



Uit

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Handelshøgskolen

Styrets ansvar i norske aksjeselskaper

En analyse av styremedlemmers kjennskap til styrets ansvar ifølge aksjeloven

—

Andreas Øien Johannessen

Masteroppgave i økonomi og administrasjon – Mai 2015



Forord

Denne oppgaven markerer avslutningen av min mastergradsutdanning i økonomi og administrasjon ved Universitetet i Tromsø - Norges Arktiske Universitet.

Arbeidet med denne oppgaven har vært interessant og lærerikt, og har gitt meg et innblikk i styrerollen i norske aksjeselskaper. Oppgaven har tatt for seg styremedlemmers kjennskap til plikter og ansvar i aksjeloven, noe jeg fattet interesse for å undersøke på bakgrunn av diverse regnskapsskandaler de siste årene.

Jeg ønsker med dette å takke de styremedlemmene som har tatt seg tid til å svare på min undersøkelse.

Til slutt vil jeg også takke mine to veiledere, Henning Sollid og Gunnar Ottesen som har gitt meg gode tilbakemeldinger underveis i arbeidet.

Stokmarknes, mai 2015

Andreas Øien Johannessen

Sammendrag

Styremedlemmer i norske aksjeselskaper er av aksjeloven underlagt en rekke ansvar og plikter. De viktigste områdene innenfor dette er styrets forvaltningsplikt, styrets tilsynsplikt, styrets ansvar for forsvarlighetsvurdering av selskapets likviditet og egenkapital, og handleplikten ved uforsvarlig egenkapital. Reglene innenfor dette gjelder alle styremedlemmer i norske aksjeselskaper, uavhengig av selskapets bransje og størrelse.

Det jeg har ønsket å oppnå med denne oppgaven er å avdekke den store variasjonen av kjennskap til styrets ansvar som finnes blant styremedlemmer i norske aksjeselskaper. Dette har blitt undersøkt ved hjelp av oppgavens hovedproblemstilling:

Kjenner styremedlemmer i norske aksjeselskaper til sine ansvar og plikter ifølge aksjeloven, og sørger de for tilfredsstillende intern kontroll av selskapenes virksomhet?

For å undersøke dette har jeg basert meg på lovteksten i aksjeloven, og benyttet COSO-rammeverkets kontrollstruktur for undersøkelsen av intern kontroll.

Undersøkelsen ble utført som en sammenlignende flercasestudie, der fire forskningsspørsmål ble undersøkt ved hjelp av delvis strukturerte intervjuer av fire styremedlemmer fra ulike aksjeselskaper. Svarene på disse fire forskningsspørsmålene ble så benyttet til å besvare oppgavens hovedproblemstilling.

Oppgaven konkluderer med at det blant de undersøkte styremedlemmene viser seg å være stor variasjon av graden av kjennskap til de ansvarsene og pliktene som styremedlemmer er pålagt av aksjeloven. Det fremgår betydelige forbedringspotensialer for flere av styremedlemmene, og styrene de sitter i. Når det gjelder intern kontroll viser det seg også å være store variasjoner, fra tilfredsstillende til ganske mangelfull. Også her er det store forbedringspotensialer for flere av selskapene.

Nøkkelord: Styrets ansvar, aksjeloven, tilsynsansvar, forvaltningsansvar, forsvarlig egenkapital

Innholdsfortegnelse

Forord	III
Sammendrag	IV
Innholdsfortegnelse	V
Liste over figurer	VIII
Liste over tabeller	IX
Begrepsforklaringer	X
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Problemformulering	2
1.3 Avgrensning	2
1.4 Oppgavens oppbygning	3
2 Teori	4
2.1 Aksjeselskaper og corporate governance	4
2.1.1 Corporate governance	4
2.1.2 Eierne	5
2.1.3 Styret	5
2.1.4 Ledelsen	6
2.1.5 Flere roller i samme selskap	7
2.2 Styrets ansvar	7
2.3 Intern kontroll	11
2.4 COSO-rammeverket	12
2.4.1 COSO-rapporten	13
2.4.2 Målsettinger for intern kontroll i COSO-rammeverket	13

2.4.3	Kontrollstrukturen, de fem komponentene i den interne kontrollen	15
2.4.4	Begrensningen ved COSO - kun et rammeverk	21
2.5	Styremedlemmers erstatningsansvar ved lovbrudd	21
3	Metode	23
3.1	Samfunnsvitenskapelig metode	23
3.2	Forskningsdesign	23
3.3	Undersøkelsesdesign	24
3.4	Metodevalg	25
3.4.1	Kvantitativ og kvalitativ metode	25
3.5	Utvalg	26
3.6	Datainnsamling	27
3.6.1	Flercasestudie	27
3.6.2	Intervju	28
3.6.3	Primærdata	29
3.7	Evaluering av metode	29
3.7.1	Pålitelighet	29
3.7.2	Troverdighet	30
3.7.3	Overførbarhet	31
3.7.4	Overensstemmelse	31
3.8	Begrensninger	31
4	Empiri	33
4.1	Forskningsspørsmål 1: Ivaretar styret sitt forvaltningsansvar av selskapets økonomiske stilling og løpende virksomhet?	35
4.2	Forskningsspørsmål 2: Sørger styret for at selskapets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll?	37

4.3 Forskningsspørsmål 3: Har styret tilsyn med selskapets daglige leder, og daglig leders ansvar for selskapets generelle virksomhet?	41
4.4 Forskningsspørsmål 4: Vurderer styret jevnlig selskapets egenkapital og likviditet mot omfanget av og risikoen ved selskapets virksomhet, og kjenner de til styrets handleplikt hvis egenkapitalen anses som uforsvarlig eller at mer en halvparten av aksjekapitalen er tapt?	42
5 Drøfting og konklusjon	44
5.1 Drøfting og konklusjon av forskningsspørsmål 1	44
5.2 Drøfting og konklusjon av forskningsspørsmål 2	45
5.3 Drøfting og konklusjon av forskningsspørsmål 3	49
5.4 Drøfting og konklusjon av forskningsspørsmål 4	51
5.5 Konklusjon av oppgavens hovedproblemstilling	52
5.6 Avslutning og forslag til videre forskning	53
Referanseliste	55
Bøker og artikler.....	55
Internettreferanser	56
Lovregister	56
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	57

Liste over figurer

Figur 1 - Styrets oppgaver og plikter (PwC, 2011, s 32)	9
Figur 2 - Målsettingene for intern kontroll i COSO-rammeverket	14
Figur 3 - Målsettinger og komponenter i COSO (Moen og Havstein, 2009, s 91)	16
Figur 4 - Skala for undersøkelsesdesign	25
Figur 5 - Metodeskala	26

Liste over tabeller

Tabell 1 - Oversikt over respondenter	27
Tabell 2 - Sammenligning av tilnærminger til kvalitetskriterier (Johannessen et al., 2004) ...	29
Tabell 3 - Strukturen i intervjuguiden	34
Tabell 4 - Fastsetting av planer og budsjett (Primærdata)	35
Tabell 5 - Retningslinjer for virksomheten (Primærdata)	36
Tabell 6 - Løpende oppdatering av selskapets økonomiske situasjon (Primærdata)	36
Tabell 7 - Oversikt over selskapets løpende virksomhet (Primærdata)	37
Tabell 8 - Implementerte interne kontrollrutiner (Primærdata)	37
Tabell 9 - Rammeverk eller verktøy for intern kontroll (Primærdata).....	38
Tabell 10 - Oppfølging av regnskap mot budsjett (Primærdata).....	38
Tabell 11 - Risikovurdering (Primærdata)	39
Tabell 12 - Håndtering av identifiserte risikofaktorer (Primærdata).....	39
Tabell 13 - Rutiner for rapportering av avvik (Primærdata)	40
Tabell 14 - Styrets overvåking av interne rutiner (Primærdata).....	40
Tabell 15 - Styrets tilsyn med daglig leder og selskapets virksomhet (Primærdata)	41
Tabell 16 - Instruks for daglig leder (Primærdata).....	41
Tabell 17 - Forsvarlighetsvurdering av likviditet og egenkapital (Primærdata)	42
Tabell 18 - Kjennskap til styrets handleplikt ved uforsvarlig egenkapital (Primærdata).....	43

Begrepsforklaringer

AS	Aksjeselskap
ASA	Allmennaksjeselskap
COSO	The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Et felles initiativ av fem selskaper fra privat sektor i USA som jobber for å utvikle rammeverk og veiledning for risikostyring og intern kontroll.
HMS	Helse, miljø og sikkerhet
OECD	Organisation for Economic Co-Operation and Development. En internasjonal organisasjon for økonomisk samarbeid og utvikling.
PwC	PricewaterhouseCoopers, Internasjonalt selskap som tilbyr tjenester innen revisjon, rådgivning, regnskap, skatt og avgifter.

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

De siste årene har det vært mange regnskapsskandaler som har blitt slått opp i media. Har styret i disse selskapene faktisk vært klar over hva som har foregått under deres ansvar? Det jeg ønsker å sette fokus på er i hvor stor grad styremedlemmer i norske aksjeselskaper er klare over hvilke ansvar og plikter de er pålagt av aksjeloven, og hvorvidt de kjenner til rutiner for den interne kontrollen som de ifølge aksjeloven er ansvarlige for å få utført i selskapet.

De viktigste områdene innenfor styrets ansvar er forvaltningsansvaret i aksjeloven § 6-12 og tilsynsansvaret i § 6-13, samt kravet om forsvarlig egenkapital og likviditet i § 3-4, og den påfølgende handleplikten ved uforsvarlig egenkapital i § 3-5.

Styremedlemmer som enten forsettlig eller uaktsomt har latt et selskap bryte med bestemmelsene i aksjeloven innenfor de nevnte områdene kan bli holdt personlig erstatningsansvarlig hvis selskapet har påført andre tap som følge av lovbruddene. Reglene om dette er regulert av aksjeloven § 17-1.

Ifølge en artikkel av Ida Grieg Riisnæs i Dagens Næringsliv den 26. februar 2015 er det i perioden 2000-2014 kommet opp 150 saker for norske domstoler som omhandler erstatningskrav stilt mot styremedlemmer. Av disse 150 tilfellene har det blitt idømt erstatning i 85 saker, en andel på 56,7 %. Av disse erstatningskravene har 42 % blitt stilt av kreditorer, 19 % av selskapet selv eller dets konkursbo, 13 % av aksjeeiere i selskapet, 9 % av skattemyndigheter, 5 % av banker eller andre finansinstitusjoner, samt 12 % av andre som er blitt påført tap som følge av selskapets brudd på aksjeloven (Riisnæs, 2015).

Dette viser at i de tilfellene der noen har blitt påført tap av selskap der styret har brutt bestemmelsene i aksjeloven er det stor sannsynlighet for at styremedlemmer kan bli erstatningspliktig, og personlig må stå til ansvar for tapene som er blitt påført andre. Det er ikke bare kreditorer, men også selskapet selv, aksjeeiere, banker og skattemyndigheter som kan stille krav mot styremedlemmene. Dette gjør at det det kan være en betydelig risiko forbundet ved å ha styreverv i norske aksjeselskaper hvis man ikke selv har kontroll på selskapets virksomhet og økonomiske situasjon. I verste fall kan et styremedlem bli slått personlig konkurs som følge av at styret ikke har ført kontroll med hvorvidt selskapets ledelse har ivaretatt sitt ansvar for intern kontroll.

Jeg har basert på dette valgt å skrive min oppgave om styrets ansvar i norske aksjeselskaper, med særlig fokus på det lovfestede ansvaret for at selskapets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning skal være gjenstand for betryggende kontroll.

1.2 Problemformulering

Det jeg ønsker å undersøke med denne studien er i hvor stor grad styremedlemmer i norske aksjeselskaper kjenner til sitt ansvar for å føre intern kontroll i henhold til aksjeloven §§ 6-12 og 6-13, samt å kontrollere hvorvidt selskapet har forsvarlig likviditet og egenkapital i henhold til aksjeloven §§ 3-4 og 3-5.

Min problemstilling er ut fra dette formulert slik:

Kjenner styremedlemmer i norske aksjeselskaper til sine ansvar og plikter ifølge aksjeloven, og sørger de for tilfredsstillende intern kontroll av selskapenes virksomhet?

Basert på denne problemstillingen har jeg kommet frem til følgende fire forskningsspørsmål:

1. Ivaretar styret sitt forvaltningsansvar av selskapets økonomiske stilling og løpende virksomhet?
2. Sørger styret for at selskapets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll?
3. Har styret tilsyn med selskapets daglige leder, og daglig leders ansvar for selskapets generelle virksomhet?
4. Vurderer styret jevnlig selskapets egenkapital og likviditet mot omfanget av og risikoen ved selskapets virksomhet, og kjenner de til styrets handleplikt hvis egenkapitalen anses som uforsvarlig eller at mer en halvparten av aksjekapitalen er tapt?

1.3 Avgrensning

I Norge finnes det ifølge altinn.no cirka 250 000 aksjeselskaper [1], og alle er pliktige til å ha et styre bestående av minst ett styremedlem. Enkelte aksjeselskaper har kun ett styremedlem, og denne personen er gjerne også daglig leder og ofte aksjonær. Denne typen selskaper har jeg valgt å ikke følge opp, da jeg skal stille spørsmål knyttet til styrets tilsyn med daglig leder, noe som blir vanskelig å svare på hvis styret består kun av daglig leder selv. Av samme årsak har jeg valgt å avgrense også til selskaper med mer enn ett styremedlem, slik at styremedlemmer som intervjues ikke også er daglig leder i selskapet. Jeg har valgt å avgrense undersøkelsen til kun å gjelde mindre aksjeselskaper uten bedriftsforsamling, og kun

aksjeselskaper med selskapsformen AS, allmennaksjeselskaper (ASA-er) er ikke behandlet. Ellers har jeg ikke satt noen avgrensning på hvilke typer selskap intervjuobjektene skal komme fra, regelverket gjelder likt uavhengig av bransje og selskapsstørrelse.

1.4 Oppgavens oppbygning

Denne oppgaven består av fem hovedkapitler. Kapittel en består av aktualisering, problemformulering, definisjon av forskningsspørsmål og oppgavens avgrensning. Kapittel to tar for seg teorien som analysen bygger på, herunder regnskapslovgivning, styrets ansvar ifølge aksjeloven og teori om intern kontroll. I kapittel tre blir undersøkelsens metode gjennomgått, før de empiriske resultatene blir presentert i kapittel fire. I kapittel fem analyseres svarene fra respondentene for å svare på de fire forskningsspørsmålene, før jeg konkluderer på oppgavens hovedproblemstilling.

2 Teori

I denne delen av oppgaven vil jeg gå gjennom relevant teori knyttet til temaet mitt og undersøkelsen jeg skal utføre. Jeg vil først gå gjennom aksjeselskaper og corporate governance - samspillet mellom styret, ledelsen, eierne og andre interessenter. Her vil jeg ha særlig fokus på styrets ansvar etter aksjeloven, og gå dypere inn på kravet om betryggende kontroll. Videre beskriver jeg den rådende modellen for implementering av intern kontroll, COSO-rammeverket. Til slutt går jeg gjennom erstatningsansvaret for styremedlemmer ved brudd på aksjelovens bestemmelser.

2.1 Aksjeselskaper og corporate governance

Et aksjeselskap (AS) er et selskap der aksjonærene ikke har personlig ansvar for forpliktelsene som selskapet påtar seg. Selskapet er et eget juridisk subjekt, og kreditorene kan i utgangspunktet kun gå til selskapet med sine krav. Aksjeselskaper er regulert av aksjeloven, og må forholde seg til bestemmelsene i denne.

