

Handelshøgskolen

## **Styret og daglig leder**

*Roller og ansvar i arbeidet med intern kontroll*

—  
**Ida Fløan Beisvåg**

*Masteroppgave i økonomi og administrasjon - februar 2014*





## Forord

Denne studien markerer avslutning på mastergradsprogrammet i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen i Tromsø. Samtidig markerer den avslutningen på min tid som student ved Universitetet i Tromsø. Studien er en obligatorisk del av masterprogrammet, og tilsvarer 30 studiepoeng.

I løpet av masterprogrammet har jeg valgt å fordype meg i regnskap. Det var derfor naturlig at masteroppgavens emne var innenfor dette fagfeltet. Temaet for denne oppgaven er rolle- og ansvarsfordelingen mellom styret og daglig leder i arbeidet med intern kontroll.

Utgangspunktet for studien er min interesse for styrearbeid og viktigheten for at alle aksjeselskap har en fungerende intern kontroll. Gjennomføringen av studien har vært interessant og lærerik, men til tider også krevende

Det er mange som fortjener en takk for at denne studien ble mulig. Først og fremst respondentene mine, men også veilederne mine; førstelektorene Henning Sollid og Gunnar Ottesen ved Handelshøyskolen i Tromsø. Takk for konstruktive tilbakemeldinger og for at dere har vært tilgjengelig gjennom hele prosessen. En spesiell takk til Gunnar for uvurderlig hjelp da jeg skulle utforme spørreundersøkelsen. Takk også til universitetslektor Sverre Braathen Thyoldt for hjelp med statistikk og excel.

Jeg vil også takke min familie og venner for å ha holdt ut med meg disse månedene. Takk for all støtte og oppmuntring dere har gitt meg, og for at dere har hatt troen på meg. I tillegg fortjener svigermor og svigerfar en ufattelig stor takk for at alt dere har bidratt med: Korrekturlesing, barnepass, husvask og middagslaging.

Til jentene på kontor A 226: Takk for alle kaffepauser, fine samtaler og gode diskusjoner. Nå er det vår tur! Nå er vi endelig ferdige!

Kjæreste Håkon: Takk for at du er du, og for at du alltid er her for meg.

Theodor: Nå er mamma endelig ferdig på skolen!

Namsos, 14. februar 2014

Ida Fløan Beisvåg



## Sammendrag

På bakgrunn av flere regnskapsskandaler de siste årene, har kravet om at aksjeselskap skal ha en fungerende intern kontroll blitt mer og mer synlig. At intern kontroll er viktig kommer fram i kjølvannet etter Kraft & Kultur-skandalen i november 2011, og andre lignende saker. Formålet med denne studien er å se på rolle- og ansvarsfordelingen mellom styret og daglig leder når det kommer til arbeidet med intern kontroll. Studiens problemstilling er som følger:

*Hvordan er rolle- og ansvarsfordelingen mellom styret og daglig leder i nord-norske kraftselskap når det kommer til arbeidet med intern kontroll?*

For å finne ut av dette skal studien finne ut av om aksjeselskapene har avklart rolle- og ansvarsfordelingen mellom styret og daglig leder innad i aksjeselskapet. Det undersøkes også om styret er bevisst sitt forvaltnings- og tilsynsansvar slik det fremkommer i aksjeloven §§ 6-12 og 6-13. Studien har også sett på om styrets rangering har innvirkning på dette, det vil si at dette forskningsprosjektet skal se på om styre som er høyt rangert har klarere rolle- og ansvarsfordeling enn styre som er lavere rangert. I tillegg har studien forsøke å få klarhet i hva styret og daglig leder legger i begrepet intern kontroll.

Denne studien er en empirisk undersøkelse av rolle- og ansvarsfordelingen mellom styret og daglig leder. I hovedsak er det hentet inn primærdata ved hjelp av spørreskjema som daglig leder og styrets leder i seks nord-norske kraftselskap fikk tilsendt per e-post. Det er også hentet inn sekundærdata om styrets rangering og aksjeselskapets resultatmargin fra Proff Forvalt.

Studien viser at styret og daglig leder har avklart rolle- og ansvarsfordelingen mellom hverandre. I tillegg viser studien at styrets leder og daglig leder mener at intern kontroll består av selskapets drift, finansiell rapportering, formuesforvaltning og overholdelse av lover og regler. Ut i fra dette viser studien at selskapene i studien, i all hovedsak, har en god og avklart rolle- og ansvarsfordeling når det kommer til arbeidet med intern kontroll. Klart definerte roller i arbeidet med intern kontroll fører til at alle utfordringer blir tatt hånd om, og aksjeselskapet minsker risikoen for at viktige forhold ikke blir tatt hånd om. Dette igjen fører til at aksjeselskapene har god intern kontroll, noe som igjen reduserer muligheten for misligheter og store økonomiske skandaler.

**Nøkkelord:** Styret, daglig leder, rolle- og ansvarsfordeling, intern kontroll, forvaltningsansvar, tilsynsansvar

# Innhold

<b>FORORD</b> .....	<b>III</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>V</b>
<b>INNHold</b> .....	<b>VII</b>
<b>FIGURLISTE</b> .....	<b>XI</b>
<b>TABELLISTE</b> .....	<b>XII</b>
<b>BEGREPSAVKLARING</b> .....	<b>XIII</b>
<b>1 INNLEDNING</b> .....	<b>2</b>
1.1 BAKGRUNN .....	2
1.2 AKTUALISERING OG PROBLEMFOMULERING.....	3
1.3 AVGRENSNING OG FORUTSETNING .....	5
1.4 DISPOSISJON.....	5
<b>2 TEORETISK REFERANSERAMME</b> .....	<b>6</b>
2.1 ORGANER I ET AKSJESELSKAP .....	6
2.2 ROLLEFORDELINGEN MELLOM AKTØRENE I ET AKSJESELSKAP.....	8
2.2.1 Styrets oppgaver og ansvar .....	8
2.2.2 Daglig leders oppgaver og ansvar .....	13
2.2.3 Forholdet mellom styret og daglig leder .....	14
2.3 INTERN KONTROLL .....	15
2.3.1 Mulige fallgruver og konsekvenser ved manglende intern kontroll.....	17
2.4 REGNSKAPSANALYSE .....	19
<b>3 METODE</b> .....	<b>21</b>
3.1 FORSKNINGSPROSESS .....	21
3.2 FORBEREDELSE .....	21
3.2.1 Ide, tema og forsknings spørsmål .....	22
3.2.2 Litteraturgjennomgang .....	22

3.2.3 Formål og forskningsdesign .....	22
3.3 DATAINNSAMLING .....	22
3.3.1 Metodevalg .....	23
3.3.2 Innsamling av primærdata.....	23
3.3.3 Utforming av spørreskjema .....	24
3.3.4 Innsamling av sekundærdata .....	25
3.3.5 Utvalg .....	26
3.4 DATAANALYSE.....	27
3.4.1 Sammenligning av svar.....	27
3.4.2 Beregning av korrelasjonskoeffisient .....	28
3.5 RAPPORTERING .....	28
3.6 EVALUERING AV METODE.....	28
3.6.1 Reliabilitet .....	29
3.6.2 Troverdighet .....	30
3.6.3 Bekreftbarhet/objektivitet .....	30
3.6.4 Overførbarhet.....	31
3.7 BEGRENSNINGER .....	31
<b>4 EMPIRI – ANALYSE AV RESULTATENE .....</b>	<b>33</b>
4.1 FAKTORNIVÅ.....	33
4.1.1 <i>Forskningsspørsmål 1: I hvilken grad har styret og daglig leder avklart rolle- og ansvarsfordelingen innad i aksjeselskapet?</i> .....	33
4.1.2 <i>Forskningsspørsmål 2: I hvilken grad er styret bevisst sitt forvaltnings- og tilsynsansvar i henhold til aksjeloven, og hvordan samsvarer dette med daglig leders oppfatning?</i> .....	37
4.1.3 <i>Forskningsspørsmål 3: Hvilket innhold legger styret i intern kontroll, og i hvilken grad samsvarer dette med daglig leders oppfatning?</i> .....	42
4.2 GRUPPENIVÅ .....	44



4.2.1 Forskningsspørsmål 1: I hvilken grad har styret og daglig leder avklart rolle- og ansvarsfordelingen innad i aksjeselskapet? .....	44
4.2.2 Forskningsspørsmål 2: I hvilken grad er styret bevisst sitt forvaltnings- og tilsynsansvar i henhold til aksjeloven, og hvordan samsvarer dette med daglig leders oppfatning? .....	45
4.2.3 Forskningsspørsmål 3: Hvilket innhold legger styret i intern kontroll, og i hvilken grad samsvarer denne med daglig leders oppfatning?.....	46
4.3 SEKUNDÆRDATA .....	48
<b>5 KONKLUSJON.....</b>	<b>50</b>
5.1 KONKLUSJON PÅ STUDIENS FORSKNINGSSPØRSMÅL .....	50
5.1.1 Forskningsspørsmål 1: I hvilken grad har styret og daglig leder avklart rolle- og ansvarsfordelingen innad i aksjeselskapet? .....	50
5.1.2 Forskningsspørsmål 2: I hvilken grad er styret bevisst sitt forvaltnings- og tilsynsansvar i henhold til aksjeloven, og hvordan samsvarer dette med daglig leders oppfatning? .....	51
5.1.3 Forskningsspørsmål 3: Hvilket innhold legger styret i intern kontroll, og i hvilken grad samsvarer denne med daglig leders oppfatning?.....	52
5.2 KONKLUSJON PÅ STUDIENS PROBLEMSTILLING .....	52
5.3 AVSLUTNING .....	53
5.3.1 Svakheter med forskningsprosessen.....	53
5.3.2 Avsluttende refleksjoner rundt forskningsprosessen.....	54
5.3.3 Forslag til videre forskning .....	54
<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>56</b>
LOV- OG FORSKRIFTSREGISTER .....	59
INTERNETTKILDER .....	60
<b>VEDLEGG 1: SPØRRESKJEMA DAGLIG LEDER.....</b>	<b>62</b>
<b>VEDLEGG 2: SPØRRESKJEMA STYRETS LEDER.....</b>	<b>67</b>
<b>VEDLEGG 3: LISTE OVER KRAFTSELSKAP I NORD-NORGE.....</b>	<b>73</b>
<b>VEDLEGG 4: TEKST I MAILEN .....</b>	<b>74</b>
<b>VEDLEGG 5: LISTE OVER SVAR OG KOMMENTARER FRA DAGLIG LEDERE .....</b>	<b>75</b>

<b>VEDLEGG 6: LISTE OVER SVAR OG KOMMENTARER FRA STYRETS LEDERE .....</b>	<b>77</b>
<b>VEDLEGG 7: OVERSIKT RESULTATMARGIN 2010-2012 PER SELSKAP.....</b>	<b>78</b>

## Figurliste

FIGUR 1: AKSJESELSKAPETS ORGANISASJON (GRANDEN 2013, s. 21).....	7
FIGUR 2: SAMSPILLET MELLOM ORGANENE I ET AKSJESELSKAP.....	7
FIGUR 3: HVA REGULERER STYRETS OPPGAVER? (PWC 2013, s. 9).....	8
FIGUR 4: STYRETS HOVEDANSVAR I HENHOLD TIL AKSJELOVEN (PWC 2011, s. 30).....	9
FIGUR 5: AKSJELOVGIVNINGENS KRAV TIL STYRETS FORVALTNING OG TILSYN (GAUDERNACK 2009, s. 4) .....	13
FIGUR 6: SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER (PWC 2013, s. 12) .....	15
FIGUR 7: INTERN KONTROLL SOM EN KONTINUERLIG PROSESS (PWC 2011, 2. 72) .....	16
FIGUR 8: SAMMENDRAG AV FORSKNINGSPROESSEN (JOHANNESSEN, CHRISTOFFERSEN & TUFTE 2011, s 38).....	21
FIGUR 9: SAMMENHENGEN MELLOM HOVEDSPØRSMÅLENE I SPØRRESKJEMAET OG FORSKNINGSPØRSMÅLENE ...	25
FIGUR 10: ELEMENTER I EN UNDERSØKELSESTOTALE GYLDIGHET (JACOBSEN 2005, s. 387) .....	29
FIGUR 11: SAMMENSTILLING AV STYRETS BEVISSTHET RUNDT DETS FORVALTNINGS- OG TILSYNSANSVAR .....	41

## Tabelliste

TABELL 1: VANLIGSTE MANGLER VED INTERN KONTROLL OG MULIGE KONSEKVENSER AV DISSE MANGLENE (GAUDERNACK 2009).....	18
TABELL 2: SAMMENHENGEN MELLOM SVAR OG VERDIER PÅ LIKERT-SKALAEN .....	27
TABELL 3: SVAR PÅ PÅSTANDENE UNDER FORSKNINGSSPØRSMÅL 1 .....	34
TABELL 4: SKRIFTLIG INSTRUKS .....	36
TABELL 5: SAMMENSTILLING AV SVAR OG KORRELASJON FOR FORSKNINGSSPØRSMÅL 2 .....	37
TABELL 6: SVAR PÅ PÅSTANDENE UNDER FORSKNINGSSPØRSMÅL 3.....	42
TABELL 7: OVERSIKT OVER KORRELASJON PER SELSKAP FOR FORSKNINGSSPØRSMÅL 1.....	44
TABELL 8: OVERSIKT OVER KORRELASJONEN PER SELSKAP FOR FORSKNINGSSPØRSMÅL 2 .....	45
TABELL 9: OVERSIKT OVER KORRELASJONEN PER SELSKAP FOR FORSKNINGSSPØRSMÅL 3 .....	46
TABELL 10: SAMMENSTILLING AV KORRELASJONEN PÅ OPPFATNINGEN INTERN KONTROLL OG RANGERINGS.....	47
TABELL 11: SAMMENSTILLING AV KORRELASJON PÅ ROLLE- OG ANSVARFORDELINGEN, RESULTATMARGIN OG RANGERINGS .....	48

## Begrepsavklaring

Ansvar	En forpliktelse til å stå til rette for noe [1]
Asl.	Lov av 13. juni 1997 nr. 44 om aksjeselskaper (aksjeloven)
DL	Daglig leder (i kap. 4)
Ledelse	Å skape resultater gjennom andre (Colbjørnsen 2004)
Myndighet	Lovlig rett og makt til å bestemme [2]
NACE	Et internasjonalt kodesystem for bransjer, benyttes i EU
Nord-Norge	Nordland, Troms og Finnmark
NOU	Norges offentlige utredninger
NUES	Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse
Proff Forvalt	Proff™ Forvalt – Eniro Norges satsningsområde innen kreditt- og regnskapsinformasjon [3]
Rangering	Proff Forvalt sin stjernerangering av styremedlemmer/styrer
Rskl.	Lov av 17. juli 1998 nr. 56 om årsregnskap m.v. (regnskapsloven)
SL	Styrets leder (i kap. 4)
SSB	Statistisk sentralbyrå
St.prp.	Stortingsproposisjon





# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Vi hører jevnlig om aksjeselskap der daglig leder har gått utover sine fullmakter og manipulert regnskap og annen informasjon som et styre trenger for å ta riktige beslutninger. Et eksempel er Kraft & Kultur AB (heretter Kraft & Kultur), et tidligere datterselskap av Troms Kraft AS (heretter Troms Kraft), der daglig leder bevisst feilinformerte styret slik at beslutninger, i en årrekke, ble tatt på gale premisser [4].

*”De første årene etter oppstarten var regnskapsrapporteringen fra administrasjonen tema på flere styremøter. Det uttrykkes misnøye fra styret med hensyn til kvalitet, samt at underlagsdokumentasjon ofte var forsinket.”*

E&Y 2012, s. 14

Det kan se ut som om styret i Troms Kraft ikke har vært klar over at forvaltnings- og tilsynsansvaret også gjaldt for Kraft & Kultur som var deres datterselskap. På bakgrunn av sitt forvaltningsansvar burde styret stilt strengere krav til daglig leder om at kvaliteten på materialet de fikk skulle heves. Dette burde vært tema på hvert styremøte fram til kvaliteten ble tilfredsstillende. Med tanke på tilsynsansvaret burde styremedlemmene ha stilt større krav til hva daglig leder skulle ha rapportert.

Ledelsen i Troms Kraft burde ha fattet mistanke om at regnskapene til Kraft & Kultur ikke var korrekte ved minst tre anledninger: i 2004, i 2006 og i 2010 (Nergaard 2013). Grunnen til at de ukorrekte regnskapene ikke ble avdekket før i november 2011 var at Troms Kraft, ifølge Nergaard (2013), manglet tilstrekkelige kontrollfunksjoner og kompetanse. En undersøkelse gjort ved Handelshøyskolen i Tromsø viser at et styre har liten mulighet til å vurdere selskapets økonomiske virkelighet dersom de ikke ser alle regnskapsrapportene i sammenheng (Olsen 2012). Det er avgjørende å se aksjeselskapets resultat, balanse, kontantstrøm og noter i sammenheng. Denne sammenstillingen vil hjelpe styret med å utføre sitt kontrollansvar, og på den måten sikre den finansielle informasjonen (Olsen 2012).

*”Ny virksomhet skapes ikke av kontroll. En god og kostnadseffektiv kontroll hjelper imidlertid ledelsen til å sikre en positiv utvikling og hindre negative konsekvenser. I siste instans er det*

*eiernes oppgave å sørge for at foretaket får rammebetingelser og oppfølging som gir entydige ansvarsforhold og som gir foretaket plattform for utvikling av god kompetanse og risikobeherskelse.”*

Nergaard 2013, s. 38

Skandalen i Kraft & Kultur gir klare paralleller til andre skandaler, som for eksempel Finance Credit og SponsorService (Stenheim & Blakstad 2012). Slike regnskapsskandaler tærer på tilliten til bedriftene. Ifølge PWC (2011) er et av de viktigste elementene for å gjenskape offentlig tillit til bedrifter god kvalitet på finansiell og ikke-finansiell informasjon. Siden styret er øverste kontrollorgan i et aksjeselskap, er det styrets oppgave å påse at den finansielle informasjonen er relevant og pålitelig.

## **1.2 Aktualisering og problemformulering**

*”Jeg synes det er underlig at de er sjokkert og overrasket fordi de har hatt revisor. Da er de ikke i nærheten av å ta ansvar selv” [5].*

Denne uttalelsen kom administrerende direktør i Den Norske Revisorforening, Per Hanstad, med, da det ble kjent at Kraft & Kultur hadde blåst opp inntektene med 1,5 milliarder kr. I henhold til Aune (2013) er aksjeselskap med mangelfulle interne rutiner og svak intern kontroll særlig utsatt for misligheter. Det er også slik at aksjeselskap som prioriterer forebyggende kontroller har mindre tap enn aksjeselskap uten kontroller, og det tar også kortere tid før forholdene blir avdekket (Aune 2013).

Dersom det ikke er definert klare roller og ansvar i arbeidet med intern kontroll er det en viss fare for at ingen tar tak i utfordringen, og aksjeselskapet risikerer med det at viktige forhold, for eksempel risikovurdering, faller mellom to stoler (Gaudernack 2009). Viktigheten av at rolle- og ansvarsfordelingen er klart definert kommer fram i saker som Kraft & Kultur-saken. Gaudernacks forslag til løsning på dette problemet er at roller og ansvar knyttet til den interne kontrollen bør fastsettes av styret. Et aksjeselskap har behov for styremedlemmer med riktig kompetanse som har kapasitet og engasjement til et styreverv, og som også er villige til å ta ansvar (Thorsby 2001). I en studie gjort ved Handelshøgskolen i Tromsø våren 2013 ble det påstått at et styre med høy kompetanse har større forståelse for sitt ansvar enn styre med lav kompetanse (Haug & Hermo 2013).

Det har i de senere årene vært fokus på, og god forståelse for, viktighetene av å ha god foretaksstyring. Tradisjonelt sett har fokuset i foretaksstyringen vært på rettet mot rolledelingen mellom aksjeeierne, styre og den daglig ledelse. Forskningen på foretaksstyringen har tradisjonelt sett vært rettet mot denne såkalte ”eksterne” foretaksstyringen, men har i de senere årene blitt i noen grad utvidet til også å omfatte den ”interne” foretaksstyringen, det vil si foretakets interne kontrollrutiner (NOU 2008:16).

På bakgrunn av dette er har studien fått følgende problemstilling:

*Hvordan er rolle- og ansvarsfordelingen mellom styret og daglig leder i nord-norske kraftselskap i arbeidet med intern kontroll?*

For å svare på denne problemstillingen er det definert tre forskningsspørsmål:

*1: I hvilken grad har styret og daglig leder avklart rolle- og ansvarsfordelingen innad i aksjeselskapet?*

Styret og daglig leder er begge en del av den øverste ledelsen i et aksjeselskap. For at ikke roller skal blandes, og saker bli oversett, er det viktig at rolle- og ansvarsfordelingen mellom partene i aksjeselskapets ledelse er avklart. Hensikten med dette forskningsspørsmålet er å forsøke å finne ut om aksjeselskapene har en klar fordeling av rolle og ansvar mellom styret og daglig leder.

*2: I hvilken grad er styret bevisst sitt forvaltnings- og tilsynsansvar i henhold til aksjeloven, og hvordan samsvarer dette med daglig leders oppfatning?*

Hensikten med dette forskningsspørsmålet er å se på hva styret legger i begrepene ”forvaltningsansvar” og ”tilsynsansvar”. Dersom styrets leder legger det samme i begrepene som lovteksten gjør, er det nærliggende å tro at styret er bevisst sitt tilsyns- og forvaltningsansvar.

