

Styrets bevissthet omkring sitt styreansvar i norske aksjeselskaper

Styrelederens og styremedlemmers kjennskap til styrets ansvar og plikter etter norsk lovgivning i henholdsvis små- og mellomstore foretak

MARIA TEIGE (NO)
ANNE R. BUNDGAARD (DK)

VEILEDER

Geir Haaland

Universitetet i Agder, 2021

Handelshøyskolen ved UiA

Institutt for økonomi

Sammendrag

Denne studien tar for seg temaet styrets bevissthet omkring sitt styreansvar i norske aksjeselskaper. Studien er relevant ettersom det i Norge siden 1997, da den gjeldende aksjelov trådte i kraft, er erfart en økning i antall styreansvarsaker. Den bakenforeliggende årsaken har i denne sammenheng som regel vist seg for å være at styremedlemmer ikke har vært sitt ansvar bevisst, samt at styremedlemmene ikke har vært nok «på». I tillegg har domstolene gjort det enklere å fastslå hvorvidt styremedlemmer har overtrådt bestemmelsene som følger av norsk lovgivning, ettersom styrets ansvar og plikter i den gjeldende aksjeloven i større grad er blitt presisert og tydeliggjort. Det anses av den grunn å være interessant å foreta en analyse av styrets kjennskap til styrets ansvar og plikter etter norsk lovgivning. For å få et innblikk i styrets kjennskap til styrets ansvar og plikter er det foretatt intervju av både styreledere og styremedlemmer i henholdsvis små- og mellomstore foretak. Dette for også å kunne få en indikasjon på hvorvidt kunnskapen om styrets ansvar og plikter varierer mellom styreledere og styremedlemmer på generell basis, samt om kunnskapen varierer mellom styreledere og styremedlemmer i små- og mellomstore foretak.

Av studien fremgår det at informantene har ulik kjennskap til styrets ansvar og plikter. Enkelte informanter skiller seg ut og viser stor kjennskap til området, hvorimot andre informanter viser mindre kjennskap. Videre følger det av studien at informantene viser større kjennskap til styret sitt forvaltningsansvar samt ansvar for forsvarlig egenkapital og likviditet, sammenlignet med andre aspekter av styreansvaret. Informantene gir videre uttrykk for at de i stor grad er opptatt av at styret samlet sett har den kunnskap og kompetanse som er å anse som nødvendig. Med andre ord følger det av studien at ikke alle informanter er av den oppfatning at hvert enkelt styremedlem trenger å være kjent med alle aspektene av styrets ansvar, men at det er styret som helhet som skal ha kjennskap til de pliktene og det ansvaret som følger av et styreverv. I denne sammenheng er det av oppfatning at flere av informantene i stor grad baserer seg på tillit, både til de øvrige styremedlemmene, men også til administrasjonen. Avslutningsvis fremgår det av studien at flesteparten av informantene har opparbeidet seg kunnskap og kompetanse gjennom erfaring, og at kun et fåtall av informantene har lest loven og følgelig var kjent med de pliktene og det ansvaret som følger av norsk lovgivning. Dette til tross for at flesteparten erkjenner at de kan bli erstatningspliktige dersom de handler i strid med lovgivningen.

Nøkkelord: Styrets ansvar og plikter, aksjeloven, forvaltningsansvar, tilsynsansvar, kontrollansvar, forsvarlig egenkapital og likviditet, erstatningsansvar, opplysningsplikt og kommunikasjon med revisor

Forord

Denne studien er utarbeidet som et avsluttende ledd i det toårige masterprogrammet i 'Regnskap og Revisjon' ved Universitetet i Agder, og tar for seg en analyse av styrets bevissthet omkring sitt styreansvar i norske aksjeselskaper.

Motivasjonen bak studien er at det i Norge siden 1997, da den gjeldende aksjelov trådte i kraft, er erfart en økning i antall styreansvarsaker samt saker der styremedlemmer personlig er blitt dømt erstatningsansvarlig for selskapets forpliktelser. Videre er det i denne forbindelse erfart at det i styreansvarsaker ofte går igjen at styremedlemmer ikke har vært sitt ansvar bevisst samt ikke har vært nok «på». Vårt ønske med studien er av den grunn å undersøke styrelederens og styremedlemmers kjennskap til styrets ansvar og plikter etter norsk lovgivning.

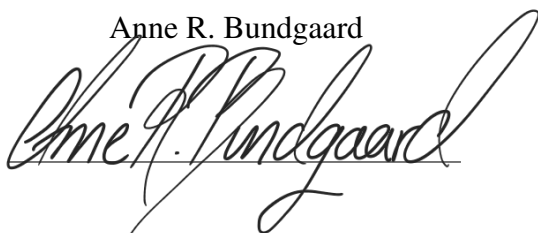
Studien er basert på intervjuer av ulike styreledere og styremedlemmer i henholdsvis små- og mellomstore foretak. Dette for å kunne få en indikasjon på hvorvidt kunnskapen om styrets ansvar og plikter varierer mellom styreledere og styremedlemmer på generell basis, samt om kunnskapen varierer mellom styreledere og styremedlemmer i små- og mellomstore foretak.

Ved å undersøke styrets kjennskap til sitt styreansvar i norske aksjeselskaper anses studien også for å ha faglig og samfunnsmessig relevans, ettersom studien kan anses å være av interesse for flere interessegrupper.

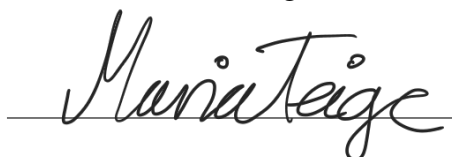
Avslutningsvis ønsker vi i denne anledning å takke vår veileder Geir Haaland for å være en god sparringspartner, i tillegg til at vi ønsker å takke venner og familie for deres støtte samt moralske oppbakking. Vi ønsker også å rette en stor takk til «Styreforeningen», som har gitt oss god innputt gjennom kursing, samt de styreledere og styremedlemmer som har ønsket å delta.

Kristiansand, 30.05.2021

Anne R. Bundgaard



Maria Teige



Innhold

1	Innledning	1
1.1	Bakgrunn	1
1.2	Problemformulering	2
1.3	Avgrensning	3
1.4	Studiens struktur	3
2	Teorigrunnlag	4
2.1	Selskapers behov for mål, styring og kontroll	4
2.2	Corporate governance og rollefordelingen mellom aktørene i et aksjeselskap . .	5
2.2.1	Corporate governance	5
2.2.2	Rollefordelingen mellom aktørene i et aksjeselskap	7
2.2.2.1	Eierne	7
2.2.2.2	Styret	8
2.2.2.3	Daglig leder	9
2.3	Styrets ansvar og plikter	10
2.3.1	Forvaltningsansvar	12
2.3.2	Tilsynsansvar	15
2.3.3	Kontrollansvar	17
2.3.4	Ansvar for forsvarlig egenkapital og likviditet	21
2.3.5	Handleplikt ved tap av egenkapital	22
2.3.6	Opplysningsplikt	25
2.3.7	Kommunikasjon med revisor	28
2.4	Styremedlemmers erstatningsansvar	30
3	Metodetilnærming	35
3.1	Utvikling av problemstilling	35
3.2	Undersøkellesdesign	36
3.3	Metodevalg	37
3.4	Datainnsamling	38
3.5	Utvalg	40
3.6	Dataanalyse	42
3.7	Evaluering av metode	43
3.7.1	Pålitelighet	44

3.7.2	Troverdighet	44
3.7.3	Overførbarhet	44
3.7.4	Overensstemmelse	45
3.8	Tolkning av resultater	45
3.9	Kritisk refleksjon	45
4	Analyse og drøftelse av empiriske funn	47
4.1	Informantenes kapabilitet	47
4.2	Styrelederens og styremedlemmers definisjon av styrerollen	48
4.3	Styrets bevissthet omkring sitt forvaltnings-, tilsyns- og kontrollansvar	53
4.3.1	Forvaltningsansvar	53
4.3.1.1	Asl. §6-12 første ledd	57
4.3.1.2	Asl. §6-12 andre ledd	61
4.3.1.3	Asl. §6-12 tredje ledd	63
4.3.2	Tilsynsansvar	66
4.3.3	Kontrollansvar	74
4.4	Styrets bevissthet omkring kravet til forsvarlig egenkapital og likviditet samt styrets handleplikt ved tap av egenkapital	84
4.5	Styrets bevissthet omkring sitt opplysningsansvar	91
4.6	Styrets kommunikasjon med og bruk av revisor	95
4.7	Styrets bevissthet omkring styrets erstatningsansvar	101
4.8	Drøftelse av studiens problemstilling	110
4.9	Forslag til videre forskning	113
5	Konklusjon	114
	Referanseliste	116
A	Appendiks	120
A.1	Vedlegg 1: Intervjuguide	120
A.2	Vedlegg 2: Informasjonsskriv	124
A.3	Vedlegg 3: Kursbevis i «Profesjonelt styrearbeid 2021»	128
A.3.1	Maria Teige	128
A.3.2	Anne R. Bundgaard	129
A.4	Vedlegg 4: Diskusjonsnotat: Maria Teige	130
A.5	Vedlegg 5: Diskusjonsnotat: Anne R. Bundgaard	136

Figurer

1	Mål- og resultatstyring	5
2	Prinsipal-agent teori	6
3	Rollefordeling mellom aktørene i et aksjeselskap	7
4	Styrets oppgaver og plikter	11
5	COSO modell	19
6	Styrets handleplikt	24
7	Kumulative vilkår for erstatningsplikt	30
8	Grader av strukturering av et intervju	38
9	Sammenhengen mellom intervju spørsmålene og de ulike aspektene av styreansvaret	39
10	Utvelgelse av informanter	41
11	Koding av informanter	43
12	Definisjon av styrerollen	49
13	Definisjon av styrets forvaltningsansvar	54
14	Definisjon av styrets kontrollansvar	75

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

«Stadig flere får erfare at det å si ja til å påta seg et styreverv kan koste dyrt,
dersom noe ikke går som det skal»

(Opdal, 2018)

Det å påta seg et styreverv er et stort ansvar, hvilket kommer til uttrykk i antall rettsaker og antall erstatningssaker. I Norge er det siden 1997, da den gjeldende aksjelov trådte i kraft, observert en betydelig økning i antall styreansvarsaker, herunder saker der styremedlemmer personlig er blitt dømt erstatningsansvarlig for selskapets forpliktelser. I denne sammenheng er det erfart at det i styreansvarsaker ofte går igjen at styremedlemmer ikke har vært sitt ansvar bevisst samt ikke har vært nok «på». Videre er det erfart at omtrent halvparten av alle styremedlemmer er å betegne som *styregisler*, hvilket kan anses for å være urovekkende. Med begrepet *styregisler* siktes det til styremedlemmer som hovedsakelig har påtatt seg et styreverv enten som en form for *vennetjeneste* eller som en del av vedkommendes jobb. Med andre ord anses det for å være relativt mange styremedlemmer som påtar seg et styreverv uten å ha eierinnsikt, bransje- eller forretningsmessig kunnskap (Piper, 2019; Styreforeningen & Spigseth, 2021).

Det følger av aksjeloven §1-1 at det klare utgangspunktet er at ansvarsforholdet til eierne i et aksjeselskap anses for å være begrenset og upersonlig. At ansvaret er begrenset og upersonlig omfatter at ansvaret er begrenset til eiernes innskutte aksjekapital, og at eierne ikke personlig hefter for selskapets forpliktelser som måtte overstige den innskutte aksjekapitalen. Uttrykt på en annen måte er det rettslige utgangspunktet at det er selskapet som er ansvarlig utad. Dog foreligger det i asl. §17-1 hjemmel for at styremedlemmer kan bli dømt personlig erstatningsansvarlig for selskapets forpliktelser. Det følger av asl. §17-1 at styremedlemmer kan bli personlig erstatningsansvarlig for skader som de forsettlig eller uaktsomt har voldt selskapet i egenskap av å være styremedlem (Wennevik, u.å. Østrem & Schwerdt, 2017).

At det i Norge er erfart en økning i antall styreansvarsaker kan muligens skyldes at domstolene har skjerpet styreansvaret ved at styrets ansvar og plikter i den gjeldende aksjeloven i større grad er presisert og tydeliggjort i sammenligning med den tidligere aksjeloven. Uttrykt på en annen måte er et styremedlems indirekte ansvar og plikter i den gjeldende lov skjerpet. Dette har resultert i at det er blitt enklere å fastslå hvorvidt styremedlemmer har overtrådt bestemmelsene som følger av loven. Følgelig innebærer dette at styremedlemmers manglende etterlevelse av deres ansvar og plikter enklere kan resultere i at de idømmes personlig erstatningsansvar

(Piper, 2019). Av den grunn anses det å være ytterst aktuelt å undersøke styrelederens og styremedlemmers kjennskap til styrets ansvar og plikter etter norsk lovgivning. En slik analyse vil ikke bare være relevant for personer med et igangværende styreverv, men kan også være relevant for personer som vurderer å påta seg en styrerolle. I tillegg vil denne studien også anses å ha relevans for blant annet revisorer, virksomhetens øvrige interessenter samt kursholdere.

1.2 Problemformulering

På bakgrunn av ovenstående anses det, som tidligere nevnt, å være ytterst aktuelt å undersøke styrets bevissthet omkring sitt styreansvar i norske aksjeselskaper.

Studien tar for seg følgende problemstilling:

«Styrelederens og styremedlemmers kjennskap til styrets ansvar og plikter etter norsk lovgivning i henholdvis små- og mellomstore foretak»

For å kunne besvare problemstillingen er den brutt ned i ulike aspekter av styrets ansvar og plikter. Uttrykt på en annen måte er de ulike aspektene med til å operasjonalisere og kartlegge styrets bevissthet omkring sitt styreansvar.

Nedenstående aspekter av styrets ansvar og plikter anses å måtte belyses før det er mulig å drøfte og konkludere på selve problemstillingen:

- [1] Styrelederens og styremedlemmers definisjon av styrerollen
- [2] Styrets bevisst omkring sitt forvaltnings-, tilsyns- og kontrollansvar
- [3] Styrets bevissthet omkring kravet til forsvarlig egenkapital og likviditet samt styrets handleplikt ved tap av egenkapital
- [4] Styrets bevissthet omkring sitt opplysningsansvar
- [5] Styrets kommunikasjon med og bruk av revisor
- [6] Styrets bevissthet omkring styrets erstatningsansvar

1.3 Avgrensning

Ettersom formålet med studien er å foreta en analyse av styrets bevissthet omkring sitt styreansvar i norske aksjeselskaper, uavhengig av bransje, avgrenses studien til norske aksjeselskap. Videre anses det for å være lite hensiktsmessig å intervjuere styremedlemmer som inngår i den daglige ledelse ettersom det er ønskelig å spørre om styret sitt tilsynsansvar, som blant annet omfatter tilsyn med den daglige ledelse. Av denne grunn avgrenses studien ytterligere ved å ekskludere styrer bestående av kun ett styremedlem, ettersom dette medlemmet som regel også vil være daglig leder.

Videre avgrenses det mot store aksjeselskaper ettersom det bare er ønskelig å foreta en analyse av styrets bevissthet omkring sitt styreansvar i henholdsvis små- og mellomstore foretak. Grensen mellom små- og mellomstore foretak er utledet av Regnskapsloven – rskl (1998) §§1-5 og 1-6.

Avslutningsvis anses det, basert på førnevnte, å være naturlig at respondentene i studien er ulike styreledere og styremedlemmer i ulike små- og mellomstore foretak. Dog anses det, på grunn av studiens omfang og tidsbegrensning, å være mest hensiktsmessig å undersøke relativt få enheter fremfor relativt mange enheter. Dette muliggjør at styrets bevissthet omkring sitt styreansvar kan undersøkes mer i dybden, hvilket bidrar til å skape en mer helhetlig forståelse av problemstillingen.

1.4 Studiens struktur

Studien er inndelt i fem kapitler og innledes med bakgrunnen for studien, samt en utdypning og avgrensning av studiens problemstilling. Innledningen vil være etterfulgt av studiens teorigrunnlag i kapittel to, hvoretter kapittel tre tar for seg en utredningen av studiens metodetilnærming. I kapittel fire vil studiens empiri bli analysert og drøftet, i tillegg til at forslag til videre forskning vil bli presentert. Avslutningsvis oppsummeres studien i en konklusjon, der studiens funn oppsummeres.

