhentet ikke er tiltenkt offentligheten.

Det første underkapitlet vil ta for seg de opplysninger vi har lest ut av regnskaper og årsberetning, mens de neste kapitlene vil gjengi resultatene fra datainnsamlingen. Her vil det opplyses i parentes hvilket spørsmål i intervjuguiden det er snakk om (se vedlegg 1).

## 5.1 Analyse av regnskaper og årsberetning

Som forberedelse til intervjuene har vi gjennomgått årsregnskapet med noter og kontantstrømoppstilling, samt årsberetningene for 2010 til de fem selskapene i vårt utvalg.

Formålet med dette har vært å få bedre kjennskap til de ulike selskapene, samt å få et bilde av den finansielle situasjonen. Hovedfokuset har spesielt vært på innholdet i årsberetning. To av virksomhetene har benyttet regnskapslovens alminnelige regler ved utarbeidelse av regnskapet. De tre andre virksomhetene har brukt regnskapslovens forenklingsregler for små foretak. Alle virksomhetene kan vise til en ren revisjonsberetning.

### 5.1.1 Fortsatt drift-forutsetningen

Som det fremgår av kapittel 2 skal fortsatt drift-forutsetningen bekreftes i årsberetning. Det er imidlertid ikke et eksplisitt krav i lovgivningen at det skal finnes en utfyllende begrunnelse, men dersom den er der vil det gi signaler til leseren om at styret har foretatt en diskusjon rundt forutsetningen.

Av de fem selskapene i utvalget har alle med unntak av ett selskap opplyst om grunnlaget for at forutsetningen kunne legges til grunn. Ett selskap skriver for eksempel "*generell optimisme i oppdrettsnæringa gir grunnlag for positiv tro på fremtidig utvikling...*" (fra årsberetning virksomhet 1). Ett annet begrunner forutsetningen med følgende: "*Til grunn for antakelsen*

*ligger at man ser på etterspørselen i markedet og prisutviklingen på produktet som positiv"*  
(fra årsberetning virksomhet 2).

### 5.1.2 Egenkapitalandel

Tabellen under viser et sammendrag av sentrale opplysninger for hvert av de fem selskapene i utvalget når det gjelder egenkapital for 2009 og 2010.

**Tabell 2: Sentrale tall fra årsregnskapene**

Virksomhet nr:	Størrelse på virksomhet:	EK 2009	EK 2010	EK-% 2009	EK-% 2010
1	Små	16,7	22,2	49%	43,6%
2	Øvrige	91,2	176,3	26,4%	44,5%
3	Små	53,9	77,8	43,3%	42,4%
4	Øvrige	67,2	101,9	38%	43,7%
5	Små	32,9	53,4	41,9%	48,6%

Som tabell 2 viser, kan en se at alle de fem selskapene har en relativt høy egenkapitalandel. Vi har tidligere nevnt at kravet til forsvarlig egenkapital ofte settes til 30% av virksomhetene, med bakgrunn i bankenes krav for å gi finansiering. Med unntak av ett tilfelle i 2009, er alle godt over dette. Det vil likevel være interessant å vite om styrene har gjort seg noen tanker rundt kravet i den enkelte virksomhet, da de alle befinner seg i en vekstfase og i en bransje med usikkerhet knyttet til blant annet salgspris på produktene.

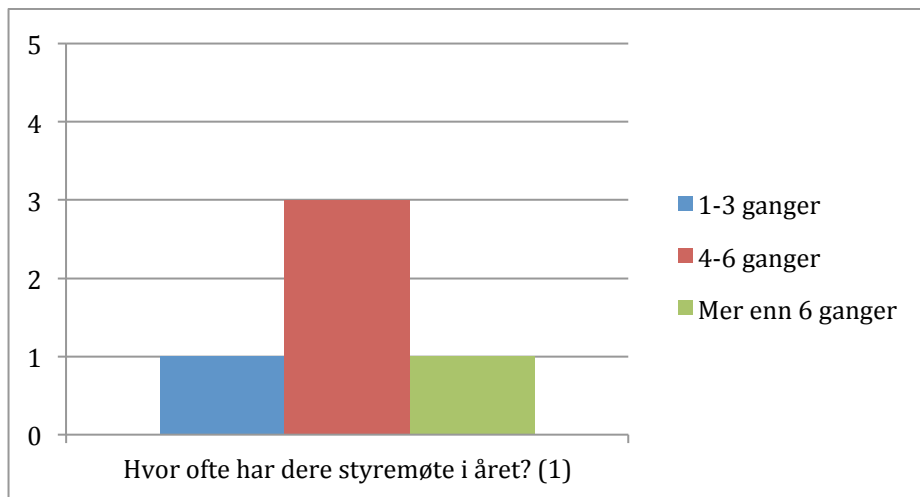
### 5.1.3 Redegjørelse for markedssituasjon/usikkerhetsmomenter

Som nevnt i teoridelen har vi kommet frem til at det for usikre bransjer bør redegjøres særskilt i årsberetning om usikkerhetsmomenter. I vårt utvalg har vi som vist i tabell 2, tre virksomheter som går under reglene for små, og to som går under reglene for øvrige foretak. Vi mener likevel at det vil være naturlig for alle å opplyse om sentrale forhold for den konteksten virksomheten befinner seg i. Dette fordi bransjen er utsatt for stor usikkerhet knyttet til blant annet varierende pris på produktene de siste år (se vedlegg 4).

Av virksomhetene i vårt utvalg er det kun én som har valgt å skrive utfyllende om usikkerheten knyttet til finansiell risiko, og da med tanke på valutasvingninger. Selskapet skriver i sin årsberetning: *”I all hovedsak går selskapets lakseproduksjon til eksport. Svingninger i valuta påvirker derfor prisnivået på laks, og kan ved en styrket norsk krone gi svekkede priser og svekket internasjonal konkurransevne for selskapet.”* Ingen av selskapene har redegjort for usikkerheten knyttet til pris i årsberetningen.

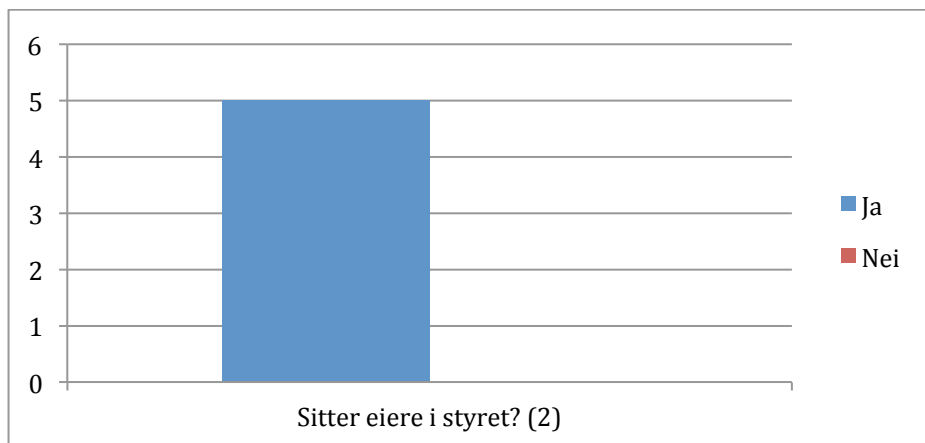
## 5.2 Karakteristika av styrene i utvalget

En del av spørsmålene i våre intervju har knyttet seg til hvordan styret er satt sammen og hvordan de kommuniserer.



**Figur 8: Karakteristika I**

Først ønsket vi å finne ut hvor ofte selskapene hadde styremøte (spm. 1). Som figur 8 tilsier, hadde ett av selskapene møte 1-3 ganger i året, tre hadde 4-6 møter, mens det siste hadde mer enn 6 møter. Flere av selskapene opplyste i tillegg at de hadde en rekke ”uformelle styremøter”, da det ofte var snakk om små saker som måtte avklares raskt. Dette var mulig på grunn av nærheten mellom ledelsen og styret.



**Figur 9: Karakteristika II**

Som det fremkommer av figur 9, har alle styrene i utvalget en eller flere eiere representert ved styre verv (spm 2). Dette gjorde at styret også hadde eierperspektiv i forhold til virksomheten. Med dette mener vi at styremedlemmene ut fra eierinteressene sine har et brennende engasjement for at virksomhetene skal lykkes.

Når det gjelder bakgrunnen og ressurser hos styremedlemmer (spm.3), er det to punkter som gjennomgående har vært viktige når det skulle velges styre. Alle selskapene i utvalget har styremedlemmer med kjennskap til bransjen og kompetanse om akvakultur, samt ett eller flere styremedlemmer med utdanning innen økonomi og regnskap. Dette begrunnes med at det er viktig for styret å ha innsikt i produksjonsprosessen i oppdrett, samt risikoer knyttet til dette, og at styret må være i stand til å vurdere den finansielle situasjonen til selskapet til enhver tid.

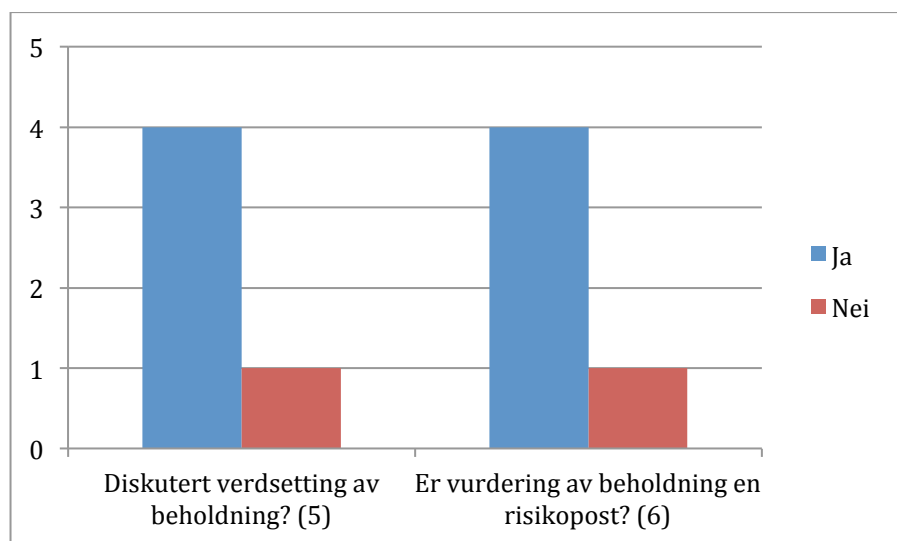
Spørsmål 4 tok for seg hvilke kriterier som var vektlagt ved utvelgelse av styremedlemmer. Det var jevnt over en tydelig og bevisst holdning til styresammensetningen og rekruttering til styret. Foruten regnskaps- og økonomikompetanse og bransjekunnskap, har også personlige relasjoner styremedlemmene imellom til en viss grad hatt innvirkning ved rekruttering til styret. Kun ett av styrene i utvalget har per dags dato et såkalt profesjonelt styremedlem. Profesjonelle styremedlemmer er personer som ikke har noen tilknytning til selskapet eller eierne. I dette selskapet var styreleder hentet utenfra, men var rekruttert til styret på bakgrunn av bekjentskaper. Av de spurte styrelederne er det kun én som mener det er positivt med styremedlemmer utenfra, og dette selskapet arbeider med å få inn ekstern kompetanse i styrelederrollen. I dette selskapet var styreleder også daglig leder.

## 5.3 Hva er risikoposter ifølge styret, og hvordan involverer styret seg i rapporteringen av disse?

I teorikapitlene har vi uttrykt at de største risikoene i oppdrettsnæringen er knyttet til vurdering av fiskebeholdning, spørsmål om anvendelse av sikring, samt likviditetsstyringen i selskapet. Dette er følgelig momenter vi mener styret burde ta stilling til og følge opp jevnlig, og spørsmål knyttet til styrets involvering i disse postene og områdene har vært sentrale i våre intervjuer.

### 5.3.1 Verdsetting av fiskebeholdning

På bakgrunn av det vi har skrevet i teorikapitlene mente vi det var særlig viktig at styret i et vekstselskap i oppdrettsnæringen hadde god oversikt over fiskebeholdningen. Det var også viktig å få frem om det foregikk diskusjoner rundt vurderingen av denne, og eventuelle avvik på styremøtene.



**Figur 10: Spørsmål angående beholdningen**

I figur 10 har vi tatt med svar på to av spørsmålene fra intervjuene. Her ser vi at 4 av 5 styrer diskuterte verdsetting av beholdningen ved avleggelse av årsregnskapet (spm. 5). De samme styrene så på vurdering av beholdningen som den posten i regnskapet det var størst risiko knyttet til (spm. 6). Disse fire styrene mente at risikoen knyttet til vurdering av beholdningen handler om å fastsette riktig antall, snittvekt og kostpris på fisken. Beholdningen av fisk er ikke realiserbar før fisken er ferdig vokst, og vil med det representere en risiko. På hvert styremøte gikk styrene gjennom rapporter for beholdningen og avvik, og hadde en diskusjon rundt disse, ikke bare ved avleggelse av årsregnskap. Én av styrelederne mente imidlertid at

det er lite risiko knyttet til denne vurderingen fordi de forholder seg til gitte retningslinjer fra revisor. Selskapet mente at det var tilstrekkelig å stole på revisors forslag til vurdering og kontroll av fiskebeholdningen, og skilte seg dermed fra de andre.

