

## Styrets arbeid i forkant av signering av årsregnskap og årsberetning

- Påvirker kompetanse styrets arbeid?



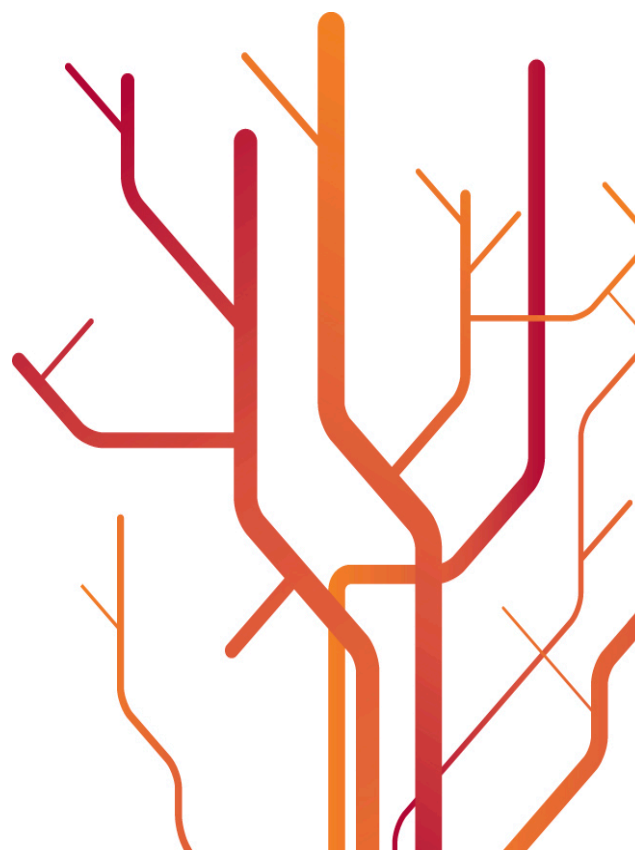
**Anders Lund Haug**

**Margrethe Hermo**

Masteroppgave i økonomi og administrasjon

- studieretning regnskap (30 stp)

Mai 2013



## **Forord**

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på masterstudiet i økonomi og administrasjon og fullføringen av vår siviløkonomgrad ved Handelshøgskolen i Tromsø. Fem fantastiske og lærerike år går nå mot slutten.

Utredningen omhandler styrets kompetanse og deres arbeid i forkant av signeringen av årsregnskap og årsberetning. Dette var et tema vi på forhånd hadde begrenset kunnskap om, men kombinasjon av interessante forelesninger og reelle hendelser i næringslivet, gjorde at vi fattet interesse for det. Det har vært et interessant tema og vi har tilegnet oss kunnskap som vi mener vil være nyttig å ta med seg videre. Vi håper videre at studien kan bidra til å rette fokus mot kompetanse i styrer.

Vi ønsker å rette en stor takk til våre veiledere, førsteamanuensis Anita Michalsen og universitetslektor Hallgeir Hemmingsen ved Handelshøgskolen i Tromsø, for verdifull tilbakemelding, oppfølging og tilgjengelighet gjennom hele perioden.

Vi vil også takke våre familier og venner for uvurderlig støtte og oppmuntring gjennom hele studietiden.

Til slutt vil vi takke våre medstudenter på kontor 5.342 for en fantastisk studietid. Den hadde ikke vært den samme uten dere!

Tromsø, 31.05.2013

Anders Lund Haug

Margrethe Hermo

## Sammendrag

Det har vært økende fokus på styrearbeid i den senere tid, og det har blitt diskutert om styrene besitter den nødvendige kompetansen for å ha et styreverv. Blant annet har Oslo Børs begynt å arrangere egne kurs for styremedlemmer. I denne studien har vi forsøkt å kartlegge styrets arbeid i forkant av signering av årsregnskap og årsberetning. Formålet med studien var å undersøke om det var sammenheng mellom styrets kompetanse og deres arbeid med å sikre et rettviseende regnskap.

For at regnskapsbrukerne skal kunne foreta riktige beslutninger er de avhengig av et korrekt regnskap som er utarbeidet i samsvar med lover og forskrifter. Det er daglig leder som har ansvar for å utarbeide regnskapet, men det er styrets plikt å påse at det er korrekt. Vi har undersøkt omfanget av styrearbeidet, samspillet mellom styret og daglig leder, rapporteringsstrukturen i bedriften og styrenes forståelse for ansvaret knyttet til signering av årsregnskap og årsberetning. På bakgrunn av det foregående ble studiens problemstilling som følger:

*Hvordan påvirker styrets kompetanse deres arbeid med å sikre et rettviseende regnskap?*

Studien er en empirisk undersøkelse av styrets arbeid. Vi har i hovedsak brukt primærdata i form av halvstrukturerte intervjuer av styreleder, et styremedlem og daglig leder i fire bedrifter. På forhånd hadde vi samlet inn sekundærdata om styret og bedriften.

På bakgrunn av datainnsamlingen viser studien at styrene har ulike måter å arbeide på. Omfanget av styrearbeidet er varierende mellom styrene, men uten noe klar tendens i forhold til kompetanse. Både styrets samspill med daglig leder og rapporteringsstrukturen i bedriften ser ut til å påvirkes av styrets kompetanse. Det er også tegn på at styrets kompetanse påvirker hvorvidt styret har kjennskap og forståelse for sitt ansvar. Studien viser at styrets kompetanse kan påvirke måten styret arbeider på for å sikre et rettviseende regnskap.

Nøkkelord: Styret, daglig leder, kompetanse, årsregnskap, årsberetning

# Innholdsfortegnelse

<b>1 INNLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn	1
1.3 Aktualisering og problemformulering	2
1.4 Avgrensning	5
1.5 Oppgavens oppbygning	5
<b>2 TEORI</b>	<b>6</b>
2.1 Regnskapet	6
2.1.1 Brukere av regnskap	7
2.1.2 Kvalitetskrav til regnskapsinformasjonen	9
2.1.3 Utvikling av regnskapsloven	10
2.1.4 God regnskapsskikk	11
2.2 Årsberetning	11
2.2.1 Krav til årsberetningen	12
2.3 Aktørene	14
2.3.1 Styret	14
2.3.2 Styrets oppgaver og plikter	17
2.3.3 Intern kontroll	20
2.3.4 Daglig ledelse	22
2.3.5 Revisors rolle og plikter	24
2.3.6 Erstatningsansvar	25
2.4 Prinsipal-agent teori	27
2.4.1 Prinsipal-agent forhold mellom eierne og styret	28
2.4.2 Prinsipal-agent forhold mellom styret og daglig leder	28
2.4.3 Løsning på prinsipal-agent problemet	31
2.4.4 Asymmetrisk informasjon	32
2.5 Kompetanse	33
<b>3 METODE</b>	<b>36</b>
	iv

<b>3.1 Økonomisk forskning</b>	<b>36</b>
<b>3.2 Forskningsdesign</b>	<b>37</b>
3.2.1 Intensivt design	37
3.2.2 Casedesign	38
<b>3.3 Metodevalg</b>	<b>39</b>
<b>3.4 Utvalg</b>	<b>40</b>
<b>3.5 Datainnsamling</b>	<b>42</b>
3.5.1 Primærdata	42
3.5.2 Sekundærdata	43
<b>3.6 Evaluering av metode</b>	<b>44</b>
3.6.1 Reliabilitet	44
3.6.2 Validitet	45
3.6.3 Overførbarhet	46
3.6.4 Bekreftbarhet	47
<b>3.7 Begrensninger</b>	<b>47</b>
<b>4 RESULTATER</b>	<b>49</b>
<b>4.1 Presentasjon av de ulike bedriftene</b>	<b>49</b>
<b>4.2 Styrenes kompetanse</b>	<b>50</b>
<b>4.3 Styresammensetning og uavhengighet</b>	<b>53</b>
4.3.1 Sammensetning	53
4.3.2 Uavhengighet	54
<b>4.4 Omfanget av styrearbeidet</b>	<b>55</b>
<b>4.5 Samspillet mellom styret og daglig leder</b>	<b>57</b>
4.5.1 Instruks for daglig leder	57
4.5.2 Daglig leders forberedelser før styremøtene	58
4.5.3 Daglig leders orientering om daglig drift	59
4.5.4 Utilstrekkelig informasjon fra daglig leder	60
4.5.5 Styrets undersøkelser	61
<b>4.6 Rapporteringsstruktur</b>	<b>61</b>

<b>4.7 Regnskapsposter</b>	<b>63</b>
<b>4.8 Ansvar</b>	<b>64</b>
4.8.1 Styrets ansvar	64
4.8.2 Styrets egne vurderinger av regnskapet	65
<b>5 DISKUSJON OG KONKLUSJON</b>	<b>67</b>
<b>5.1 Forskningsspørsmål 1 – Diskusjon og konklusjon</b>	<b>67</b>
<b>5.2 Forskningsspørsmål 2 – Diskusjon og konklusjon</b>	<b>68</b>
<b>5.3 Forskningsspørsmål 3 – Diskusjon og konklusjon</b>	<b>70</b>
<b>5.4 Forskningsspørsmål 4 – Diskusjon og konklusjon</b>	<b>72</b>
<b>5.5 Konklusjon på studiens problemstilling</b>	<b>74</b>
<b>5.6 Forslag til videre forskning</b>	<b>75</b>
<b>LITTERATURLISTE</b>	<b>76</b>
<b>Lov og domregister</b>	<b>79</b>
<b>Internettkilder</b>	<b>79</b>
<b>VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE</b>	<b>80</b>

## **Figuroversikt**

Figur 1: Illustrasjon av problemstilling.....	4
Figur 2: Regnskapet som et informasjonssystem .....	6
Figur 3: Brukerne av regnskapet.....	8
Figur 4: Styringsstruktur i et aksjeselskap .....	14
Figur 5: Oversikt over styrets oppgaver etter asl. §§ 6-12 og 6-13 .....	17
Figur 6: COSO-modellen.....	21
Figur 7: Samspilltriangelet.....	28
Figur 8: Kompetanse begrepsmodell .....	33
Figur 9: Oversikt over ulike undersøkelsesopplegg.....	38
Figur 10: Styrets samlede stjerner i hver enkelt bedrift.....	42
Figur 11: Evalueringskriterier i kvalitativ metode.....	44
Figur 12: Styrenes kompetanse .....	53
Figur 13: Antall styremøter i året.....	56
Figur 14: Varighet på styremøter .....	56

## **Tabelloversikt**

Tabell 1: Styrenes uavhengighet.....	55
Tabell 2: Plan for styrearbeidet.....	57
Tabell 3: Instruks for daglig leder.....	58
Tabell 4: Orientering om daglig drift.....	59
Tabell 5: Rapportering .....	63
Tabell 6: Ansvar.....	66

## **Sentrale begreper og forkortelser**

Rskl.	Lov om årsregnskapet av 17. Juli 1998 (regnskapsloven)
Asl.	Lov om aksjeselskapet av 13. Juni 1997 (aksjeloven)
Revl.	Lov om revisjon og revisorer av 15. Januar 1999 (revisorloven)
NRS	Endelig regnskapsstandard fra Norsk RegnskapsStiftelse
NOU	Norges offentlige utredninger. Det nedsettes utvalg og arbeidsgrupper av regjeringen eller departementet, som utreder forskjellige forhold i samfunnet
Ot.prp	Odelstingsproposisjoner, brukes når regjeringen foreslår nye lover, opphevelser eller endringer i lover
NUES	Norsk Utvalg for Eierstyring og Selskapsledelse



# 1 Innledning

I dette kapittelet presenterer vi studiens bakgrunn og viser hvorfor vi valgte dette temaet. Videre utdyper vi hvorfor dette temaet er aktuelt, før vi presenterer studiens problemstilling og fire forskningsspørsmål. Til slutt følger studiens avgrensning og oppbygning.

## 1.1 Bakgrunn

Som følge av en rekke større regnskapsskandaler i den senere tid har fokuset på å sikre pålitelig finansiell informasjon blitt større. Sarbanes-Oxley Act, en lov som omhandler alt fra styreansvar til straff ble vedtatt i USA i 2002. Bakgrunnen for loven var en rekke regnskapsskandaler, der skandalen i Enron blir sett på som dråpen som fikk begeret til å renne over (Berger, 2004). Sarbanes-Oxley Act ble utarbeidet for å rette opp tilliten til kapitalmarkedene. I Norge har vi de siste årene sett det samme. Regnskapsskandaler i Finance Credit og Sponsor Service har fått stor oppmerksomhet. Det som fattet vår interesse var Kraft & Kultur skandalen som ble rullet opp høsten 2011, der det ble avdekket feil i regnskapet, for 1,5 milliarder kroner. Når det ble kjent at Kraft & Kultur hadde blåst opp inntektene uttalte Per Hanstad, administrerende direktør i Den norske Revisorforening, følgende om styret i bedriften:

*”Jeg synes det er underlig at de er sjokkert og overrasket fordi de har hatt revisor. Da de ikke er i nærheten av å ta ansvar selv” [1].*

Det er styret og daglig ledelse som avlegger og signerer på årsregnskapet. De har derfor ansvaret for at årsregnskapet er korrekt og utarbeidet i samsvar med lover og forskrifter. I ettertid har det blitt avdekket at det i flere år har vært tegn på at daglig leder i Kraft & Kultur har fabrikkert materialet i regnskapet. På tross av dette har styret signert regnskapet, og revisor har hvert år levert revisjonsberetning uten anmerkninger. Skandalen i Kraft & Kultur gjorde at vi begynte å stille oss spørsmålet om hva styret gjør i løpet av året for å sikre seg at regnskapet de avlegger er riktig. Er tilliten til revisor og daglig leder så stor at signeringen bare blir en formalitet, eller foretar de egne undersøkelser? Aksjeloven og regnskapsloven stiller krav til styret

angående forvaltningsansvar og utarbeidelse av årsregnskap og årsberetning. Styret skal til enhver tid holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling, og sørge for at det finnes betryggende kontrollrutiner som sikrer at rapporteringen av informasjonen i årsregnskapet og årsberetningen er riktig. Siden det er styret og daglig leder som signerer og godkjenner årsregnskapet, er dette en viktig del av styrearbeidet. Styret kan bli holdt erstatnings- og straffeansvarlig etter aksjeloven og regnskapsloven dersom det blir avdekket feil i årsregnskapet. Vi ønsker på bakgrunn av dette å undersøke om styremedlemmene har forståelse for ansvaret som medfølger ved signering av årsregnskap og årsberetning.

Det meste av kunnskap og litteratur om styrearbeid er basert på studier av styret i børsnoterte foretak. Ettersom det er flest små og mellomstore selskaper i Norge er det interessant å studere styrearbeidet i disse selskapene. Selv om det er andre problemstillinger og utfordringer i små og mellomstore selskaper, vil det være viktig å bringe frem kunnskap om styrearbeidet også i disse selskapene.

### **1.3 Aktualisering og problemformulering**

Styreleder i Statoil, Svein Rennemo, uttalte i forbindelse med børsens krav om kompetanseheving av norske styret følgende:

*”Vi kan ikke fortsette å fylle opp styrene med gamle gubber som meg, vi må fylle opp med ny kompetanse” [2].*

Forslaget fra børsen inkluderer krav om at alle styremedlemmene skal kunne dokumentere tilstrekkelig kompetanse om regelverket som gjelder for noterte selskaper. Børsen påpekte i forslaget at konsekvensene av å trå feil kunne bli betydelig, både for selskapet og det enkelte styremedlem. Dette i form av svekket omdømme, bøter og fengselsstraff. Dette gjelder ikke bare børsnoterte selskaper, da kvaliteten på styrenes arbeid generelt, har fått kritikk de siste årene. Forslaget til dokumentasjon av tilstrekkelig kompetanse vil derfor også kunne gjelde for selskaper som ikke er notert på børs. Styrearbeid varierer i innhold og kvalitet, og forbedring av

styrearbeidet kan således gi høyere resultater og være med på å forebygge kriser. Personer som arbeider i titalls styrer har i den senere tid blitt omtalt i media. Dette blir forsvart med at disse personene er effektive siden de er profesjonelle og har bred erfaring. Likevel er virkeligheten en annen i følge Sørheim (2001), da han poengterer at mange styrer sjelden møtes, og at de ofte konsentrerer seg om det rent formelle; å påse at regnskapet avgis og at revisorerklæringen er i orden. Det blir videre hevdet at det kreves mer enn noen timer i kvartalet for å engasjere seg i de komplekse valgene selskapene står ovenfor med endringer i omgivelsene, som kommer raskt og brutalt.

Det har lenge vært en debatt om styrearbeid, der blant annet styrets kompetanse har stått sentralt. Det har vært diskutert om betydningen av styrets arbeid har vært undervurdert, da det delvis har vært honorert som en belønning for vennskap, riktige kontakter og lang innsats i næringslivet. Videre har det blitt diskutert om mange påtar seg styreverv uten å stille seg spørsmål om de har den riktige kompetansen som selskapet har behov for. De bør også stille seg spørsmål om de har tid og integritet til å ha et styreverv. Selskaper har behov for styremedlemmer med riktig kompetanse som har kapasitet og engasjement til et styreverv, og fremfor alt er villige til å ta ansvar (Thorsby, 2001). Det har også blitt diskutert hvilke egenskaper et styre bør ha, som for eksempel antall styremedlemmer og sammensetningen av disse. Huse (2010) hevder at styremedlemmene bør identifisere seg med selskapet og dens grunnleggende strategiske orientering. Det blir videre påpekt at det kreves bred kompetanse for gjennomføring av ulike oppgaver. På bakgrunn av dette bør styret som gruppe ha den kompetansen som er nødvendig for å møte selskapets behov. Styret bør samlet ha dynamisk kompetanse til å endre seg i takt med omgivelsene. Det har vært lite fokus på hvordan kompetansen i styret påvirker måten styret arbeider på for å sikre at årsregnskapet er korrekt og utarbeidet i samsvar med lover og forskrifter. I vår studie ønsker vi derfor å rette søkelyset mot at kompetanse i styret påvirker hvordan styret arbeider gjennom året for å forsikre at årsregnskapet er rettvise.

På bakgrunn av det forgående har vi utformet følgende problemstilling:

*Hvordan påvirker styrets kompetanse deres arbeid med å sikre et rettvise regnskap?*



**Figur 1: Illustrasjon av problemstilling**

For å svare på vår problemstilling har vi valgt å definere fire forskningsspørsmål som hver for seg belyser om kompetanse har noe å si for styrets arbeid med å sikre et rettvisende regnskap. Studiens forskningsspørsmål:

*1) I hvilken grad påvirker kompetanse omfanget av styrearbeidet?*

Et styre som har et omfattende styrearbeid vil sannsynligvis være godt orientert om bedriftens virksomhet. Med omfang av styrearbeid mener vi antall styremøter, styremøtenes varighet, utsendelse av saksdokumenter og plan for styrearbeidet.

*2) I hvilken grad påvirker kompetanse samspillet mellom styret og daglig leder?*

Det er daglig leder som har ansvaret for utarbeidelsen av regnskapet i bedriften. Styret skal påse dette og skal sammen med daglig leder signere årsregnskapet. For at styret skal være klar over hva de signerer på er det viktig at de har et samspill med daglig leder som fungerer.

*3) I hvilken grad påvirker kompetanse rapporteringsstrukturen i bedriften?*

For at styret skal vite hva de signerer på er det viktig at de holder seg orientert om bedriftens virksomhet, stilling og resultatutvikling. Det er daglig leders oppgave å holde styret orientert, i tillegg til at styret selv har en plikt til dette. Gjennom tilstrekkelig rapportering fra daglig leder vil styret i større grad kunne få kjennskap til hva som ligger bak tallene i regnskapet.

*4) I hvilken grad påvirker kompetanse styrets forståelse for ansvaret knyttet til signering av årsregnskap og årsberetning?*

Det er grunn til å tro at et styre som forstår sitt ansvar vil være mer bevisst på viktigheten av et korrekt regnskap, og derfor vil foreta egne vurderinger av regnskapet før de signerer.

#### **1.4 Avgrensning**

I oppgaven har vi valgt å avgrense studien ved å ta utgangspunkt i fire bedrifter i Troms Fylke. Valg av fylke falt naturlig da studien foregår ved Universitetet i Tromsø. Vi har ikke valgt noen spesifikk bransje eller lagt vekt på bedriftenes omsetning i vår studie. For å kartlegge om det er noen sammenheng mellom styrets kompetanse og arbeidet som blir gjort i forkant av signering av årsregnskap og årsberetning har vi valgt å intervju styreleder, et styremedlem og daglig leder i samtlige styrer i hver av de fire bedriftene. Tiden vi har hatt til rådighet gjorde at vi måtte begrense oss til fire bedrifter, samt at vi kun intervjuet tre personer i hver bedrift.

#### **1.5 Oppgavens oppbygning**

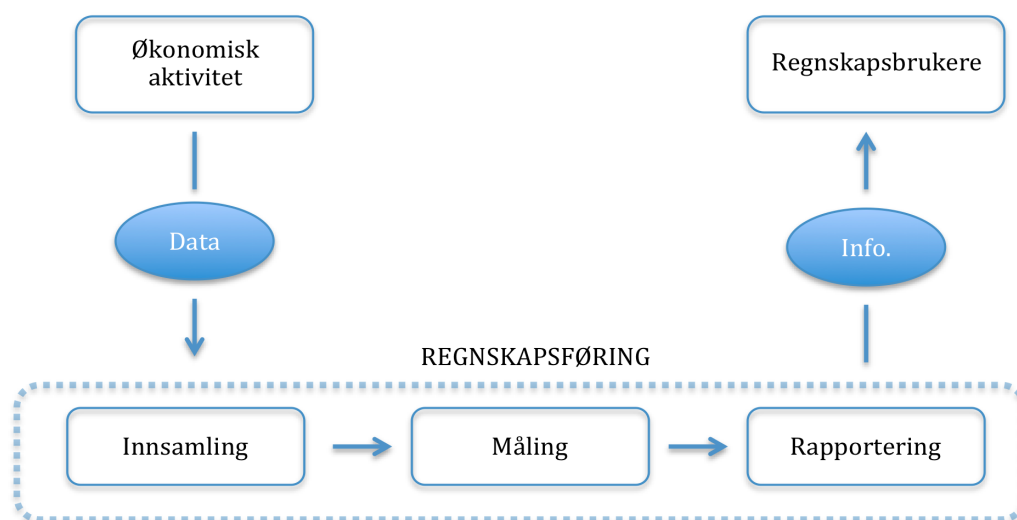
Studien er inndelt i fem kapitler, inkludert introduksjonskapittelet. Kapittel to tar for seg studiens teoretiske referanseramme, mens kapittel tre omhandler studiens metodiske tilnærming. I kapittel fire blir våre resultater presentert. Avslutningsvis vil diskusjon og studiens konklusjon bli fremstilt i kapittel fem. I det siste kapittelet blir også forslag til videre forskning belyst.