Det finnes også allmennaksjeselskaper (ASA), der formålet ofte er å ha et høyt antall aksjonærer. Aksjene i disse selskapene er ofte notert på børsen. Allmennaksjeselskaper er underlagt mange av de samme reglene som aksjeselskapene, men er regulert av allmennaksjeloven, og ikke aksjeloven. Disse lovene er i stor grad like, men på enkelte områder skiller de seg fra hverandre.

I denne oppgaven har jeg valgt å fokusere på aksjeselskaper, og har ikke tatt med noe mer om allmennaksjeselskaper.

2.1.1 Corporate governance

Et begrep som brukes mye i dag om måten et selskap styres på er det engelske uttrykket «corporate governance». I følge PricewaterhouseCoopers (PwC): Guide for ansvarlig eierstyring og selskapsledelse (2011) er den beste norske oversettelsen av dette uttrykket «eierstyring og selskapsledelse».

Den internasjonale organisasjonen for økonomisk samarbeid og utvikling, OECD, definerer corporate governance slik:

«Corporate governance involves a set of relationships between a company's management, its board, its shareholders and other stakeholders. Corporate governance also provides the structure through which the objectives of the company

are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined. » [2]

Med andre ord kan man si at corporate governance kort forklart er teorien om samspillet mellom eierne, styret, ledelsen og øvrige interessenter i et selskap. Et godt samspill mellom eierne, styret og ledelsen, som fører til at det oppstår «en rød tråd» gjennom styringen av selskapet vil gi organisasjonen en positiv effekt, både på de ansatte og på omverdenen. Dette kan eksempelvis oppnås ved at de tre partene har en felles enighet om målsettinger, strategier og virksomhet (PwC, 2011).

I de neste delkapitlene går jeg inn på de viktigste rollene til eierne, ledelsen og styret.

2.1.2 Eierne

En eiers hovedrolle er å skyte kapital inn i selskapet. Det er i tillegg viktig at eieren får gitt uttrykk for hvorfor han har investert i selskapet, og hva han ønsker å oppnå med eierskapet.

Gjennom generalforsamlingen, som er et aksjeselskaps øverste myndighet, velger eierne blant annet hvem som skal sitte i selskapets styre, og hva deres godtgjørelse skal være.

Generalforsamlingen er også ansvarlig for å velge revisor, samt å ta beslutninger gjeldene fusjon, fisjon, oppløsning av selskapet og utdeling av utbytte. Utarbeidelse av selskapets vedtekter er også en oppgave som faller under generalforsamlingen. På lik linje med styret har også generalforsamlingen krav på innsyn i selskapets saker for kontroll og gransking. (PwC, 2011)

Alle aksjeeiere har ifølge aksjeloven § 5-3 stemmerett ved generalforsamlingen, med mindre annet er vedtatt i selskapets vedtekter.

2.1.3 Styret

Selskapets styre er et påbudt organ i alle norske aksjeselskaper, og blir valgt av eierne gjennom generalforsamlingen.

Styret i norske aksjeselskapet har to roller ifølge Bøhren (2011):

Politirollen, eller kontrollopgaven, som består av ansettelse, overvåkning og avsettelse av daglig leder, samt å påse at små og store eiere blir behandlet likt (Bøhren, 2011).

Støtterollen, eller rådgiveroppgaven, der styret fungerer som støttespillere for ledelsen, og bidrar med kompetanse som ledelsen mangler (Bøhren, 2011).

Styret har ifølge aksjeloven stort ansvar for det selskapet foretar seg, noe jeg kommer tilbake til i delkapittel 2.2.

2.1.4 Ledelsen

Styret har ansvar for å ansette daglig leder, med mindre det er fastsatt i selskapets vedtekter at generalforsamlingen skal gjøre dette selv. Daglig leder er ansvarlig for selskapets daglige drift, og skal sørge for at styrets beslutninger blir iverksatt i selskapet. Myndigheten til daglig leder kan bli begrenset av en instruks for hans arbeid, utarbeidet av styret. Det er viktig at styret og ledelsen er enige om hvilke mål selskapet har, og hvordan det skal jobbes for å oppnå dem (PwC, 2011).

Daglig leders ansvar er lovfestet i aksjeloven §§ 6-14 og 6-15, og lyder som følgende:

«§ 6-14. Daglig ledelse

- (1) Daglig leder står for den daglige ledelse av selskapets virksomhet og skal følge de retningslinjer og pålegg styret har gitt*
- (2) Den daglige ledelse omfatter ikke saker som etter selskapets forhold er av uvanlig art eller stor betydning.*
- (3) Daglig leder kan ellers avgjøre en sak etter fullmakt fra styret i det enkelte tilfellet eller når styrets beslutning ikke kan avvendes uten vesentlig ulempe for selskapet. Styret skal snarest underrettes om avgjørelsen.*
- (4) Daglig leder skal sørge for at selskapets regnskap er i samsvar med lov og forskrifter, og at formuesforvaltningen er ordnet på en betryggende måte.*

§ 6-15. Daglig leders plikter ovenfor styret

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

Ut fra dette ser man at det er daglig leder som er ansvarlig for at selskapets regnskap utarbeides i henhold til lovgivningen, samtidig som at han eller hun har en plikt til å rapportere om selskapets stilling, virksomhet og resultatutvikling minst hver fjerde måned.

Styret har likevel ansvar for å kontrollere at dette blir gjort, noe jeg kommer tilbake til i delkapittel 2.2

2.1.5 Flere roller i samme selskap

I praksis finnes det sammenblanding av de tre ovennevnte rollene, særlig blant små og mellomstore aksjeselskaper. Det finnes mange selskaper der en aksjonær eier alle aksjene, og samtidig er både enestyre og daglig leder. Mange selskaper er også familieselskaper, der eiere, styre og ledelse alle er familiemedlemmer. I slike tilfeller er det ingen «eksterne» representanter i styret, og dermed ingen som ser selskapet fra et annet perspektiv. For å oppnå bedre corporate governance i slike selskaper kan det være en tanke å hente inn minst ett styremedlem som ikke har eierskap i selskapet, og heller ikke deltar i den daglige driften (PwC, 2011).

2.2 Styrets ansvar

I hovedsak reguleres styrets oppgaver av aksjeloven, selskapsvedtektene og styreinstruksen. Selskapsvedtektene skal ha en formålsparagraf, og det er styrets ansvar å påse at virksomheten forholder seg til denne. Det er ofte også andre forhold enten i selskapsvedtektene eller i eventuelle aksjonæravtaler som styret må kjenne til og ta hensyn til (PwC, 2011).

Hvis et selskap har styremedlemmer som er valgt av de ansatte er de pliktige til å ha en styreinstruks etter aksjeloven § 6-23, første ledd, som lyder «*I selskaper hvor de ansatte har representasjon i styret, skal styret fastsette en styreinstruks som gir nærmere regler om styrets arbeid og saksbehandling.*»

I henhold til aksjeloven er styrets hovedansvar forvaltningsansvaret i § 6-12 og tilsynsansvaret i § 6-13, som lyder som følgende:

«§ 6-12. Forvaltningen av selskapet

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

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

(3) Styret skal holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og plikter å påse at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll.

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

(5) Hvis det er avtalt at selskapet ikke skal ha bedriftsforsamling, jf § 6-35 annet ledd, gjelder lov om allmennaksjeselskaper § 6-37 fjerde ledd tilsvarende.

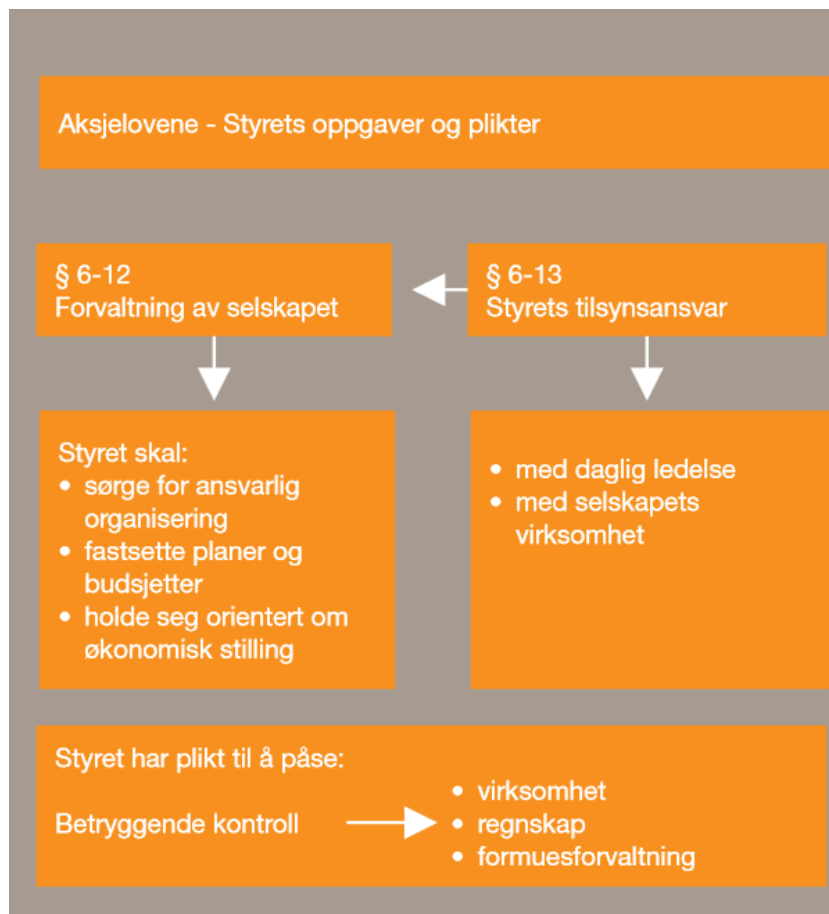
§ 6-13. Styrets tilsynsansvar

(1) Styret skal føre tilsyn med den daglige ledelse og selskapets virksomhet for øvrig.

(2) Styret kan fastsette instruks for den daglige ledelse.

(3) I selskaper som bare har én aksjeeier, skal styret sørge for at avtaler mellom selskapet og aksjeeieren nedtegnes skriftlig.»

Samspillet mellom disse to paragrafene kan illustreres med modellen i figur 1:



Figur 1 - Styrets oppgaver og plikter (PwC, 2011, s 32)

2.2.1 Forvaltningsansvaret

Etter aksjeloven § 6-12 har styret ansvar for forvaltningen av selskapet. Dette ansvaret innebærer styring av selskapets virksomhet, og inkluderer rådighet over selskapets eiendeler og rettigheter. De viktigste pliktene styret har er å sørge for forsvarlig organisering av virksomheten, å fastsette tilfredsstillende planer og budsjetter for selskapets virksomhet, å holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og å påse at selskapets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll (PwC, 2011).

I delkapittel 2.3 går jeg videre inn på ansvaret styret har for betryggende kontroll av selskapets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning.

2.2.2 Tilsynsansvaret

Det er ikke styret selv som står for selskapets daglige drift, denne utøves av daglig leder eller selskapets ledelse. Styret har likevel ansvar for å føre tilsyn med at daglig leder eller ledelsen leder selskapet på best mulig måte, og etter styrets instruks. Daglig leder har som nevnt i delkapittel 2.1.4 ansvar for periodisk rapportering av selskapets økonomiske stilling, virksomhet og resultatutvikling til styret, etter aksjeloven § 6-15.

Styret er etter aksjeloven § 6-13 ansvarlig for å holde tilsyn med daglig leder og selskapets virksomhet. Dette betyr at styret kan bli holdt ansvarlig, hvis styremedlemmer enten ved overlegg eller ved uaktsomhet ikke har grepet inn i situasjoner der daglig leder ikke har drevet selskapet lovlig. Det er ofte fordelaktig for styret å utarbeide en instruks for den daglige lederen i henhold til aksjeloven § 6-13, andre ledd. Her kan styret fastsette rutiner og rammer for hvordan daglig leder skal opptre, og det vil være lettere å ha tilsyn med daglig leder hvis han eller hun kan kontrolleres opp mot en slik instruks. Det er imidlertid ikke et lovkrav å ha utarbeidet instruks for daglig leder.

2.2.3 Forsvarlig egenkapital og likviditet

På grunnlag av at styret til enhver tid er pliktig å holde seg oppdatert på selskapets økonomiske situasjon, samt at virksomheten, regnskapet og formuesforvaltninger er utsatt for betryggende kontroll, er styret også ansvarlig for at selskapet har en egenkapital og likviditet som er forsvarlig (Wesenberg, 2013).

Dette er lovfestet i aksjeloven § 3-4, som lyder:

«§ 3-4. Krav om forsvarlig egenkapital og likviditet

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

I praksis betyr dette at styret må holde seg løpende oppdatert om både likviditeten og egenkapitalen i selskapet, for å kunne gripe inn med en gang en av disse begynner å bli uforsvarlig.

Det er et eget lovkrav i aksjeloven påfølgende paragraf, § 3-5, som fastsetter styrets handleplikt ved tap av egenkapital:

«§ 3-5. Handleplikt ved tap av egenkapital

(1) Hvis det må antas at egenkapitalen er lavere enn forsvarlig ut fra risikoen ved og omfanget av virksomheten i selskapet, skal styret straks behandle saken. Det samme gjelder hvis det må antas at selskapets egenkapital er blitt mindre enn halvparten av aksjekapitalen. Styret skal innen rimelig tid innkalle generalforsamlingen og gi den en redegjørelse for selskapets økonomiske stilling. Dersom selskapet ikke har en forsvarlig egenkapital i samsvar med § 3-4, skal styret på generalforsamlingen foreslå tiltak for å rette på dette.

(2) Hvis styret ikke finner grunnlag for å foreslå tiltak som nevnt i første ledd fjerde punktum, eller slike tiltak ikke lar seg gjennomføre, skal det foreslå selskapet oppløst.»

Dette er en ganske klar fremstilling av styrets konkrete handleplikt ved uforsvarlig egenkapital. Styret må straks det er oppdaget at egenkapitalen er uforsvarlig, eller lavere enn halvparten av aksjekapitalen utarbeide forslag til tiltak som kan rette opp denne situasjonen. Dette skal legges frem for eierne i en ekstraordinær generalforsamling. Hvis styret ikke klarer å finne tiltak som kan rette opp egenkapitalsituasjonen skal de foreslå at selskapet oppløses. Denne plikten er ganske konkret fremstilt, og mangel på utøvelse av handleplikten i en situasjon som ender med at selskapet påfører kreditorer tap vil være å betrakte som brudd på aksjeloven. Dette kan føre til at styremedlemmer blir erstatningspliktige i henhold til bestemmelsene om erstatningsansvar i aksjeloven § 17-1. Jeg kommer tilbake til erstatningsansvaret i delkapittel 2.5.