2 Teorigrunnlag

Dette kapittel tar for seg en presentasjon av studiens teorigrunnlag. Kapittelet innledes med en presentasjon av selskapers behov for mål, styring og kontroll samt en utdyping av begrepet «*corporate governance*» og rollefordelingen mellom de ulike aktører i et aksjeselskap. Deretter vil fokuset være rettet mot styrets ansvar og plikter etter norsk lovgivning. Styrets forvaltnings-, tilsyns- og kontrollansvar vil først bli presentert. Deretter vil styrets opplysningsplikt samt styrets ansvar for forsvarlig egenkapital og likviditet, herunder handleplikt ved tap av egenkapital, berøres. Avslutningsvis vil styrets plikt til å kommunisere med revisor samt styremedlemmers erstatningsansvar ved lovbrudd belyses. Studien tar med andre ord for seg en relativt detaljert teoretisk gjennomgang av styrets ansvar og plikter, hvilket skyldes at det er ønskelig å illustrere kompleksiteten i styreansvaret.

2.1 Selskapers behov for mål, styring og kontroll

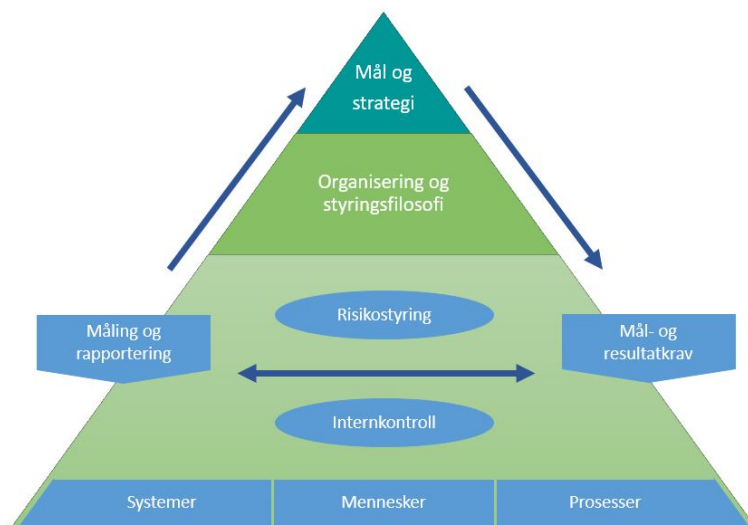
Dette delkapittelet bygger på Kristoffersen (2014), hvor det fremgår at organisasjoner kan anses for å være produksjonssystemer. Dette innebærer at det i organisasjoner foregår en behandling og omdanning av ressurser til resultater. I denne sammenheng fremgår det at god virksomhetsstyring danner grunnlaget for at organisasjoner kan oppnå gode resultater. Virksomhetsstyring anses nemlig for å både omfatte planlegging og gjennomføring av selskapets aktiviteter, i tillegg til oppfølging av hvorvidt aktivitetene er i samsvar med selskapets visjon, strategi og mål.

Av samfunnsvitenskapelig teori følger det at det er hensiktsmessig for selskaper å sette seg mål og utarbeide strategier. Mål vil i denne sammenheng anses å beskrive en fremtidig ønsket tilstand, hvorimot strategier vil beskrive «*veien mot målet*». Videre følger det av samfunnsvitenskapelig teori at systematisk styring er nødvendig for at et selskap skal kunne nå sine mål, i tillegg til at graden av målrealisering i forhold til ressursbruk vil kunne avspeiles i effektiviteten til selskapet.

I nedenstående figur er det forsøkt å illustrere at:

«Styring av virksomheten foregår kontinuerlig; fra vedtatte mål, via planlegging og gjennomføring av aktiviteter, og fram til måling og rapportering av oppnådde resultater. Målingen av resultater kan i neste omgang føre til endring av målene, som igjen fører til endringer i planlegging og driften av virksomheten»

(Kristoffersen, 2014, s.28)



Figur 1: Mål- og resultatstyring

Kilde: Kristoffersen (2014)

Av figuren over fremgår det videre at et selskap er sterkt avhengig av systemer, mennesker og prosesser for å kunne nå sine mål på en hensiktsmessig måte, ettersom produksjonen i selskapet anses å skje i et samspill mellom disse. Videre følger det at styring av et selskap omfatter risikostyring og internkontroll, hvilket innebærer at selskapet bør ha en overordnet strategi som tar for seg kartlegging og håndtering av risiko, i tillegg til at det i selskapet bør foreligge et kontrollsystem som sikrer at selskapets mål følges opp og at tiltak iverksettes ved behov.

2.2 Corporate governance og rollefordelingen mellom aktørene i et aksjeselskap

2.2.1 Corporate governance

Corporate governance kan på norsk oversettes til «*eierstyring og selskapsledelse*» og handler om å skape og klargjøre en felles forståelse av rolle- og ansvarsfordeling innad i selskapet. Corporate governance er et sett med prinsipper og retningslinjer som er utarbeidet for å kunne være veiledende for virksomhetsstyringen, herunder bistå ledelsen, styret og eierne ved forvaltning og utvikling av selskapets ressurser på en fornuftig måte (PwC, u.å.).

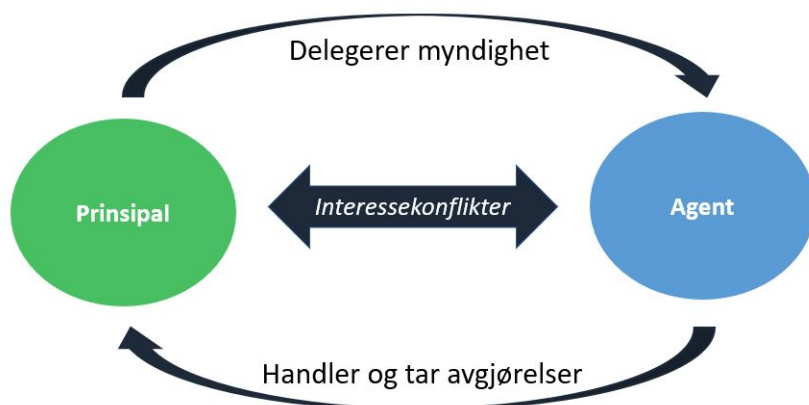
International Governance Network definerer corporate governance slik:

«Corporate governance is about bridging the gap between corporate management and shareholders»

(Sandnes, 2002)

Med andre ord handler corporate governance om å bygge en bro mellom ledelsen, styret, eierne og andre interessenter av selskapet, der hensikten er å skape en god relasjonen slik at det skapes en rød tråd i styringen av selskapet. Dette er også helt essensielt i utførelsen av styrearbeid, ettersom det er naturlig at det innad i et selskap kan oppstå uenigheter om hvordan styrearbeidet skal fordeles samt utføres (PwC, 2011). I denne forbindelse er det nærliggende å trekke inn prinsipal-agent teorien som tar for seg det sosiale forholdet mellom to aktører som utveksler ressurser, en prinsipal og en agent. Prinsipal-agent teorien er videre kjennetegnet ved at prinsipalen delegerer myndighet til agenten som handler og tar avgjørelser på vegne av prinsipalen. Utfordringen for prinsipalen er i denne sammenheng å motivere agenten til å utføre arbeidet i overensstemmelse med prinsipalens sine ønsker, slik at det ikke oppstår interessekonflikter (Coleman, 1990; Jensen & Meckling, 1976).

Nedenstående er en modell av prinsipal-agent teorien illustrert:



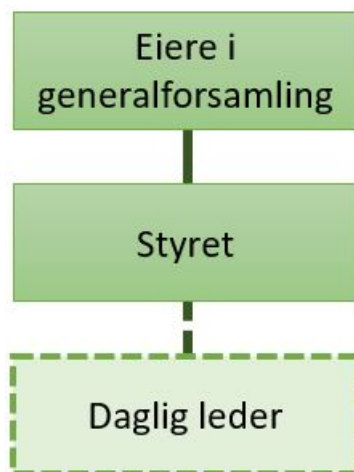
Figur 2: Prinsipal-agent teori
Kilde: Legal PaathShala (2021)

For at en bedrift skal kunne nå sine målsettinger vil det følgelig være vesentlig at alle ledd i bedriften arbeider mot det samme målet. Dersom ledelsen, styret, eierne og andre interessenter har en felles forståelse og enighet om rolle- og ansvarsfordelingen i selskapet, samt om selskapets visjon og målsettinger for fremtiden, vil selskapet trolig kunne oppnå større suksess og bedre omdømme fra omverden. Corporate governance er av denne grunn ofte høyt prioritert i selskaper (PwC, u.å.).

2.2.2 Rollefordelingen mellom aktørene i et aksjeselskap

Det skiller i aksjeloven mellom følgende tre aktører i et aksjeselskap; *eierne*, *styret* og *daglig leder*.

Figuren under illustrerer at et aksjeselskap er pålagt å ha henholdsvis en generalforsamling og et styre, hvorimot det i henhold til aksjeloven ikke stilles krav til at det ansettes en daglig leder. Videre er det i figuren avbildet at generalforsamlingen er selskapets øverste myndighet, og at styret er underlagt selskapets vedtekter samt eventuelle instruksjoner som måtte være gitt av generalforsamlingen. Dersom en daglig leder er ansatt, illustreres det også av figuren at den daglige lederen er underlagt styret. Avslutningsvis fremgår det av figuren at det kun er en forbindelse mellom aksjeeierne og en eventuell daglig leder, hvilket er gjennom styret (Aksjeloven – asl, 1997).



Figur 3: Rollefordeling mellom aktørene i et aksjeselskap
Kilde: Sølund og Institutt for bedriftsutvikling (2005)

Rent juridisk sett skal det foreligge et klart skille mellom disse aktørene. Følgelig anses det å være helt essensielt å forstå samspillet mellom ovennevnte aktører, samt skillet mellom de ulike aktørernes ansvar og plikter. De ulike aktører er av den grunn nærmere presentert i kapitlene under.

2.2.2.1 Eierne

Eierne av et aksjeselskap, også kalt aksjonærer, kan defineres som personer med en eierandel i et aksjeselskap. Ansvarsforholdet til eierne i et aksjeselskap er i utgangspunktet begrenset og upersonlig jf. asl. §1-1, hvilket betyr at eiernes ansvar er begrenset til deres respektive aksjeinnskudd

(Søland & Institutt for bedriftsutvikling, 2005). Dog er det verdt å bite merke i at aksjeeierne kan bli dømt personlig erstatningsansvarlig for skader som de forsettlig eller uaktsomt har voldt selskapet jf. asl. §17-1.

Videre fremgår det av asl. §5-1 at det er aksjeeierne som gjennom generalforsamlingen utøver den øverste myndighet i selskapet. En generalforsamling er å anse som et møte mellom selskapets aksjeeiere, der selskapets styreleder og daglig leder i utgangspunktet er pålagt å delta jf. asl. §5-4 (Bråthen & Bøhleng, 2019). I denne forbindelse er det verdt å notere seg at aksjeeierne ikke i form av å eie en del av selskapet kan delta i henholdsvis ledelsen samt forvaltningen av selskapet. Eierne har som utgangspunkt bare en rolle i forbindelse med drift av selskapet, hvilket er å velge styret. Imidlertid er det ikke noen bestemmelser i aksjeloven som er til hinder for at en aksjeeier i tillegg kan tiltre som både styremedlem, daglig leder og/eller inneha en annen stilling i selskapet. I denne sammenheng er det likevel verdt å fremheve at dersom en enkelteier velges inn i styret, plikter eieren i juridisk forstand å representere alle eierne samt selskapets interesser. Når det kommer til ledelse og forvaltning av selskapet er det styret som opptrer på vegne av eierne. Dog har aksjeeierne mulighet til å påvirke ledelsen og forvaltningen av selskapet gjennom selskapets vedtekter, samt eventuelle utarbeidede styreinstruksjoner (Bråthen & Bøhleng, 2019; Larsen mfl., 2013).

2.2.2.2 Styret

Styret fungerer som det øverste ledelsesorganet i selskapet, og er ansvarlig for at selskapet driver virksomhet innenfor rammene som gis av lover, forskrifter, eierdirektiver og vedtekter (Visma, u.å.). Av asl. §6-1 første ledd følger det at ethvert selskap er lovpålagt å ha et styre. Videre følger det av asl. §6-3 at et styre i utgangspunktet består av en gruppe medlemmer som velges av generalforsamlingen. Det fremgår videre at et styremedlem valgt av generalforsamlingen, med mindre annet følger av vedtektene, tjenestegjør i to år jf. asl. §6-6. Dog er et styremedlem etter at tjenestetiden er utløpt likevel pliktig til å bli stående i vervet frem til et nytt styremedlem er valgt jf. asl. §6-6 tredje ledd.

Av asl. §6-30 fremgår det at: «*Styret representerer selskapet utad og tegner dets firma*». Dette innebærer at styret har myndighet til å signere og inngå avtaler på vegne av selskapet. Tegningsretten pålegger likevel ikke styret å presisere at avtalen inngås «*på vegne av selskapet*», eller «*etter fullmakt fra selskapet*» (Aarbakke mfl., 2020).

Det er dog viktig å presisere at med mindre annet er bestemt jf. asl. §6-31, vil det kun være

styret som kan tegne selskapets firma. Videre fremgår det av asl. §6-19 at styret bare kan treffe beslutninger gjennom én arena, hvilket er gjennom styremøter. Styremøtet er med andre ord det eneste organet som utøver den makten styret har. Dette innebærer at det i utgangspunktet ikke skal være dialog om beslutningssaker eller andre forhold som påvirker beslutningssaker i virksomheten mellom enkeltmedlemmer i styret og daglig leder. Det er det samlede styret som representerer selskapet utad. Hvert enkelt styremedlem har ikke denne myndighet alene (Aarbakke mfl., 2020).

I tillegg til ovenstående har styret, som det øverste ledelsesorganet i selskapet, en rekke plikter og ansvar som må etterleves etter reglene i aksjeloven. Likevel stiller lovverket kun minimale krav til styremedlemmer. Det følger av asl. §6-11 første ledd at minst halvparten av styremedlemmene må være bosatt i Norge eller i en annen EØS-stat. Videre stilles det krav til at styremedlemmene må være myndige jf. asl. §6-11 andre ledd, samt ikke være under aktiv konkurskarantene jf. Konkursloven – kkl (1984).

Det stilles med andre ord ingen krav til at det bør være nordmenn i styret. I tillegg stilles det heller ingen krav til språk, kunnskap, kompetanse, kvalifikasjoner og erfaring. Styrets ansvar og plikter blir nærmere definert i kapittel 2.2.

2.2.2.3 Daglig leder

Det følger av asl. §6-14 første ledd at det er daglig leder som er ansvarlig for den daglige ledelsen av selskapets virksomhet. Videre fremgår det av asl. §6-2 andre ledd at daglig leder, med mindre annet er bestemt, velges av styret. I denne sammenheng er det verdt å nevne at styret også står fritt til å velge å unnlate å ansette en daglig leder, styret vil i så tilfellet selv være ansvarlig for den daglige ledelsen av selskapet jf. asl. §6-14 første ledd.

Hva som inngår i den daglige ledelsen av selskapets virksomhet er nærmere regulert av asl. §6-14. Det følger av asl. §6-14 andre ledd at saker som etter selskapets forhold er å anse som av «*uvanlig art*» eller av «*stor betydning*», vil falle utenfor den daglige ledelsen. Hva som karakteriserer av «*uvanlig art*» og av «*stor betydning*» vil bero på en skjønnsmessig vurdering hva gjelder selskapets art og størrelse. En disposisjon som for et selskap har stor betydning, vil nødvendigvis ikke bli vurdert til å være av stor betydning for et annet selskap. På samme måte kan en disposisjon av uvesentlig betydning for et selskap, likevel falle utenfor den daglige ledelsen dersom disposisjonens art er å anse som uvanlig og utenfor selskapets egentlige virksomhet. Dog er det viktig å bemerke at daglig leder i enkelte tilfeller har myndighet til å avgjøre en sak

som etter selskapets forhold anses å være av uvanlig art eller av stor betydning, til tross for at dette prinsipielt hører under styret. Det følger nemlig av asl. §6-14 tredje ledd at daglig leder kan avgjøre en sak dersom det enten foreligger en særskilt fullmakt fra styret i det enkelte tilfellet, eller dersom det ikke kan forventes en beslutning fra styret uten særlig ulempe for selskapet. Det fremgår i denne forbindelse av rettspraksis at det er daglig leder som må foreta en vurdering av hvorvidt selskapet vil kunne avvente en beslutning fra styret. Av rettspraksis følger det at daglig leder ved en slik avgjørelse må vurdere konsekvensene for selskapet (Aarbakke mfl., 2020).

Daglig leders plikter er ytterligere beskrevet i asl. §§ 6-14, 6-15 og 6-21. Av asl. §6-14 fremgår det at daglig leder er pliktig til å følge de retningslinjer som styret har gitt. Videre følger det av asl. §6-15 at daglig leder minst hver fjerde måned skal gi styret underretning om selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling. Styret kan dog også, jf. asl. §6-15 andre ledd, kreve at daglig leder skal fremlegge slike underretninger oftere eller at daglig leder skal gi en nærmere utredning av bestemte saker. I tillegg følger det av asl. §6-21 første ledd at daglig leder, i samarbeid med styrets leder, er pliktig til å forberede saker som skal behandles av styret. Av asl. §6-21 andre ledd følger det at sakene skal forberedes samt fremlegges slik at styret har et behandlingsgrunnlag som anses å være *tilfredsstillende*. «Styreforeningen» fremhever i kurset «Profesjonelt styrearbeid 2021» at styret i denne forbindelse gjør klokt i å definere hva som anses å være et tilfredsstillende behandlingsgrunnlag samt medta dette i instruks (Styreforeningen & Spigseth, 2021).