## 2 Teori

I dette kapittelet vil studiens teoretiske referanseramme presenteres. Teorien knyttes til studiens problemstilling som handler om styrets kompetanse og deres arbeid. Først vil regnskapet og årsberetningen bli presentert. Videre blir aktørene i et aksjeselskap og deres ansvar fremstilt. Prinsipal-agent teori som belyser sammenhenger og problemer mellom aktørene vil også bli gjennomgått, og til slutt vil kompetanse som begrep bli belyst.

### 2.1 Regnskapet

Formålet med regnskapet er å rapportere økonomisk informasjon om selskaps resultat, finansielle stilling og utvikling til brukerne eller interessenter av regnskapet. (Huneide, Pedersen, Schwencke, & Haugen, 2012). Regnskapet skal fungere som et informasjonssystem.



Figur 2: Regnskapet som et informasjonssystem (Kristoffersen, 2005, s. 21)

*”Regnskapet er et system for innsamling, måling og rapportering av økonomisk informasjon fra en økonomisk enhet til brukerne” (Kristoffersen, 2005, s. 21).*

Regnskapet benyttes også til å beregne prognoser og fordelinger. For å sikre pålitelig finansiell informasjon er regnskapet en avgjørende informasjonskilde i styrets arbeid som kontrollorgan. Regnskap som er utarbeidet for eksterne regnskapsbrukere, blir betegnet som finansregnskaper. Etter Lov av 17. Juli 1998 nr. 56, om årsregnskaper m.v., regnskapsloven, heretter omtalt som rskl. blir norske lovregulerte finansregnskaper omtalt som årsregnskaper (Kristoffersen, 2008). Årsregnskapet er et offentlig regnskap som myndighetene pålegger alle regnskapspliktige å fremlegge for å formidle virksomhetens økonomiske utvikling og finansielle stilling. Plikten til å utarbeide regnskap er etter rskl. § 1-2 knyttet til organisasjonsform. Den regnskapspliktige må bokføre og dokumentere alle økonomiske aktiviteter som utøves av virksomheten, samt utarbeide årsregnskap og årsberetning, jf. rskl. § 3-1. De fleste regnskaper gir ikke alene et korrekt bilde av bedriften, det er derfor nødvendig at årsberetningen inneholder utfyllende informasjon.

Innholdet i årsregnskapet er definert i rskl. § 3-2 første ledd, og skal bestå av resultatregnskap, balanse, kontantstrømoppstilling og noteopplysninger. Krav til informasjonen som skal gis i årsregnskapet er avhengig av størrelsen på foretaket. Regnskapsloven skiller derfor mellom store og små foretak. Omsetning, årsverk og aksjekapital er vanlige kriterier for å skille bedrifters størrelser (Huse, 2011). Store foretak fremgår av rskl. § 1-5 og er for eksempel allmennaksjeselskaper, mens små foretak er foretak som har mindre enn 50 årsverk og mindre enn 60 millioner kroner i salgsinntekter på balansedagen. Små foretak har anledning til å utarbeide årsregnskap og årsberetning med de unntaksbestemmelsene som fremgår av rskl. § 3-1 (Eklund & Knutsen, 2003). Årsaken til at de kan benytte seg av forenklete regler ved utarbeidelsen er for å unngå at kostnadene overstiger den nytteverdien årsregnskapet og årsberetningen har for brukerne (Kristoffersen, 2008).

### **2.1.1 Brukere av regnskap**

Brukere av regnskapet, er aktører som treffer beslutninger som kan påvirkes av den regnskapspliktiges forhold (NOU, 2003). Brukerne har altså direkte eller indirekte

økonomisk interesse i en virksomhet og mottar til gjengjeld en andel av virksomhetens verdiskapning.



**Figur 3: Brukerne av regnskapet**

Regnskapet skal hjelpe brukerne med å ta økonomiske beslutninger.

Regnskapsbrukerne deles inn i to hovedgrupper, interne og eksterne. De interne brukerne er virksomhetens ledelse, eiere og ansatte. De eksterne brukerne er potensielle nye eiere, samfunnet, långivere, kunder, offentlige myndigheter og leverandører (Moen & Havstein, 2009). Brukerne har ulikt informasjonsbehov. Reglene for avleggelse av årsregnskap er i utgangspunktet utviklet med sikte på at eierne, lederne, ansatte og långiverne skal få dekket sitt primære informasjonsbehov. Ved å følge lovbestemte prinsipper for avleggelse av årsregnskapet vil en likevel klare å tilfredsstille de fleste regnskapsbrukernes informasjonsbehov (Huneide et al., 2012).

Regnskapet er viktig for styringen av bedriften og det er derfor nødvendig at styret ofte får detaljert og oppdatert informasjon om bedriftens posisjon. Det er daglig leders oppgave å gi styret denne informasjonen. Videre blir det da styret sitt ansvar å kontrollere at denne informasjonen er korrekt. Dette for å unngå misligheter og feil som kan gi et ukorrekt bilde av bedriften. Ettersom regnskapet skal hjelpe brukerne å foreta beslutninger, er det avgjørende at informasjonen ikke inneholder feil. Eierne og kreditorene har direkte økonomiske interesser i bedriften. Eierne bruker



regnskapsinformasjonen til å vurdere avkastning og risiko på kapitalen de har investert i bedriften, mens for kreditorene er regnskapsinformasjonen nødvendig for å vurdere bedriftens evne til å betale renter og avdrag på lån (Kristoffersen, 2005). Dersom regnskapet inneholder misligheter og feil vil brukerne kunne ta beslutninger på feil grunnlag.

### **2.1.2 Kvalitetskrav til regnskapsinformasjonen**

I henhold til regnskapsloven § 3-2a første ledd skal årsregnskapet gi et rettviseende bilde av den regnskapspliktiges eiendeler, gjeld, finansielle stilling og resultat. Dette er et overordnet krav til regnskapsinformasjonen. For å overholde det overordnede kvalitetskravet må regnskapsinformasjonen tilfredsstillende fire andre kvalitetskrav: pålitelighet, relevans, sammenlignbarhet og forståelighet. Kravene til pålitelighet og relevans gjelder innholdet i de enkelte postene i regnskapet, og kravene om sammenlignbarhet og forståelighet handler om hvordan finansregnskapet blir presentert (Kristoffersen, 2008).

#### **2.1.2.1 Pålitelighet**

Pålitelighet innebærer at regnskapsbrukerne må kunne stole på opplysningene som er presentert i regnskapet. For at regnskapsinformasjonen skal ha nytteverdi for brukerne må regnskapet være utarbeidet i samsvar med gjeldende lover og regnskapsstandarder (Langli & Tellefsen, 2010). Regnskapet skal være basert på virkelige hendelser som kan dokumenteres, og informasjonen skal være fullstendig og nøytral. Opplysningene skal ikke være påvirket av subjektive vurderinger, og ikke inneholde vesentlige feil (Huneide et al., 2012).

#### **2.1.2.2 Relevans**

Informasjonen er relevant dersom den påvirker brukerens økonomiske beslutninger i vurderingen av tidligere, nåværende eller framtidige hendelser (Kristoffersen, 2008). Informasjonen må altså ha tilbakemeldingsverdi og prediksjonsverdi, og være aktuell og til nytte for brukeren i en konkret beslutningssituasjon. Regnskapsprinsipper

benyttes for å sikre at brukeren får en korrekt vurdering av selskapets inntjening og økonomiske situasjon (Kristoffersen, 2008).

### **2.1.2.3 Sammenlignbarhet**

Kravet til sammenlignbarhet innebærer at samme regnskapsbegreper og prinsipper blir anvendt konsekvent fra periode til periode (Kristoffersen, 2008).

Dette kvalitetskravet innebærer at brukerne av regnskapet skal kunne sammenligne regnskap fra samme selskap i ulike perioder. Videre må de også kunne sammenligne regnskap mellom ulike selskaper. Alle selskaper bør praktisere like regnskapsprinsipper for å oppnå full sammenlignbarhet (Huneide et al., 2012).

### **2.1.2.4 Forståelighet**

Regnskapet skal være lett å forstå for brukerne. Informasjonen må derfor være gitt på en oversiktlig måte og med et språk som er tilpasset brukeren. Det forutsettes at brukeren har et gitt kompetansenivå om regnskapsavleggelse og økonomiske aktiviteter (Huneide et al., 2012). Produsenten av regnskapet skal sikre at rapportene er utarbeidet på en strukturert og oversiktlig måte, samt at innarbeidet regnskapsterminologi blir anvendt for å unngå feiltolkninger av informasjonen som blir fremstilt i regnskapet (Langli & Tellefsen, 2010).

### **2.1.3 Utvikling av regnskapsloven**

Den første regnskapsloven var Regnskapsloven av 13. Mai 1977 nr. 35. Loven var kun gjeldende for noen få selskapsformer, og måtte endres da norske myndigheter etter EØS-avtalen ble forpliktet til å følge EUs direktiver om årsregnskap og konsernregnskaper. En ny regnskapslov, den nåværende loven, ble vedtatt 17. Juli 1998, og trådte i kraft 1. Januar 1999.

### **2.1.4 God regnskapsskikk**

Norsk regnskapslovgivning har i likhet med generell lovgivning den svakheten at en lovendringsprosess er nokså tidskrevende. Den er i tillegg lite fleksibel om det oppstår nye situasjoner eller det blir behov for hurtige endringer. Dette gjelder spesielt i forhold til den internasjonale regnskapsutviklingen og nye kompliserte transaksjoner som oppstår som en følge av at bedrifter opererer i nye og globaliserte markeder (Huneide et al., 2012). For å imøtekomme disse utfordringene er regnskapsloven blitt utformet som et rammelovverk, og det dynamiske begrepet god regnskapsskikk er blitt utledet, og satt som et krav i regnskapsloven. *”Utarbeidelse av årsregnskap skal foretas i samsvar med god regnskapsskikk”*, jf. rskl. § 4-6. God regnskapsskikk innebærer for det første å avlegge og kommentere regnskapsdata for en økonomisk virksomhet i samsvar med regnskapslovgivning og autoritative anbefalinger og normer. For det andre skal regnskapet være i samsvar med etablert regnskapsteori som er forankret i anerkjent forskning. Videre skal regnskapet være utarbeidet i samsvar med god regnskapspraksis og de grunnleggende regnskapsprinsippene i regnskapsloven (Huneide et al., 2012). God regnskapsskikk er et supplement til regnskapsloven og bidrar til at nye og eksisterende transaksjoner blir lettere å regnskapsføre. Grunnen til dette er at god regnskapsskikk kan brukes i tilfeller der det ikke eksisterer konkrete lovbestemmelser.

## **2.2 Årsberetning**

En årsberetning er et dokument de regnskapspliktige skal utgi hvert regnskapsår sammen med årsregnskapet, jf. rskl. § 3-1 første ledd. Det er selskapets styre og daglig leder som skal underskrive årsregnskapet og årsberetningen. Dersom et enkelt styremedlem eller daglig leder har innvendinger mot årsregnskapet eller årsberetningen, må de undertegne med påtegnet forbehold og gi en klarere redegjørelse i beretningen, jf. rskl. § 3-5 første og andre ledd. Styremedlemmene har derfor en plikt til å undersøke innholdet, samt forsikre seg om at opplysningene som gis er korrekte og gjenspeiler bedriftens økonomiske situasjon. Formålet med årsberetningen er at den skal være et selvstendig medium, som gir overordnet informasjon om årsregnskapet utover det som fremgår i årsregnskapet og noter.

Årsberetningen skal altså være supplerende og gi informasjon utover det som er mulig å lese av regnskapstallene i årsregnskapet. Innholdet i årsberetningen vil i tillegg til finansiell informasjon inneholde opplysninger om konkurransemessige forhold, markedsposisjon, miljøforhold, rammebetingelser og framtidsutsikter (NRS 16, pkt. 1). Årsberetningen må inneholde en beskrivelse av sentrale risikoer og usikkerheter som den regnskapspliktige står ovenfor. Regnskapsbrukerne skal ved hjelp av beretningen få innblikk i de underliggende forhold som har påvirket regnskapet, samt klare å bedømme selskapets økonomiske verdi. Årsberetningen gir også informasjon om selskapets utvikling (Huneide et al., 2012). Årsberetningen skal for alle selskaper, uansett størrelse, oppsummert omfatte *”en rettvise oversikt over utviklingen og resultatet av den regnskapspliktiges virksomhet og av dens stilling”* jf. rskl. § 3-3 andre ledd.

En rettvise oversikt kan oversettes til *”fair review”* som fremgår av kravene til innhold i årsberetningen av EFs fjerde selskapsrettsdirektiv artikkel 46. Kravet ble formulert og gjennomført i tilknytning til lovendringen som ble gjort med virkning for regnskapsåret 2005 [3]. Strukturendringen i regnskapsloven § 3-3 ble gjennomført for å inkludere kravet om en overordnet redegjørelse av viktige forhold i årsberetningen. Kravet forutsetter også at selskapets ledelse opplyser om hovedfaktorer som påvirker selskapet over tid. Dette innebærer at det må opplyses om forhold som varierer over tid, da disse variasjonene vil føre til svingninger i resultatet (NRS 16, pkt. 2.5).

### **2.2.1 Krav til årsberetningen**

Det er ulike krav for små og øvrige foretak ved utarbeidelsen av årsberetningen. Men gjeldende for alle er at årsberetningen bør utvikles over tid og i samsvar med god regnskapsskikk. Den regnskapspliktige skal *”tilstrebe en klar, poengtert og kortfattet presentasjon ved utarbeidelsen av årsberetning”* (NRS 16, pkt. 2.3, s. 1270).

Kvalitetskravene som stilles til årsregnskapet gjelder også for årsberetningen. Det vil si at språk og form må være slik at fremstillingen blir tilgjengelig for alle de ulike brukerne. Videre må fremstillingen være balansert og objektiv slik at positive og negative forhold belyses på lik måte (NRS 16, pkt. 2.3). Små foretak kan følge kravene til utarbeidelse i rskl. § 3-3 mens øvrige foretak må følge kravene i rskl. § 3-3a. Små foretak har altså mulighet til å følge unntaksbestemmelsene i regnskapsloven

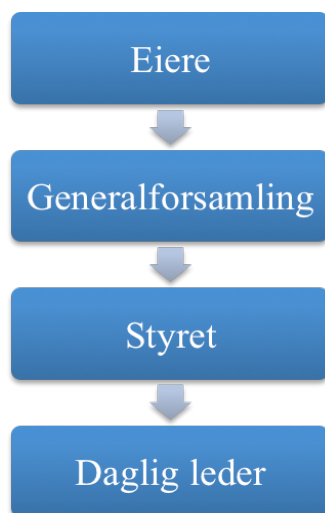
og har mindre omfattende krav til utarbeidelsen og innholdet i årsberetningen enn det øvrige foretak har. I NRS 16 Årsberetningen (pkt. 2.3, s.1270) opplyses det om generelle krav ved utarbeidelsen av årsberetningen:

- a) *"Det skal være konsistens i behandlingen av samme forhold i årsberetning og årsregnskap"*.
- b) *"Det skal redegjøres for forholdet dersom utviklingen ikke har vært i overensstemmelse med vesentlige utsagn i tidligere årsberetninger"*.
- c) *"Den skal vektlegge vurderinger av kvalitativ art som forklarer forholdstall og annen tallbasert informasjon. Refererte regnskapsmessige tallstørrelser i årsberetningen skal kunne gjenfinnes i årsregnskapet, eventuelt som avstemming i notene"*.
- d) *"Ved rapportering av virksomhetsområder bør informasjon i årsberetningen søkes organisert på samme måte som virksomhetsområdene er behandlet i årsregnskapet"*.

Graden av opplysninger og drøftelser som kreves i årsberetningen skal vurderes i forhold til virksomhetens kompleksitet og størrelse (NRS 16, pkt. 2.3).

Årsberetningens utfyllende regler finnes i NRS 8 God regnskapsskikk for små foretak kapittel 9, og NRS 16 Årsberetningen.

## 2.3 Aktørene



**Figur 4: Styringsstruktur i et aksjeselskap**

Aksjeselskapet (AS) består av tre aktører: eierne, styret og daglig leder. Eierne og generalforsamlingens funksjon omhandler eierskap, og styret og daglig leders funksjon omhandler ledelse. Generalforsamlingen er det øverste organet i et aksjeselskap og et hvert aksjeselskap er pliktig til å ha generalforsamling. Gjennom generalforsamlingen utøver eierne sin myndighet i selskapet som blant annet innebærer å velge et styre. Styret velger så en daglig leder som blir ansvarlig for selskapets daglig drift. Styret skal holde tilsyn med daglig leder og den daglige driften for å sikre at aksjonærenes interesser blir ivaretatt. Revisor er en fjerde aktør som deltar i aksjeselskapet, men hører til utenfor den egentlige selskapsstrukturen. Revisors oppgave er å være en fri og uavhengig aktør som skal føre kontroll med virksomheten (Bråthen, 2008).

### 2.3.1 Styret

Lov av 13. Juni 1997 nr. 44 om aksjeselskaper heretter omtalt som aksjeloven (asl) regulerer aksjeselskaper. Som nevnt ovenfor er generalforsamlingen den øverste myndighet i et aksjeselskap, jf. asl. § 5-1 og det er generalforsamlingen som velger styremedlemmene. Styret i et aksjeselskap skal i utgangspunktet bestå av minimum

tre medlemmer. Likevel kan styret bestå av færre enn tre medlemmer dersom selskapet har en aksjekapital på mindre enn tre millioner kroner, jf. asl. § 6-1 første ledd. Det skal da velges minst et varamedlem. Hvis vedtektene ikke bestemmer noe annet, er styremedlemmenes funksjonstid to år (Bråthen, 2008). Etter aksjelovens § 6-7 første ledd kan styremedlemmene trekke seg før funksjonstiden har utløpt dersom særlige grunner foreligger. Dersom et styremedlem mener styret har handlet ulovlig eller uforsvarlig, eller det har oppstått et kvalifisert motsetningsforhold innad i styret, kan dette være en særlig grunn som gir styremedlemmet tilbaketredeelsesrett (Reiersen, 2007).

Norsk Utvalg for Eierstyring og Selskapsledelse (NUES) gir årlig ut den norske anbefalingen om eierstyring og selskapsledelse. Formålet med anbefalingen er at selskaper notert på regulerte markeder skal ha eierstyring og selskapsledelse som klargjør rolledelingen mellom eiere, styret og den daglige ledelsen utover det som følger av lovgivning. Anbefalingen retter seg således i første rekke mot selskaper notert på børs, men kan også være hensiktsmessig for andre selskaper med spredt eierskap, og hvor aksjene omsettes regelmessig. Vi har valgt å ta utgangspunkt i noen av NUES (2012) sine anbefalinger i vår teorioppbygning. NUES (2012) har anbefalinger om hvilke hensyn som må tas når styremedlemmer skal velges.

*”Styret bør sammensettes slik at det kan ivareta aksjonærfellesskapets interesser, og selskapets behov for kompetanse, kapasitet og mangfold”* (NUES, 2012, s. 27).

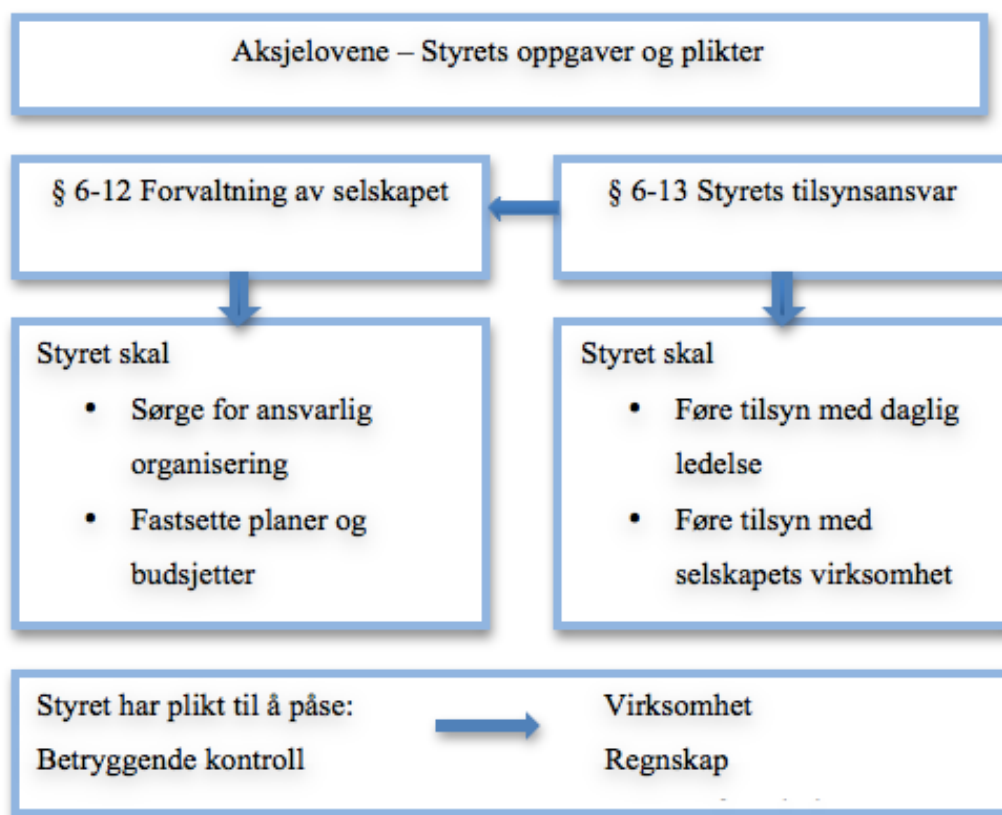
Dette betyr at ethvert styremedlem må ha både kompetanse og tilstrekkelig tid til å utføre sitt styreverv. Det er behov for mangfold i styret og dette innebærer at det må være variasjon i styremedlemmenes bakgrunn og kompetanse. Det anbefales også at det ved valg av styremedlemmer må tas hensyn til at styret skal kunne fungere som et kollegialt organ. Med dette menes det at styret må være sammensatt av personer som har vilje og evne til å samarbeide (NUES, 2012).