Ingen selskaper anså rømt fisk og epidemier som noen risiko knyttet til vurdering av fiskebeholdningen, da de hadde statistikker som fulgte opp disse tallene. Det kan også nevnes at ingen av selskapene har opplevd rømming fra anleggene sine i løpet av de siste årene, og mener dagens utstyr er så bra at dette normalt ikke skal skje. Ingen av de spurte selskapene har endret metode for verdsetting av beholdningen i løpet av de siste årene (spm. 7).

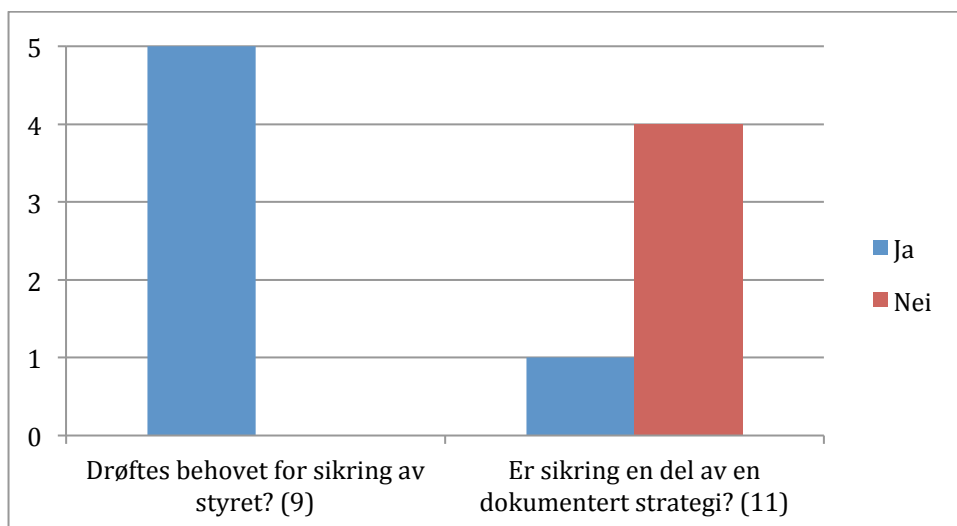
Vi spurte også om hvordan de ulike selskapene vurderte fiskebeholdningen (spm. 8). Alle selskapene praktiserer produksjonskostnad i vurderingen. Felles for selskapene er at de alle vurderer fiskebeholdningen forsiktig, i motsetning til en aggressiv verdivurdering. Dette begrunnes med at man ikke vet hvor mye fisk man har i beholdning så lenge fisken står i havet, samt at store variasjoner i salgspris gjør det vanskelig å benytte denne i vurderingen. Av samme årsaker ble dette sett på som en risikopost i regnskapet.

Alle selskapene i utvalget benyttet seg av slaktestatistikker for å føre kontroll over antall fisk og snittvekt på fisk som blir slaktet. Statistikkene ble i ettertid fulgt opp og ajourført, slik at virksomhetene hadde oversikt over antall fisk som manglet, og dermed var rømt, eller tatt av fugl og lignende. I tillegg hadde de dagsstatistikker som registrerte antall død fisk i merdene. Virksomhetene kalkulerer med en viss andel død fisk, og dette tas med i statistikken.

Fôrfaktoren er et viktig tall for analyse i denne sammenhengen. Flere av informantene trakk frem dette som et tall de fulgte nøye med, også i styret. Denne forteller hvor mye fôr som har gått med for å drive frem den slakede fisken. Dersom denne faktoren blir svært høy, tyder det på at det har vært stor dødelighet på fisk, noe som ikke er bra. Virksomheten har da benyttet mye fôr på å drive frem fisk som har dødd, og dermed representerer tapte inntekter. Dette er følgelig noe styrene i vårt utvalg viet oppmerksomhet til på styremøtene.

### **5.3.2 Vurdering av sikring**

I virksomheter som er utsatt for store pris- og valutasvingninger er det naturlig å ta stilling til om man skal sikre hele eller deler av salget med hensyn på pris eller valuta. Dette for å skape forutsigbarhet til framtidig inntekt.



**Figur 11: Styrenes svar ang. sikring**

Som vi kan se av figur 11, drøftet alle styrene om de skulle benytte seg av sikring (spm 9). Et krav til at man skal kunne kalle noe for sikring er at det skal være del av en godt dokumentert strategi (NRS 18, pkt A3). Selv om flere av informantene sa at selskapet benytter seg av ulike former for sikring, var det kun ett av selskapene som opplyste om at de hadde nedfelt hvor mye som skulle sikres i en strategiplan. Dette selskapet opplyste at de fast sikret pris og volum på 30% av salget, og at denne strategien ble revurdert hvert år. Selskapene hadde likevel hyppige diskusjoner knyttet til sikringsspørsmålet, og sikringsstrategien var for de fleste forankret hos styret (spm. 10), bortsett fra hos ett selskap, der det var daglig leder som avgjorde dette på selvstendig grunnlag.

Prissikring opplevdes av noen som et sikkert alternativ som man benyttet på fast basis, mens andre mente dette er et element som skaper stor usikkerhet, og at det er best for selskapet å både være med på oppturer og nedturer med hensyn på prisen.

I vårt utvalg var det to selskaper som benyttet seg av valutasikring. Ett av disse selskapene foretok en del handel med finansielle instrumenter deriblant valuta, men hadde ikke noen dokumentert strategi på dette. Det andre selskapet opplyste at de drev med valutahandel både som en sikringsstrategi og på eget budsjett. De hadde imidlertid ikke noen dokumentert strategi på dette. For de to siste selskapene ble det brukt mye tid på drøftelser rundt sikring i styremøter, men per i dag sikret ingen av disse verken pris eller valuta. Det kom tydelig frem at de anså skillet mellom valutasikring og spekulasjon er vagt, og har derfor ikke benyttet dette til nå. En annen årsak til at det ikke i stor grad benyttes valutasikring hos våre

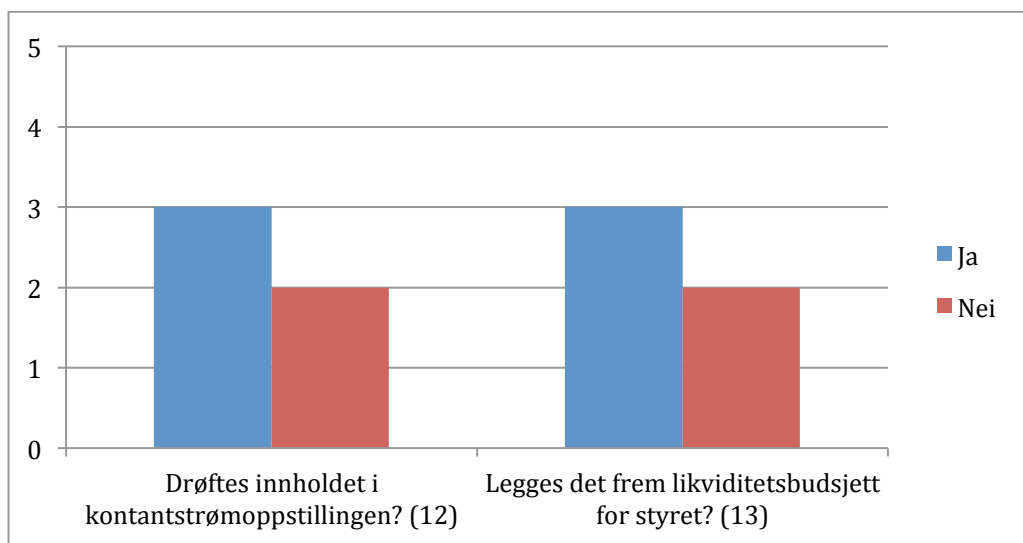


utvalgsbedrifter, er at de ikke foretar salg i utenlandsk valuta, men selger til et mellomledd i norske kroner, som videreselger produktene. Dermed utelukkes denne risikoen for selskapet.

## 5.4 Likviditetsstyring

Felles for alle selskapene i utvalget er at de alle ser på likviditetsstyring som en viktig oppgave. Dette med bakgrunn i den lange tilvirkningstiden på produktene, som gir ulikt behov for kontanter året gjennom. Ett av spørsmålene i intervjuguiden under dette temaet var om styret i det hele tatt hadde sett på, og drøftet kontantstrømoppstillingen ved avleggelse av siste godkjente årsregnskap (spm. 12). Dette fordi vi mente det var viktig å få frem at styret gjorde seg noen tanker i forhold til hvordan pengestrømmen ser ut i løpet av driftsåret.

Som det fremkommer i figur 12 drøftet tre av selskapene innholdet i kontantstrømoppstillingen ved avleggelse av regnskapet for 2010. For ett av de selskapene som ikke gjorde dette fortalte styreleder at det var på bakgrunn av at kontantstrømmen ble grundig diskutert på alle styremøter, og at det derfor ikke var nødvendig å ta en spesifikk gjennomgang av dette ved regnskapsavleggelsen.



**Figur 12: Spørsmål ang. likviditet**

Hos tre av de fem spurte selskapene kom det frem at de hadde likviditetsbudsjett som de sammenstilte med regnskapstallene i ettertid (spm. 13). Bare ett av selskapene innrømmet at dette var noe de ikke fulgte så nøye med på, men hadde et ønske om å få til bedre i fremtiden. Her hadde også revisor gitt beskjed om at de burde utvikle likviditetsbudsjett. Det siste selskapet hadde ikke et budsjett for likviditet, men fulgte opp virkelig salg i forhold til budsjettert salg.

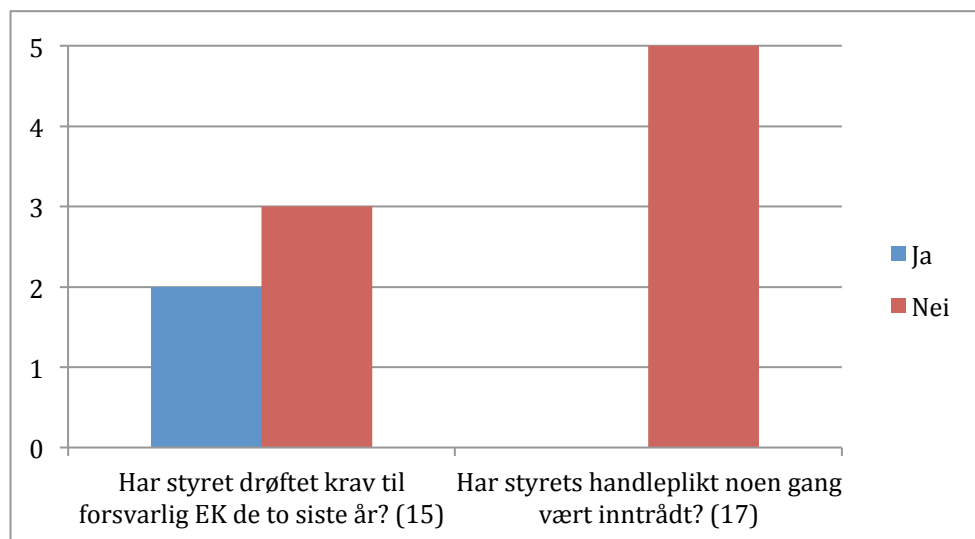
Et siste spørsmål angående likviditet gjaldt hvor ofte likviditetssituasjonen blir vurdert av styret (spm. 14). Her svarte tre av fem at de vurderte denne på hvert styremøte. Én svarte at styret ikke ofte vurderte denne, men at den vurderes fortløpende i bedriften. Den siste virksomheten hadde ikke noen ordning for å vurdere likviditetssituasjonen, da det ikke fantes et budsjett som kunne legges frem.

## 5.5 Drøftelser knyttet til styrets årsberetning

For å få et innblikk i om styret har noen drøftelser knyttet til innholdet i årsberetningen, har vi tatt med noen spørsmål i intervjuene som har tatt for seg hvordan styret drøfter hva som skal skrives i årsberetningen. Dette er styrets mulighet til å komme med supplerende informasjon til årsregnskapet, som kan være nyttig for brukeren.

### 5.5.1 Drøftelser rundt forsvarlig egenkapital

Kravet til forsvarlig egenkapital vil variere ut fra risiko ved, og omfang av virksomheten. På bakgrunn av dette finner vi det interessant å få kjennskap til om styret har drøftet hva som er kravet i forhold deres virksomhet. Vi har derfor spurt informantene om styret har drøftet dette, samt begrunnelse for kravet.