*3: Hvilket innhold legger styret i intern kontroll, og i hvilken grad samsvarer denne med daglig leders oppfatning?*

Hensikten med dette forskningsspørsmålet er å forsøke å finne ut hva aksjeselskapene legger i begrepet ”intern kontroll”. Det vil også bli sett på om styrets rangering hos Proff Forvalt er avgjørende for hva styret legger i intern kontroll som begrep.

### **1.3 Avgrensning og forutsetning**

Oppgaven er avgrenset til aksjeselskap i kraftbransjen i Nord-Norge. Valget av bransje falt naturlig siden rapporten om Troms Kraft ble sluppet tidlig i prosessen, og også fordi det kommer fram i media at mange aksjeselskap i kraftbransjen mangler systemer for intern kontroll som er gode nok for analyse, prognoser og styring av de ulike risikofaktorene [6]. For å få tilstrekkelig med aksjeselskap i utvalget ble Nord-Norge som helhet valgt som område. For å kartlegge hvordan rolle- og ansvarsfordelingen mellom styret og daglig leder er, falt det naturlig å bruke styrets leder og daglig leder i aksjeselskapene som respondenter. På grunn av den begrensede tidsrammen ble utvalget noe begrenset, og spørreskjema ble valgt som måte å samle inn data på.

### **1.4 Disposisjon**

Studien er inndelt i fem kapitler, inkludert innledningskapittelet. Kapittel to tar for seg den teoretiske rammen for studien, og kapittel tre tar for seg studiens metodiske tilnærming. I kapittel fire blir studiens resultater presentert og diskutert. I kapittel fem blir en konklusjon formulert, det presenteres forslag til videre forskning, samt at det også reflekteres rundt forskningsprosessen.

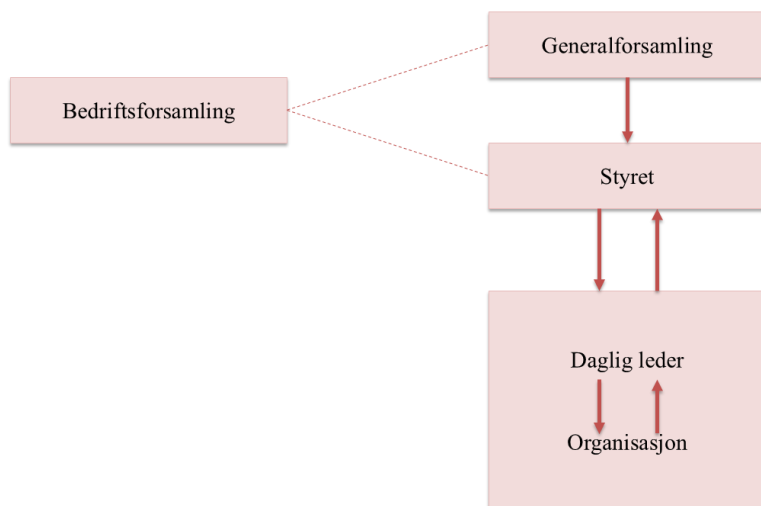
## **2 Teoretisk referanseramme**

I dette kapitlet presenteres studiens teoretiske referanseramme. Teorien knyttes til studiens problemstilling som omhandler rolle- og ansvarsfordelingen mellom styret og daglig leder i arbeidet med intern kontroll. Først blir organene i et aksjeselskap presentert. Så presenteres styrets og daglig leders ansvar og oppgaver. Til slutt presenteres intern kontroll og grunnleggende regnskapsanalyse.

### **2.1 Organer i et aksjeselskap**

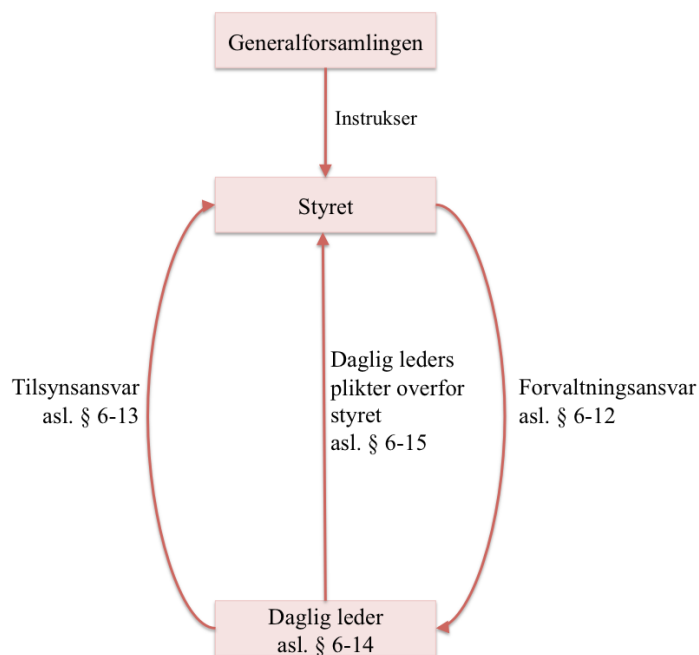
Det er aksjeloven som regulerer aksjeselskaper, og den skiller mellom fire ulike organer i et aksjeselskap. Disse er generalforsamlingen, bedriftsforsamlingen, styret og daglig leder. Formelt har eierne kun mulighet til å ta beslutninger på generalforsamlingen, som i henhold til aksjeloven § 5-1 er aksjeselskapets øverste myndighet. Styremedlemmene velges av generalforsamlingen, jf. asl. § 6-3 første ledd. Det er styret som velger en daglig leder, jf. asl. § 6-2 annet ledd. Dersom et aksjeselskap har over 200 ansatte skal det ha en bedriftsforsamling, og denne skal bestå av minimum 12 medlemmer, jf. asl. § 6-35 første ledd. Dersom et aksjeselskap har bedriftsforsamling, skal styret ha minimum fem medlemmer. Styrets medlemmer velges da av bedriftsforsamlingen, jf. asl. § 6-1 tredje ledd. I henhold til aksjeloven § 6-2 annet ledd kan et aksjeselskap med bedriftsforsamling fastsette i vedtektene at det er bedriftsforsamlingen som skal tilsette daglig leder.

I henhold til aksjeloven § 6-14 første ledd er det daglig leder som er ansvarlig for den daglige driften av aksjeselskapet. Styret skal føre tilsyn med daglig leder og den daglige driften for å sikre at aksjonærenes og aksjeselskapets interesser blir ivaretatt, jf. asl. § 6-13 første ledd. I tillegg til de overnevnte aksjeselskapsorganer, skal alle aksjeselskap ha minimum én revisor som velges av generalforsamlingen, jf. asl. § 7-1 første ledd. Revisorens oppgave er å føre kontroll med virksomheten (Bråthen 2008). I henhold til revisorloven kapittel 4 skal revisoren være fri og uavhengig av det aksjeselskap han er revisor for. Et aksjeselskap kan velge bort revisor dersom (1) driftsinntektene til den samlede virksomheten er mindre enn fem millioner kroner, (2) selskapets balansesum er mindre enn 20 millioner kroner, og (3) gjennomsnittlig antall ansatte ikke overstiger ti årsverk, jf. asl. § 7-6 første ledd.



Figur 1: Aksjeselskapets organisasjon (Granden 2013, s. 21)

Generalforsamlingen er den øverste myndigheten i et aksjeselskap og består av alle aksjeeiere, jf. asl. § 5-1. Generalforsamlingen kan utøve all myndighet i aksjeselskapet, dersom ikke myndigheten eksklusivt er lagt til et annet selskapsorgan (Bråthen 2008). I tillegg til et forvaltnings- og tilsynsansvar overfor aksjeselskapet, har styret en opplysningsplikt overfor andre interessenter, for eksempel aksjeeiere, ansatte og kreditorer (Bråthen 2008). Dersom generalforsamlingen ønsker det, kan den utforme en instruks til styret (Bråthen 2009).



Figur 2: Samspillet mellom organene i et aksjeselskap



Siden studiens problemstilling omhandler rolle- og ansvarsfordelingen mellom styret og daglig leder i arbeidet med intern kontroll, vil det i avsnittene under bli fokusert på hvilke oppgaver og ansvar som ligger til disse to rollene.

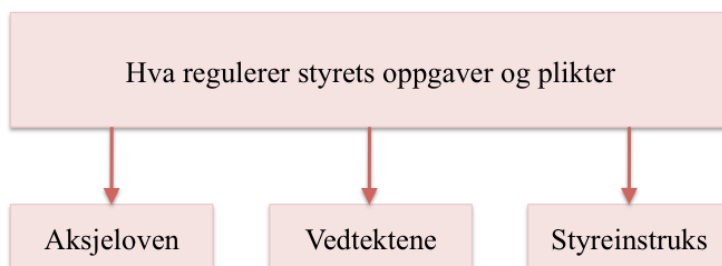
## 2.2 Rollefordelingen mellom aktørene i et aksjeselskap

*Styret er "arkitekten" – daglig leder er "byggmesteren"*

Thoresen 2005, s. 3

### 2.2.1 Styrets oppgaver og ansvar

Styrearbeid handler om å gi retning, vurdere omgivelser, studere scenarier samt sørge for gode rammer, fornyelse, kontrollsystemer og evaluering av ledere og styret selv (Selvik 2004). Ifølge Thorsby (2001) skal et styremedlem engasjere seg, identifisere seg med bedriften og også leve med selskapet. Det vil si at det er i alle styremedlemmers interesser at styret handler korrekt ut i fra gjeldende lover. Styrets oppgaver og plikter reguleres av aksjeloven, aksjeselskapets vedtekter og eventuell styreinstruks. Som aksjeselskapets øverste ledelse skal styret primært være orientert mot å fatte gode beslutninger av strategisk, langsiktig og grunnleggende betydning for aksjeselskapet (Søland 2010). For å få til dette er det viktig at styremedlemmene har grundig kjennskap til aksjeselskapet, og at de blir jevnlig oppdatert og informert på en god måte.



Figur 3: Hva regulerer styrets oppgaver? (PWC 2013, s. 9)

Ifølge PWC (2013) kjennetegnes et godt styre av at det har den reelle styringen i et aksjeselskap, at det ivaretar interessene og formålet til aksjeselskapet, at det tar gode og gjennomtenkte beslutninger og at det har kontroll over det som skjer i aksjeselskapet. Styret skal følge opp ved å kontrollere at beslutninger som det tar, faktisk blir gjennomført av den daglige ledelsen (Søland 2010). De to viktigste paragrafene for styret er aksjeloven § 6-12 og § 6-13, som omhandler styrets forvaltningsansvar og tilsynsansvar. Disse to paragrafene er

rammeverket styret må forholde seg til, og styret må selv vurdere hvilke tiltak og oppgaver som må iverksettes for at aksjeselskapet skal følge loven. Figur 4 viser en oversikt over styrets hovedansvar.



Figur 4: Styrets hovedansvar i henhold til aksjeloven (PWC 2011, s. 30)

### ***Forvaltningsansvaret***

I aksjeloven § 6-12 første ledd heter det: ”*Forvaltningen av selskapet hører under styret. Styret skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten*”. Med *forvaltning* menes i utgangspunktet all ledelse av aksjeselskapet (DnR 2012). Det vil si at det er styret som er aksjeselskapets øverste ledelse. Ifølge Perland (2013) innebærer forvaltning av et aksjeselskap en plikt til å utføre ledelse av aksjeselskapet og dets virksomhet. *Organisering* er et vidt begrep, men i denne sammenhengen oppfattes aksjonærenes valg av styre og styrets valg av daglig leder som sentralt (Grønhaug & Kolltveit 2008). Samarbeid mellom aksjeeierne og styret, og styrets oppfølging av daglig leder står også sentralt. I kraft av at styret er aksjeselskapets øverste ledelse har styret det overordnede ansvaret for organiseringen av aksjeselskapet, men det forutsettes at den daglige ledelsen delegeres til daglig leder (Perland 2013). Dersom ikke daglig leder organiserer aksjeselskapet på en forsvarlig måte, har styret en plikt til å gripe inn (Aarbakke et al. 2012).

I aksjeloven § 6-12 annet ledd heter det: ”*Styret skal i nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjetter for selskapets virksomhet. Styret kan også fastsette retningslinjer for virksomheten*”. Med andre ord så har styret strategi- og planleggingsansvar for aksjeselskapet. Planene for aksjeselskapet konkretiseres regnskapsmessig i et budsjett. Praktisk løses dette, som oftest, ved at daglig leder gir styret forslag til budsjett, men aksjeloven § 6-12 annet ledd første punktum forutsetter at styret foretar en selvstendig og kritisk vurdering av forsvarligheten og forutsetningen som er lagt til grunn for planen (Aarbakke et al. 2012).

Loven fastsetter ikke krav til budsjettets form, innhold og tidshorisont, men den forutsetter at styret selv påser at planleggingen og budsjetteringen tilpasses arten og omfanget av virksomhetens i det enkelte aksjeselskap (Aarbakk et al. 2012). Kravene til planlegging og budsjettering må ses i sammenheng med styrets overordnede ansvar for aksjeselskapets virksomhet. I lovforarbeidene er utarbeidelse av virksomhetsplan med tilhørende budsjett en forutsetning for en forsvarlig ledelse av aksjeselskaper med en virksomhet av noe omfang (NOU 1996:3). Budsjett og planer er i tillegg styrets grunnlag for utøvelse av tilsynsansvaret overfor aksjeselskapet og den daglige ledelse, jf. asl. § 6-13. Annet punktum presiserer at styret, ved siden av å legge planer for virksomheten som drives, også kan fastsette retningslinjer for aksjeselskapet. Det finnes ikke en klar fordeling mellom hva som hører hjemme i styrets plan for aksjeselskapet og hva som hører med i retningslinjene for aksjeselskapet, det er det opp til styret selv å avgjøre (NOU 1996:3). Det kan for eksempel være særskilte saksbehandlingsregler, uttrykk for aksjeselskapets prioriteringer av aksjeselskapets fokusområder og fastsetting av strategiske delmål. Eventuelle retningslinjer vil være retningsgivende for styret, og bindende for daglig leder (NOU 1996:3).

*Styret skal holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og plikter å påse at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll, jf. asl. § 6-12 tredje ledd.* Det vil si at styret har plikt til å holde seg løpende oppdatert på aksjeselskapets økonomiske stilling (Aarbakke et al. 2012). Denne plikten må ses i sammenheng med kravet om forsvarlig egenkapital i aksjeloven § 3-4 og styrets handleplikt ved tap av egenkapital etter aksjeloven § 3-5 (Aarbakke et al. 2012). Et viktig hjelpemiddel i arbeidet med å føre tilsyn med aksjeselskapets økonomiske stilling er daglig leders rapporteringer til styret i henhold til aksjeloven § 6-15. Plikten til å holde seg orientert om aksjeselskapets økonomiske stilling forutsetter at aksjeselskapet har et rapporteringssystem som er tilpasset virksomheten aksjeselskapet driver, omfanget av virksomheten mv., og som også dekker styrets behov (Aarbakke et al. 2012). I henhold til PWC (2011) er det viktig at styret og daglig leder blir enige om rapporteringens form og innhold. PWC har utarbeidet et forslag til hva en rapport fra daglig leder bør inneholde, og den bør minimum inneholde forhold som har betydning for aksjeselskapets resultatutvikling (PWC 2011). Det er imidlertid viktig å huske at styrets plikt til å føre tilsyn med den økonomiske stillingen i aksjeselskapet er selvstendig, og at styret ikke kan holde seg passive dersom daglig leders rapporteringer er mangelfulle.

Styret plikter å påse at aksjeselskapets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll. Med det menes at styret har det overordnede ansvaret for at aksjeselskapet har god intern kontroll med betryggende kontrolltiltak (Aarbakke et al. 2012). Det vil si at styret har ansvaret for at det er regler og retningslinjer knyttet til kapitalforvaltningen, og det er også ansvarlig for at kontrolltiltakene faktisk etterleves. Et godt verktøy for å sikre betryggende kontroll av virksomheten, regnskapet og formuesforvaltning er å ha en god og velfungerende intern kontroll. Ifølge NUES (2012) skal styret påse at aksjeselskapet har en god intern kontroll og hensiktsmessige systemer for risikostyring i forhold til omfanget og arten av aksjeselskapets virksomhet. Den direkte oppfølgingen av den interne kontrollen kan overlates til daglig leder, jf. asl. § 6-14 fjerde ledd. Styret bør foreta en årlig gjennomgang av aksjeselskapets viktigste risikoområder, og også den interne kontrollen.

I aksjeloven § 6-12 fjerde ledd heter det: ”Styret iverksetter de undersøkelser det finner nødvendig for å kunne utføre sine oppgaver. Styret skal iverksette slike undersøkelser dersom dette kreves av ett eller flere av styremedlemmene”. I henhold til første punktum kan styret beslutte å iverksette egne undersøkelser dersom det anser det for nødvendig. En slik undersøkelse vil normalt sett være rettet mot aksjeselskapets daglige ledelse, og vil være et ledd av styrets overordnede forvaltningsansvar, jf. asl. § 6-12 første ledd første punktum. Styret kan utføre undersøkelsen selv, eller det kan be andre om å utføre den (Aarbakke et al. 2012). Med *iverksette* menes altså kun at styret minimum skal ta initiativ og ”bestille” en undersøkelse, det er ikke nødvendig at styret selv er ansvarlig for utførelsen. Annet punktum gir hvert enkelt styremedlem rett til å kreve at det foretas undersøkelser. Det er imidlertid viktig å huske på at selv om hvert enkelt styremedlem har rett til å kreve at styret setter i gang egne undersøkelser, gir det ikke ethvert styremedlem adgang til å selv sette i gang undersøkelser (Aarbakke et al. 2012). Det er styret som helhet som skal iverksette undersøkelsen.

Forvaltningsansvaret handler om å lage klare rammer for hvordan daglig leder skal forholde seg i saker aksjeselskapet er involvert i. Styrets forvaltningsansvar innebærer planlegging av aksjeselskapet, og en av hensiktene med forvaltningsansvaret er å se framover. Ifølge Perland (2013) skal styrets forvaltning av aksjeselskapet være innenfor rammene av det som er angitt som aksjeselskapets virksomhet i deres vedtekter, jf. asl. § 2-2 første ledd nr. 3. Som et generelt, men ikke lovfestet krav, gjelder det at styrets forretningsmessige avgjørelser og

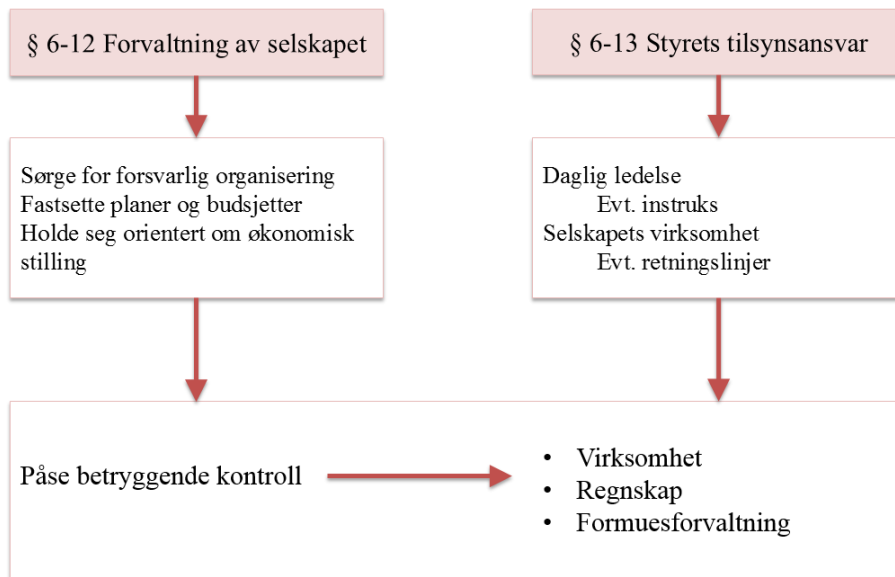
forvaltningen av aksjeselskapet må være forsvarlig. Det gjelder både saksbehandlingen og beslutninger som styret tar (Aarbakke et al. 2012; Perland 2013).

### ***Tilsynsansvaret***

I aksjeloven § 6-13 første ledd heter det: ”*Styret skal føre tilsyn med den daglige ledelse og selskapets virksomhet for øvrig*”. Tilsynsansvaret følger naturlig av styrets forvaltningsansvar, og omfanget av tilsynet vil variere med arten og omfanget av virksomheten. Styret skal løpende følge med i utøvelsen av den daglige ledelsen, og sikre at det er etablert rutiner som gir grunnlag for dette (DnR 2012). Som hovedregel innebærer tilsynsansvaret at styret ikke kan fraskrive seg adgangen til å gripe inn overfor daglig leder ved instruks, omgjøring eller ved selv å overta en sak (Aarbakke et al. 2012). Med andre ord har styret en plikt til å gripe inn med nødvendige instruks dersom det mener at aksjeselskapet ikke ledes på en forsvarlig måte.

I henhold til aksjeloven 6-13 annet ledd kan styret ”*fastsette instruks for den daglige ledelse*”. Det er altså ingen plikt styret har, men en mulighet. En slik instruks kan gjelde en spesiell sak, eller den kan være av en mer generell karakter. Ifølge Aarbakke et al. (2012) vil typisk innhold i en generell instruks fra styret til daglig leder være presisering av området for den daglige ledelsen, jf. asl. § 6-14 første og annet ledd. Det gjelder for eksempel hvilke typer saker som skal legges fram til styret for godkjenning, muligheten daglig leder har til å delegere til sine underordnede og presiseringer av daglig leders rapporteringer til styret i henhold til aksjeloven § 6-15, mv.