2.3 Intern kontroll

En viktig del av styrets forvaltningsansvar er plikten til å påse at selskapets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll i henhold til aksjeloven § 6-12, tredje ledd. Dette vil i praksis si at det er et lovkrav at det internt i et selskap må foretas kontroller som sikrer bokføring og økonomiforvaltning, samt at det er styret som har hovedansvaret for at disse kontrollene utføres tilfredsstillende. Fellesbegrepet for disse prosessene er intern kontroll, noe som understreker at disse kontrollene utføres internt i selskapet, i motsetning til kontrollene en ekstern revisor utfører. At styret har hovedansvaret for intern kontroll er det ingen tvil om, men det har vært litt usikkerhet omkring hva som eksakt inngår i selve begrepet «intern kontroll». Den felles forståelsen er i dag i hovedsak at begrepet intern kontroll omfatter ledelse, styring og kontroll i organisasjoner. Det viktigste

bidraget for innhold til begrepet kommer fra COSO-rapporten, *internal control – integrated framework*, utgitt av The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) i 1992. Dette rammeverket er i dag en viktig standard for utforming og vurdering av intern kontroll, og definerer begrepet intern kontroll slik:

«Intern kontroll er en prosess, igangsatt og gjennomført av virksomhetens styre, ledelse og ansatte. Den utformes for å gi rimelig sikkerhet vedrørende måloppnåelse innenfor følgende områder:

- målrettet og kostnadseffektiv drift (herunder ytelses- og lønnsomhetsmål og beskyttelse av eiendeler)*
- pålitelig regnskapsrapportering og økonomisk informasjon*
- overholdelse av gjeldende lover og regler»*

(COSO, 1992, ifølge Moen og Havstein, 2009, s. 62)

De tre punktene i definisjonen representerer målsettinger selskapet skal innrette sine aktiviteter mot, og viser at intern kontroll er en prosess som skal sikre at fastsatte mål blir nådd. Intern kontroll skal ikke være et tillegg til aktivitetene i selskapet, men et hjelpemiddel som er integrert i alle prosesser, og omfatter alle ressurser som selskapet rår over. Et internt kontrollsystem blir beskrevet som *«de metoder og tiltak som ledelsen og styret finner hensiktsmessig å anvende for styring og kontroll på alle nivåer i organisasjonen»* (Moen og Havstein, 2009, s. 62). Utgangspunktet for hvilke metoder og tiltak selskapet velger er målene selskapet har satt seg og identifiserte risikoer knyttet til målene. Forutsetningen for å oppnå god intern kontroll er at selskapets mål er tydelig definerte, at risikoen for at de ikke oppnås er identifisert, og at det iverksettes kontroller eller risikoreducerende tiltak for å håndtere eventuell ikke akseptabel risiko (Moen og Havstein 2009).

2.4 COSO-rammeverket

COSO, kort for The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, er en amerikansk stiftelse etablert i 1985 av personer med bakgrunn i regnskaps-, ledelses- og revisjonsmiljøer. Bakgrunnen for etableringen av stiftelsen var en rekke skandaler der det ble avdekket svært kritikkverdig økonomisk styring og kontroll, med stor grad av manglende og misvisende økonomisk rapportering til regnskapsbrukerne. Formålet med COSO var å utforme anbefalinger som kunne forbedre kvaliteten på finansiell rapportering, og bidra til bedre sikkerhet for at selskapene i landet ble ledet i samsvar med kriterier for «ordentlig og

effektiv forretningsdrift». COSO valgte å fokusere på virksomhetsledelse, styrearbeid, etikk og intern kontroll (Moen og Havstein, 2009).

2.4.1 COSO-rapporten

Resultatet av arbeidet til COSO ble presentert som rapporten «Internal Control – Integrated Framework» i 1992. Rapporten blir kalt COSO-rapporten, og finnes også i en norsk utgave fra 1996 kalt «intern kontroll, et integrert rammeverk». Rapporten foreslår en felles definisjon av intern kontroll, som jeg nevnte i forrige kapittel, i tillegg til at den presenterer et rammeverk for intern kontroll. Hovedformålet med rammeverket var at det skulle være et hjelpemiddel selskaper kunne bruke til å evaluere og forbedre sine rutiner innenfor styring og kontroll. COSO-rammeverket er i dag etablert som en internasjonal standard for utforming av intern kontroll, og brukes både innenfor privat og offentlig sektor (Moen og Havstein, 2009).

COSO ga i mai 2013 ut en revidert utgave av COSO-rammeverket, der de underliggende punktene til de fem komponentene i rammeverkets kontrollstruktur ble ytterligere presisert.

2.4.2 Målsettinger for intern kontroll i COSO-rammeverket

Etter COSOs definisjon av intern kontroll er det tre hovedmålsettinger med prosessen, som sammen skal skape betryggende kontroll i selskapet, målrettet og kostnadseffektiv drift, pålitelig regnskapsrapportering og overholdelse av gjeldende lover og regler. Disse tre målsettingene er ikke isolerte mål, men er overlappende og har innvirkninger på hverandre. Regnskapsrapportering og drift er begge underlagt lover og regler, kontroll og styring av drift er avhengig av pålitelig regnskapsrapportering (Moen og Havstein, 2009).

De overlappende sammenhengene mellom de tre målsettingene kan illustreres med følgende modell i figur 2:



Figur 2 - Målsettingene for intern kontroll i COSO-rammeverket

2.4.2.1 - Målrettet og kostnadseffektiv drift

For at driften av et selskap skal betraktes som effektiv må selskapets fastsatte mål for resultat, kvalitet og lønnsomhet oppnås ved bruk av minst mulig ressurser, samtidig som at rammebetingelsene overholdes. Dette kan for eksempel bety at det under produksjon av en spesifikk vare eller tjeneste ikke benyttes mer ressurser enn det som akkurat kreves for at varen eller tjenesten skal holde tilfredsstillende kvalitet. For å oppnå en slik effektivitet må både produksjonsprosessen og produksjonssystemet være optimalisert og tilpasset slik at de fungerer akkurat slik det er mest passende for å komme frem til et tilfredsstillende sluttprodukt (Moen og Havstein, 2009).

2.4.2.2 – Pålitelig regnskapsrapportering

Hvis regnskapsinformasjonen som selskapet rapporterer skal kunne brukes til beslutningsformål må regnskapsbrukerne ha tillit til at den er nøyaktig og pålitelig. Nøyaktig og pålitelig regnskapsinformasjon er avhengig av å være presentert i samsvar med de generelt aksepterte regnskapsstandardene og gjeldende regnskapslovgivning. Dette gjelder tilsvarende for intern rapportering i forbindelse med løpende styrings- og kontrollformål (Moen og Havstein, 2009).

2.4.2.3 – Overholdelse av gjeldende lover og regler

Selskaper er underlagt en rekke lover og regler, ikke bare innenfor selskaps- og regnskapslovgivningen. Dette er lover og krav innenfor områder som for eksempel prisregulering, regulering av markedsforhold, skatter og avgifter, HMS og regler for internasjonal handel. Brudd på disse lovene eller bestemmelsene kan ha store innvirkninger på selskapet, i form av sanksjoner eller bøter. Brudd på andre bestemmelser, eksempelvis konsesjoner, kan føre til at selskapet mister retten til å fortsette virksomheten. Gjentatte brudd av regler og bestemmelser kan også ha en negativ effekt på selskapets rykte og omdømme, og dermed innvirke negativt på kunderelasjoner (Moen og Havstein, 2009).

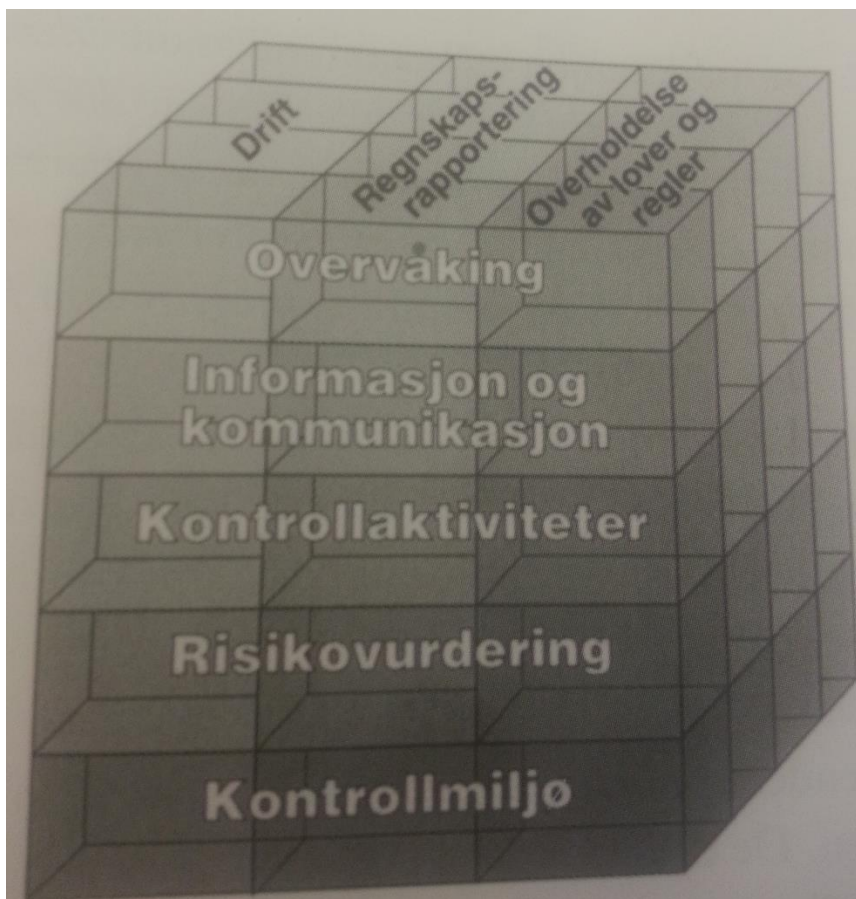
2.4.3 Kontrollstrukturen, de fem komponentene i den interne kontrollen

COSO-rammeverket viser hvordan de tre målsettingene for intern kontroll kan oppnås ved bruk av et samspill mellom fem komponenter:

- Kontrollmiljø
- Risikovurdering
- Kontrollaktiviteter
- Informasjon og kommunikasjon
- Overvåking

Innholdet i disse fem komponentene, og samspillet mellom dem, er avgjørende for hvor god den interne kontrollen blir, og hvor mye måloppnåelse den gir mot de tre målsettingene (Moen og Havstein, 2009).

Samspillet mellom komponentene og målsettingene i COSO-rammeverket blir ofte illustrert ved hjelp av denne «kuben» i figur 3.



Figur 3 - Målsettinger og komponenter i COSO (Moen og Havstein, 2009, s 91)

2.4.3.1 – Kontrollmiljø

Kontrollmiljøet er fundamentet for selskapets interne kontroll, og er egentlig en forutsetning for at de fire andre komponentene skal fungere effektivt og bidra til god intern kontroll. Kontrollmiljøet består av eiernes, styrets og ledelsens holdninger til og vektlegging av intern kontroll. Kvaliteten på kontrollmiljøet avhenger i stor grad av hvordan styret og ledelsen opptrer i forhold til intern kontroll. Hvis disse vektlegger kontroll vil ofte resten av selskapet oppfatte det som viktig, og dermed ta større hensyn til det. Hvis ledelsen viser at de følger med på at fastsatte retningslinjer følges og at de kontrollerer at selskapets resultater samsvarer med selskapets fastsatte mål viser de at de har fokus på styring og kontroll. Eksempler på at ledelsen har et godt kontrollmiljø kan være analyse av regnskapsposter mot budsjett, kontroll av påliteligheten i selskapets regnskapsrapportering, kvalitetskontroll av selskapets produkter og tjenester, fokus på omdømme og fastsetting av retningslinjer for akseptabel atferd ovenfor kunder (Moen og Havstein, 2009).

De viktigste faktorene som påvirker kontrollmiljøet er ifølge Moen og Havstein (2009):

- Integritet og etiske verdier

- Organisasjonsstruktur
- Fordeling av ansvar og myndighet
- Ledelsesfilosofi og lederstil
- Et effektivt og engasjert styre
- Personal- og rekrutteringspolitikk
- Eksterne rammebetingelser

2.4.3.2 – Risikovurdering

I alle selskaper vil det eksistere en risiko for at de fastsatte målene ikke oppnås. Denne risikoen avhenger av ulike faktorer, for eksempel art og omfang av virksomhet, rammebetingelser selskapet opererer under, systemer og selskapets ansatte. For at selskapet skal kunne hanskes med denne risikoen best mulig er det viktig å utføre en risikovurdering der de forskjellige risikofaktorene som selskapet står ovenfor kartlegges og analyseres. Videre bør det ses på hvilke konsekvenser som vil oppstå for selskapet hvis disse risikofaktorene inntreffer. Viktige spørsmål som kan stilles for å avdekke risikofaktorer kan være om selskapet har stor tapsrisiko, om kvalitetskontrollen av produkter eller tjenester er tilfredsstillende, om selskapet har kontroll på produksjonsprosess, kostnader, konkurrenter og marked, om teknologisk fremdrift i bransjen kan redusere selskapets konkurransedyktighet eller rett og slett om den interne kontrollen fungerer slik som den selskapets styre og ledelse utformet den (Moen og Havstein, 2009).

COSO-rapporten setter stort fokus på risikoanalyser i den interne kontrollen, fem risikobegreper brukes om forskjellige former for risiko:

- Iboende risiko og kontrollrisiko
- Forretningsrisiko
- Operasjonell risiko
- Risiko i kontrollmiljøet

Iboende risiko er risikoen for at det oppstår feil eller mangler før det tas hensyn til effektiviteten av kontrollprosessene som skal avdekke feil og avvik. Det vil alltid være mulig at det oppstår uforutsette feil eller mangler, selv om det er implementert gode rutiner og systemer for å avdekke og korrigere dem. Ingen kontrollsystemer kan ha hundre prosent garanti for at det ikke oppstår feil eller avvik. Iboende risiko er påvirket av forretningsrisiko, operasjonell risiko og risiko i kontrollmiljøet. Forretningsrisiko er risiko som oppstår som

følge av bransjen selskapet opererer i, på grunn av omgivelsene til selskapet eller vedrørende selskapets transaksjoner. Operasjonell risiko omfatter risiko som er knyttet til manglende effektivitet og lav måloppnåelse i selskapets daglige drift. Risiko i kontrollmiljøet er risiko knyttet til selskapets ledelse og ansatte (Moen og Havstein, 2009).

Kontrollrisiko er risikoen for at selskapets interne kontroll ikke oppfatter, forhindrer og korrigerer feil eller avvik i tide, og er dermed et uttrykk for hvor godt selskapets internkontroll fungerer. God intern kontroll vil gi lav kontrollrisiko, dårlig intern kontroll vil gi høy kontrollrisiko (Moen og Havstein, 2009).

Selskapets samlede risiko kan uttrykkes som et produkt:

$$\text{Risiko} = \text{iboende risiko} \times \text{kontrollrisiko}$$

COSO publiserte i 2004 et eget rammeverk om risikostyring, «Enterprise Risk Management – Integrated Framework», der de tar for seg risikostyringsprosessen som de definerer som:

«Helhetlig risikostyring er en prosess, gjennomført av virksomhetens styre, ledelse og ansatte, anvendt i fastsettelse av strategi og på tvers av virksomheten, utformet for å identifisere potensielle hendelser som kan påvirke virksomheten og for å håndtere risiko slik at den er i samsvar med virksomhetens risikoappetitt, for å gi rimelig grad av sikkerhet for virksomhetens måloppnåelse.» (COSO, 2004).

Implementering av intern kontroll er ikke ment å gi absolutt sikkerhet for at selskapets fastsatte mål nås, men en rimelig sikkerhet. Det bør være rom for en begrenset mengde feil eller avvik, så lenge de ikke er vesentlige i forhold til feilinformasjon eller tap av ressurser. Kostnaden av å iverksette en kontroll må ikke overstige nytten kontrollen er ment å gi, dette kalles kostnad-nytte-prinsippet (Moen og Havstein, 2009).

2.4.3.3 – Kontrollaktiviteter

Kontrollaktiviteter er de spesifikke tiltakene som gjøres i selskapets interne kontroll for å håndtere identifiserte risikofaktorer i arbeidet mot å oppnå de tre målområdene fra COSO. Kontrollaktivitetene kan deles inn i tre kontrollnivåer og seks kontrollgrupper. De tre kontrollnivåene består av de preventive aktivitetene, de oppdagende aktivitetene og de korrigerende aktivitetene. Preventive aktiviteter har som formål å forebygge feil og avvik før de oppstår, oppdagende aktiviteter går ut på å avdekke feil og avvik som allerede har oppstått, mens de korrigerende aktivitetene er prosedyrer for å rette opp feil og avvik som allerede er avdekket (Moen og Havstein, 2009).