Figur 13: Drøftelser om forsvarlig EK

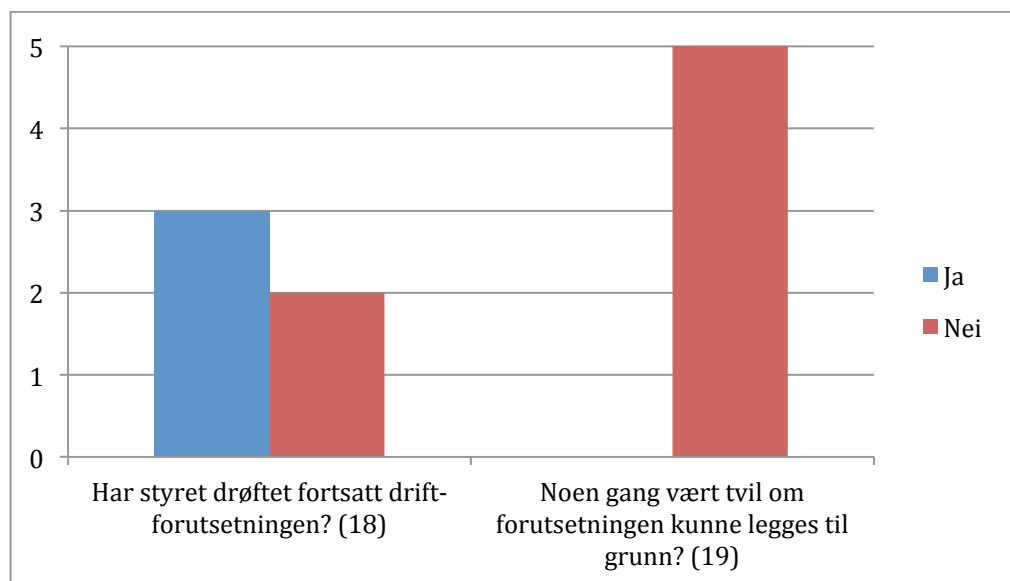
I løpet av de to siste år hadde ca. halvparten av styrene drøftet kravet om forsvarlig egenkapital for sitt selskap, slik vi ser av figur 13. Et annet spørsmål (spm. 16), tok for seg hva styret ser på som grensen for forsvarlig egenkapital (spm. 15). Ett selskap har valgt å gå ut fra bankens krav på 30%, da de føler dette er tilfredsstillende og sikrer et solid inntrykk i

forhold til leverandører og kunder. Et annet selskap mener at egenkapitalen er tilfredsstillende så lenge den er større enn verdien av fiskebeholdningen, da vil de tåle å miste hele beholdningen, og fortsatt overleve. At selskapene er i en vekstfase og har hatt gode resultater og egenkapital, kan være årsaken til at ikke dette kravet har blitt diskutert ytterligere.

Styret skal i årsberetningen kommentere dersom handleplikten ved for lav egenkapital har vært inntrådt. Ingen av selskapene har noen gang vært i en slik situasjon at styret har vært nødt til å ta i bruk sin handleplikt (spm 17). For ett selskap har det imidlertid vært tilfeller der eierne har vært nødt til å gi ansvarlige lån. Dette ble kommentert i årsberetning.

### 5.5.2 Drøftelser rundt fortsatt drift-forutsetningen

Vi har også ønsket å få frem om styret hadde en faktisk drøftelse rundt forutsetningen om fortsatt drift ved avleggelse av regnskapet. Alle selskapene i utvalget hadde lagt forutsetningen til grunn gjennom en bekreftelse i årsberetningen, og vi ønsket å få frem hva som lå i denne bekreftelsen.



Figur 14: Fortsatt drift

På spørsmål om forutsetningen ble drøftet i møte ved avleggelse av årsregnskapet (spm 18), svarte 2 av 5 virksomheter at de ikke gjorde det (figur 14). Begrunnelsen fra den ene av disse var at selskapet befant seg i en trygg og stabil posisjon og hadde vært det over lang tid. Det var derfor ikke nødvendig å drøfte denne ytterligere. Den andre informanten mente at forutsetningen alltid hadde vært til stede, og at det "bare var snakk om en setning som skulle være med i årsberetningen." Følgelig så heller ikke denne virksomheten det som nødvendig å drøfte innholdet i forutsetningen videre.

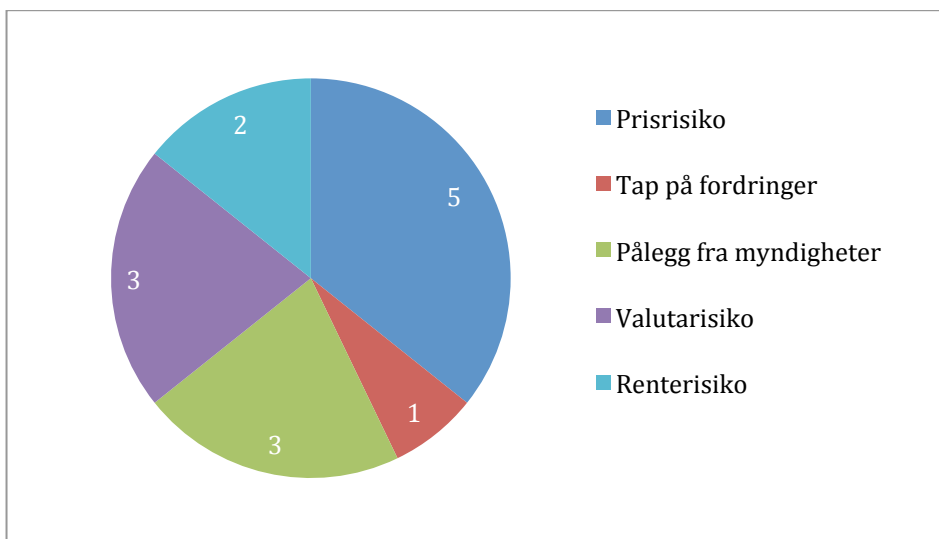
Hos de virksomhetene som hadde drøftet forutsetningen ved regnskapsavleggelse, er begrunnelsen som ligger bak bekreftelsen at det etter all sannsynlighet fortsatt kommer til å finnes et marked for produktene i årene som kommer. Egenkapital er tilfredsstillende, og løpende drift peker i en retning som er egnet til å gi resultater fremover.

Ingen av selskapene har noen gang i løpet av selskapets levetid vært i tvil om fortsatt driftforutsetningen kunne legges til grunn (spm. 19).

## 5.6 Risikostyring og intern kontroll

Som tidligere nevnt vil styring av finansiell risiko være en av styrets naturlige oppgaver. Dette gjelder også for risikostyring knyttet til den finansielle rapporteringen. Det interne kontrollsystemet i virksomheten er et uttrykk for hvordan styret håndterer slik finansiell risiko.

På bakgrunn av dette har vi spurt informantene om hvor de mener det finnes stor finansiell risiko i virksomheten (spm. 20).



**Figur 15: Finansiell risiko**

Ut fra figur 15 kan vi se at alle mente at priserisikoen er stor. Alle svarte at dette utgjorde en stor risiko for virksomheten, og flere hadde diskusjoner til pris som et fast tema på styremøter. Risiko for nye pålegg fra myndigheter og valutarisiko fikk tre svar hver, og utgjør dermed i følge informantene en relativ stor risiko. I tillegg nevnes renterisiko og risiko for tap på fordringer.

Når det gjelder risiko for feil i regnskapet og hvordan denne kan tas hensyn til (spm.21), mente fire av fem at denne risikoen er størst knyttet til riktig verdivurdering av varebeholdning. Her mente de spurte at det er viktig med et godt samspill mellom styret og ledelsen, og å dobbeltsjekke hverandres arbeid. Styret fører kontroll med slaktestatistikker og sammenstiller salgsinntekter med kostnadene på bakgrunn av disse. Enkelte har laget egne systemer for å justere fremtidige produksjonsplaner med virkelige tall. Ett selskap ønsker å få frem at styret er svært klar over sitt ansvar i forhold til et riktig regnskap.

Vi ønsket deretter å få frem om finansiell risiko og risiko for feil i regnskapet ble drøftet av styret i forbindelse med avleggelse av siste årsregnskap (spm. 22). Fire av fem svarte at de gjorde dette.

Til slutt ønsket vi å finne ut om selskapene benyttet seg av kjente rammeverk for intern kontroll i virksomheten, for eksempel COSO-modellen (spm. 23). Da virksomhetene er underlagt strenge internkontrollkrav når det gjelder driften gjennom IK-forskrift for næringen (IK-akvakultur), ønsket vi å få greie på om de hadde noen tilsvarende systemer for å sikre intern kontroll i forhold til regnskapet. Ingen av virksomhetene benyttet seg imidlertid av spesifikke rammeverk for å sikre en slik intern kontroll, noen hadde laget seg egne systemer, mens andre benyttet seg av ferdige maler for næringen.

# 6 Analyse og svar på problemstilling

Dette kapitlet vil ta for seg resultatene som ble presentert i forrige kapittel, med en påfølgende diskusjon av disse opp mot teorien vi skrev om i kapittel 2 og 3. Gjennom diskusjonen vil vi gi svar på studiens tre forskningsspørsmål og en konklusjon på hovedproblemstillingen. Til slutt vil vi komme med forslag til videre forskning på området.

## 6.1 Svar på forskningsspørsmål 1

Vårt første forskningsspørsmål er: ”Har styret identifisert risikoposter i regnskapet, og hvordan bidrar det til risikostyring av disse?”

Mange regnskapsposter består av skjønsmessige vurderinger hvor man ikke direkte kan se sammenhengene for hvordan man har kommet frem til verdien av posten. Det er derfor avgjørende at styremedlemmene har en forståelse for hva som ligger bak tallene, slik at de kan foreta vurderinger og drøftelser før de godkjenner det fremlagte regnskapet. Styret kan her bidra med gode innspill til daglig leder, slik at opplysningene som rapporteres er korrekte, pålitelige og følger god regnskapsskikk.

For at styret skal være i stand til å foreta de vurderinger som er nødvendige i forhold til regnskapet, må det inneha tilstrekkelig kompetanse. For alle styrene i vårt utvalg var dette viktig, og de hadde alle personer med regnskaps- eller økonomikompetanse i styret. Slik vil styret ha mulighet til på selvstendig grunnlag å vurdere de verdsettinger som er gjort, og styret vil dermed inneha både ressursbredde og ressursdybde. I tillegg hadde nesten alle styrene gjennomgang av regnskapsrapporter som et fast punkt på styremøtene, noe som indikerer at de involverer seg i regnskapet også året gjennom. Dette er hensiktsmessig for å få et helhetlig bilde før årsoppgjøret, og vi fikk inntrykk av at det også var innstillingen til styrene i vårt utvalg. Vi så i tillegg tendenser til at de som hadde flest offisielle styremøter i løpet av året var bedre involvert i de vurderinger som lå bak regnskapstallene.

### 6.1.1 Risiko knyttet til fiskebeholdning

På bakgrunn teorikapitlene har vi kommet frem til at det er særlig viktig at styret i oppdrettsselskaper har god oversikt over fiskebeholdningen og de estimerer som er lagt til grunn for denne. Dette er den klart største risikoposten knyttet til regnskapet, fordi den utgjør

store verdier og er beheftet med flere usikkerhetsfaktorer. Vurdering av beholdningen er en del av virksomhetens forretningsrisiko som nevnt i kapittel 2.3.3.

Fire av fem styrer hadde identifisert fiskebeholdningen som den største risikoposten, og diskusjoner knyttet til denne tok derfor mye tid på styremøtene. Styrene var selv opptatt av dette, og alle benyttet en forsiktig vurdering av beholdningen, for å kunne forsikre seg om at verdiene ikke ble blåst opp i regnskapet. Ingen benyttet IFRS-reglene ved verdsettingen, da de mente det var nærmest umulig å estimere riktig virkelig verdi på beholdningen. Ved siste årsavslutning ble også verdsetting av beholdningen diskutert av de samme fire styrene, noe som ytterligere tilsier at verdsettingen anses som en viktig del av regnskapet.

I tillegg til regnskapskompetanse anså alle styrene i utvalget det som viktig å også inneha bransjespesifikk kompetanse, spesielt på drift. På denne måten vil styret ha bedre grunnlag for å diskutere verdsettingen ut fra både et regnskapsmessig og et driftsmessig perspektiv.

For at styret skal ha mulighet til å ta stilling til om verdsettingen og de vurderinger som ligger til grunn for fiskebeholdningen er riktige, må de inneha nok kompetanse på dette området, samt tilfredsstillende intern kontroll knyttet til regnskapsrapporteringen.

### **6.1.2 Risikovurdering knyttet til sikringsinstrumenter**

Alle styrene har identifisert sikring som et mulig virkemiddel for å redusere risiko og oppnå bedre forutsigbarhet knyttet til salgsinntektene, men benytter seg av dette i ulik grad. Likevel var spørsmål rundt sikring noe som det ble viet mye tid til på styremøter. Styrene er gjennomgående bevisst på sitt ansvar og unngår å benytte sikring dersom de vurderer det slik at styret ikke innehar nok kompetanse til å følge gjeldende regelverk på en tilfredsstillende måte. Ved å benytte sikring vil en kunne redusere risiko, spesielt knyttet til den varierende salgsprisen på fisken. Samtidig kan en gå glipp av mulig fortjeneste. Det var flere i utvalget som diskuterte dette i styremøter, og noen av styrene hadde sikret prisen på laks, og reduserte dermed tap da prisene sank drastisk. Regnskapsføringen av sikring kan en ikke forvente at styret skal inneha detaljert kunnskap om, men selve sikringsvurderingen og -strategien er det styret som skal diskutere.