*”Styret bør sammensettes slik at det kan handle uavhengig av særinteresser. Flertallet av de aksjeeiervalgte medlemmene bør være uavhengige av ledende ansatte og vesentlige forretningsforbindelser. Minst to av de aksjeeiervalgte medlemmene bør være uavhengige av selskapets hovedaksjeeiere” (NUES 2012, s. 27).*

Med dette mener NUES (2012) at styremedlemmene ikke skal opptre som individuelle representanter for aksjeeierne eller andre interessegrupper. For at selskapet skal overholde NUES (2012) krav til uavhengighet bør styret bestå av minst to styremedlemmer som er uavhengig av selskapets hovedaksjonærer. Et styremedlem er uavhengig dersom det ikke har forretningsmessige, familiære eller andre relasjoner som påvirker medlemmets beslutninger og vurderinger.



### 2.3.2 Styrets oppgaver og plikter



Figur 5: Oversikt over styrets oppgaver etter asl. §§ 6-12 og 6-13 (PwC, 2011, s. 32)

Styrets plikter og ansvar blir hovedsakelig bestemt av aksjeloven, men vedtektene, styreinstruks og annen lovgivning er også relevant. Videre er det slik at ansvarssituasjonen for styret er et speilbilde av de pliktene som følger av lov, vedtekter og generalforsamlingsvedtak (Reiersen, 2007). Aksjelovens §§ 6-12 og 6-13 betegnes som faneparagrafene, der § 6-12 defineres som styrets forvaltningsoppgave og § 6-13 defineres som styrets tilsynsoppgave. Disse kan sees på som et rammeverk som styret må følge og det er opp til styret å vurdere hvilke tiltak og oppgaver som må iverksettes for å etterleve lovbestemmelsene.

Aksjelovens § 6-12 første ledd sier at *”forvaltningen av selskapet hører under styret. Styret skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten”*.

Styret skal forvalte og organisere selskapet. Med andre ord er det styret som er selskapets øverste ledelse. I all hovedsak blir aksjeselskapet opprettet med det formål

å gi aksjeeierne økonomisk gevinst og avkastning på sin investering. Ettersom det er styret som har ansvar for forvaltningen av selskapet er det styrets ansvar å sørge for at selskapet jobber mot nettopp dette. Et generelt krav er at styrets avgjørelser og beslutninger må være forsvarlige. Kravet til forsvarlighet innebærer blant annet handleplikt ved tapt egenkapital og at kapitalgrunnlaget står i forhold til risiko og omfang ved virksomheten (Aarbakke, Aarbakke, Knudsen, Ofstad & Skåre, 2012). Styret har også det overordnede ansvaret for organisering av selskapet, men i store selskaper vil det være naturlig å delegerer myndigheten til daglig leder som står nærmere den daglige driften. Det blir derimot styrets plikt å gripe inn dersom organiseringen som administrasjonen har foretatt ikke er forsvarlig (Aarbakke et al., 2012).

Aksjeloven § 6-12 andre ledd sier at styret skal *”i nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjetter for selskapets virksomhet. Styret kan også fastsette retningslinjer for virksomheten”*. Det er styrets oppgave å fastsette planer og budsjetter for virksomheten. Det vil si at styret også har et strategi- og planleggingsansvar. Planene konkretiseres regnskapsmessig i et budsjett. Utviklingen av planer og budsjetter er en forutsetning for forsvarlig ledelse av selskaper med en virksomhet av noe omfang og brukes som grunnlag når styret utøver sitt tilsynsansvar, jf. asl. § 6-13 (Aarbakke et al., 2012). Styrets plan vil i de fleste tilfeller bygge på forslag fra daglig leder men annet ledd forutsetter at styret foretar en selvstendig og kritisk vurdering av forsvarligheten og forutsetningene som er lagt til grunn (Aarbakke et al., 2012). I henhold til NOU 1996: 3 er ikke plikten absolutt da budsjetter og planer i enkelte selskaper hvor det drives lite virksomhet vil være uten betydning.

Av asl. § 6-12 tredje ledd følger det at styret *”skal holde seg løpende orientert om selskapets økonomiske stilling”*. Dette må sees i sammenheng med kravet om forsvarlig egenkapital og handleplikt ved tapt egenkapital, jf. asl. §§ 3-4 og 3-5. Videre forutsetter det at selskapet har et rapporteringssystem som er tilpasset styrets behov. Det er daglig leder som står for rapporteringen, men styret har et selvstendig ansvar for å holde seg orientert og innhente nødvendig informasjon. Dersom det er nødvendig skal styret foreta nærmere undersøkelser, jf. asl. § 6-12 fjerde ledd. Etter Bømmeløydommen (RG 2007 1625) skal styret, i den grad de selv ikke er i stand til å

hente ut nødvendige tall, finne andre måter å gjøre dette på, for eksempel ved å benytte seg av ekspertise. I denne dommen ble styret holdt erstatningsansvarlig da de selv ikke sørget for at informasjonen de fikk fra daglig leder var forståelig. Styret skal videre sørge for at selskapets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er under betryggende kontroll. Med dette menes ikke revisors kontroll, men selskapets interne kontroll som revisor vil basere sitt arbeid på (Den norske Revisorforeningen, 2004). Etter asl. § 6-14 er det daglig leders oppgave å sørge for at regnskapet er i samsvar med lov og forskrifter, men det er styrets ansvar at dette etterleves (Aarbakke et al., 2012).

Etter asl. § 6-12 fjerde ledd kan ”*styret iverksette de undersøkelser de finner nødvendig for å kunne utføre sine oppgaver og styret skal iverksette slike undersøkelser dersom dette kreves av ett eller flere av styremedlemmene*”.

Styret kan beslutte å iverksette undersøkelser. Slike undersøkelser vil normalt være rettet mot daglig leder og vil være et ledd i forvaltningen av selskapet (Aarbakke et al., 2012). Styret kan selv foreta undersøkelser eller overlate det til andre, jf. NOU 1992: 29. Andre setning presiserer at det enkelte styremedlem kan kreve at undersøkelser blir gjort. Denne bestemmelsen er særlig rettet mot minoritetsiere eller ansatte i styret som ikke får med seg flertall i styret om at nærmere undersøkelser bør gjøres. Det kan også være slik at styremedlemmer som representerer majoriteten i selskapet, har tilgang på informasjon som andre styremedlemmer ikke har (Bråthen, 2009). Det kan likevel kreves flertall sett ut i fra et kost-nytte prinsipp og dersom forholdet som ønskes undersøkt åpenbart ikke er av betydning for styrevervet (Aarbakke et al., 2012).

Aksjelovens § 6-13 omhandler styrets tilsynsoppgave. Etter første ledd skal

”*styret føre tilsyn med den daglige ledelsen og selskapets virksomhet for øvrig*”.

Omfanget av tilsynet vil variere med arten og omfanget av virksomheten. Styret skal løpende følge med i utøvelsen av daglig ledelse og sikre at det er rutiner som gir grunnlag for dette (Den norske Revisorforeningen, 2004). Etter asl. § 6-15 skal daglig leder, minst hver fjerde måned gir styret skriftlig underretning om selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling. Det er viktig at styret og daglig leder blir enige om rapporteringens form og innhold (PwC, 2011).

PwC (2011) har utarbeidet et forslag til innhold i rapporteringen fra daglig leder til styret. I følge PwC (2011) bør rapporten inneholde forhold angående resultatutvikling. Innenfor dette kan det rapporteres tradisjonelt resultatregnskap, nøkkeltall, resultatregnskap sammenlignet med budsjett og eventuelle andre forhold som krever kommentarer. Rapportene bør også inneholde informasjon om selskapets stilling. Det kan være tradisjonell balanseoppstilling, nøkkeltall innenfor kunder, leverandører og varelager. De bør også inneholde balanseposter som krever spesielle kommentarer. Videre bør rapportene inneholde informasjon om investeringer som for eksempel investeringsregnskap og endelige tall sammenlignet med budsjett. Andre forhold det bør rapporteres om er likviditet, egenkapital situasjon, og selskapets virksomhet som sådan.

Styret kan fastsette instruks for den daglige ledelsen, jf. asl § 6-13 andre ledd. Det er altså ikke en plikt. I mindre selskaper vil en plikt til å fastsette instruks fremstå som unødvendig og byråkratisk (Aarbakke et al., 2012). En slik instruks kan gjelde daglig leders rapportering til styret, jf. asl. § 6-14 og kan gjelde en spesiell sak eller være av mer generell karakter.

### **2.3.3 Intern kontroll**

Intern kontroll er en prosess iverksatt av styret, ledelsen og de ansatte. Prosessen er utformet for å redusere bedriftens risiko når det gjelder å nå målene innenfor områdene drift, finansiell rapportering og overholdelse av lover og regler. Implementering av et intern kontroll system bidrar til at lederen kan fokusere på å nå de operasjonelle og finansielle målene uten å bekymre seg for eventuelle uforutsette hendelser som kan oppstå underveis. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ga i 1992 ut en rapport som på norsk heter ”Intern Kontroll – Et Integrert Rammeverk”. Rapporten skal bidra, ved hjelp av teoretiske studier og praktiske erfaringer, til å finne et felles grunnlag for evaluering av bedrifters kontroll system. Resultatene har etter hvert blitt godt innarbeidet og NUES er blant brukerne som benytter seg av rapporten når de skal beskrive hvordan intern kontroll kan håndteres (PwC, 2011). Som nevnt ovenfor skal styret sørge for at selskapet er under betryggende kontroll. Bestemmelsen pålegger styret det

overordnede ansvaret for betryggende intern kontrollerende tiltak. NUES (2012) anbefalingen sier at:

*”Styret skal påse at selskapet har gode systemer for risikostyring og intern kontroll, samt informere i årsrapporten om hvordan intern kontrollen over finansiell rapportering er organisert” (PwC, 2011).*

Ut i fra COSO-rammeverket har NUES laget en anbefaling for hovedelementene som bør være på plass i bedriften for at intern kontrollen kan sies å være betryggende. Det er likevel slik at intern kontrollen bør tilpasses ut i fra omfanget og arten av virksomheten bedriften driver (NUES, 2012). COSO-rammeverket deler bedriften inn i tre dimensjoner der intern kontroll bør implementeres: drift, regnskapsrapportering og overholdelse av lover og regler. I denne utredningen er det intern kontroll innenfor økonomisk rapportering som vil stå sentralt. COSO-rammeverket består av fem komponenter som er relevante for målsetningene innenfor alle de tre dimensjonene. Disse er kontrollmiljø, bedriftens risikovurderingsprosess, kontrollaktiviteter, informasjonssystem og overvåkning av kontroller.



**Figur 6: COSO-modellen**

### *Kontrollmiljø*

Kontrollmiljøet er grunnmuren de andre komponentene bygger på og omfatter holdningene, bevisstheten og handlingene til ledelsen og styret.

### *Bedriftens risikovurderingsprosess*

En bedrifts risikovurderingsprosess handler om å kartlegge risikoer som kan hindre måloppnåelse. Disse identifiseres og analyseres slik at man kan vurdere mulige konsekvenser og sannsynligheter for risikoene.

### *Kontrollaktiviteter*

Kontrollaktivitetene henger sammen med risikovurderingen. De skal sikre at de tiltak som ledelsen iverksetter for å håndtere risikoer blir utført.

### *Informasjon og kommunikasjon*

Informasjonssystem handler om hvordan informasjonen beveger seg i organisasjonen. Det gjelder både horisontalt og vertikalt. Det bør være rutiner på hvordan informasjonen beveger seg fra ledelsen til styret og nedover i organisasjonen (PwC, 2011).

### *Overvåkning*

Overvåkning handler om å kontinuerlig evaluere og vedlikeholde intern kontrollen. Det kan for eksempel gjelde overvåkning av kvaliteten i regnskapsavdelingen.

## **2.3.4 Daglig ledelse**

Daglig leder velges av styret, og har ansvaret for den daglige ledelsen av selskapet. Etter asl. § 6-14 første ledd skal daglig leder *”følge de retningslinjer og pålegg som styret har gitt”*. Styret har myndighet til å overta en sak som hører inn under den daglige ledelsen eller de kan velge å omgjøre daglig leders beslutning (Aarbakke et al., 2012). Daglig leder har hovedansvaret for regnskapsførsel i selskapet etter asl. § 6-14 fjerde ledd og det er styret som skal føre tilsyn med dette, jf. asl. § 6-13.

For at styret skal kunne utøve sin tilsynsplikt skal daglig leder *”minst hver fjerde måned, i møte eller skriftlig, gi styret underretning om selskapets virksomhet, stilling*

og resultatutvikling”, jf. asl. § 6-15 første ledd. Underretningen er blant annet basert på kravet om forsvarlig egenkapital. For at styret skal kunne vurdere selskapets egenkapitalsituasjon er det nødvendig at daglig leder for eksempel presenterer en løpende likviditetsprognose for styret (Bråthen, 2008). Styret kan kreve at underretningen skal gis oftere, men ikke sjeldnere enn hva loven presiserer. Den kan i tillegg gis på eget initiativ fra daglig leder under omstendigheter som krever dette. Underretningsplikten må som nevnt sees i sammenheng med styrets tilsynsplikt og må være av et omfang som gjør at styret kan overholde sin tilsynsplikt. Dersom underretningen ikke er tilstrekkelig har styret plikt til å innhente ytterligere opplysninger (Aarbakke et al., 2012). Videre er det slik at underretningen må være av slik karakter at styret kan sammenligne utviklingen med budsjetter og virksomhetsplaner de har fastsatt. Lovforarbeidene understreker at kravene til innholdet i underretningen avgjøres av selskapets størrelse, hva slags saker som har vært behandlet siden sist og hvilken betydning disse sakene har hatt (Bråthen, 2009). Styret kan gi instruks om hvordan underretningen skal gis med forutsetning om at alle styremedlemmer får ta del i informasjonen. Vanligvis vil underretning skje i møte med skriftlig supplement som distribueres på forhånd. På den ene siden synliggjør asl. § 6-15 første ledd daglig leders ansvar for rapportering til styret, som på den andre siden gjør at styret kan føre tilsyn med daglig leder og virksomheten. Det er derfor viktig at styret og daglig leder bruker tid på å finne en hensiktsmessig måte å rapportere på slik at ansvaret på begge sider kan overholdes (PwC, 2011). Det er daglig leder i samråd med styreleder som skal forberede saker som skal behandles av styret. Saker skal forberedes og fremlegges slik at styret har et tilfredsstillende behandlingsgrunnlag, jf. asl. § 6-21 første og andre ledd. Muntlig underretning om regnskapsinformasjon vil således ikke være forsvarlig (Aarbakke et al., 2012). Etter asl. § 6-15 andre ledd kan ”styret til enhver tid kreve at daglig leder gir styret en nærmere redegjørelse om bestemte saker. Slik redegjørelse kan også kreves av det enkelte styremedlem”. Bestemmelsen innebærer en konkretisering av styrets rett til å kreve redegjørelse og fungerer således som et supplement til underretningsplikten etter § 6-15 første ledd. Retten til å kreve redegjørelse gjelder også uavhengig av underretningsplikten i første ledd og i likhet med asl. § 6-12 kan hvert enkelt styremedlem kreve nærmere redegjørelse i bestemte saker (Bråthen, 2009).

### 2.3.5 Revisors rolle og plikter

For at næringslivet skal fungere er det avgjørende at aktørene har tiltro til hverandre. Regnskapsbrukerne må ha tillitt til at informasjonen i årsregnskapet og årsberetningen er riktig. Gjennom revisjon bidrar revisor til å forebygge og avdekke misligheter og feil i årsregnskapet og årsberetningen, jf. revisorloven (revl) § 5-1.

Revisors lovpålagte oppgaver etter revl. § 5-1:

*”Revisor skal vurdere om årsregnskapet er utarbeidet og fastsatt i samsvar med lover og forskrifter, og om den revisjonspliktiges ledelse har oppfylt sin plikt til å sørge for ordentlig og oversiktlig registrering og dokumentasjon av regnskapsopplysninger i samsvar med lov og forskrifter”.*

Etter revl. § 5-6 skal revisor avgi revisjonsberetningen uten ugrunnet opphold etter at årsregnskapet er blitt fastsatt. Fastsettelsen skjer ved at styret og daglig leder underskriver årsregnskapet, jf. rskl § 3-5. Dette innebærer at styret har en plikt til å gjennomgå og signere regnskapet før revisor avgir revisjonsberetningen. Revisor godkjenner at regnskapene er korrekte og utarbeidet i samsvar med lover, forskrifter og god regnskapsskikk. Revisor er pliktig til for det første å vurdere om de grunnleggende regnskapsprinsippene og god regnskapsskikk i regnskapsloven kapittel 4 er fulgt. For det andre sikre at vurderingsreglene i kapittel 5 er riktig forstått og anvendt, og at oppstillingen i regnskapet er fullstendig og overens med kapittel 6. Det skal også kontrolleres at notene etter lovens kapittel 7 er fullstendige og riktige (Cordt-Hansen, 2006). Det er kun gjennom årsregnskapet og årsberetningen at brukerne får innblikk i selskapets økonomiske situasjon. Det er derfor avgjørende at årsregnskapet og årsberetningen har troverdighet, slik at de kan brukes som beslutningsgrunnlag. Troverdigheten styrkes ved at bedriften lar en uavhengig og kyndig person, revisor, granske dem. De regnskapspliktige skal etter regnskapsloven § 1-2 første ledd påse at årsregnskapet blir revidert av en registrert revisor eller en statsautorisert revisor i samsvar med revl. § 2-2, jf. revl. § 2-1. Etter asl. § 7-6, har generalforsamlingen anledning til å gi styret fullmakt til å treffe beslutning om at selskapets årsregnskaper ikke skal revideres etter revisorloven dersom driftsinntektene av den samlede virksomheten er mindre enn fem millioner kroner, selskapets balansesum er mindre enn 20 millioner kroner, og gjennomsnittlig antall



ansatte ikke overstiger ti årsverk. Revisor skal utføre revisjonen i samsvar med god revisjonsskikk, jf. revl. § 5-2. God revisjonsskikk er et rettslig, dynamisk begrep. Begrepet innebærer at revisor utfører revisjonen etter beste skjønn i samsvar med reglene i revisorloven og standardene som er utarbeidet av Den norske Revisorforening. Dersom det blir avdekket misvisende eller mangelfull informasjon om selskapets situasjon i en avgitt revisjonsberetning, kan revisor bli holdt ansvarlig, jf. revl. § 8-1.

### **2.3.6 Erstatningsansvar**

Styret har lovpålagte krav om å sikre kvaliteten i styring, kontroll og rapportering. Ved uaktsom utøvelse av aksjeloven kan styret og daglig leder bli krevd å erstatte skade som følge av deres uaktsomhet. Videre kan styret og daglig leder bli straffet dersom regnskapsloven overtres. Når det gjelder brudd på regnskapsloven er det ikke konkretisert hvilke brudd som kan føre til straff.

#### ***Erstatningsansvar etter aksjeloven § 17-1:***

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

*”Selskapet, aksjeeier eller andre kan også kreve erstatning av den som forsettlig eller uaktsomt har medvirket til skadevolding som nevnt i første ledd. Erstatning kan kreves av medvirkeren selv om skadevolderen ikke kan holdes ansvarlig fordi han eller hun ikke har utvist forsett eller uaktsomhet”.*

Bestemmelsen lovfester et uaktsomhetsansvar for tap som påføres selskapet. Aksjeloven presiserer i tydelig grad de ulike aktørers plikter og bidrar dermed til å tydeliggjøre de ulike aktørers ansvar. Et slikt erstatningsansvar kan oppstå som følge av for eksempel godkjennelse av et manipulert eller uriktig regnskap eller inngåelse av en kontrakt som aldri blir oppfylt.

Bømmeløydommen (RG 2007 1625) har fastslått følgende:

*”I den grad de selv ikke var i stand til å ta ut de nødvendige tall fra regnskapssystemet, måtte dette søkes gjort på en annen måte og om styremedlemmene ikke hadde nødvendig oversikt pga. mangelfull intern rapportering, kan det ikke fritta dem for ansvar”.*

I følge rettspraksis kan hvert enkelt styremedlem bli holdt ansvarlig. Det betyr at ved vurdering om det foreligger erstatningsansvar vil handlingene til det enkelte styremedlem blir avgjørende (Bråthen, 2008). Er det flere ansvarlige, hefter de i utgangspunktet solidarisk. Det vil si at saksøker kan få dekt hele tapet hos et styremedlem dersom de andre ikke kan gjøre opp for seg. Den saksøkte kan videre saksøke den han eller hun mener er medansvarlig (Den norske Revisorforeningen, 2004).

#### ***Straffeansvar etter regnskapsloven § 8-5:***

*”Den som forsettlig eller uaktsomt vesentlig overtrer denne lov eller forskrift gitt i medhold av loven, straffes med bøter eller fengsel inntil tre år. Foreligger det særlig skjerpene omstendigheter, kan fengsel inntil seks år idømmes. Medvirkning straffes på samme måte”.*

*”Den som for øvrig forsettlig eller uaktsomt overtrer denne lov eller forskrift gitt i medhold av loven, straffes med bøter eller fengsel inntil tre måneder. Medvirkning straffes på samme måte”.*

Både forsettlig og uaktsomme overskridelser av regnskapsloven vil være straffbare. I følge Ot.prp. nr. 42 (1997-1998) vil aktsomhetsnormen variere med ulike typer brudd på regnskapsloven, hvilken faglig kompetanse og hvilken formell posisjon de ansvarlige har. Departementet er også av den oppfatning at overholdelse av regnskapsloven er en av styrets og daglig leders mest sentrale plikter. Videre påpeker de at styret bør ha rutiner for oppfølging og kontroll på dette punktet, og at det skal være mulig å etterprøve de undersøkelser styret har gjort. Departementet understreker også at det er styret som har det overordnede ansvaret for overholdelse av regnskapslovgivningen. Ved mer kompliserte saker vil

aktsomhetskravet være strengere for daglig leder på grunn av hans nærhet til selve utarbeidelsen av regnskapet og dermed sterkere forutsetninger for å vurdere underliggende forhold.

## 2.4 Prinsipal-agent teori

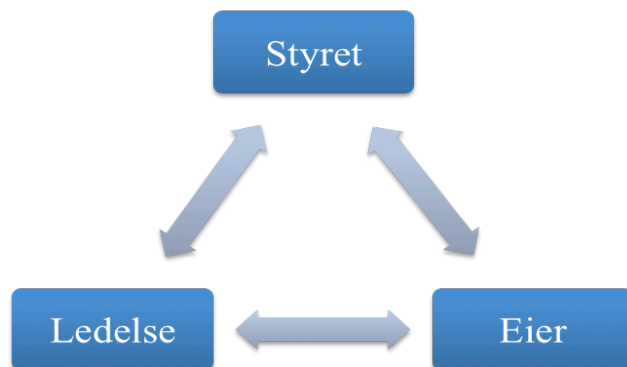
Prinsipal-agent teori blir i denne oppgaven brukt for å belyse sammenhenger og problemer som kan oppstå mellom eier, styret og daglig leder i en bedrift.