Kontrollaktivitetene i COSO-rammeverket er delt inn i seks kontrollgrupper:

- Autorisering og godkjenning
- Arbeidsdeling
- Fysisk sikring og kontroll
- Forhåndsdefinerte formularer, koder og registre
- Etterkontroll
- Kontroll med informasjonsbehandlingen

Jeg vil her gå kort gjennom hva de seks kontrollgruppene innebærer.

Autorisering og godkjenning handler om at retten til å disponere eiendeler, pådra selskapet forpliktelser og å initiere transaksjoner delegeres til bestemte personer i selskapet. Ledelsen gir rammer og fullmakter til forskjellige ansatte, som de ansatte må holde seg innenfor.

Godkjenning av transaksjoner innenfor rammene og fullmaktene må kunne bekreftes, gjerne med signert dokumentasjon, slik at det i neste ledd aldri er tvil om hvem som er ansvarlig for autoriseringen av transaksjonen. Autorisering og godkjenning er en kontrollgruppe som hører under både det preventive kontrollnivået og det oppdagende kontrollnivået.

Arbeidsdeling går ut på fordeling av arbeidsoppgaver slik at en enkelt ansatt ikke har ansvar for alt som gjøres i mange ledd i en prosess. Hvis dette skulle skje vil det være vanskelig å oppdage feil eller misligheter begått av denne ansatte, siden han har aleneansvar for det som gjøres. Hvis ansatte kontrollerer hverandre eller har ansvar for forskjellige ledd i samme prosess vil det være mye lettere å avdekke feil eller misligheter.

Fysisk sikring er ganske enkelt trygg sikring og oppbevaring av eiendeler ved bruk av låsing, alarmsystemer, tilgangskontroll eller lignende, for å hindre tap av eller skade på eiendeler som vil føre til at selskapet lider økonomiske tap.

Forhåndsdefinerte formularer, koder og registre handler om hensiktsmessig utforming av dokumenter, registre, kontoplan, koder og lignende. I en regnskapssituasjon er nøyaktig og fullstendig informasjon en forutsetning, og selskapets kommunikasjon bør være utformet for å imøtekomme disse kravene. Dette kan handle om felter for utfylling av informasjon, avsatt plass til signering, fortløpende nummerering og andre ting. Bruk av dette kan øke kontrollen med fullstendighet i rapporteringen og gjøre systematiseringen av data enklere, samtidig som at det etableres kontrollspor.

Etterkontroll består av kontroll av handlinger som allerede er utført, enten systematisk eller ved bruk av stikkprøver. I tillegg til å avdekke feil eller avvik som har oppstått, for så å korrigere dem, vil også etterkontroller ha en preventiv effekt. Hvis en ansatt vet hans arbeid blir utsatt for etterkontroll vil det være mindre sannsynlig at han begår misligheter.

Etterkontroll bør utføres av personer som ikke var involvert i den opprinnelige handlingen.

Kontroll med informasjonsbehandlingen er relevant der det brukes IT-programmer i arbeidet. Store mengder arbeid utføres ofte maskinelt, og det bør være kontroll av kvaliteten på dette arbeidet på lik linje av det som utføres av de ansatte. IT-sikkerhet er også et viktig tema her, da mange selskaper sitter med store verdier i informasjon som IT-lagret data.

2.4.3.4 – Informasjon og kommunikasjon

Informasjon og kommunikasjon er viktige elementer i den interne kontrollen. For å oppnå en god og effektiv styring må selskapet ha etablert prosesser og tiltak for å kontrollere om de fastsatte målene nås. For å gjøre dette er ledelsen avhengig av å ha et godt informasjonssystem som fortløpende kan brukes til å hente ut rapporter om selskapets produksjon, kostnadsutvikling, salg og markeder. Ved avvik vil gode informasjonssystemer sette ledelsen i stand til å ta raske grep hvis feil eller avvik avdekkes (Moen og Havstein, 2009).

God kommunikasjon er også viktig når ledelsen skal dele informasjonen med sine underordnede, eller når de skal samle inn informasjon fra forskjellige avdelinger i selskapet. Kommunikasjon er også viktig i forhold til informasjon som utveksles med eksterne parter som kunder og leverandører.

2.4.3.5 – Overvåking

Overvåking er den siste av de fem komponentene i COSOs rammeverk for intern kontroll. Denne komponenten skal omfatte alle tre målområdene, og går i hovedsak ut på overvåking og evaluering av selve internkontrollen i selskapet. Det er ikke tilstrekkelig bare å ha innført interne kontrollrutiner i selskapet, men det er også nødvendig å kontrollere effektiviteten av disse rutinene. At den interne kontrollen fungerer optimalt og hensiktsmessig er viktig, og det bør kontinuerlig sjekkes at den faktisk inkluderer risikoer som er oppstått etter implementeringen. Historisk sett har overvåking vist seg å være den komponenten i COSO-rammeverket selskapene har hatt størst problem med å utnytte (Moen og Havstein, 2009).

COSO har i ettertid fulgt opp dette med å gi ut veiledningen «Guidance on Monitoring Internal Control Systems» i 2009, som har som formål å:

«-hjelp organisasjoner med å gjøre deres systemer for internkontroll mer effektive og målrettet.

-gi en praktisk veiledning som illustrerer hvordan oppfølging kan inngå i en organisasjons internkontrollprosess.» (Moen og Havstein, 2009, s. 133)

2.4.4 Begrensningen ved COSO - kun et rammeverk

De fem ovennevnte komponentene for intern kontroll i COSO-rammeverket inneholder ingen klar oppskrift på hvordan den interne kontrollen skal utføres, men fungerer som et rammeverk med kategorier som selskapene kan benytte for å utforme og vurdere sine kontroll- og vurderingssystemer.

Hvordan selskapene utformer sine kontrollprosesser innenfor de forskjellige komponentene er opp til dem selv, og varierer trolig stort fra selskap til selskap, noe jeg skal prøve å finne ut mer om i denne oppgaven.

2.5 Styremedlemmers erstatningsansvar ved lovbrudd

Ved brudd på aksjelovens bestemmelser kan det oppstå erstatningskrav, og disse kravene kan også fremmes mot styremedlemmer. Aksjeloven § 17-1 fastsetter reglene rundt dette:

«§ 17-1. Erstatningsansvar

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

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

Med bakgrunn i tilsynsansvaret og forvaltningsansvaret i delkapittel 2.3 kan man ut fra lovgivningen om erstatningsansvar se at ikke bare en dårlig utført styrejobb kan føre til erstatningsansvar, men et styremedlem kan også bli erstatningsansvarlig ved å unnlate å gjøre

styrejobben. Erstatningsansvaret ligger på det enkelte styremedlem, og kravet om aktsomhet er spesielt sterkt for ansvarsområdene som er omhandlet i aksjeloven (Petersen, 2014).

Det kan med andre ord få betydelige konsekvenser å sitte som styremedlem i et aksjeselskap der den interne kontrollen ikke er i stand til å avdekke brudd på aksjeloven.

3 Metode

I metodekapitlet skal jeg gå gjennom metoden som jeg bruker i undersøkelsesdelen av denne masteroppgaven. Jeg vil ta for meg begreper innenfor økonomisk forskning, samt beskrive min tilnærming til forskningsdesign, metodevalg, utvalg av selskaper til undersøkelsen og datainnsamling. Til slutt foretar jeg en evaluering av metoden i min undersøkelse, og gjennomgår undersøkelsens begrensninger.

3.1 Samfunnsvitenskapelig metode

Denne oppgaven vil være et forskningsprosjekt innenfor økonomisk forskning, hovedsakelig under kategorien corporate governance.

Det økonomiske fagområdet faller under kategorien samfunnsvitenskap.

Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan man går fram når man skal samle informasjon om virkeligheten, og hvordan denne informasjonen skal analyseres for at man skal kunne skape et bilde av hvordan virkeligheten er i samfunnsmessige forhold og prosesser. Denne typen metode faller under kategorien empirisk forskning, og er kjennetegnet ved systematikk, grundighet og åpenhet. (Johannessen et al., 2004)

3.2 Forskningsdesign

Valg av forskningsdesign handler om å velge et passende rammeverk for innsamling og analysing av data til den forskningen man ønsker å utføre. Forskningsdesign kan oppsummeres som:

«The blueprint for fulfilling research objectives and answering the research questions» (Blumberg et al., 2011, s 501)

Videre har Blumberg et al. (2011) tatt med en definisjon av forskningsdesign fra Torgerson, W. S.:

«Research design is the plan and structure of investigation so conceived as to obtain answers to research questions. The plan is the overall scheme or program of the research. It includes an outline of what the investigator will do from writing hypotheses and their operational implications to the final analysis of data».
(Torgerson, W. S., ifølge Blumberg et al., 2011, s 147)

Det er viktig å velge forskningsdesignet ut fra hva man ønsker å oppnå med forskningen, samt forskningens omfang og type.

Det er vanlig å dele inn forskningsdesign i tre hovedkategorier; eksplorerende studier, forklarende studier og beskrivende studier.

En beskrivende studie skal beskrive et forhold eller sammenhenger mellom forhold. Målet med slike studier er ofte å finne svar på problemstillinger som begynner med «hva, hvilke, hvordan, hvem eller hvorfor». For å bruke et beskrivende forskningsdesign bør man ha en klart definert problemstilling, ganske klare hypoteser om hvordan forhold påvirker hverandre og en definert populasjon.

En forklarende forskningsdesign skal identifisere årsak-virkning-forhold mellom ulike variabler, altså se på forhold som der en hendelse fører til en annen hendelse (Johannessen et al., 2004).

Eksplorerende studier brukes i forskning det problemstillingene ikke er veldig klare. Dette forskningsdesignet brukes i hovedsak når målet er å utvikle nye teorier, perspektiver eller begreper (Johannessen et al., 2004). Ved bruk av eksplorerende forskningsdesign tas det ofte høyde for at det må utføres senere studier for å skaffe konkluderende beviser.

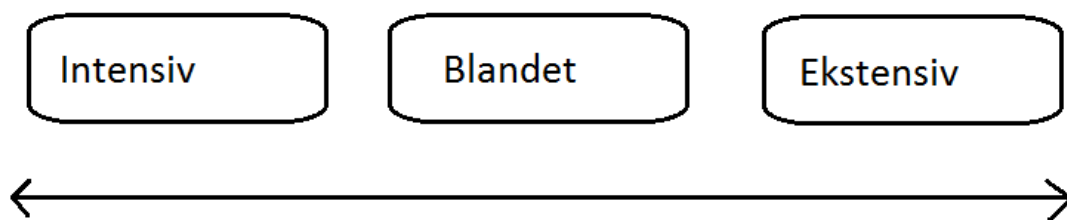
I min undersøkelse skal jeg undersøke hvor mye styremedlemmer i mindre norske aksjeselskaper vet om ansvaret styrevervet deres medfører ifølge aksjeloven. På bakgrunn av denne problemstillingen, og spørsmålene som stilles til styremedlemmene i de forskjellige bedriftene, har denne undersøkelsen et beskrivende forskningsdesign.

3.3 Undersøkelsesdesign

Et studies undersøkelsesdesign beskriver hvordan undersøkelsen samler inn data.

Undersøkelsesdesignet kan enten være intensivt eller ekstensivt. Et ekstensivt undersøkelsesdesign har mange undersøkelsesenheter, og fokuserer på bredden, altså på et stort antall spurte, slik som i utvalgsundersøkelser (Jacobsen, 2005). Et intensivt undersøkelsesdesign er motsatt av et ekstensivt, og spør færre undersøkelsesenheter, men har som regel mange flere variabler som undersøkes i hver enhet (Jacobsen, 2005).

Undersøkelsesdesignet er ikke enten eller, men kan ses på som en skala der intensivt kun fokuserer på dybde, og ekstensivt kun fokuserer på bredde, men med mange mellomnivåer som har et varierende omfang av både bredde og dybde. Denne skalaen kan ses i figur 4:



Figur 4 - Skala for undersøkelsesdesign

På grunn av omfanget av denne oppgaven, med et begrenset antall intervjuede styremedlemmer, men med flere og grundige spørsmål innenfor et begrenset tema til hvert intervjuobjekt, ligger undersøkelsen min ganske langt til venstre på skalaen ovenfor. Undersøkelsen har altså et intensivt undersøkelsesdesign, med få undersøkelsesenheter, men med en viss dybde i de spurte spørsmålene.

3.4 Metodevalg

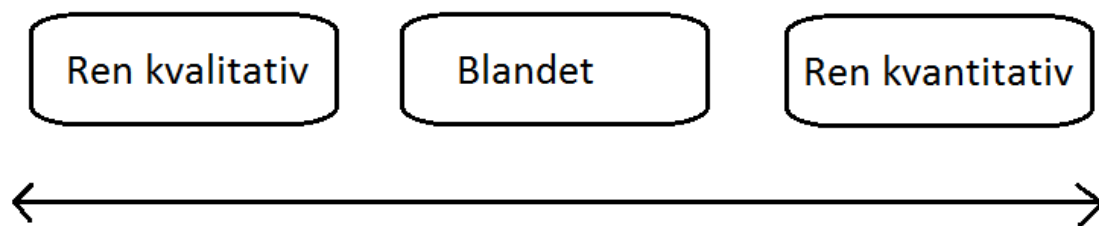
Metoden som velges for å utføre undersøkelsen avhenger av forskningsdesignet og undersøkelsesdesignet som er valgt for forskningen man ønsker å utføre. Det finnes to hovedformer for metode, kvalitativ og kvantitativ.

3.4.1 Kvantitativ og kvalitativ metode

Kvantitativ metode omhandler det som kan måles med tall, mens kvalitativ metode tar for seg forhold som ikke er kvantifiserbare, men må tolkes ved bruk av logisk tenkning og analyse. Kvalitativ metode beskriver «hva» noe er, mens kvantitativ metode beskriver «hvor mye» (Blumberg et al., 2011).

For å utføre en kvantitativ analyse kan man enten samle inn primærdata ved bruk av spørreundersøkelser, eller bruke statistikk og rapporter som sekundærdata. En kvalitativ analyse bruker fortrinnsvis intervjuer eller observasjon som primærdata, eller baserer seg på eksisterende litteratur som sekundærdata.

De to formene for metode er ikke konkurrerende i den forstand at de ikke kan kombineres, men kan brukes for å utfylle hverandre. På samme måte som de to formene for undersøkelsesdesign i forrige delkapittel er kvalitativ og kvantitativ metode ytterpunkter på en skala, med mange middelpunkter der det er innslag av begge i ulik grad (Jacobsen, 2005).



Figur 5 - Metodeskala

I denne oppgaven har jeg valgt å benytte meg av kvalitativ analyse, fordi jeg ønsker å finne ut mer om hvordan styremedlemmer forholder seg til bestemmelsene i aksjeloven, og hvordan de utfører intern kontroll i sine selskaper. Jeg skal utføre delvis strukturerte intervjuer av styremedlemmer i flere selskaper, og min tilnærming til den kvalitative metoden blir å betrakte som et flercasestudie. Dette kommer jeg tilbake til i delkapittel 3.6.

3.5 Utvalg

Før man kan gjennomføre undersøkelsen man ønsker å utføre er det nødvendig å gjøre et utvalg av hvem man skal spørre. Et utvalg innenfor en målpopulasjon kan ses på som en gruppe av caser eller respondenter som er spesifikt valgt ut for å representere populasjonen (Blumberg et al., 2011).