Valutasikring var for flere ikke et tema, da de solgte varene i norske kroner til et mellomledd som videreselger produktene. To selskaper foretok valutahandel, men dette skjedde på eget budsjett og ikke som en godt dokumentert sikringsstrategi fra styrets side. Da det kun var ett

selskap som hadde sikring (prissikring) nedfelt i sin strategi, kan dette indikere at styrene ikke nødvendigvis er klare over dokumentasjonsplikten etter NRS 18.

De to selskapene som lot være å sikre begrunnet dette med dårlig kompetanse på området. Det kom frem at selskapene som ikke benytter sikring har vurdert spørsmålet i styremøter, men konkluderte med at de hadde for dårlig kompetanse, og at muligheten for å havne innenfor spekulasjon var stor. Selv om det er et viktig moment å la være å sikre dersom de frykter å havne innenfor grensene for spekulasjon og dermed påta seg risiko i motsetning til å redusere den, mener vi at styrene kan rådføre seg med andre, som revisor eller banker i denne sammenhengen. Bankene vil inneha tilstrekkelig informasjon og kompetanse, og det vil være fordelaktig å inkludere den, dersom styret kommer frem til at de ønsker å sikre for å skape forutsigbarhet.

På bakgrunn av våre funn har vi fått klare indikasjoner på at styrene er involverte i problemstillingen, og diskuterer spørsmålet om sikring med jevne mellomrom. Dette tilsier at de er involverte og opplyste om at det er flere faktorer det må tas hensyn til i en sikringsvurdering.

### **6.1.3 Interne kontrollrutiner for styring av risikoposter**

De ulike styrene vi har undersøkt hadde faste rutiner for oppfølging av fiskebeholdningen. Daglig ble antall død fisk registrert og trukket fra beholdningen gjennom datasystemer som holdt oversikt over hvor mye fisk som var i merdene. Det er avgjørende å ha et godt system for dette, da en lettere kan holde løpende estimater for hvor stor beholdningen er. Den største utfordringen knyttet til disse estimatene er å vite snittvekta for å fastslå den totale biomassen. Dette kan man ikke vite før slakting, og representerer en stor risiko i forbindelse med riktig verddivurdering av beholdningen. Som en del av intern kontrollen til dette området i virksomheten brukte styrene erfaringstall, samt arbeidsdeling og kontroll av hverandres arbeid, samtidig som styret på hvert styremøte fikk lagt frem regnskapstall med forklaringer fra daglig leder. Ved slakting sammenstilles forventet og faktisk fisk i merdene, og avvikene ble fulgt opp og diskutert. Slik styres risikoen knyttet til biomassen i beholdningene, og avvikene ble diskutert inngående på styremøtene.

Fisken som står i havet representerer en urealiserbar beholdning inntil den er fullvokst og salgbar. Derfor vil sykdom, lus og rømming fra anlegget representere en stor risiko. Da bedriftene i vårt utvalg ikke hadde opplevd dette, anså de ikke at disse momentene utgjorde noen risiko. Likevel finnes det mange eksempler på at blant annet sykdom har ført til store tap



for oppdrettsvirksomheter i vår region, og vi mener derfor dette representerer en reell risiko som er viktig å vurdere av styret.

Ingen av selskapene benyttet seg av COSOs rammeverk eller lignende for intern kontroll i forhold til den finansielle rapporteringen. Dette kan skyldes at det finnes en egen internkontrollforskrift for oppdrettsnæringen når det gjelder driften, og at å implementere et eget rammeverk kun for finansiell rapportering derfor kan være for krevende. Selskapene kan likevel med fordel dra nytte av den erfaring de har angående intern kontroll for drift, for å kunne lage et lignende system for intern kontroll også for finansiell rapportering.

#### **6.1.4 Konklusjon på forskningsspørsmål 1**

Resultatene fra vår undersøkelse indikerer at styrene i utvalget er *svært involvert* i de mest risikofylte områdene i virksomheten og i de tall som legges til grunn i regnskapet. De har gjennomgående identifisert de samme risikoer knyttet til regnskapsposter som vi tidligere har gjort i kapittel 3, og hadde gode rutiner for å redusere denne risikoen. Slik kunne de få et godt samspill i styret, og skape tilfredsstillende rutiner til regnskapsrapporteringen.

Vi hadde forventet at flere selskaper benyttet seg av prissikring for å skape forutsigbarhet til salgsinntekter. Da det kun var ett selskap som gjorde dette, kan det indikere at kunnskapen om fordeler ved sikring ikke er tilstrekkelig. Samtidig var styrene jevnt over bevisst på manglende kompetanse, og unnlot å benytte sikring som virkemiddel for å redusere risiko på bakgrunn av faren for å spekulere uten å vite om det. I tillegg finnes det flere eksempler på oppdrettsselskaper som har trodd at de sikret valuta, men som i realiteten drev med valutaspekulasjon og dermed gikk med store tap. Nærheten til slike selskaper kan ha ført til at styrene i vårt utvalg har blitt mer oppmerksomme på problemstillinger rundt sikring. Dette mener vi kan komme av at alle styrene hadde fokus på sammensetningen, der det både skulle være personer med kjennskap til bransjen, men også personer som hadde regnskapsforståelse.

## **6.2 Svar på forskningsspørsmål 2**

Studiens andre forskningsspørsmål er: ”Tilfredsstillers lovgivningens krav til informasjon i årsberetningen, og har styret diskutert innholdet i de ulike punktene?”

### **6.2.1 Fortsatt drift-forutsetningen i virksomhetenes årsberetninger**

Som det fremgår av kapittel 2 har årsberetningene en tendens til å være tynne og uten supplerende informasjon til regnskapsbrukerne. Fortsatt drift-forutsetningen skal i

årsberetningen bekreftes som lagt til grunn ved utarbeidelse av årsregnskapet. Selv om det ikke er et krav til en eksplisitt beskrivelse av de vurderinger som ligger bak begrunnelsen, vil en utdyping av forholdene kunne gi viktig og utfyllende informasjon til brukere av årsberetningen, som vi har slått fast i kapittel 2. Styret bør uansett ha en diskusjon rundt forutsetningen ved årsoppgjøret. Vi ønsket å undersøke hvordan praksis var på dette området for styrene i oppdrettsbedriftene vi undersøkte.

Vi ble noe overrasket over resultatene av de skriftlige årsberetningene som omhandlet fortsatt drift-forutsetningen. Disse viste at flere av virksomhetene hadde inkludert mer informasjon om fortsatt drift-forutsetningen i årsberetningene, enn det som er normal og godtatt praksis. Selv om årsberetningene ikke inneholdt noen lang begrunnelse om hvorfor fortsatt drift var lagt til grunn, fremkom det hos flere at det var gjort vurderinger i den sammenhengen, som resultatene fra spørsmål 18 også viser. Begrunnelsen om gode fremtidsutsikter kan sees i sammenheng med regjeringens tilrettelegging for nordområdene slik som nevnt i kapittel 3.3.

For alle våre utvalgsvirksomheter var det ganske klart at forutsetningen uten tvil var til stede, men vi ønsket likevel å undersøke nærmere hvorvidt det lå en *drøftelse* bak dette. Vi spurte styrelederne om nærmere muntlig beskrivelse av de drøftelser styret har foretatt før de skrev under på årsberetningen. Hensikten var å se om styrene fulgte kravene til årsberetningens innhold, og om det hadde vært diskusjoner rundt disse. Dette fordi hvert enkelt styremedlem har et selvstendig ansvar for å sette seg inn i rapporteringens innhold og forsikre seg om at opplysningene er korrekte, samt at de gir et rettvise bilde over virksomheten.

Som vi så av figur 13 hadde bare 3 av de 5 virksomhetene foretatt en faktisk drøftelse rundt forutsetningen fortsatt drift. Det er et paradoks at de to virksomhetene som ikke hadde diskutert innholdet i forutsetningen på styremøtene, var de som hadde en god begrunnelse for den i årsberetningen. For oss er dette en indikasjon på at disse virksomhetene ikke nødvendigvis legger mye arbeid ned i drøftelser rundt årsberetningen, men kan ha blitt anbefalt av revisor hva de skal skrive.

Som vi har vært inne på er oppdrettsbransjen en usikker bransje med store svingninger, og vi mener derfor at styrene bør diskutere forutsetningen som legges til grunn ved årsberetningen.

## **6.2.2 Usikkerhetsmomenter og finansiell risiko**

Vi har tidligere diskutert at årsberetningen bør inneholde informasjon ut over minstekravene dersom det kan være med på å gi regnskapsbrukeren et bedre bilde av virksomhetens stilling

som helhet. Styret må selv vurdere hvilke forhold av betydning det vil være nødvendig å ta med. For oppdrettsbransjen, der man har å gjøre med ustabile priser og stor konkurranse, mener vi derfor det vil være naturlig å nevne noe om dette i årsberetningen, uavhengig av om en går under reglene for små foretak eller ikke.

Selv om alle de spurte i vår undersøkelse mener at usikkerheten knyttet til prisenivået er en svært stor finansiell risiko, fremkommer ikke dette særskilt av årsberetningene. Her betegnes den generelle markedssituasjon som positiv for neste år, uten at det nevnes noe om at prisen kan synke når som helst. Det er nærmest umulig å predikere fremtidige priser, og dette burde derfor etter vår mening kommenteres i årsberetningen. Eksempelvis varierte prisene i 2011 fra 43,- pr. kg. på det høyeste til 21,- pr. kg. på det laveste. (se vedlegg 4). Dette er svært store svingninger, som kan gi store utslag og skape stor usikkerhet, både med hensyn på selskapets resultat og likviditetssituasjon. I tillegg mente tre av fem virksomheter at risiko for nye pålegg fra myndigheter samt valutarisiko utgjorde stor finansiell risiko for selskapet. Dette var heller ikke noe som ble kommentert i årsberetning. Verdien på konsesjoner er også et usikkerhetsmoment, da de kan ha økt betraktelig i verdi siden kjøpstidspunktet. Dette kunne med fordel vært nevnt i årsberetningen for å skape et bedre bilde av selskapet. På tross av manglende informasjon i årsberetningen sitter vi med et inntrykk av at styrene i utvalget er bevisst på dette og diskuterer slike faktorer internt, men de imøtekommer altså ikke etter vår mening kravene om opplysninger i årsberetningen på dette området.

### **6.2.3 Konklusjon på forskningsspørsmål 2**

Lovgivningens krav *tilfredsstilles* i utvalgets årsberetninger, både for små og øvrige virksomheter. Samtidig var drøftelsene vedrørende de ulike punktene i årsberetningene varierende. Når det gjelder fortsatt drift-forutsetningen oppfylte alle selskapene lovgivningens krav, og flere gikk ut over dette kravet. Dette er positivt. Selv om lovens krav er tilfredsstillt også med tanke på beskrivelse av risikomomenter, mener vi at det ikke kommer godt nok frem gjennom lov og standarder hva det bør opplyses om. Dette med tanke på at hensikten med årsberetningen er å komme med supplerende informasjon som kan hjelpe regnskapsbrukeren å bedømme selskapet som helhet, samt sikre påliteligheten og relevansen til årsregnskapet. Dette er en bransje med store svingninger, og selv om de har tilfredsstillende praksis bør det kreves mer av selskaper i denne næringen. De bør, for å tilfredsstillende hensikten med årsberetningen, følge NRS 16 og opplyse om faktorer som varierer over tid, og andre hovedfaktorer som har betydning for virksomheten. Dette kravet

mener vi også små foretak burde følge, med bakgrunn i at det i NRS 8 henvises til anbefalinger i NRS 16 pkt. 2.5. Uten ytterligere informasjon blir årsberetningens innhold irrelevant for brukeren, da en ikke oppnår en bredere forståelse av selskapets stilling.

## **6.3 Svar på forskningsspørsmål 3**

Studiens siste forskningsspørsmål er: ”Hvordan sikrer styret at virksomheten har tilfredsstillende likviditet, og er det gjort vurderinger rundt kravet til forsvarlig egenkapital?”

### **6.3.1 Tilstrekkelig likviditet**

Tidligere har vi slått fast at likviditetsstyring er et viktig nøkkelpunkt for vekstbedrifter. Dette gjelder også for oppdrettsnæringen. Nok en gang handler dette om den lange tilvirkningstiden som er på produktene, da fisken må ha en viss størrelse før den kan slaktes og selges. I påvente av at fisken vokser, sitter virksomheten med et urealiserbart varelager som krever store ressurser for å utvikle til full størrelse. Dette, sammen med store sesongsvingninger gjør at salgsinntektene året gjennom blir ulike. Disse risikomomentene har vi omtalt grundig tidligere i studien, men de må også nevnes her, ettersom de har stor betydning for likviditeten og om virksomheten kan fortsette sin daglige drift på lang sikt.