Tilsynsansvaret handler om at styret skal se på hva som har blitt gjort i aksjeselskapet, og også hvordan det har blitt gjort. For at styret skal kunne utføre sitt tilsynsansvar er det avhengig av å få viktig og riktig informasjon fra daglig leder. Det er viktig at denne informasjonen presenteres på en måte som gjør det enklest mulig for styret å føre tilsyn.



Figur 5: Aksjelovgivningens krav til styrets forvaltning og tilsyn (Gaudernack 2009, s. 4)

### 2.2.2 Daglig leders oppgaver og ansvar

Et aksjeselskap kan ha en daglig leder, jf. asl. 6-2 første ledd første punktum. Aksjeselskapet kan også ha flere daglig ledere, men dette må da være angitt i aksjeselskapets vedtekter, jf. asl. § 6-2 første ledd annet punktum. Daglig leder blir tilsatt av styret, jf. asl. § 6-2 annet ledd. Det er daglig leder som står for den daglige driften av aksjeselskapet, og som skal sette styrets vedtak ut i praksis, jf. asl. § 6-14. Med andre ord, daglig leder skal gjennomføre det styret har pålagt ham å gjennomføre.

Daglig leders ansvar og funksjon er todelt [7]. For det første skal daglig leder stå for den daglige ledelsen i aksjeselskapet, og for det andre har daglig leder et underordningsforhold til aksjeselskapets styre. De pliktene daglig leder har overfor styret blir regulert av aksjeloven § 6-15, mens aksjeloven § 6-14 regulerer de pliktene daglig leder har i den daglige ledelsen av aksjeselskapet.

I aksjeloven § 6-15 første ledd heter det at ”*daglig leder skal minst hver fjerde måned, i møte eller skriftlig, gi styret underretning om selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling*”. Styret kan derimot kreve at daglig leder legger fram informasjon oftere enn dette, jf. asl. § 6-15 annet ledd. Det kan være hensiktsmessig, både for styret og daglig leder, at styret utformer en instruks som daglig leder skal følge. Denne instruksjonen bør ikke være for fast og begrensende, men angi klare rammer for hva styret forventer av daglig leder, og hvordan



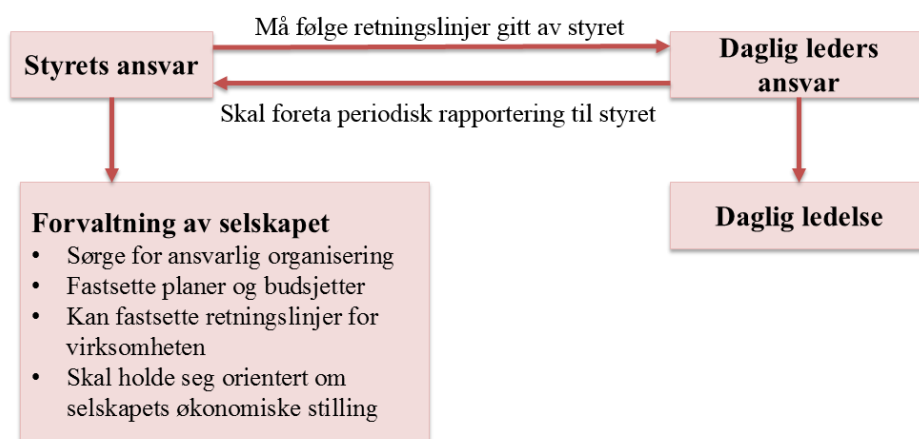
rollen som daglig leder bør utøves i det spesifikke aksjeselskapet [8]. Dersom styret ikke har vært klar nok i sin instruks til daglig leder om hva det skal underrettes om, kan det være at daglig leder rapporterer om saker han mener er av interesse. Det kan også være at han unngår å rapportere om saker som styret burde ha vært underrettet om. I tillegg kan det være slik at styret og daglig leder tror de er enige om hva som er viktig, men at det likevel oppstår misforståelser. Av den grunn kan det være hensiktsmessig av styret å opprette en instruks for daglig leder. Denne instruksjonen bør i tillegg til hva det skal rapporteres om, si noe om hvordan styret vil at daglig leder skal legge frem informasjonen.

I aksjeloven § 6-14 første ledd heter det at ”*daglig leder står for den daglige ledelse av selskapets virksomhet og skal følge de retningslinjer og pålegg styret har gitt*”. Den daglige ledelsen omfatter ikke saker som etter aksjeselskapets forhold er av uvanlig art eller stor betydning, jf. asl. § 6-14 annet ledd. Daglig leder skal sørge for at aksjeselskapets regnskap er i samsvar med lov og forskrifter, og at aksjeselskapets formuesforvaltning er ordnet på en betryggende måte, jf. asl. § 6-14 fjerde ledd.

Daglig leder har rett, og plikt, til å sørge for at aksjeselskapet har en fungerende daglig ledelse. Arbeidsoppgavene til en daglig leder er svært varierte, og det er vanlig å dele arbeidsoppgavene inn i tre kategorier [7]. For det første skal daglig leder i samarbeid med styret utvikle en strategi for aksjeselskapet, for det andre skal han utvikle og vedlikeholde organisasjonen, og for det tredje skal han arbeide for at aksjeselskapets operasjonelle forhold er slik at aksjeselskapet kan nå sine mål.

### **2.2.3 Forholdet mellom styret og daglig leder**

Styret skal jobbe med de overordnede målene for aksjeselskapet, som prinsipper, visjon og strategi (PWC 2013). Daglig leder skal sette målene fra styret ut i livet fra dag til dag. Arbeidsdelingen mellom styret og daglig leder står sentralt i alt styrearbeid, og det at relasjonen fungerer er avgjørende for at aksjeselskapet skal nå sine mål. Det er viktig at styret og daglig leder er enige om hva som er aksjeselskapets suksessfaktorer, og at de jobber sammen for de riktige sakene (PWC 2013). Samspillet mellom daglig leders ansvar og styrets ansvar kan illustreres som vist i figur 6.



Figur 6: Samspeilet mellom styret og daglig leder (PWC 2013, s. 12)

## 2.3 Intern kontroll

*”Internal control is a process, effected by an entity’s board of directors, management, and other personell, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives relating to operations, reporting, and compliance.”*

COSO 2013, s. 3

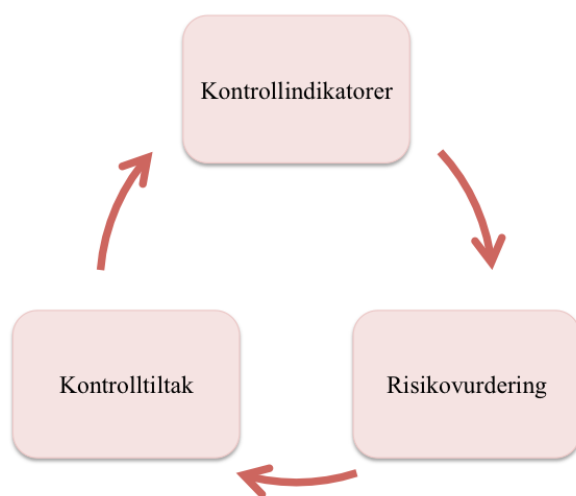
Intern kontroll er en prosess som igangsettes og gjennomføres av aksjeselskapets styre, ledelse og ansatte, og som er utviklet med det formål å gi aksjeselskapet rimelig sikkerhet for at det når sine mål på ulike områder (Agdesteen 2013). De ulike områdene er målrettet og effektiv drift, finansiell rapportering og overholdelse av lover og regler. Et aksjeselskap som kjennetegnes av å ha god risikostyring og intern kontroll vil fremstå som tillitsskapende og mer forutsigbart og har i tillegg, som regel, en mer korrekt finansiell rapportering (Agdesteen 2013). I tillegg er intern kontroll lønnsomt (St.prp. nr. 81 (2006-2007), art. 24, s. 9):

*”Revisjonskomiteer og et effektivt internkontrollsystem bidrar til å redusere økonomisk risiko, driftsrisiko og faren for manglende overholdelse av lover og forskrifter og til å bedre kvaliteten i økonomirapporteringen.”*

Den finansielle informasjonen skal være pålitelig og relevant (Kristoffersen 2008). Med pålitelig menes at brukerne av regnskapet må kunne stole på opplysningene som står i regnskapet, og at regnskapet er basert på virkelige hendelser som det er mulig å dokumentere (Kristoffersen 2008). Med relevant menes at all informasjon som kan bli ansett som relevant for at brukerne skal kunne foreta en korrekt bedømmelse skal tas med i årsregnskapet

(Kristoffersen 2008). Intern kontroll er et viktig verktøy for å sikre at den finansielle rapporteringen er pålitelig. For at den finansielle rapporteringen skal være relevant, er det viktig at styret får tilgang til de riktige tallene.

Intern kontroll kan ses på som en kronologisk prosess med kontinuerlig oppfølging av risiko og kontroll (PWC 2011). Intern kontroll knyttet til den finansielle rapporteringen handler om å bygge et sikkerhetsnett som sikrer god kvalitet i rapporteringen, og som er robust mot eventuelle endringer i rammebetingelsene som kan påvirke rapporteringsprosessen (E&Y 2013). Denne robustheten sikres ved kontinuerlig å vurdere de kontrollindikatorer og kontrolltiltak som er knyttet til de ulike oppgavene.



Figur 7: Intern kontroll som en kontinuerlig prosess (PWC 2011, 2. 72)

Risikostyring og intern kontroll skal tilpasses etter arten, omfanget av og kompleksiteten i aksjeselskapets virksomhet, jf. § 2 i forskrift om risikostyring og interkontroll. Forskrift om risikostyring og internkontroll gjelder for foretak underlagt Kredittilsynets overvåking, men inneholder mye sunn fornuft som alle typer aksjeselskap kan ha nytte av (Gaudernack 2009).

Kapittel 2 i forskrift om risikostyring og internkontroll omhandler styrets og daglig leders rolle. Oppsummert kan man si at styret har ansvaret for å trekke opp hovedprinsipper og rammer for aksjeselskapets interne kontroll, å påse at aksjeselskapet etablerer og gjennomfører kontrollen på en forsvarlig måte, samt å konstatere at den interne kontrollen og prosessen er dokumentert i henhold til gjeldende lover og forskrifter for de ulike områdene av virksomheten. Daglig leders ansvar er å etablere den interne kontrollen etter styrets retningslinjer, og også å gjennomføre, dokumentere og overvåke den etablerte kontrollen på

forsvarlig måte. I henhold til Gaudernack (2009) må denne delingen mellom rollene sies å være både fornuftig og i tråd med god praksis, og det anbefales at aksjeselskap som ikke er underlagt forskrift om risikostyring og internkontroll også følger denne inndelingen.

Risikostyring og intern kontroll er en presisering av styrets tilsynsansvar (NUES 2012), og formålet er å håndtere risikoer knyttet til vellykket virksomhetsutøvelse, samt å styrke kvaliteten på den finansielle rapporteringen.

*”Styret skal påse at selskapet har god intern kontroll og hensiktsmessige systemer for risikostyring i forhold til omfanget og arten av selskapets virksomhet. Intern kontrollen og systemene bør også omfatte selskapets verdigrunnlag og retningslinjer for etikk og samfunnsansvar.*

*Styret bør årlig foreta en gjennomgang av selskapets viktigste risikoområder og den interne kontrollen.”*

Pkt. 10, NUES 2012, s. 36

Dersom aksjeselskapet benytter et etablert rammeverk for intern kontroll bør dette angis (NUES 2012). Et eksempel på et etablert rammeverk er Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) sitt rammeverk for intern kontroll og risikostyring. COSO-rammeverket er i tillegg globalt anerkjent [9]. Et annet rammeverk for risikostyring er NS-ISO 31000:2009 (Risikostyring – prinsipper og retningslinjer).

### **2.3.1 Mulige fallgruver og konsekvenser ved manglende intern kontroll**

Essensen i intern kontroll og risikostyring er at styret skal fastsette klare mål, organisere aksjeselskapet på forsvarlig vis og deretter følge med på at ledelsen, systematisk og tilstrekkelig, identifiserer og håndterer de risikoforhold som dukker opp og også holder styret informert. I henhold til Gaudernack (2009) er det en del mangler som går igjen når det kommer til risikostyring og intern kontroll, se tabell 1.

Tabell 1: Vanligste mangler ved intern kontroll og mulige konsekvenser av disse manglene (Gaudernack 2009)

Mangel	Mulig konsekvens
For snevert syn på intern kontroll	Klarer ikke å fange toppledelsens interesse og engasjement.
Ikke definert klare roller og ansvar	Ingen tar tak i utfordringene, og risikerer at viktige forhold faller mellom to stoler
Mangler klar fremgangsmåte for hvordan risikovurderinger skal gjennomføres	Lite sannsynlig at man klarer å koordinere en risikovurdering som dekker alle virksomhetsområder og klarer å fange opp alle vesentlige forhold samtidig som det trivielle renses ut fra vurderingene
Mangel på etterlevelse/oppfølging	Lykkes ikke med implementering
Intern kontroll bygges som en aktivitet ved siden av virksomheten	Intern kontroll blir ikke en integrert del av den løpende driften i selskapet
Overdokumenterer den interne kontrollen på et lavere organisasjonsnivå	Dokumentasjonen blir umulig å vedlikeholde
Risiko- og intern kontrollprosjektet ender som en dokumentasjonsøvelse	Får ikke etablert skikkelige roller og arbeidsmåter som faktisk følges og integreres i virksomhetens styring

Gaudernack (2009) kommer med noen praktiske råd for hvordan aksjeselskapene kan overholde kravene til risikostyring og intern kontroll, få praktisk utbytte av kravene, og også unngå manglene beskrevet i tabell 1. For det første bør roller og ansvar knyttet til risikostyring og intern kontroll fastsettes av styret. For det andre bør det fastsettes en metodikk for hvordan risiko skal vurderes og rapporteres i det enkelte aksjeselskap. For det tredje bør det være klart hvorfor risikovurderinger gjøres, og risikometodikken bør ikke være unødvendig kompleks. For det fjerde bør styret behandle færre risikoforhold, og heller fokusere på det som virkelig er vesentlig på styrenivå. For det femte bør styret vedta

prinsipper for risikostyring og intern kontroll. Det er i tillegg viktig å huske på at systemer for risikostyring og intern kontroll ikke kan erstatte sunn fornuft.

## 2.4 Regnskapsanalyse

Formålet med en regnskapsanalyse er å forsøke å si noe om aksjeselskapets økonomiske utvikling og situasjon. Regnskapsanalyse er de teknikkene som brukes for å kartlegge og belyse den økonomiske situasjonen og utviklingen i et aksjeselskap (Kristoffersen 2005). En regnskapsanalyse tar utgangspunkt i aksjeselskapets årsregnskap og tilleggsopplysninger som finnes i regnskapets noter og også aksjeselskapets årsberetning. En regnskapsanalyse består vanligvis av fire trinn; kritisk gjennomgang av regnskapsdata, gruppering av regnskapstallene for analyseformål, beregninger og vurderinger (Kristoffersen 2005).

Kritisk gjennomgang av regnskapsdata vil si at man forsikrer seg om at regnskapet er avlagt i henhold til gjeldende lover og regler. Årsregnskapet er lovregulert gjennom regnskapsloven, og suppleres i tillegg av god regnskapsskikk og norske regnskapsstandarder. Det finnes områder som hverken er lovregulert eller regulert av standarder, og regnskapsmessig behandling av disse områdene utformes gjennom praksis (Kristoffersen 2005). For å få bedre oversikt, og samtidig gjøre analysen lettere å gjennomføre, må regnskapstallene grupperes. Denne grupperingen innebærer, i de fleste tilfeller, at regnskapet stilles opp i samsvar med kravene i regnskapsloven (Kristoffersen 2005).

Den praktiske regnskapsanalysen starter først etter at tallene er tilrettelagt og gruppert for analyseformål. Den praktiske regnskapsanalysen består av en vurdering av fire sentrale forhold i et aksjeselskap. Disse fire forholdene er *lønnsomhet*, som sier noe om aksjeselskapets evne til å skape overskudd, *finansiering*, som handler om både anskaffelse og anvendelse av kapital, *soliditet*, som sier noe om aksjeselskapets evne til å tåle tap, og *likviditet*, som handler om et aksjeselskaps betalingsevne.

I denne studien skal resultatmargin benyttes som et mål på aksjeselskapets lønnsomhet. Et aksjeselskaps resultatmargin kan beregnes før og etter skatt. Siden skattereglene endres ofte, er det vanligst å beregne resultatmargin før skatt. På denne måten kan man sammenligne resultatmarginen år for år selv om skattereglene endres. Resultatmarginen framstilles i prosent, og regnes ut på følgende måte (Kristoffersen 2005, s. 412):



$$\text{Resultatmargin i \%} = \frac{\text{Ordinært resultat før skatt} * 100\%}{\text{Driftsinntekter}}$$

Resultatmarginen viser hvor mye et aksjeselskap har tjent på årets virksomhet før det tas hensyn til ekstraordinære poster (Kristoffersen 2005). Siden dette er et nøkkeltall som regnes ut før skatt, egner det seg godt til å sammenligne resultater mellom ulike aksjeselskap og også mellom aksjeselskap fra ulike bransjer.

### 3 Metode

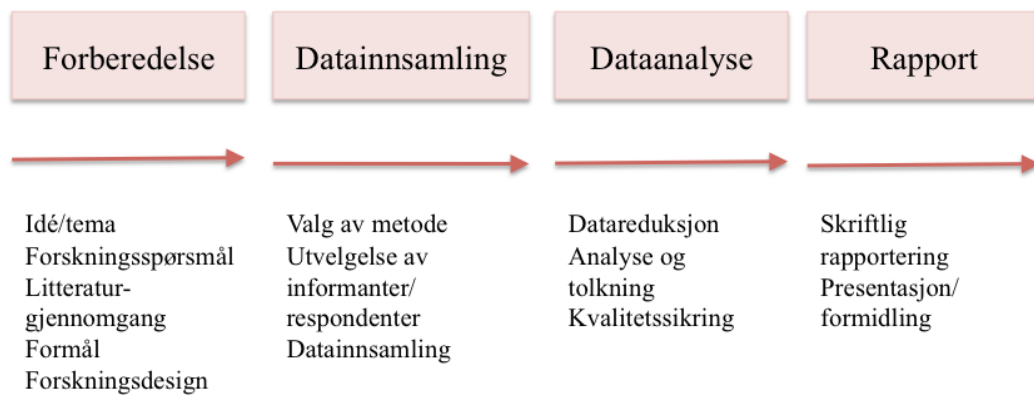
*”En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder”*

Aubert 1985, s. 196, sitert i Dalland 2007, s. 83

I dette kapitlet skal studiens metodiske tilnærming gjennomgås. Først gjennomgås fasene i en forskningsprosess kort. Så kobles forskningsprosessen for denne studien på, og så blir forberedelsen, datainnsamlingen, analysen og rapporteringen gjennomgått. Til sist vurderes undersøkelsens totale gyldighet og begrensninger.

#### 3.1 Forskningsprosess

Forskningsprosessen er, ifølge Johannessen, Christoffersen & Tufte (2011), inndelt i fire faser; forberedelse, datainnsamling, dataanalyse og rapportering. Forskningsprosessen blir framstilt i figur 8.



Figur 8: Sammendrag av forskningsprosessen (Johannessen, Christoffersen & Tufte 2011, s 38)

#### 3.2 Forberedelse

I forskningsprosessens første fase forberedes studien. Det vil si at relevant informasjon hentes inn, problemstilling og forskningsspørsmål utarbeides og det søkes etter relevant litteratur. I denne fasen blir også formålet med studien beskrevet, og forskningsdesign valgt.

### **3.2.1 Ide, tema og forskningsspørsmål**

På bakgrunn av skandalen i Troms Kraft, og rollen daglig leder i Kraft & Kultur hadde i denne skandalen, falt valget av tema på rolle- og ansvarsfordelingen mellom styret og daglig leder i aksjeselskap. Forskningsspørsmål og bakgrunn for studien er beskrevet i studiens innledende kapittel.

### **3.2.2 Litteraturgjennomgang**

For å få en bred forståelse av styrets og daglig leders oppgaver i et aksjeselskap, startet studien med et omfattende søk etter relevant litteratur. Litteraturgjennomgangen ble beskrevet i studiens teorikapittel. Viktige informasjonskilder i arbeidet med teorikapittelet har vært lærebøker og artikler, men også sammendraget av Nergaards rapport om Troms Kraft.

### **3.2.3 Formål og forskningsdesign**

Forskningsdesign er en generell plan for hvordan vi kan svare på forskningsspørsmål (Saunders 2012). Det vil si den veien vi skal gå for å komme til målet. Ifølge Hair et al. (2007) deles forskningsdesign inn i tre typer: utforskende, beskrivende og kausalt. Utforskende forskningsdesign brukes når forskeren har lite informasjon og vil finne nye mønstre eller forhold. Et utforskende design er ikke ment for å teste bestemte forskningshypoteser. Beskrivende design brukes for å skaffe informasjon om et bestemt tema. Et kausalt design blir brukt for å teste om årsakssammenhenger, det vil si sammenhenger og påvirkninger mellom ulike tema (Saunders 2012).

Formålet med denne studien er å se på rolle- og ansvarsfordelingen mellom daglig leder og styret når det kommer til arbeidet med intern kontroll i et aksjeselskap. Det vil si at denne studien skal skaffe informasjon om et bestemt tema. Denne studien har med andre ord et beskrivende forskningsdesign.

## **3.3 Datainnsamling**

I studiens andre fase velges metoden som skal benyttes til datainnsamlingen, populasjonen begrenses og data samles inn.