Den målgruppen jeg har valgt ut til denne undersøkelsen består av styreledere og styremedlemmer i mindre norske aksjeselskaper. Jeg har videre satt som krav at styremedlemmene som intervjues ikke selv skal være daglig leder i selskapet i tillegg til styremedlem. I tillegg har jeg valgt å fokusere på aksjeselskaper i regionen jeg selv bor i, Vesterålen, for å lettere kunne utføre intervjuene ved å reise ut til intervjuobjektene som sier seg villige til å svare på spørsmålene mine.

Ved hjelp av Brønnøysundregistrene og databaseverktøyet Proff Forvalt har jeg plukket ut aksjeselskaper i Vesterålen der minst ett styremedlem ikke er ansatt som daglig leder i selskapet. Jeg har så kontaktet dem og spurt om de var villige til å stille til et intervju, der jeg lovet at selskapsinformasjon som fremkom i svarene skulle bli behandlet anonymt. Jeg sendte ut henvendelse til ti selskaper, og fikk svar fra fire styremedlemmer som representerer fire ulike selskaper, i fire ulike bransjer. Styremedlemmene har også ulike roller i selskapene, nummer en er kun eksternt styremedlem, nummer to er ansatt som selger, og eier en mindre

aksjeandel i selskapet, nummer tre er ansatt som kontormedarbeider i selskapet, og nummer fire eier kun en mindre aksjepost i selskapet. Alle selskapene som har respondert er å betrakte som små foretak i henhold til bestemmelsene i regnskapsloven § 1-6. For at et selskap skal betraktes som et lite foretak må maksimum ett av fire følgende kriterier være oppfylt: salgsinntekt på minst 70 millioner kroner, balansesum på minst 35 millioner kroner, og gjennomsnittlig antall ansatte på minst 50 i løpet av året. Ingen av selskapene som har respondert oppfyller noen av disse kravene.

Utvalget er ikke et statistisk representativt utvalg for norske aksjeselskaper, men variasjonen mellom selskapene gjør at en flercasestudie kan gi eksempler på hvordan praksisen varierer fra selskap til selskap.

Intervjuene ble utført personlig i tre tilfeller, og via e-post i ett tilfelle.

Denne tabellen gir en oversikt over de fire selskapene som har respondert:

Tabell 1 - Oversikt over respondenter

Selskap	Bransje	Antall ansatte	Respondent
1	Maskinentreprenør	21	Eksternt styremedlem
2	Varehandel	6	Styremedlem som også er ansatt i selskapet og eier av en mindre aksjepost
3	Vann- og energientreprenør	10	Styremedlem som også er ansatt i selskapet
4	Utleie av maskinelle hjelpemidler	2	Styremedlem som eier en mindre aksjepost

3.6 Datainnsamling

Jeg skal samle inn data til denne undersøkelsen primært ved bruk av delvis strukturerte intervjuer av styremedlemmer i norske aksjeselskaper.

3.6.1 Flercasestudie

En vanlig tilnærming til kvalitativ forskning er bruk av casestudier. Blumberg et al. (2011) har definert casestudier slik:

«An empirical inquiry that investigate a contemporary phenomenon within its real-life context, when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident, and in which multiple sources of evidence are used»

Johannessen et al. (2004) skriver at casestudier ofte brukes når det skal studeres spørsmål som har med hvordan eller hvorfor noe skjer. Det er altså snakk om prosessrelaterte spørsmål. En casestudie kan være både kvalitativ og kvantitativ, og samler inn mye informasjon om et avgrenset fenomen i sin egen kontekst. En sammenlignende flercasestudie er en undersøkelse der den samme caseundersøkelsen blir utført på forskjellige tilfeller innen et område, for så å sammenligne resultatene fra de ulike tilfellene.

For å undersøke hva styremedlemmer i norske aksjeselskaper egentlig vet om sitt ansvar ønsker jeg å utføre intervju av styremedlemmer. For å få et overblikk over hvordan situasjonen er i Norge bør en slik undersøkelse undersøke mer enn ett selskap. Min undersøkelse vil derfor være en sammenlignende flercasestudie, der jeg skal stille de samme spørsmålene til personer i samme posisjon, men i ulike selskaper. Jeg skal deretter presentere resultatene fra de ulike selskapene, drøfte dem, og til slutt trekke konklusjoner ut fra dette. Når jeg henter data fra mer enn ett selskap vil også dataene gi et mer tydelig bilde av situasjonen enn hvis man bare hadde intervjuet et enkelt styremedlem i ett enkelt selskap.

3.6.2 Intervju

Intervjuer innenfor forskning kan betraktes som strukturerte, ustrukturerte eller delvis strukturerte. Et ustrukturert intervju lar intervjuobjektet snakke fritt om et valgt tema, men forskeren stiller ikke konkrete spørsmål. Et strukturert intervju har konkrete spørsmål og konkrete svaralternativer som er definert av forskeren. Et delvis strukturert intervju ligger mellom disse, der forskeren stiller konkrete spørsmål som intervjuobjektet får snakke fritt om. I tilfeller der det trengs svar på forskjellige ting for å få overblikk over et tema er dette ofte en god tilnærming (Blumberg et al., 2011).

I min oppgave prøver jeg å få et overblikk over hvor mye styremedlemmer i norske aksjeselskaper vet om ansvaret de er pålagt av aksjeloven, samt hvordan de utfører intern kontroll i selskapene sine. Dette er et ganske bredt tema, der det vil være nødvendig å få svar på flere ulike spørsmål for å oversikt over situasjonen i det enkelte selskap. Jeg har derfor valg å benytte delvis strukturerte intervjuer, der jeg har utarbeidet en intervjuguide med 15 spørsmål, som intervjuobjektene har fått svare fritt på.

3.6.3 Primærdata

Denne oppgaven vil være basert på primærdata, altså data jeg har samlet inn selv ved hjelp av delvis strukturerte intervjuer.

Primærdata er originalforskning, der formålet med dataene som samles inn er å besvare forskningsspørsmålene som forskningen forsøker å finne svar på (Blumberg et al., 2011).

Jeg har først utarbeidet fire forskningsspørsmål ut fra teoridelen, som jeg deretter har benyttet som grunnlag for en intervjuguide med 15 spørsmål som ble stilt til intervjuobjektene ved hjelp av delvis strukturerte intervjuer.

3.7 Evaluering av metode

Evaluering av kvantitativ metode benytter seg i stor grad av kvalitetskriteriene reliabilitet og validitet. I kvalitativ metode har de samme begrepene også blitt benyttet blant annet av Yin (1989). Andre har ment at det bør brukes andre begreper i kvalitetsevaluering av kvalitativ analyse, og Johannessen et al. (2004) har listet opp fire kvalitetskrav, og hva de skal tilsvare innen kvantitativ analyse. Pålitelighet tilsvarer det kvantitative kvalitetskravet reliabilitet, mens validitet deles inn i troverdighet (intern validitet), overførbarhet (ekstern validitet) og overensstemmelse (begrepsvaliditet). Det er ikke alltid alle disse kravene er like relevante for evaluering av et kvalitativt studie, da de kan være av veldig varierende karakter (Johannessen et al., 2004).

Tabell 2 - Sammenligning av tilnærminger til kvalitetskriterier (Johannessen et al., 2004)

Kvalitativ metode	Pålitelighet	Troverdighet	Overførbarhet	Overensstemmelse
	↑	↑	↑	↑
Kvantitativ metode	Reliabilitet	Intern validitet	Ekstern validitet	Begrepsvaliditet

3.7.1 Pålitelighet

Innen kvantitativ analyse handler reliabilitet om benyttet data og datainnsamlingsprosessen. Ofte brukes statistiske verktøy i slike målinger av reliabilitet. Innen kvalitativ forskning har dette liten hensikt, ettersom datainnsamlingen ikke er gjort ved bruk av store strukturerte datasett, men som regel ved hjelp av en form for intervju. Tolkning av data fra kvalitativ forskning avhenger av forskerens kunnskap og bakgrunn, og det vil være vanskelig for andre forskere å gjøre samme forskning med helt samme resultat. Styrking av pålitelighet i en kvalitativ analyse er i Johannessen et al. (2004) beskrevet som:

«Forskeren kan styrke studiens pålitelighet ved å gi en inngående beskrivelse av konteksten – gjerne i form av en casebeskrivelse – og en åpen og detaljert framstilling av framgangsmåten under hele forskningsprosessen. Forskeren utarbeider en revisjonsprosedyre som gjør det mulig å spore forskerens dokumentasjon av data, metoder og avgjørelser gjennom prosjektet, det endelige resultatet inkludert.» (Ryen (2002) ifølge Johannessen et al., 2004, s 227).

Ut fra dette vil jeg si at påliteligheten til svarene som er kommet fra de intervjuede styremedlemmene er god. Intervjuene som ble utført personlig ble tatt opp med en applikasjon for taleopptak på smarttelefon, for så å bli skrevet inn i tekstbehandling samme dag. Siden ingen av respondentene er styreledere, kun ordinære styremedlemmer, er de også per definisjon i aksjeloven likeverdige med tanke på kravene som stilles til dem. Selv om styremedlemmene har ulike roller i selskapene sett bort fra styrevervet, og at selskapene er i ulike bransjer, er de likevel underlagt de samme kravene, og kan alle bli utsatt for erstatningsplikt ved brudd på aksjelovens bestemmelser. Det ville likevel vært nødvendig å gjøre undersøkelsen i et mye større omfang, med mange flere spurte styremedlemmer for å gi et godt bilde på hvordan den rådende kunnskapssituasjonen er i norske aksjeselskaper i dag.

3.7.2 Troverdighet

Intern validitet handler om hvorvidt en undersøkelse undersøker det den har som formål å undersøke. Dette vil for en kvalitativ undersøkelse bety at troverdighet forteller i hvor stor grad resultatene fra undersøkelsen reflekterer virkeligheten av det forskeren ønsket å finne ut av. Bruk av vedvarende observasjon eller benyttelse av flere innsamlingsmetoder, såkalt metodetriangulering, blir sett på som tiltak som øker en undersøkelses troverdighet. Videre kan også resultatene fra undersøkelsen tilbakeføres til informantene dataene kom fra, slik at de kan bekrefte dem. Å la andre forskere innenfor samme område analysere de samme rådataene vil også kunne bidra til å øke troverdigheten til en kvalitativ undersøkelse (Johannessen et al. 2004).

For å teste troverdigheten til denne undersøkelsen kunne det vært interessant å hente ut mer informasjon om hvordan de enkelte styrene arbeider, og hvordan intern kontroll ivaretas i de ulike selskapene. Dette kunne kanskje vært løst ved å få innblikk i styreprotokoller, men det er nok ikke noe selskapene vil tillate uten videre. Det kunne også vært stilt samme spørsmål som i intervjuguiden til daglig leder, og også andre styremedlemmer i de samme selskapene, og det kunne gitt bedre svar på hvordan de enkelte selskapene utfører sin interne kontroll. Et av hovedformålene med denne undersøkelsen er imidlertid å finne ut hva de enkelte

styremedlemmene faktisk vet om kravene som stilles til dem, og hvilket ansvar de har påtatt seg. Det er derfor lite hensiktsmessig å gå på andre kilder i samme selskap.

3.7.3 Overførbarhet

Ekstern validitet handler om i hvor stor grad resultatene fra en undersøkelse er generaliserbare til andre fenomener som ligner på det fenomenet det er forsket på. Når det gjelder kvalitativ forskning er overførbarhet mer rettet mot etablering av beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige i andre sammenhenger enn kun det som er forsket på (Johannessen et al. 2004).

Jeg mener denne undersøkelsen har en viss overførbarhet. Resultatene som fremkommer kan belyse ansvaret til styremedlemmer i mange andre mindre norske aksjeselskaper. Manglende kunnskap om ansvar, og eventuelt påfølgende erstatningsansvar vil kunne gi store konsekvenser for det enkelte styremedlem, uavhengig av bransje og hvilken annen rolle styremedlemmet har i selskapet.

3.7.4 Overensstemmelse

Begrepsvaliditet handler om hvorvidt funnene i en undersøkelse er resultater av forskning, og ikke en gjengivelse av forskerens subjektive holdninger. For å oppnå dette må forskeren beskrive og dokumentere alle beslutningene som er gjort i forskningsprosessen. Selvkritikk til utførelsen av undersøkelsen er viktig her, og subjektive fordommer og skjevheter bør beskrives. I en kvalitativ analyse er det ikke mulig å oppnå begrepsvaliditet i denne forstand, men det skal være mulig å spore forskerens datamateriale tilbake til opphavet, selv om man skal oppfylle informantens ønsker å være anonyme (Johannessen et al. 2004).

Hadde man intervjuet et større utvalg av styremedlemmer kunne man fått et bedre overblikk over hvor stor andel av styremedlemmene i norske aksjeselskaper som har tilstrekkelig kunnskap om aksjeloven. Det er ikke mulig å komme frem til noen andel basert på denne undersøkelsen, men den er i stand til å påpeke at selv i et lite utvalg er det store variasjoner.

3.8 Begrensninger

Den største begrensningen med denne undersøkelsen er utvalget som er blitt intervjuet. Det finnes ca 250 000 aksjeselskaper i Norge i dag [1], og en stor andel av disse har flere styremedlemmer enn bare daglig leder alene. Basert på at det var ønskelig å møte intervjuobjektene til samtale valgte jeg et utvalg av selskaper innenfor denne definisjonen innenfor min egen bostedsregion, Vesterålen. Forespørsel ble sendt ut til ti selskaper, men bare fire selskaper sa seg villige til å svare. Hadde jeg hatt bedre tid, ville det vært ønskelig å

intervjue flere styremedlemmer, gjerne der selskap fra samme bransje også kunne sammenlignes mot hverandre. Jeg føler likevel at selv med fire svar, så har jeg fått delvis bekreftet den variasjonen i kunnskapsnivå om aksjeloven som finnes blant styremedlemmer i mindre norske aksjeselskaper.

4 Empiri

I dette kapitlet presenterer jeg resultatene fra de fire intervjuene jeg har utført. Hvert av de fire forskningsspørsmålene, med sine tilhørende spørsmål fra intervjuguiden, jf. vedlegg 1 vil bli presentert.

Forskningsspørsmål 1 omhandler styrets forvaltningsansvar av selskapets økonomiske stilling og løpende virksomhet, og blir undersøkt i spørsmål 1-4 i intervjuguiden.

Forskningsspørsmål 2 blir undersøkt i spørsmål 5-11 i intervjuguiden, og tar for seg den delen av forvaltningsansvaret som går på intern kontroll.

Forskningsspørsmål 3 tar for seg styrets tilsynsansvar, og undersøkes i spørsmål 12-13 i intervjuguiden.

Forskningsspørsmål 4 omhandler styrets ansvar for ansvarlig egenkapital og likviditet, samt handleplikten ved mangel på ansvarlig egenkapital. Dette forskningsspørsmålet blir undersøkt av spørsmål 14-15 i intervjuguiden.