For at styret skal fylle sitt ansvar knyttet til forvaltningen av selskapet er det derfor viktig at det følger med på at likviditeten i selskapet er tilstrekkelig til en hver tid. I tillegg til behovet for likviditet i den daglige driften, kan god likviditetsstyring også sørge for at selskapene får handlefrihet til å gripe nye muligheter i bransjen. Videre er det flere finansierings- og rentemuligheter som kan utnyttes til virksomhetens fordel, dersom den har god likviditet.

Likviditetsstyring gjøres ved at styret holder øye med kontantstrømmene i virksomheten, og følger opp et likviditetsbudsjett. Mens resultatbudsjett og regnskapet viser resultat basert på løpende kostnader og inntekter, fremstiller likviditetsbudsjettet en oppstilling over bedriftens inn- og utbetalinger, som vi omtalte i kapittel 3. Det er tidkrevende å utarbeide månedsbudsjett og regnskap som viser et riktig lønnsomhetsbilde siden det krever et periodisert regnskap. Lønnsomhetsbildet er avhengig av periodiseringer og estimerer for verdien av fiskebeholdningen. Et likviditetsbudsjett er derimot svært enkelt å sette opp for hver måned, siden det ikke krever periodiseringer. Tallene kan sammenstilles med inn- og utbetalingene, og virksomheten kan på en lettvinnt måte foreta en strømningsanalyse.

Dette er styrene i vårt utvalg bevisst på, og fire av fem har likviditetsbudsjett eller tilsvarende oversikter å holde øye med kontantbeholdningen på. For de fleste virksomhetene sammenstilles dette budsjettet med regnskapet, og styret diskuterer eventuelle avvik og årsaker til dette. Det siste selskapet hadde ikke et slikt budsjett, men var klar over at det er et problem. Ved spørsmål angående dette svarte de at vi her *”berører et sårt punkt”* (intervju styreleder 2). En viktig faktor i denne sammenhengen er at i dette styret var styreleder også daglig leder. Det virket på oss som om utfordringen var å skulle skille mellom arbeidsoppgavene som er fordelt mellom styret og administrasjonen, når øverste leder i hver av disse organene var samme person. Det vil i en slik situasjon være sunt for selskapet å bli sett på med øyne utenfra. Dermed kan virksomheten få nye innspill og perspektiver på selskapets forvaltning.

Tre av selskapene drøftet innholdet i kontantstrømoppstillingen ved avleggelse av siste regnskap. Ved å ha vært involvert i likviditetsstyringen året gjennom, har styret større grunnlag for å diskutere oppstillingen. Samtidig kan en jevn involvering gjøre at det ikke er behov for en ekstra diskusjon ved regnskapsavleggelse, da styret gjennom god likviditetsstyring hele året allerede er godt kjent med innholdet. Dette var også argumentet for hvorfor to av styrene ikke hadde diskutert oppstillingen spesifikt ved årsoppgjøret.

### **6.3.2 Forsvarlig egenkapital**

I vekstselskaper er virksomheten i en fase av livssyklusen hvor ledelsen ofte har andre ting å fokusere på enn økonomi og regnskap. Disse områdene er ofte nedprioritert, spesielt i styret, og arbeidsoppgavene er ofte rettet mot strategier og aktiviteter for videre vekst. Dette mener vi ikke gjelder for styrene i de virksomhetene vi har undersøkt. De har i stor grad fokus rettet mot risikoposter i regnskapet og forvaltning av virksomhetens ressurser, og mye av tiden på styremøtene benyttes til å diskutere disse områdene. Dette kan komme av at veksten for vårt utvalg ikke har kommet som følge av omfattende strategisk planlegging over lang tid, men som følge av en svært god salgspris for produktene.

I alle styrene i utvalget har en eller flere eiere styreverv. Med eiere i styrene er ikke fokus først og fremst rettet mot årlige og store utbytteutbetalinger. Dette gjenspeiler seg i at egenkapitalen er relativt høy for alle virksomhetene ved at det ikke er betalt ut maks utbytte hvert år. Dette var et bevisst valg fra eiernes/styremedlemmenes side. Virksomhetene var mer opptatt av å opprettholde sunn drift, og videreutvikle seg slik at det kunne genereres ytterligere arbeidsplasser i kommunene, enn ren profitt. Det var tydelig at det interne fokuset i

styret var fremtidsrettet, og at aktiviteten i virksomhetene var viktig i et langsiktig perspektiv. Dette perspektivet trekker ett av selskapene frem som en mulig årsak til at de har gjort det bra.

Når det gjelder kravet til forsvarlig egenkapital jfr. asl. § 3-4, må den bestemmes ut fra risiko ved driften og omfang av virksomheten. Som vi omtalte i teorikapitlene forventer lovgivningen at kravet er diskutert av styret og at egenkapitalen i virksomheten følges nøye opp. Resultater fra studien viser at selskapene i liten grad drøftet kravet til forsvarlig egenkapital de to siste årene. De færreste hadde hatt en diskusjon i styret på hva denne grensen er for sin virksomhet, men alle mente at egenkapitalen var tilfredsstillende. Dette ble begrunnet med at selskapet var i en stabil posisjon og ofte hadde egenkapital over 40%. Det kan tyde på at kravet fra bankene på 30% derfor fungerer som veiledende for mange. En styreleder svarte at *”så lenge egenkapitalen er større enn fiskebeholdningen, ser vi ikke noen grunn til å diskutere denne nærmere. Vi kan miste hele beholdningen, og likevel overleve”* (Styreleder i selskap 4).

Selskapene hadde heller ikke foretatt en diskusjon av reell egenkapital. Dette kan komme av at bokført egenkapital, uten å ta hensyn til merverdier, likevel var så høy at det ikke ble ansett som nødvendig med ytterligere beregninger. Dersom selskapene tar med merverdier på blant annet konsesjoner, vil den reelle egenkapitalen bli enda høyere.

En diskusjon i styret om hva forsvarlig egenkapital for virksomheten innebærer, er likevel hensiktsmessig. Det kan også finnes ulike oppfatninger blant styremedlemmer om hva egenkapitalen bør være. En slik diskusjon vil bidra med å gi styret et klarere bilde på hvor mye egenkapital selskapet trenger for at det skal være forsvarlig finansiert. Samtidig kan det være beredt til å legge frem og iverksette tiltak dersom det skulle være nødvendig. At dette ikke ble diskutert hos flere av styrene i utvalget, ser vi derfor på som en svakhet.

### **6.3.3 Konklusjon på forskningsspørsmål 3**

På bakgrunn av informasjon fra utvalget kan vi si at styret i selskapene er *svært involverte* i likviditetsstyringen. De er jevnt over opptatt av å sammenstille likviditetsbudsjettene med virkelige tall, og foretar rulleringer ett til tre år frem i tid. På denne måten involveres styret i likviditetsstyringen året gjennom, og ikke kun gjennom kontantstrømoppstillingen ved årsavslutning.

Når det gjelder kravet til forsvarlig egenkapital hadde styrene i utvalget *i liten grad* foretatt vurderinger i styremøte av hva som ligger i dette kravet for den spesifikke virksomheten. Det

ble opplyst at egenkapitalen var svært god, men uten at det var gjort en vurdering av hva som regnes for tilfredsstillende egenkapital. Alle selskapene hadde relativt høy egenkapital, men etter vår mening burde kravet til forsvarlig egenkapital diskuteres av styret.

## 6.4 Konklusjon på studiens problemstilling

Studiens overordnede problemstilling er:

”Hvordan bidrar styret i oppdrettsselskaper til risikostyring knyttet til finansiell rapportering?”

Vi har gjennom denne studien funnet indikasjoner på at styret i oppdrettsselskaper gjennomgående er bevisst på sitt ansvar knyttet til regnskapet, og på å inneha kompetansen som kreves for å ivareta dette ansvaret. Dette på bakgrunn av våre funn, der det var tydelig at kompetansen til styret som helhet, er svært lik for alle styrene i utvalget. Alle styrene anså at riktig styresammensetting var viktig. Grunnen til at styrene svarte så likt rundt spørsmålene om styresammensetningen kan komme av at situasjonen i oppdrettsbransjen krever at styret og ledelsen er involvert hele veien, og kan reagere raskt på endringer i markedet. Dermed er det en kritisk suksessfaktor å ha styre som forstår sammenhengene i bransjen, og samtidig er involvert i den finansielle rapporteringen. Dette har gjort styret bevisst på å systematisk gjennomgå regnskapene og ta stilling til de vurderinger som er gjort. Det er et slikt styre som fungerer som et styringsorgan, og er den styreformens loven legger opp til.

I denne studien har vi fokusert på 5 hjørnesteinsbedrifter i små lokalsamfunn. Virksomhetene går under definisjonen for små og mellomstore selskaper, og har i stor grad styre som fungerer godt. Styrene har et bevisst forhold til risiko i næringen, også risikoen som gjelder for å avlegge riktige finansielle rapporter. Det er nærhet mellom styret og daglig leder virksomhetene, og nettopp dette gjør det mulig for styrene å være ”hands on” og reagere straks det oppstår en uventet situasjon. Vurderingene som blir gjort på styremøtene er i stor grad proaktive, slik at virksomhetene ofte vil kunne forutse svingninger i bransjen.

Gjennom studien har vi hatt fokus rettet mot de vurderingene og diskusjonene styret har foretatt i forbindelse med de mest risikofylte områdene, som et forsøk på å kartlegge deres involvering. Det har vært viktig å kartlegge om styret har forståelse for det overordnede og formelle ansvaret det har for å sikre at årsoppgjøret blir riktig. For å kunne utføre oppgavene sine tilstrekkelig kreves det at styret er aktivt involvert og vurderer virksomheten gjennom hele driftsåret. Her ligger nøkkelen til styrets bidrag til den finansielle rapporteringen.

Vi har undersøkt flere måter styret i oppdrettsvirksomheter i Nord-Norge bidrar til regnskapsrapporteringen. Gjennom svarene knyttet til våre forskningsspørsmål, kan vi fastslå at styret i oppdrettsvirksomheter bidrar til risikostyring knyttet til den finansielle rapporteringen. Dette er gjort gjennom å identifisere risiko knyttet til regnskapsposter og styre denne risikoen gjennom god intern kontroll. Når det gjelder informasjonen i årsberetning mener vi styrene her kunne vært mer utfyllende i sin forklaring angående risikopunkter, selv om de klart oppfylte lovens minimumskrav. Dette for å tilfredsstillende årsberetningens formål om å gi supplerende informasjon til regnskapets bruker. De fleste styrene fikk lagt frem likviditetsbudsjetter fra daglig leder. Dette viser at styrene tar likviditetsstyringen på alvor, og ser på denne som et risikopunkt som det er viktig at styret holder øye med. Når det gjelder forsvarlig egenkapital syntes styrene selv at denne var tilfredsstillende, men vi mener det burde vært diskutert nærmere i styret hva kravet til forsvarlig egenkapital vil være for den enkelte virksomhet. På grunn av svingninger i pris og markedsituasjon, samt utfordringer knyttet til tilstrekkelig likviditet kan det tenkes at dette kravet bør settes høyere enn for virksomheter som opererer i et mer statisk marked. Ved å være involverte i den finansielle rapporteringen, kan hvert enkelt styremedlem føle seg sikrere på at regnskapet de skriver under på er utarbeidet etter regnskapsloven. Slik vil en redusere risikoen for at det dukker opp momenter som gjør at styremedlemmer blir stilt ansvarlig for et feilaktig regnskap.

#### **6.4.1 Anbefalinger for styrer i små og mellomstore oppdrettsselskaper**

Det finnes mange anbefalinger for styret i store virksomheter, men det er skrevet lite om styret i små og mellomstore selskaper. Disse utgjør en stor andel av selskapene i Norge, og vi mener derfor det bør utvikles anbefalinger også for disse. På bakgrunn av resultatene og tendensene som fremkom av disse, har vi kommet frem til noen anbefalinger vi mener kan hjelpe styret i oppdrettsvirksomheter med å ivareta sitt ansvar knyttet til årsoppgjøret:

- Styret bør sørge for at det blant styremedlemmene er både personer med bransjespesifikk kompetanse og økonomi- og regnskapskompetanse. På denne måten sikres det at styret totalt sett kan vurdere risikofylte områder på et overordnet nivå, og at diskusjonene i styrerommet er preget av grundige vurderinger angående de mest risikofylte postene i regnskapet.
- Styret må være involvert i regnskapsposter gjennom hele året, diskutere avvik i fiskebeholdningen og vurdere sikringsalternativer.