2.3 Styrets ansvar og plikter

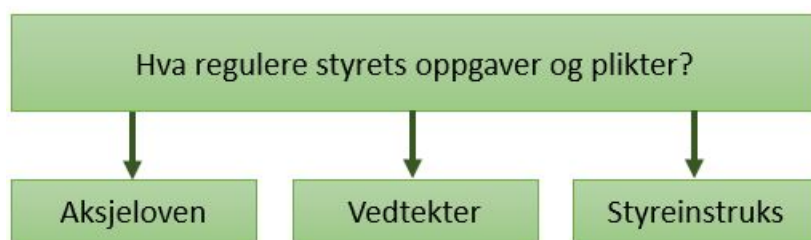
Som nevnt i innledningen er styrets ansvar og plikter i den gjeldende aksjelov i større grad presisert og tydeliggjort. En konsekvens av dette er at dårlig styrearbeid i dag enklere vil kunne anses for å være et direkte brudd på loven (Gulli & Standal, 2014).

Det fremgår av van Nguyen (2019) at:

«Godt styrearbeid dreier seg om å forstå styrets rolle, om å forstå sitt og styrets ansvar og ikke minst om å forstå hvordan rollen skal utøves for å være til inspirasjon for ledelsen og eiere».

Videre følger det av Thorsby (2001) at det i et godt styrearbeid legges til grunn at et styremedlem både engasjerer seg, indentifiserer seg med bedriften samt lever med virksomheten.

Styrets plikter og ansvar er hovedsaklig regulert av aksjeloven, selskapets vedteker og styreinstruks, hvilket er illustrert i figuren under.



Figur 4: Styrets oppgaver og plikter

Kilde: PwC (2020)

Ettersom denne studie tar for seg en analyse av styrets bevissthet omkring sitt styreansvar etter norsk lovgivning, vil fokuset i dette delkapittel være rettet mot styrets plikter og ansvar regulert av aksjeloven. Det må likevel poengteres at selv om aksjeloven står sentralt, vil det som styremedlem også være viktig å sette seg inn i vedtektene til selskapet. Dette fordi vedtektene, både for styret og daglig leder, kan sette føringer eller gi andre rammer enn det aksjeloven gjør.

Styrets oppgaver kan i henhold til PwC (2020) inndeles i nedenstående fem hovedkategorier. Det er likevel viktig å bemerke at styrets hovedoppgaver i praksis vil avhenge av virksomhetens art og behov.

- [1] Strategioppgaver
- [2] Organiseringsoppgaver
- [3] Kontrolloppgaver
- [4] Rapporteringsoppgaver
- [5] Egenoppgaver

Styrets strategi-, organiserings- og kontrolloppgaver anses å være dekket av kravene som fremgår av styrets forvaltningsansvar jf. asl. §6-12, hvorimot styrets rapporteringsoppgaver er forankret i asl. §6-15 og regnskapsloven. Styrets strategioppgaver er oppgaver som vedrører etablering av strategiske mål, samt utarbeidelse av strategiske og overordnede operative planer. Styrets organiseringsoppgaver kan derimot defineres som oppgaver som relaterer seg til ansvars- og myndighetsfordeling. Styrets organiseringsoppgaver omfatter i tillegg også å sikre at selskapet er riktig organisert, herunder har tilstrekkelige ressurser og tilfredsstillende kompetanse, for å kunne utføre oppgaver i tillegg til å nå selskapets mål. Styret er videre i kraft av styrets kontrolloppgaver pålagt å forsikre at selskapet er på rett kurs og, om nødvendig, omfatte korrigerende tiltak. Styrets rapporteringsoppgaver pålegger derimot styret å forsikre at det er etablert rutiner og systemer som skal sikre at lovmessige krav til rapportering oppfylles, i tillegg til at nød-

vendig rapportering fremskaffes og kvalitetssikres tidsriktig. Avslutningsvis omhandler styrets egenoppgaver en egenvurdering av hvorvidt styrets sammensetning og organisering bidrar til at selskapets mål oppnås, i tillegg til en evaluering av daglig leder (PwC, 2020).

Denne studie tar, som tidligere nevnt, for seg en analyse av styrets bevissthet omkring sitt styreansvar etter norsk lovgivning. Av nettopp den grunn vil de fem ovennevnte hovedkategorier bli berørt i ulik grad.

2.3.1 Forvaltningsansvar

Styrets forvaltningsansvar følger av asl. §6-12, hvor det fremgår at forvaltningen av selskapet hører under styret. Rent overordnet sett betyr det å forvalte et selskap å lede selskapet i riktig retning basert på de ressurser og mål som tilligger selskapet (T. E. Andersen mfl., 2004). Forvaltningsansvaret står sentralt i styreansvaret, og av den grunn er det særdeles viktig at styremedlemmer har inngående innsikt i og forståelse av lovbestemmelsene som omhandler dette ansvarsområdet.

Ordlyden i asl. §6-12 tilsier at:

- [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.*

Ordlyden i asl. §6-12 første ledd første punktum tilsier at: «*Forvaltningen av selskapet hører under styret*». Som nevnt tidligere vil det å forvalte selskapet bety å lede selskapet, og som følge av at styret er det øverste ledelsesorganet er styret pålagt det overordnede lederansvaret. Forvaltningsansvaret pålegger med andre ord ikke styret å utføre forvaltningen selv, men på-

legger derimot styret å lede forvaltningen av selskapet, Det er med andre ord styrets ansvar at forvaltningen av selskapet er av slik kvalitet at selskapet oppnår sine mål (Andenæs mfl., 2016). Som regel vil et aksjeselskap ha som mål å skape økonomisk utbytte for aksjeeierne, jf. asl. §2-2. Følgelig har styret et ansvar for å forvalte selskapet på en slik måte at dette oppfylles. Hvorvidt selskapet har andre mål enn aksjonærinteressene, vil disse være ivaretatt gjennom annen lovgivning. Forvaltningsansvaret i asl. §6-12 innebærer med andre ord at styret er ansvarlig for å forvalte selskapet på en slik måte at aksjeeierne mottar økonomisk utbytte og/eller gevinst gjennom sin investering. Dette støttes også av asl. §6-28 første ledd (Aarbakke mfl., 2020).

Videre fremgår det av asl. §6-12 første ledd andre punktum at: «*Styret skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten*». Dette innebærer å tilrettelegge slik at administrasjonen har midler, herunder kvalifisert personale, til å gjennomføre sine plikter. Å legge til rette for klare retningslinjer, instruksjoner og god ansvarsfordeling er også en viktig del av organiseringen av selskapet (V. Andersen mfl., 2015). Styret står fritt til å delegerer organiseringen av selskapet til daglig leder, men det er viktig å understreke at selv om oppgaven blir delegert til daglig leder, er det likevel styret som besitter det overordnede ansvaret og har en plikt til å ta grep dersom selskapet ikke blir organisert på en forsvarlig måte (Aarbakke mfl., 2020). Dette må ses i sammenheng med styrets tilsynsansvar som er beskrevet nærmere i kapittel 2.2.2.

Ordlyden i asl. §6-12 andre ledd første punktum tilsier at: «*Styret skal i nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjetter for selskapets virksomhet*». Her er det verdt å legge merke til at styret bare i nødvendig utstrekning skal fastsette planer og budsjetter for selskapets virksomhet. Dette står i kontrast til styrets plikter i allmennaksjeselskaper jf. Allmennaksjeloven – asal (1997) §6-12 andre ledd (Moen mfl., 2017). Styret må med andre ord vurdere hvorvidt, og i hvilken grad, selskapet har behov for planer og budsjetter. Planlegging og budsjettering vil for mange selskaper med virksomhet av «noe omfang» likevel anses for å være hensiktsmessig, og til tider nødvendig, for å sikre en forsvarlig ledelse av selskapet. I tillegg vil en slik planlegging gi et godt utgangspunkt for styrets utøvelse av sitt tilsynsansvar (Aarbakke mfl., 2020).

Videre fremgår det av asl. §6-12 andre ledd andre punktum at: «*Styret kan også fastsette retningslinjer for virksomheten*». I henhold til NOU 1996:3 (1996) er det følgelig ingen krav til at styret skal fastsette slike retningslinjer, med mindre dette følger av styrets forvaltningsansvar for øvrig, vedtektene eller andre instruksjoner som måtte være gitt av generalforsamlingen. Dersom slike retningslinjer blir gitt av styret, vil daglig leder være pålagt å følge disse frem til en eventuell endring eller opphevelse.

Ordlyden i asl. §6-12 tredje ledd tilsier at «*Styret skal holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og plikter å påse at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll*». At styret er pålagt å orientere seg om selskapets økonomiske stilling må ses i sammenheng med kravene i asl. §§3-4 og 3-5 som omhandler krav om forsvarlig egenkapital og likviditet, samt styrets handleplikt ved tap av egenkapital (Levorsen, 2010). Disse bestemmelsene er nærmere diskutert i kapittel 2.2.4 og 2.2.5. For å etterleve dette kravet må styret i henhold til NOU 1996:3 (1996) i nødvendig utstrekning holde seg informert om markedsutviklingen og konkurranseforholdene innenfor virksomhetsområdet, og det vil følgelig være naturlig å tilrettelegge for gode rapporteringssystemer som er tilpasset virksomheten. Videre vil daglig leders rapporteringsplikt til styret, jf. asl. §6-15, være nyttig for styrets vurdering av selskapets økonomiske stilling. Det må likevel poengteres at styret ikke kan basere sin vurdering på daglig leders rapportering alene. Ved mangelfull eller feilaktig rapporteringsinformasjon fra daglig leder, er det styrets ansvar å tilegne seg den kunnskapen som er nødvendig for å få en helhetlig forståelse av selskapets økonomiske stilling (Aarbakke mfl., 2020).

Videre fremgår det av asl. §6-12 tredje ledd at styret har et ansvar for at: «*[...] dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll*» (egen understrekning). Her må uttrykket «*betryggende kontroll*» ses i sammenheng med styrets ansvar for at det foreligger betryggende interne kontrolltiltak i selskapet (Aarbakke mfl., 2020). Dette er nærmere diskutert i kapittel 2.2.3 som omhandler kontrollansvar.

Ordlyden i asl. §6-12 fjerde ledd første punktum tilsier at: «*Styret iverksetter de undersøkelser det finner nødvendig for å kunne utføre sine oppgaver*». Det stilles med andre ord ikke krav til at styret selv skal gjennomføre undersøkelser, men kun at det er styret som skal ta initiativ til at undersøkelsene gjennomføres. Undersøkelsene kan følgelig gjennomføres av andre (Aarbakke mfl., 2020). Det fremgår av forarbeidene at:

«*Formålet med bestemmelsen er å sette styret i stand til mer effektivt å kunne føre kontroll med daglig leder*»

(NOU 1996:3, 1996, s.206)

Lovbestemmelsen vil følgelig være av stor betydning for styret, særlig i situasjoner der det primært er daglig leder som forvalter selskapet (NOU 1996:3, 1996).

Videre følger det av §6-12 fjerde ledd andre punktum at: «*Styret skal iverksette slike undersøkelser dersom dette kreves av ett eller flere av styremedlemmene*». Av NOU 1996:3 (1996) fremgår det at styremedlemmer ikke på egenhånd kan beslutte å iverksette undersøkelser,

men at forslag først må fremlegges for styret før en eventuell iverksettelse kan gjennomføres. Hvorvidt undersøkelser skal iverksettes må følgelig treffes av styret som helhet. Styret kan likevel unnlate å gjennomføre undersøkelser dersom det som skal undersøkes åpenbart er uten interesse for styrevervet, eller hvis det hersker liten tvil om at undersøkelseskostnadene, ut i fra et kost-nytte-prinsipp, overskrider nytten av å gjennomføre undersøkelsen (Aarbakke mfl., 2020).

Ordlyden i §6-12 femte ledd tilsier at «*Hvis det er avtalt at selskapet ikke skal ha bedriftsfor- samling, jf. §6-35 annet ledd, gjelder lov om allmennaksjeselskaper i §6-37 fjerde ledd tilsvarende*». Denne bestemmelsen faller utenfor oppgavens problemstilling og vil dermed ikke bli kommentert nærmere.

2.3.2 Tilsynsansvar

Styrets tilsynsansvar fremgår av asl. §6-13 og pålegger styret å følge opp samt kontrollere den daglige ledelse og selskapets øvrige ansatte. Tilsynsansvaret gir med andre ord ikke bare styret en rett til å foreta vurderinger og iverksette tiltak, men derimot en plikt. Tilsynsansvaret omfatter både kontroll og oppfølging av utførte handlinger, i tillegg til oppfølging av mulige unnlatte handlinger. Styrets tilsynsansvar følger også av forvaltningsansvaret jf. asl. §6-12, dog anses tilsynsansvaret etter asl. §6-12 for å være mer åpen for fortolkning i sammenligning med tilsynsansvaret etter asl. §6-13. Uttrykt på en annen måte anses asl. §6-13 for å være en presisering av tilsynsansvaret, der manglende eller mangelfull tilsyn fra styrets sin side vil være å anse som et direkte brudd på loven (Moen mfl., 2017; Aarbakke mfl., 2020).

Ordlyden i asl. §6-13 tilsier at:

- [1] *Styret skal føre tilsyn med den daglige ledelse og selskapets virksomhet for øvrig*
- [2] *Styret kan fastsette instruks for den daglige ledelse*

Det fremgår av asl. §6-13 første ledd at: «*Styret skal føre tilsyn med den daglige ledelse og selskapets virksomhet for øvrig*». Ordbruken i asl. §6-13 første ledd tilsier at styrets tilsynsansvar vanligvis strekker seg lengre enn enkel oppfølging (PwC, 2020). Videre følger det av rettspraksis at styrelederen sitt tilsynsansvar kan være mer omfattende enn tilsynsansvaret for de øvrige styremedlemmene (Aarbakke mfl., 2020). Det fremgår av Moen mfl. (2017, s.87) at styret i forbindelse med sitt tilsynsansvar må sørge for at det er etablert prosedyrer for:

«(1) gjennomføring av selskapets daglige drift og øvrige oppgaver, (2) overvåking av at rutiner fungerer som forutsatt, (3) økonomisk rapportering og budsjettoppfølging, (4) avviksrapportering og (5) rekruttering og opplæring av personale, lønnsfastsettelse og håndtering av øvrige personalsaker»

Videre følger det av asl. §6-14 første ledd at: «Daglig leder står for den daglige ledelse av selskapets virksomhet og skal følge de retningslinjer og pålegg styret har gitt». Dog er det viktig å ha i mente at styret ikke står fritt i utarbeidelsen av retningslinjer og pålegg for den daglige ledelse, men at styret er pålagt å følge eventuelle instruksjoner som måtte være gitt av generalforsamlingen (Bråthen & Bøhleng, 2019). Uttrykt på en annen måte pålegges styret å føre tilsyn med den daglige ledelse med den hensikt å forsikre seg om at den daglige ledelse forvalter selskapet i overensstemmelse med selskapets mål og strategier. Dette anses å være et resultat av at styret, til tross for å ha delegert den daglige ledelse av selskapet til underordnede, fremdeles har det overordnet ansvaret. Styret har ansvaret for alt som skjer i selskapet, hvilket gjerne omtales som et konstitusjonelt ansvar. Å følge opp samt kontrollere den daglige ledelse er av den grunn essensielt for at styret kan lykkes med sine oppgaver samt oppfylle sitt ansvar (V. Andersen mfl., 2015; Sjøland, 2010). Dog er det viktig å notere seg at omfanget av styrets tilsynsplikt anses å være påvirket av arten og omfanget av virksomheten som drives (Moen mfl., 2017). Dersom styret ikke finner at selskapet ledes på en forsvarlig måte, er styret pliktig til å gripe inn med nødvendige tiltak. Styrets tilsynsansvar omfatter med andre ord ikke i utgangspunktet at styret kan fraskrive seg adgangen til å intervensere den daglige ledelse (Aarbakke mfl., 2020).