Strukturen i intervjuguiden vises i påfølgende tabell, tabell 3:

Tabell 3 - Strukturen i intervjuguiden

Forskningsspørsmål	Spørsmål i intervjuguide	
1	1	Hvordan fastsetter selskapets styre planer og budsjett for selskapets virksomhet?
	2	Har styret fastsatt retningslinjer for virksomheten?
	3	Hvordan holder du som styremedlem deg løpende orientert om selskapets økonomiske stilling?
	4	Føler du at du som styremedlem har en god oversikt over selskapets løpende virksomhet?
2	5	Hvilke interne kontrollrutiner har selskapet implementert?
	6	Kjenner styret til rammeverk eller andre verktøy for å kontrollere om selskapet har en målrettet og kostnadseffektiv drift, samt at lover og regler overholdes?
	7	Foretar styret oppfølging av regnskap mot budsjett for å avdekke avvik?
	8	Vurderer styret den løpende risikoen ved selskapets virksomhet ut fra varierende omgivelser, herunder markedssituasjon, konkurrenter, generell utvikling i bransjen og teknologisk utvikling?
	9	Har selskapet rutiner for å håndtere identifiserte risikofaktorer?
	10	Har selskapet rutiner for rapportering av avvik til ledelsen og styret?
	11	Har styret jevnlig overvåking av om hvorvidt selskapets interne rutiner faktisk utføres tilfredsstillende?
3	12	På hvilken måte har styret tilsyn med daglig leder, og selskapets generelle virksomhet?
	13	Har styret fastsatt en instruks for daglig leder?
4	14	Foretar styret vurdering av selskapets egenkapital og likviditet, og vurderes det hvorvidt disse er forsvarlige ut fra risikoen ved og omfanget av selskapets virksomhet?
	15	Kjenner du som styremedlem til omfanget av styrets handleplikt hvis egenkapitalen anses som lavere enn forsvarlig, eller hvis mer enn halvparten av aksjekapitalen er tapt?

4.1 Forskningsspørsmål 1: Ivaretar styret sitt forvaltningsansvar av selskapets økonomiske stilling og løpende virksomhet?

Svarene fra intervjuobjektene for å belyse forskningsspørsmål 1 blir presentert i tabellene 4-7.

Spørsmål 1 i intervjuguiden: Hvordan fastsetter selskapets styre planer og budsjett for selskapets virksomhet?

Tabell 4 - Fastsetting av planer og budsjett (Primærdata)

Selskap	Svar
1	Daglig leder lager et utkast til budsjett, som blir gjennomgått i styremøte. I tillegg til budsjettet legger han også frem planer for hvordan selskapet skal nå den budsjetterte omsetningen. Selskapet driver med masseproduksjon, i tillegg til at det utføres løpende tjenestearbeid. Mye av dette er tidkrevende arbeid, som krever planlegging, både økonomisk og med tanke på støy- og støvforurensing i forbindelse med masseuttaket. Planene blir gjennomgått av styret, som kommer med innspill. Alle planene blir protokollert i styreprotokollen.
2	Vi har et styremøte i oktober-november der vi fastsetter budsjettet for det neste året. Daglig leder sitter også i styret, og budsjettet gjennomgås i fellesskap.
3	Utkast til budsjett blir utarbeidet av regnskapsfører, deretter blir budsjettet gjennomgått og fastsatt i styremøte.
4	Vi har ofte styremøter, og utarbeider disse i styret, med utgangspunkt i forslag fra daglig leder.

Spørsmål 2 i intervjuguiden: Har styret fastsatt retningslinjer for virksomheten?

Tabell 5 - Retningslinjer for virksomheten (Primærdata)

Selskap	Svar
1	Ja. Selskapet skal fortrinnsvis ha sitt marked i sin hjemkommune. Morselskapet driver tilsvarende virksomhet i nabokommunen. Det er inngått en samarbeidsavtale mellom de to selskapene for å kunne utnytte ledige ressurser hos hverandre når det er behøvelig, for å oppnå en høyere effektivitet.
2	Det er mulig det ble gjort før jeg kom inn i styret, men jeg kjenner ikke til noe.
3	En del etiske retningslinjer er innbakt i arbeidsavtalen til de ansatte.
4	Nei.

Spørsmål 3 i intervjuguiden: Hvordan holder du som styremedlem deg løpende orientert om selskapets økonomiske stilling?

Tabell 6 - Løpende oppdatering av selskapets økonomiske situasjon (Primærdata)

Selskap	Svar
1	Styret mottar tomånedlige rapporter fra selskapets regnskapsfører. De gjennomgås og drøftes i styremøter sammen med daglig leder. Styremøtene skal også være tomånedlige, slik at resultatet for hver periode blir gjennomgått i et eget styremøte. Vi gjennomgår også konkurranse- og markedssituasjonen. Markedet har i det siste gått litt i bølgedaler, så styret har tett oppfølging for å ha fokus på inntjening.
2	Vi har møter månedlig eller oftere, noen ganger ukentlig, for å gjennomgå selskapets økonomiske situasjon. Vi får også rapporter fra vår regnskapsfører, som gjennomgås sammen med regnskapsfører i styremøter.
3	Jeg har daglig leder rundt meg, og er også ansatt i selskapet selv. Vi har daglig innblikk i virksomheten, og løpende kontakt med regnskapsfører angående likviditet. Vi mottar tomånedlige resultat- og balanserapporter fra regnskapsfører.
4	Gjennom kontakt med daglig leder på mail, møter og telefon.

Spørsmål 4 i intervjuguiden: Føler du at du som styremedlem har en god oversikt over selskapets løpende virksomhet?

Tabell 7 - Oversikt over selskapets løpende virksomhet (Primærdata)

Selskap	Svar
1	Ja, det føler jeg.
2	Ja.
3	Nei, egentlig ikke, på en del områder har jeg ikke tilstrekkelig oversikt.
4	Nei. Skulle gjerne hatt oftere rapportering fra daglig leder. Dette jobber vi med å utbedre.

4.2 Forskningsspørsmål 2: Sørger styret for at selskapets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll?

Svarene fra intervjuobjektene for å belyse forskningsspørsmål 1 blir presentert i tabellene 8-14.

Spørsmål 5 i intervjuguiden: Hvilke interne kontrollrutiner har selskapet implementert?

Tabell 8 - Implementerte interne kontrollrutiner (Primærdata)

Selskap	Svar
1	Selskapet har kontroller og sjekklister som daglig leder har ansvar for. Dette går på personell, HMS, støy- og støvmåling i forbindelse med masseuttak. Med hensyn til naboene til masseuttaket er det spesielt fokus på kontroll av at verdiene for svevestøv og støy ikke overstiger tillatte grenser. Dette utføres fortløpende, og selskapet er også i dialog med lokale myndigheter for å ivareta dette. Daglig leder legger frem rapporter til styret, og alle målinger som sendes inn blir også sendt til styremedlemmene.
2	Kontrollrutiner er vi nok ikke så gode på, her kunne vi nok blitt bedre.
3	Vi bruker et system fra leverandøren Holte som omhandler HMS og kvalitetssikring.
4	Vi er i oppstartsfasen enda, og har ikke fått på plass dette.

Spørsmål 6 i intervjuguiden: Kjenner styret til rammeverk eller andre verktøy for å kontrollere om selskapet har en målrettet og kostnadseffektiv drift, samt at lover og regler overholdes?

Tabell 9 - Rammeverk eller verktøy for intern kontroll (Primærdata)

Selskap	Svar
1	Resultatmålinger, normtall, nøkkeltall, løpende etterkontrollkalkyle av alle leveranser. Etterkontrollen har avdekket feil som selskapet har kunnet korrigert i ettertid. Alle disse kontrollene rapporteres til styret.
2	Vi får rapporter fra regnskapsfører som gjennomgås sammen med regnskapsfører i styremøter. Her tas det opp hvis det avdekkes forhold som bør endres med tanke på kostnadseffektiviteten, eller hvis noen rutiner må endre med tanke på lover og regler.
3	Jeg føler at systemet vårt fra Holte ivaretar kravene til at lover og regler overholdes. Når det gjelder kostnadseffektiv drift prøver vi å forholde oss til det som fastsettes i styremøtene, men det kan noen ganger være vanskelig.
4	Nei.

Spørsmål 7 i intervjuguiden: Foretar styret oppfølging av regnskap mot budsjett for å avdekke avvik?

Tabell 10 - Oppfølging av regnskap mot budsjett (Primærdata)

Selskap	Svar
1	Ja, alltid.
2	Ja, vi kontrollerer regnskapet opp mot budsjett, og hvis det er store avvik ser vi nærmere på dem for å finne årsaken.
3	Ja, dette gjennomgår vi i styremøter.
4	Ja. Dette gjennomgås på styremøter i samarbeid med daglig leder.

Spørsmål 8 i intervjuguiden: Vurderer styret den løpende risikoen ved selskapets virksomhet ut fra varierende omgivelser, herunder markedssituasjon, konkurrenter, generell utvikling i bransjen og teknologisk utvikling?

Tabell 11 - Risikovurdering (Primærdata)

Selskap	Svar
1	Dette er tema som tas opp på alle styremøter. Selskapet har et sterkt morselskap i ryggen, men styret har stort fokus på inntjening for å hindre at morselskapet skal fungere som en «sovepute». Konkurransen i bransjen er stor, både fra selskaper i og utenfor regionen, så det er viktig å ha fokus på alle de nevnte punktene.
2	Ja, dette gjøres løpende.
3	Ja, dette gjøres fortløpende av daglig leder i forbindelse med utregning av konkrete tilbud, og det blir også tatt opp på generell basis i styremøter.
4	Ja det gjør vi. Vi prøver så godt vi kan å "ligge på markedet", slik at vi vet hva som er behovet, og hva konkurrentene gjør.

Spørsmål 9 i intervjuguiden: Har selskapet rutiner for å håndtere identifiserte risikofaktorer?

Tabell 12 - Håndtering av identifiserte risikofaktorer (Primærdata)

Selskap	Svar
1	Hvis grensene for støy- og støvforurensing overskrides kan det få store konsekvenser for virksomheten. Derfor har selskapet rutiner for ivareta kontrollering av dette løpende, blant annet med systemer for kontinuerlig overvåkning av støy. Styret gjennomgår ca. en gang i året at alle sertifikater som kreves for å utføre ulike oppgaver, slik som sprengning, er i orden. Daglig leder rapporterer fortløpende forhold som fungerer, og forhold som må bli bedre. Dette er tema på styremøter med jevne mellomrom gjennom året.
2	På enkelte områder har vi rutiner, men skulle vi gjerne vært bedre på andre områder. Kassarutiner har vi bra kontroll på, men ellers er det lite etterkontroller som utføres.

3	Vi har jevnlig møter med de ansatte for å finne ut om ting som har blitt tatt opp tidligere har forbedret seg. Alle bilag blir attestert og godkjent av administrasjonen før de sendes til remittering.
4	Ja, vi har årlig kontroll på våre utleieobjekter, og vi gjør risikoanalyser i forhold til bruk. Vi kurser også brukere/ kunder i for å utstede bruksbevis for disse utleieobjektene.

Spørsmål 10 i intervjuguiden: Har selskapet rutiner for rapportering av avvik til ledelsen og styret?

Tabell 13 - Rutiner for rapportering av avvik (Primærdata)

Selskap	Svar
1	Som styremedlem føler jeg at daglig leder har full kontroll på avvik, det blir rapportert på detaljnivå. Jeg føler at dette er betryggende ivaretatt i selskapet.
2	Vi har ikke noen faste rutiner på dette, hvis noe er galt får ledelsen beskjed om det muntlig.
3	Vi har rutiner for de ansatte, der avvik skal rapporteres, men det skjer ofte at disse rutinene ikke følges.
4	Ingen fastsatte skriftlige rutiner. Dette går på mail og telefon.

Spørsmål 11 i intervjuguiden: Har styret jevnlig overvåking av om hvorvidt selskapets interne rutiner faktisk utføres tilfredsstillende?

Tabell 14 - Styrets overvåking av interne rutiner (Primærdata)

Selskap	Svar
1	Ja. Som nevnt tidligere rapporterer daglig leder til styret om de interne forholdene i selskapet, og dette behandles også jevnlig i styremøter.
2	Av og til går vi tilbake og sjekker kasseoppgjør hvis det er noe vi føler er feil. Ellers er det lite overvåking.
3	Vi prøver å holder oversikt over de ansatte og timeforbruk, men når de er reist langt bort på oppdrag har det vært vanskelig å kontrollere. Vi har nå bestilt utstyr som skal gjøre denne kontrollen bedre.

4	Ja, men her er vi igjen avhengig av tilliten vi gir til ansatte og daglig leder.
---	----------------------------------------------------------------------------------

4.3 Forskningsspørsmål 3: Har styret tilsyn med selskapets daglige leder, og daglig leders ansvar for selskapets generelle virksomhet?

Svarene fra intervjuobjektene for å belyse forskningsspørsmål 1 blir presentert i tabellene 15-16.

Spørsmål 12 i intervjuguiden: På hvilken måte har styret tilsyn med daglig leder, og selskapets generelle virksomhet?

Tabell 15 - Styrets tilsyn med daglig leder og selskapets virksomhet (Primærdata)

Selskap	Svar
1	Daglig leder blir kontrollert på styremøter ut fra rapportene han legger frem. Det stilles oppfølgingsspørsmål der det føles nødvendig. Det er fokus på inntjening og kostnader, men også interne rutiner.
2	Det er ikke noen faste rutiner på dette. Daglig leder sitter i styret, og ett av to av de andre styremedlemmene jobber i den daglige driften i selskapet, så vi har oversikt over den løpende virksomheten.
3	Vi er to ansatte som også sitter i styret, så vi har daglig omgang med daglig leder. En av oss er involvert i administrasjonen i selskapet, og har dermed et overblikk over virksomheten derfra.
4	I altfor liten grad. Dette går via rapportering inn til styret.

Spørsmål 13 i intervjuguiden: Har styret fastsatt en instruks for daglig leder?

Tabell 16 - Instruks for daglig leder (Primærdata)

Selskap	Svar
1	Ja, daglig leder har en instruks han skal forholde seg til.
2	Nei, det kjenner jeg ikke til. Dette burde vi nok hatt, men firmaet er ganske lite, så det har ikke blitt lagd.
3	Ja, det er utarbeidet en instruks som er fastsatt i styremøte.
4	Det er i ferd med å bli utarbeidet.

4.4 Forskningsspørsmål 4: Vurderer styret jevnlig selskapets egenkapital og likviditet mot omfanget av og risikoen ved selskapets virksomhet, og kjenner de til styrets handleplikt hvis egenkapitalen anses som uforsvarlig eller at mer en halvparten av aksjekapitalen er tapt?

Svarene fra intervjuobjektene for å belyse forskningsspørsmål 1 blir presentert i tabellene 17-18.

Spørsmål 14 i intervjuguiden: Foretar styret vurdering av selskapets egenkapital og likviditet, og vurderes det hvorvidt disse er forsvarlige ut fra risikoen ved og omfanget av selskapets virksomhet?

Tabell 17 - Forsvarlighetsvurdering av likviditet og egenkapital (Primærdata)

Selskap	Svar
1	Ja. Selskapet har ikke banklån selv, all finansiering skjer via morselskapet. Styreleder i morselskapet sitter som styremedlem i dette selskapet, og har dermed full oversikt over likviditetssituasjonen. Inntjening er hovedfokus, men egenkapitalen er også løpende vurdert.
2	Ja, dette vurderes løpende. Bransjen vår har noen topper i løpet av året, og da er det spesielt viktig å planlegge slik at likviditeten er god uansett om der er lavsesong eller høysesong.
3	Ja, vi har jevnlig møter der situasjonen gjennomgås. Det gjøres også løpende oppfølging mot leverandører og kunder for å ha kontroll på likviditeten.
4	Ja, det gjøres jevnlig.

Spørsmål 15 i intervjuguiden: Kjenner du som styremedlem til omfanget av styrets handleplikt hvis egenkapitalen anses som lavere enn forsvarlig, eller hvis mer enn halvparten av aksjekapitalen er tapt?

Tabell 18 - Kjennskap til styrets handleplikt ved uforsvarlig egenkapital (Primærdata)

Selskap	Svar
1	Ja. Dette har jeg full oversikt over.
2	Nei, det gjør jeg ikke.
3	Nei, ikke konkret.
4	Ja.