Prinsipal-agent teori går ut på at en studerer relasjonen mellom to aktører som står i et avhengighetsforhold til hverandre, prinsipalen og agenten. Jensen & Meckling (1976, s. 308) definerer prinsipal agent relasjonen som følgende:

*”A contract under which one or more persons (the principals) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision-making authority to the agent”.*

Prinsipal-agent teori er en teori som forutsetter at mennesker handler ut fra egeninteresse og prioriterer egne behov og mål fremfor prinsipalens mål. For å få agenten til å arbeide på prinsipalens vegne medfører det kostnader for prinsipalen. Teorien går ut på å finne ordninger som reduserer agentkostnader (Huse, 2011) Adam Smith var på 1700-tallet den første som tok opp problemer knyttet til prinsipal-agent relasjonen. Han hadde oppdaget problemer knyttet til spredt eierskap innen handel med utlandet, og poengterte at slik organisering var ineffektiv da de ulike aktørene i selskapet hadde ulik informasjons- og interessebehov (Smith, 1776). Det var først på 1930-tallet teoriretningen ble satt på dagsorden. Berle og Means konkluderte da med at ulik informasjons- og interessebehov mellom eierne og daglig leder bidro til insentivproblemer (Berge & Means, 1932). Ved spredt eierskap vil det være vanskelig for den enkelte eier å foreta kontroll og overvåking av hele selskapet, og insentivproblemer kan derfor oppstå (Fama, 1980).

Innenfor rammen av selskapsstyring har prinsipal-agent teori to retninger. Den ene retningen går ut på at styret er et mellomledd mellom prinsipalen og agenten, mens den andre retningen ser på flere prinsipal-agent forhold.



Figur 7: Samspilltriangelet (PwC, 2011, s. 27)

I forhold til styret finnes det to primære prinsipal-agent forhold. Det ene er mellom eiere og styret, det andre er mellom styret og den daglige ledelsen (Huse, 2011).

#### 2.4.1 Prinsipal-agent forhold mellom eierne og styret

I dette forholdet er eierne prinsipalen mens styret er agenten. Styret fungerer som et kontrollorgan mellom eierne og daglig leder. Det essensielle i dette forholdet er hvordan eierne skal klare å motivere styremedlemmene til å ivareta deres interesser, samt hvordan styrets selvstendighet er i forhold til den daglige ledelsen. Dersom styret har for sterke relasjoner til daglig leder kan det resultere i at de blir mer motivert av han enn av eierne (Huse, 2011). En løsning som er foreslått er at eierne kan gi styret insentiver slik at de utøver sin tilsynsfunksjon overfor daglig leder.

#### 2.4.2 Prinsipal-agent forhold mellom styret og daglig leder

I den neste retningen vil vi belyse relasjonen mellom styret og daglig leder som en relasjon mellom prinsipal og agent. I dette forholdet er styret prinsipalen og daglig leder er agenten. Det avgjørende i dette prinsipal-agent forholdet vil være hvordan styret klarer å kontrollere daglig leder og selskapet (Huse, 2011). En av styrets

oppgaver er å styre lederens handlinger for å ivareta aksjonærenes interesser. Dette vil bidra til å maksimere aksjonærenes formue samt redusere agentkostnader (Zahra & Pearce, 1989). Agentkostnader oppstår som følge av økt ressursbruk ved prinsipalens styring av agenter. Dersom daglig leder ikke følger styrets føringer, og gjør en dårligere jobb enn det styret selv ville gjort kan det sies å ha påløpt en kostnad.

Styrets effektivitet i forhold til å kontrollere daglig leder er viktig for at selskaper, der eierskap og ledelse er atskilt, skal kunne overleve (Fama & Jensen, 1983). Det er styret sitt ansvar å vurdere selskapets atferd og resultater, samt daglig leders prestasjoner. En forutsetning som ofte ligger til grunn i prinsipal-agent teori er at agenten har aversjon mot arbeid og risiko. Målkongruens er viktig for at en bedrift skal lykkes, men i enkelte tilfeller kan daglig leder ha grunner til å arbeide mot egne mål i stedet for styrets mål. Dersom daglig leder får belønning basert på resultater, er det nærliggende å tro at han har fokus på kortsiktige personlige insentiver og ønsker å maksimere salg, bonus og annen kortsiktig godtgjørelse. Dette er mulig å oppnå gjennom regnskapsmanipulering. Manipulering av fortjeneste, også kalt earnings management er et begrep definert av flere. Healy & Wahlen (1998, s. 6) definerer det som:

*”Earnings management occurs when managers use judgment in financial reporting and in structuring transactions to alter financial reports to either mislead some stakeholders about the underlying economic performance of the company or to influence contractual outcomes that depend on reported accounting numbers”.*

Mulford & Comiskey (2002, s. 3) definerer earnings management som:

*”The active manipulation of earnings toward a predetermined target, which may be set by management, a forecast made by analysts, or an amount that is consistent with a smoother, more sustainable earnings stream”.*

Felles for disse definisjonene er at daglig leder tilpasser resultatet gjennom å manipulere inntektene eller kostnadene for å nå et ønsket resultat. Mulighetene for å manipulere inntektene er flere og hovedsakelig strekker de seg innenfor to

dimensjoner. Det ene er tidfesting av inntekten. Dette innebærer for eksempel føring av inntekt som ikke har blitt levert eller utført. Det andre er selve beløpet som blir inntektsført, og manipuleringen kan oppstå gjennom for eksempel salg til nærstående parter. Manipulasjon av kostnader kan for eksempel skje gjennom å bruke for lang avskrivningstid eller unnlate å nedskrive eiendeler med varig verdifall. Det er ikke nødvendigvis slik at dette trenger å få et negativt utfall for selskapet, men slike tilpasninger blir gjerne gjort ut i fra et kortsiktig perspektiv der daglig leder i nær fremtid oppnår belønning for resultatet. Det gode resultatet signaliserer da at han gjør en tilfredsstillende jobb. I likhet med belønning basert på resultater, kan daglig leder også motiveres til å manipulere regnskapet på bakgrunn av jobbsikkerhet. Ved å vise til gode resultater for selskapet vil lederen forsikre styret og eierne om at han/hun gjør en god jobb. For å begrense daglig leders mulighet til regnskapsmanipulering, vil det være avgjørende at styret kontrollerer daglig leder. Styret må kreve tilstrekkelig økonomisk rapportering fra daglig leder, slik at de til enhver tid har kjennskap til de underliggende tallene i regnskapet.

Enron-skandalen i 2001 er et eksempel på en situasjon der den økonomiske rapporteringen ikke var tilfredsstillende og daglig leder manipulerte regnskapet. Tidligere daglig ledere Kenneth Lay og Jeffrey Skilling ble dømt for svindel på bakgrunn av uregelmessigheter i regnskapsføringen. Det ble avdekket en rekke tilfeller av uvanlige regnskapsprosedyrer. Selskapets økonomiske rapportering var ikke tilstrekkelig, og Lay begrunnet dette med at regnskapet var for avansert og vanskelig for noen andre å lese (McLean & Elkind, 2003). Enron inntektsførte all fremtidig fortjeneste fra kraftleveranser på tidspunktet for avtaleinngåelse. Resultatet var at inntektene ble blåst opp i de årene avtalene ble inngått. Til tross for bekymringer rundt Enrons regnskapsrapportering, og ufullstendige informasjon foretok ikke styret en grundig undersøkelse av daglig leders arbeid. Styret i Enron kontrollerte ikke at regnskapet daglig leder utarbeidet var korrekt, og hadde i flere år signert på et regnskap som viste et galt bilde av selskapets økonomiske stilling.

### 2.4.3 Løsning på prinsipal-agent problemet

Ved å styre prinsipal-agent forholdet kan prinsipalen begrense agentens avvik fra hans interesser og målsettinger (Jensen & Meckling, 1976). Denne styringen foregår ved at prinsipalen innfører styringsmekanismer, som for eksempel etablerte kontrollrutiner og insentivsystemer. Dette hindrer uønsket atferd og reduserer dermed agentkostnader.

Daglig leder er pliktig til å stå for den daglige ledelsen av selskapets virksomhet, jf. asl. § 6-14 første ledd. For å redusere daglig leders handlefrihet kan styret fastsette en instruks for daglig leder. De pålegger da daglig leder konkrete oppgaver og faste rammer å arbeide innenfor. Dette innebærer mindre risiko for at daglig leder bruker tid på oppgaver som ikke er etter styrets ønske. Daglig leder er pliktig til å holde styret orientert om alt som angår selskapet, og skal som nevnt tidligere i teorikapittelet gi styret underretning om selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling minst hver fjerde måned, jf. asl. § 6-15 første ledd. Likevel er det slik at styret kan forlange å få hyppigere orientering fra daglig leder. Dersom daglig leder gir styret oftere orientering, vil de til enhver tid være løpende orientert om bedriftens situasjon og utvikling. Ved hjelp av hyppige orienteringer samt styrets egen kontroll av daglig leder, vil misvisende informasjon om underliggende forhold i stor grad kunne reduseres. Det vil i tillegg bidra til å redusere informasjonsgapet mellom styret og daglig leder. Dette kan bidra til et korrekt og rettvise regnskap. Bruk av insentivsystemer kan også være en løsning. Daglig leder vil da få belønning for arbeid som utføres i samsvar med styrets ønske, og sanksjoner dersom det forekommer avvik fra de. Insentivsystemet vil kunne påvirke daglig leders handlinger, ettersom det kan bli kostbart for han å motarbeide styret. Det er styret som har ansvaret for at regnskapet gir et riktig bilde av selskapets økonomiske situasjon. Det er derfor rimelig å anta at det er styrets ønske å sikre at de avlegger et regnskap som er i samsvar med gjeldende lover, regler og god regnskapsskikk. Styrets utfordringer blir hvordan de kan kontrollere daglig leders arbeid for å sikre at dette blir etterlevd.

#### **2.4.4 Asymmetrisk informasjon**

Et prinsipal-agent forhold er basert på et forhold der prinsipalen ansetter agenten for å utføre gitte oppgaver på prinsipalens vegne. Kontraktsforholdet vil medføre problemer dersom det er asymmetrisk informasjon i selskapet (Hendrikse, 2003).

Asymmetrisk informasjon eksisterer dersom det er et informasjonsgap mellom styret og daglig leder. Dette innebærer at daglig leder har informasjon som styret ikke har. Det kan være informasjon knyttet til egne handlinger eller karakteristika. Disse formene for asymmetrisk informasjon kalles moralsk hasard og advers seleksjon (Huse, 2011).

##### *Moralsk hasard*

Moralsk hasard innebærer at styret kun kan evaluere og observere det resultatet daglig leder leverer. Daglig leders innsats er ikke mulig å evaluere, da innsatsen også avhenger av utenforliggende forhold (Hendrikse, 2003). Dette betyr at daglig leder kan unnsnippe det fulle økonomiske ansvaret for egne handlinger, og manipulere informasjonen som tilflyter styret for å sette seg selv i best mulig lys. Dette problemet kan løses gjennom utforming av kontrollsystemer (Huse, 2011). Belønningen kan også justeres for å løse moralsk hasard problemet. Dette kan føre til at styret og daglig leders interesser bli mer sammenfallende (Hendrikse, 2003).

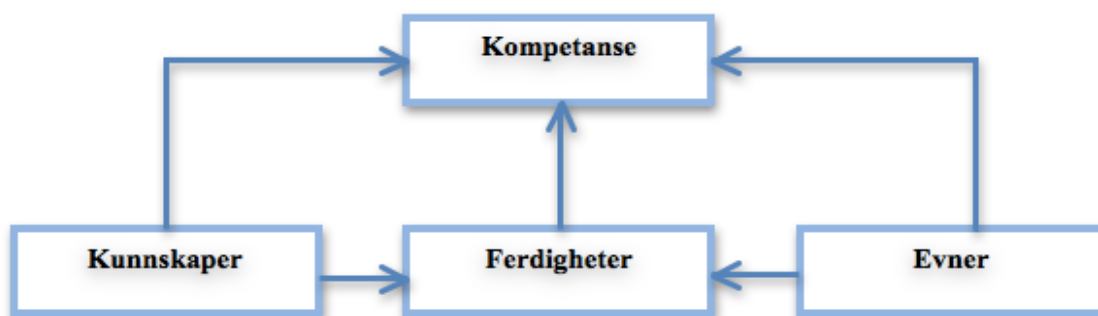
##### *Advers seleksjon*

Advers seleksjon oppstår dersom det eksisterer privat informasjon som bidrar til at agenten utnytter dette til egen fordel i situasjoner der prinsipalen ikke har lik informasjon grunnlag. Dette påvirker utfallet av situasjonen, og konsekvensene vil således ikke være optimal for prinsipalen. Advers seleksjon kan forekomme i situasjoner hvor for eksempel styret har mangelfull informasjon om daglig leders oppgaveutførelser, og dette kan bidra til at daglig leder får utbetalt lønn på galt grunnlag. Advers seleksjon problemet kan også oppstå i prinsipal-agent forhold der aktørene har ulik informasjon om relevante forhold før kontraktsinngåelse (Huse, 2011).



## 2.5 Kompetanse

Kompetanse er et begrep som har ulike meningsinnhold. Motivasjonspsykologen White definerte i 1959 kompetanse som individers kapasitet til å mestre krav de stilles av omgivelsene (White, 1959). Nordhaug (2004, s. 29) definerer kompetanse som *”kunnskaper, ferdigheter og evner som kan anvendes til å utføre arbeid”*.



Figur 8: Kompetanse begrepsmodell (Nordhaug, 1993, s. 69)

Nordhaugs (2004) begrepsmodell for kompetanse består av tre hovedelementer: Kunnskaper, ferdigheter og evner. Kunnskap er informasjon om et bestemt felt som er organisert hos individet i mer eller mindre grad. Ferdigheter kan defineres som et menneskets kapasitet til å handle på bestemte måter, mens evner kan defineres som medfødte eller potensielle kapasiteter til å utvikle kunnskaper eller ferdigheter. Utøvelse av ferdigheter innebærer at bestemte kunnskaper og evner er til stede på forhånd. Det er i tillegg slik at motivasjon og holdninger hos et individ kan virke inn på anvendelsen eller utnyttelsen av kompetanse.

I tillegg til det individuelle aspektet av kompetanse, har en i mange arbeidsgrupper og ledergrupper et kollektivt aspekt av kompetanse, en felleskompetanse. Denne kompetansen kan betegnes som summen utover enkeltpersonenes kunnskaper og ferdigheter (Nordhaug, 2004). Selskapets samlede kompetanse bevises gjennom et komplekst samspill av mennesker og deres ferdigheter, samt deres bruk av teknologier som driver selskapet fremover (Deist & Winterton, 2005). Styret i en bedrift må ha et kompetansenivå som vurderes både for hvert enkelt styremedlem og for styret som helhet. Kompetanse hos styremedlemmene må være knyttet til styrets

oppgaver, og de bør samlet ha kompetanse til å møte bedriftens behov. Dette innebærer at styret bør sammensettes slik at de utfyller hverandre kompetansemessig og fungerer sammen som et profesjonelt team. Huse (2010) definerer ulike typer kompetanse som kan være viktig i styresammenheng:

#### *Bedriftsspesifikk kompetanse*

Med bedriftsspesifikk kompetanse menes kunnskap om selskapets hovedaktiviteter, dets kritiske teknologi, de svake punktene i selskapet og dets produkter og tjenester. Videre påpekes det at kunnskap om bedriftens kunder, markeder, konkurrenter og bransjen også vil være viktig.

#### *Generell og funksjonsorientert kompetanse*

Denne typen kompetanse er generell, funksjonsorientert og dynamisk. Kunnskap om juss, finans, økonomi og regnskap, markedsføring, organisasjon og personal, strategi og generell bedriftsledelse er inkludert i denne typen kompetanse. Det kan også være dynamisk kompetanse. Dynamisk kompetanse innebærer at styret og styremedlemmene kontinuerlig klarer å gjennomføre nødvendige endringer i bedriften.

#### *Proessorientert kompetanse*

Denne typen kompetanse handler om hvordan en skal arbeide i et styre og drive styrearbeid. Erfaring fra andre styreverv inngår i denne typen kompetanse. Proessorientert kompetanse er kjernen i mange av styrekursene som gjennomføres.

#### *Sosial kompetanse og relasjonskompetanse*

Dette er en type kompetanse styremedlemmene bør ha for å utvikle nettverk, skape kontakter og påvirke omgivelsene. Den er også viktig internt, særlig i forholdet mellom styret og ledelsen.

#### *Dynamisk kompetanse*

Dynamisk kompetanse er knyttet til et styremedlems personlige egenskaper. Det omfatter kreativitet, analytiske evner, selvstendighet og kritisk tenkning. En persons

evne til å få mennesker til å trives og arbeide sammen, inngår også i denne kompetansetypen.

### *Forhandlingskompetanse*

Forhandlingskompetanse innebærer at styremedlemmene sørger for at selskapets forpliktelser overfor aksjonærer og andre brukere blir forstått og møtt.

På bakgrunn av dette bør styresammensetningen bestå av styremedlemmer med ulik utdanning og erfaringsbakgrunn. Videre må styremedlemmene ha tid til å kunne utføre et styreverv. Kompetansekravet er avhengig av hvilke oppgaver som skal løses. Om bedriften skal fastsette sin strategi, er evne til å arbeide i team, innovasjon og kreativitet avgjørende. Skal det løses oppgaver i forbindelse med nettverk og legitimering, er eksternt anerkjennelse et kompetansekrav som må legges til grunn. Huse (2010) mener det ikke er gitt at personer med for eksempel doktorgrader er bedre kvalifisert til å ha styreverv enn det andre er. Kompetanse er mer enn kun utdanning. Et styremedlem må ha kompetanse til å forstå og snakke samme språk som de andre styremedlemmene og ledelsen. Erfaring fra tidligere styreverv vil derfor være en del av et styremedlems kompetanse. Når en bedrift rekrutterer nye styremedlemmer er det viktig at de nye medlemmene tilfører styret et positivt bidrag. I denne sammenhengen har både formelle kvalifikasjoner, uformelle erfaringer, personlige egenskaper og eierinteresser betydning for deres bidrag, og er å regnes som en del av deres kompetanse (Huse, 2011)

## 3 Metode

I dette kapittelet redegjør vi for studiens metodiske tilnærming. Den økonomiske forskningsprosessen vil bli gjennomgått ved at forskningsdesign og metode blir fremstilt. Videre presenterer vi utvalget og datainnsamling før forskningsdesign og metode blir evaluert. Avslutningsvis vil studiens begrensninger bli belyst.

### 3.1 Økonomisk forskning

På bakgrunn av vår økonomisk faglige utdanning vil vår masteroppgave være et forskningsprosjekt innenfor økonomisk forskning. Økonomisk forskning er definert som:

*”Business research seeks to predict and explain phenomena that taken together comprise the ever-changing business environment. Thus, business research is a truth-seeking function that gathers, analyses, interprets and report information so that business decision makers become more effective”* (Hair, Money, Samouel & Page, 2007, s. 5).

Økonomisk forskning er et bredt begrep som omfatter forskning innenfor alle økonomiske fagfelt. Hovedpoenget med økonomisk forskning er at resultatene fra forskningen skal være et hjelpemiddel til å ta beslutninger (Zikmund, 2000).

Hair et al. (2007) beskriver inndelingen av den økonomiske forskningsprosessen i tre hovedfaser:

I) Formuleringsfasen: Her bekreftes formålet, problemstillingen blir definert, litteratur og teori blir gjennomgått, målsettinger blir utviklet og forskningsdesignet blir formulert.

II) Utførelsesfasen: Metodetilnærming blir valgt og data blir samlet og kodet.

III) Analysefasen: Her blir data analysert og forskningsrapporten forberedt.

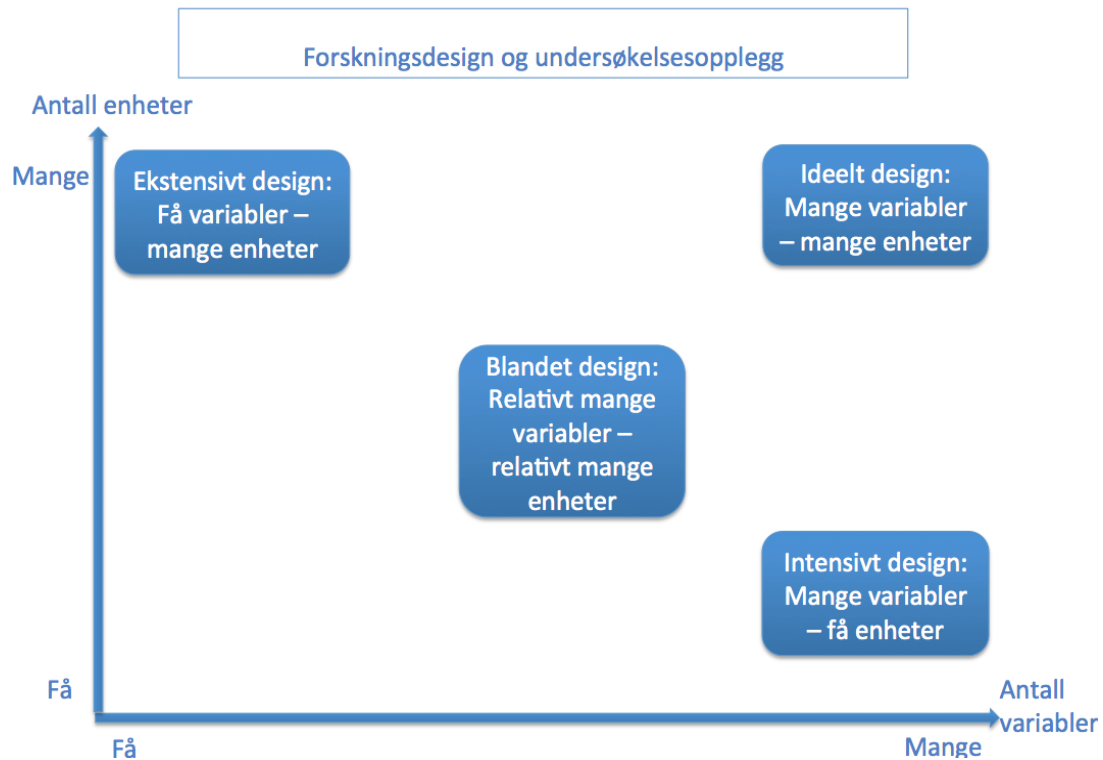
## **3.2 Forskningsdesign**

Et forskningsdesign er et rammeverk for innsamling og analyse av data.