Videre fremgår det av asl. §6-13 andre ledd at: «Styret kan fastsette instruks for den daglige ledelse». Det er her viktig å bemerke seg at styret ikke er pålagt å fastsette en instruks for den daglige ledelse, men at styret står fritt til å velge hvorvidt dette er ønskelig. Hva som er inkludert i en styreinstruks er vanskelig å definere, ettersom en styreinstruks kan variere både i innhold og omfang. En styreinstruks vil dog danne rammene for daglig leders spillerom og vil ofte inneholde en beskrivelse av daglig leders myndighet, herunder en beskrivelse av hva daglig leder kan delegeres til underordnede. Videre kan en styreinstruks inneholde en presisering av oppgaver og rutiner som daglig leder skal utføre, samt en presisering av hvilke saker som skal presenteres for og vedtas i styret (Moen mfl., 2017). Dersom det ikke foreligger styreinstruks omfatter den daglige ledelse i realiteten alle saker som ikke er å anse som av «*uvanlig art*» eller av «*stor betydning*» jf. asl. §6-14 andre ledd. Utfordringen ved at styret ikke har utarbeidet styreinstruks er at det da ikke foreligger klare retningslinjer for styrets forventninger til den

daglige ledelse. I tillegg vil det bety at det ikke foreligger instruksjoner som regulerer og avklarer daglig leders ansvarsforhold, handleplikt og fullmakter (V. Andersen mfl., 2015).

2.3.3 Kontrollansvar

Styrets kontrollansvar er å anse som en del av styrets forvaltningsansvar, men kan også anses for å være en presisering av styrets tilsynsansvar. Styrets kontrollansvar fremgår av asl. §6-12 tredje ledd, der ordlyden tilsier at «*Styret [...] plikter å påse at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll*» (egen understrekning). Det fremgår av forarbeidene at det ved bruk av begrepet «betryggende kontroll» siktes til intern kontrollarbeid i selskapet (Aarbakke mfl., 2020).

Asl. §6-14 fjerde ledd åpner imidlertid opp for at styret kan overlate den direkte oppfølging til daglig leder. Av asl. §6-14 fjerde ledd fremgår det at daglig leder har ansvaret for at «*[...] formuesforvaltningen er ordnet på en betryggende måte*» (egen understrekning). Daglig leder anses med andre ord for å ha gjennomføringsansvaret, hvorimot styret anses for å ha kontrollansvaret. Kontrollansvaret innebærer å påse at daglig leder faktisk gjennomfører formuesforvaltningen, og at formuesforvaltningen skjer på en betryggende måte. Videre er det viktig å poengtere at revisor i henhold til Revisorloven - revl (2020) §9-4 også er pålagt å kontrollere at formuesforvaltningen skjer på en betryggende måte, samt kontrollere at det foreligger forsvarlig internkontroll. Dette medfører likevel ikke at styret og daglig leder kan fritas for det primære kontrollansvaret (Østrem & Schwerdt, 2017; Aarbakke mfl., 2020).

Behovet for hensiktsmessig risikostyring, herunder god intern kontroll, oppstår som følge av at selskaper setter seg fremtidsrettede mål. Dette må sees i sammenheng med at det ved å sette fremtidsrettede mål foreligger en viss grad av usikkerhet rundt hvorvidt målene vil bli innfridd. Det essensielle ved styrets interne kontrollansvar er dermed å forsikre at det er etablert et hensiktsmessig og effektivt kontrollsystem som kan gi rimelig sikkerhet for at selskapets målsettinger vil bli oppfylt. Kontrollsystemet bør ha til hensikt å forebygge, avdekke, kontrollere og følge opp, herunder korrigere feil, avvik samt uønskede hendelser. Styret vil aldri kunne oppnå absolutt sikkerhet. Dette fordi det alltid vil foreligge hendelser som er utenfor virksomhetens kontroll, i tillegg til at et kontrollsystem sjeldent vil fungere perfekt. Formålet med hensiktsmessig risikostyring, herunder god intern kontroll, er med andre ord ikke å eliminere all risiko, men derimot å redusere risikoen til et akseptabelt nivå. Videre er det viktig å påpeke at hvilke kontroller som anses å være hensiktsmessige vil bero på en vurdering av risikoen for feil og avvik, i tillegg til en kost-nytte-vurdering. Styret bør også i denne forbindelse forsikre seg om

at det fortløpende foretas vurderinger av hvilke kontroller som er å anse som hensiktsmessige og effektive. Dette skyldes at selskapets risikobilde kan endres over tid.

Kravet til intern kontroll er nærmere utdypet i ulike rammeverk for intern kontroll. Det mest anerkjente og ledende rammeverket på globalt plan anses å være 'Internkontroll – et integrert rammeverk', som ble etablert i etterkant av flere økonomiske skandaler, hvor kritikkverdig økonomisk styring og kontroll ble avdekket. I etterkant av etableringen av 'Internkontroll – et integrert rammeverk' ble det avdekket et behov for et rammeverk som i større grad tok for seg identifisering, evaluering og håndtering av risiko på en effektiv måte, hvilket resulterte i utarbeidelsen av rammeverket 'Helhetlig risikostyring – et integrert rammeverk'. Rammeverket 'Helhetlig risikostyring – et integrert rammeverk' bygger på 'Internkontroll – et integrert rammeverk', men fokuserer derimot på å skape en helhetlig sammenheng mellom intern kontroll og risikostyring. Til tross for at rammeverket for helhetlig risikostyring bygger på rammeverket for intern kontroll, er hensikten ikke å erstatte rammeverket for intern kontroll, men derimot å sette et særskilt fokus på «helhetlig risikostyring». Dette ved å integrere risikostyring i selskapets interne kontroll. Uttrykt på en annen måte er rammeverket for intern kontroll fremdeles gjeldende, dog åpner rammeverket for helhetlig risikostyring opp for at selskaper kan velge å kun benytte seg av dette rammeverket og fremdeles dekke sine behov innen intern kontroll.

I henhold til 'Internkontroll – et integrert rammeverk' lyder definisjonen av internkontroll som følger:

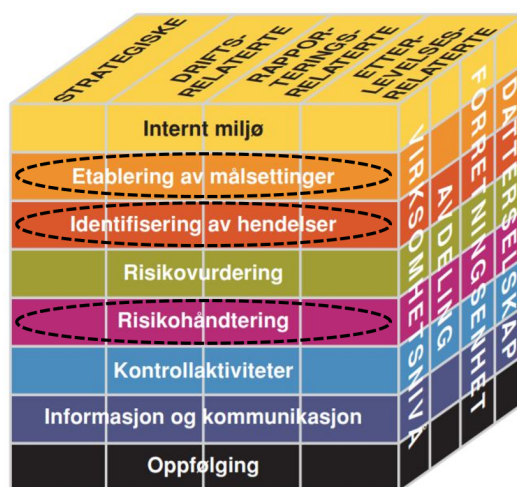
«Internkontroll er en prosess, utført av en virksomhets styre, ledelse og øvrige ansatte, utformet for å gi rimelig sikkerhet for oppnåelse av målsettinger relatert til drift, rapportering og etterlevelse»

Rammeverket for helhetlig risikostyring har, i likhet med rammeverket for intern kontroll, også fokus på måloppnåelse. Rammeverket for helhetlig risikostyring skiller, til forskjell fra rammeverket for intern kontroll, mellom fire kategorier og ikke kun tre. Rammeverket for helhetlig risikostyring bygger på de samme tre målsettinger som rammeverket for intern kontroll, men tar i tillegg for seg strategiske målsettinger. Felles for begge rammeverkene er at målsettingene ikke kan anses for å være isolerte og selvstendige mål, men at de derimot bør anses for å overlape og interagere med hverandre.

Videre fremgår det av 'Helhetlig risikostyring – et integrert rammeverk' at helhetlig risikostyring kan defineres som:

«... 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»

Av 'Internkontroll – et integrert rammeverk' følger det en modell for intern kontroll, hvorimot det i 'Helhetlig risikostyring – et integrert rammeverk' er utbeidet en modell for helhetlig risikostyring. Felles for begge modellene er at de bygger på et samspill mellom målsettingskategorier, virksomhetens organisasjonsstruktur samt ulike komponenter for henholdsvis intern kontroll og helhetlig risikostyring. Modellen for helhetlig risikostyring tar utgangspunkt i de samme fem komponentene som modellen for intern kontroll, men inkluderer i tillegg ytterligere tre komponenter. Uttrykt på en annen måte ivaretar komponentene internt miljø, risikovurdering, kontrollaktiviteter, informasjon og kommunikasjon samt oppfølging behovet for intern kontroll. Komponentene etablering av målsetninger, identifisering av hendelser og risikohåndtering er derimot direkte knyttet til risikostyring. Dette er forsøkt illustrert i nedenstående figur ved at de tre komponentene som skiller modellen for intern kontroll fra modellen for helhetlig risikostyring er markert.



Figur 5: COSO modell

Kilde: COSO (2005)

Den første komponenten, 'internt kontrollmiljø', danner fundamentet for komponentene forøvrig. Her spiller styret og ledelsen en sentral rolle, ettersom de setter standarden for selskapets integritet og etiske verdier. Dette innebærer at styret og ledelsen må vise viktigheten av intern

kontroll og kommunisere deres forventninger til ansattes adferd. Et godt internt kontrollmiljø er videre kjennetegnet ved at det i selskapet er etablert en kultur for kontroll og styring, samtidig med at det foreligger en klar fordeling av arbeidsoppgaver, myndighet og ansvar.

Komponenten 'etablering av målsettinger' anses å være et ledd i utformingen av selskapets risikostrategi. Valgte målsettinger vil av den grunn avspeile selskapets risikoappetitt. Videre kan etablering av målsettinger anses for, sammen med kontrollmiljøet, å danne fundamentet for de andre komponentene. Hensikten med komponenten 'etablering av målsettinger' er å forsikre at det i selskapet foreligger en prosess som tar for seg etablering av målsettinger, samt sikre at de etablerte målsettingene er i samsvar med selskapets formål og visjon.

Komponenten 'identifisering av hendelser' tar derimot for seg å indentifisere både interne og eksterne hendelser som anses å kunne ha en innvirkning på selskapets måloppnåelse. Her skilles det gjerne mellom risikoer og muligheter, der identifiserte muligheter bør kommuniseres til ledelsen, ettersom disse kan medføre en endring i selskapets strategier og målsettinger.

Komponenten 'risikovurdering' omfatter en analyse og vurdering av identifiserte risikoer og danner følgelig utgangspunktet for risikohåndtering.

Komponenten 'risikohåndtering' omhandler utarbeidelse av en handlingsplan for håndtering av identifiserte risikoer. Hensikten med handlingsplanen er å forsikre at selskapets risiko er i samsvar med selskapets risikotoleranse og risikoappetitt. Ledelsen står her overfor ulike former for risikohåndtering, der ledelsen henholdsvis kan velge å akseptere, unngå, redusere eller dele risiko.

Komponenten 'kontrollaktiviteter' tar for seg utvelgelse og utvikling av kontrollaktiviteter, herunder fastsetting av retningslinjer, prosedyrer og tiltak for håndtering av risiko. Dog er det viktig å ha i mente at kontrollaktiviteter ikke kan eliminere risikoen for at selskapet ikke får innfridd sine mål, men alene kan bidra til å redusere risikoen til et akseptabelt nivå.

Den nest siste komponenten er 'informasjon og kommunikasjon' og omhandler alt fra identifisering, registrering og bearbeiding av informasjon til kommunikasjon av informasjon til interne og eventuelle eksterne aktører.

Den siste komponenten er 'oppfølging' og beror på en vurdering av hvorvidt den interne kontrollen er til stede, samt hvorvidt den fungerer som forutsatt og er av tilfredsstillende kvalitet. Dersom det avdekkes et behov for korrigerende tiltak er det viktig at dette blir kommunisert til

rett tid og til de rette personer.

Avslutningsvis er det viktig å ha i mente at utformingen av helhetlig risikostyring, herunder intern kontroll, vil variere mellom selskaper og vil avhenge av selskapets virksomhet, størrelse og organisasjonsstruktur. Dog kan det poengteres at dersom én av komponentene i modellene ikke er hensyntatt i selskapet, vil helhetlig risikostyring, herunder intern kontroll, ikke anses å være effektiv og dermed ikke bidra til å redusere risikoen for at selskapets mål ikke innfris til et akseptabelt nivå.

2.3.4 Ansvar for forsvarlig egenkapital og likviditet

Ansvar for forsvarlig egenkapital og likviditet fremgår av asl. §3-4 der ordlyden tilsier at:

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

Bestemmelsen angir et generelt og skjønnsmessig krav til egenkapital og likviditet, der bestemmelsens viktigste funksjon i henhold til Ot.prp. nr. 36 (1993-94, s.68) anses å være:

«[...] en påminnelse og en oppfordring til å foreta fortløpende vurderinger av selskapets økonomiske stilling, og til å iverksette nødvendige tiltak»

Det følger av asl. §3-4 at det er «selskapet» som bærer ansvaret for at kravet til forsvarlig egenkapital og likviditet er oppfylt. Dog fremgår det av asl. §6-12 at forvaltningen av selskapet hører under styret. Følgelig har styret det overordnet ansvaret for at kravet i henhold til asl. §3-4 er oppfylt. Manglende oppfølging kan medføre at styremedlemmer blir erstatningsansvarlig etter asl. §17-1. Det er med andre ord styret som til enhver tid plikter å holde seg orientert om selskapets egenkapital og likviditet. Dette innebærer at styret må forsikre at det foretas fortløpende vurderinger av selskapets økonomiske stilling (Aarbakke mfl., 2020).

Det følger av HR-2016-1440-A (2016) at forsvarlighetsvurderingen må ta utgangspunkt i forholdene slik de fremstår på vurderingstidspunktet. Dette utelukker ikke at forventet fremtidig utvikling kan hensyntas, dersom dette bygger på berettigede forventninger og at det er rimelig å anta at selskapet vil kunne oppnå dette innen rimelig tid. Hyppigheten, samt omfanget, av styrets vurderinger vil i henhold til Ot.prp. nr. 23 (1996-97) avhenge av omstendighetene rundt selskapet. Videre vil den daglige ledelses rapporteringsplikt i henhold til asl. §6-15 være sentral og av betydning når styret skal gjøre opp en mening om hvorvidt egenkapitalen og likviditeten er å anse som forsvarlig (Aarbakke mfl., 2020).

Kravet til forsvarlig egenkapital beror i henhold til forarbeidene på en samlet vurdering av selskapets kapitalgrunnlag samt økonomiske stilling. Vurderingen av hvorvidt selskapet har en forsvarlig egenkapital kan følgelig ikke kun baseres på egenkapitalens størrelse isolert sett. Videre fremgår det at det ved fastsettelse av selskapets egenkapital tas utgangspunkt i selskapets reelle egenkapital og gjeld, ikke de balanseførte verdiene (PwC, 2020). Egenkapitalen er dermed ikke en gitt størrelse, og det er styrets ansvar at de løpende har kontroll på vurderingen av selskapets egenkapital. Det følger av Ot.prp. nr. 23 (1996-97) at dersom egenkapitalen anslås til å være høyere enn den balanseførte egenkapitalen, må dette bero på en forsvarlig vurdering.

Kravet til likviditet omfatter derimot en konkret vurdering av selskapets betalingsevne. Selskapets betalingsevne gir uttrykk for om selskapet evner å betale sine løpende forpliktelser i takt med at de forfaller. En vurdering av selskapets likviditet vil bero på en konkret vurdering av selskapets likviditetsbeholdning samt inn- og utbetalinger (Moen mfl., 2017).

Av asl. §3-4 fremgår det at kravet til forsvarlig egenkapital og likviditet må ses i sammenheng med risikoen ved og omfanget av virksomheten i selskapet. Det følger av rettspraksis at det med «risiko» både siktes til generell markedsrisiko samt spesifikk risiko, også kjent som systematisk- og usystematisk risiko. Av NOU 1996:3 (1996) fremgår det at risiko må ses i forbindelse med omfanget av virksomheten i selskapet, og at kravet til egenkapitalgrunnlaget blant annet vil avhenge av hvorvidt selskapet er særlig risikoutsatt, samt hvor i livssyklusen selskapet befinner seg (Aarbakke mfl., 2020).

Kravet til forsvarlig egenkapital og likviditet bør ses i sammenheng med reglene om handleplikt ved tap av egenkapital etter asl. §3-5 (Larsen mfl., 2013). Styrets handleplikt etter asl. §3-5 er nærmere beskrevet i kapittel 2.2.5 *Handleplikt ved tap av egenkapital*.