### **3.3.1 Metodevalg**

Valget av metode skal gi et systematisk og planmessig grunnlag for å besvare studiens forskningsspørsmål og problemstilling. Metodevalg kan ifølge Johannessen, Christoffersen & Tufte (2011, s. 33) 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.”*

Det er vanlig å skille mellom kvantitative og kvalitative metoder. I kvantitativ metode samler man inn data uttrykt i mengde eller tall, og metoden benyttes når vi har god forhåndskunnskap til det temaet vi undersøker, og når problemstillingen er relativt klar. Kvalitativ metode går ut på å beskrive og forstå sammenhenger mellom ulike fenomen, og er mest brukt på undersøkelser av meninger, følelser, tolkninger og prosesser.

Denne studien skal se på rolle- og ansvarsfordelingen mellom styret og daglig leder i arbeidet med intern kontroll. Det er en studie av hvordan respondentene tolker ordlyden i lovgivningen, noe som tilsier at det i denne studien skal benyttes kvalitativ metode.

### **3.3.2 Innsamling av primærdata**

Primærdata kan defineres som data som blir samlet inn av forskeren med det formål å svare på et forskningsspørsmål eller en problemstilling (Blumberg, Cooper & Schindler 2011). Primærdata kan samles inn på flere måter, i denne studien velges spørreskjema.

Ved hjelp av spørreskjema som fylles ut av daglig leder og styrets leder, skapes det en oversikt over hvordan daglig leder og styret fordeler roller og ansvar seg imellom. På den måten kan man se om det er intern enighet i aksjeselskapet, og om rolle- og ansvarsfordelingen er i henhold til lovverket. Et spørreskjema er en objektiv og kostnadseffektiv måte og gjennomføre en undersøkelse på, og siden respondenten får spørreskjemaet per e-post kan han selv velge når han skal fylle ut skjemaet. Intervju per telefon eller personlig ville kreve mer ressurser og tid. I tillegg kan respondenten bli påvirket av intervjueren gjennom for eksempel kroppsspråk eller stemme. Ved personlig intervju eller

intervju per telefon kan det også hende at respondentene svarer mer i tråd med gjeldende lovgivning enn hvordan det faktisk blir praktisert.

Ulempen med spørreskjema er at respondentene kan misforstå spørsmål og det er heller ikke anledning til å stille utfyllende spørsmål. For å bøte på dette har spørreskjemaene i denne studien et kommentarfelt under hvert hovedspørsmål. Bruken av spørreskjema gir en fare for at data som er ønsket ikke kommer inn, og en sjanse for at responsraten blir lav (Blumberg, Cooper & Schindler 2011). For å forsøke å bøte på dette ble alle respondentene ringt å forespurt deltakelse før de mottok undersøkelsen per e-post. De som ikke hadde svart innen en uke fikk en påminnelse i form av en ny e-post hvor undersøkelsene lå som vedlegg.

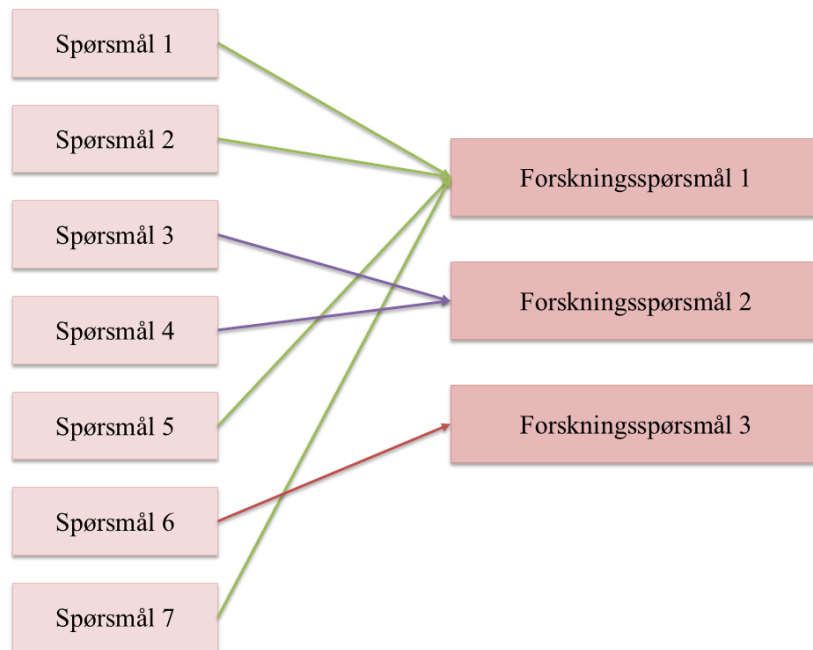
### **3.3.3 Utforming av spørreskjema**

Spørreskjemaene skal brukes til å finne ut om aksjeselskapene har en klar rolle- og ansvarsfordeling, og om styrene i aksjeselskapene er bevisst sitt forvaltnings- og tilsynsansvar. Dette skal gjøres ved å se om de er enige i påstander som er knyttet opp mot aksjeloven. Spørreskjemaet skal også benyttes for å finne ut hva aksjeselskapene legger i begrepet intern kontroll. Spørsmålene i spørreskjemaet tar utgangspunkt i teorien og det styret og daglig leder er lovpålagt å gjøre. Spørsmålene ble utformet på bakgrunn av studiens forskningsspørsmål. Påstandene i spørreskjemaet ble utformet med svaralternativer på en 7-punkts Likert-skala, fra "Helt uenig" til "Helt enig".

Hovedspørsmål 1, 2, 5 og 7 er laget med tanke på forskningsspørsmål 1. Tanken med disse spørsmålene er å forsøke å finne ut om det er en klar rolle- og ansvarsfordeling i aksjeselskapene i utvalget. Hovedspørsmål 3 og 4 er laget med tanke på forskningsspørsmål 2, og formålet med disse spørsmålene er å finne ut om styrene er bevisst sitt forvaltnings- og tilsynsansvar. Hovedspørsmål 6 er laget med tanke på forskningsspørsmål 3, og tanken med dette spørsmålet var å finne ut hva respondentene legger i begrepet intern kontroll, og også hvordan de fordeler ansvar i arbeidet. Sammenhengen mellom hovedspørsmålene og forskningsspørsmålene er illustrert i figur 9.

Alle respondentene fikk i utgangspunktet like skjemaer, men påstandene var noe ulikt formulert, jf. vedlegg 1 og 2. Det finnes imidlertid noen få unntak. Påstand 1.1, 1.2 og 5.6 har ikke daglig leder fått. I tillegg er påstand 2.3 ulik for daglig leder og styrets leder. Grunnen til at kun styrets leder fikk påstand 1.1 og 1.2 er at det er påstander som styrets leder kan svare

bedre på enn daglig leder. Grunnen til at daglig leder ikke fikk påstand 5.6, er at det er vanskelig for daglig leder å skulle vurdere om hans rapporter er tilfredsstillende. Bakgrunnen for at påstand 2.3 er ulik for de to respondentgruppene er ønsket om å ikke få for mange påstander, kombinert med ønsket å få fram hva daglig leder føler om ansvarsfordelingen og om ansvarsfordelingen er diskutert i styremøte.



Figur 9: Sammenhengen mellom hovedspørsmålene i spørreskjemaet og forskningsspørsmålene

### 3.3.4 Innsamling av sekundærdata

Sekundærdata spiller en stor rolle ved kvalitativ forskning, og blir ofte brukt som grunnlag for innsamling av primærdata eller sammen med primærdata (Blumberg, Cooper & Schindler 2011). Sekundærdata er data som er innsamlet og analysert av andre (Hair et al. 2007). Siden disse dataene er innsamlet og bearbeidet av andre, kan det være knyttet noe usikkerhet rundt disse. Av den grunn må derfor disse dataene vurderes kritisk. I denne studiene er det benyttet data fra Proff Forvalt. Proff Forvalt leverer oppdaterte opplysninger innen kreditt- og markedsinformasjon, og de har vært distributør for Brønnøysundregistrene siden 1991 [3]. Av den grunn anses dataene for å være troverdige.

Sekundærdata blir benyttet for å se på aksjeselskapenes resultatmargin, og for å se styrenes rangering. For å rangere styrene er det benyttet Proff Forvalts stjerneringer der personer i norsk næringsliv rangeres etter hvilke roller de har. Resultatet avhenger av rolletype,

selskapets omsetning og relasjoner [10]. Det vil si at en person med mange sentrale verv i selskap med høy omsetning vil ha en høyere rangering enn en person med få verv i aksjeselskap med lav omsetning. Rangeringen foregår etter antall stjerner, der tre stjerner er høyest og null er lavest. I skrivende stund (06.01.2014) er det totalt 1 153 161 personer med i rangeringen, hvorav rundt 250 personer er rangert med to stjerner, 2 000 med to stjerner og ca. 10 000 med én stjerne. De av styremedlemmene i studiens utvalg som hadde stjerner, hadde en stjerne. I framstillingen er det styrenes totale antall som stjerner blir vist.

### **3.3.5 Utvalg**

Et utvalg defineres på følgende måte av Blumberg, Cooper & Schindler (2011, s. 501):

*”A group of cases, respondents, or records comprised of part of the target population, carefully selected to represent that population”.*

Formålet med denne studien er, som sagt, å se på rolle- og ansvarsfordelingen mellom styret og daglig leder i et aksjeselskap. Kartleggingen skal skje ved hjelp av en spørreundersøkelse som besvares av styrets ledere og daglige ledere i aksjeselskap. Aksjeselskapene er strategisk utvalgt. Ifølge Johannessen, Christoffersen & Tufte (2011) kan et strategisk utvalg forklares som et utvalg der forskeren selv bestemmer hvilken målgruppe forskningen skal innrette seg mot for å fremskaffe nødvendig data. Svakheten ved å velge et strategisk utvalg er at utvalget ikke representerer hele målpopulasjonen, og at funnene derfor er vanskelig å generalisere.

Utvalget til denne studien består av daglige ledere og styreledere i kraftselskap i Nord-Norge. Utvalget av aksjeselskap ble satt sammen av medlemslisten til Energi Norge [11] som ble supplert med en oversikt tilsendt på mail fra Norges vassdrags- og energidirektorat, NVE, (vedlegg 3). På bakgrunn av disse to oversiktene ble det plukket ut 18 selskap som er aksjeselskap, og som er plassert i en av følgende bransjer: ”produksjon av elektrisitet fra vannkraft” (NACE: 35.111), ”distribusjon av elektrisitet” (NACE: 35.130) eller ”handel med elektrisitet” (NACE: 35.140) (SSB 2008). Ingen av aksjeselskapene i utvalget er små aksjeselskap etter regnskapsloven § 1-6.

Før spørreskjemaet ble sendt ut, ble alle respondentene oppringt og spurt om de kunne tenke seg å være med. Først ble daglig leder kontaktet, og dersom han takket ja ble styrets leder kontaktet og forespurt deltakelse. Dersom begge takket ja, ble spørreskjemaet sendt per e-post til begge (tekst i mailen ligger som vedlegg 4). Av de 18 aksjeselskapene utvalget startet med,

kom jeg i kontakt med 13 daglige ledere. To av disse trakk seg etter at undersøkelsen var sendt ut, men før de sendte svar i retur. Av de 11 aksjeselskapene som var igjen, kom det svar i retur fra både daglig leder og styrets leder fra seks aksjeselskap. Det gir en svarprosent på 54,5 %.

### 3.4 Dataanalyse

Dataene ble analysert i to trinn. Første runde ble svaret fra styrets leder sammenlignet med daglig leder, og i andre runde ble korrelasjonskoeffisienten regnet ut.

#### 3.4.1 Sammenligning av svar

I første omgang ble svarene fra styrets leder fra et aksjeselskap sammenlignet med svarene fra daglig leder i samme aksjeselskap. Dersom de var enige, var rollene og ansvaret for denne påstanden klart fordelt i aksjeselskapet. For å ha sammenlignbare data ble svarene omgjort til tallverdier fra 1 til 7, der "Helt uenig" tilsvarer 1 og "Helt enig" tilsvarer 7.

Tabell 2: Sammenhengen mellom svar og verdier på Likert-skalaen

Betydning	Verdi på Likert-skalaen
Helt uenig	1
Uenig	2
Litt uenig	3
Nøytral/Hverken enig eller uenig	4
Litt enig	5
Enig	6
Helt enig	7

Styrets leder og daglig leder ble vurdert som enige dersom det ikke var mer enn ett punkt mellom svarene. Dersom, for eksempel, daglig leder svarte 7 og styrets leder 5 ble de ansett som enige, men dersom daglig leder hadde svart 7 og styrets leder 4 ble de ansett som ikke enige. Det lå også et skille på svaralternativ 4. Det vil si at dersom daglig leder svarte 5, mens styrets leder svarte 3, ble de likevel ansett som ikke enige. Dette fordi punkt 5-7 er ansett som



enig på skalaen, mens punkt 1-3 ble ansett som uenig. 4 er i dette tilfellet nøytral/hverken enig eller uenig.

### 3.4.2 Beregning av korrelasjonskoeffisient

For å se om det er en sammenheng mellom det styrets leder har svart, og det daglig leder har svart, er også korrelasjonskoeffisienten regnet ut. Korrelasjonen undersøker sammenhengen mellom to metriske variabler (Hair et al. 2007). Variablene i denne studien er ordinale, det vil si at de er på et rangordnet målenivå. Korrelasjon kan også benyttes til å sammenligne variablene på et rangordnet nivå (Sanford Labovitz 1970, s. 515, som sitert i Jacobsen 2005, s. 334).

Korrelasjonen måles ved hjelp av en korrelasjonskoeffisient. Den måler graden av lineær samvariasjon mellom to grupper variabler, og en verdi nær -1 eller 1 betyr at dataene ligger nært opp til maksimal samvariasjon (Ubøe 2012). Korrelasjonskoeffisienten regnes ut på denne måten (Ubøe 2012, s. 29):

$$\text{Korrelasjonskoeffisienten} = \frac{\text{Kovarians}}{\text{Standardavvik } X * \text{Standardavvik } Y}$$

Dersom det ikke er noe variasjon, det vil si at alle har svart det samme, vil man få et standardavvik på 0. Det er umulig å dele på 0, så der alle svarene er lik kan ikke korrelasjonskoeffisienten beregnes. Dette merkes ”ikke mulig” i tabellen. I denne studien er det benyttet excel for å regne ut korrelasjonskoeffisienten.

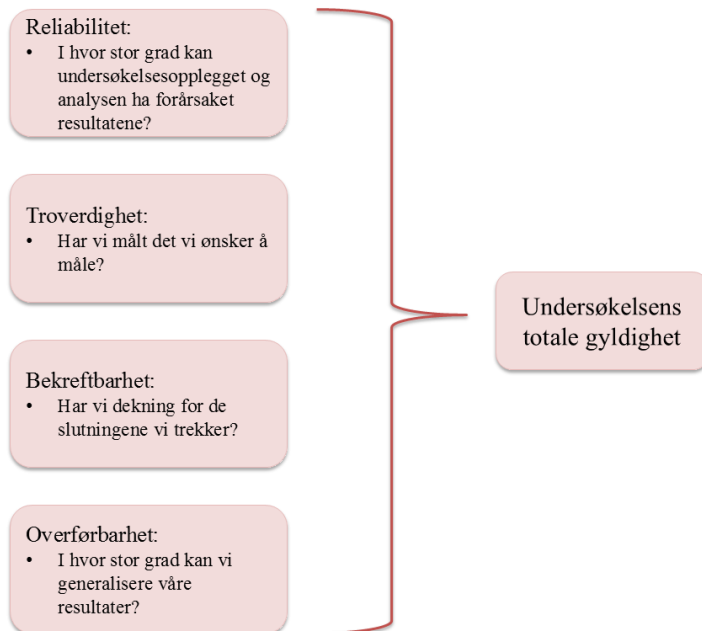
### 3.5 Rapportering

Etter gjennomføring av analysen skal dataene presenteres og oppsummeres. Fra oppsummeringen skal det følge en konklusjon som baserer seg på sammenligning av empiri mot teori. Konklusjonen skal baseres på drøfting av data, og gi forslag til videre forskning.

### 3.6 Evaluering av metode

Det er nødvendig å evaluere kvaliteten på studiens drøftinger og konklusjoner. Det er viktig at studiens styrker og svakheter identifiseres slik at man unngår at de gjør utslag på studiens resultater. Johannessen, Christoffersen & Tuft (2011) anbefaler at alle som gjennomfører en forskningsprosess foretar en evaluering av forskningens metodevalg og kvaliteten på de data som er innhentet. Ifølge Jacobsen (2005) er en god undersøkelse en undersøkelse som faktisk

måler det den sier den skal måle (troverdighet), en undersøkelse som kan sannsynliggjøre at forhold samvarierer (bekreftbarhet), en undersøkelse der resultatene kan overføres til andre områder (overførbarhet), og en undersøkelse vi kan stole på (reliabilitet). Det er disse fire begrepene som danner undersøkelsens totale gyldighet, og de blir gjennomgått nedenfor.



Figur 10: Elementer i en undersøkelses totale gyldighet (Jacobsen 2005, s. 387)

### 3.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet, eller pålitelighet, knytter seg til undersøkelsens data. Det vil si at all data som samles inn, bearbeides og brukes skal være pålitelig. Reliabilitet defineres ifølge Blumberg, Cooper & Schindler (2011, s. 500) som *"a characteristic of measurement concerned with accuracy, precision, and consistency"*.

Reliabilitet handler om i hvilken grad man kan stole på resultatene som presenteres i undersøkelsen. Dersom en undersøkelse er reliabel skal den kunne gjennomføres på nytt, med et tilnærmet likt resultat. I følge Johannessen, Christoffersen & Tufte (2011) er kravet om reliabilitet lite hensiktsmessig i kvalitativ forskning, dette fordi det vanligvis benyttes ustrukturerte innsamlingsteknikker, observasjonene er kontekstavhengige, og fordi forskeren bruker seg selv som instrument. Det er av den grunn viktig at forskeren beskriver fremgangsmåten grundig.

Denne studien bygger i hovedsak på primærdata fra spørreskjema med faste svaralternativer. Dataene er samlet inn spesielt for denne undersøkelsen. Det at dataene er samlet inn ved hjelp av spørreskjema gjør undersøkelsen reliabel, siden respondentene ikke har blitt påvirket av en intervjuer. Det er imidlertid en mulighet for at respondentene har samarbeidet om å besvare spørreskjemaet. Det er utenfor studiens kontroll, men noe man bør tenke over når dataene analyseres.

### **3.6.2 Troverdighet**

Troverdighet dreier seg om forholdet mellom fenomenet som skal undersøkes og de konkrete dataene (Johannessen, Christoffersen & Tufta 2011). Troverdighet er en av de store utfordringene når det kommer til spørreskjema med faste svaralternativer (Jacobsen 2005). Dette fordi respondentene kan tolke begrep annerledes enn personen som har utviklet spørreskjemaet. For å forsikre at undersøkelsen er troverdig kan vi forsikre oss om at spørsmålene vi stiller, faktisk måler det begrepet vi ønsker å måle. En av måtene å gjøre det på er å spørre oss selv om de indikatorene som velges måler det vi er interessert i å måle. For å kontrollere troverdigheten kan man blant annet undersøke om andre med kunnskap om fenomenet vi ønsker å måle, opplever operasjonaliseringen som fornuftig. En annen måte er å diskutere operasjonaliseringen med respondentene. Dersom flere mener at begrepene høres fornuftige og meningsfulle ut, er det en form for troverdighet. Jo flere som er enige i at spørsmålene virker gode, desto sikrere kan man være på at det er det riktige fenomenet som blir målt. Det er imidlertid viktig å huske at troverdighet ikke må oppfattes som noe absolutt. Det vil si at dataene ikke enten er troverdige eller ikke, men at troverdighet er et kvalitetskrav som kan være tilnærmet oppfylt (Lund 1996, i Johannessen, Christoffersen & Tufta 2011).

I prosessen med å utarbeide spørreskjemaet var det tett dialog mellom meg og mine veiledere. Før spørreskjemaet ble sendt ut, ble spørreskjemaene sett over av en veileder. Spørsmålene ble ikke gjennomlest av noen fra respondentgruppa, dette på grunn av den korte tidsrammen for denne studien. Siden spørsmålene er utformet i tett dialog med veilederne, anses likevel spørsmålene å være troverdig.

### **3.6.3 Bekreftbarhet/objektivitet**

Bekreftbarhet forteller om det er en logisk sammenheng mellom de innsamlede data og studiens konklusjoner. Med andre ord om konklusjonen har grunnlag i de data som er samlet

inn. Dersom det er stor bekreftbarhet er undersøkelsen gjennomført på en slik måte at det gir muligheter for å si at en påvist sammenheng mellom to variabler dreier seg om en mulig årsakssammenheng (Johannessen, Tufte & Kristoffersen 2006).

Bekreftbarhet handler om å forsikre at funnene i studien er et resultat av forskningen, og ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger (Johannessen, Christoffersen & Tufte 2011). Det vil si at andre forskere skal kunne komme fram til samme resultat dersom forskningen gjentas.

Objektivitetskravet har blitt overholdt i denne studien da det har vært en nøytral tilnærming til temaet. Jeg har vært kritisk og upartisk, og forsøkt å gi et detaljert bilde på hvilke fremgangsmåter jeg har valgt i forskningsprosessen.

### **3.6.4 Overførbarhet**

Med overførbarhet menes at resultatene fra studien skal kunne overføres til lignende fenomener. Med andre ord om resultatene fra denne studien kan generaliseres. I kvalitative undersøkelser handler overførbarhet mer om å overføre kunnskap enn å generalisere. Overførbarhet i kvalitative undersøkelser handler om å mestre og etablere beskrivelser, fortolkninger og forklaringer som er nyttige i andre sammenhenger (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

I denne studien handler overførbarhet om hvorvidt resultatene fra dette utvalget kan sies å gjelde for andre aksjeselskap. Resultatene fra denne studien kan ikke generaliseres, til det er utvalget for lite. Likevel vil resultatene fra studien kunne overføres til andre aksjeselskap, da både rolle- og ansvarsfordeling mellom styret og daglig leder og intern kontroll er noe som er aktuelt for alle aksjeselskap.