Med utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmål, velger man forskningsdesign og metode for datainnsamling (Bryman & Bell, 2011). Det er viktig å benytte seg av det forskningsdesignet som fremskaffer relevant data på best mulig måte (Hair et al., 2007). I denne studien vil data være relevant dersom de bidrar til å beskrive hvilken kompetanse styret har, og hvordan styret arbeider. En forskning kan klassifiseres som et forklarende, eksplorerende eller beskrivende studie. Vår forskning er forklarende og har til hensikt og forklare hvordan styrets kompetanse påvirker måten styret arbeider på. Studien er formalisert og strukturert med klare forskningsspørsmål. Et slikt forklarende design blir utført som en deduktiv forskning, og innebærer at en går fra teori til empiri (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2011).

### **3.2.1 Intensivt design**

Etter å ha vurdert de ulike forskningsdesignene har vi valgt et intensivt design som ramme for vår studie. Vi mener dette er mest hensiktsmessig ut i fra vår problemstilling. Vi ønsker å gå i dybden av temaet vi har valgt og vi skal innhente kvalitative data. I et intensivt design går man i dybden gjennom å undersøke mange variabler, men relativt få enheter. Dette er i motsetning til et ekstensivt design som går i bredden og som søker få variabler men mange enheter. Å gå i dybden av et fenomen handler om at man vil få frem så mange nyanser og detaljer som mulig i selve fenomenet. Hensikten er å få frem et helhetlig bilde av fenomenet (Jacobsen, 2005).



Figur 9: Oversikt over ulike undersøkelsesopplegg (Jacobsen, 2005, s. 88)

### 3.2.2 Casedesign

*”Casestudie undersøker et fenomen i sin virkelige kontekst når grensene mellom fenomen ikke er tydelig” (Yin, 2003, s.13).*

I motsetning til andre undersøkelsesdesign som har et veldefinert problem, har ikke casestudier dette. En casestudie baserer seg på flere kilder til bevis, ved at forskeren kan kombinere observasjoner, ustrukturerte og strukturerte intervjuer med tilgjengelig sekundærdata (Blumberg, Cooper & Schindler, 2011). Dette gjør at man klarer å samle mye informasjon, og på den måten går i dybden av fenomenet. Dette gir også mulighet for å se problemet fra flere perspektiver. En kan oppdage mønstre og forskjeller, samt finne flere forklaringer enn ventet. Målet med casestudie er altså å få en dypere innsikt i problemet for å kunne utvikle forklaringer og teoretiske disposisjoner. Gjennom vår empiriske undersøkelse har vi studert et tidsaktuelt fenomen, altså hvordan kompetanse påvirker måten styret arbeider på. Dette

fenomenet har vi belyst gjennom en undersøkelse av fire bedrifter. De fire bedriftene kan sees på som fire ulike case som skal sammenlignes.

Innenfor casestudier skiller det mellom enkelt og flercasedesign. Et enkeltcasedesign anvendes dersom man får informasjon fra én enkelt enhet innenfor studien av et avgrenset system. Dersom man får informasjon fra én enkelt enhet innenfor studien av flere systemer benytter man seg av et flercasedesign (Johannessen et al., 2011).

Vår studie faller inn under den siste kategorien da vi får informasjon fra styret og daglig leder i fire ulike bedrifter. Fordelen med dette i forhold til enkeltcasestudier er at resultatene er sett på som mer robust (Yin, 2003). Yin (2003) påpeker videre at valg av case er viktig. Valget må enten baseres på at man forventer like resultater eller at man forventer kontraster i resultatene. Vår forventning er at styret med høy kompetanse arbeider ulikt i forhold til styret med lavere grad av kompetanse.

Innenfor studier knyttet til økonomiske problemstillinger skiller Ryan, Scapens & Theobald (2002) mellom fem ulike casetilnærminger: Beskrivende, illustrativ, eksperimentell, eksplorativ og forklarende. Ut i fra vår problemstilling og forskningsspørsmål er det forklarende design som er aktuelt. I en forklarende casestudie brukes teori til å forklare og forstå det spesifikke i stedet for å generalisere. Videre er forklarende casestudier nyttig når den tillater forskeren å skape troverdige forklaringer for en observert praksis (Ryan et al., 2002).

### **3.3 Metodevalg**

Valget av metode skal gi oss et systematisk og planmessig grunnlag for å besvare vår problemstilling og forskningsspørsmål. Metodevalg kan forklares som:

*”Hvordan vi skal gå frem for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, og ikke minst hvordan denne informasjonen skal analyseres, og hva den skal fortelle oss om samfunnsmessige forhold og prosesser. Det dreier seg om å samle inn, analysere og tolke data”* (Johannessen et al., 2011, s. 33).

Det er vanlig å skille mellom kvantitative og kvalitative metoder. Ved bruk av kvantitativ metode samler en inn målbar data uttrykt i mengde eller tall, slik at man kan generalisere funnene og bekrefte eller avkrefte en hypotese. Kvantitativ metode anbefales dersom man ønsker å beskrive hyppigheten eller omfanget av et fenomen. Kvalitativ metode går ut på å beskrive og forstå sammenhenger mellom ulike fenomen, der man går i dybden for å få en bredere forståelse. Denne tilnærmingen anbefales dersom man ønsker å få frem en nyansert beskrivelse av temaet (Jacobsen, 2005). Metoden benyttes dersom man undersøker et tema som det finnes lite kunnskap om (Gillham, 2005). I vår forskning ønsker vi å gå i dybden for å få innsikt i hvordan styret bidrar til å sikre at regnskapet de undertegner på er rettvise. Vi skal undersøke om det er noen sammenheng mellom styrets kompetanse og deres arbeid i forkant av signeringen. På bakgrunn av dette vil det være hensiktsmessig å bruke kvalitativ innsamlingsmetode i vår studie. Både regnskapsloven og aksjeloven har gitt en ramme av hva som forventes av styret og daglig leder, der det spesifiseres i rskl. § 3-5 at samtlige styremedlemmer, samt daglig leder skal underskrive årsregnskapet og årsberetningen. Ved innvendinger mot innholdet i årsregnskapet og årsberetningen må styremedlemmer og daglig leder underskrive med påtegnet forbehold. Dette innebærer at de selv må gjøre de undersøkelser som er nødvendig for å sikre at informasjonen er korrekt. Vi ønsker derfor å få kjennskap til hvilke undersøkelser styret gjør. Videre ønsker vi å få svar på styrets forståelse for ansvaret knyttet til signeringen av årsregnskapet og årsberetningen. Det er daglig leder som har ansvaret for utarbeidelsen av regnskapet og det er derfor interessant å se på hvordan samspillet mellom styret og daglig leder fungerer, samt hvordan rapporteringsstrukturen i bedriften er. For å få innblikk i dette har vi i vår forskning valgt å bruke samtaler i form av intervju for å få en dypere forståelse.

### **3.4 Utvalg**

Et utvalg og utvalgsprosessen kan defineres som følgende:

*”The process of sampling involves any procedure using a small number of items or*



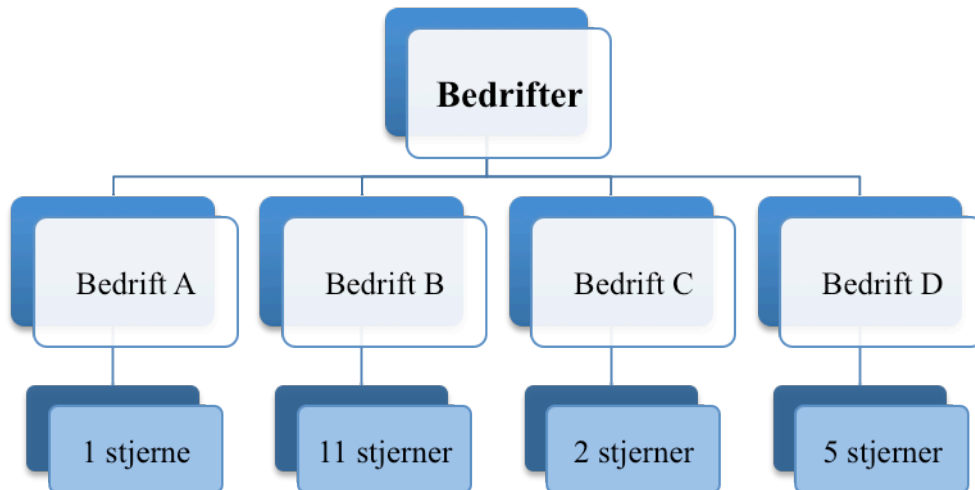
*parts of the whole population to make conclusions regarding the whole population. A sample is a subset or some part of a larger population” (Zikmund, 2000, s. 338).*

I vår studie ønsker vi å se nærmere på om kompetanse påvirker måten styret arbeider på i forkant av signeringen av årsregnskapet. Vi skal gjøre nødvendige undersøkelser for å kartlegge dette. På bakgrunn av det har vi benyttet et strategisk utvalg. Et strategisk utvalg kan forklares som et utvalg der forskeren selv bestemmer hvilken målgruppe forskningen skal innrette seg mot for å fremskaffe nødvendig data (Johannessen et al., 2011). Svakheten ved å velge et strategisk utvalg er at utvalget ikke representerer hele målpopulasjonen, og at funnene derfor er vanskelig å generalisere.

Vi har valgt fire bedrifter i Troms Fylke, der styreleder, et styremedlem og daglig leder skal intervjues. Grunnen til at vi har valgt å intervju tre stykker i samme bedrift er for å få en dypere forståelse av styrenes arbeid. I utvelgelsen av bedrifter har vi benyttet oss av Proff Forvalt [4], og brukt deres rangering som et grunnlag for å rangere styremedlemmenes kompetanse videre i studien.

Proff Forvalt rangerer personer i norsk næringsliv etter hvilken rolle de har. Det vil si om man er daglig leder, styreleder, styremedlem eller varamedlem. I rangeringen av styrer har Proff Forvalt også tatt hensyn til selskapenes omsetning og hvilke andre bedrifter personene er tilknyttet til. En person som har mange sentrale verv i selskaper med høy omsetning vil derfor bli høyere rangert enn en person med få verv i selskaper med lav omsetning. Rangeringen foregår etter antall stjerner, der tre er høyest og null er lavest. I skrivende stund er det totalt 1 123 594 personer med i rangeringen. Om lag 250 personer er rangert med tre stjerner, 2000 med to stjerner og ca. 10 000 med en stjerne. Rangeringen tar ikke hensyn til eierinteresse eller formell kompetanse, så dette er forhold vi håper å få svar på under intervjuene.

På bakgrunn av Proff Forvalt sin stjernering vil vårt utvalgte bestå av til sammen fire bedrifter. Vi har valgt bedrifter som representerer hver av de tre stjernekategoriene for å undersøke om det er ulikheter i deres arbeid.



Figur 10: Styrets samlede stjerner i hver enkelt bedrift

### 3.5 Datainnsamling

Vår datainnsamling består av primærdata gjennom intervjuer, og sekundærdata fra Proff Forvalt om selskapene, styremedlemmene og daglig leder.

#### 3.5.1 Primærdata

Blumberg et al. (2011) definerer primærdata som data som blir samlet inn av forskeren, med formål om å svare på forskningsspørsmål og problemstilling. I vår forskning skal vi benytte primærdata i form av intervju av styreleder, et styremedlem og daglig leder i fire bedrifter. Kvale & Brinkmann (2009, s. 23) forklarer intervju som:

*”Et vekselspill mellom de som vet, og det som vites mellom de som konstruerer kunnskap, og kunnskapen som blir konstruert”.*

Med dette kan det sies at intervjueren har den teoretiske forståelsen, mens respondentene har de praktiske erfaringene av fenomenene som forskningen belyser. Med utgangspunkt i dette, skal spørsmålene fungere som broer mellom teori og empiri, og kompetansen til intervjueren og respondenten blir koblet sammen.

I følge Gillham (2005) er intervju en av de mest effektive og beste metodene for utforskning av fenomener i et casesdesign. Ved å benytte intervju er det mulighet til å få svar på det studien vår belyser. Det er i tillegg mulig å kartlegge latente konflikter eller motstridende elementer. Personlig intervju der man møtes ansikt til ansikt er positivt da det skapes et lettere klima av fortrolighet, noe som er vanskelig via telefon eller internett. Ved personlig intervju får man også muligheten til å fange opp respondentens holdninger. Det finnes tre ulike intervjuformer: åpne og ustrukturerte intervjuer, halvstrukturerte intervjuer og standardiserte intervjuer. Åpne og ustrukturerte intervjuer er uformelle og har åpne spørsmål. Tema er bestemt av forskeren på forhånd, men spørsmålene blir tilpasset til den enkelte intervjusituasjon. I halvstrukturerte intervjuer legges en overordnet intervjuguide til grunn, der spørsmål, temaer og rekkefølge kan varieres. Denne intervjuformen blir ofte benyttet i casestudier. Den anvendes hvis en har kunnskap og teori som omhandler temaet man ønsker å undersøke, men er interessert i å få nye synsvinkler fra respondenten (Andersen, 1997). I et standardisert intervju er det på forhånd bestemt et fast oppsett med både spørsmål og tema, og det er utarbeidet faste svaralternativer som forskeren krysser av på (Johannessen et al., 2011). I vår forskning blir halvstrukturerte intervjuer lagt til grunn, da vi ønsker å bruke en utformet intervjuguide med fastsatte temaer og underordnede spørsmål for å få svar på våre forskningsspørsmål og problemstilling.

### **3.5.2 Sekundærdata**

I denne studien blir det benyttet sekundærdata til å innhente informasjon om selskapene, styremedlemmene og daglig leder. Sekundærdata defineres som:

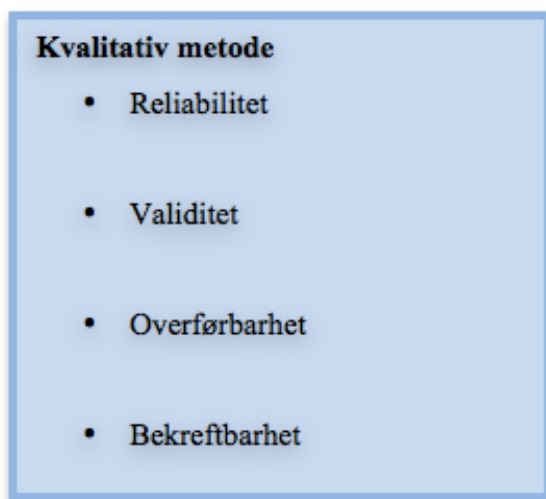
*”Data that have been previously collected for some purpose other than the one at hand” (Zikmund, Babin, Carr & Griffin, 2010, s. 161).*

Sekundærdata er altså data som allerede er innsamlet og analysert av andre. Det er knyttet usikkerhet til kvaliteten av dataene da de er bearbeidet av andre, og det må derfor gjøres en kritisk vurdering av disse dataene. Vi har brukt data fra Proff Forvalt. Proff Forvalt leverer oppdaterte opplysninger innen kreditt- og markedsinformasjon.

De har vært distributør for Brønnøysundregistrene siden 1991, og vi anser de derfor som relevant og troverdig.

### 3.6 Evaluering av metode

Det er nødvendig å evaluere kvaliteten på studiens drøftinger og konklusjoner. Styrker og svakheter ved studien må identifiseres for å unngå at de gjør utslag på studiens resultater. Det blir anbefalt at alle som gjennomfører en forskningsprosess foretar en evaluering av forskningens metodevalg og kvaliteten på data som er innhentet (Johannessen et al., 2011). Innenfor kvalitativ forskning benyttes det fire begreper for å sikre kvaliteten: reliabilitet, validitet, overførbarhet og bekreftbarhet.



Figur 11: Evalueringskriterier i kvalitativ metode

#### 3.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet uttrykker datamaterialets pålitelighet (Grønmo, 2004). Dette innebærer at all data som er samlet inn, bearbeidet og brukt i studien skal være pålitelig.

*”Forskeren kan styrke studiens pålitelighet ved å gi en inngående beskrivelse av konteksten, ved å gi en åpen og detaljert framstilling av framgangsmåten under hele forskningsprosessen” (Johannessen et al., 2011, s. 244).*

Pålitelighet handler om i hvilken grad man kan stole på resultatene som presenteres. En undersøkelse som er pålitelig skal kunne gjennomføres på nytt, der resultatet blir tilnærmet likt. Kravet er derfor at en beskriver studiens fremgangsmåte nøye. Denne forskningen bygger i hovedsak på primærdata i form av intervju. Fordelen med primærdata og intervjuene som vi har utført, er at dataene ble samlet inn spesielt for vår undersøkelse. Ettersom vi brukte en halvstrukturert intervjuguide med sentrale temaer for vår overordnede problemstilling sikret vi i denne studien større grad av pålitelighet enn ved et ustrukturert intervju. Sekundærdata fra Proff Forvalt, som ble brukt som et utgangspunkt før vår kompetanserangering er ikke samlet inn av oss, og det må derfor stilles spørsmål ved kildens pålitelighet. Det er vanskelig å finne sekundærdata som er tilpasset studiens tema og problemstilling. Vi stilte derfor respondentene spørsmål som vi mente ville hjelpe oss å belyse deres kompetanse, da sekundærdata vi brukte ikke ga nok informasjon om dette.

### **3.6.2 Validitet**

Validitetskravet innebærer at empirien skal være gyldig og relevant. Gyldighet og relevans innebærer at vi faktisk måler det vi ønsker å måle og at det som er blitt målt oppfattes som troverdig. Det som blir undersøkt hos et utvalg skal gjelde for hele populasjonen (Jacobsen, 2005). Validitet blir definert som:

*”Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåte og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten. Teoretiske funn, begrepsmessig klarhet og metodiske vurderinger inngår i slike diskusjoner”* (Johannessen et al., 2011, s. 244).

Dersom studien er valid betyr det at det er sammenheng mellom fenomenet som blir undersøkt og det datamaterialet som er blitt samlet inn. Det finnes flere skjevheter og metodefeil som kan påvirke kvaliteten på en undersøkelse, og det er derfor viktig å være klar over disse når man foretar en kvalitetsvurdering på arbeidet som er blitt gjort (Johannessen et al., 2011). Når det gjelder utvalget av respondenter er det flere faktorer som påvirker troverdigheten til dataene. Det kan oppstå klassifiseringskjevheter ved at det velges respondenter som ikke er egnet til å belyse problemstillingen. Vi foretok derfor en strategisk utvelgelse av bedrifter og

styremedlemmer for å kontrollere skjevhetene. I utvelgelsen sørget vi for å få et representativt utvalg av egnede respondenter. Dette bidro til å begrense utvalgsskjevheten og sikret at alle respondentene var i stand til å gi oss nødvendig informasjon rundt oppgavens problemstilling. Videre kan det i en kvalitativ undersøkelse oppstå en intervju-effekt som gjør at troverdigheten til studiens data svekkes. Dette innebærer at den som intervjuer påvirker respondentens svar enten gjennom kroppsspråk, antrekk, stemmeleie eller holdninger (Johannessen et al., 2011). Vi prøvde å unngå dette så langt det var mulig ved å møte respondentene med en åpen holdning for å unngå å påvirke deres svar. En siste faktor som er med på å påvirke troverdigheten til dataene er hvordan informasjonen bearbeides etter intervjuet. Ettersom det var vi som bearbeidet informasjonen etter intervjuet vil dataene til en viss grad være subjektive. For å utføre en troverdig gjenvinning av svarene fra intervjuene, transkriberte vi hvert enkelt intervju rett etter vi hadde gjennomført det, for å sikre at informasjonen og alle tanker og aspekter ved intervjuene ble nedskrevet.

### **3.6.3 Overførbarhet**

Overførbarhet innebærer at resultatet fra studien skal kunne overføres til liknende fenomener. I kvalitative undersøkelser ønsker man å overføre kunnskap i stedet for å generaliserer den. En undersøkelses overførbarhet innebærer at en skal lykkes med å etablere begreper, beskrivelser, fortolkninger og forklaringer som kan være til nytte på andre områder enn det som studeres (Johannessen et al., 2011). I vår undersøkelse handler overførbarhet om hvorvidt resultatene fra de fire bedriftene i utvalget vårt, kan sies å gjelde for andre bedrifter. På grunn av begrensninger i studien vil det ikke være mulig å generalisere funnene. Likevel vil resultatene fra forskningen kunne si noe om det overordnede arbeidet som gjøres i alle bedrifter, da både omfang av styrearbeid, samspill mellom styret og daglig leder, rapporteringsstruktur og ansvar er noe som finner sted i alle bedrifter.

### **3.6.4 Bekreftbarhet**

Bekreftbarhet er det siste kriteriet for å sikre kvalitet i studien. Begrepet innebærer å sikre at funnene i forskningsprosessen er et resultat av forskningen, og ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger (Johannessen et al., 2011). Dette betyr at andre forskere skal komme frem til samme resultat dersom forskningen gjentas.

Objektivitetskravet er overholdt i dette studiet da vi har hatt en nøytral holdning til temaet. Vi har vært kritisk og upartisk, og forsøkt å gi et detaljert bilde på hvilke fremgangsmåter vi har valgt i forskningsprosessen.

### **3.7 Begrensninger**

Det er begrensninger knyttet til studien som er nødvendig å diskutere. Vi har valgt å benytte oss av flercasestudier. Slike studier bør utføres over tid for å gi mer troverdige resultater. Det kan tenkes at styrets arbeid vil være varierende ut i fra situasjonen bedriften er i, slik at en studie over lengre tid vil kunne gi resultater som varierer fra våre resultater. Vår styrke er at vi var ferdig med innsamling av data i en tidlig fase av studien, noe som bidro til at vi fikk god tid til å reflektere over funnene. Siden vi er to stykker mener vi i tillegg at dette er med på å styrke vurderingen av dataene. En annen begrensning er utvalget. I forhold til antall bedrifter i Norge er utvalget vårt lite. Dette gjør at det ikke vil være mulig å generalisere funnene. Vi har likevel intervjuet 12 personer i fire ulike bedrifter. Utvalget vårt består av styre med relativt høy kompetanse. Vi har likevel vært nødt til å rangere kompetansen til styrene. Dette har medført at styrene har blitt rangert fra lav til høy grad av kompetanse. Det er derfor viktig å nevne at et styre som i vårt utvalg er blitt rangert lavt, kan i et annet utvalg blir rangert annerledes.