2.3.5 Handleplikt ved tap av egenkapital

Styrets handleplikt ved tap av egenkapital fremgår av asl. §3-5, der ordlyden tilsier at:

- [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. 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 tredje punktum, eller slike tiltak ikke lar seg gjennomføre, skal det foreslå selskapet oppløst*

I denne forbindelse kan det påpekes at det den 1. juli 2017 trådte i kraft en lovendring. Tidligere ville handleplikten også inntreffe dersom selskapets egenkapital var blitt mindre enn halvparten av aksjekapitalen. Årsaken til at denne regelen i 2017 ble opphevd er ifølge Prop. 112 L (2016-2017) at det sentrale for aksjeeiere og kreditorer må være hvorvidt et selskap har en forsvarlig egenkapital. Departementet fremhever i denne sammenheng at den tidligere regel vil kunne resultere i at det for enkelte selskaper vil kunne inntreffe en handleplikt til tross for at selskapets egenkapital ikke ville anses for å være lavere enn forsvarlig. I slike tilfeller vil en handleplikt som beskrevet over følgelig kunne resultere i uforholdsmessige økonomiske og administrative byrder for selskapet. Til tross for at en slik regel kan anses å gjøre det lettere for styret å oppdage hvorvidt selskapets egenkapital er lavere enn forsvarlig følger det videre av Prop. 112 L (2016-2017, s.62) at:

«Å knytte styrets handleplikt til en konkret tallstørrelse, kan etter departementets vurdering bli en «sovepute» for styret, ved at det fokuseres på aksjekapitalen fremfor en fortløpende vurdering av om egenkapitalen er forsvarlig. Dette kan medføre at styret agerer for sent til skade for selskapet, dets aksjeeiere, kreditorer mv»

Avslutningsvis velger departementet i Prop. 112 L (2016-2017) å understreke at endringen er ment å tydeliggjøre styrets plikt til å foreta løpende vurderinger.

Med tanke på styrets handleplikt anses det å være essensielt at styret tilegner seg tilstrekkelig kunnskap for å kunne håndtere sitt ansvar, samt sin handleplikt, på en tilfredstillende måte. Alternativt kan styret rådføre seg med selskapets regnskapsfører og/eller revisor. Likevel må det poengteres at det endelige ansvaret fremdeles vil ligge hos styret. Lovbestemmelsen bør ses i sammenheng med styrets forvaltningsansvar etter asl. §6-12, og innebærer en presisering og skjerping av styrets ansvar og plikter i situasjoner der selskapet befinner seg i et økonomisk uføre jf. NOU 1996:3 (Aarbakke mfl., 2020).

Styrets handleplikt etter asl. §3-5 er illustrert trinnvis i figuren under, og anses å tre i kraft dersom kravet til forsvarlig egenkapital og likviditet etter asl. §3-4 ikke anses å være oppfylt.



Figur 6: Styrets handleplikt

Kilde: PwC (2020)

Styrets handleplikt ved tap av egenkapital etter asl. §3-5 anses å inntre på et tidligere tidspunkt enn plikten til å begjære oppbud etter Straffeloven – strl (2005) §407. Dette har til hensikt å hindre at et selskap er tvunget til å begjære oppbud. Det fremgår av asl. §3-5 jf. asl. §6-20 at dersom kravet til forsvarlig egenkapital og likviditet etter asl. §3-4 ikke anses å være oppfylt er styret pålagt «straks» å behandle saken. Styrets handleplikt er ikke begrenset til alene å vurdere situasjonen, innkalle generalforsamlingen samt foreslå eventuell tiltak for generalforsamlingen. I kraft av forvaltningsansvaret jf. asl. §6-12 er styret nemlig også, hvis mulig, pliktig til å iverksette tiltak innenfor styrets kompetanse for å forbedre selskapets økonomiske stilling. Dog begrenser asl. §3-5 første ledd annet punktum styrets spillerom i tid ettersom styret «innen rimelig tid» er pålagt å innkalle generalforsamlingen for å gjøre rede for selskapets økonomiske stilling. Omvendt indikerer bestemmelsen også at styret gis muligheten til å se tiden og situasjonen an. Hva som ligger i begrepet «innen rimelig tid» beror på en konkret vurdering av tiden styret trenger for å kunne foreta en vurdering av den aktuelle situasjonen samt forberede saken for generalforsamlingen. Det kan likevel poengteres at dersom styret innen rimelige tid evner å forbedre selskapets økonomiske stilling, slik at kravet til forsvarlig egenkapital og likviditet etter asl. §3-4 anses å være oppfylt, vil plikten til å innkalle generalforsamlingen falle bort. Av den grunn vil tiltak som styret presenterer for generalforsamlingen ofte bære preg av at det er ønskelig med, eller et krav til, generalforsamlingens medvirken eller at styret trenger et lengre tidsperspektiv for å kunne iverksette eventuelle tiltak (Aarbakke mfl., 2020).

Av asl. §3-5 annet ledd følger det at styret i to ulike tilfeller er pålagt å foreslå selskapet oppløst dersom kravet til forsvarlig egenkapital og likviditet etter asl. §3-4 ikke er oppfylt. Styret er

først og fremst pliktig til å foreslå selskapet oppløst dersom styret er av den holdning at det ikke er grunnlag for å foreslå tiltak på generalforsamlingen som vil bedre selskapets økonomiske stilling. Videre er styret også pliktig til å foreslå selskapet oppløst dersom foreslåtte tiltak ikke lar seg gjennomføre. Dette omfatter både tilfeller der foreslåtte tiltak blir nedstemt på generalforsamlingen, samt vedtatte tiltak som i etterkant viser seg ikke å la seg gjennomføre. Styrets plikt til å foreslå selskapet oppløst etter asl. §3-5 annet ledd skiller seg fra styrets plikt til å begjære oppbud etter straffeloven §407 jf. asl. §6-18. Dersom kravene til å melde oppbud etter straffeloven §407 er oppfylt foreligger det, til forskjell for ovenstående, styret en selvstendig plikt til å begjære oppbud uten å ta dette opp med generalforsamlingen først (Aarbakke mfl., 2020).

Det er imidlertid viktig å bite merke i at generalsamlingen ikke i henhold til asl. §3-5 er pålagt å vedta konkrete tiltak eller beslutte selskapet oppløst. Dog kan dette anses å være nødvendig for generalforsamlingen for å unngå et eventuelt erstatningsansvar etter asl. §3-4 jf. asl. §§17-1 og 19-1. Styret kan heller ikke uten å risikere å bli erstatningsansvarlig innfinne seg med at styrets tiltak eller forslag ikke følges opp av generalforsamlingen. For å slippe erstatningsansvar i et slikt tilfelle må styret trekke seg jf. asl. §6-7 første ledd (Aarbakke mfl., 2020).

2.3.6 Opplysningsplikt

Som øverste ledelsesorgan har styret en opplysningsplikt. Opplysningsplikten pålegger styret å informere henholdsvis myndighetene, generalforsamlingen, aksjonærer, ansatte samt andre om selskapets forhold, herunder økonomiske- og regnskapsmessige forhold (Wesenberg, 2013). Opplysningsplikten er til dels lovfestet og til dels basert på ulovfestet rett.

Dette kapittelet tar først for seg styrets lovfestet opplysningsplikt basert på sentrale lovbestemmelser som fremgår av aksjeloven og regnskapsloven. Av asl. §5-15 fremgår det at styret har en opplysningsplikt ovenfor generalforsamlingen. Det følger av asl. §5-15 at styret plikter å informere generalforsamlingen om forhold som anses å ha en innflytelse på hvorvidt årsregnskapet og årsberetningen bør godkjennes. Styret må i tillegg informere om forhold som kan påvirke bedømmelsen av selskapets økonomiske stilling samt eventuelle saker som aksjonærene må ta stilling til.

Videre fremgår det av rskl. §3-5 første ledd at styret også har en opplysningsplikt overfor omverden i form av at styret plikter å avgi årsregnskap samt eventuelt årsberetning. Dersom selskapene plikter å avgi årsberetning vil vilkårene for styrets informasjonsplikter følge av rskl. §3-3a til §3-3d. Kravene til styremedlemmene anses de seneste årene for å være skjerpet. Dette

har medført at undersøkelsesplikten til styremedlemmer har økt, i tillegg til at det i dag forventes at styremedlemmer har større innsikt i regnskapsreglene enn tidligere (Levorsen, 2010). Det følger av rskl. at små foretak ikke er pliktig til å avgi årsberetning. Likevel følger det av rskl. §4-5 jf. §3-2 og §7-46 at små foretak også er pliktig å informere om usikkerhet knyttet til fortsatt drift om aktuelt. Til forskjell fra andre selskaper er små selskaper pliktig til å opplyse om dette i note, hvorimot større selskaper både er pålagt å opplyse om usikkerhet knyttet til fortsatt drift i både note og årsberetning.

Videre følger det av rettspraksis, samt juridisk teori, at tilbakeholdt informasjon om selskapets økonomiske stilling kan anses for å være et brudd på aktsomhetsnormen etter asl. §17-1 første ledd. Dette avhenger dog av at det må være sannsynlig at selskapet ikke vil kunne oppfylle sine forpliktelser. For at et styremedlem skal kunne holdes personlig ansvarlig etter asl. §17-1 første ledd, må vedkommende først og fremst ha opptrådt i egenskap av å være et styremedlem. I tillegg må vedkommende kunne bebreides for at selskapets medkontrahent ikke ble informert om selskapets sviktende økonomi. Et ansvar som beskrevet over forutsetter dog at styret er pålagt en opplysningsplikt overfor selskapets medkontrahenter (Majala, 2018; Wesenberg, 2013).

At et styre er pålagt en opplysningsplikt overfor selskapets medkontrahenter følger ikke direkte av lovgivningen. Det kan likevel argumenteres for at styret til en viss grad har en slik opplysningsplikt i kraft av at styret representerer selskapet utad jf. asl. §6-30. Videre følger det av rettspraksis at en plikt til å informere selskapets medkontrahenter om selskapets sviktende økonomi kan utledes av den alminnelige lojalitetsplikten. Dette legges til grunn i HR-2017-2375-A (2017, pkt.34) der det kommer til uttrykk at en slik opplysningsplikt antas å følge av «[...] det alminnelige ulovfestede kravet om aktsomhet og lojalitet mellom kontraktsparter». Høyesterett viser i denne dommen også til Rt-1988-1078 (1988) der det i tillegg fremgår at «[...] kravet til aktsomhet og lojalitet må gjelde ikke bare ved stiftelsen av [...] forpliktelsen, men så lenge forpliktelsen består».

Til tross for at en plikt til å opplyse om selskapets sviktende økonomi kan hevdes å følge av den alminnelige lojalitetsplikten, innebærer et brudd på kravet til aktsomhet og lojalitet mellom kontraktsparter ikke nødvendigvis at styret kan ilegges et personlig ansvar. Dette skyldes at det er selskapet, og ikke styret, som står i et direkte kontraktsforhold med selskapets medkontrahenter. Uttrykt på en annen måte opptrer styret på vegne av selskapet, med unntakelse av de saker som inngår i den daglige ledelse jf. asl. §6-32. Styret er altså ikke å anse som en selvstendig part i kontraktsforholdet. Dette utdypes i HR-2017-2375-A (2017, pkt.38) der Høyesterett uttrykker at:

«[...] det ikke gjelder et én-til-én-forhold mellom selskapets kontraktsrettslige informasjonsplikt og ledelsens personlige ansvar overfor den kreditoren som måtte lide et tap som følge av at selskapets informasjonsplikt ikke er etterlevd»

Dette er med til å indikere at et brudd på selskapets informasjonsplikt ikke er ensbetydende med at styret kan holdes personlig ansvarlig. Videre fremgår det av samme dom at Høyesterett legger til grunn at:

«[...] det personlige ansvaret for ledelsen etter aksjeloven §17-1 for kreditortap som følge av unnlatt varslingsplikt, ikke nødvendigvis rekker like langt som den kontraktsrettslige varslingsplikten for selskapet»
(HR-2017-2375-A, 2017, pkt.39)

Uttrykk på en annen måte indikerer Høyesterett at et selskap kan ha forsømt sin informasjonsplikt uten at styret kan holdes personlig ansvarlig. Styret kan følgelig ikke ilegges et personlig erstatningsansvar etter asl. §17-1 første ledd med mindre vedkommende har opptrådt uaktsom i egenskap av å være styremedlem samt kan bebreides for at selskapets medkontrahent ikke ble informert om selskapets sviktende økonomi.

Tidligere har det vist seg at insolvens har vært å anse som et vilkår for at opplysningsplikten skulle tre i kraft. Dette er dog ikke lengre tilfellet og i HR-2017-2375-A (2017, pkt.20) fremgår det at:

«Høyesterettspraksis utelukker ikke at plikten til å informere om svikt i selskapets økonomi vil kunne inntre før selskapet er insolvent – den snarere bekrefter at det vil kunne inntre ansvar også før insolvenstidspunktet»

Dog fremgår det av dommen at insolvens gjerne er utgangspunktet for varslingsplikten. I tillegg vil det i situasjoner der et selskap faktisk er insolvent, også ofte være enklere å bevise at et styremedlem uaktsomt har tilbakeholdt informasjon. Dette underbygges av juridisk litteratur der det lyder som følger:

«Dersom man vet at selskapet er insolvent (eller burde vite dette) og at konkurs er en ikke usannsynlig utvei, bør man ikke kjøpe på kreditt. Det skal derfor i en slik situasjon ikke så meget til før tillitsmenn som kontraherer på vegne av selskapet, pådrar seg personlig ansvar dersom de ikke gjør medkontrahenten kjent med selskapets stilling»

(Ro, 1994)

Tidspunktet for nårtid opplysningsplikten trer i kraft beror på en konkret vurdering, der styret til en viss grad anses å ha en påvirkningskraft. HR-2017-2375-A (2017) gir noen holdepunkter som kan være hjelpelig i beslutningen om tidspunktet der selskapets medkontrahenter skal informeres om selskapets sviktende økonomi. Først og fremst fremgår det av dommen at det ikke foreligger noen opplysningsplikt dersom ledelsen bygger på et forsvarlig avklart grunnlag om at selskapet er solvent. Videre fremgår det av dommen at selskapet tilegnes «*et visst strategisk arbeidsrom*» under den forutsetning at selskapet benytter tiden til å forsøke å redde virksomheten. Dette muliggjør at ledelsen kan operere «*i det stille*», hvilket anses å være fordelaktig. Avslutningsvis fremgår det at det nødvendigvis ikke foreligger en opplysningsplikt overfor selskapets medkontrahenter til tross for at selskapet er insolvent. Dette forutsetter dog at det har foreligget:

«[...] *et realistisk håp om å kunne redde selskapet fra konkurs, selskapets ledelse arbeidet aktivt og lojalt med dette for øyet og kastet kortene innen rimelig tid*»

(HR-2017-2375-A, 2017, pkt.42)

2.3.7 Kommunikasjon med revisor

God kommunikasjon mellom styret og revisor anses å være av stor viktighet for både styret og revisor i utførelsen av deres respektive arbeid (Abrahamsen & Thorsby, 2008). Det er likevel ikke noe ensidig svar på hva som ligger i begrepet «*god kommunikasjon*». Videre anses det å være styret, og spesielt styrelederen, sitt ansvar at det etableres en god kommunikasjon mellom styret og revisor. Revisor er kun å anse som et kontrollledd og styrets forlengede arm (V. Andersen mfl., 2015). Kommunikasjon fra revisor sin side benyttes likevel for å ansvarliggjøre styret, samt minne styret på konsekvensene ved ikke å ivareta sitt ansvar jf. revl §9-5 (PwC, 2020).

Det fremgår av asl. §7-5a første ledd at styret er pålagt å ha et årlig møte med revisor der den daglige ledelse ikke er til stede. Dette vil også være gjeldende i tilfeller der daglig leder i tillegg er styremedlem. Tidligere fremgikk denne plikten av revisorloven, men fra 1. januar 2021 er denne plikten blitt flyttet til aksjeloven for å understreke at det er styret sin plikt og ikke revisors. Møteformen fremgår videre av asl. §7-5a fjerde ledd der det følger at møtet enten skal gjennomføres som et fysisk- eller et elektronisk møte. I asl. §7-5a fjerde ledd er det ytterligere spesifisert at revisor i utgangspunktet skal delta på møtet på samme måte som styremedlemmene. Dog er det verdt å bite merke i at kravet etter første ledd ikke er gjeldene for små selskaper etter rskl. §1-6 jf. asl. §7-5a tredje ledd. I denne forbindelse er det også viktig å poengtere at revisor etter den nye revisorloven ikke lenger er pålagt å opplyse i revisjonsberetningen dersom

møtet ikke er avholdt (Prop. 37 LS, 2019–2020).

Som regel er det naturlig at den daglige ledelse deltar i slike møter, ettersom den daglige ledelse kan komme med innspill sett fra et administrativt perspektiv. Det følger dog av NOU 2008:16 (2008, s.10) at formålet med lovgivningen er å:

«[...] styrke styrets oppmerksomhet rundt regnskapsavleggelsen og å bidra til at styret og revisor avdekker mislighetstilfeller hvor rapporteringen fra daglig leder til styret er mangelfull eller misvisende»

Det vil følgelig ikke være hensiktsmessig at den daglige ledelsen deltar på et slikt møte. Et lovkrav som pålegger styret og revisor å ha et møte uten den daglige ledelse vil følgelig resultere i at spørsmål vedrørende en mistenkeliggjøring av den daglig ledelse vil bli unngått (NOU 2008:16, 2008).