5 Drøfting og konklusjon

I siste kapittel besvarer jeg oppgavens problemstilling, først ved å drøfte og besvare de fire forskningsspørsmålene ut fra empirien i kapittel fire sammenholdt med teorien i kapittel to, for så å besvare oppgavens hovedproblemstilling ut fra disse fire forskningsspørsmålene.

5.1 Drøfting og konklusjon av forskningsspørsmål 1

De fire første spørsmålene i intervjuguiden har tatt for seg aksjelovens krav til styrets forvaltningsansvar, med fokus på planer og budsjettering, retningslinjer, hvordan det intervjuede styremedlemmet holder seg oppdatert om selskapets økonomiske stilling, og om styremedlemmet føler han eller hun har god oversikt over selskapets løpende virksomhet.

Styremedlemmenes svar på disse fire spørsmålene skal jeg nå benytte for å besvare forskningsspørsmål 1:

«Ivaretar styret sitt forvaltningsansvar av selskapets økonomiske stilling og løpende virksomhet?»

Forskningsspørsmål 1 dreier seg om forvaltningsansvaret som er pålagt styremedlemmer i aksjeloven § 6-12. Her har jeg i intervjuguidens spørsmål fokusert spesielt på paragrafens første og andre ledd, samt tredje ledd, første halvdel. Aksjeloven § 6-12, tredje ledd, andre halvdel er så omfattende at det blir gjennomgått i et eget forskningsspørsmål, forskningsspørsmål nummer 2.

Aksjeloven § 6-12, andre ledd, første punktum fastslår at styret skal fastsette planer og budsjetter som er nødvendige for selskapets virksomhet, mens andre punktum sier at styret kan fastsette retningslinjer for virksomheten. Aksjeloven § 6-12, tredje ledd, første halvdel fastslår at styret til enhver tid skal holde seg oppdatert på selskapets økonomiske stilling. Aksjeloven § 6-12, første ledd fastslår at styret er ansvarlig for forvaltningen av selskapet, og for at virksomheten er forsvarlig organisert.

Alle styremedlemmene svarer at styret fastsetter budsjetter for selskapene i styremøter. Dette tilfredsstiller kravet i aksjeloven § 6-12, andre ledd, første punktum. Det er ikke noe krav i andre punktum om fastsettelse av retningslinjer, men dette er noe styret kan gjøre hvis det føles nødvendig. Styret i to de fire intervjuede selskapene har fastsatt slike retningslinjer i større eller mindre grad. To styrer har ikke fastsatt retningslinjer, men er altså heller ikke pålagt å gjøre det.

På grunnlag av dette vil jeg si at kravet i aksjeloven § 6-12, andre ledd er oppfylt i alle fire selskapene.

Neste spørsmål i intervjuguiden gikk ut på hvorvidt styremedlemmene holder seg løpende orientert om selskapets økonomiske stilling. Tre av fire styremedlemmer oppgir periodiske regnskapsrapporter som en hovedkilde for oppdateringen, og ett av disse tre styremedlemmene har i tillegg månedlige til ukentlige møter med daglig leder for å holde seg oppdatert. Det siste styremedlemmet nevner ikke regnskapsrapporter, men har kontakt med daglig leder på mail, telefon og i møter som sin kilde for å holde seg oppdatert på selskapets økonomiske situasjon. Dette gjør at alle de intervjuede styremedlemmene kan bekrefte at de holder seg løpende oppdatert, og at kravet i aksjeloven § 6-12, tredje ledd, første punktum er tilfredsstillende oppfylt i alle fire selskapene.

Som siste del av dette forskningsspørsmålet spurte jeg styremedlemmene om de følte de hadde god oversikt over selskapets løpende virksomhet, og her svarte kun to av fire ja. Ett styremedlem har delvis oversikt og ett styremedlem har for liten oversikt ifølge han selv.

Dette gjør at i kravet i aksjeloven § 6-12, første ledd ikke et tilfredsstillt for mer enn halvparten av de spurte styremedlemmene på grunnlag av de punktene jeg har undersøkt.

Ut fra dette vises det at selskap 1 og 2 oppfyller alle tre kravene i dette forskningsspørsmålet, mens selskap 3 og 4 oppfyller to av tre krav.

Som konklusjon av forskningsspørsmål nummer 1 har jeg kommet frem til at kun halvparten av styremedlemmene i mitt utvalg ivaretar sitt forvaltningsansvar av selskapets økonomiske stilling og løpende virksomhet i tilfredsstillende grad.

Dette må likevel ses i sammenheng med konklusjonen på forskningsspørsmål 2, da det lovbestemte forvaltningsansvaret består av temaene i både forskningsspørsmål 1 og forskningsspørsmål 2.

5.2 Drøfting og konklusjon av forskningsspørsmål 2

Spørsmål 5-11 i intervjuguiden omhandler styrets ansvar for å utsette selskapets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning for betryggende kontroll. For å utdype hva som ligger i begrepet betryggende kontroll har jeg basert meg på COSO-rammeverkets kontrollstruktur, og de fem komponentene den består av; «kontrollmiljø», «risikovurdering», «kontrollaktiviteter», «informasjon og kommunikasjon» og «overvåking».

Her har jeg stilt spørsmål for å identifisere kontrolltiltak i selskapene, samt styremedlemmenes kjennskap til denne typen kontroll. Spørsmål 5, 6 og 7 er knyttet mot «kontrollmiljøet», spørsmål 8 mot «risikovurdering», spørsmål 9 mot «kontrollaktiviteter», spørsmål 10 mot «informasjon og kommunikasjon» og spørsmål 11 mot «overvåking». Ved tilfredsstillende av disse fem komponentene vil et selskap ha en god indikator på at de har en velfungerende intern kontroll.

Styremedlemmenes svar på disse spørsmålene skal jeg benytte for å besvare forskningsspørsmål 2:

«Sørger styret for at selskapets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll?»

Forskningsspørsmål 2 er basert på kravet i aksjeloven § 6-12, tredje ledd, andre punktum, om at styret er forpliktet til å sørge for betryggende kontroll av selskapets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning.

På spørsmålet om hvilke interne kontrollrutiner selskapet har implementert har ett selskap svart svært grundig, og virker å ha satt stort fokus på kontrollrutiner på mange ulike områder i selskapet. Selskapet driver i en bransje der de er pålagt enkelte rutiner av lokale myndigheter, og overholdelse av disse er viktige for at selskapets løpende virksomhet skal holdes i gang. En driftsstopp i produksjonsavdelingen vil påvirke hele selskapet. Det utarbeides rapporter ut fra kontrollrutinene, som legges frem for styret. Ett selskap svarer at de har kjøpt tilgang til et ferdigutviklet system for sin bransje, som ivaretar interne kontrollrutiner innenfor både kvalitetssikring og HMS. De to siste selskapene svarer at de ikke har noen konkrete rutiner for intern kontroll. Ett av disse to styremedlemmene sier han gjerne skulle sett at selskapet hadde blitt bedre på dette området, og en sier at selskapet fortsatt er i en oppstartsfase, og dermed ikke har implementert slike rutiner. Selskapet har vært i drift i cirka tre år.

Styremedlemmene ble spurt om hvilke verktøy eller rammeverk de kjenner til for å ivareta den interne kontrollen i selskapet. Ingen nevnte noe direkte om COSO, men to av selskapene er inne på flere rutiner som kan betraktes som underpunkter av de fem komponentene i COSO-rammeverket. Ett selskap svarer at rapporter fra regnskapsfører er det viktigste verktøyet de har både for kostnadseffektiv og målrettet drift, og for overholdelse av lover og regler. Det siste styremedlemmet svarer at han ikke har noen kjennskap til verktøyer eller rammeverk innenfor dette området.

Alle selskapene benytter budsjetter, og styremedlemmene svarer at styret har løpende etterkontroll av regnskap mot budsjett for å avdekke avvik og forhold som må forbedres. På dette spørsmålet virker det å være konsistens mellom alle de fire spurte selskapene.

Når det gjelder kontrollmiljøet har to styremedlemmer beskrevet betydelige implementerte rutiner for intern kontroll i sine selskaper. Ett selskap har kun delvis rutineene på plass, mens det siste styremedlemmet innrømmer at selskapet mangler rutiner på mange områder. Alle selskapene har imidlertid oppfølging av regnskap mot budsjett i styret. Ut fra dette vil jeg si to selskaper har et tilfredsstillende kontrollmiljø, ett selskap har et delvis tilfredsstillende kontrollmiljø, mens kontrollmiljøet i det siste selskapet er lite tilfredsstillende.

På spørsmålet om risikovurdering av marked, konkurrenter og utvikling svarer også alle fire styremedlemmene at dette er et tema som tas opp fortløpende i styremøter. På lik linje med oppfølging av regnskapstall mot budsjett virker risikovurdering å være et tema som er en viktig del av styrearbeidet i alle selskapene. På grunnlag av dette vil jeg si at risikovurderingen er tilfredsstillende i alle fire selskapene.

Alle selskapene har innført rutiner for håndtering av identifiserte risikofaktorer. Det ene selskapet har rutiner for kontroll på mange områder, og det rapporteres også skriftlig til styret om resultatet av disse kontrollene. De tre andre selskapene har i tillegg til kontroll av regnskap mot budsjett også rutiner som er spesifikke for sine bransjer. Det ene av disse tre har kassarutiner, siden de driver varehandel i butikk, nummer to har jevnlig oppfølging av ansatte som er ute på oppdrag, da dette selskapets virksomhetsområde er meget stort, og de ansatte som regel må reise langt og lenge i forbindelse med oppdragene. Det siste selskapet har en virksomhet som i stor grad dreier seg om utleie av maskinelle produkter til bygg og anleggsbransjen, og har rutiner for årlig kontroll av disse utleieobjektene, samt opplæring av alle som skal bruke dem. Ett av disse selskapene svarer også at de har arbeidsdeling i form av administrasjonen autoriserer bilag, som så sendes til regnskapsfører for betaling og bokføring. Det er naturlig her at det er stor variasjon mellom selskapene, da de driver i forskjellige bransjer, og dermed har forskjellige risikofaktorer. Kun ett av de fire spurte styremedlemmene gir uttrykk for at han gjerne skulle sett at selskapet hadde hatt bedre rutiner innenfor håndtering av risikofaktorer.

Komponenten kontrollaktiviteter i COSO-rammeverkets kontrollstruktur handler om kontroll av allerede identifiserte risikofaktorer i selskapet. I intervjuene av styremedlemmene kommer det frem at det i alle selskapene finnes forskjellige rutiner for å håndtere slike risikoer som

gjelder for de enkelte selskapene. Ett styremedlem gir uttrykk for at det ikke er nok kontroller i hans selskap, mens de andre tre ser ut til å være tilfredse med kontrollaktivitetene i sine selskaper. Dette gjør at jeg vurderer kontrollaktivitetene til å være tilfredsstillende i tre av fire selskaper.

Informasjon og kommunikasjon handler om at ledelsen og styret kan få informasjon om selskapets virksomhet i form av rapporter, samt at det finnes systemer for å kommunisere avvik. Alle fire styremedlemmene gir uttrykk for at det gis resultat- og balanserapporter fra regnskapsfører, og disse blir kontrollert opp mot budsjett av styret. To av selskapene har faste rutiner for rapportering av avvik, men det ene av disse fungerer ikke så bra som styremedlemmet ønsker. De to siste selskapene har ingen faste rutiner for avviksrapportering. Det skal nevnes at disse to selskapene er små, med få ansatte. Det ene av disse to driver med varesalg og det andre med utleie av og opplæring i bruk av maskiner. Det burde nok likevel i begge disse selskapene vært innført noen enkle rutiner for hvordan avvik skal rapporteres både hvis de ansatte oppdager noe, eller hvis det kommer henvendelser fra kunder.

Informasjon og kommunikasjon er basert på denne analysen tilfredsstilt for to selskaper, og kun delvis tilfredsstilt i de to andre selskapene.

Den siste komponenten i COSO-rammeverkets kontrollstruktur er overvåking av at rutine i de fire andre komponentene faktisk utføres som planlagt.

Ett av selskapene har også her god oversikt, og påfølgende rapportering til styret. Ett selskap har prøvd å innføre overvåking av noen rutiner, men dette har vært vanskelig å få gjennomført. Styremedlemmet bekrefter at det nå er tatt grep for å bedre denne kontrollen. I ett av selskapene innrømmer styremedlemmet at det kun utføres sporadiske kontroller på dette området, mens det i det siste selskapet er kun daglig leder som utfører overvåking, uten at styret har noen oversikt. I det siste tilfellet stoler selskapet på at daglig leder har oversikt over dette, uten at det fremlegges rapporter.

Overvåkingen er tilfredsstilt i ett selskap, og vil bli tilfredsstilt i ett selskap til når nytt utstyr for dette blir tatt i bruk. I de to andre selskapene har ikke styret en tilfredsstillende overvåking av de interne kontrollrutinene.

Intern kontroll er et komplekst tema, og det finnes ingen fasitsvar på hvordan det best kan utføres i alle selskaper. COSO-rammeverkets fem komponenter dekker et veldig stort antall rutiner, og mange av disse er naturlig nok av varierende relevans ut fra bransje og

selskapsstørrelse. Det jeg så for meg å kunne avdekke ved å stille spørsmål innenfor dette temaet var likevel klare mangler på rutiner i noen selskaper, der det tydelig fremgår at styret ikke utsetter selskapets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning for betryggende kontroll i henhold til kravet i aksjeloven § 6-12, tredje ledd. Ut fra disse spørsmålene har jeg fått bekreftet at særlig innenfor kravet til kontroll av selskapets virksomhet virker det å være betydelige mangler i noen selskaper. Regnskapsbiten virker å være utsatt for god kontroll i alle de spurte selskapene, alle selskapene har ifølge Brønnøysundregistrene også autoriserte regnskapsførerselskaper som er ansvarlige for regnskapet, og selskap 1, 2 og 3 har godkjente revisorselskaper som reviderer regnskapene. Alle fire styrene går gjennom regnskapet i styremøter.

Ut fra de områdene jeg har spurt om i disse fire selskapene har selskap 1 og selskap 3 tilfredsstilt alle fem komponentene i COSO-rammeverkets kontrollstruktur. Selskap 4 har to komponenter tilfredsstilt og selskap 2 har kun en komponent tilfredsstilt.

Dette gjør at min konklusjon på forskningsspørsmål 2 er at styret i kun to av de fire selskapene jeg har undersøkt sørger for at selskapets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll.

Når denne konklusjonen sammenstilles med den andre delen av forvaltningsansvaret, som er behandlet i forskningsspørsmål 1, kommer jeg frem til at samlet sett er det kun styret i selskap 1 som oppfyller forvaltningsansvaret tilfredsstillende.

5.3 Drøfting og konklusjon av forskningsspørsmål 3

Spørsmål 12 og 13 i intervjuguiden går på i hvor stor grad styremedlemmene har tilsyn med daglig leder og selskapets virksomhet, og svarene jeg har fått her skal jeg bruke til å besvare forskningsspørsmål 3:

«Har styret tilsyn med selskapets daglige leder, og daglig leders ansvar for selskapets generelle virksomhet?»

Forskningsspørsmål 3 går på styrets tilsynsansvar som er regulert av aksjeloven § 6-13. Her har jeg stilt spørsmål ut fra paragrafens første ledd, som sier at styret skal ha tilsyn med både selskapets daglige ledelse og selskapets virksomhet for øvrig, og andre ledd, som sier at styret kan fastsette en instruks for daglig leder hvis det er nødvendig.