Vi har valgt å benytte oss av intervju som metode. Det vil si at studien er basert på enkeltmenneskets subjektive oppfatninger. Dette betyr at vi må stole på det respondentene har uttalt seg om i intervjuene. For å skape ærlighet rundt intervjuene prøvde vi å skape tillit til oss som intervjuere slik at intervjuobjektene følte at de kunne snakke åpent og ærlig. En fare er at man kan få fabrikkerte svar som en følge av at respondentene er redd for å skade sitt eget og bedriftens omdømme. Dette

prøvde vi å motvirke ved å garantere for deres anonymitet i tillegg til at vi prøvde å ikke virke dømmende.



## 4 Resultater

I dette kapittelet presenterer vi funnene i studien. Resultatene kommer i hovedsak fra primærdata som er samlet inn ved intervju. Vi har også benyttet sekundærdata fra Proff Forvalt. Vi har brukt deres stjeranerangering av styrene i de ulike bedriftene som et utgangspunkt for valg av bedrifter, samt som et overordnet sammenligningsgrunnlag før vi rangerte kompetansen i de ulike styrene. Vi har besluttet å ikke navngi bedriftene i utvalget da de ønsker å være anonyme.

Utvalget vårt består av fire bedrifter i Troms Fylke. Siden bedriftene som nevnt ønsket å bli anonymisert har vi valgt å benevne de som bedrift A, bedrift B, bedrift C og bedrift D. Styreleder, daglig leder og et styremedlem i hver bedrift er blitt intervjuet, og det er resultatene fra disse intervjuene som blir presentert i dette kapittelet.

### 4.1 Presentasjon av de ulike bedriftene

Dataene som her blir presentert er hentet fra Proff Forvalt og er fra regnskapet som er avlagt i 2011.

#### **Bedrift A:**

Omsetning:	91,7 millioner kroner
Total kapital:	29 millioner kroner
Egenkapital andel:	25 %
Antall styremedlemmer:	5 + 1 varamedlem

Et styremedlem og et varamedlem er eier av bedriften. I tillegg er daglig leder eier.

#### **Bedrift B:**

Omsetning:	182 millioner kroner
Total kapital:	105 millioner kroner
Egenkapital andel:	22,2 %
Antall styremedlemmer:	7

En av eierne er styremedlem. Styreleder har også en liten eierandel. I tillegg representerer to av styremedlemmene et av eierselskapene.

**Bedrift C:**

Omsetning:	212 millioner kroner
Total kapital:	66,9 millioner kroner
Egenkapital andel:	55,7 %
Antall styremedlemmer:	3

Daglig leder og styreleder eier bedriften. Daglig leder er i tillegg styremedlem.

**Bedrift D:**

Omsetning:	293,8 millioner kroner
Total kapital:	477,8 millioner kroner
Egenkapital andel:	-2,4 %
Antall styremedlemmer:	4

De fire styremedlemmene eier bedriften. Den ene eieren er i tillegg daglig leder og styremedlem.

## **4.2 Styrenes kompetanse**

På bakgrunn av sekundærdata prøvde vi på forhånd å kartlegge kompetansen til styrene vi ønsket å intervju. Vi tok utgangspunkt i Proff Forvalt sin stjernevergning av styremedlemmer. Rangeringen er nærmere forklart under kapittelet om metode. I intervjuene spurte vi de enkelte intervjuobjektene om deres utdanning, bakgrunn og tidligere styreerfaring. Dette er forhold som vi ut i fra vår teori mener er en del av deres samlede kompetanse i forhold til styrearbeid. I tillegg fikk vi, ved hjelp av intervjuobjektene, kartlagt resten av styrets kompetanse.

### **Bedrift A**

I Proff Forvalt sin stjeranerangering for styremedlemmer har dette styret til sammen en stjerne. Styreleder er utdannet innenfor sosiologi, markedsføring og ledelse. Han har lang erfaring som banksjef, og er i dag gått av med pensjon. Han har vært 11 år i styret og dette er det eneste styrevervet han har hatt. Styremedlemmet vi intervjuet er utdannet ingeniør og har 10 års ledererfaring. Han har vært fire år i styret og har i tillegg erfaring fra styreverv i borettslag. I tillegg til disse sitter det en økonom og en advokat i styret. Disse er valgt inn med bakgrunn i sin kompetanse og har ikke eierinteresser i bedriften. Det siste styremedlemmet er eier og blir av intervjuobjektene beskrevet som selger.

### **Bedrift B**

Dette styret får i Proff Forvalt sin stjeranerangering til sammen 11 stjerner. Styreleder er utdannet sivilingeniør og er i dag profesjonell styrearbeider. Han har rundt 20 styreverv per d. d. og har hatt rundt 50 styreverv de siste 30 årene. Styremedlemmet vi intervjuet er utdannet lærer, og har videreutdanning innen ledelse og coaching. Han holder for tiden på med doktorgrad innenfor ledelse. Han har tidligere erfaring som daglig leder i privat næringsliv og som direktør i et større forbund. Styremedlemmet har tre styreverv og rundt 10 års erfaring fra styrearbeid. Videre består styret av to siviløkonomer som representerer et av eierselskapene. To medlemmer er valgt inn fra de ansatte og har fagkunnskap i bransjen som bedriften er i. Det siste medlemmet er eier av bedriften. Han har ingen formell utdanning utover videregående skole, men har jobbet i næringslivet i 25 år som eier, leder og styremedlem.

### **Bedrift C**

Styret i bedrift C får i Proff Forvalt sin stjeranerangering to stjerner. Styreleder er utdannet økonom og har 35 års styreerfaring. Daglig leder er også styremedlem. Han har vært i bransjen som eier og daglig leder i over 30 år. Han er utdannet ingeniør og har tillegg tre års utdanning innen økonomi og administrasjon. Det siste styremedlemmet er hentet inn som eksternt medlem. Han er utdannet økonom, og har 30 års styreerfaring.

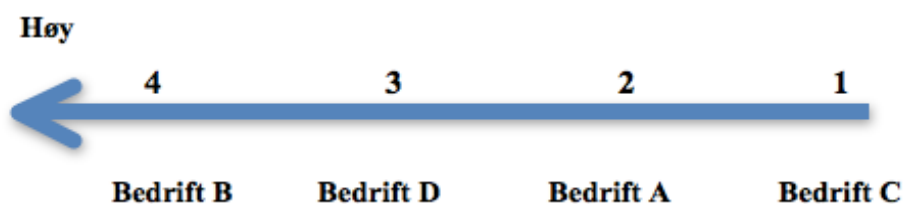
## **Bedrift D**

Styret i bedrift D får i Proff Forvalt sin stjernering fem stjerner.

Styreleder er utdannet statsautorisert revisor og har de siste 15 årene jobbet som profesjonell styrearbeider. Han har tidligere vært daglig leder i et revisjonsselskap og har i dag rundt 30 styreverv. Styremedlemmet vi intervjuet har ingen formell utdanning utover videregående skole. Han har rundt 25 års erfaring som leder, eier og styremedlem i næringslivet. Daglig leder er styremedlem i denne bedriften. Han har ingen formell utdanning utover videregående skole og karakteriserer seg selv som selger og gründer. Han har ingen tidligere styreverv. Det siste styremedlemmet er utdannet siviløkonom. I følge styreleder har alle medlemmene 15-25 års praksis fra næringslivet.

## **Vår vurdering av styrenes kompetanse**

Ut i fra vår vurdering er bedrift B den bedriften med høyest kompetanse i styret. De scorer høyt på styrescoren og de har flere personer med forskjellig type høyere utdanning. I tillegg har flere i styret lang erfaring innen styrearbeid og ledelse av bedrifter. Bedrift D har også etter vår vurdering høy kompetanse, men dog noe lavere enn bedrift B. De scorer også lavere på styrescoren. To av medlemmene har høyere relevant utdanning innenfor økonomi og regnskap, og alle medlemmene har bred erfaring fra næringsliv og styrearbeid. Bedrift A scorer lavere på styrescoren, med bare en stjerne. Flere i styret har erfaring fra nåværende og tidligere styreverv, men ikke like bred erfaring som bedrift B og D. Styret er sammensatt av flere personer med høy utdanning blant annet innenfor økonomi, regnskap, ingeniør og juss. Styret i bedrift C har to stjerner i styrescoren. Styret består bare av tre personer hvorav to er eiere. Alle styremedlemmene er utdannet innenfor økonomi og har over 30 år med styreefaring. Til tross for dette er de rangert lavest i vårt utvalg. Grunnen til dette er at de er få styremedlemmer med relativt lik kompetanse.



Figur 12: Styrenes kompetanse

Figuren viser styrenes kompetanse på en skala fra en til fire, der fire er høyest. Informasjon fra Proff Forvalt, bakgrunn, erfaring fra andre styrer og utdanning har blitt hensyntatt i rangeringen.

## 4.3 Styresammensetning og uavhengighet

### 4.3.1 Sammensetning

I følge NUES bør styret sammensettes slik at ethvert styremedlem både har kompetanse og tid til å utføre sitt styreverv. Det bør også være en variasjon i styremedlemmenes bakgrunn og kompetanse. Etter å ha avdekket de enkelte styremedlemmenes kompetanse og bakgrunn syntes vi det kunne vært nyttig å spørre det enkelte styremedlemmet og styreleder hvorvidt de var fornøyd med styrets sammensetning.

**Bedrift A:** Styret i bedrift A var fornøyd med styrets sammensetning og mente de komplementerte hverandre. De mente at kompetansen styret har er riktig i forhold til bransjen bedriften er i. Videre poengterte de at de var skikket til møte bedriftens utfordringer, men at gjennomføringen av oppgaver kunne gå litt tregt.

**Bedrift B:** Styret i bedrift B var også fornøyd med sammensetningen av styret. De mente de hadde en helhetlig forståelse innad i styret om hva som var deres oppgaver, selskapets utvikling og eiernes interesser. De uttrykte i tillegg at de hadde komplementær kompetanse innenfor bransjen, organisasjon, ledelse og forretningsmessige forhold.

**Bedrift C:** I bedrift C følte de at styret hadde den sammensetningen som var nødvendig for at de skulle være et organ som bidro til overordnede beslutninger og styring av bedriften i riktig retning. Styreleder påpekte at de i tillegg hadde et eksternt medlem som kunne bidra med synspunkter uavhengig av eierne.

**Bedrift D:** I bedrift D var de delvis fornøyd med styrets sammensetning. De mente at den ikke var optimal med tanke på at alle eierne var med i styret. I den sammenheng hadde det vært diskutert å få inn et eksternt styremedlem med tanke på uavhengighet. Men de følte samtidig at det ikke var nødvendig i kraft av den kompetansen de besatt.

### 4.3.2 Uavhengighet

I følge NUES anbefalingen bør minimum to av styremedlemmene være uavhengig av selskapets hovedaksjonærer. Flertallet av medlemmene bør også være uavhengig av ledende ansatte. Tanken bak dette er for det første å skape tillit i markedet og for det andre å ivareta minoritetseiernes interesser. En tredje faktor er at styret skal kunne foreta en selvstendig vurdering av avtaler bedriften måtte inngå, og av ledende ansatte. På bakgrunn av dette valgte vi å spørre respondentene hvorvidt de mente at uavhengigheten i styret var ivaretatt.

**Bedrift A:** Styret i bedrift A består av fire eksterne styremedlemmer i tillegg til en eier. Ut i fra dette mente de at uavhengigheten var tilstrekkelig og at de som eksterne kunne se på bedriften med et kritisk blikk utenfra. Videre mente de at de sterke personlighetene i styret la premisser for hvordan ting skulle foregå. Dette gjorde at saker ikke kunne bestemmes uten at de var diskutert i styret.

**Bedrift B:** I denne bedriften er to av syv styremedlemmer personlige eiere. To av de andre styremedlemmene er ansatt hos en bedrift som er eier, og representerer den. Ut i fra dette påpekte styrelederen at uavhengigheten ikke var som man ville kunne forvente i et børsnotert selskap, men at de var mer opptatt av å ivareta kontrollfunksjonen. Et av styremedlemmene mente at spørsmålet var relevant, men syntes samtidig at de var godt representert med uavhengige i styret som også utfordret eierskapet. Det ble videre påpekt at det var ”høyt under taket” i styrerommet.

**Bedrift C:** To av tre styremedlemmer er eiere i bedrift C. Dette var et bevisst valg fra eiernes side, og de er også representert lignende i alle selskapene i konsernet. De valgte å gjøre dette for å videreformidle kulturen de sto for. De påpekte samtidig at det var bra å ha et eksternt styremedlem som kunne tilføre noe, både positivt og negativt. Styreleder hevdet at det kanskje burde vært et eksternt medlem til.

**Bedrift D:** Denne bedriften består av et styre med kun eiere. De mente på bakgrunn av dette at styret ikke var uavhengig. De hadde diskutert å hente inn eksterne medlemmer, men mente at kompetansen og kraften som de eksisterende styremedlemmene hadde gjorde at dette ikke var nødvendig.

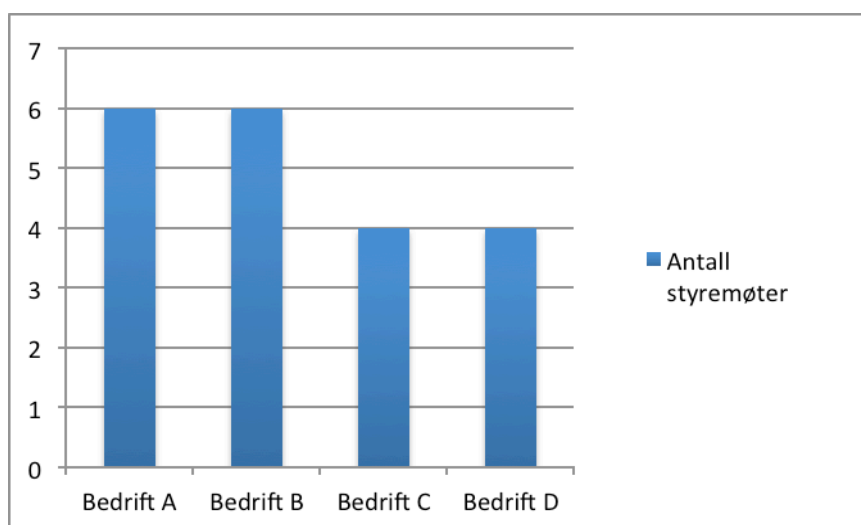
**Tabell 1: Styrenes uavhengighet**

	Uavhengighet	
	Tilstrekkelig	Utilstrekkelig
<b>Bedrift A</b>	✓	
<b>Bedrift B</b>	✓	
<b>Bedrift C</b>		✓
<b>Bedrift D</b>		✓

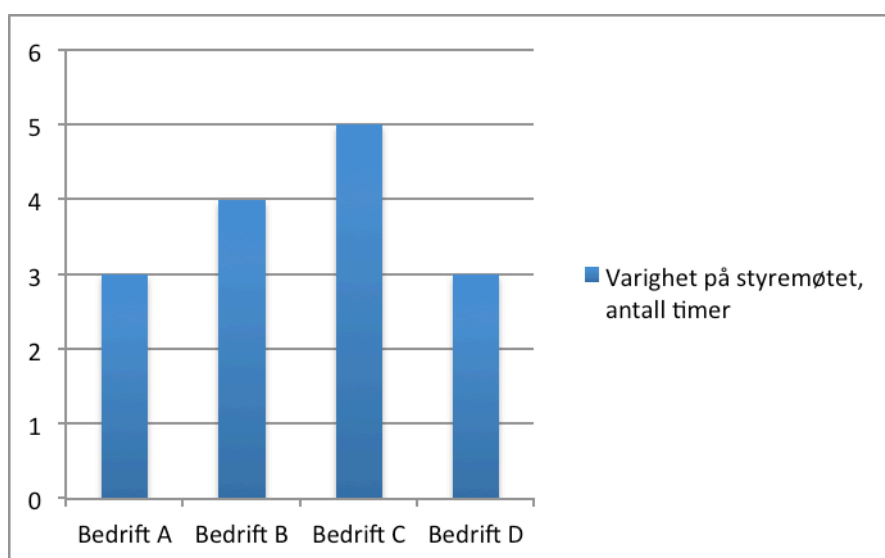
#### 4.4 Omfanget av styrearbeidet

For å vurdere hvordan styret arbeider i forkant av signering av årsregnskap og årsberetning var det naturlig å se på omfanget av styrearbeidet i de fire bedriftene. Vi ønsket å kartlegge hvordan styret arbeidet gjennom året. På bakgrunn av dette stilte vi spørsmål om hvor ofte de hadde styremøter, og varigheten på disse. Videre ble det stilt spørsmål om hvor lang tid i forveien saksliste og saksdokumenter ble sendt ut, og om de hadde utarbeidet en plan for styrearbeidet.

Figur 13 viser antall styremøter i året for hver bedrift og figur 14 viser varigheten på styremøtene.



Figur 13: Antall styremøter i året



Figur 14: Varighet på styremøter

På spørsmål om hvor lang tid i forveien daglig leder sendte ut saksliste og saksdokumenter var det varierende svar mellom bedriftene. Svarene som gikk igjen var en uke før, men bedrift A skilte seg ut da de kunne få overlevert saksliste og saksdokumenter kun en dag før styremøtet. Styremedlemmet i bedrift C hevdet også at fristen på en uke før ikke alltid ble overholdt.



På spørsmål om styrene hadde en plan for styrearbeidet gjennom året, svarte to av fire bedrifter at det hadde de. Styrene i bedrift A og bedrift D hadde fastsatt en plan året i forkant, for når møtene skulle avholdes og hvilke saker som skulle bli behandlet. Bedrift B og C hadde ikke utarbeidet en slik plan for dette året, og dato for neste styremøte ble fastsatt på møtet. På bakgrunn av dette poengterte styreleder i bedrift B at de ikke hadde vært flinke nok når det gjaldt utforming av en plan for styrearbeidet. Dette ble bekreftet av det ene styremedlemmet da han uttrykte at det lå forbedringspotensial i styreplanen.

**Tabell 2: Plan for styrearbeidet**

	<b>Bedrift A</b>	<b>Bedrift B</b>	<b>Bedrift C</b>	<b>Bedrift D</b>
<b>Plan for styrearbeidet</b>	✓			✓

## **4.5 Samspillet mellom styret og daglig leder**

Et viktig poeng i teoridelen er at styret er pliktig til å påse at regnskapet og bedriften for øvrig er under betryggende kontroll. Daglig leders oppgave er å sørge for dette. På bakgrunn av dette var det interessant å undersøke hva styret gjorde for å overholde denne plikten, samt hvordan samspillet mellom styret og daglig leder fungerte i bedriftene.

### **4.5.1 Instruks for daglig leder**

Det er styrets oppgave å føre tilsyn med den daglige ledelsen. Styret kan fastsette instruks for daglig leder, jf. asl. § 6-13. Det er ingen plikt, men det kan være nødvendig for at styret skal kunne ivareta sin tilsynsfunksjon. På bakgrunn av dette var det interessant å undersøke om styrene i de ulike bedriftene hadde fastsatt en slik instruks for daglig leder, til tross for at det ikke er en plikt.

**Bedrift A:** Styreleder i bedrift A fortalte at det i utgangspunktet var fastsatt en instruks for daglig leder, men at han ikke hadde sett denne på 11 år. På spørsmål om

instruksen inneholdt fastsatte arbeidsoppgaver fikk vi følgende svar hos respondenten: *”Vi fastsetter ikke arbeidsoppgaver til daglig leder, det vil være helt feil. Det riktige vil være å sette noen resultatmål på hvor mye vi skal ha igjen på det vi investerer og på en annen side fastsette hvordan investeringen skal utføres”*. Til tross for at styreleder poengterte at de hadde en instruks, kjente ikke styremedlemmet til dette. Han påpekte derimot at det burde blitt fastsatt en instruks for daglig leder, fordi instruksen ville fungert som et styringsverktøy og dokumentasjon på at de hadde etablert intern kontroll.

**Bedrift B:** Styret i bedrift B hadde fastsatt en instruks for daglig leder. Instruksen omhandlet daglig leders arbeidsoppgaver, rettigheter og plikter. Daglig leder påpekte at han i tillegg fikk tildelt oppgaver utover de som var fastsatt i instruksen på hvert styremøte.

**Bedrift C:** Denne bedriften skilte seg ut på dette spørsmålet da de ikke hadde utformet noen instruks for daglig leder.

**Bedrift D:** Styret i denne bedriften hadde fastsatt en klar instruks for daglig leder. Instruksen inneholdt arbeidsoppgaver, rapportering, plikter og rettigheter. Styreleder påpekte at de hadde slurvet litt med å følge den opp, men at dette skyldtes at bedriften var så innarbeidet at alt gikk automatisk. Det ble videre hevdet at daglig leder hadde faste rammer å arbeide innenfor. Daglig leder fikk også tildelt nye arbeidsoppgaver fra møte til møte dersom det var behov for det.

Tabell 3: Instruks for daglig leder

	Bedrift A	Bedrift B	Bedrift C	Bedrift D
Instruks for DL		✓		✓

#### 4.5.2 Daglig leders forberedelser før styremøtene

Det er daglig leder som forbereder saker til styremøter. På spørsmål om respondentene syntes at daglig leder gjorde tilstrekkelige forberedelser før møtet var

det kun bedrift A som viste misnøye. Et styremedlem uttrykte misnøye rundt måten regnskapet ble fremlagt på, og ønsket en grafisk fremstilling av bedriftens utvikling med kommentarer, og ikke kun tall. Styreleder i samme bedrift bekreftet at det hadde vært kritikk fra styremedlemmene på at det ikke ble gitt ut nok dokumenter. Han poengterte videre at han sammen med daglig leder avtalte hvilke type dokumenter de skulle sende ut i forkant av styremøtene, men at daglig leder ikke alltid hadde god nok kapasitet til å gi den informasjon styremedlemmene krevde.

Samtlige andre bedrifter var fornøyd med daglig leders forberedelser, men alle hevdet at det var rom for forbedring. Forbedringen de ønsket seg gikk på at sakene kunne vært mer gjennomarbeidet og kommet tidligere frem til styret. De ønsket også skriftlige kommentarer til sakene som ble lagt frem, og styreleder i bedrift B mente de måtte bli flinkere til å se fremover å legge planer.