- Ha et likviditetsbudsjett som sammenstilles mot et likviditetsregnskap eller kontantstrømmen og kontrollere og diskutere utviklingen løpende (strømningsanalyse).
- Kontantstrømanalysen bør i større grad brukes i forbindelse med utarbeidelsen av årsberetningen. Ved å trekke inn informasjon fra kontantstrømmen, kan årsberetningene forbedres.
- Årsberetningen bør inneholde opplysninger om usikkerhets- og risikomomenter, som sykdom, prisendringer og pålegg fra myndighetene, siden bransjen er preget av store svingninger. Dette både for øvrige/mellomstore og små selskaper.
- Styret bør diskutere hva kravet til forsvarlig egenkapital skal være i den enkelte virksomhet ut fra risiko og omfang.
- Ha god intern kontroll også knyttet til finansiell rapportering. Styrene kan med fordel utvide internkontrollsystemet som de har angående drift til også å gjelde for den finansielle rapporteringen, gjerne ved å bruke COSO-modellen.
- Som en del av det utvidete internkontrollsystemet bør styret fokusere på identifisering av risikoområder knyttet til regnskapet, og følge opp disse.
- Revisor vil ha god oversikt over kravene til den finansielle rapporteringen, og ved å benytte revisors kompetanse, styrkes intern kontrollen til virksomheten.
- Styrene kan trekke inn revisor som et ledd i vurderingen av den interne kontrollen. Revisor kan svare på spørsmål angående vesentlige poster i regnskapet og vurderingen av disse. Siden fiskebeholdningen er en stor post i regnskapet til oppdrettselskaper kan revisor hjelpe virksomheten å se om de vurderer den for aggressivt eller for forsiktig.

## 6.5 Forslag til videre forskning

Vi har tatt utgangspunkt i små og mellomstore virksomheter og styrene som sitter i disse. De styrene vi har undersøkt fungerer i stor grad, på tross av den generelle antakelsen om at styret i små og mellomstore virksomheter ikke fungerer (Huse, 2011). Det har også vært antatt at styret i vekstselskaper ikke har tilstrekkelig fokus på økonomi og regnskapsfunksjoner. Dette mener vi ikke stemmer for vårt utvalg. Likevel har studien mange begrensninger knyttet til seg. Mye fordi utvalget er så lite og vi derfor ikke kan si at de tendensene vi har kartlagt vil gjelde for alle vekstvirksomheter og for alle selskaper i oppdrettsnæringen. Det hadde vært interessant å undersøke tendensene i et større utvalg, og kartlegge hvordan styret er seg bevisst det ansvaret det har.

# Litteraturliste:

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. (2. utg) Lund: Studentlitteratur

Aksjeloven. Lov av 13. juni 1997 om aksjeselskaper. Justis- og beredskapsdepartementet.

Akvakulturdriftsforskriften. Forskrift av 17. juni 2008 nr. 822 om drift av akvakulturanlegg. Fiskeri- og kystdepartementet

Akvakulturloven. Lov av 17. juni 2005 nr. 79 om akvakultur. Fiskeri- og kystdepartementet.

Asche, F., Roll, K. H. & Tveterås, R. (2012). *FOU, innovasjon og produktivitetsvekst i havbruk - historisk utvikling og strategier for fremtiden*. Magma 01/12 (s. 23-31)

Blumberg, B., Cooper, D. R. & Schindler, P. S. (2011). *Business research methods*. London: McGraw-Hill Higher Education

Bryman, A. & Bell, E. (2007). *Business Research Methods*. (2 ed. ) New York: Oxford University Press

Bøhren, L. (2012, 10. februar). *Tøffere lut mot laksejuks*. Finansavisen JUS 01/12 (s. 10-11)

Eilertsen, R. (2010). *Å forstå tallene: Økonomi- og regnskapsforståelse for tillitsvalgte*. (1. utg.) Oslo: Gyldendal Akademisk

Eklund, T. & Knutsen, K. (2011). *Regnskapsanalyse med årsoppgjør – Aktiv bruk av regnskapet*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Erikson, T & Bjørnåli, E. S. (2011). *Styret som ressurs og ressursene i styret*. Magma 07/2011. (s. 37-45)

Ernst & Young (2010). *Årsavslutning 2010*. Opplag: 3200. Oslo: Ernst & Young AS

Ernst & Young(2011). *God styreskikk*. Opplag: 3000. Oslo: Ernst & Young AS

Fiskeri- og kystdepartementet (2011). *Havbrukspolitisk redegjørelse i Stortinget 17. februar 2011 v/ fiskeri- og kystminister Lisbeth Berg-Hansen*.

<http://www.regjeringen.no/upload/FKD/Vedlegg/Diverse/2011/L-0547BInnmat.pdf>

- Fiskeridirektoratet (2011): Lønnsomhetsundersøkelse for matfiskproduksjon – Laks og regnbueørret 2010.
- Gillham, B. (2005). *Research interviewing: the range of techniques*. Maidenhead: Open University Press
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. (2. oppl.) Bergen: Fagbokforlaget
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*. California: SAGE Publications.
- Hoff, K. G. & Bjørnenak, T. (2005). *Driftsregnskap og budsjettering*. (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Huneide, J-E., Pedersen, K., Schwenche, H. R. & Haugen, D. O. (2011). *Årsregnskapet i teori og praksis*. (12. utg.) Oslo: Gyldendal Akademisk
- Huse, M. (2011). *Styrer i gasellebedrifter*. Magma 07/11(s. 23-29)
- Huse, M. (2011). *Styret: tante, barbar eller klan?* (4. Utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Huse, M. & Karlsen, T. (2011). *Styrer og styrearbeid i raskt voksende bedrifter*, Magma 07/11(s. 20-22)
- IK-Akvakultur. Forskrift av 19. mars 2004 nr. 537 om internkontroll for å oppfylle akvakulturlovgivningen. Fiskeri- og kystdepartementet.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (2. utg). Kristiansand: Høgskoleforlaget
- Johannesen, A., Tufte, P. A. & Kristoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (4. utg.) Oslo: Abstrakt forlag
- Johnsen, A. & Kvaal, E. (1999). *Regnskapsloven – kommentarer til lov av 17. Juli 1998 nr. 56 om årsregnskap m.v.* Oslo: Cappelen Akademisk Forlag
- Karde, H. O. (2012). *Makroøkonomiske utsikter for nordnorsk næringsliv*. Foredrag ved Skatte- og økonomikonferansen i Tromsø 05.01.12.
- Kilaas, B. & Husaas, T. (2009). *Styrets arbeid og ansvar*. (4. utg.). Oslo: Den norske Revisorforening DnR forlaget

- Kilaas, B. & Tystad, R. (2005). *Eierstyring og selskapsledelse i små og mellomstore bedrifter. (1. utg)* Oslo: DnR forlaget
- Kristoffersen, T. (2005). *Årsregnskapet - en grunnleggende innføring. (2. utg.)*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitative forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Laksetildelingsforskriften. Forskrift av 22. desember 2004 om tillatelse til akvakultur for laks, ørret og regnbueørret. Fiskeri- og kystdepartementet.
- Langli, J. C. (2010). *Årsregnskapet. (9. Utg.)* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Lantz, A (1993). *Intervjumetodik: den profesjonelt gjennomførda intervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Lantz, A. (2007) *Intervjumetodik. 2.utg.*Lund: Studentlitteratur
- Levorsen, S. O. (2009). *Styrearbeid i praksis. (6. utg.)*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Luseforskriften. Forskrift av 18. august 2009 om bekjempelse av lus i akvakulturanlegg. Fiskeri- og kystdepartementet.
- Lütken, M. (2011). *Styrer i vekstselskaper er ikke som andre styrer*. Magma 07/11(s. 30-36)
- Mason, J. (1996). *Qualitative researching*. London: Sage Publications Inc.
- Meld. St. 7 (2011-2012). *Nordområdene - Visjon og virkemidler*. Tilråding fra Utenriksdepartementet 18. november 2011.
- Moen, T. G. & Havstein, B. (2009). *Regnskapsorganisasjon: Bokføring og intern kontroll (5. utg.)*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Nilsen, E. & Horneland, S. K. (2011). *Naturtalenter i vekst*. Mentor 03/11 (s. 6-12)
- NOU 1995: 30. *Ny regnskapslov*. Utredning fra utvalget oppnevnt ved kongelig resolusjon av 16. mars 1990. Oslo: Finansdepartementet

NOU 1996: 3. *Ny aksjelovgivning*. Utredning fra Aksjelovutvalget oppnevnt ved kongelig resolusjon 2. juni 1995. Oslo: Justis og politidepartementet.

NOU 1999:9. *Til laks åt alle kan ingen gjera? Om årsaker til nedgangen i de norske villaksbestandene og forslag til strategier og tiltak for å bedre situasjonen*. Utredning fra et utvalg oppnevnt ved kongelig resolusjon av 18. juli 1997. Oslo: Miljøverndepartementet.

Norsk regnskapsstiftelse. NRS 8 *God regnskapsskikk for små foretak*. Oktober 2010.

Norsk regnskapsstiftelse. NRS 16 *Årsberetning*. Desember 2011.

Norsk regnskapsstiftelse. NRS 18 *Finansielle eiendeler og forpliktelser*. Desember 2011.

NUES (2010). *Norsk Anbefaling for Eierstyring og Selskapsledelse*. Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse.

Nyheim, A. (2012, 26. mai). *Lakseregnskap rammet av virus*. Dagens næringsliv, Oslo.

Ot. Prp. Nr. 42 (1997-98). *Om lov om årsregnskap m.v. (regnskapsloven)*. Oslo: Finansdepartementet

Ot. Prp. Nr. 36 (1993-94). *Om lov om aksjeselskaper (aksjeloven)*. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet.

PriceWaterHouseCoopers (2007). *Din guide for ansvarlig eierstyring og selskapsledelse*. Oslo: PwC AS

PriceWaterHouseCoopers (2011). *Din guide for ansvarlig eierstyring og selskapsledelse*. Opplag: 3000. Oslo: PwC AS

Ragin, C. C. (1989). *The comparative method: moving beyond qualitative and quantitative strategies*. California: University of California press

Regnskapsloven. Lov av 17. juli 1998 nr. 56 om årsregnskap m.v. Finansdepartementet.

Ryan, B. Scapens, R. W. Theobald, M. (2002). *Research method and methodology in finance and accounting*. (2. ed.) London: Academic Press

Rødssæteren, K. & Gøbel, A. (2009). *Revisjon av forutsetningen om fortsatt drift*. Praktisk økonomi og finans 04/2009 (s. 13-25)

Selvik, A. (2009). *Styreverden*. (1. Utg.) Bergen: Fagbokforlaget

Sirnes, E. (2010, 19. mai). *Sikring eller gambling*. Dagens Næringsliv [Oslo], s. 39

Spilling, O. R. & Børing, P. (2011). *Vekstforetak i Norge 2006-2009 - analyse basert på sysselsettingsfilene, upublisert foreløpig utkast juni 2011*, Oslo: NIFU.

Viga, H. K. (2011). *Styreansvar og forsikring*. Revisjon og regnskap 06/11. (s. 19-28)

Yin, R. K. (2003). *Applications of case study research*. (2.ed.) London: SAGE Publications.

Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish* (1. ed.) New York: The Guilford press

Websider:

[1] Gulldahl, G. *Styret har ansvaret*. Itromso.no. Web-side:  
<http://www.itromso.no/nyheter/article503180.ece>. Publisert 23.november 2011. Dato:  
03.05.12

[2] Angermo, L. & Bringsjord, S. (2011). *Revisjon i avslutningsfasen*. Sant Revisjon.  
Web-side:  
<http://www.santrevisjon.no/Kursdokumentasjon/Revisjon%20i%20avslutningsfasen.pdf>.  
Dato: 15.04.12

[3] Misvær, M. (2010). *Straffeansvar ved regnskapsovertredelser - herunder hvilke subjekter som kan bli straffeansvarlig*. Konkursradet. Web-side:  
<http://www.konkursradet.no/Boregnskap/Straffeansvar-ved-regnskapsovertredelser-herunder-hvilke-subjekter-som-kan-bli-straffeansvarlig-560/>. Oppdatert 14.12.10 Dato: 21.02.2012

[4] *Biologi hos laks i oppdrett*. Havforskningsinstituttet. Web-side:  
[http://www.imr.no/temasider/fisk/laks/laks\\_i\\_oppdrett/nb-no](http://www.imr.no/temasider/fisk/laks/laks_i_oppdrett/nb-no). Dato: 15.01.12

[5] *Formler og beregninger*. Skretting.no. Web-side:  
[http://www.skretting.no/Internet/SkrettingNorway/webInternet.nsf/wprid/2E81AEC2B788F022C125757F0036473C/\\$file/Foring\\_formler.pdf](http://www.skretting.no/Internet/SkrettingNorway/webInternet.nsf/wprid/2E81AEC2B788F022C125757F0036473C/$file/Foring_formler.pdf). Oppdatert 20.03.09. Dato: 30.03.12

[6] *Hva er viktig ved beregning av FIFO?*. NIFES.no. Web-side:

[http://www.nifes.no/index.php?page\\_id=395](http://www.nifes.no/index.php?page_id=395) . Dato: 30.03.12

[7] Eliassen, I. *Vil mangedoble oppdrett i nord*. NRK.no. Web-side:

[http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/troms\\_og\\_finnmark/1.7949424](http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/troms_og_finnmark/1.7949424) . Publisert 11.01.12. Dato:  
15.01.12

Intervjuer:

Styreleder og daglig leder oppdrettsvirksomhet 1 utført 20.03.2012

Styreleder og styremedlem oppdrettsvirksomhet 2 utført 22.03.2012

Styreleder oppdrettsvirksomhet 3 utført 26.03.2012

Styreleder oppdrettsvirksomhet 4 utført 27.03.2012

Styreleder oppdrettsvirksomhet 5 utført 27.03.2012

# Vedlegg 1 Intervjuguiden

Her vises intervjuguiden vi benyttet under intervjuene med informantene. Denne ble ikke gitt til informantene på forhånd, da vi ønsket ærlige og spontane svar i intervjusituasjonen. På denne måten skulle ikke informantene få mulighet til å tilpasse svarene til det de trodde vi ønsket. Ikke alle spørsmål ble gjennomgått ved alle intervjuene, da det ikke alltid var aktuelt i forhold til intervjuobjektet og virksomheten. Ved behov ble det stilt oppfølgingsspørsmål.