Videre fremgår det av asl. §7-5a andre ledd at formålet med møtet mellom styret og revisor er at:

«[...] styret og revisor drøfter sentrale regnskapsmessige forhold og andre forhold som revisor mener styret bør informeres om, herunder regnskapsmessige forhold der revisor ser vesentlige svakheter og mangler ved de vurderingene den daglige ledelsen har gjort»

Av NOU 2008:16 (2008) følger det at en uttømmende liste over hva møtet skal omfatte ikke anses å være hensiktsmessig. Det fremgår derimot at det hellere bør utvikles en «beste praksis» gjennom veiledninger og anbefalinger om foretaksstyring og revisjon. Asl. §7-5a andre ledd har mange likhetstrekk med revl. §9-5, der det fremgår at revisor er pålagt å:

«[...] kommunisere skriftlig til styret om alle forhold som er fremkommet ved revisjonen og som styret bør gjøres kjent med for å kunne ivareta sitt ansvar og oppgaver»

Videre er det i denne forbindelse verdt å notere seg at styret plikter å følge opp disse forholdene. Dersom styret ikke iverksetter tiltak for å rette på forholdene kan revisor være pliktig til å trekke seg fra revisjonsoppdraget jf. revl. §9-6.

Avslutningsvis fremgår det av forarbeidene at styret sin bruk av revisors arbeid kan være til hjelp for styret ved styrets etterlevelse av sitt forvaltnings- og tilsynsansvar. Dette underbygges videre i NOU 2008:16 (2008, s.50) der det fremgår at: *«[...] styret bør skaffe seg innblikk i revisors arbeid og vurderinger»*. Revisor vil i kraft av sitt lovpålagte arbeid gjennomføre en

rekke oppgaver som kan anses for å være av høy relevans for styret, ettersom styret og revisor har overlappende ansvarsområder. Å benytte seg av av revisors kunnskap, kompetanse og revisjonshandlinger vil følgelig være et godt hjelpemiddel for styret i å oppfylle deres plikter og ansvar.

2.4 Styremedlemmers erstatningsansvar

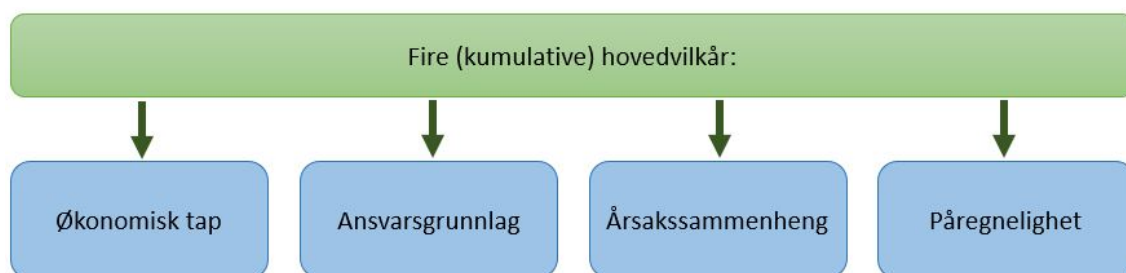
Styrets erstatningsansvar er hjemlet i asl. §17-1 første ledd. I henhold til HR-2017-2375-A (2017, pkt.25) anses denne bestemmelsen for å være «[...] en særlig regulering av den alminnelige erstatningsrettslige culpanormen». Det er likevel viktig å poengtere at styremedlemmer i utgangspunktet ikke kan illegges et erstatningsansvar dersom generalforsamlingen har truffet en beslutning om ansvarfrihet jf. asl. §17-5.

Ordlyden i asl. §17-1 første ledd tilsier at:

«Selskapet, aksjeeier eller andre kan kreve at [...] styremedlem [...] erstatter skade som de i den nevnte egenskap forsettlig eller uaktsomt har voldt vedkommende»

Vilkåret om at et styremedlem må ha opptrådt i «den nevnte egenskap» forutsetter at vedkommende må ha opptrådt i egenskap av å være styremedlem. Hvorvidt et styremedlem kan holdes ansvarlig beror med andre ord på en konkret vurdering med utgangspunkt i oppgavene og ansvaret som styret er pålagt i henhold til vedtekter og lov, herunder asl. §§6-12, 6-13, 3-4 og 3-5.

Av ulovfestet rett fremgår det fire kumulative vilkår for erstatning, hvilket er illustrert i figuren under. Uttrykt på en annen måte må samtlige vilkår være oppfylt før et styremedlem kan idømmes et personlig erstatningsansvar. Med mindre annet fremgår av teksten, bygger vilkårene for erstatning på Bergstrøm (2018).



Figur 7: Kumulative vilkår for erstatningsplikt
Egen utarbeidet figur

Først og fremst stilles det krav til at saksøker må ha lidt et økonomisk tap som skal kunne måles i pengeverdi. Hovedregelen i Skadeserstatningsloven – skl (1969) §4-1 tilsier at det i utgangspunkt er skadelidtes individuelle tap som må legges til grunn. Dersom saksøker har lidt et økonomisk tap som kan kreves erstattet, vil utgangspunktet være at skadevolder er pliktig til å dekke hele tapet.

Deretter stilles det i henhold til ulovfestet rett krav til at det må foreligge et individuelt ansvarsgrunnlag. Dette innebærer at det må påvises et ansvarsgrunnlag i forhold til hvert enkelt styremedlem. Ordlyden i asl. §17-1 (1) tilsier at et styremedlem må ha voldt skaden forsettlig eller uaktsomt i utførelsen av sitt styreervert for at styremedlemmet kan anses for å være ansvarlig. Dersom styremedlemmet ikke har opptrådt forsettlig eller uaktsomt kan styremedlemmet med andre ord ikke illegges ansvar. Uttrykt på en annen måte kreves det i henhold til asl. §17-1 at det må foreligge et skyldansvar, også kjent som et culpa-ansvar. Videre er det viktig å ha i mente at det å drive et aksjeselskap innebærer økonomiske risikoer. Et selskap kan dermed ikke kreve erstatning for tap som skyldes forhold som tilhører de forretningsmessige risikoene (Aarbakke mfl., 2020).

Av straffeloven §22 første ledd følger det at et individ opptrer forsettlig dersom individet:

- «[...] begår en handling som dekker gjerningsbeskrivelsen i et straffebud:*
- a) med hensikt,*
 - b) med bevissthet om at handlingen sikkert eller mest sannsynlig dekker gjerningsbeskrivelsen,*
eller
 - c) holder det for mulig at handlingen dekker gjerningsbeskrivelsen, og velger å handle selv om det skulle være tilfellet»*

Videre er det presisert i strl. §22 andre ledd at: *«Forsett foreligger selv om lovbryteren ikke er kjent med at handlingen er ulovlig, jf. strl. §26».*

Et individ opptrer derimot, i henhold til strl. §23, uaktsomt dersom individet:

- «[...] handler i strid med kravet til forsvarlig opptreden på et område, og som ut fra sine personlige forutsetninger kan bebreides [...]»*

I henhold til asl. §17-1 stilles det med andre ord ikke krav til at styremedlemmet må ha opptrådt grovt uaktsomt. Erstatningsplikten inntreffer allerede dersom styremedlemmet opptrer

simpelt uaktsomt. I vurderingen av hvorvidt det foreligger skyldansvar anses det for å være sentralt å drøfte hvorvidt styremedlemmet har utført styrearbeidet i samsvar med lovens krav til forvaltning og tilsyn ettersom en forsømmelse kan utgjøre et ansvarsgrunnlag. I skyldvurderingen bør det også tas hensyn til hvorvidt styremedlemmet har brutt ulovfestede plikter som for eksempel styrets taushetsplikt og lojalitetsplikt (Aarbakke mfl., 2020). I denne sammenheng kan det trekkes frem et sitat fra HR-2016-1440-A (2016, pkt.41), som lyder som følger:

«Ved vurderingen av om vilkårene etter § 17-1 er oppfylt, må det tas utgangspunkt i om [...] styreleder har overtrådt de plikter som objektivt sett gjelder for vedkommende. Der disse pliktene er overtrådt, vil det være en presumsjon for at vedkommende har opptrådt uaktsomt [...]»

Det tredje kravet som må foreligge før et styremedlem kan anses for å være erstatningsansvarlig er kravet til årsakssammenheng. Kravet innebærer at styremedlemmet må kunne bebreides for skadelidtes økonomiske tap. Det sentrale er med andre ord å bevise det faktum at styremedlemmet ikke har utført styrearbeidet i samsvar med lovgivningen og at dette er årsaken til den skadelidtes økonomiske tap. I den forbindelse anses det å være nærliggende å trekke inn «betingelseslæren». Det følger av betingelseslæren at hvorvidt årsakssammenheng foreligger beror på en vurdering av hvorvidt tapet likevel ville ha oppstått dersom styremedlemmet ikke hadde utvist skyld.

Det fjerde og siste kravet omfatter at det må foretas en vurdering av hvorvidt styremedlemmet var innforstått med, eller burde ha vært innforstått med, at en slik handling eller unnlattelse av handling ville kunne resultere i den skadelidtes økonomiske tap. Med andre ord må det foretas en vurdering av om det foreligger en adekvat årsakssammenheng. Kravet til adekvat årsakssammenheng, også omtalt påregnelighet, anses som regel å være oppfylt ettersom et normalt aktsomt styremedlem trolig må være innforstått med at et økonomisk tap vil kunne oppstå dersom styrearbeidet ikke utføres i samsvar med lovens krav.

Som tidligere nevnt kan styremedlemmer bli dømt erstatningsansvarlig dersom de ovennevnte fire vilkår er oppfylt. Å påta seg en styrerolle kan følgelig koste dyrt dersom noe går galt. God dokumentasjon og gode rapporteringsrutiner, i tillegg til et årshjul som forsikrer at styret behandler essensielle saker, anses av den grunn for å være særdeles viktig for et styremedlem (PwC, 2020). I denne sammenheng kan det fremheves at et erfarent styremedlem, som åpenbart har god kjennskap til lovgivningen, lettere vil kunne bli stilt til ansvar enn en «menigmann»

(Levorsen, 2010). Videre forventes det at et styremedlem har de kvalifikasjoner som trengs for å påta seg et styreverv. Her anses et styremedlem selv å være ansvarlig for å tilegne seg den kunnskap og informasjon som trengs for å kunne utføre sitt arbeid på en tilfredstillende måte. I henhold til PwC (2020) kan et styremedlem i praksis ikke fri seg fra et erstatningsansvar selv om vedkommende:

- [1] *Ikke hadde tilstrekkelig tid til å følge opp vervet.*
- [2] *Mangler innsikt i forretningsførsel, regnskapsregler, aksjelovgivningen eller annen relevant kompetanse.*
- [3] *Selv føler at egen innflytelse over styrets beslutninger var begrenset.*
- [4] *Ikke mottok tilstrekkelig informasjon– om de burde ha etterlyst den*
- [5] *Har delegert oppgaven til underordnede*

I tillegg er det også viktig å ha i mente at styreansvaret er solidarisk, hvilket innebærer at den skadelidte selv kan velge hvem av de ansvarlige styremedlemmene vedkommende ønsker å rette kravet mot. Et styremedlem kan følgelig ikke frifinnes for et eventuelt erstatningskrav basert utelukkende på at styrets øvrige medlemmer også burde vært saksøkt (Levorsen, 2010). Den saksøkte kan dog selv velge å saksøke andre styremedlemmer som vedkommende mener er medansvarlige og dermed trekke de inn i saken jf. Tvisteloven – tvl (2005) §15-2 annet ledd. Solidaransvaret fremgår av skl. §5-3 første ledd der ordlyden tilsier at «*Flere som plikter å betale erstatning for samme skade, svarer en for alle og alle for en*». Bestemmelsen indikerer i tillegg at det styremedlemmet som har utbetalt en eventuell erstatning kan kreve regress fra styrets øvrige medlemmer som er å bebreide (Aarbakke mfl., 2020).

De strafferettslige konsekvensene av lovbrudd fra styremedlemmers side fremgår av asl. §19-1 første ledd der ordlyden tilsier at et:

«[...] medlem av styret [...] som forsettlig eller uaktsomt overtrer bestemmelse gitt i eller i medhold av loven her, straffes med bøter eller under skjerpene forhold med fengsel i inntil ett år»

Asl. §17-2 jf. skl. §§5-1 til 5-2 åpner likevel opp for at et styremedlem sitt erstatningsansvar kan lempes eller i enkelte tilfeller falle helt bort. Til gjengjeld fremgår det av rettspraksis at terskelen for lemping av styremedlemmer sitt erstatningsansvar anses for å være høy.

Avslutningsvis er det verdt å poengtere at dersom et styremedlem ønsker å trekke seg fra styret vil det være viktig å melde fra til Brønnøysund. Dersom vedkommendes rolle som styremedlem ikke fjernes fra Brønnøysund, er vedkommende i realiteten fremdeles å anse som en del av styret. I denne forbindelse er det verdt å bite merke i at et styremedlem også anses å være ansvarlig i opptill fem år etter at vedkommende trer ut av styret jf. asl. §§19-1 og 19-2. Dette gjelder likevel kun beslutninger truffet samt handlinger begått av vedkommende i perioden vedkommende har vært styremedlem. For blant annet Skattemyndighetene gjelder andre og lengre foreldelsesfrister (Styreforeningen & Spigseth, 2021).

3 Metodetilnærming

Formålet med studien er å beskrive styrelederens og styremedlemmers kjennskap til styrets ansvar og plikter etter norsk lovgivning i henholdsvis små- og mellomstore foretak. Følgelig vil denne studien bygge på en samfunnsvitenskapelig metode, hvilket kjennetegnes ved at det gjennomføres en studie der det samles inn data som sier noe om hvordan virkeligheten er (Johannessen mfl., 2004).

Det fremgår av Jacobsen (2005) at en undersøkelsesprosess består av åtte faser. Dette avsnittet vil følgelig ta for seg en gjennomgang av undersøkelsesprosessens åtte faser, ettersom disse danner grunnlaget for studien. Med mindre annet fremgår i teksten vil dette kapittelet være basert på Jacobsen (2005). Avslutningsvis vil begrensninger knyttet til studiens metodetilnærming presenteres.

3.1 Utvikling av problemstilling

Første fase i undersøkelsesprosessen er å utvikle en problemstilling. Problemstillingen skal både vise til hva selve studien skal forsøke å besvare, samt danne grunnlaget for undersøkelsesprosessen videre (Johannessen mfl., 2004).

Studiens problemstilling er i løpet av undersøkelsesprosessen blitt justert, endelig problemstilling lyder som følger:

«En analyse av styrelederens og styremedlemmers kjennskap til styrets ansvar og plikter etter norsk lovgivning i henholdsvis små- og mellomstore foretak»

For å kunne besvare problemstillingen på en hensiktsmessig måte er problemstillingen, som påpekt i kapittel 1.2 *Problemformulering*, brutt ned i ulike aspekter av styrets ansvar og plikter. Ved å analysere og drøfte hvert aspekt anses det for å være mulig å konkludere på studiens problemstilling.

Ved valg av problemstilling skilles det i Jacobsen (2005) mellom en beskrivende og en forklarende problemstilling, samt en klar og en uklar problemstilling. Med det sagt anses overgangen mellom de ulike kategoriene som regel for å være glidende

Ut i fra ordlyden anses problemstillingen i utgangspunktet for å være beskrivende. Dette fordi formålet med studien er å tilegne en formening om styrelederens og styremedlemmers kjennskap til styrets ansvar og plikter i henhold til norsk lovgivning. Til tross for at problemstillingen fremstår som beskrivende vil studien likevel være åpen for at eventuelle årsakssam-

menhenger blir avdekket. Videre anses problemstillingen for å være delvis klar og delvis uklar. At problemstillingen til dels anses for å være klar begrunnes med at det på forhånd foreligger en viss kunnskap omkring temaet. Samtidig anses problemstillingen også til en viss grad for å være uklar ettersom studien åpner opp for at ny kunnskap kan genereres.

Avslutningsvis er det i utarbeidelsen av studiens problemstilling viktig å gjøre seg en formening om hvorvidt empiriske funn gjort i studien skal kunne generaliseres. Dette anses ikke å være mulig i denne sammenheng ettersom hele populasjonen ikke er undersøkt, samt at utvalget ikke kan anses for å være representativt for populasjonen.

3.2 Undersøkellesdesign

Andre fase i undersøkelsesprosessen er å utforme et undersøkelsesdesign som passer til problemstillingen. Ved valg av undersøkelsesdesign skilles det ofte mellom en induktiv- og deduktiv tilnærming, i tillegg til at det også ofte skilles mellom et intensivt og ekstensivt undersøkelsesdesign.