#### **4.5.3 Daglig leders orientering om daglig drift**

På bakgrunn av styrets tilsynsansvar ovenfor daglig leder og bedriftens virksomhet for øvrig har vi spurt respondentene om daglig leder ga styret orientering om den daglige driften, og eventuelt hvor ofte de fikk underretning utenom styremøtene.

I Bedrift A ble styret kun orientert på styremøtene. Styrene i bedrift B og C ble orientert om den daglige driften en gang i måneden, mens bedrift D hadde ingen fast rutine på det. Det kunne variere fra ukentlig til en gang hver andre måned. I tillegg påpekte det ene styremedlemmet at han selv oppsøkte daglig leder for å få utfyllende informasjon. I bedrift B sendte daglig leder månedlig ut en virksomhetsrapport der orientering om den daglige driften var inkludert. I samtlige bedrifter hadde styreleder tilgang til det meste av informasjon, og tettere kontakt med daglig leder enn det resten av styremedlemmene hadde.

**Tabell 4: Orientering om daglig drift**

	<b>Bedrift A</b>	<b>Bedrift B</b>	<b>Bedrift C</b>	<b>Bedrift D</b>
<b>Orientering om daglig drift utenom styremøter</b>		✓	✓	✓

#### 4.5.4 Utilstrekkelig informasjon fra daglig leder

Dersom underretningen styret får fra daglig leder ikke er tilstrekkelig har styret en plikt til å innhente ytterligere opplysninger. Det var derfor interessant å spørre de ulike respondentene om det hadde vært situasjoner der de ikke hadde fått tilstrekkelig informasjon og hva de eventuelt foretok seg da.

**Bedrift A:** I denne bedriften uttrykte styret misnøye angående informasjonen de fikk fra daglig leder. Det ene styremedlemmet i bedriften uttalte følgende:

*”Vi har ikke fått den informasjonen vi har bedt om etter vi skiftet regnskapssystem, og det nærmer seg et punkt der vi må innhente eksterne krefter slik at vi får den informasjonen vi trenger og dermed kontroll på regnskapet”.* Styreleder i bedriften påpekte også det samme, og var klar over at regnskapsinformasjonen hadde vært både utilstrekkelig og uforståelig.

**Bedrift B:** Styret i denne bedriften forklarte at det kunne forekomme at informasjonen ikke var tilstrekkelig, men at de da tok kontakt med daglig leder å ba om utfyllende informasjon. De ble da ytterligere informert gjennom et eget møte. Daglig leder i bedriften påpekte at han alltid måtte redegjøre muntlig og svare på spørsmål fra styret i tillegg til det skriftlige materialet han leverte.

**Bedrift C:** I denne bedriften opplyste styret at det ikke hadde vært situasjoner der de følte at informasjonen de fikk fra daglig leder var utilstrekkelig.

**Bedrift D:** Styret i bedrift D forklarte at det var situasjoner der de følte de ikke fikk tilstrekkelig informasjon fra daglig leder. Styreleder i bedriften ga inntrykk av at han var aktiv og detaljert, og derfor oppsøkte daglig leder ofte angående områder han ønsket mer informasjon om. Han påpekte også at han gikk gjennom rapporter og regnskap på en strukturert måte.

#### 4.5.5 Styrets undersøkelser

Styret har en plikt til å iverksette undersøkelser der de finner det nødvendig for å utføre sin forvaltningsoppgave. Vi stilte derfor spørsmål om hvilke undersøkelser de gjorde dersom informasjonen de fikk fra daglig leder var mangelfull eller uklar.

**Bedrift A:** Styret i denne bedriften hadde fått regnskapsrapportering fra daglig leder som hadde vært uklar. De hadde derfor brukt mye tid på dette og egne undersøkelser hadde blitt gjort. Det ble også diskutert om de skulle benytte seg av revisor for å få kontroll på regnskapssystemet, men dette var foreløpig ikke blitt vedtatt i styret.

**Bedrift B:** I bedrift B påpekte styreleder at de ikke foretok egne undersøkelser, men at de tok kontakt med daglig leder å ba han utdype forhold de syntes var uklar.

**Bedrift C:** Styret i bedrift C svarte at de aldri hadde opplevd at det var problemer med å forstå det de hadde fått formidlet av regnskapsinformasjon.

**Bedrift D:** Både styreleder og det ene styremedlemmet vi intervjuet i bedrift D uttalte at de tok kontakt med daglig leder umiddelbart om informasjonen de fikk var uklar. Det ene styremedlemmet tilføyde at *”det er min plikt som styremedlem å holde meg orientert. For at jeg skal kunne ta beslutninger trenger jeg gode grunnlag å ta det på. Jeg gir meg aldri”*.

#### 4.6 Rapporteringsstruktur

For at styret skal kunne overholde sine plikter etter aksjelovens §§ 6-12 og 6-13 er de avhengig av å få informasjon fra daglig leder. Denne informasjon får de blant annet gjennom rapportering. Det er daglig leder som har ansvaret for rapporteringen til styret. Vi prøvde derfor å finne ut omfanget av rapporteringen og hvilke typer rapporter styret fikk fra daglig leder.

**Bedrift A:** Styret i bedrift A krevde ingen rapportering fra daglig leder utenom styremøtene. De rapportene styret fikk på styremøtene var budsjett og

regnskapsrapporter med nøkkeltall som blant annet omhandlet varelagertid, omløpstid og ukurans. Et av styremedlemmene påpekte at de hadde bedt om bredere rapportering angående nøkkeltall, på grunn av at de nå ikke hadde kontroll på at administrasjon gjorde det de skulle. Det ble videre påpekt at rapporteringen var mangelfull i forhold til styrets behov, men at balansegangen mellom tillit og mistillit gjorde det vanskelig å klage. Regnskapet ble rapportert på styremøtene. Tilhørende kommentarer angående hva som lå bak tallene ble gitt i muntlig format.

**Bedrift B:** I bedrift B krevde styret månedlig rapportering fra daglig leder gjennom en virksomhetsrapport. Dette var en bred rapport som inneholdt både finansielle og ikke finansielle verdier. Den inneholdt også nøkkeltall som for eksempel bruttofortjeneste, i tillegg til en gjennomgang av driften i forhold til budsjetterte mål. Rapportene hadde vært gradvis forbedret og i følge respondentene var de nå tilpasset styrets behov. Regnskapet ble rapportert med tilhørende kommentarer om hva som lå bak tallene.

**Bedrift C:** I denne bedriften ble regnskapet rapportert månedlig. Dette var en tallmessig rapport, med daglig leders vurdering av tallene. Dette ble også gjort i forbindelse med styremøtene. Dersom det oppsto avvik, for eksempel en unormal økning i en kostnadspost, ble det lagt frem saldobalanse. Rapportene var ikke spesielt tilpasset styrets behov men både styremedlemmet og daglig leder mente at styret fikk den informasjon de trengte så lenge de kunne lese regnskapet.

**Bedrift D:** I bedrift D fikk styret månedlige rapporter angående bedriftens likviditet. Alle i styret hadde tilgjengelige rapporter på regnskap og budsjett hvis det skulle være behov. Styreleder og daglig leder mente rapporteringen var tilpasset styrets behov. Et av styremedlemmene påpekte derimot at kvaliteten på rapporteringen kunne blitt bedre. Regnskapet ble rapportert med både tall og kommentarer om blant annet periodisering.

**Tabell 5: Rapportering**

	<b>Kun på styremøtet</b>	<b>1 gang i måneden</b>
<b>Bedrift A</b>	✓	
<b>Bedrift B</b>		✓
<b>Bedrift C</b>		✓
<b>Bedrift D</b>		✓

## 4.7 Regnskapsposter

For å få innblikk i hvilken kjennskap de ulike styrene hadde til regnskapet valgte vi å stille noen spørsmål knyttet til poster i regnskapet. Vi har stilt spørsmål om kundefordringer, låneavtaler, salg til nærstående parter, inntekter, kostnader og budsjett.

På spørsmål om kundene klarte å gjøre opp for seg eller om de hadde hatt økte kundefordringer fra forrige år, svarte styret i bedrift A at kundefordringene hadde økt, noe som skyldtes sen fakturering. I bedrift B hadde kundefordringene også økt fra forrige år. Dette skyldtes forlengelse av kredittiden. De påpekte videre at de hadde minimalt med tap på kundefordringer. Styret i bedrift C hevdet at det var vanskelig i deres bransje og at de hadde en håndfull kunder de slet med, men at de var stabile. De hadde tapsført litt og hadde en utfordring da de hadde vært for ettergivende med kundene. Det ble også påpekt at de hadde jobbet intensivt med utestående fordringer for å unngå å tape penger. Styret i bedrift D fortalte også at de hadde stabile kundefordringer, og at både kjøper og selger hadde lært etter finanskrisen. De ga inntrykk av at de la mye arbeid i kontraktene med kundene og sikret derfor at kundene klarte å gjøre opp for seg. På grunn av dette hadde kundefordringene blitt mer stabile etter finanskrisen.

Vi stilte videre spørsmål om bedriftene sto i fare for å ikke kunne overholde låneavtaler. Samtlige respondenter i utvalget ga inntrykk av at de klarte å innfri sine forpliktelser. Videre spurte vi om bedriftene hadde salg til nærstående parter og i tilfelle hvilken pris som ble benyttet. Det var kun bedrift D som bekreftet at de hadde salg mellom selskapene i konsernet. Både styreleder og daglig leder påpekte at de

brukte markedspris siden de var opptatt av at hvert selskap i konsernet skulle bære seg selv.

Vi syntes også det kunne være interessant å få kjennskap til om bedriftene sammenlignet inntekter og kostnader med det som ble lagt til grunn i budsjettet. Styreleder i bedrift A bekreftet dette, men forklarte at han i tillegg hadde stilt seg spørsmål om hvor verdifullt det var, da han mente at så lenge de gjorde en god jobb og hadde fornøyde kunder, var det ikke nødvendig med måling. Styret i bedrift B fortalte at de sammenlignet inntekter og kostnader mot budsjettet hver måned, men at de ikke var flinke nok til å følge budsjettet. I bedrift C sammenlignet også styret inntekter og kostnader med budsjettet. De fortalte at de hadde gode rutiner på regnskapsføring og at deres inntekter og kostnader som oftest stemte med det de hadde budsjettet. I bedrift D hevdet de at deres inntekter og kostnader som oftest stemte overens med budsjettet, men at de hadde fått seg noen overraskelser de siste årene, spesielt i 2008. De påpekte videre at de ofte var nødt til å korrigere datterselskapenes budsjetter, slik at de ble realistiske.

## 4.8 Ansvar

### 4.8.1 Styrets ansvar

Styret kan etter aksjeloven bli holdt ansvarlig dersom regnskapet og årsberetningen de signerer ikke er korrekt. Det var derfor interessant å undersøke om styret i bedriftene kjente til det individuelle ansvaret som medfølger ved signering av årsregnskap og årsberetning.

**Bedrift A:** Styret i bedrift A svarte ikke direkte på dette, men hevdet at de i stor grad stolte på at revisjonsbekreftelsen av regnskapet var korrekt. Til tross for at revisjonen også kunne inneholde feil, følte de seg komfortabel med revisors arbeid. Etersom bedriften gikk med overskudd, påpekte styreleder i bedriften at det ikke var noen motivasjon for å manipulere resultatet. Det ene styremedlemmet i bedriften hevdet at han kjente til sitt ansvar etter loven og bekreftet dette gjennom å vise til de ulike lovbestemmelsene i aksjeloven.



**Bedrift B:** Samtlige respondenter i bedrift B uttrykte at de kjente til sitt ansvar ved signering av årsregnskapet og årsberetning. Både styreleder og et styremedlem i bedriften uttalte at de kjente til sitt ansvar etter aksjeloven.

**Bedrift C:** I denne bedriften fikk vi inntrykk av at styret sluttet seg til revisors arbeid. Daglig leder i bedriften uttalte følgende: *”Vi har en god revisor som normalt utarbeider og gjør alt det formelle rundt årsregnskapet. På bakgrunn av dette vet vi i utgangspunktet at regnskapet er gjort opp etter loven”*. Det ene styremedlemmet poengterte også at han aldri hadde tenkt over hvilket ansvar et styreverv innebar før vi kontaktet han om intervjuet og fortalte om temaet for vår studie. Styremedlemmet forklarte videre at ettersom eier og daglig leder i bedriften var identiske personer tok han utgangspunkt i at det han signerte på var riktig. Dersom han hadde vært styremedlem i en annen bedrift der eierstrukturen ikke var lik lederstrukturen, ville han vært mer bevisst på hva han gjorde og skrev under på.

**Bedrift D:** Styret i bedrift D opplyste at de kjente til sitt ansvar ved signering av årsregnskap og årsberetning. Styreleder påpekte at som statsautorisert revisor burde han kjenne til dette. Daglig leder fortalte at han ikke kjente til ansvaret de første to årene han satt i styret, men at han etter hvert hadde fått mer kunnskap og nå var bevisst på sitt ansvar.

#### **4.8.2 Styrets egne vurderinger av regnskapet**

Etter rskl. § 3-5 er det bedriftens styre og daglig leder som skal underskrive årsregnskapet og årsberetningen. Dersom et styremedlem eller daglig leder har innvendinger mot innholdet, må de undertegne med påtegnet forbehold. Styremedlemmene har derfor en plikt til å undersøke innholdet for å forsikre seg om at opplysningene som gis er korrekte og gir et riktig bilde av bedriftens økonomiske situasjon. På bakgrunn av dette stilte vi spørsmål til respondentene om hvorvidt de foretok egne vurderinger før de signerte årsregnskapet og årsberetningen.

**Bedrift A:** Styret i denne bedriften ga inntrykk av at de ikke var helt klar over sine oppgaver da styreleder i bedriften uttalte følgende på spørsmålet vi stilte: *”Nei, er det*

noen som gjør det da? Det må tilhøre sjeldenheten”. Det ene styremedlemmet i bedriften bekreftet dette da han informerte oss om at de ikke gjorde egne vurderinger før signering, og heller ikke hadde grunnlag for å gjøre det.

**Bedrift B:** I bedrift B opplyste samtlige respondenter at det var viktig med egne vurderinger av regnskapet, og at de var pliktig til å gjøre egne undersøkelser. Styreleder i bedriften uttalte at *”revisor er tillitsmann for bedriften, men styret må selv gjøre opp sin egen mening”*. Et av styremedlemmene i bedriften bekreftet dette, og fortalte at de hadde hatt merknader til revisjon tidligere, og at det derfor var viktig med egne vurderinger.

**Bedrift C:** I denne bedriften hevdet styret at alle postene i regnskapet ble gjennomgått på månedsbasis og at de derfor ikke hadde grunn til å gjøre endringer. Videre var det slik at regnskapet stort sett var riktig selv på månedsbasis. Siden bedriften var en del av et konsern ble det også foretatt benchmarking på de ulike postene mellom de ulike avdelingene. På bakgrunn av dette foretok de ikke egne vurderinger av årsregnskapet før de signerte.

**Bedrift D:** Styret i bedrift D hevdet at de foretok egne vurderinger før de signerte årsregnskapet og årsberetning. På spørsmålet svarte styreleder i bedriften: *”Ja, helt åpenbart, vi har en selvstendig stilling til regnskapet hele tiden”*. Han påpekte at både styret og revisor gjorde egne vurderinger, men at de hele tiden kjente holdningen til hverandre slik at det sjeldent var noen store overraskelser. Dette ble også bekreftet av det ene styremedlemmet, som poengterte at de var pliktig til å gjøre egne vurderinger. Han påpekte ytterligere at *”styret skal ha en offensiv holdning til regnskapet, sette seg inn i eiendelene og faktisk vurdere de”*.

Tabell 6: Ansvar

	Bedrift A	Bedrift B	Bedrift C	Bedrift D
Kjennskap til sitt ansvar	✓	✓	✓	✓
Egne vurderinger av regnskapet		✓		✓

## 5 Diskusjon og konklusjon

I denne studien har vi gjennomført en empirisk undersøkelse vedrørende styrets arbeid i forkant av signering av årsregnskap og årsberetning. Hensikten med undersøkelsen var å finne ut om det var noen sammenhenger mellom styrenes kompetanse og deres arbeid for å sikre et rettvise regnskap. I dette kapitlet vil vi diskutere de empiriske funnene opp mot relevant teori. Gjennom diskusjonen vil vi gi svar på studiens fire forskningsspørsmål og svare på vår problemstilling. Forslag til videre forskning vil avslutningsvis bli presentert.

### 5.1 Forskningsspørsmål 1 – Diskusjon og konklusjon

Vi ønsket å undersøke om det var sammenheng mellom graden av kompetanse og omfanget av styrearbeidet i vårt utvalg. Omfanget av styrearbeidet må ses i sammenheng med styrets forvaltnings- og tilsynsansvar av virksomheten.

Vårt første forskningsspørsmål er: *”I hvilken grad påvirker kompetanse omfanget av styrearbeidet?”*

Antall styremøter ser ikke ut til å påvirkes av styrenes kompetanse. Styret i bedrift A hadde like mange styremøter i året som styret i bedrift B, selv om de er lavere rangert på kompetanseskalaen. Det er også variasjon i styremøtenes varighet, og det viser seg at styrene som er rangert lavest på kompetanseskalaen har lengre styremøter i forhold til styrene som er rangert høyest. På den ene siden kan lavere kompetanse i styret gjøre at styret bruker lengre tid på å sette seg inn i og behandle saker på styremøtet. På den andre siden kan høyere kompetanse gjøre at saker blir behandlet grundigere i et styremøte og av den grunn tar lengre tid. Et tiltak for å redusere behandlingstiden av saker på et styremøte kan være å sende ut saksdokumenter god tid i forveien. Dette kan bidra til at styremedlemmene er bedre forberedt i forkant av styremøtene og på den måten bruker mindre tid på å sette seg inn i saken i det den skal behandles. I styrene som er rangert høyest på kompetanseskalaen ble saksdokumentene sendt ut en uke i forveien, mens i de styrene som er rangert lavere på kompetanseskalaen kunne dokumentene bli sendt ut en dag i forveien. Et annet tiltak kan være å utarbeide en

plan for styrearbeidet der det spesifiseres hvilke saker som skal behandles på hvert enkelt styremøte. En slik plan vil være med på å strukturere styrearbeidet, og kan bidra til at styremedlemmene er bedre forberedt når de kommer på styremøtene. To av fire styrer hadde utarbeidet en plan for styrearbeidet gjennom året. Dette var styrene i bedrift A og bedrift D. Et styremedlem i styret med høyest kompetanse påpekte at de hadde et forbedringspotensial i forhold til styreplanen.

Det kan se ut som det er liten sammenheng mellom styrenes kompetanse, antall styremøter og lengden på styremøtene. I de to styrene med høyest kompetanse ble saksdokumentene sendt ut en uke i forveien, men av disse to var det kun styret rangert midt på kompetanseskalaen som hadde utarbeidet en plan for styrearbeidet. På bakgrunn av dette er det ikke mulig å konkludere med at kompetanse påvirker omfanget av styrearbeidet.

## **5.2 Forskningsspørsmål 2 – Diskusjon og konklusjon**

Det er styret som skal føre tilsyn med daglig leder og bedriftens virksomhet. Daglig leder har en plikt til å gi styret underretning om bedriftens virksomhet, stilling og resultatutvikling. Samspillet mellom styret og daglig leder er således viktig, og vi ønsket derfor å undersøke hvordan dette fungerte i bedriftene.

Studiens andre forskningsspørsmål er: *”I hvilken grad påvirker kompetanse samspillet mellom styret og daglig leder?”*

Som det fremgår av teorikapittelet er en av styrets oppgaver å kontrollere daglig leders arbeid. For å overholde sin kontrollfunksjon kan de fastsette en instruks for daglig leder slik at han har faste rammer, arbeidsoppgaver og plikter å arbeide innenfor. I vårt utvalg var det styrene med høyest kompetanse som hadde utarbeidet en instruks for daglig leder. Dette indikerer at de har pålagt daglig leder oppgaver som er etter deres ønske og innenfor deres rammer. Instruksen for daglig leder er viktig da den kan bidra med å oppnå målkongruens i bedriften. Dersom daglig leder har en instruks å forholde seg til, vil han arbeide etter bedriftens strategi og mot målene som

er fastsatt av styret. Instruksen reduserer også daglig leders handlefrihet og vil således være en del av styrets styringsmekanisme. I et av styrene med lavere grad av kompetanse var ikke instruksen blitt forelagt styret, og således ikke kjent for alle styremedlemmene. Dette kan tyde på at informasjonen innad i styret er forskjellig. Videre kan det være et tegn på at instruksen ikke blir brukt i henhold til formålet, og dermed ikke vil ha den virkningen som instruksene i styrene med høyere kompetanse har.

Som nevnt tidligere i studien er det daglig leder i samråd med styreleder som skal forberede saker som skal behandles av styret. Saker som skal behandles må forberedes og fremlegges slik at styret har et tilfredsstillende beslutningsgrunnlag. Resultatene viser at flertallet av styrene i vårt utvalg var fornøyde med daglig leders forberedelser til styremøtene. Styret som uttrykte misnøye har blitt rangert lavere på kompetanseskalaen. De var ikke fornøyde med måten regnskapet ble lagt frem på og fikk utlevert regnskapet med kun tall og ingen kommentarer, noe som gjorde det vanskelig å se bedriftens utvikling. Dette tyder på at styret mangler den fulle oversikten over bedriftens økonomiske situasjon. Det kan diskuteres om dette skyldes manglende kompetanse i styret. Muligens ville et mer kompetent styre kreve en mer utfyllende presentasjon av regnskapet.

Det er daglig leder som skal sørge for den daglige ledelsen av bedriftens virksomhet, og det er styrets oppgave å føre tilsyn med dette. Vi anser derfor daglig leders orientering om den daglige driften, som avgjørende for at styret skal ivareta sin tilsyns- og kontrollfunksjon. Det var tre av fire styrer som ble orientert om den daglige driften utenom styremøtene. Daglig leders orientering utenom fastsatte styremøter bidrar med å gi styret kontroll og innsikt. De vil på den måten også holde seg løpende orientert om den daglige driften og bedriftens utvikling.