### **3.7 Begrensninger**

Det er begrensninger i denne studien som det er nødvendig å diskutere. Tid er en klar begrensning ved denne studien siden den skal ferdigstilles på ett semester. Dette setter sitt preg på denne oppgaven, da en del beslutninger må tas med hensyn til tidsrammen. Tidsperspektivet på oppgaven har blant annet satt sine begrensninger på antall aksjeselskap i utvalget. Spørsmålene i spørreskjemaet ble heller ikke testet på representanter fra utvalget før spørreskjemaene ble sendt ut.

Studiens resultater begrenses også på andre måter. Utvalget er lite i forhold til antall aksjeselskap som selger kraft til sluttbrukere i Nord-Norge. Det gjør at det kan være vanskelig å generalisere funnene til å gjelde hele bransjen. Utgangspunktet var 11 aksjeselskap, og av ulike årsaker ble det bortfall av fem aksjeselskaper.

En annen begrensning for studien er muligheten respondentene har til å samarbeide. Spørreskjemaene ble sendt ut til respondentene per e-post, og for de fleste tok det et par dager før de kom i retur. Det er en viss mulighet for at styreleder og daglig leder har samkjørt sine svar. Dette er forhold som er utenfor studiens kontroll, men det bør tas hensyn til i analysen.

I tillegg er dette mitt første forskningsprosjekt, noe som selvfølgelig setter sitt preg på denne studien. For å forsøke å kompensere for eventuelle svakheter, har jeg på forsøkt å forklare hvert valg jeg har gjort underveis i denne studien.

## **4 Empiri – analyse av resultatene**

I dette kapittelet presenteres funnene fra studiens datainnsamling. Strukturen på kapitlet tar utgangspunkt i studiens forskningsspørsmål. Kapitlet er delt inn i tre deler, i del en presenteres resultatene fra spørreundersøkelsen på faktornivå, i del to presenteres resultatene fra spørreundersøkelsen på gruppenivå, mens i del tre presenteres sekundærdata. Drøftelsene i dette kapitlet vil danne grunnlaget for videre besvarelse av studiens tre forskningsspørsmål og problemstilling i kapittel 5.

Studien bygger på primærdata som er samlet inn ved hjelp av spørreskjema og sekundærdata fra Proff Forvalt. Alle aksjeselskapene i studien er anonymisert, da det var en av forutsetningene for at respondentene ble med i undersøkelsen. I den videre drøftingen vil aksjeselskapene i studien bli benevnt som selskap 1, 2, 3, 4, 5 og 6.

Det var tre påstander som ikke ble besvart av daglig leder i selskap 5. Dette var påstandene 4.5, 5.3 og 6.6. I tillegg svarte ikke styrets leder i selskap 5 på om daglig leder har fått en skriftlig instruks. Utvalget for denne studien var relativt lite, så for ikke å forkaste noen besvarelser ble de påstandene som var ubesvart, beregnet. Det ble gjort ved å regne ut gjennomsnittet for de andre fem besvarelsene på den aktuelle påstanden. Gjennomsnittet ble rundet av til nærmeste hele tall. En oversikt over svar og kommentarer finnes i vedlegg 5 (daglig leder) og 6 (styrets leder).

### **4.1 Faktornivå**

Her analyseres dataene på faktornivå, det vil si påstand for påstand.

#### **4.1.1 Forskningsspørsmål 1: I hvilken grad har styret og daglig leder avklart rolle- og ansvarsfordelingen innad i aksjeselskapet?**

Avklaring av roller og ansvar er viktig i et aksjeselskap, dette for at aksjeselskapet skal være sikre på at alle viktige forhold i aksjeselskapet blir tatt hensyn til. I henhold til teorien har daglig leder ansvaret for å sørge for at styrets planer for aksjeselskapet blir gjennomført. For å avklare rolle- og ansvarsfordelingen er det hensiktsmessig at styret har diskutert fordelingen i styremøte og har en klar oppfatning av denne, samt at det er utarbeidet en instruks til daglig leder.

Tanken bak denne delen av spørreskjemaet var å se om aksjeselskapene hadde en klar rolle- og ansvarsfordeling innad i aksjeselskapet. For å finne ut om aksjeselskapene har en klar rolle- og ansvarsfordeling fikk respondentene ulike påstander knyttet til den generelle rolle- og ansvarsfordeling og også daglig leders oppgaver

Tabell 3: Svar på påstandene under forskningsspørsmål 1

Påstand	Hvem	Selskap					
		1	2	3	4	5	6
1.1: Forutsetningene og målene med styrearbeidet er klart	SL	7	5	6	7	6	7
1.2: Rollefordelingen mellom styret og daglig leder er drøftet i styremøte	SL	7	5	7	7	7	7
1.3: Styret utformer selskapets strategi	SL	7	6	5	7	6	2
	DL	5	4	6	7	4	6
1.4: Styret er bevisst sitt tilsynsansvar	SL	7	6	6	7	7	7
	DL	4	7	7	6	5	6
1.5: Styret er bevisst sitt forvaltningsansvar	SL	7	6	6	7	7	7
	DL	6	7	6	6	5	6
1.6: Det er en klar enighet mellom styret og daglig leder når det kommer til rollefordelingen i selskapet	SL	7	6	7	7	7	6
	DL	7	7	7	7	6	6
2.1: Styret er ansvarlig for at selskapet er forsvarlig organisert	SL	7	6	3	7	7	6
	DL	6	7	7	6	3	6
2.2: Styret har ansvaret for den interne kontrollen	SL	7	5	5	7	7	2
	DL	6	7	5	6	3	5
2.3: Ansvarsfordelingen mellom styret og daglig leder er drøftet i styremøte	SL	7	6	5	7	7	6
2.3: Det er en klar enighet mellom styret og daglig leder	DL	7	7	7	6	6	5
5.1: Daglig leder er innforstått med styrets mål for selskapet	SL	7	5	7	7	6	6
	DL	6	7	6	7	7	6
5.2: Daglig leder er innforstått med selskapet strategi	SL	7	5	7	7	7	6
	DL	7	7	7	7	7	7
5.3: Daglig leder er innforstått med hvordan styret organiserer selskapet	SL	7	5	7	7	7	6
	DL	6	7	7	7	7	7
5.4: Daglig leder er innforstått med rollefordelingen mellom seg og styret	SL	7	5	7	7	7	6
	DL	7	7	7	7	7	7
5.5: Daglig leder står for den daglige ledelsen av selskapet	SL	7	5	7	7	7	7
	DL	7	7	7	7	7	6
5.6: Daglig leder gir tilfredsstillende oppdatering om selskapets virksomhet og resultat	SL	7	5	7	7	7	7

I henhold til lovverket skal styret utarbeide nødvendige planer, og det kan også fastsette retningslinjer for aksjeselskapet. Det er ingen retningslinjer for hva styret skal lage planer for, og for hva det skal lages retningslinjer til. Strategiarbeidet er et typisk tilfelle hvor styret enten kan utarbeide en plan, eller gi daglig leder retningslinjer. Dersom styret ser på strategiarbeid som en del av aksjeselskapets virksomhet skal det utarbeides én plan. Som nevnt i teorikapitlet kan arbeide med selve planene settes bort, til for eksempel daglig leder, men for at styret skal oppfylle ”skal”-kravet må styret foreta en selvstendig og kritisk vurdering av planen før det godtar den. Dersom styret i selskap 2 har definert strategiarbeidet for retningslinjer, er det ikke et krav om at det er styret som skal utarbeide aksjeselskapets strategi. Styret må derimot gi daglig leder retningslinjer for hvordan det vil at aksjeselskapets strategi skal være. Det at styrets leder og daglig leder ikke er enige er mer betenkelig. Dette fordi det kan være et tegn på at aksjeselskapet ikke har en klar rolle- og ansvarsfordeling mellom styret og daglig leder.

Det er styrets ansvar at aksjeselskapet er forsvarlig organisert. Dette er et absolutt krav i lovteksten. I praksis gjøres dette ved at styret ansetter en daglig leder, for at det så delegerer arbeidet med organiseringen til daglig leder. I kraft av at styret er aksjeselskapets øverste ledelse, har det plikt til å gripe inn dersom daglig leder ikke organiserer aksjeselskapet på forsvarlig måte. Dersom et aksjeselskap ikke er forsvarlig organisert kan det gå utover aksjeselskapets intern kontroll og risikovurdering. I denne studien er det et aksjeselskap, selskap 3, der styret mener at det ikke har ansvaret for å organisere aksjeselskapet. Siden dataene i denne studien ble samlet inn ved hjelp av spørreskjema, er det ikke mulig å få forklaring på hvorfor styrets leder mener at styret ikke sørger for forsvarlig organisering. Det kan være at styret ikke er klar over at det er det som har det overordnede ansvaret for at aksjeselskapet er organisert på forsvarlig måte. Dersom det er tilfellet, jobber ikke styret i overenstemmelse med lovverket. At styret ikke sørger for forsvarlig organisering av aksjeselskapet kan også være at styrets leder har mistolket betydningen av begrepet ”organisere”. Det kan være at han mener at det er den fysiske organiseringen, og at styret i selskap 3 har delegert denne til daglig leder. I selskap 5 er det daglig leder som mener at styret ikke sørger for at aksjeselskapet er forsvarlig organisert. Det kan komme av at styret har delegert den fysiske organiseringen til han, og at han da mener at styret ikke tar ansvar for organiseringen selv.



Styret har det overordnede ansvaret for at aksjeselskapet har god intern kontroll. Det at styrets leder og daglig leder i to aksjeselskap ikke er enige, kan tyde på at de enten ikke har god rolle- og ansvarsfordeling innad i aksjeselskapet eller at styret ikke er sikker på hva som inngår i lovteksten. Det kan vær at styret mener det har tatt ansvar for den interne kontrollen og delegert oppfølgingen til daglig leder, mens daglig leder mener at det ikke er å ta ansvar. Det kan også være at styret mener at daglig leder har ansvaret for aksjeselskapets intern kontroll. Dette er imidlertid på kant med loven. I henhold til aksjeloven § 6-14 fjerde ledd har daglig leder plikt til å sørge for at regnskapet er i samsvar med gjeldende lover og regler, og han skal også sørge for at formuesforvaltningen er ordnet på en forsvarlig måte. Det er imidlertid forskjell på ”ansvaret for” og ”sørge for”. Med ”ansvaret for” menes at styret skal få det til å skje, mens med ”sørge for” menes at det skal gjennomføres. Det vil si at dersom styret ikke tar ansvar for intern kontroll, men legger alt over på daglig leder, gjør ikke styret jobben sin.

Tabell 4: Skriftlig instruks

Påstand	Hvem	Selskap					
		1	2	3	4	5	6
7: Styret har utformet skriftlig instruks til daglig leder*	SL	1	2	2	1	1	1
	DL	1	2	1	1	1	1

\* 1 = ja, 2 = nei

Det er ikke noe krav i lovteksten om at styret må utarbeide en skriftlig instruks til daglig leder. I henhold til teorien kan skriftlig instruks til daglig leder være et hjelpemiddel til styret for å utøve forvaltnings- og tilsynsansvaret sitt. I en skriftlig instruks kan styret komme med presiseringer om hva som skal rapporteres, hvordan denne rapporteringen skal skje, og også hvor ofte det vil ha rapporteringer. Som vi kan se av tabell 3 er daglig leder og styrets leder i selskap 3 uenige om det er utformet skriftlig instruks eller ikke. Dette kan komme av at styret har gitt klare retningslinjer for hva som skal gjøres, og at daglig leder da oppfatter dette som at styret har gitt han instruks. Det kan også være et tegn på at aksjeselskapet ikke har klart definert roller og ansvar i aksjeselskapet. Dette kan føre til at viktige saker, for eksempel intern kontroll, ikke blir fanget opp og arbeidet med.

#### 4.1.2 Forsknings spørsmål 2: I hvilken grad er styret bevisst sitt forvaltnings- og tilsynsansvar i henhold til aksjeloven, og hvordan samsvarer dette med daglig leders oppfatning?

Forvaltnings- og tilsynsansvaret er styrets hovedansvar, og paragrafene i aksjeloven som omhandler dette er sett på som rammeverket styret må forholde seg til. For at styret skal være bevisst forvaltnings- og tilsynsansvaret er det viktig at styremedlemmene er klar over innholdet i begrepene. Forvaltningsansvaret innebærer at styret ser framover, blant annet ved å sette planer og rammer for den daglige ledelsen. Tilsynsansvaret innebærer at styret skal ha en oversikt over hva som er gjort i aksjeselskapet, og også hvordan dette er gjort.

Formålet med hovedspørsmålene tilknyttet forsknings spørsmål 2 er å se hva respondentene legger i forvaltnings- og tilsynsansvaret. Dersom lovteksten sier ”skal” skal svarene fra styrets leder ligge på enig-siden (5-7), dersom den er ”bør” bør svarene også ligge mellom 5 og 7, mens dersom lovteksten sier ”kan” er det viktigst at styrets leder og daglig leder har svart likt.

Tabell 5: Sammenstilling av svar og korrelasjon for forsknings spørsmål 2

Påstand	Hvem	Selskap						Korr.
		1	2	3	4	5	6	
3.1: Styret utarbeider planer og budsjetter for selskapet	SL	1	3	2	7	7	2	-0,10
	DL	7	1	1	7	1	6	
3.2: Styret fastsetter retningslinjer for selskapet	SL	7	5	7	7	7	3	-0,48
	DL	5	7	6	5	6	6	
3.3: Styret holder seg orientert om selskapets drift og regnskaps- og formuesforvaltning	SL	7	3	7	7	7	7	-0,20
	DL	7	7	7	7	7	5	
3.4: Styret har utarbeidet planer for hvordan selskapet skal bedrive intern kontroll	SL	1	5	5	7	6	3	-0,28
	DL	5	7	5	5	2	6	
4.1: Styret har gitt daglig leder klare retningslinjer for hva som skal rapporteres til styret etter asl. § 6-15	SL	7	5	7	7	7	2	0,51
	DL	7	7	7	7	6	6	
4.2: Styret har gitt daglig leder klare retningslinjer for hvordan rapporteringen etter asl. § 6-15 skal skje	SL	7	5	6	7	7	2	-0,30
	DL	4	7	7	7	4	6	
4.3: Dersom daglig leders rapporter ikke er tilstrekkelige, etterspør styret mer informasjon	SL	7	5	7	7	7	2	-0,18
	DL	6	7	7	4	6	6	
4.4: Alle medlemmene i styret forsøker å holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling	SL	7	5	7	6	7	2	-0,11
	DL	7	7	6	3	5	6	
4.5: Styret setter i gang egne undersøkelser dersom det er tvil eller usikkerhet rundt noen av daglig leders rapporter	SL	1	5	7	1	7	3	-0,25
	DL	7	7	2	3	5	4	

Etter aksjeloven § 6-12 annet ledd første punktum skal styret i nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjetter for aksjeselskapets virksomhet. Som nevnt tidligere løses dette, som oftest, ved at daglig leder legger fram et forslag til styret, hvor så styret vedtar den endelige planen etter å ha foretatt selvstendige og kritiske vurderinger av planen. Optimalt sett burde styrets ledere her ha svart 7, men ut ifra kommentarene fra de ulike daglige lederne kan det være uenigheter om hva som ligger i begrepet ”utarbeide”. Som daglig leder i selskap 2 skriver: ”*Det er ikke styret som utarbeider planer og budsjetter, men det godkjenner de*”. Daglig leder i selskap 5 skriver at ”*administrerende direktør legger frem budsjett og planer, styret vedtar*”. Det er derimot vanskelig, på bakgrunn av disse sitatene, og si om styret gjør selvstendige og kritiske vurderinger når det vedtar planene. Dersom styret ikke gjør det, møter det ikke kravene i loven på dette punktet.

Styret kan fastsette retningslinjer for aksjeselskapet. Disse retningslinjene blir da veiledende for styret, og bindende for daglig leder. Ut i fra resultatene i denne studien ser det ut som om styret i fem av seks aksjeselskap har valgt å sette opp retningslinjer for aksjeselskapet. I selskap 6 er styrets leder og daglig leder ikke enige. Styrets leder mener at styret ikke har fastsatt retningslinjer for aksjeselskapet, mens daglig leder mener at de har det. Dette kan komme av at det er uklare linjer mellom planer vedtatt av styret tidligere, og retningslinjene. Av den grunn kan det rett og slett være at det daglig leder har antatt var retningslinjer for aksjeselskapet, i realiteten var en del av styrets plan for aksjeselskapet.

I henhold til aksjeloven skal styret holde seg orientert om aksjeselskapets økonomiske stilling. I spørreundersøkelsen til denne studien ble dette konkretisert gjennom påstanden om at styret holder seg orientert om aksjeselskapets drift og regnskaps- og formuesforvaltning. I et aksjeselskap, selskap 2, er styrets leder og daglig leder ikke enige. Dette kan komme av at det i loven står ”økonomisk stilling”, mens det i studien har blitt operasjonalisert til ”selskapets drift og regnskaps- og formuesforvaltning”. Dersom det imidlertid ikke er misforståelser, men styret mener at det ikke holder seg orientert om aksjeselskapets drift og regnskaps- og formuesforvaltning, er aksjeselskapet på kanten av loven. Det er også litt betenkelig at daglig leder mener at styret holder seg orientert. Da kan det oppstå situasjoner hvor daglig leder tror styret har mer kontroll enn det i realiteten har.

Styret plikter å påse at aksjeselskapets drift, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll, jf. asl. § 6-12. Det vil si at styret har det overordnede ansvaret for at

aksjeselskapet har en betryggende intern kontroll og interne kontrolltiltak. Som nevnt i teorien vil det si at styret har ansvaret for at det er utarbeidet regler og retningslinjer for kapitalforvaltningen. Som vi ser av tabell 5 er det to av styrets leder som mener at styret ikke har ansvaret for å utarbeide planer for hvordan aksjeselskapet skal bedrive intern kontroll. Det kan diskuteres hva som menes med regler og retningslinjer, men det er nærliggende å tolke regler og retningslinjer som mindre bindene enn planer. Dersom styret i selskap 1 og 6 har utarbeidet regler og retningslinjer for hvordan intern kontroll skal bedrives, er de innafør lovverket selv om styret ikke har utarbeidet konkrete planer for hvordan aksjeselskapet skal bedrive intern kontroll. Det som derimot er mest urovekkende i resultatene er at i tre av seks aksjeselskap er styrets leder og daglig leder uenige. Det kan føre til at det ikke blir utarbeidet planer for hvordan aksjeselskapet skal bedrive intern kontroll i det hele tatt, eller at planene som er vedtatt ikke blir tilstrekkelig fulgt opp. Det kan igjen føre til at aksjeselskapet får dårlig eller manglende intern kontroll som gjør aksjeselskapet mer utsatt for økonomisk kriminalitet.

I henhold til aksjeloven § 6-13 annet ledd kan styret fastsette en instruks til daglig leder. Denne instruksjonen bør angi klare rammer for hva styret forventer av daglig leder, som for eksempel hva som skal rapporteres etter aksjeloven § 6-15, og hvordan dette skal rapporteres. Som vi kan se av tabell 5 (påstand 4.1) er styrets leder og daglig leder i et aksjeselskap (selskap 6) ikke enige i om styret har gitt klare retningslinjer for hva som skal rapporteres eller ikke. Dette er uheldig da det kan bety at styret ikke er klar over sitt tilsynsansvar og sin plikt til å holde seg løpende orientert om aksjeselskapets økonomiske stilling. Det kan, imidlertid, også bety at styret og daglig leder har en klar, felles oppfatning av hva som er viktig for styrets helhetsbilde av aksjeselskapets økonomiske stilling. Styret mener at styret og daglig leder har en felles forståelse for hva som er viktig å legge frem, mens daglig leder holder fokuset på det han mener er viktig. Dette kan, i verste fall, gjøre at styret går glipp av verdifull informasjon dersom styremedlemmene ikke er flinke til å holde seg selv oppdatert på aksjeselskapets økonomiske stilling. Styrets leder og daglig leder i tre aksjeselskap er ikke enige når det kommer til om styret har gitt daglig leder retningslinjer for hvordan rapporteringen etter aksjeloven § 6-15 skal skje. I to av aksjeselskapene har daglig leder svart 4, noe som kan tolkes som ”nøytral” eller ”hverken enig eller uenig”. Det kan igjen tolkes som om daglig leder er usikker på om han har fått klare retningslinjer eller ikke. Dette er ikke

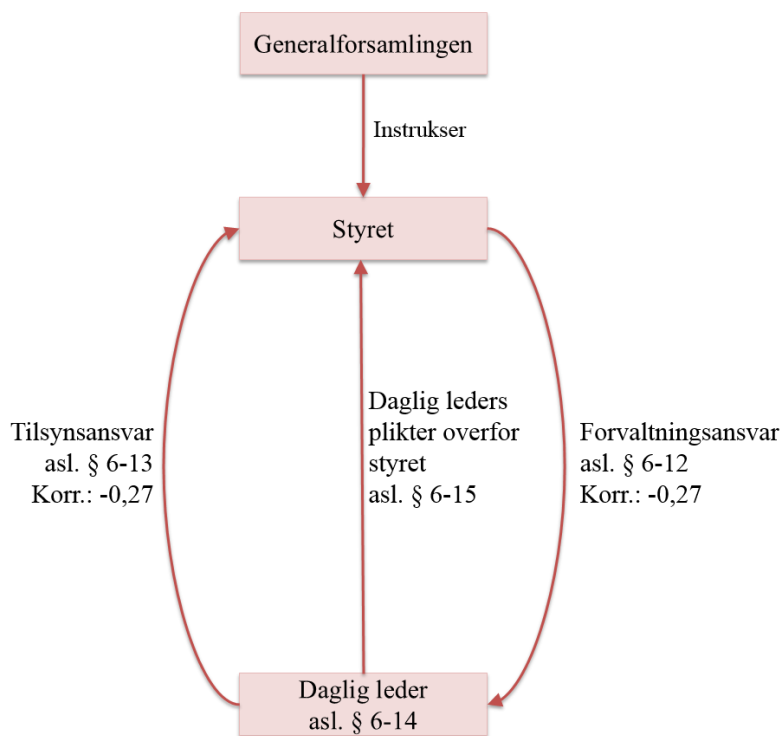
heldig, siden det kan være en indikator på at selskapet ikke har en klar rolle- og ansvarsfordelingen mellom styret og daglig leder.