## Karakteristika:

- 1. Hvor ofte har dere møter?**
- 2. Sitter noen av eierne i styret?**
- 3. Hvilken bakgrunn og ressurser har styremedlemmene?**
  - Utdanning
  - Alder
  - Kjernekompetanse
  - Annet: \_\_\_\_\_
- 4. Hva har vært viktig ved utvelgelse/rekruttering til styret?**
  - Regnskaps-/økonomikompetanse
  - Tidligere styreverv (profesjonelle styremedlemmer)
  - Familierelasjoner
  - Kjennskap til bransje
  - Annet: \_\_\_\_\_

## Beholdning av fisk:

I oppdrettsvirksomheter vil beholdning av fisk ofte utgjøre store deler av omløpsmiddel-posten. Vårt inntrykk er at verdivurderingen av biomasse i oppdrett kan gjøres på ulike måter, og det er derfor interessant å undersøke styrets håndtering av dette.

- 5. Ble nåværende verdsetting av beholdning av fisk diskutert av styret i forbindelse med godkjenning av siste årsregnskap?**
- 6. Anser styret vurdering av beholdning av fisk som en risikofylt post i regnskapet?**



- Hvis ja: Hvor ligger denne risikoen? (kvantumberegning, forventet salgspris, beregning av kostpris, fremtidig sykdom/rømming?)
- Hvis nei: Hvorfor ikke? (På grunnlag av informasjonen som tilsier at de bare kan stole på daglig leder?)

**7. Har dere benyttet samme verdsettingsmetode de senere årene?**

- Hvis ikke, hvilke endringer har dere gjort, og hvorfor?

**8. Hvordan vurderes beholdningen av fisk?**

(Hvordan estimeres mengden av rømt/død fisk? Hvordan vurderes/fordeles verdien av denne fisken?)

## Sikring:

Spørsmålet om det skal benyttes sikring eller ikke vil være aktuelt for virksomheter som er utsatt for pris- eller valutasvingninger. Oppdrett er utsatt for begge, og det vil derfor være naturlig at styret har vurdert dette alternativet.

**9. Drøfter styret behovet for sikring?**

- Hvis ja: Hvor ofte gjøres dette?
  - Hvert styremøte
  - Et par ganger i året
  - Ved avleggelse av årsregnskap
    - Hvilke sikringsalternativer er vurdert?
      - Valutasikring: Verdisikring eller kontantstrømsikring.
      - Prissikring
      - Annet: \_\_\_\_\_
- Hvis nei: Hvorfor ikke?
  - Ikke risiko for valutaendring
  - Ikke risiko for prisendring
  - Lite kunnskap om sikring
  - Annet: \_\_\_\_\_

**10. Hvor er sikringsstrategien forankret?**

- Styret
- Ledelsen
- Økonomi/finansansvarlig

**11. Er sikringen en del av en dokumentert strategi?**

- Diskuteres sikringsstrategien i styret, slik at man forhindrer mulig spekulasjon? (holder seg innenfor grensen mellom sikring og spekulasjon)

## Likviditetsstyring:

Oppdrettsvirksomheter har lang tilvirkningstid på produktene, noe som igjen vil kreve god likviditetsstyring. Styret vil her være nødt til å følge med på at likviditeten i selskapet er tilstrekkelig til enhver tid.

**12. Drøftet styret innholdet i kontantstrømoppstillingen ved avleggelse av årsregnskapet? Ble det drøftet hvordan ks-oppstillingen skulle kommenteres i årsberetningen?**

**13. Legges det frem et likviditetsbudsjett for styret?**

Hvis ja:

- For hvor lang tid løper budsjettoppstillingen?
  - 12 mnd.
  - 18 mnd.
  - 24 mnd.
- Hvor ofte sammenstilles dette med regnskapet?

Hvis nei:

- Hvordan sikrer dere at virksomhetens likviditet er tilfredsstillende?

**14. Hvor ofte vurderes likviditetssituasjonen av styret?**

## Forsvarlig EK:

Et hvert selskap må ha forsvarlig egenkapital. Hva som er forsvarlig egenkapital vil variere ut fra risiko og omfang til virksomheten. Det vil være større krav til egenkapital i risikofylte bransjer.

**15. Har styret drøftet kravet om forsvarlig egenkapital i virksomheten i løpet av de to siste årene?**

**16. Hva mener styret er ”grensen” for tilfredsstillende EK, i forhold til risiko ved og omfang av deres virksomhet?**

**17. Har handleplikten noen gang vært inntrådt pga. for lav egenkapital?**

Hvis ja:

- Hvordan gikk dere frem?
- Hvilke tiltak ble foreslått for generalforsamlingen?
- Har dette vært opplyst om i styrets årsberetning?

Fortsatt drift:

Regnskapet skal utarbeides etter en forutsetning om ”fortsatt-drift”.

**18. Ble fortsatt drift-forutsetningen drøftet i forbindelse med avleggelse av siste årsregnskap?**

- Hvis ja: Hva ble lagt til grunn i drøftelsen?
- Hvis nei: Hvorfor ikke?

**19. Har dere noen gang vært i en situasjon der det har vært betydelig tvil om fortsatt drift-forutsetningen kunne legges til grunn?**

- Hvis ja: Hvordan håndterte styret denne situasjonen?

Risikostyring og Intern kontroll:

Risikostyring knyttet til finansiell risiko vil være en av styrets naturlige oppgaver. Under dette kommer risikostyring knyttet til den finansielle rapporteringen. Det interne kontrollsystemet i virksomheten vil kunne gi et bilde på hvordan styret håndterer slik risikostyring.

**20. Hvor mener dere det finnes størst finansiell risiko i virksomheten?**

- (Hvordan håndteres denne risikoen av styret?)
  - Valutarisiko
  - Markeds(pris)risiko
  - Kredittrisiko (tap på fordringer)
  - Risiko for å ikke overholde lånebetingelser
  - Renterisiko (kasssekreditt)
  - Annet \_\_\_\_\_

**21. Hvor mener styret det er størst risiko for feil i regnskapet?**

- Diskuterer styret hvordan intern kontroll i forhold til regnskapsposter kan ivaretas?

**22. Ble den finansielle risikoen og risiko for feil i regnskapet, drøftet i sammenheng med avleggelse av forrige årsregnskap?**

**23. Benyttes kjente modeller(rammeverk) for intern kontroll (for eksempel COSO)?**

# Vedlegg 2 Sammendrag av resultatene I

Under følger et kort sammendrag av de viktigste resultatene fra intervjuene knyttet til vurdering av fiskebeholdning, sikring og likviditet.

	Beholdning	Sikring	Likviditet
<b>Selskap 1</b>	<p>Mener vurdering av beholdning er den mest risikofylte posten i regnskapet. Dette diskuteres på hvert styremøte, samt ved avleggelse av regnskapet.</p> <p>Slaktestatistikker og rapportering av beholdningen er tema på hvert styremøte.</p> <p>Mener det er størst risiko knyttet til salgspris, antall og vekt.</p> <p>Beholdning vurderes til tilvirkningskost, konservativt.</p>	<p>Drøfter behovet for sikring hvert år i styremøte. Har nedfelt i dokumentert strategiplan at min. 30% av pris og volum skal sikres.</p> <p>Ikke valutasikring pga fare for spekulasjon.</p> <p>Styret diskuterer og fatter vedtak om hvor mye som skal sikres etter anbefaling fra DL.</p>	<p>Benytter seg av kreditter fra leverandører og KK/bank.</p> <p>Det legges frem et likviditetsbudsjett for styret som løper for 12 mnd.</p> <p>Sammenstilles med regnskapet hver mnd.</p> <p>Likviditetssituasjonen vurderes på hvert styremøte.</p> <p>Kontantstrømoppstillingen ble drøftet ved avleggelse av siste regnskap.</p>
<b>Selskap 2</b>	<p>Styret ser på beholdningen, men ikke hvordan den verdsettes.</p> <p>Mener det ikke er risiko knyttet til vurdering av beholdning.</p> <p>Stoler på revisors forslag og kontroll.</p> <p>Følger med på forfaktoren.</p>	<p>Sikring vurderes av styret et par ganger i året. Per i dag benyttes en del finansielle instrumenter, bl.a. valutasikring.</p> <p>Ikke sikring som en del av en dokumentert strategi, spørsmålet tas opp på uformelle styremøter.</p> <p>Tilbakeholden på sikring av pris, mener det er gambling.</p>	<p>Har ikke likviditetsbudsjett, men ser at det er en svakhet.</p> <p>Har vokst for fort. Ønsker å ha et slikt budsjett som går over 18-24mnd.</p> <p>Styret diskuterer ikke kontantstrømoppstillingen i forbindelse med avleggelse av regnskapet, får hjelp av revisor med det som skal kommenteres i årsberetning.</p> <p>Sikrer likviditeten gjennom oversikt over slakting og hvor mye som settes ut.</p>

<p><b>Selskap 3</b></p>	<p>Mener det er størst risiko knyttet til varebeholdning.</p> <p>Hvert styremøte diskuteres økonomirapporter, herunder er beholdningen en viktig del.</p> <p>Størst risiko knyttet til pris, samt antall og størrelse.</p> <p>Statistikker følges opp av styret hver mnd.</p> <p>Registrerer svinn, gjør en gjennomsnittsviing og anslår antall. Benytter estimater basert på tidligere år.</p> <p>Fôrfaktor er et viktig tall.</p>	<p>Styret har diskutert sikring av pris mange ganger, men har ikke gjennomført det så langt.</p> <p>Mener det er snittpris året gjennom en skal leve av.</p> <p>Sikring vurderes på hvert styremøte.</p> <p>Har ikke sikring som del av en dokumentert strategi.</p>	<p>Innholdet i kontantstrømoppstillingen ble diskutert ved avleggelse av regnskap.</p> <p>Har valgt å ikke kommentere kontantstrømoppstilling i årsberetning.</p> <p>Det de har fått av likvider og anvendelse gjennom drift undersøkes.</p> <p>Legges frem likviditetsbudsjett for førstkomende år med prognose for de neste tre år. Dette sammenstilles med regnskapet.</p>
<p><b>Selskap 4</b></p>	<p>Verdsetting av beholdning diskuteres på hvert styremøte som et nøkkelpunkt.</p> <p>Ikke realiserbart varelager.</p> <p>Størst risiko knyttet til beregning av kvantum og salgspris.</p> <p>Orientering om avvik, for eksempel at god pris har ført til mer slakting enn budsjettet.</p>	<p>Styret vier mye tid på hvert styremøte til å diskutere sikring.</p> <p>Sikrer ikke per i dag da styret ikke føler de sitter med nok kunnskap.</p> <p>Selger kun i NOK, valutasikring derfor ikke aktuelt. Har tidligere sikret pris på ca. 10% av porteføljen.</p> <p>Adm. har fullmakt til å inngå kontrakter uten styrets godkjenning</p>	<p>Diskuterer hva som ligger bak kontantstrøm på hvert styremøte. Føler derfor ikke behov for å diskutere dette spesifikt ved avleggelse.</p> <p>Det legges frem likviditetsbudsjett for styret, erstatter rullerende budsjett for siste periode med virkelige tall, og justerer produksjonsplaner for neste perioder etter dette.</p> <p>Likviditetssituasjon vurderes på hvert møte.</p>
<p><b>Selskap 5</b></p>	<p>Verdsetting av beholdning ble diskutert i styret ved avleggelse av siste regnskap.</p> <p>Levende beholdning.</p> <p>Journalføring på innsatsfaktorer, men usikkerhet inntil salg hvor mye en har.</p> <p>Fôrfaktor kan vise seg å være annerledes enn en har estimert ved slakting.</p>	<p>Ikke prissikring, delvis sikring på valuta.</p> <p>Sikring vurderes idet handling utføres.</p> <p>Del av gjennomstyret strategi i bedriften, daglig leder vurderer om det skal sikres.</p>	<p>Styret drøftet innholdet i kontantstrømoppstillingen ved avleggelse av regnskapet.</p> <p>Følger også med på likviditet kontinuerlig.</p> <p>Ikke eget likviditetsbudsjett, men virkelig salg følges opp i forhold til budsjettet salg.</p> <p>Likviditetssituasjonen vurderes ikke ofte spesifikt av styret, men vurderes fortløpende i bedriften.</p>