Tre av de fire spurte styremedlemmene gir uttrykk for at de har et greit tilsyn med daglig leder og selskapets generelle virksomhet. I to av selskapene skjer dette fortrinnsvis gjennom styremøter, der daglig leder blir spurt ut på grunnlag av rapporter som er gjort tilgjengelige for styret. To av de tre styremedlemmene som svarer at de føler de har godt tilsyn med daglig leder og selskapets virksomhet, er selv involvert i selskapene som arbeidstakere. Disse to melder at de har daglig omgang med daglig leder, har dermed godt tilsyn med både daglig leder og selskapets generelle virksomhet. Styremedlemmet i det siste selskapet gir uttrykk for at styret har altfor lite tilsyn med daglig leder og selskapets generelle virksomhet. I dette selskapet er heller ikke daglig leder selv medlem av styret. Det kan også legges til at styremedlemmene i alle selskapene i tidligere spørsmål har gitt uttrykk for at regnskapsrapporter blir gjort tilgjengelig for styret, og diskutert opp mot budsjett i styremøter. Dette er også med på å gi styremedlemmene et innblikk i selskapets løpende virksomhet.

To av styremedlemmene svarer at det er utarbeidet en instruks for daglig leder, ett styre har en under utarbeidelse, mens det i det siste selskapet ikke er utarbeidet. Det er imidlertid ikke et lovkrav å ha en slik instruks hvis det ikke finnes nødvendig.

Resultatet av det jeg har undersøkt her er at styremedlemmene i selskap 1, 2 og 3 gir uttrykk for å ha et tilfredsstillende tilsyn, mens styremedlemmet fra selskap 4 ikke har dette på plass.

Når det gjelder styrets tilsynsansvar så jeg for meg at det også her ville være store variasjoner i hvor mye styremedlemmene har oversikt over fra selskap til selskap. Det viser seg også på dette området at selv et så lite antall intervjuede styremedlemmer kan avdekke at tilsynsansvaret ikke oppfylles tilstrekkelig av enkelte styremedlemmer.

Konklusjonen på forskningsspørsmål 3 blir at styret i tre av fire av selskapene i min undersøkelse har et tilfredsstillende tilsyn med selskapets daglige leder, og daglig leders ansvar for selskapets generelle virksomhet.

5.4 Drøfting og konklusjon av forskningsspørsmål 4

De siste to spørsmålene i intervjuguiden, spørsmål 14 og 15, omhandler styrets ansvar for forsvarlig egenkapital og likviditet, samt den tilhørende handleplikten. Svarene på disse to spørsmålene skal jeg benytte for å besvare forskningsspørsmål 4:

«Vurderer styret jevnlig selskapets egenkapital og likviditet mot omfanget av og risikoen ved selskapets virksomhet, og kjenner de til styrets handleplikt hvis egenkapitalen anses som uforsvarlig eller at mer en halvparten av aksjekapitalen er tapt?»

Forskingsspørsmål 4 kontrollerer om styrene foretar forsvarlighetsvurdering av selskapets egenkapital og likviditet, og hvorvidt de enkelte styremedlemmene kjenner til handleplikten hvis egenkapitalen anses som uforsvarlig. Reglene for dette er regulert av aksjeloven §§ 3-4 og 3-5.

Ifølge aksjeloven § 3-4 skal selskapet alltid ha forsvarlig likviditet og egenkapital vurdert ut fra virksomhetens omfang, og risiko tilknyttet denne.

Aksjeloven § 3-5 fastslår at hvis egenkapitalen ikke kan anses som forsvarlig, eller hvis den er lavere enn halvparten av aksjekapitalen, er styret ansvarlig for å redegjøre for selskapets økonomiske stilling til eierne i en ekstraordinær generalforsamling. Her skal styret foreslå tiltak for å rette opp i situasjonen, og hvis ikke det finnes slike tiltak, eller tiltakene ikke er gjennomførbare, skal styret foreslå selskapet oppløst.

Styremedlemmene i alle fire selskapene bekrefter at egenkapital og likviditet blir løpende behandlet av styret, og dette virker å være et av hovedtemaene på styremøtene i selskapene. Basert på dette vil jeg si at styret i alle selskapene tilfredsstillende kravene i aksjeloven § 3-4.

Kun to av styremedlemmene svarer at de kjenner til handleplikten i aksjeloven § 3-5. Dette gjør at selv om det oppgis at egenkapitalen vurderes løpende, har ikke styremedlemmet kunnskap om hvordan man er pliktig å handle hvis det kommer til et punkt der selskapet ikke lenger har en forsvarlig egenkapital. I denne undersøkelsen er det kun to styremedlemmer som har tilfredsstillende kunnskap om handleplikten.

Resultatet av dette området viser at de intervjuede styremedlemmene i selskap 1 og 4 har tilfredsstillende kjennskap til reglene rundt egenkapital og likviditet, mens styremedlemmene i selskap 2 og 3 ikke har det.

At det er stort fokus på likviditet blant styrene er ikke noen overraskelse, hvis denne er dårlig kommer det fort til uttrykk i selskapenes drift. Det er også positivt at alle styremedlemmene sier at egenkapitalen blir vurdert jevnlig. Det er derimot bekymrende at bare halvparten av de intervjuede styremedlemmene kjenner til handleplikten ved uforsvarlig egenkapital, eller ved tap av mer enn halve aksjekapitalen.

Konklusjonen på forskningsspørsmål 4 er at styrene i alle de fire selskapene i min undersøkelse foretar løpende vurdering av egenkapital og likviditet opp mot omfang av og risiko ved selskapets virksomhet, men kun to av de fire styremedlemmene kjenner til handleplikten som oppstår hvis egenkapitalen anses som uforsvarlig, eller lavere enn halvparten av aksjekapitalen.

5.5 Konklusjon av oppgavens hovedproblemstilling

Ut fra konklusjonen på de fire forskningsspørsmålene, og drøftingen av empirien og analysen fra kapittel fire opp mot teorien i kapittel to, skal jeg i dette delkapitlet komme med en konklusjon på oppgavens hovedproblemstilling.

Opgavens hovedproblemstilling:

«Kjenner styremedlemmer i norske aksjeselskaper til sine ansvar og plikter ifølge aksjeloven, og sørger de for tilfredsstillende intern kontroll av selskapenes virksomhet?»

Det finnes som nevnt tidligere over 250 000 aksjeselskaper i Norge [1], og størrelsen og virksomheten til disse selskapene har stor variasjon. Alle selskapene er imidlertid pålagt å ha et styre, og de undersøkte ansvarene og pliktene i denne undersøkelsen gjelder for alle disse styremedlemmene.

I denne oppgaven har jeg fokusert på tre viktige oppgaver som aksjeloven pålegger styremedlemmer: styrets forvaltningsansvar av selskapets økonomiske stilling og løpende virksomhet, med særlig fokus på ansvaret for intern kontroll, styrets tilsynsansvar med daglig leder, og styrets ansvar for forsvarlighetsvurdering av selskapets egenkapital og likviditet, samt den underliggende handleplikten ved uforsvarlig egenkapital.

Ut fra konklusjonene på de fire forskningsspørsmålene har jeg kommet til følgende.

Basert på forskningsspørsmål 1 og 2 er det kun styret i ett selskap i mitt utvalg som har et tilfredsstillende forvaltningsansvar. Ett selskap til har en tilfredsstillende intern kontroll, men

faller ut på grunn av manglende oppfylging av de andre underkravene som ligger i forvaltningsansvaret.

Tre av fire styremedlemmer har et tilfredsstillende tilsynsansvar ut fra forskningsspørsmål 3. Dette inkluderer selskapet som også hadde tilfredsstillende forvaltningsansvar.

Styremedlemmene i to av fire selskap har tilfredsstillt ansvaret for forsvarlighetsvurdering av egenkapital og likviditet, inkludert kjennskap til den underliggende handleplikten ved uforsvarlig egenkapital. Det ene av disse to styremedlemmene kunne også vise til tilfredsstillende forvaltningsansvar og tilsynsansvar, mens det for det andre medlemmet viste seg å være mangler på begge disse områdene.

Dette gir et totalresultat der styret i selskap 1 har tilfredsstillende resultat på alle tre områdene denne oppgaven har undersøkt, styrene i selskap 2 og 3 tilfredsstiller kun tilsynsansvaret, men har mangler på de to andre områdene, og styret i selskap 4 tilfredsstiller kun ansvaret rundt forsvarlighetsvurderingen av egenkapitalen og likviditeten, men har mangler både på tilsynsansvaret og forvaltningsansvaret.

Det er altså kun ett styremedlem som kan vise til at alle de undersøkte forholdene er på plass.

Basert på dette er min konklusjon at det blant de undersøkte styremedlemmene i denne undersøkelsen viser seg å være stor variasjon av graden av kjennskap til de ansvarene og pliktene som styremedlemmer er pålagt av aksjeloven. Det fremgår betydelige forbedringspotensialer for flere av styremedlemmene, og styrene de sitter i. Når det gjelder intern kontroll viser det seg også å være store variasjoner, fra tilfredsstillende til ganske mangelfull. Også her er det store forbedringspotensialer for flere av selskapene.

5.6 Avslutning og forslag til videre forskning

Det som gjorde at jeg valgte dette temaet for min oppgave var at jeg hadde en teori om at mange styremedlemmer i norske aksjeselskaper har for liten kjennskap til de lovkravene de er underlagt. Denne undersøkelsen har gitt meg en bekreftelse på dette, og jeg fikk også bekreftet at det finnes styremedlemmer som har god kontroll på sitt styreansvar.

Det kan få store konsekvenser for styremedlemmer hvis de blir holdt ansvarlig for tap som selskapet har påført andre. Som jeg var inne på i aktualiseringsdelen av oppgaven har flere styremedlemmer de senere år fått erstatningskrav mot seg i norske domstoler, og ifølge statistikken har over halvparten av disse blitt dømt til å betale erstatning (Riisnæs, 2015).

Dette kan få veldig store konsekvenser for uvitende styremedlemmer som har tatt på seg styreverv uten å kjenne til ansvar og plikter.

At kun ett undersøkt styremedlem tilfredsstillt de undersøkte kravene kan være tilfeldig på grunn av et lite utvalg. Jeg føler likevel at selv med få undersøkte styremedlemmer har jeg fått avdekket at det finnes store hull i norske styremedlemmers kjennskap til styrets ansvar ifølge aksjeloven. Undersøkelsen har basert seg på et begrenset utvalg, men jeg mener likevel at den til en viss grad kan belyse at det finnes stor variasjon i kjennskapen til aksjelovens bestemmelser blant styremedlemmer i mindre norske aksjeselskaper.

Når det gjelder forslag til videre forskning, ville det vært interessant å utvide undersøkelsen til et større utvalg, gjerne landsdekkende. Undersøkelsen kunne også vært gjort utelukkende av styremedlemmer i selskaper innenfor en bestemt bransje, der det er interesse for å undersøke dette temaet nærmere.

Referanseliste

Bøker og artikler

- Blumberg, B., Cooper, D. R. & Schindler, P. S. (2011). *Business Research Methods*. Berkshire, McGraw-Hill Education.
- Bøhren, Ø. (2011) *Eierne, styret og ledelsen – Corporate governance i Norge*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO) (1996) – *Internal Control – Integrated Framework*
- Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO) (2004) – *Helhetlig risikostyring – et integrert rammeverk* (Norsk versjon)
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. Utgave). Kristiansand, Høyskoleforlaget AS.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo, Abstrakt forlag.
- Moen, T. G. og Havstein, B. (2009). *Regnskapsorganisasjon - Bokføring og intern kontroll*, Oslo, Cappelen Damm AS.
- Petersen, E. (2014). Styrets arbeid og ansvar. Artikkel. *Revisor informerer 2-2014*. *Den Norske Revisorforening*
- PricewaterhouseCoopers (PwC) (2011). *Din guide for ansvarlig eierstyring og selskapsledelse*.
- Riisnæs, I. G. (2015) Dømt til styreerstatning. Artikkel. *Dagens Næringsliv* 26.02.2015. URL: <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2015/02/26/2150/Jus/dmt-til-styreerstatning>
Publisert: 26.02.2015. Oppdatert: 01.03.2015. Hentet 15.04.2015.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet – fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen, Fagbokforlaget
- Wesenberg, J. (2013). Praktiske råd for styremedlemmers erstatningsansvar. *Magma 7-2013*. *Econa*

Yin, Robert K. (1989). *Case Study Research, Design and Methods*. Volum 5. London, SAGA Publications, Inc.

Internettreferanser

[1]: Altinn - 450.000 foretak i Norge: Flere AS, færre NUFer.

URL:

<https://www.altinn.no/no/Starte-og-drive-bedrift/Nyheter/450000-foretak-i-Norge-Flere-AS-farre-NUFer/>

Publisert: 13.03.2014. Hentet: 20.03.2015.

[2]: OECD - Decisions, recommendations and other instruments of the Organisation for Economic Co-Operation and Development.

URL:

<http://acts.oecd.org/Instruments/ShowInstrumentView.aspx?InstrumentID=151&InstrumentPID=147&Lang=en&Book>

Publisert: 22.04.2004. Hentet: 10.04.2015.

Lovregister

LOV 1997-06-13 nr. 44: *Lov om aksjeselskaper* (aksjeloven). Nærings- og fiskeridepartementet: Oslo.

LOV 1998-07-17 nr. 56: *Lov om årsregnskap m.v.* (regnskapsloven). Finansdepartementet: Oslo.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Denne guiden består av 15 spørsmål som er utarbeidet som grunnlag for delvis strukturerte intervjuer av styremedlemmer i norske aksjeselskaper, og danner grunnlag for primærdataen som samles til undersøkelsesdelen i min masteroppgave om styrets ansvar i norske aksjeselskaper.

Det stilles et krav om at styremedlemmer som intervjues ikke også er daglig leder i det aktuelle selskapet. Alle svar vil bli behandlet anonymt.

Generelt forvaltningsansvar:

1. Hvordan fastsetter selskapets styre planer og budsjett for selskapets virksomhet?
2. Har styret fastsatt retningslinjer for virksomheten?
3. Hvordan holder du som styremedlem deg løpende orientert om selskapets økonomiske stilling?
4. Føler du at du som styremedlem har en god oversikt over selskapets løpende virksomhet?

Intern kontroll:

5. Hvilke interne kontrollrutiner har selskapet implementert?
6. Kjenner styret til rammeverk eller andre verktøy for å kontrollere om selskapet har en målrettet og kostnadseffektiv drift, samt at lover og regler overholdes?
7. Foretar styret oppfølging av regnskap mot budsjett for å avdekke avvik?
8. Vurderer styret den løpende risikoen ved selskapets virksomhet ut fra varierende omgivelser, herunder markedssituasjon, konkurrenter, generell utvikling i bransjen og teknologisk utvikling?
9. Har selskapet rutiner for å håndtere identifiserte risikofaktorer?
10. Har selskapet rutiner for rapportering av avvik til ledelsen og styret?
11. Har styret jevnlig overvåking av om hvorvidt selskapets interne rutiner faktisk utføres tilfredsstillende?

Tilsynsansvar:

12. På hvilken måte har styret tilsyn med daglig leder, og selskapets generelle virksomhet?

13. Har styret fastsatt en instruks for daglig leder?

Krav til egenkapital og likviditet:

14. Foretar styret vurdering av selskapets egenkapital og likviditet, og vurderes det hvorvidt disse er forsvarlige ut fra risikoen ved og omfanget av selskapets virksomhet?

15. Kjenner du som styremedlem til omfanget av styrets handleplikt hvis egenkapitalen anses som lavere enn forsvarlig, eller hvis mer enn halvparten av aksjekapitalen er tapt?