Styret skal føre tilsyn med aksjeselskapets virksomhet, noe som innebærer at det skal følge med i utøvelsen av den daglige ledelsen av aksjeselskapet. I henhold til teorien har styret også en plikt til gripe inn med nødvendige instruksjoner dersom det mener at aksjeselskapet ikke ledes på en forsvarlig måte. For å forsikre seg om at aksjeselskapet ledes på en forsvarlig måte, må styrets medlemmer etterspørre mer informasjon dersom de mener at daglig leders rapporter ikke er tilstrekkelige. En styreleder i utvalget er ikke enig i at styret etterspør mer informasjon dersom det mener at det er nødvendig. Dette er alvorlig, og kan være et tegn på at styret ikke er bevisst hva som inngår i styrets tilsynsansvar. Daglig leder i det samme aksjeselskapet, selskap 6, har fått inntrykk av at styret etterspør mer informasjon dersom det er nødvendig. Et aksjeselskap, selskap 4, har styrets leder sagt at styret etterspør informasjon, mens daglig leder har svart 4. Dette kan tyde på at det styrets leder har sett på som å ”etterspørre mer informasjon” ser daglig leder mer på som oppklarende spørsmål eller lignende.

Styrets tilsynsansvar følger av forvaltningsansvaret. I henhold til forvaltningsansvaret skal styret holde seg orientert om aksjeselskapets økonomiske stilling. Det er to aksjeselskap (selskap 4 og 6) hvor styrets leder og daglig leder ikke er enige. I det ene aksjeselskapet, selskap 6, er styrets leder ikke enig i at alle medlemmene forsøker å holde seg oppdatert. Dette er ikke i henhold til lovverket som krever at styrets medlemmer holder seg løpende oppdatert på aksjeselskapets økonomiske stilling. Daglig leder i det samme aksjeselskapet mener at styremedlemmene holder seg oppdatert. Dette kan tyde på at medlemmene, hver for seg, snakker med daglig leder om aksjeselskapets økonomiske stilling, men at det ikke gis uttrykk for dette på styremøter. Det kan også være at daglig leder mener at dersom han rapporterer i henhold til instruksjonen, og ingen av styremedlemmene stiller spørsmål, så anser styremedlemmene seg selv som løpende oppdatert.

Som nevnt tidligere skal styret iverksette egne undersøkelser dersom det er tvil eller usikkerhet rundt daglig leders rapporter. Dette er viktig for at styret skal ha mulighet til å ha tilstrekkelig tilsyn med den daglige ledelsen og aksjeselskapets virksomhet. Dette spørsmålet er det splittelse om blant respondentene. Det kan komme av at denne påstanden ikke var aktuell for alle aksjeselskap. Det kan være at noen svarer ut i fra hva de mener styret ville ha gjort, mens andre svarer ”helt uenig” fordi det ikke har skjedd i aksjeselskapet. Dette kan illustreres med

kommentarer fra styrets leder og daglig leder i selskap 1. Daglig leder har svart "helt enig" (7) og kommentert "har så langt ikke forekommer, men forutsetter at det skjer". Styrets leder i dette selskapet har imidlertid svart 1. Daglig leder for selskap 5 lot denne påstanden stå ubesvart, mens styrets leder svarte "helt enig". Daglig leder kommenterte derimot: "Ikke erfaring, men håper og tror at styret ville satt i gang egne granskninger dersom det hadde vært tvil". Selskap 3 har opplevd dette, og her svarer styrets leder "helt enig" og daglig leder har svart 2 og kommentert "sjelden (kun en gang) at styret har etterspurt annet enn de faste rapportene, noe som ble gjort uten at styret selv satte i gang egne undersøkelser, men overlot det til daglig leder og økonomisjef i selskapet".



Figur 11: Sammenstilling av styrets bevissthet rundt dets forvaltnings- og tilsynsansvar

Som vi ser av figur 11 er styrene i denne studien like bevisst sitt forvaltningsansvaret som de er tilsynsansvaret. Dette viser at styrene, mest sannsynlig, følger opp alle planer som legges. Det at forvaltningsansvaret og tilsynsansvaret blir ilagt like mye oppmerksomhet, viser at styrene ser viktigheten av både å ha velfungerende planer, men også at disse planene følges opp om nødvendig.

### 4.1.3 Forsknings spørsmål 3: Hvilket innhold legger styret i intern kontroll, og i hvilken grad samsvarer dette med daglig leders oppfatning?

Hensikten med dette hovedspørsmålet er å se hva styrets leder og daglig leder legger i begrepet intern kontroll, og også om det er fastsatt retningslinjer for hvem som setter retningslinjer og hvem som ansvaret for at intern kontroll blir gjennomført i henhold til retningslinjene.

Tabell 6: Svar på påstandene under forsknings spørsmål 3

Påstand	Hvem	Selskap					
		1	2	3	4	5	6
6.1: Intern kontroll omfatter selskapets drift	SL	7	5	6	7	7	2
	DL	7	7	7	7	7	7
6.2: Intern kontroll omfatter selskapets finansielle rapportering	SL	7	5	6	2	6	6
	DL	7	1	5	7	7	7
6.3: Intern kontroll omfatter selskapets formuesforvaltning	SL	7	5	6	7	6	6
	DL	7	1	5	7	7	7
6.4: Intern kontroll omfatter i hvilken grad gjeldende lover og regler overholdes	SL	7	5	7	7	7	6
	DL	7	7	7	7	7	7
6.5: Styret har utarbeidet et rammeverk for intern kontroll	SL	7	5	5	7	6	7
	DL	4	7	1	4	2	6
6.6: Det er daglig leder som har ansvaret for at den interne kontrollen gjennomføres i henhold til rammeverket	SL	7	5	6	7	7	7
	DL	6	7	6	4	6	6

I henhold til teorien handler intern kontroll om å gi aksjeselskapene en mulighet til å nå sine mål når det kommer til drift, finansiell rapportering og overholdelse av lover og regler. Styrets leder i selskap 6 er ikke enig i at intern kontroll omfatter aksjeselskapets drift, mens daglig leder mener at det gjør det. I henhold til lovverket skal aksjeselskapets virksomhet, det vil si drift, være gjenstand for betryggende intern kontroll. I to av aksjeselskapene er styrets leder og daglig leder ikke enig i at intern kontroll omfatter aksjeselskapets finansielle rapportering. I henhold til lovverket skal regnskap være gjenstand for betryggende kontroll. Den finansielle rapporteringen fra aksjeselskapet er en viktig del av presentasjonen av regnskapet, og av den grunn omfatter intern kontroll den finansielle rapporteringen. Daglig leder i selskap 2 er helt uenig i at intern kontroll omfatter aksjeselskapets formuesforvaltning.

Styret skal sørge for at aksjeselskapets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning skal være gjenstand for betryggende kontroll. Det vil si at styret har ansvaret for at aksjeselskapet har regler og retningslinjer rundt kapitalforvaltningen. Ut i fra tabell 6 ser vi at styret mener at det er styret selv som utarbeider rammeverket, mens daglig leder mener at det ikke er styret som utarbeider dette rammeverket. Dette kan tyde på at rolle- og ansvarsfordelingen ikke er helt avklart når det kommer til arbeidet med intern kontroll. Det å utarbeide et rammeverk for intern kontroll er nok en større jobb enn å ha ansvaret for at aksjeselskapet har regler og retningslinjer for kapitalforvaltningen. Det trenger det imidlertid ikke å være, da styret kan foreslå at aksjeselskapet kan benytte seg av et av de kjente rammeverkene, for eksempel COSO-rammeverket eller NS-ISO 31000:2009 standarden.



## 4.2 Gruppenivå

Her analyseres dataen på gruppenivå, det vil si at dataene analyseres aksjeselskap for aksjeselskap.

### 4.2.1 Forskningsspørsmål 1: I hvilken grad har styret og daglig leder avklart rolle- og ansvarsfordelingen innad i aksjeselskapet?

Tabell 7: Oversikt over korrelasjon per selskap for forskningsspørsmål 1

	Selskap											
	1		2		3		4		5		6	
Påstand	SL	DL	SL	DL	SL	DL	SL	DL	SL	DL	SL	DL
1.3: Styret utformer selskapets strategi	7	5	6	4	5	6	7	7	6	4	2	6
1.4: Styret er bevisst sitt tilsynsansvar	7	4	6	7	6	7	7	6	7	5	7	6
1.5: Styret er bevisst sitt forvaltningsansvar	7	6	6	7	6	6	7	6	7	5	7	6
1.6: Det er en klar enighet mellom styret og daglig leder når det kommer til rolle-fordelingen i selskapet	7	7	6	7	7	7	7	7	7	6	6	6
2.1: Styret er ansvarlig for at selskapet er forsvarlig organisert	7	6	6	7	3	7	7	6	7	3	6	6
2.2: Styret har ansvaret for den interne kontrollen	7	6	5	7	5	5	7	6	7	3	2	5
5.1: Daglig leder er innforstått med styrets mål for selskapet	7	6	5	7	7	6	7	7	6	7	6	6
5.2: Daglig leder er innforstått med selskapets strategi	7	7	5	7	7	7	7	7	7	7	6	7
5.3: Daglig leder er innforstått med hvordan styret organiserer selskapet	7	6	5	7	7	7	7	7	7	7	6	7
5.4: Daglig leder er innforstått med rolle-fordelingen mellom seg og styret	7	7	5	7	7	7	7	7	7	7	6	7
5.5: Daglig leder står for den daglig ledelsen av selskapet	7	7	5	7	7	7	7	7	7	7	7	6
7: Styret har utformet skriftlig instruks til daglig leder?*	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
<b>Korrelasjon</b>	0,85		0,67		0,71		0,96		0,63		0,69	

\* 1 = ja, 2 = nei

Som vi ser av tabell 7, er det rom for forbedring i alle aksjeselskap når det kommer til rolle- og ansvarsfordelingen. Unntaket er selskap 4 hvor det, ut i fra svarene på spørreundersøkelsen, ser ut som om det er en god rolle- og ansvarsfordelingen mellom styret og daglig leder. I selskap 1 og 2 er styrets leder og daglig leder ikke enig på en påstand. I

selskap 3 og 6 er styrets leder og daglig leder uenige på to påstander, mens de i selskap 5 ikke er enige på tre påstander.

Det at styrets leder og daglig leder ikke er enige på kun en påstand er ikke urovekkende, men det kan være en indikator på at rolle- og ansvarsfordelingen ikke er helt klar.

#### 4.2.2 Forskningsspørsmål 2: I hvilken grad er styret bevisst sitt forvaltnings- og tilsynsansvar i henhold til aksjeloven, og hvordan samsvarer dette med daglig leders oppfatning?

Tabell 8: Oversikt over korrelasjonen per selskap for forskningsspørsmål 2

	Selskap											
	1		2		3		4		5		6	
Påstand	SL	DL	SL	DL	SL	DL	SL	DL	SL	DL	SL	DL
3.1: Styret utarbeider planer og budsjetter for selskapet	1	7	3	1	2	1	7	7	7	1	2	6
3.2: Styret fastsetter retningslinjer for selskapet	7	5	5	7	7	6	7	5	7	6	3	6
3.3: Styret holder seg orientert om selskapets drift, og regnskaps- og formuesforvaltning	7	7	3	7	7	7	7	7	7	7	7	5
3.4: Styret har utarbeidet planer for hvordan selskapet skal bedrive intern kontroll	1	5	5	7	5	5	7	5	6	2	3	6
4.1: Styret har gitt daglig leder klare retningslinjer for hva som skal rapporteres etter asl. § 6-15	7	7	5	7	7	7	7	7	7	6	2	6
4.2: Styret har gitt daglig leder klare retningslinjer for hvordan rapporteringen etter asl. § 6-15 skal skje	7	7	5	7	6	7	7	7	7	4	2	6
4.3: Dersom daglig leders rapporter ikke er tilstrekkelige, etterspør styret mer informasjon	7	7	5	7	7	7	7	4	7	6	2	6
4.4: Alle medlemmene i styret forsøker å holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling	7	7	5	7	7	6	6	3	7	5	2	6
4.5: Styret setter i gang egne undersøkelser dersom det er tvil eller usikkerhet rundt noen av daglig leders rapporter	1	7	5	7	7	2	1	3	7	5	3	4
<b>Korrelasjon</b>	0,19		0,66		0,67		0,59		0,49		-0,47	

Når det kommer til styrets bevissthet rundt forvaltnings- og tilsynsansvar er det rom for forbedring i alle selskap. Selskap 4, som hadde en klar rolle- og ansvarsfordeling, har en noe større forbedringsjobb når det kommer til styrets forvaltnings- og tilsynsansvar.

For å forbedre styrets bevissthet rundt forvaltningsansvaret bør styret ta en diskusjon om hva som inngår i styrets forvaltningsansvar. Det kan også være hensiktsmessig om styret lager retningslinjer for hvordan det skal klare å holde seg orientert om aksjeselskapets drift, regnskap og formuesforvaltning. For å forbedre tilsynsansvaret kan det lønne seg at styret setter opp retningslinjer for hva og hvordan daglig leder skal rapportere etter aksjeloven § 6-15. Det kan også være hensiktsmessig at styret setter opp retningslinjer for hvordan det skal forholde seg dersom det ikke er fornøyd med rapporteringene fra daglig leder, eller dersom det oppstår tvil rundt rapporteringene. Det er i tillegg viktig at styret, og styremedlemmene, innser viktigheten av å holde seg orientert om aksjeselskapets økonomiske stilling hele året.

#### 4.2.3 Forskningsspørsmål 3: Hvilket innhold legger styret i intern kontroll, og i hvilken grad samsvarer denne med daglig leders oppfatning?

Tabell 9: Oversikt over korrelasjonen per selskap for forskningsspørsmål 3

	Selskap											
	1		2		3		4		5		6	
Påstand	SL	DL	SL	DL	SL	DL	SL	DL	SL	DL	SL	DL
6.1: Intern kontroll omfatter selskapets drift	7	7	5	7	6	7	7	7	7	7	2	7
6.2: Intern kontroll omfatter selskapets finansielle rapportering	7	7	5	1	6	5	2	7	6	7	6	7
6.3: Intern kontroll omfatter selskapets formuesforvaltning	7	7	5	1	6	5	7	7	6	7	6	7
6.4: Intern kontroll omfatter i hvilken grad gjeldende lover og regler overholdes	7	7	5	7	7	7	7	7	7	7	6	7
6.5: Styret har utarbeidet et rammeverk for intern kontroll	7	4	5	7	5	1	7	4	6	2	7	6
6.6: Det er daglig leder som har ansvaret for at den interne kontrollen gjennomføres i hht. rammeverket	7	6	5	7	6	6	7	4	7	6	7	6
<b>Korrelasjon</b>	Ikke mulig		Ikke mulig		0,85		-0,32		0,35		-0,55	

Når det kommet til hva som ligger i begrepet intern kontroll er det rom for forbedring hos alle selskap, bortsett fra hos selskap 1. I selskap 1 er både styrets leder og daglig leder enige i hva

som ligger i begrepet, og dette stemmer også overens med teorien. For å få forbedring er det viktig at styrets leder og daglig leder i samme aksjeselskap har lik oppfatning av hva som inngår i intern kontroll, og også hva lovverket sier om intern kontroll. For at både styrets leder og daglig leder skal ha lik oppfatning av innholdet i intern kontroll, og også viktigheten, kan det være hensiktsmessig at det settes av et styremøte hvor innholdet i, og viktigheten av, intern kontroll diskuteres. Det er viktig at styret og daglig leder er enige om hvem som har ansvaret for å utarbeide aksjeselskapets rammeverk for intern kontroll, og også hvem som har ansvaret for at rammeverket blir gjennomført. Som sagt tidligere, så er aksjeselskap med svak intern kontroll særlig utsatt for misligheter. Et godt utarbeidet rammeverk for intern kontroll vil gjøre selskapets intern kontroll sterkere og forhindre misligheter.

Det ligger et forbedringspotensial i utarbeidingen av et rammeverk for intern kontroll. I henhold til NUES (2012) skal styret påse at aksjeselskapet har en god intern kontroll, og i henhold til aksjeloven § 6-12 annet ledd skal styret fastsette planer i nødvendig utstrekning. Det tolkes dithen at styret skal fastsette planer for den interne kontrollen. Det trenger imidlertid ikke å være så mye jobb å få til dette for styret. Det har mulighet til å benytte seg av COSO-rammeverket som så kan tilpasses det aktuelle aksjeselskapet. Det ligger også et forbedringspotensial i å avklare hvem som har ansvaret for at den interne kontrollen gjennomføres i henhold til rammeverket som styret har utviklet. I henhold til forskrift om risikostyring og internkontroll er det daglig leders oppgave å gjennomføre, dokumentere og overvåke den etablerte intern kontrollen på en forsvarlig måte. For at ansvarsfordelingen mellom styrets leder og daglig leder skal være klar, kan det være hensiktsmessig å beskrive rolle- og ansvarsfordelingen knyttet til arbeidet med intern kontroll i aksjeselskapets rammeverk for intern kontroll.

Tabell 10: Sammenstilling av korrelasjonen på oppfatningen intern kontroll og rangering.

Selskap	Korrelasjon	Rangering
1	Ikke mulig	9
2	Ikke mulig	1
3	0,85	1
4	-0,32	1
5	0,35	0
6	-0,55	2

Som vi kan se av tabell 10 er det ikke mulig å regne ut korrelasjonen for selskap 1 og 2. Dersom vi derimot ser på tabell 9, ser vi at i selskap 1 er daglig leder og styrets leder enige i hva som inngår i intern kontroll. I selskap 2 er derimot styrets leder og daglig leder ikke helt enige. Aksjeselskapet som har best korrelasjon, selskap 3, har kun én stjerne i Proff Forvalts stjeranerangering. Det er rimelig å anta at et aksjeselskap som har høyt antall stjerner hos Proff Forvalt har bedre kontroll på begrepet intern kontroll, dette siden Proff Forvalts stjeranerangering avhenger av styremedlemmets rolletype, selskapets omsetning og relasjoner det enkelte styremedlem har. Det vil si at dersom et styre har flere styremedlemmer som er erfarne får det flere stjerner, og høyere rangering. Det er rimelig å anta at erfarne styremedlemmer er mer bevisst på hva som ligger i begrepet intern kontroll enn styremedlemmer som ikke har sittet i så mange styrer.

### 4.3 Sekundærdata

Tabell 11: Sammenstilling av korrelasjon på rolle- og ansvarsfordelingen, resultatmargin og rangering. Resultatmarginen er gjennomsnitt av de tre siste årene det foreligger tall (2010-2012). En oversikt over årlig resultatmargin finnes i vedlegg 7.

Selskap	Korrelasjon	Resultatmargin (%)	Rangering
1	0,85	18,4	9
2	0,67	9,0	1
3	0,71	11,8	1
4	0,96	17,6	1
5	0,63	11,0	0
6	0,69	11,1	2

Som man ser av tabell 11 har aksjeselskapene i denne studien god resultatmargin. Selskap 1, som har best resultatmargin, har nest beste korrelasjonskoeffisient. Selskap 4 som har den beste korrelasjonskoeffisienten, har nest best resultatmargin. Selskap 2, som har den laveste resultatmarginen, har nest dårligst korrelasjon. Dette kan tyde på at rolle- og ansvarsfordelingen mellom styret og daglig leder har innvirkning på aksjeselskapets resultatmargin. Det kan også tyde på at aksjeselskap hvor det er klar rolle- og ansvarsfordeling mellom styret og daglig leder har bedre resultatmargin enn de aksjeselskapene hvor rolle- og ansvarsfordelingen ikke er klar.

Tabell 11 viser at aksjeselskapet med høyest korrelasjon når det kommer til rolle- og ansvarsfordelingen mellom styret og daglig leder (selskap 4) kun har en stjerne i Proff Forvalts stjernerangering. Aksjeselskapet som har flest stjerner, selskap 1, har nest høyest korrelasjon når det kommer til rolle- og ansvarsfordelingen. Aksjeselskapet som gjør det nest best i Proff Forvalts stjernerangering, selskap 6, har to stjerner. De har også den fjerde best korrelering. Det er et aksjeselskap i studien som ikke har noen stjerner, det er selskap 5. Det er også det aksjeselskapet som har lavest korrelering når det kommer til rolle- og ansvarsfordelingen mellom styret og daglig leder. Aksjeselskapet som har best rolle- og ansvarsfordeling i studien, selskap 1, har kun én stjerne i Proff Forvalts stjernerangering. Dette kan tyde på at det ikke nødvendigvis er slik at aksjeselskap hvor styret har mange stjerner hos Proff Forvalt har en god rolle- og ansvarsfordeling. Som nevnt tidligere får styrets medlemmer stjerner på bakgrunn av aksjeselskapets omsetning og styremedlemmets rolletype og relasjoner. Dette kan igjen tyde på at erfarne styremedlemmer ikke nødvendigvis gjør styret i bedre stand til å sette klare skillelinjer mellom styrets og daglig leders oppgaver og ansvar.