For at styret skal være i stand til å ta riktige beslutninger er de avhengig av at informasjonen fra daglig leder er tilstrekkelig. Styret er etter asl. § 6-12 fjerde ledd pliktig til å iverksette undersøkelser om de finner det nødvendig for å utføre sine oppgaver. Alle styrene i vårt utvalg foretok egne undersøkelser dersom det oppsto situasjoner der informasjonen fra daglig leder ikke var tilstrekkelig. De ga i tillegg

uttrykk for at de var aktive i å søke informasjon dersom det var noe de syntes var uklart. Det ble videre påpekt at daglig leder ble bedt om å utdype forhold dersom informasjonen var mangelfull. Det var styret med lavere grad av kompetanse som bemerket seg i vår undersøkelse når det angikk utilstrekkelig og uklar informasjon. De hevdet at de ikke hadde kontroll på regnskapet på grunn av mangelfull informasjon som følge av skifte av regnskapssystem. Det er likevel nødvendig å poengtere at de arbeidet med dette og at de hadde brukt mye tid på å foreta egne undersøkelser. Likevel er dette en indikasjon på at styret i denne bedriften ikke har den overordnede kontrollen de er pliktig til å ha. Ved at styrene foretar egne undersøkelser for å sette seg inn i informasjonen de får fra daglig leder, vil informasjonsgapet mellom styret og daglig leder reduseres.

Resultatene gir inntrykk av at alle styrene hadde et samspill med daglig leder som fungerte. Tre av fire styrer fikk månedlig orientering om den daglige driften og alle styrene kontaktet daglig leder dersom noe var uklart. Det som skiller styrene er at de med høyere grad av kompetanse i større utstrekning hadde formalisert samarbeidet med daglig leder. Begge styrene med høyere grad av kompetanse hadde utarbeidet en instruks for daglig leder i tillegg til at de var fornøyde med daglig leders forberedelser til styremøtet. Dette kan tyde på at styrer med høyere kompetanse er klarere på hva de forventer av daglig leder.

### **5.3 Forskningsspørsmål 3 – Diskusjon og konklusjon**

På bakgrunn av teorikapitlene har vi kommet frem til at det er viktig at styret får løpende rapportering fra daglig leder. For at styret skal kunne holde seg løpende orientert om selskapets økonomiske stilling jf. asl. § 6-12, må de ha et rapporteringssystem som er tilpasset styrets behov.

Studiens tredje forskningsspørsmål er: *”I hvilken grad påvirker kompetanse rapporteringsstrukturen i bedriften?”*

Tre av fire bedrifter hadde månedlig rapportering fra daglig leder til styret. Styret med høyere grad av kompetanse skilte seg ut i forhold til at daglig leder hver måned sendte en bred virksomhetsrapport til styret. Den kan bidra til at styret holder seg orientert om bedriftens økonomiske stilling. De sikrer seg at bedriftens virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er under betryggende kontroll. I et av styrene med lavere grad av kompetanse ble det påpekt at rapporteringen var mangelfull i forhold til styrets behov. Balansegangen mellom tillit og mistillit gjorde det vanskelig å klage. I forhold til at styret har en plikt til å holde seg orientert er det vanskelig å se at det å kreve bedre rapportering fra daglig leder skal føre til mistillit mellom styret og daglig leder. Styret har også mulighet til å pålegge daglig leder oppgaver, og rapportering vil således være en av daglig leders hovedoppgaver. Argumentet om mistillit blir derfor litt tynt i våre øyne. Med tanke på at daglig leder er tettere på den daglige driften kan det oppstå et informasjonsgap mellom daglig leder og styret. Et styre som krever hyppig og bred rapportering fra daglig leder vil i større grad bidra til å redusere informasjonsgapet, og således ha bedre kontroll på daglig leder. De vil i tillegg kunne dokumentere at de har intern kontroll. Felles for alle styrene var at de i forbindelse med styremøtene fikk regnskapsrapporter. Bedrift A som er rangert lavere på kompetanseskalaen skilte seg ut, da kommentarer til regnskapet kun ble gitt muntlig.

Gjennom tilstrekkelig rapportering fra daglig leder kan det tenkes at styret får økt kjennskap til hva som ligger bak tallene i regnskapet, og dermed bedre grunnlag for å selv vurdere tallene før de signerer regnskapet. Det er forskjell mellom styrene når det gjelder rapporteringens hyppighet og innhold. Et av styrene med lavere grad av kompetanse krevde ikke rapportering utenom styremøtene, i motsetning til styret med høyere grad av kompetanse, som krevde bred rapportering hver måned. I forhold til PwC (2011) sin anbefaling om rapporteringens innhold er det kun bedrift B som tilfredsstillende denne. Ut i fra dette kan det være rimelig å anta at et styre med høyere kompetanse er mer kjent med viktigheten av rapporteringen. Det er også sannsynlig at økt grad av kompetanse gjør at styret i større grad vet hvilke rapporter de trenger for å ivareta sitt ansvar. Kompetansen i styret kan derfor påvirke rapporteringsstrukturen i bedriften.

## 5.4 Forskningsspørsmål 4 – Diskusjon og konklusjon

Det er i følge lovgivningen styret og daglig leder som skal signere på årsregnskapet og årsberetningen. På bakgrunn av teorikapitlene har vi kommet frem til at det er viktig at styret har forståelse for ansvaret som medfølger ved signering av årsregnskap og årsberetning. Ettersom det er daglig leder som utarbeider regnskapet er det styrets plikt å påse at regnskapet er utarbeidet i samsvar med lov og forskrifter. Styret kan bli holdt ansvarlig etter aksjeloven og regnskapsloven dersom de signerer på et regnskap og en årsberetning som ikke er korrekt, og som gir et galt bilde av bedriftens økonomiske stilling. Dersom styret eller daglig leder har innvendinger mot innholdet i årsregnskapet eller årsberetningen må de signere med påtegnet forbehold. Det er på bakgrunn av dette viktig at styret foretar egne vurderinger av regnskapet før de signerer, slik at de kan stå inne for at innholdet er riktig.

Studiens siste forskningsspørsmål er: *”I hvilken grad påvirker kompetanse styrets forståelse for ansvaret knyttet til signering av årsregnskap og årsberetning?”*

Etter å ha utført intervjuene fikk vi inntrykk av at styrene med lavere grad av kompetanse hadde delvis kjennskap til det ansvaret som medfølger ved signering av årsregnskap og årsberetning. Dette på grunn av at de ga uttrykk for at de i stor grad stolte på at revisjonen var korrekt. De foretok heller ikke egne vurderinger av regnskapspostene før de signerte på årsregnskapet og årsberetningen. Vi fikk opplyst av det ene styret at de hadde en god revisor og at de derfor stolte på at regnskapet var riktig. Det ene styremedlemmet i samme bedrift fortalte i tillegg at han aldri hadde tenkt over hvilket ansvar et styre verv innebar før vi kontaktet han angående intervjuet. Dette svaret overrasket oss da det ga inntrykk av at de i utgangspunktet ikke var klar over hvilket ansvar et styre verv innebærer. I den andre bedriften som også er rangert lavere på kompetanseskalaen stilte styreleder seg uforstående til at noen foretok egne vurderinger av regnskapet. Dette indikerer at de i liten grad er kjent med at det er styret som er ansvarlig for at regnskapet er korrekt, og at styret faktisk plikter å påse at regnskapet er under betryggende kontroll. Styrene med høyere kompetanse var i større grad tydeligere på at de kjente til ansvaret som medfølger ved signering. De foretok også egne vurderinger før de signerte på årsregnskapet og årsberetningen. Dette viser at de har en offensiv holdning og selvstendig stilling til regnskapet, slik at



signaturen ikke bare blir en formalitet. Egne vurderinger viser at de ikke kun stoler på daglig leders vurderinger. Styrene med høyere kompetanse var i tillegg bevisst på at revisors gjennomgang også kunne inneholde feil. Dersom regnskapet inneholder feil vil brukerne av regnskapet kunne ta beslutninger på feil grunnlag. Styrene med høyest kompetanse forebygde dette ved å gjøre egne vurderinger. Dette er også et ledd i styrets kontroll av daglig leder og kan bidra til å redusere mulighetene for regnskapsmanipulasjon fra daglig leders side. Forutsetningen for å gjøre slike vurderinger er at styret gjennom året har holdt seg oppdatert på forhold som påvirker de regnskapsmessige vurderingene.

Videre var det slik at alle respondentene viste kjennskap til postene i regnskapet. Det viste seg at alle respondentene hadde kjennskap til bedriftens kundefordringer og hvordan disse hadde utviklet seg. Det samme gjaldt hvorvidt bedriften klarte å overholde låneavtaler. En av bedriftene hadde salg til nærstående parter, men alle respondentene bekreftet at markedspris ble benyttet. Alle styrene sammenlignet også inntekter og kostnader med det som ble lagt til grunn i budsjettet.

Selv om samtlige respondenter viste kjennskap til innholdet i bedriftens regnskap indikerer resultatene fra vår undersøkelse at det er ulikheter mellom styrene når det gjelder forståelse for ansvaret knyttet til signering av årsregnskap og årsberetning. Styrene med høyere grad av kompetanse var tydeligere på sitt ansvar og foretok egne vurderinger av regnskapet før de signerte på årsregnskapet og årsberetningen. På den andre siden støttet styrene med lavere kompetanse seg på at revisors arbeid var korrekt, og foretok ikke egne vurderinger før de signerte på årsregnskapet og årsberetningen. Dette kan tyde på at et styre med høyere kompetanse har større forståelse for sitt ansvar.

## 5.5 Konklusjon på studiens problemstilling

På bakgrunn av teori, resultater og forskningsspørsmål som vi har presentert tidligere i studien legges konklusjon på studiens problemstilling frem:

*Hvordan påvirker styrets kompetanse deres arbeid med å sikre et rettvise regnskap?*

Ved Handelshøyskolen BI har de gjennom forskningsprogrammet ”Det verdiskapende styret” ledet av Morten Huse, studert faktisk styrearbeid og blant annet sett på hvordan styrets kompetanse kan utnyttes bedre. Kompetanse i styret har fått økt oppmerksomhet både i media og i litteraturen, og det er pågående diskusjoner om det bør kreves dokumentert kompetanse for å kunne påta seg et styreverv. Vi har gjennom denne studien sett på kompetanse i forhold til årsregnskapet og forsøkt å belyse hvordan styrets kompetanse bidrar til å sikre et rettvise regnskap.

Resultatene fra studien viser at styrets kompetanse påvirker måten styret arbeider på for å sikre at regnskapet de signerer på er rettvise. Vi har sett på omfanget av styrearbeidet, samspillet mellom styret og daglig leder, rapporteringsstrukturen i bedriften og styrets forståelse for ansvaret knyttet til signering av årsregnskap og årsberetning. Vi hadde på forhånd antakelser om at styrets arbeid ville være påvirket av deres kompetanse innenfor alle de overnevnte områdene. Det var styret med høyest kompetanse som skilte seg ut i vår studie da de gjorde mer for å sikre at regnskapet var rettvise. De hadde bred rapportering, et betydelig samspill med daglig leder, og foretok selvstendige vurderinger av regnskapet. De viste i tillegg større forståelse for sitt ansvar. Det viste seg at omfanget av styrearbeidet ikke var påvirket av styrets kompetanse. To av styrene oppfylte ikke kravene til tilstrekkelig grad av uavhengighet, ved at de har styrer helt eller delvis bestående av eiere. Daglig leder er i tillegg styremedlem i begge bedriftene. Dette er en faktor som kan være med å påvirke måten styret arbeider på for å sikre et rettvise regnskap.

Vi fant det overraskende at ikke alle styrene hadde forståelse for sitt ansvar og foretok egne vurderinger før signeringen av regnskapet. Dette er noe som avviker fra lovgivningen og tyder på at de legger mye av ansvaret over på revisor. På bakgrunn

av dette kan vi forstå hvorfor blant annet Oslo Børs vil ha krav om at alle styremedlemmer skal kunne dokumentere tilstrekkelig kompetanse. Huse påpeker at for å takle de kontinuerlige endringene en bedrift står ovenfor, trenger man flere unge og nytenkende i styrene. Et styre vil fortsatt ha grunnleggende plikter og ansvar, og for å ivareta dette trenger styret en riktig sammensetning bestående av personer med kompetanse.

## **5.6 Forslag til videre forskning**

Vi har tatt utgangspunkt i fire bedrifter, uten hensyn til bransje eller størrelse. Studien vår har vist at det er sammenheng mellom styrets kompetanse og måten styret arbeider på. Fordi utvalget vårt er lite kan vi ikke si at dette vil gjelde for alle styrer. For videre forskning kunne det vært interessant og sett på et større utvalg. Videre kan det tenkes at det er mulig å fokusere på bedrifter med en viss størrelse eller innenfor en spesiell bransje. Det kunne også vært interessant og sett på hvorvidt styrets kompetanse påvirker bedriftens resultater over tid.

## Litteraturliste

- Aarbakke, Magnus, Aarbakke, Asle, Knudsen, Gudmund, Ofstad, Tone & Skåre, Jan. (2012). *Aksjeloven og allmennaksjeloven kommentarutgave* (2 ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Andersen, Ib. (1997). *Den skinbarlige virkelighet - om valg af samfundsvidenskabelige metoder* (4 ed.). Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- Berge, Adolf A. & Means, Gardiner C. (1932). *The modern Corporations and Private Property*. New York: Macmillian Co.
- Berger, Hans C. (2004). *Vil Sarbanes-Oxley øke tilliten til selskapenes rapportering?* Magma 5(04):1-10.
- Blumberg, Boris, Cooper, Donald R., & Schindler, Pamela S. (2011). *Business Research Methods* (3 ed.). Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Bryman, Alan & Bell, Emma. (2011). *Business Research Methods* (3 ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Bråthen, Tore. (2008). *Selskapsrett* (3 ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Bråthen, Tore. (2009). *Styremedlem og aksjonær* (2 ed.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Cordt-Hansen, Hans. (2006). *Revisorloven med kommentarer* (4 ed.). Oslo: DnR forlaget.
- Deist, Françoise D.L. & Winterton, Jonathan. (2005). What Is Competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27-46.
- Den norske Revisorforeningen. (2004). *Facta - Styrets arbeid og ansvar*. Oslo: DnR forlaget.
- Eklund, Trond & Knutsen, Knut. (2003). *Regnskapsanalyse med årsoppgjør* (7 ed.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Fama, Eugene F. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. *The Journal of Political Economy*, 88(2), 288-307.
- Fama, Eugene F. & Jensen, Michael C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Gillham, Bill. (2005). *Research interviewing: the range of techniques*. England: Open University Press.
- Grønmo, Sigmund. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2 ed.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Hair, Joseph F., Money, Arthur H., Samouel, Phillip & Page, Mike. (2007). *Research methods for business*. USA: Leyh Publishing.
- Healy, Paul M. & Wahlen, James M. (1998). A Review of the Earnings Management Literature and its Implications for Standard Setting. *Accounting Horizons*, 13(4), 365-383.
- Hendrikse, George. (2003). *Economics and Management of Organization: co-ordination, motivation and strategy*. London: The McGraw-Hill.
- Huneide, Jens-Erik, Pedersen, Kirsten, Schwencke, Hans R, & Haugen, Dag O. (2012). *Årsregnskapet i teori og praksis* (13 ed.). Oslo: Gyldendal akademisk
- Huse, Morten. (2010). *Styremedlemmene: Fra uavhengighet til mangfold og dynamisk kompetanse*. *Magma* 7(11):5-8.
- Huse, Morten. (2011). *Styret: Tante, barbar eller klan?* (4 ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Dag I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (2 ed.). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Jensen, Michael & Meckling, William. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Johannessen, Asbjørn, Kristoffersen, Line, & Tufte, Per A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3 ed.). Oslo: Abstrakt Forlag.
- Kristoffersen, Trond. (2005). *Årsregnskapet: en grunnleggende innføring* (2 ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kristoffersen, Trond. (2008). *Regnskapsteori: Med introduksjon til internasjonale regnskapsstandarder (IFRS)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, Steinar & Svend Brinkmann. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk
- Langli, John C. & Tellefsen, Jan T. (2010). *Årsregnskapet* (9 ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- McLean, Bethany & Elkind, Peter. (2003). *The Smartest Guys in the Room - The Amazing Rise and the Scandalous Fall of Enron*. New York: Penguin Group.
- Moen, Tove-Gunn & Havstein, Bjørgunn. (2009). *Regnskapsorganisasjon: Bokføring og intern kontroll* (5 ed.). Oslo: Cappelen akademisk.
- Mulford, Charles W. & Comiskey, Eugene F. (2002). *The Financial Numbers Game*:

- Detecting creative accounting practice*. Massachusetts: John Wiley & Sons Inc.
- Nordhaug, Odd. (1993). *Kompetanse styring* (2 ed.). Otta: Engers boktrykkeri AS.
- Nordhaug, Odd. (2004). *Strategisk kompetanse ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse. NUES. 23. Oktober 2012. 7 utg.
- PwC. (2011). *Din guide for ansvarlig eierstyring og selskapsledelse*.
- Reiersen, Hedvig B. (2007). *Forhåndsregulering av styremedlemmers erstatningsansvar*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Ryan, Bob, Scapens, Robert W. & Theobald, Michael. (2002). *Research Method & Methodology in Finance & Accounting* (2 ed.). London: Cengage Learning EMEA.
- Smith, Adam. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. London: Strahan & Cadell.
- Sørheim, Ingjald P. (2001). *Bedre styrearbeid – den skjulte reserven*. Magma 2(01):1-9.
- Thorsby, Øyvind. (2001). *Styret ved et veiskille*. Magma 2(01):1-3.
- White, Robert W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 279-333.
- Yin, Robert K. (2003). *Case study Research Design and Methods* (3 ed.). USA: Sage Publications.
- Zahra, Shaker A. & Pearce, John A. (1989). Board of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of management*, 15(2), 291-334.
- Zikmund, William G. (2000). *Business research methods* (6 ed.). Orlando: Harcourt College Publishers.
- Zikmund, William G., Babin, Barry J., Carr, John C. & Griffin, Mitch. (2010). *Business Research Methods* (8 ed.). Mason, Ohio: South-Western.

## **Lov og domregister**

Lov av 13. Juni 1997 nr. 44 Lov om aksjeselskaper (Aksjeloven).

Lov av 17. Juli 1998 nr. 56 Lov om årsregnskap m.v. (Regnskapsloven).

Lov av 15. Januar 1999 nr. 2 Lov om revisjon og revisorer (Revisorloven).

NOU 2003: 23. *Evaluering av regnskapsloven*. Utredning fra utvalget oppnevnt ved kongelig resolusjon av 7. Juni 2002. Oslo: Finansdepartementet

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

NRS (16) *Årsberetning*. (September 2007, revidert desember 2011). Oslo: Norsk RegnskapsStiftelse

Odelstingsproposisjon nr. 42 (1997-1998). *Om lov om årsregnskap m.v. (regnskapsloven)*. Oslo: Finansdepartementet

RG 2007 1625. Bømmeløydommen.

## **Internettkilder**

[1] Gulldahl, Gudrun. *Styret har ansvaret*. Itromso.no. Web-side:

<http://www.itromso.no/nyheter/article503180.ece>. Publisert 23.11.2011. Dato: 20.03.2013.

[2] *Vi kan ikke fortsette å fylle opp styrene med gamle gubber*. Dn.no. Web-side:

<http://www.dn.no/forsiden/borsMarked/article2575044.ece>. Publisert 06.03.2013. Dato: 02.05.2013.

[3] *Rettvisende oversikt og rettvisende bilde*. Revisorforeningen.no. Web-side:

<http://www.revisorforeningen.no/d9241191/rettvisende-oversikt-og-rettvisende-bilde>  
Publisert: 03.02.2006. Dato: 31.01.2013

[4] Proff Forvalt. *Utvidet firma- og regnskapsinformasjon*. Forvalt.no. Web-side:

<http://www.forvalt.no>. Dato: 28.01.2013.

## Vedlegg 1: Intervjuguide

### Styret

1. Hvor mange medlemmer består styret av?
2. Sitter noen av eierne i styret?
3. Sitter daglig leder i styret?
4. Hvilken bakgrunn har styremedlemmene?
  - Daglig leder i annen bedrift
  - Øvrige styrevern
5. Hvor lang styreerfaring har du?
6. Hvilken utdanning har du?
  - Jurist
  - Økonom
  - Ingeniør
  - Annet....
7. Er du fornøyd med styrets sammensetning med hensyn til kompetanse?
8. Er det tilstrekkelig grad av uavhengighet mellom styremedlemmene, daglig leder og aksjeeiere?

### Daglig leder

1. Er du eier?
2. Er du styremedlem?
3. Hvilken bakgrunn har du?
  - Tidligere daglig leder
  - Styrevern i andre bedrifter
4. Hvilken utdanning har du?
  - Jurist
  - Økonom
  - Ingeniør
  - Annet....
5. Er det tilstrekkelig grad av uavhengighet mellom styremedlemmene, daglig leder og aksjeeiere?



### **Omfanget av styrearbeidet**

1. Hvor ofte har dere styremøter?
2. Hvor lenge varer et styremøte?
3. Hvor lang tid i forveien blir saksliste og saksdokumenter sendt ut?
4. Har dere en plan for styrearbeidet gjennom året?

### **Samspeillet mellom styret og daglig leder**

1. Fastsetter styret instruks for daglig leder?
2. Gjør daglig leder tilstrekkelig forberedelser før møtet?
  - Hva kan forbedres?
3. Holder daglig leder styret orientert om den daglige driften?
  - Hvis ja: Hvor ofte gir daglig leder styret underretning utenom styremøtene?
4. Er det situasjoner der dere føler dere ikke får tilstrekkelig informasjon fra daglig leder?
  - Hvis ja: Hva gjør dere da?
5. Dersom informasjonen fra daglig leder er uklar, gjør styret grundige undersøkelser for å finne ut av det?

### **Rapporteringsstruktur**

1. Hvor ofte krever styret rapportering fra daglig leder uavhengig av styremøter?
2. Hvilke typer rapporter får styret av daglig leder?
3. Hva inneholder rapportene?
4. I hvilken grad er rapporteringen tilpasset styrets behov?
5. Hvordan rapporteres regnskapstall? Får styret kun tall eller følger det også med kommentarer til tallene?

### **Regnskapsposter**

1. Klarer kundene å gjøre opp for seg? Har dere hatt økte kundefordringer fra forrige år?
2. Står selskapet i fare for å ikke kunne overholde låneavtaler?
3. Hvor stor grad av deres omsetning kommer fra salg til nærstående parter?

- Hvilken pris ble lagt til grunn ved salget? Benyttes markedspris?
4. Blir inntekter og kostnader sammenlignet med det som ble lagt til grunn i budsjettet?

### **Ansvar**

1. Kjenner du til det ansvaret som medfølger ved signering av årsregnskap og årsberetning?
2. Gjør dere egne vurderinger av regnskapsposter før signering av årsregnskap og årsberetning?