# Vedlegg 3 Sammendrag av resultatene II

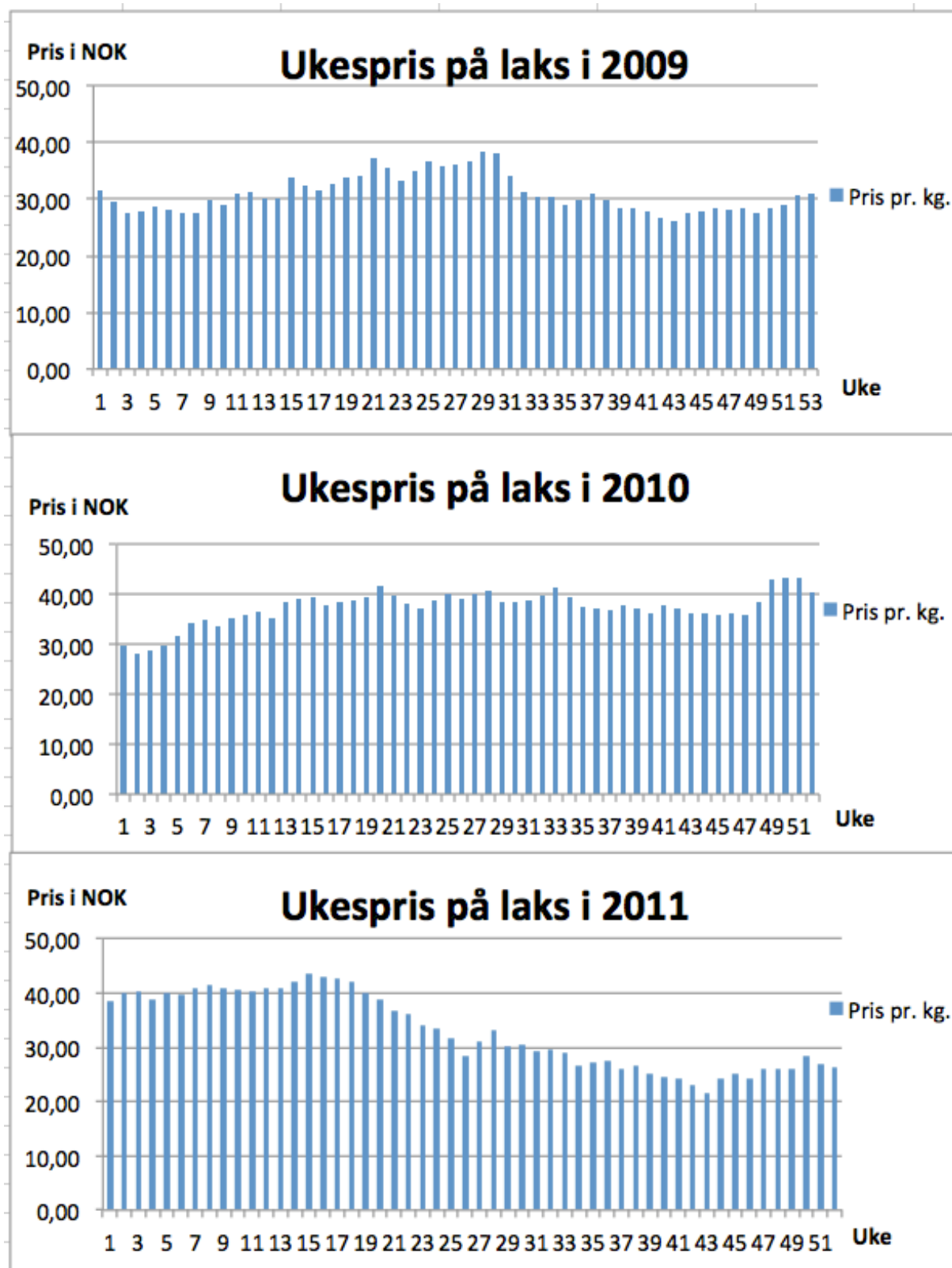
Tabellen viser et kort sammendrag av resultatene fra intervjuene knyttet til forsvarlig egenkapital, fortsatt drift-forutsetningen, samt risikostyring og intern kontroll knyttet til regnskapsrapporteringen.

	Forsvarlig EK	Fortsatt drift	Risikostyring og intern kontroll
<b>Selskap 1</b>	<p>Har satt krav om 30% EK, på bakgrunn av krav fra bank. Vurderes av styret hvert år.</p> <p>Ønsker å gi et solid inntrykk til leverandører.</p> <p>Styrets handleplikt har ikke inntrådt, men eiere har tidligere vært nødt til å gå inn med ansvarlige lån. Dette ble kommentert i årsberetningen.</p>	<p>Har drøftet forutsetningen i tilknytning til avleggelse av regnskap.</p> <p>Forutsetningen ble lagt til grunn på bakgrunn av positive tall og langsiktige mål i strategiplanen.</p> <p>Har aldri vært i en situasjon der det var tvil om forutsetningen kunne legges til grunn.</p>	<p>Mener det er størst finansiell risiko knyttet til pris, samt risiko for tap på fordringer.</p> <p>Størst risiko for feil i regnskapet i tilknytning til rapportering av biomasse og avvik på denne.</p> <p>Styret er klar på at det er de som sitter med det overordnede ansvaret for regnskapet.</p> <p>Samspill mellom styret og ledelse. Kjører kontroller på at salgsinntekter stemmer overens med slaktning, varekjøp, lønn osv. sjekker at det de har kjøpt inn stemmer.</p>
<b>Selskap 2</b>	<p>Styret har ikke diskutert dette kravet i løpet av de to siste år.</p> <p>Har ikke satt noen grense, men ligger ofte over 50%. Føler at det er forsvarlig, og at det derfor ikke er nødvendig å diskutere i styret.</p>	<p>Mener forutsetningen alltid har vært til stede, og at dette bare er en setning som skal være med.</p> <p>Har aldri vært i en situasjon der det var tvil om forutsetningen kunne legges til grunn.</p>	<p>Størst finansiell risiko knyttet til pris. I tillegg risiko for nye pålegg fra myndigheter, og noe valutarisiko.</p> <p>Mener det er størst risiko for feil i regnskapet i tilknytning til vurdering av fiskebeholdningen.</p> <p>Manglende likviditetsstyring er også en risikofaktor. Dette pga. lang tilvirkningstid på produktet.</p> <p>Har faste kunder for å redusere risiko for tap på fordringer.</p>

<p><b>Selskap 3</b></p>	<p>Styret har drøftet kravet til forsvarlig EK. Denne bør ligge på 30-35%.</p> <p>I forbindelse med budsjetter og årsoppgjøret vil EK-behov i forhold til forventet aktivitet diskuteres.</p> <p>Vil ikke at EK blir for høy heller, da betales det ut som utbytte.</p> <p>Har tidligere konvertert KG til EK. Dette ble kommentert i årsberetning.</p>	<p>Forutsetningen ble drøftet ved avleggelse av regnskapet.</p> <p>Det ble lagt til grunn at det finnes et marked for produktene og løpende drift går i en retning som er egnet til å gi resultater.</p>	<p>Størst finansiell risiko knyttet til pris- og marked. Samt valuta og renterisiko.</p> <p>Når det gjelder regnskapet er det størst risiko knyttet til riktig vurdering av beholdning.</p> <p>Ivaretar intern kontroll ved å følge med bank og betalingsstrømmer, slaktet kvantum og det som faktureres. Arbeidsdeling, kontrollerer hverandre og dobbeltsjekker.</p>
<p><b>Selskap 4</b></p>	<p>Mener at så lenge EK er større enn fiskebeholdning, så er det tilfredsstillende. Har ikke drøftet dette kravet i løpet av de siste to år, pga. høy EK.</p> <p>Kommer an på om selskapet står foran fremtidige investeringer.</p>	<p>Forutsetningen om fortsatt drift ble ikke diskutert i forbindelse med avleggelse av regnskap.</p> <p>Føler ikke at det er grunn for usikkerhet knyttet til videre drift. Selskapet er stabilt, og har vært det lenge. Kan miste hele fiskebeholdningen og fortsatt ha positiv EK.</p> <p>Har aldri vært i tvil om forutsetningen kunne legges til grunn.</p>	<p>Størst finansiell risiko knyttet til pris. Snakker alltid om pris både i og utenfor styremøter. I tillegg risiko for at det kan komme nye pålegg fra myndigheter.</p> <p>Størst risiko til regnskapet er knyttet til vurdering av varebeholdning.</p> <p>Har laget et eget active forecast-system for å sikre et riktig regnskap. Mener en ikke har kontroll på selskapet dersom en ikke har kontroll på fiskebeholdningen.</p>
<p><b>Selskap 5</b></p>	<p>Sunn og solid ek i bedriften, annerledes enn når en er en ny bedrift. Vurderes derfor ikke til enhver tid.</p>	<p>Styret diskuterte forutsetningen om fortsatt drift ved avleggelse av regnskapet.</p> <p>Vurderer ek i forhold til beholdning og omsetning. Vurderer om det er grunnlag for videre drift.</p> <p>Har aldri vært i tvil om forutsetningen kunne legges til grunn.</p>	<p>Størst finansiell risiko knyttet til pris, valuta, rentenivå samt risiko for nye pålegg fra myndigheter.</p> <p>Størst risiko i forhold til regnskapet knyttet til verdien på beholdningen.</p> <p>Finansiell risiko og risiko for feil ble diskutert i forbindelse med avleggelse av regnskapet.</p>

# Vedlegg 4 Prisstatistikk– laks 2009-2011

Utviklingen i pris pr. kg. for laks 2009-2011





## Pris på laks uke for uke fra 2009-2011

2009		2010		2011	
Uke	Pris pr. kg.	Uke	Pris pr. kg.	Uke	Pris pr. kg.
1	31,42	1	29,82	1	38,43
2	29,64	2	28,17	2	39,96
3	27,44	3	28,92	3	40,44
4	27,92	4	29,69	4	38,82
5	28,60	5	31,84	5	39,98
6	28,16	6	34,23	6	39,71
7	27,65	7	34,88	7	40,81
8	27,49	8	33,76	8	41,61
9	29,79	9	35,37	9	40,89
10	29,08	10	35,87	10	40,56
11	30,94	11	36,65	11	40,44
12	31,28	12	35,12	12	40,79
13	30,10	13	38,46	13	40,94
14	30,05	14	39,26	14	42,20
15	33,70	15	39,60	15	43,61
16	32,40	16	37,92	16	43,08
17	31,56	17	38,62	17	42,71
18	32,62	18	38,87	18	42,21
19	33,70	19	39,51	19	40,05
20	34,16	20	41,78	20	38,75
21	37,34	21	39,65	21	36,67
22	35,55	22	38,03	22	36,08
23	33,15	23	37,16	23	34,11
24	35,03	24	38,74	24	33,37
25	36,76	25	40,05	25	31,61
26	35,73	26	39,09	26	28,54
27	36,10	27	40,07	27	31,20
28	36,65	28	40,73	28	33,21
29	38,36	29	38,50	29	30,11
30	37,97	30	38,49	30	30,62
31	34,21	31	38,85	31	29,35
32	31,32	32	39,85	32	29,59
33	30,44	33	41,31	33	28,91
34	30,32	34	39,58	34	26,55
35	29,10	35	37,62	35	27,27
36	29,83	36	37,07	36	27,47
37	30,91	37	36,76	37	25,97
38	29,76	38	37,86	38	26,59
39	28,31	39	37,20	39	25,23
40	28,47	40	36,15	40	24,55
41	27,90	41	37,84	41	24,20
42	26,81	42	37,31	42	23,01
43	26,07	43	36,11	43	21,63
44	27,51	44	36,06	44	24,18
45	27,72	45	35,76	45	25,23
46	28,52	46	36,30	46	24,16
47	28,20	47	36,05	47	26,15
48	28,55	48	38,42	48	26,06
49	27,69	49	43,13	49	25,90
50	28,48	50	43,46	50	28,49
51	28,95	51	43,24	51	26,90
52	30,68	52	40,37	52	26,40
53	30,88				

## Gjennomsnittspris på laks 2009-2011

År	2009	2010	2011
Gjennomsnittspris hele året	30,96	37,41	32,99
Gjennomsnittspris 1. halvår	31,59	36,19	39,09
Gjennomsnittspris 2. halvår	30,36	38,62	26,88
Høyeste pris	38,36	43,46	43,61
Laveste pris	26,07	28,17	21,63