## 5 Konklusjon

Formålet med dette kapitlet er å besvare studiens forskningsspørsmål samt problemstilling. Avslutningsvis vil det bli reflektert rundt funnene, og det vil også komme forslag til videre forskning.

### 5.1 Konklusjon på studiens forskningsspørsmål

På bakgrunn av studiens resultater ser man at aksjeselskapene i stor grad har en god rolle- og ansvarsfordeling, og at styrene er bevisst sitt ansvar når det kommer til forvaltning og tilsyn av aksjeselskapet. Det viser også at det ikke nødvendigvis er noen sammenheng mellom styrets rangering og aksjeselskapets bevissthet til intern kontroll. Gjennom denne studien er følgende forskningsspørsmål forsøkt besvart:

*1: I hvilken grad har styret og daglig leder avklart rolle- og ansvarsfordelingen innad i aksjeselskapet?*

*2: I hvilken grad er styret bevisst sitt forvaltnings- og tilsynsansvar i henhold til aksjeloven, og hvordan samsvarer dette med daglig leders oppfatning?*

*3: Hvilket innhold legger styret i begrepet intern kontroll, og i hvilken grad samsvarer denne med daglig leders oppfatning?*

#### 5.1.1 Forskningsspørsmål 1: I hvilken grad har styret og daglig leder avklart rolle- og ansvarsfordelingen innad i aksjeselskapet?

Resultatene på studiens første forskningsspørsmål viser at aksjeselskapene i utvalget har god rolle- og ansvarsfordeling innad i aksjeselskapet. Som vi kan se av tabell 3 har aksjeselskapene et forbedringspotensial når det kommer til rolle- og ansvarsfordeling på utformingen av aksjeselskapets strategi, organiseringen av aksjeselskapet og ansvaret for den interne kontrollen. Et hjelpemiddel for å forbedre rolle- og ansvarsfordelingen er at daglig leder og styrets leder blir mer bevisst på hvem som gjør hva. Et virkemiddel for å få til dette er å diskutere fordelingen i styremøte, et annet kan være å gjøre rolle- og ansvarsfordelingen skriftlig, for eksempel i styrets instruks til daglig leder.

Det kommer fram i studien at respondentene har ulik oppfatning av hva som inngår i begrepene ”ansvar”, ”forvaltning” og ”organisering”. Det er viktig at styrene, i tillegg til en diskusjon om roller og ansvar, også diskuterer betydningen av ord og begrep. For å avklare rolle- og ansvarsfordelingen mellom styret og daglig leder enda tydeligere, kan det være en fordel å beskrive hva aksjeselskapet legger i de ulike ordene i daglig leders instruks.

Selv om det er noe forbedringspotensial, konkluderes det med at rolle- og ansvarsfordelingen mellom styret og daglig leder innad i aksjeselskapene i studien er klar.

### **5.1.2 Forskningsspørsmål 2: I hvilken grad er styret bevisst sitt forvaltnings- og tilsynsansvar i henhold til aksjeloven, og hvordan samsvarer dette med daglig leders oppfatning?**

Resultatene i studien viser at styret i stor grad er bevisst sitt forvaltnings- og tilsynsansvar. Unntaket er påstand 3.1 om at styret utarbeider planer og budsjetter for aksjeselskapet. Her ser vi at styrets ledere i noe grad er uenige i påstanden. Som vi derimot kan se av figur 11 er styret like mye bevisst tilsynsansvaret som det er bevisst forvaltningsansvaret. Dette er bra, da det tyder på at styrene er ser viktigheten av å følge opp alle planer som legges for aksjeselskapet.

Daglig leder er i noe grad enig i at styrene er bevisst sitt forvaltnings- og tilsynsansvar. Unntakene er påstandene om at styret utarbeider planer og budsjetter for aksjeselskapet (påstand 3.1), påstanden om at styret har utarbeidet planer for hvordan aksjeselskapet skal bedrive intern kontroll (påstand 3.4), og påstanden om at styret setter i gang egne undersøkelser dersom det skulle være tvil eller usikkerhet rundt hans rapporteringer (påstand 4.5).

Styret er i stor grad bevisst sitt forvaltnings- og tilsynsansvar. Daglig leder er i noe grad enig med styrene, bortsett fra når det kommer til utarbeidelsen av planer og budsjetter for aksjeselskapet og utarbeidelse av planer for hvordan aksjeselskapet skal utføre den interne kontrollen.



### **5.1.3 Forskningsspørsmål 3: Hvilket innhold legger styret i intern kontroll, og i hvilken grad samsvarer denne med daglig leders oppfatning?**

Styret mener at både aksjeselskapets drift, aksjeselskapets finansielle rapportering, aksjeselskapets formuesforvaltning og overholdelse av gjeldende lover og regler inngår i intern kontroll. Dette samsvarer med teorien. Vi ser også at daglig leder er enige med styret om innholdet i intern kontroll. Studien viser derimot at det er noe uenigheter mellom styret og daglig leder når det kommer til hvem som utarbeider rammeverket for aksjeselskapets intern kontroll. Dette kan tyde på at rolle- og ansvarsfordelingen i arbeidet med intern kontroll ikke er helt avklart.

Ut i fra studiens resultater kan vi konkludere med at innholdet i begrepet ”intern kontroll” er klarere for styret og daglig leder i aksjeselskap med høy rangering enn for styret og daglig leder i aksjeselskap hvor styret har få stjerner. Grunnen til dette kan være at Proff Forvalts stjernerangering avhenger av rolletype, aksjeselskapets omsetning og relasjoner, slik at styremedlemmer med stjerner har erfaring og er klar over viktigheten av intern kontroll.

## **5.2 Konklusjon på studiens problemstilling**

Intern kontroll er en prosess som er utviklet for å gi aksjeselskap en rimelig sikkerhet for at de når målene sine. Et aksjeselskap som har god intern kontroll og risikostyring fremstår som tillitsskapende og mer forutsigbart, og har som oftest også en mer korrekt finansiell rapportering. Dersom et aksjeselskap har mangler ved aksjeselskapets intern kontroll kan det føre til, for eksempel, at man ikke lykkes med implementeringen av den interne kontrollen eller at den interne kontrollen ikke blir en integrert del av aksjeselskapets løpende drift. Dersom aksjeselskapet ikke har definert klare roller og ansvar for arbeidet med intern kontroll, risikerer det at ingen i aksjeselskapet tar tak i eventuelle utfordringer. Viktige forhold kan av den grunn blir glemt.

Studiens problemstilling er som følger:

*Hvordan er rolle- og ansvarsfordelingen mellom styret og daglig leder i nord-norske kraftselskap når det kommer til arbeidet med intern kontroll?*

Studien viser at det er en klar rolle- og ansvarsfordeling i utvalget, og at styret er bevisst sitt forvaltnings- og tilsynsansvar. På bakgrunn av studiens resultater ser vi at styret og daglig

leder har i at intern kontroll omfatter aksjeselskapets drift, aksjeselskapets finansielle rapportering, aksjeselskapets formuesforvaltning og overholdelse av gjeldende lover og regler. Denne oppfatningen er også i overensstemmelse med teorien. Som vi kan se ut i fra tabell 11 så er det mer sannsynlig at et aksjeselskap som har klar rolle- og ansvarsfordeling har høyere resultatmargin enn et aksjeselskap som ikke har klar rolle- og ansvarsfordeling. Vi kan også se av tabell 11 at høyt antall stjerner i rangeringen hos Proff Forvalt ikke nødvendigvis er avgjørende for at det er klar rolle- og ansvarsfordeling mellom styret og daglig leder i aksjeselskapet.

På bakgrunn av dette kan det konkluderes med at rolle- og ansvarsfordelingen mellom styret og daglig leder i nord-norske kraftselskap når det kommer til arbeidet med intern kontroll er god. Det er, derimot, noe forbedringspotensial i å avklare hvem som har ansvaret for at det utarbeides et rammeverk for aksjeselskapets intern kontroll. Når aksjeselskapene har en klar rolle- og ansvarsfordeling mellom styret og daglig leder øker sjansen for at alle viktige forhold blir tatt hånd om, noe som reduserer muligheten for at aksjeselskapet opplever misligheter og store økonomiske skandaler. Det optimale hadde vært om aksjeselskapene også hadde avklart hvem som har ansvaret for å utarbeide et rammeverk for den interne kontrollen. Dersom aksjeselskapene har avklart hvem som har ansvaret for å utarbeide, og følge opp, et rammeverk for intern kontroll, økes sjansen for at intern kontroll blir en integrert del av den løpende driften av aksjeselskapet. Dette igjen fører til en sikrere intern kontroll, som igjen reduserer faren for misligheter betraktelig.

## **5.3 Avslutning**

### **5.3.1 Svakheter med forskningsprosessen**

Når det kommer til utformingen av spørreundersøkelsen burde enkelte av spørsmålene vært formulert på en annen måte. I tillegg burde noen fra målgruppa ha lest gjennom spørsmålene på forhånd, men på grunn av begrenset tid utgikk dessverre det. En annen ting rundt spørreskjemaet er at daglig leder og styrets leder burde fått like spørsmål. I denne undersøkelsen fikk styrets leder fire påstander som ikke daglig leder fikk, og daglig leder fikk en påstand som styrets leder ikke fikk. I ettertid hadde det muligens vært enklere dersom alle spørsmålene var like. I tillegg til skalaen 1-7 burde det spørreskjemaene hatt en rute hvor respondentene kunne krysse av for "ikke aktuelt" eller lignende.

Det er få aksjeselskap i utvalget til denne studien. Det vil si at det er noe vanskelig å få en korrelasjonskoeffisient som beskriver virkeligheten, men i og med at svarene diskuteres opp mot korrelasjonskoeffisienten så viser det likevel tendensene i utvalget.

Det er også viktig å merke seg at aksjeselskapene i denne studien ble plukket ut tilfeldig, det ble ikke lagt vekt på rangering eller resultatmargin. For å få et klarere bilde av om rangering eller resultatmargin har en innvirkning burde det vært en klarere fordeling av aksjeselskap i begge ender av skalaen.

### **5.3.2 Avsluttende refleksjoner rundt forskningsprosessen**

Denne studien viser at de fleste aksjeselskap har god rolle- og ansvarsfordeling innad i aksjeselskapet. Studien viser også at styrene i aksjeselskapene like bevisst forvaltningsansvaret som de er bevisst tilsynsansvaret. Det er viktig for flyten i et aksjeselskap at styret forstår viktigheten av både forvaltningsansvaret og tilsynsansvaret, for da ser styret viktigheten av å følge opp de planer og retningslinjer som blir laget. Ved kontinuerlig oppfølging er det mulig at styret reduserer risikoen for at deres aksjeselskap blir gjenstand for store økonomiske skandaler. Studien viser at styret og daglig leder har lik oppfatning av innholdet i intern kontroll, men at det er noe uenigheter om hvem som har ansvaret for å utarbeide et rammeverk for aksjeselskapets intern kontroll. For at rolle- og ansvarsfordelingen mellom styret og daglig leder skal være optimal er det viktig at dette spørsmålet blir avklart.

På bakgrunn av studiens resultat anbefales det at alle aksjeselskap, selv de som ikke er notert på regulert marked, følger NUES-anbefalingen og også forskrift om risikostyring og internkontroll når det kommer til intern kontroll. NUES-anbefalingen sier at styret skal påse at aksjeselskapet har god intern kontroll og hensiktsmessige systemer for risikostyring i forhold til omfanget og arten av aksjeselskapets virksomhet, mens forskrift for risikostyring og internkontroll presiserer hva som er styrets ansvar og hva som er daglig leders ansvar når det kommer til intern kontroll.

### **5.3.3 Forslag til videre forskning**

I denne studien er det undersøkt hvordan rolle- og ansvarsfordelingen mellom styret og daglig leder i arbeidet med intern kontroll er i kraftbransjen. Forslag til videre forskning kan være å se hvordan det er i andre bransjer, eventuelt sammenligne statseide og private aksjeselskap

eller familieselskap og privateide eller statlige selskap. Det kunne også være interessant å se om det er forskjell mellom bransjer, eller mellom små, mellomstore og store aksjeselskap.

Denne studien har kun sett på ansvar- og rollefordelingen i arbeidet med intern kontroll. Et annet forslag til videre forskning kan være at man ser på hvordan intern kontroll kommuniseres mellom daglig leder og styret, og også mellom daglig leder og linjelederne nedover i organisasjonen. Det kan også være interessant å se hvordan det jobbes med intern kontroll i en spesiell bedrift, for eksempel gjennom et case.

## Litteraturliste

- Aarbakke, M., Aarbakke, A., Knudsen, G., Ofstad, T. & Skåre, J. (2012), Aksjeloven og allmennaksjeloven – Kommentartutgave, 3. utg., Universitetsforlaget: Oslo
- Agdesteen, Ø. (2013), ”Internkontroll over finansiell rapportering”, Praktisk økonomi & finans, nr. 2/2013, pp. 33-51,  
[http://www.idunn.no/ts/pof/2013/02/internkontroll over finansiell rapportering](http://www.idunn.no/ts/pof/2013/02/internkontroll%20over%20finansiell%20rapportering)
- Aune, L. H. (2013), ”Manglende økonomisk styring åpner for misligheter”, Magma, nr. 06/13, pp. 48-51
- Blumberg, B., Cooper, R. C. & Schindler P. S. (2011), Business research methods, 3. utg., McGraw-Hill Education: Berkshire, England
- Bråthen, T. (2008), Selskapsrett, 3. utg., Focus Forlag/Universitetsforlaget: Oslo
- Bråthen, T. (2009), Styremedlem og aksjonær, 2. utg., Fagbokforlaget: Bergen
- Colbjørnsen, T. (2004), Ledere og lederskap – AFFs lederundersøkelser, Fagbokforlaget: Bergen
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2013), Internal Control – Integrated Framework: Executive Summary,  
[http://www.coso.org/documents/990025P Executive Summary final may20 e.pdf](http://www.coso.org/documents/990025P_Executive_Summary_final_may20_e.pdf)
- Dalland, O. (2007), Metode og oppgaveskriving for studenter, 4. utg., Gyldendal Akademisk: Oslo
- Den norske Revisorforening (DnR) (2012), Styrets arbeid og ansvar, 5. utg., DnR forlaget: Oslo
- Ernst & Young AB (E&Y) (2012), Troms Kraft AS – Gransking av Kraft & Kultur i Sverige AB, Ernst & Young,  
<http://www.tromskraft.no/portalWeb/ShowProperty.pdf?nodeId=/BEA%20Repository/372011>

- Ernst & Young AS (E&Y) (2013), RAPP2012: Ernst & Youngs studie av den finansielle rapporteringsprosessen hos norske selskaper,  
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/RAPP2012/\\$FILE/RAPP2012\\_web.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/RAPP2012/$FILE/RAPP2012_web.pdf)
- Gaudernack, J. (2009), ”Skjerpet styreansvar for risikostyring og internkontroll – krav, fallgruver og praktiske råd”, Praktisk økonomi og finans, nr. 4/2009, pp. 3-11,  
<http://www.idunn.no/ts/pof/2009/04/art09>
- Granden, G. (2013), Styrearbeid – for ansatte i selskap og konsern, 8. utg., Gyldendal Akademisk: Oslo
- Grønhaug, K. & Kolltveit, B. J. (2008), ”TKT, styrekompetanse og organisering”, Magma, nr. 1/2008, <http://www.magma.no/tkt-styrekompetanse-og-organisering>
- Hair, J. F., Money, A. H., Samouel, P. & Page, M. (2007), Research methods for business, John Wiley & Sons Ltd: West Sussex, England
- Haug, A. L. & Hermo, M. (2013), Styrets arbeid i forkant av signering av årsregnskap og årsberetning – påvirker kompetanse styrets arbeid? Masteroppgave, Universitetet i Tromsø, Tromsø,  
<http://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/5523/thesis.pdf?sequence=1>
- Jacobsen, D. I. (2005), Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode, 2. utg., Høyskoleforlaget: Kristiansand
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011), Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag, 3. utg., Abstrakt Forlag: Oslo
- Johannessen, A., Tufte, P. A & Kristoffersen, L. (2006), Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode, 3. utg., Abstrakt forlag: Oslo.
- Kristoffersen, T. (2005), Årsregnskapet – en grunnleggende innføring, 2. utg., Fagbokforlaget: Bergen
- Kristoffersen, T. (2008), Regnskapsteori – med introduksjon til internasjonale regnskapsstandarder (IFRS), Fagbokforlaget: Bergen

- Nergaard, L. L. (2013), Sammendrag av granskingsrapport – Troms Kraft AS,  
[http://multimedia.api.no/www.nordlys.no/archive/05095/Sammendrag\\_av\\_gran\\_5095\\_936a.pdf](http://multimedia.api.no/www.nordlys.no/archive/05095/Sammendrag_av_gran_5095_936a.pdf)
- Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES) (2012), Norsk anbefaling: Eierstyring og selskapsledelse, 7. utg., Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse
- NOU 1996:3, Ny aksjelovgivning, Justis og politidepartementet: Oslo,  
<http://www.regjeringen.no/Rpub/NOU/19961996/003/PDFA/NOU199619960003000DDDPDFA.pdf>
- NOU 2008:16, Om foretaksstyring og tiltak mot manipulering av finansiell informasjon, Finansdepartementet: Oslo,  
<http://www.regjeringen.no/pages/2107864/PDFS/NOU200820080016000DDDPDFS.pdf>
- Olsen, A. (2012), Styrets mulighet for å sikre pålitelig finansiell informasjon – en casestudie om Kraft og Kultur AB. Masteroppgave, Universitetet i Tromsø, Tromsø,  
<http://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/4469/thesis.pdf?sequence=2>
- Perland, O. F. (2013), ”Styremedlemmers erstatningsansvar”, Praktisk økonomi & finans, nr. 2/2013, pp. 21-32,  
[http://www.idunn.no/ts/pof/2013/02/styremedlemmers\\_erstatningsansvar](http://www.idunn.no/ts/pof/2013/02/styremedlemmers_erstatningsansvar)
- PriceWaterhouseCoopers (PWC) (2011), Din guide for forsvarlig eierstyring og selskapsledelse, PriceWaterhouseCoopers
- PriceWaterhouseCoopers (PWC) (2013), Styreboken 2013, PriceWaterhouseCoopers
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012), Research methods for business students, 6. utg., Pearson Education Limited: Essex, England
- Selvik, A. (2004), ”Eierstyring og selskapsledelse i Norge – sett i internasjonalt perspektiv”, Magma, nr. 1/04, <http://www.magma.no/eierstyring-og-selskapsledelse-i-norge-sett-i-internasjonalt-perspektiv>
- St. prp. nr. 81 (2006-2007), Om samtykke til godkjenning av EØS-komiteens beslutning nr. 160/2006 av 8. desember 2006 om innlemmelse i EØS-avtalen av direktiv 2006/43/EF

av 17. mai 2006 om lovfestet revisjon av årsregnskaper og konsernregnskaper m.v.,

Utenriksdepartementet: Oslo,

<http://www.regjeringen.no/pages/1980753/PDFS/STP200620070081000DDDPDFS.pdf>

Statistisk sentralbyrå (SSB) (2008), ”Standard for næringsgruppering (korrigert utgave)”,

[http://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/nos\\_d383/nos\\_d383.pdf](http://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/nos_d383/nos_d383.pdf)

Stenheim, T. & Blakstad L. (2012), ”Regnskapsmanipulering – definisjon, forutsetninger og incentiver”, Praktisk økonomi & finans, nr. 2/2012, pp. 57-69,

[http://www.idunn.no/ts/pof/2012/02/regnskapsmanipulering\\_-\\_definisjon\\_forutsetninger\\_og\\_incen](http://www.idunn.no/ts/pof/2012/02/regnskapsmanipulering_-_definisjon_forutsetninger_og_incen)

Søland, A. I. (2010), Styreboken, Fagbokforlaget: Bergen

Thoresen, P. (2005), ”Styrearbeid og daglig ledelse”, Praktisk økonomi & finans, nr. 4/2005, pp. 3-13,

[http://www.idunn.no/ts/pof/2005/04/styrearbeid\\_og\\_daglig\\_ledelse\\_styret\\_er\\_arkitekt\\_en\\_daglig\\_leder\\_er\\_byggmest](http://www.idunn.no/ts/pof/2005/04/styrearbeid_og_daglig_ledelse_styret_er_arkitekt_en_daglig_leder_er_byggmest)

Thorsby, Ø. (2001), ”Styret ved et veiskille”, Magma, nr 2/01, <http://www.magma.no/styret-ved-et-veiskille>

Ubøe, J. (2012), Statistikk for økonomifag, 4. utg., Gyldendal Akademisk: Oslo

## **Lov- og forskriftsregister**

Forskrift av 22. september 2008 nr. 1080 om risikostyring og internkontroll (forskrift om risiko og internkontroll)

Lov av 13. juni 1997 nr. 44 om aksjeselskaper (aksjeloven)

Lov av 17. juli 1998 nr. 56 om årsregnskap m.v. (regnskapsloven)

Lov av 15. januar 1999 nr. 2 om revisjon og revisorer (revisorloven)



## Internettkilder

- [1] Ansvar. Bokmålsordboka. Universitetet i Oslo i samarbeid med Språkrådet. Web-side: <http://www.nob-ordbok.uio.no/perl/ordbok.cgi?OPP=ansvar&begge=+&ordbok=begge>. Sist oppdatert 04.02.13 Hentet 22.11.13
- [2] Myndighet. Store norske leksikon. Web-side. <http://snl.no/myndighet> Hentet 27.11.13
- [3] Om Proff Forvalt. Proff Forvalt. Web-side: <http://www.forvalt.no/om-forvalt/> Hentet 06.01.14
- [4] Troms Kraft med tidenes søksmål mot revisor. Nationen. Web-side: [http://www.nationen.no/2013/01/29/naring/troms\\_kraft/kraft/7924426/](http://www.nationen.no/2013/01/29/naring/troms_kraft/kraft/7924426/) Publisert 29.01.13. Hentet 03.09.13.
- [5] Gulldahl, G. Styret har ansvaret. iTromso.no. Web-side: <http://www.itromso.no/nyheter/article503180.ece> Sist oppdatert 31.08.12 Hentet 15.01.14
- [6] Bergsmyr, R. Bedre risikostyring for kraftselskaper. Økonomisk og administrativt forskningsfond for Midt-Norge. Web-side: [http://www.forskningsfond.no/nyhet?a=bedre\\_risikostyring\\_for\\_kraftsselskaper](http://www.forskningsfond.no/nyhet?a=bedre_risikostyring_for_kraftsselskaper). Publisert 07.04.10 Hentet 14.10.13
- [7] Brucker, I. F. Daglig leders funksjon og ansvar i aksjeselskap. Selskapsrettsportalen. Web-side: <http://www.selskapsrettsportalen.no/styre-og-ledelse/daglig-leders-funksjon-og-ansvar-i-aksjeselskap/> Publisert 23.11.10 Hentet 09.10.13
- [8] Sølund, A. I. Stillingsinstruks for daglig leder. Ukeavisen ledelse. Web-side. <http://www.ukeavisenledelse.no/nyttig/maler/stillingsinstruks-for-daglig-leder/>. Publisert 13.10.09. Hentet 21.08.13
- [9] Enger, M.-K. & Nordal, G. D. Ny NOU 2008:16 – God foretaksstyring. Deloitte. Web-side: [http://www.deloitte.com/view/no\\_NO/no/tjenester/corporategovernanceoginternkontro](http://www.deloitte.com/view/no_NO/no/tjenester/corporategovernanceoginternkontro)

[ll/internkontrollifinansiellrapportering/af0d388a90ffd110VgnVCM100000ba42f00aR](http://internkontrollifinansiellrapportering/af0d388a90ffd110VgnVCM100000ba42f00aR)  
CRD.htm. Sist oppdatert 04.08.09 Hentet 21.11.13

[10] Rangering av personer i næringslivet. Proff Forvalt. Web-side:

<http://www.forvalt.no/roller/rangering/> Hentet 06.01.14

[11] Medlemmer. Energi Norge. Web-side: <http://www.energinorge.no/medlemmer/> Hentet  
18.10.13

## Vedlegg 1: Spørreskjema daglig leder

### SPØRREUNDERSØKELSE

Firma:

---

Denne undersøkelsen er en del av min masteroppgave i økonomi og administrasjon ved Handelshøgskolen i Tromsø.