Denne studien anses hovedsakelig for å ha en induktiv tilnærming. Dette skyldes at det i studien tas utgangspunkt i empiri som kan lede til en mulig teori, hvilket står i motsetning til deduktiv tilnærming. Med det sagt har forskerne på forhånd en generell antakelse om at styreledere og styremedlemmer i mellomstore selskaper muligens har større bevissthet omkring styreansvaret enn styreledere og styremedlemmer i små selskaper. I tillegg har forskerne på forhånd også en generell antakelse om at styreledere muligens har større bevissthet omkring styreansvaret enn styremedlemmer. Det kan følgelig argumenteres for at studien til en viss grad også har en deduktiv tilnærming, ettersom funnene i studien trolig kan indikere hvorvidt de generelle antakelsene kan bekreftes eller avkreftes.

Ved valg av undersøkelsesdesign skilles det, som påpekt tidligere, også ofte mellom et intensivt og et ekstensivt undersøkelsesdesign. Kort beskrevet går et intensivt undersøkelsesdesign i dybden av det som er ønskelig å undersøke, hvorimot et ekstensivt undersøkelsesdesign vil gå mer i bredden. Et undersøkelsesdesign er som regel ikke enten intensivt eller ekstensivt, ettersom det ofte er ønskelig å både gå i bredden og i dybden for å få et så nøyaktig resultat som mulig. Dog vil en studie i praksis som regel kunne betegnes for å være mer intensivt enn ekstensivt, eller omvendt. På grunn av studiens omfang og tidsbegrensing anses det for å være mer hensiktsmessig å undersøke relativt få enheter fremfor relativt mange. Begrunnelsen for dette er at det er ønskelig å få en dybdeinnsikt i styrelederens og styremedlemmers bevissthet omkring sitt styreansvar, fremfor å undersøke så mange enheter som mulig. Av denne grunn er

denne studien ansett for å være mer intensivt enn ekstensivt.

Med et intensivt undersøkelsesdesign er det ofte mest hensiktsmessig å velge et casestudie. Begrunnelsen for dette er at det ved bruk av et casestudie i henhold til Robert K. Yin er mulig å få frem sammenhengen mellom en kontekst og et fenomen (Yin, 2014).

I denne studien anses et komparativt casestudie for å være mest hensiktsmessig. Dette begrunnes med at det i studien er ønskelig å foreta en analyse av styrelederens og styremedlemmers kjennskap til styrets ansvar og plikter etter norsk lovgivning i henholdsvis små- og mellomstore foretak. Videre baseres studien på dybdeintervju av ulike styreledere og styremedlemmer fra ulike bedrifter, i tillegg til at det under intervjuene vil være naturlig å foreta en observasjon av informantenes kroppsspråk og stemmeleie. Bruk av direkte observasjon anses i studien for å være fordelaktig i kombinasjon med intervjuer, ettersom det kan være med til å avdekke hvorvidt det er samsvar mellom det informantene sier verbalt og det de uttrykker med sitt kroppsspråk og stemmeleie.

3.3 Metodevalg

Tredje fase av undersøkelsesprosessen dreier seg om valg av metode. I samfunnsvitenskapelig metodelitteratur skiller det mellom kvantitative- og kvalitative metodetilnæringer. I denne sammenheng er det først og fremst studiens problemstilling som er avgjørende for hvilken metodetilnærming som bør anvendes. Dog vil studiens omfang og tidsbegrensning også kunne ha en påvirkning.

Ian Dey forklarer forskjellen mellom kvantitativ og kvalitativ metode på følgende måte:

«Mens kvantitative data opererer med tall og størrelser, opererer kvalitative data med meninger. Meninger er formidlet i hovedsak via språk og handlinger»

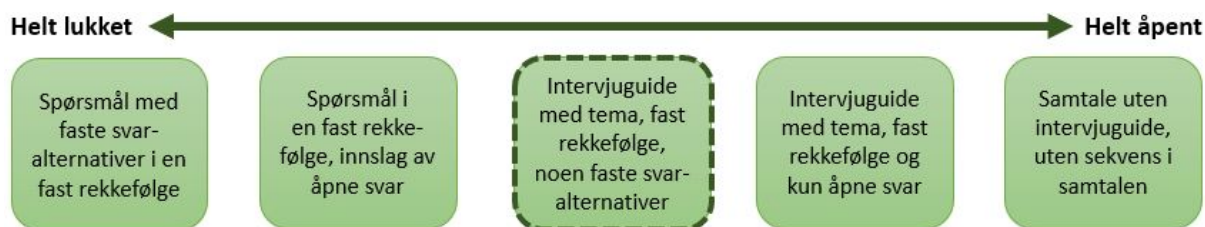
(Jacobsen, 2005, s.126)

En studie kan anses for å ha en ren kvalitativ eller en ren kvantitativ metodetilnærming, men en studie kan også anses for å ha en kombinasjon av både kvalitativ og kvantitativ metodetilnærming. Denne studien anses for å ha en ren kvalitativ metodetilnærming, ettersom studien baserer seg på intervjuer, der informantene gjennom intervju formidler sine meninger og erfaringer omkring styrets ansvar og plikter.

3.4 Datainnsamling

Fjerde fase i undersøkelsesprosessen omhandler datainnsamling. Valg av datainnsamlingsmetode anses for å være helt essensielt, ettersom det vil kunne påvirke studien, herunder studiens pålitelighet og troverdighet.

Ved valg av datainnsamlingsmetode skilles det mellom primær- og sekundærdata. Primærdata er data innsamlet og analysert av studiens forskere med den hensikt å svare på studiens problemstilling, hvorimot sekundærdata er data innsamlet og analysert av andre. Denne studien vil være basert på primærdata, ettersom det i denne studien er intervju, herunder observasjon, som er ansett for å være de mest egnede datainnsamlingsmetodene for studiens problemstilling. Et intervju defineres av Steinar Kvale som en samtale med henholdsvis en struktur og et mål (Kvale mfl., 1997). Videre fremgår det av Jacobsen (2005) at strukturen til et intervju kan variere, hvilket er avbildet i nedenstående figur.



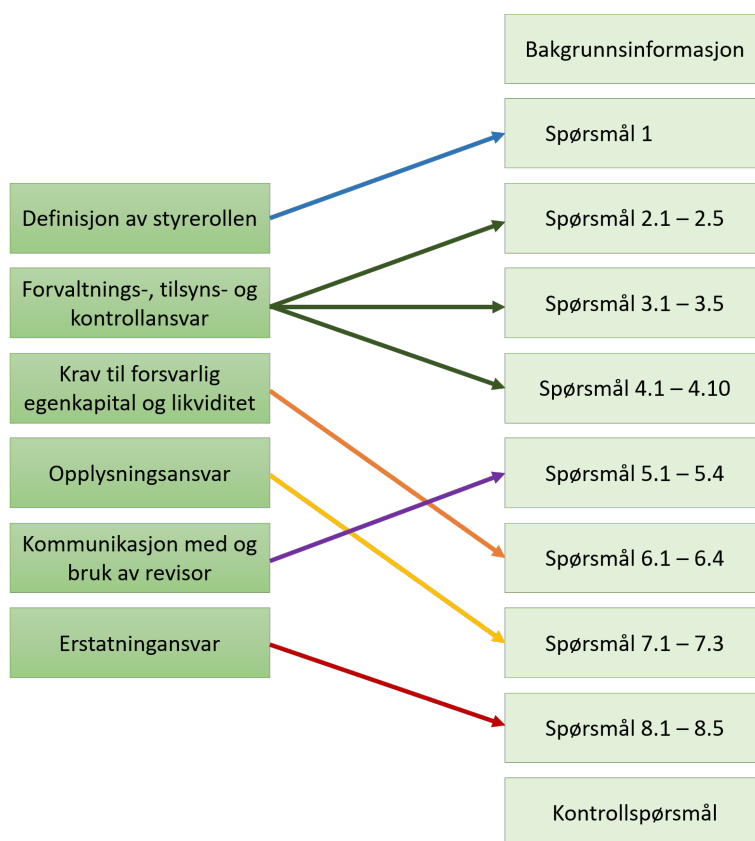
Figur 8: Grader av strukturering av et intervju

Kilde: Jacobsen (2005)

Denne studie anses for å være basert på delvis strukturerte intervjuer, hvilket betyr at intervjuene hverken anses for å være helt lukket eller helt åpne. Dette er illustrert med stiplet linje i ovenstående figur. At intervjuene til en viss grad anses for å være strukturerte kommer til uttrykk ved at intervjuene bygger på en intervjuguide der tema, spørsmål og rekkefølge er fastlagt på forhånd. Videre vil enkelte spørsmål også i større grad anses for å være strukturerte, ettersom det foreligger faste svaralternativer som henholdsvis «ja» og «nei». På den andre siden anses intervjuene til en viss grad for å være åpne i den forstand at flere spørsmål vil være åpne spørsmål. Her vil det være opp til den enkelte informant hvordan vedkommende ønsker å besvare spørsmålene. Bruken av delvis strukturerte intervjuer anses i denne studien for å være hensiktsmessig, ettersom delvis strukturerte intervjuer balanserer fleksibilitet og standardisering på en god måte.

Som nevnt over er studien basert på delvis strukturerte intervjuer der intervjuene bygger på en intervjuguide. Intervjuguiden består av adskillige spørsmål, og tar sikte på å innhente

informasjon som muliggjør at de ulike aspektene av styrets ansvar og plikter kan analyseres og drøftes, i tillegg til at konklusjoner kan trekkes. Intervjuene innledes med biografiske spørsmål, herunder spørsmål knyttet til informantenes bakgrunn, etterfulgt av spørsmål knyttet til hvert ansvarsområde. Under hvert ansvarsområde er det innledningsvis blitt stilt åpne generelle spørsmål, hvorefter det er blitt stilt spørsmål som er direkte knyttet til lovgivningen og/eller veiledende standarder. Spørsmålene knyttet til lovgivningen og/eller veiledende standarder er en blanding av åpne og lukkede undersøkende spørsmål. Avslutningsvis er informantene blitt stilt et kontrollspørsmål med det formål å avdekke hvorvidt informantene har lest seg opp på styrets ansvar på forhånd. Dette vil i så tilfelle kunne ha en innvirkning på dataen innsamlet og vil følgelig bli hensyntatt i analyse og tolkning av data. Nedenstående figur illustrerer sammenhengen mellom intervju spørsmålene og de ulike aspektene av styrets ansvar og plikter.



Figur 9: Sammenhengen mellom intervju spørsmålene og de ulike aspektene av styreansvaret

3.5 Utvalg

Femte fase i undersøkelsesprosessen dreier seg om utvelgelse av informanter og tar for seg en beskrivelse av utvalget, samt fremgangsmåten for hvordan informantene er valgt.

Populasjonen anses for å være de individer som studien ønsker å kunne si noe om, og kan i dette tilfelle defineres som antall styreledere og styremedlemmer i små- og mellomstore norske aksjeselskaper, med unntak av de styreledere og styremedlemmer som faller inn under avgrensningene gjort i studien. Det fremgår av Statistisk sentralbyrå (2021) at det per 8.mars 2021 totalt er omtrent 660.000 styremedlemmer i norske aksjeselskaper. Likevel finnes det ikke noen eksakte tall som hensyntar avgrensningene gjort i denne studien. På bakgrunn av at studien tar for seg et relativt lite utvalg anses det som lite hensiktsmessig å spekulere nærmere rundt studiens populasjon.

Utvalgsstørrelsen definerer derimot hvor mange informanter som skal delta i studien. I dette tilfellet anses utvalgsstørrelsen for å være antall styreledere og styremedlemmer som skal intervjues. Det kan være vanskelig på forhånd å definere hvor stor utvalgsstørrelsen bør være. Det fremgår likevel av samfunnsvitenskapelig metodelitteratur at det i teorien bør utføres intervjuer så lenge dette bidrar med ny informasjon (Johannessen mfl., 2004). Utvalgsstørrelsen vil dog i dette tilfellet være begrenset av studiens omfang, samt tidsbegrensning. Utvalgsstørrelsen er av den grunn i utgangspunktet blitt begrenset til 12 informanter, hvilket resulterer i at studien ikke kan generaliseres.

Når det kommer til fremgangsmåten for hvordan informantene velges, kan det overordnet sett skilles mellom tilfeldig- og strategisk utvelging. I denne studien er det gjort bruk av strategisk utvelging. Dette skyldes at det allerede på forhånd var bestemt at styreledere og styremedlemmer i norske aksjeselskaper skulle utgjøre målgruppen som studien skulle rettes mot for å innsamle nødvendige data. Videre er informantene valgt ut basert på en skjønnsmessig utvelging, der det hovedsakelig er valgt informanter med et styreverv i et selskap lokalisert på Sørlandet.

Utvelgelsen av informanter er i studien videre basert på to dimensjoner. Først og fremst anses det for å være formålstjenlig at halvparten av informantene er henholdsvis styreledere og styremedlemmer, ettersom dette vil være med til å belyse hvorvidt styrets bevissthet omkring sitt styreansvar varierer mellom styreledere og styremedlemmer. Samtidig anses det også for å være formålstjenlig at halvparten av informantene er fra styrer i henholdsvis små- og mellomstore norske aksjeselskaper, ettersom dette kan være med til å indikere hvorvidt styrets bevissthet

omkring sitt styreansvar varierer mellom styre i små- og mellomstore bedrifter. I tillegg til førnevnte er det i utvelgelsen, som tidligere påpekt, også stilt krav til at styrene besto av mer enn et styremedlem samt at informantene ikke sto oppført som daglig leder i virksomheten.

Videre er det erfart at styreledere og styremedlemmer i praksis ofte har flere styreverv, hvilket anses å kunne ha en innvirkning på styrets bevissthet omkring sitt styreansvar. Grunnet forskernes generelle antakelser i forkant av studien er det i utvelgelsen av informanter med et styreverv i små selskaper forsøkt å unngå å velge informanter som også besitter et styreverv i større selskaper. I utvelgelsen av informanter med et styreverv i mellomstore selskaper anses det basert på de generelle antakelsene derimot ikke for å være like nødvendig å avgrense mot styreledere og styremedlemmer som i tillegg besitter et styreverv i små selskaper. I tillegg er det erfart at en slik avgrensning i forhold til studiens omfang anses for å være for omfattende og tidskrevende, ettersom styreledere og styremedlemmer i større selskaper ofte besitter adskillige verv i selskaper av ulik størrelse. Følgelig er det i utvelgelsen av informanter med styreverv i mellomstore selskaper ikke blitt gjort en like stor innsats i å avgrense mot informanter som i tillegg har styreverv i små selskaper.

Utvelgelsen av informanter er illustrert i nedenstående figur. I utvelgelsesprosessen ble det erfart at mange styreledere og styremedlemmer ikke ønsket eller ikke hadde tid til å delta i undersøkelsen. I tillegg var det flere informanter som underveis i prosessen valgte å trekke seg av ulike grunner. Å få et utvalg på 12 informanter viste seg av den grunn for å være mer utfordrende enn først antatt. Informantene ML3 og SM3 ble grunnet frafall kontaktet på et senere tidspunkt enn de resterende informantene. Disse informantene fikk av den grunn tilbud om enten å stille til intervju eller å svare på spørsmålene skriftlig. Både informant ML3 og SM3 valgte å svare skriftlig. Én informant valgte derimot å trekke seg på et så seint tidspunkt i intervjuprosessen, at det på grunn av studiens tidsbegrensning ble tatt en avgjørelse om at det ikke skulle legges mer tid i å kontakte en ny potensiell informant. Studiens utvalgstørrelse ble dermed redusert til 11 informanter, hvilket er illustrert i figuren under ved at personen som valgte å trekke seg er markert med grått.



Figur 10: Utvelgelse av informanter
Egen utarbeidet figur

Basert på utvalgskriteriene ble nettsiden proff.no anvendt for å foreta en skjønnsmessig utvelgelse av henholdsvis selskaper og informanter som ble ansett for å være aktuelle for studien. Videre er de utvalgte informantenes kontaktinformasjon funnet hos nummeropplysningen 1881.no eller gulesider.no. Informantene er deretter rekruttert via tekstmelding. Tekstmeldingen innholdt, foruten spørsmål om deltakelse, en kort presentasjon av forskerne samt studiens tema og problemstilling. For de informantene som ga uttrykk for at de ønsket å stille til intervju, er tidspunkt for intervju blitt avtalt via enten tekstmelding eller e-post. Selve intervjuet ble avholdt digitalt på Microsoft sin kommunikasjons- og samarbeidsplattform «Teams». For de informanter som ga uttrykk for at de ønsket å svare skriftlig, ble dette nærmere avtalt og utført på e-post.