Formålet med undersøkelsen er å se om daglig leder og styrets leder oppfatter rollefordelingen i arbeidet med intern kontroll likt.

Det er nødvendig med navn på firmaet du representerer slik at jeg kan sammenligne svarene fra daglig leder og styreleder.

Når du fyller ut skjemaet, ber jeg deg ha i tankene hvordan ditt selskap jobber med intern kontroll. Vær vennlig å svare på alle spørsmålene ved å sette ett kryss per spørsmål. Om du har kommentarer kan disse skrives i kommentarfeltet til hvert spørsmål.

Når du har svart på alle spørsmålene ber jeg deg sende deg tilbake til meg per e-post. Adressen finner du nederst på denne siden.

Jeg gjør oppmerksom på at alle svar vil bli behandlet fortrolig. Ved presentasjon av resultatene i masteroppgaven vil alle opplysninger være anonymisert.

Dersom du lurer på noe, er det bare å ta kontakt.

På forhånd takk for at du tar deg tid til å svare på skjemaet!

Med vennlig hilsen



Ida Fløan Beisvåg

Mastegradskandidat

Handelshøgskolen i Tromsø

Mobil: 41 62 37 47

E-post: [ida.beisvag@gmail.com](mailto:ida.beisvag@gmail.com)

På en skala fra "Helt uenig" til "Helt Enig" ber jeg deg sette x i den ruta som best representerer din oppfatning på hvert spørsmål

### 1 Hvor enig er du i følgende utsagn om den generelle rollefordelingen i selskapet?

1.1 Det er styret som utformer selskapets strategi

Helt uenig        Helt enig

1.2 Styret er bevisst sitt forvaltningsansvar

Helt uenig        Helt enig

1.3 Styret er bevisst sitt tilsynsansvar

Helt uenig        Helt enig

1.4 Det er en klar enighet mellom meg og styret når det kommer til rollefordelingen i selskapet

Helt uenig        Helt enig

Kommentar

### 2 Hvor enig er du i følgende utsagn om den generelle ansvarsfordelingen i selskapet?

2.1 Styret har ansvaret for at selskapet er forsvarlig organisert

Helt uenig        Helt enig

2.2 Styret har ansvaret for den interne kontrollen

Helt uenig        Helt enig

2.3 Det er en klar enighet om ansvarsfordelingen mellom meg og styret

Helt uenig        Helt enig

Kommentar

### 3 Hvor enig er du i følgende utsagn om styrets forvaltningsansvar?

- |                                                                                                        |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                                                                                                        | Helt uenig               |                          | Helt enig                |                          |                          |                          |                          |
| 3.1 <i>Styret har utarbeidet planer og budsjetter for selskapet</i>                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                                                                        | Helt uenig               |                          | Helt enig                |                          |                          |                          |                          |
| 3.2 <i>Styret har fastsatt retningslinjer for selskapet</i>                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                                                                        | Helt uenig               |                          | Helt enig                |                          |                          |                          |                          |
| 3.3 <i>Styret holder seg orientert om selskapets drift, regnskapsforvaltning og formuesforvaltning</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                                                                        | Helt uenig               |                          | Helt enig                |                          |                          |                          |                          |
| 3.4 <i>Styret har utarbeidet planer for hvordan selskapet skal bedrive intern kontroll</i>             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Kommentar

### 4 Hvor enig er du i følgende utsagn om styrets tilsynsansvar?

- |                                                                                                        |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                                                                                                        | Helt uenig               |                          | Helt enig                |                          |                          |                          |                          |
| 4.1 <i>Jeg har fått klare retningslinjer for hva som skal rapporteres til styret etter asl. § 6-15</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                                                                        | Helt uenig               |                          | Helt enig                |                          |                          |                          |                          |
| 4.2 <i>Jeg har fått klare retningslinjer for hvordan rapporteringen etter asl. § 6-15 skal skje</i>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- 4.3 *Dersom styret ikke er fornøyd med mine rapporter, etterspør de mer informasjon*
- Helt uenig        Helt enig
- 4.4 *Alle medlemmene i styret forsøker å holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling*
- Helt uenig        Helt enig
- 4.5 *Dersom det er tvil eller usikkerhet rundt mine rapporteringer, setter styret i gang egne undersøkelser eller granskninger*
- Helt uenig        Helt enig

Kommentar

## 5 Hvor enig er du i følgende utsagn om daglig leders oppgaver?

- 5.1 *Jeg er innforstått med styrets mål for selskapet*
- Helt uenig        Helt enig
- 5.2 *Jeg er innforstått med selskapets strategi*
- Helt uenig        Helt enig
- 5.3 *Jeg er innforstått med hvordan styret organiserer selskapet*
- Helt uenig        Helt enig
- 5.4 *Jeg er innforstått med rollefordelingen mellom meg og styret*
- Helt uenig        Helt enig
- 5.5 *Det er jeg som står for den daglige ledelsen av selskapet*
- Helt uenig        Helt enig

Kommentar

**6 Hvor enig er du i følgende generelle utsagn om intern kontroll?**

- |                                                                                                              |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                                                                                                              | Helt uenig               |                          | Helt enig                |                          |                          |                          |                          |
| 6.1 <i>Intern kontroll omfatter selskapets drift</i>                                                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                                                                              | Helt uenig               |                          | Helt enig                |                          |                          |                          |                          |
| 6.2 <i>Intern kontroll omfatter selskapets finansielle rapportering</i>                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                                                                              | Helt uenig               |                          | Helt enig                |                          |                          |                          |                          |
| 6.3 <i>Intern kontroll omfatter selskapets formuesforvaltning</i>                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                                                                              | Helt uenig               |                          | Helt enig                |                          |                          |                          |                          |
| 6.4 <i>Intern kontroll omfatter i hvilken grad gjeldende lover og regler overholdes</i>                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                                                                              | Helt uenig               |                          | Helt enig                |                          |                          |                          |                          |
| 6.5 <i>Styret har utarbeidet et rammeverk for intern kontroll</i>                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                                                                              | Helt uenig               |                          | Helt enig                |                          |                          |                          |                          |
| 6.6 <i>Styret har gitt meg ansvaret for at den interne kontrollen gjennomføres i henhold til rammeverket</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Kommentar

- |                                                        |                          |                          |
|--------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                                                        | JA                       | NEI                      |
| <b>7 Har du fått en skriftlig instruks fra styret?</b> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## Vedlegg 2: Spørreskjema styrets leder

### SPØRREUNDERSØKELSE

Firma:

---

Denne undersøkelsen er en del av min masteroppgave i økonomi og administrasjon ved Handelshøgskolen i Tromsø.

Formålet med undersøkelsen er å se om daglig leder og styrets leder oppfatter rollefordelingen i arbeidet med intern kontroll likt.

Det er nødvendig med navn på firmaet du representerer slik at jeg kan sammenligne svarene fra daglig leder og styreleder.


Når du fyller ut skjemaet, ber jeg deg ha i tankene hvordan ditt selskap jobber med intern kontroll. Vær vennlig å svare på alle spørsmålene ved å sette ett kryss per spørsmål. Om du har kommentarer kan disse skrives i kommentarfeltet til hvert spørsmål.

Når du har svart på alle spørsmålene ber jeg deg sende deg tilbake til meg per e-post. Adressen finner du nederst på denne siden.

Jeg gjør oppmerksom på at alle svar vil bli behandlet fortrolig. Ved presentasjon av resultatene i masteroppgaven vil alle opplysninger være anonymisert.

Dersom du lurer på noe, er det bare å ta kontakt.  
På forhånd takk for at du tar deg tid til å svare på skjemaet!

Med vennlig hilsen



Ida Fløan Beisvåg

Mastegradskandidat

Handelshøgskolen i Tromsø

Mobil: 41 62 37 47

E-post: [ida.beisvag@gmail.com](mailto:ida.beisvag@gmail.com)



På en skala fra "Helt uenig" til "Helt Enig" ber jeg deg sette x i den ruta som best representerer din oppfatning på hvert spørsmål

### 1 Hvor enig er du i følgende utsagn om den generelle rollefordelingen i selskapet?

1.1 Forutsetningene og målene med styrearbeidet er klart

Helt uenig        Helt enig

1.2 Rollefordelingen mellom styret og daglig leder er drøftet i styremøte

Helt uenig        Helt enig

1.3 Styret utformer selskapets strategi

Helt uenig        Helt enig

1.4 Styret er bevisst sitt tilsynsansvar

Helt uenig        Helt enig

1.5 Styret er bevisst sitt forvaltningsansvar

Helt uenig        Helt enig

1.6 Det er en klar enighet mellom styret og daglig leder når det kommer til rollefordelingen i selskapet

Helt uenig        Helt enig

Kommentar

## 2 Hvor enig er du i følgende utsagn om den generelle ansvarsfordelingen i selskapet?

2.1 *Styret er ansvarlig for at selskapet er forsvarlig organisert*

Helt uenig        Helt enig

2.2 *Styret har ansvaret for den interne kontrollen*

Helt uenig        Helt enig

2.3 *Ansvarsfordelingen mellom styret og daglig leder er drøftet i styremøte*

Helt uenig        Helt enig

Kommentar

## 3 Hvor enig er du i følgende utsagn om styrets forvaltningsansvar?

3.1 *Styret utarbeider planer og budsjetter for selskapet*

Helt uenig        Helt enig

3.2 *Styret fastsetter retningslinjer for selskapet*

Helt uenig        Helt enig

3.3 *Styret holder seg orientert om selskapets drift, regnskapsforvaltning og formuesforvaltning*

Helt uenig        Helt enig

3.4 *Styret har utarbeidet planer for hvordan selskapet skal bedrive intern kontroll*

Helt uenig        Helt enig

Kommentar

**4 Hvor enig er du i følgende utsagn om styrets tilsynsansvar?**

4.1 *Styret har gitt daglig leder klare retningslinjer for hva som skal rapporteres til styret etter asl. § 6-15*

Helt uenig Helt enig

4.2 *Styret har gitt daglig leder klare retningslinjer for hvordan rapporteringen etter asl. § 6-15 skal skje*

Helt uenig Helt enig

4.3 *Dersom daglig leders rapporter ikke er tilstrekkelig, etterspør styret mer informasjon*

Helt uenig Helt enig

4.4 *Alle medlemmene i styret forsøker å holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling*

Helt uenig Helt enig

4.5 *Styret setter i gang egne undersøkelser dersom det er tvil eller usikkerhet rundt noen av daglig leders rapporter*

Helt uenig Helt enig

Kommentar

## 5 Hvor enig er du i følgende utsagn om daglig leders oppgaver?

- Helt uenig Helt enig
- 5.1 *Daglig leder er innforstått med styrets mål for selskapet*
- Helt uenig Helt enig
- 5.2 *Daglig leder er innforstått med selskapets strategi*
- Helt uenig Helt enig
- 5.3 *Daglig leder er innforstått med hvordan styret organiserer selskapet*
- Helt uenig Helt enig
- 5.4 *Daglig leder er innforstått med rollefordelingen mellom seg og styret*
- Helt uenig Helt enig
- 5.5 *Daglig leder står for den daglige ledelsen av selskapet*
- Helt uenig Helt enig
- 5.6 *Daglig leder gir tilfredsstillende oppdatering om selskapets virksomhet og resultat*

Kommentar

## 6 Hvor enig er du i følgende generelle utsagn om intern kontroll?

- Helt uenig Helt enig
- 6.1 *Intern kontroll omfatter selskapets drift*
- Helt uenig Helt enig
- 6.2 *Intern kontroll omfatter selskapets finansielle rapportering*

- 6.3 *Intern kontroll omfatter selskapets formuesforvaltning*
- Helt uenig        Helt enig
- 6.4 *Intern kontroll omfatter i hvilken grad gjeldende lover og regler overholdes*
- Helt uenig        Helt enig
- 6.5 *Styret har utarbeidet et rammeverk for intern kontroll*
- Helt uenig        Helt enig
- 6.6 *Det er daglig leder som har ansvaret for at den interne kontrollen gjennomføres i henhold til rammeverket*
- Helt uenig        Helt enig

Kommentar

- 7 Har styret utformet en skriftlig instruks til daglig leder?
- JA  NEI

### Vedlegg 3: Liste over kraftselskap i Nord-Norge

Liste over kraftselskap i Nord-Norge. Lista er mottatt per mail fra NVE 21.10.13

Org. nummer	Kraftselskap	Til sluttbrukere	Fylke
971048611	ANDØY ENERGI AS	X	Nordland
971592117	BALLANGEN ENERGI AS	X	Nordland
990892687	BE KRAFTSALG AS	X	Nordland
953181606	BINDAL KRAFTLAG SA	X	Nordland
911204177	DRAGEFOSSEN KRAFTANLEGG AS	X	Nordland
914904188	EVENES KRAFTFORSYNING AS	X	Nordland
911597551	FAUSKE LYSVERK AS	X	Nordland
934039254	FINNFJORD AS	X	Troms
986950281	HAMMERFEST ENERGI AS	X	Finnmark
995680939	HAMMERFEST ENERGI KRAFTOMSETNING AS	X	Finnmark
844011342	HELGELANDSKRAFT AS	X	Nordland
912432181	HÅLOGALAND KRAFT AS	X	Troms
979139268	ISHAVSKRAFT AS	X	Finnmark
980317471	KRAFTINOR AS	X	Nordland
977106184	MELØY ENERGI AS	X	Nordland
956740134	NORDKYN KRAFTLAG SA	X	Finnmark
995114666	NORD-SALTEN KRAFT AS	X	Nordland
915558119	RØDØY-LURØY KRAFTVERK AS	X	Nordland
915870600	SJØFOSSEN ENERGI AS	X	Nordland
985592144	SKS KRAFTSALG AS	X	Nordland
947707981	SØRFOLD KRAFTLAG SA	X	Nordland
968002228	TROLLFJORD KRAFT AS	X	Nordland
985519366	VARANGER KRAFTMARKED AS	X	Finnmark
977044863	VESTERÅLSKRAFT PRODUKSJON AS	X	Nordland
894973722	VESTERÅLSKRAFT STRØM AS	X	Nordland
914678412	YMBER AS	X	Troms

## **Vedlegg 4: Tekst i mailen**

Emne: Spørreskjema i forbindelse med masteroppgave ved handelshøgskolen i Tromsø

Innhold:

Hei, og takk for hyggelig telefonsamtale

Her følger som avtalt spørreskjemaet. Dersom du har word på pc'n din kan du åpne word-dokumentet uten problemer. Da kan du kysse og skrive direkte i dokumentet og sende det tilbake til meg som svar på denne e-posten. Dersom du ikke har word så kan du laste ned pdf-dokumentet, printe det ut, krysse og skrive, for så å scanne det inn og sende i retur til meg.

Jeg presiserer at opplysningene vil bli behandlet fortrolig, og at alle opplysninger vil være anonymisert i oppgaven.

På forhånd takk for hjelpen,

Med vennlig hilsen,

Ida Fløan Beisvåg

Mastergradskandidat

Handelshøgskolen i Tromsø

## Vedlegg 5: Liste over svar og kommentarer fra daglig ledere

Selskap		1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5
	1	5	6	6	7	6	6	7	7	5	7	5	7	4	6	7	7
	2	4	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7
	3	6	7	6	7	7	5	7	1	6	7	5	7	7	7	6	2
	4	7	6	6	7	6	6	6	7	5	7	5	7	7	4	3	3
	5	4	5	5	6	3	3	6	1	6	7	2	6	4	6	5	
	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	5	6	6	6	6	6	4
Totalt		6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5

5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	Instruks fra styret (1=ja, 2=nei)
6	7	6	7	7	7	7	7	7	4	6	1
7	7	7	7	7	7	1	1	7	7	7	2
6	7	7	7	7	7	5	5	7	1	6	1
7	7	7	7	7	7	7	7	7	4	4	1
7	7		7	7	7	7	7	7	2		1
6	7	7	7	6	7	7	7	7	6	6	1
6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6



Selskap	Spm./påstand	Kommentar
1	4.5	Har så langt ikke forekommet, men forutsetter at det skjer.
2	3	Det er ikke styret som utarbeider planer og budsjetter, men de godkjenner dem.
	4.5	Har aldri vært nødvendig, men antar at styret ville sette i gang undersøkelser dersom det oppstod tvil
3	4.5	Sjelden (kun en gang) at styret har etterspurt annet enn de faste rapportene, noe som ble gjort uten at styret selv satte i gang undersøkelser, men overlot det til daglig leder og økonomisjef i selskapet
5	2	Adm.dir er ansvarlig for at selskapet er forsvarlig org., men styret må gi rammer for at dette skal være mulig.
	3	Adm.dir legger frem budsjett og planer, styret vedtar.
	4.5	Ikke erfaring, men håper og tror at styret ville satt i gang egne granskninger dersom det hadde vært tvil.
	5.3	Adm.dir organiserer selskapet.

## Vedlegg 6: Liste over svar og kommentarer fra styrets ledere

Selskap	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5
1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	1	7	7	7	7	1
2	5	5	6	6	6	6	6	5	6	3	5	5	3	5	5	5	5	5
3	6	7	5	6	6	7	3	5	5	2	7	7	5	7	6	7	7	7
4	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	1
5	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7
6	7	7	2	7	7	6	6	2	6	2	3	7	3	2	2	2	2	3
<b>Totalt</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	Instruks fra styret (1=ja, 2=nei)
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2
7	7	7	7	7	7	6	6	6	7	5	6	2
7	7	7	7	7	7	7	2	7	7	7	7	1
6	7	7	7	7	7	7	6	6	7	6	7	
6	6	6	6	7	7	2	6	6	6	7	7	1
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5

Selskap	Spm./ påstand	Kommentar
1	3.4	Sliter litt med begrepene, jeg skiller mellom utarbeide og beslutte. Utarbeidelse definerer jeg som en administrativ oppgave som skal være underlag til beslutning i styret. Derfor er krysset mitt i helt uenig.
5	1.3	Dette avhenger selvsagt av innspill fra administrasjonen. Men styret har uansett ansvar for å vedta strategien (fullt ut). Hva du mener med utforme her er litt uklart.
	2	Når det gjelder ansvar - så har styret ansvar for alt dette. Men av og til er det forskjell på hvem som har ansvar for at ting utføres, og hvem som faktisk utfører disse tingene. Styret kan ha ansvaret for at det blir gjort, men det vil ofte være administrasjonen som utfører dette eller foreslår - hvor så styret endelig beslutter. Dette gjelder også flere andre punkter.

## Vedlegg 7: Oversikt resultatmargin 2010-2012 per selskap

Selskap	Resultatmargin		
	2010	2011	2012
1	21,2	24,2	9,9
2	17,5	6,5	3,1
3	20,6	13,7	1,2
4	23,5	19,5	9,8
5	12,9	9,6	10,4
6	15,2	13,0	5,0