3.6 Dataanalyse

Sjette fase i undersøkelsesprosessen tar for seg hvordan data innsamlet skal behandles og analyseres. Her er det viktig å ha i mente at forskjellige analysemetoder vil kunne ha en innvirkning på hvordan data analyseres og tolkes. I denne sammenheng er det også viktig å påpeke at kvalitativ data kan leses forskjellig. I studien er det tatt en avgjørelse om at data innsamlet både skal leses bokstavelig i tillegg til fortolkende. Dette innebærer at dataen innsamlet er blitt lest ordrett i tillegg til at forskerne, med utgangspunkt i det informantene har uttrykt, også har prøvd å sette seg inn i hvordan informantene forstår samt fortolker styreansvaret. Dette har resultert i at det i analysen både benyttes ord og uttrykk som direkte fremgår av intervjuene, i tillegg til at forskerne også har satt sine egne merkelapper på det som forskerne ser fra teksten.

Videre er det i analysen av data innsamlet, gjort bruk av ulike analysemetoder. Det er i analysen blant annet forsøkt å både analysere intervjuene samlet sett, men også hver for seg. Videre er det også forsøkt å både analysere intervjuene i sin helhet, i tillegg til at det er forsøkt å bryte ned intervjuene slik at ulike deler av intervjuene har kunne blitt analysert hver for seg.

I første omgang er det i analysen forsøkt å utarbeide en sammenfatning av meningsinnholdet i de ulike intervjuene. Dette for å kunne skape en helhetlig oversikt over datamaterialet. Intervjuene er tatt opp på båndopptak og er i etterkant blitt transkribert. I forbindelse med sammenfatning av meningsinnholdet er det blitt ansett for å være nødvendig å redusere dataen. Dette for å både få frem det sentrale i intervjuene samt gjøre informasjonsmengden håndterlig å jobbe med. Utfordringen har her vært å jobbe med store mengder av ustrukturert data i tillegg til å redusere datamengden uten å miste viktig informasjon. I denne sammenheng har forskerne erkjent at de empiriske funnene gjort rundt styreansvarforsikring, til tross for å være interessante, egent-

lig ikke svarer på problemstillingen. Videre ble det også erfart at de biografiske spørsmålene heller ikke var å anse som relevante for problemstillingen. Grunnet studiens omfang og tidsbegrensning er det av den grunn blitt tatt en avgjørelse om at det er fordelaktig å fjerne disse spørsmålene fra studien.

Videre er det i analysen forsøkt å systematisere og kategorisere data innsamlet. Dette for å bringe en viss orden inn i dataen og dermed få et overblikk over datamaterialet. I enkelte sammenhenger er det i analysedelen også være forsøkt, gjennom bruk av en ordsky, visuelt å illustrere generelle kategoriene som er skapt basert på intervjuene. I ordskyen vil begreper og tema som er belyst flest ganger være uthevet med større skrift, hvilket visuelt er med til å gi leseren et inntrykk av hva informantene i disse tilfeller har valgt å vektlegge.

Avslutningsvis er det i analysen forsøkt å sammenbinde opplysningene. Dette har innebåret å lete etter meninger og årsaker samt, hvis mulig, generalisere informasjonen. Dette er gjort i analysedelen ved å forsøke å beskrive meningsinnholdet gjennom å trekke frem likheter og ulikheter, samt ved bruk av sitater.

Til sist i avsnittet «Dataanalyse» er det viktig å påpeke at all informasjon innhentet er blitt anonymisert. Dette innebærer at hverken informanter eller bedrifter vil kunne identifiseres av andre gjennom opplysninger benyttet i studien. Det er av den grunn blitt gjort bruk av nedenstående betegnelser. Her er det, til tross for anonymisering, forsøkt å skille mellom styreledere og styremedlemmer samt små- og mellomstore foretak. Informant SL3 er markert med grått, ettersom vedkommende, som tidligere påpekt, valgte å trekke seg.

	Små foretak	Mellomstore foretak
Styreledere	SL1, SL2 og SL3	ML1, ML2 og ML3
Styremedlemmer	SM1, SM2 og SM3	MM1, MM2 og MM3

Figur 11: Koding av informanter
Egen utarbeidet figur

3.7 Evaluering av metode

Syvende fase i undersøkelsesprosessen er evaluering av metode, der det ved evaluering av kvalitative undersøkelser vil være sentralt å vurdere følgende fire begreper: *pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse* (Johannessen mfl., 2004).

3.7.1 Pålitelighet

At en undersøkelse er pålitelig innebærer at undersøkelsen må kunne gjennomføres av andre forskere med et resultat som vil bli tilnærmet lik. I praksis er dette ofte enklere ved kvantitative undersøkelser enn ved kvalitative undersøkelser. Dette skyldes blant annet at det i kvalitative undersøkelser som regel ikke foreligger strukturerte teknikker for datainnsamling. Videre skyldes dette også at kvalitative undersøkelser i stor grad anses for å være kontekstavhengige i tillegg til at forskerne i kvalitative undersøkelser ofte i ulik grad, tilsiktet eller utilsiktet, vil ha en innvirkning på undersøkelsen. Uttrykt på en annen måte vil det være tilnærmet umulig for en annen forsker å duplisere denne kvalitative undersøkelsen. Med det sagt er det ikke slik at forskerene i denne kvalitative undersøkelsen ikke på annet vis har forsøkt å overbevise leseren om at dataen undersøkelsen bygger på er pålitelig. I studien er dataens pålitelighet forsøkt styrket ved å legge frem en detaljert beskrivelse av forskningsprosessen, herunder fremgangsmåten i undersøkelsen, samt dens kontekst. Dette gir leseren en mulighet til å revidere undersøkelsens data, metoder, avgjørelser og konklusjoner.

3.7.2 Troverdighet

Troverdighet i kvalitative undersøkelser handler derimot om i hvilken grad funnene gjort i studien representerer virkeligheten, samt i hvilken grad funnene reflekterer studiens formål på en riktig måte. I denne sammenheng viser Guba og Lincoln (1989) til to ulike metoder som øker sannsynligheten for at studien anses for å være troverdig. Metodene Guba og Lincoln viser til er *vedvarende observasjon* og *triangulering* (Johannessen mfl., 2004). Begge metodene er etter beste evne blitt brukt i studien for å øke studiens troverdighet.

I studien har forskerne forsøkt gjort bruk av vedvarende observasjoner ved blant annet å sette seg grundig inn i studiens formål herunder studiens tema og teoretiske forankring. Dette har følgelig gitt forskerne en inngående kunnskap omkring undersøkelsens fagfelt i forkant av intervjuene, i tillegg til at forskerne lettere har kunne skille mellom relevant og ikke relevant data. Videre har forskerne forsøkt tatt i bruk triangulering ved at det blant annet er brukt ulike metoder for datainnsamling, herunder intervju og observasjon. I tillegg er det også blitt foretatt intervjuer av informanter i ulike settinger, ettersom det i oppgaven både er blitt intervjuet styreledere og styremedlemmer i henholdsvis små- og mellomstore bedrifter.

3.7.3 Overførbarhet

At en undersøkelse er overførbar innebærer at undersøkelsen kan overføres til andre områder. Denne studien baserer seg i all hovedsak på informanter med styreverv i små- og mellomstore

aksjeselskaper lokalisert på sørlandet. Dersom denne studien vil være å anse for overførbar vil dette innebære at studiens funn vedrørende styrets bevissthet omkring sitt styreansvar vil kunne overføres til også å gjelde for andre geografiske områder i Norge. Denne studien tar dog for seg et relativt lite utvalg i forhold til populasjonen, hvilket ikke muliggjør at funnene gjort i studien kan generaliseres.

3.7.4 Overensstemmelse

Begrepet «overensstemmelse» innebærer at funnene gjort i undersøkelsen ikke er et resultat av forskernes subjektive meninger, men derimot et resultat av selve forskningen. I studien er dette forsøkt hensyntatt ved at det i undersøkelsen er beskrevet hvilke beslutninger som er tatt i forskningsprosessen samt hvordan disse er tatt. Dette gir leseren mulighet til selv å gjøre seg en formening om beslutningene som forskerne har tatt i undersøkelsen. I tillegg har forskerne vært selvkritiske, hvilket blant annet fremkommer ved at det i studien foreligger en kritisk refleksjon. Avslutningsvis har forskerne også informert leseren om hvilke generelle antakelser forskerne har lagt til grunn i forkant av studien.

3.8 Tolkning av resultater

Åttende og siste fase i undersøkelsesprosessen omhandler tolkning av resultater. Dette fremgår i studien ved at det i drøftelsen, i tillegg til å sette funnene inn i en større sammenheng, også er trukket paralleller mellom empiri og teori. Drøftelsen vil videre danne grunnlag for at konklusjoner kan trekkes. Dette med henblikk på å kunne svare på studiens problemstilling.

I forbindelse med tolkning av resultater er det viktig å poengtere at det vil foreligge en risiko for tolkningsfeil i studien, ettersom det alltid vil være en fare for at det leses mer inn i dataen enn det som det egentlig er grunnlag for. Med andre ord innebærer tolkningsfeil at det i studien kan være trukket konklusjoner som det i realiteten ikke er grunnlag for å trekke.

3.9 Kritisk refleksjon

I en undersøkelsesprosess vil det som regel foreligge begrensninger. Ettersom begrensningene kan ha en innvirkning på studiens pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse, anses det for å være nødvendig å belyse de mest sentrale begrensningene knyttet til studien.

Først og fremst anses det for å være kritikkverdige at utvalget er såpass lite i forhold til populasjonen, hvilket er å anse som en konsekvens av studiens omfang og tidsbegrensning. Konsekvensen av dette er at funnene i studien vil avhenge av det trukne utvalget, hvilket resulterer i at funnene ikke kan generaliseres. I tillegg bygger denne studien ikke på en tilfeldig utvelgelse.

se, men derimot en skjønnsmessig utvelgelse. Dette er kritikkverdig ettersom de informantene som inngår i populasjonen ikke har like muligheter for å bli utvalgt. Dette øker risikoen for at studiens forskere ubevisst har trukket et utvalg som er i overensstemmelse med forskernes egne oppfatninger.

Videre vil det alltid foreligge en viss grad av subjektive holdninger i studien. Dette skyldes at studien er basert på primærdata innsamlet via intervjuer i tillegg til at det aldri vil være mulig å foreta en 100 prosent objektiv studie. I tillegg til dette er intervjuene delvis strukturerte. Dette kan være en begrensning ettersom spørsmålene er forhåndsbestemt og at informantene følgelig besvarer de spørsmål som stilles. Intervjuet vil dermed, til en viss grad, bli ledet i den retning som forskerne har tiltenkt. Dette åpner opp for at informantene ikke får snakke fritt rundt sin kunnskap vedrørende styrets ansvar og plikter. Videre erfarte forskerne under utarbeidelsen av analysekapittelet at enkelte av spørsmålene til fordel kunne vært stilt annerledes, spesielt med henblikk på at informantene burde ha blitt utfordret mer konkret på den teoretiske forankringen av kontrollansvaret.

Det er også verdt å nevne at informantene ble kontaktet på tekstmelding i forkant av intervjuene, hvor intervjuets formål og tema ble presentert. Dette åpner opp for at informantene har kunne tilegne seg ytterligere kunnskap rundt temaet i forkant av intervjuet, hvilket i så tilfelle er utenfor studiens kontroll. Forskerne har forsøkt å ta høyde for dette ved å spørre informantene direkte om de i forkant av intervjuet har lest seg opp på styrets ansvar og plikter, selv om dette ikke er ensbetydende med at forskerne har fått et svar som gjenspeiler virkeligheten.

Avslutningsvis ble det også erfart underveis i utvelgelsen av informanter at flere styreledere og styremedlemmer ikke ønsket å delta i undersøkelsen. Flesteparten ga i denne forbindelse uttrykk for at de ikke hadde tid, men hvorvidt dette er den reelle årsaken vites ikke. Det kan i denne sammenheng nevnes at forskerne identifiserte et mønster i at spesielt yngre styreledere og styremedlemmer ikke ønsket å delta. Dersom den egentlige årsaken til at styreledere og styremedlemmer ikke har ville delta i undersøkelsen er grunnet lite eller mangelfull kunnskap, vil dette i så tilfellet kunne ha hatt en innvirkning på funnene gjort, samt konklusjonene trukket, i studien. I tillegg bør det fremheves at flesteparten av informantene, som tidligere påpekt, også har adskillige styreverv, hvilket har kunne hatt en innvirkning på dataen innsamlet. Dette er dog som tidligere beskrevet forsøkt hensyntatt.

4 Analyse og drøftelse av empiriske funn

Dette avsnittet tar for seg en analyse og drøftelse av empiriske funn. Analysen og drøftelsen av empiriske funn er delt opp i delkapitler basert på de ulike aspektene av styreansvaret som studien tar for seg. Avslutningsvis følger det en drøftelse av studiens problemstilling samt forslag til videre forskning.

4.1 Informantenes kapabilitet

Informantenes kapabilitet anses både å omfatte deres kunnskap, kompetanse og kvalifikasjoner. For å danne et bilde av informantenes kapabilitet er informantene i intervjuene blitt spurt hvordan de har tilegnet seg tilstrekkelig kunnskap omkring de plikter og det ansvar som følger av et styreverv. Hovedparten av informantene gir uttrykk for at de gjennom erfaring har opparbeidet seg kunnskap om de plikter og det ansvaret som følger av et styreverv. Flere kommenterer i denne forbindelse at de har tilegnet seg mye kunnskap gjennom sitt nettverk, herunder andre erfarne styremedlemmer som de har sittet i styret sammen med. Flere velger også å fremheve at de selv har oppsøkt kunnskap omkring styrets ansvar og plikter på internettet. Enkelte kommenterer også at de har deltatt på kurs og seminarer der styrets ansvar og plikter er blitt gjennomgått. En informant velger å understreke at vedkommende har studiepoeng i styreansvar. Kun et fåtall av informantene gir derimot uttrykk for at de har satt seg ned og lest loven. Videre uttrykker flesteparten av de som har satt seg inn i lovgivningen at det er lenge siden, og at de er usikre på hvorvidt det er skjedd endringer siden den gang.

Som påpekt i teorikapittelet er styreansvaret omfattende, i tillegg til at et styremedlem selv er ansvarlig for å tilegne seg den kunnskapen som anses å være nødvendig. Videre fremgår det av teorikapittelet at styrets ansvar og plikter i stor grad er lovfestet, samt at manglende etterlevelse av styrets ansvar og plikter kan føre til et erstatningsansvar. Det er av den grunn interessant å merke seg at kun et fåtall av informantene faktisk har lest lovgivningen. Mange av informantene forklarer at de har tilegnet seg kunnskap gjennom erfaring, i tillegg til lærdom fra andre i styret. I utgangspunktet er ikke dette å anse som problematisk, så lenge informantene har god kjennskap til styrets ansvar og plikter som følger av lov. Det kan likevel diskuteres hvorvidt informantene har god kjennskap til styrets ansvar og plikter i henhold til norsk lovgivning dersom informantene ikke har lest lovgivningen. Det kan også argumenteres for at styremedlemmer nødvendigvis ikke trenger å lese lovgivningen dersom vedkommende tilegner seg nødvendig kunnskap gjennom for eksempel kurs og seminarer der sentrale lovbestemmelser er blitt belyst. Likevel kan det settes spørsmålsteget ved hvorvidt et styremedlem i realiteten bør lese lovgiv-

ningen, ettersom lovgivningen danner rammene for godt styrearbeid. Av teorikapittelet fremgår det imidlertid ikke at et styremedlem er pålagt å lese lovgivningen. Som påpekt tidligere er et styremedlem selv ansvarlig for å tilegne seg nødvendig kunnskap, der det er opp til den enkelte hvordan vedkommende ønsker å gjøre dette.

Intervjuene ble avsluttet med et kontrollspørsmål der informantene for ordens skyld ble spurt hvorvidt de har lest seg opp på styrets ansvar og plikter i forkant av intervjuet. Hovedparten av informantene uttrykte i denne forbindelse at de ikke på forhånd har lest seg opp. Informantene SL2 og ML3 uttrykte, til forskjell fra de resterende informanter, at de på forhånd av besvarelsen har lest litt i loven og på internettet.

Det kan først og fremst spekuleres i hvorvidt informantene har uttalt seg korrekt. Her med hensyn til om enkelte informanter har gitt uttrykk for at de ikke har lest seg opp på styrets ansvar og plikter til tross for at de faktisk har gjort det. Videre kan det diskuteres hvorvidt informasjonen hentet i fra informant SL2 og ML3 i realiteten er med til å indikere styrelederens kjennskap til styrets plikter og ansvar. På den andre siden er det for forskerne mest interessant å vite hva informantene vet på intervjutidspunktet. Likevel kan det faktum at informantene SL2 og ML3 i forkant av intervjuet velger å tilegne seg mer kunnskap, indikere at informantene selv er usikre på om det er mer til styreansvaret enn det de på forhånd er kjent med.

4.2 Styrelederens og styremedlemmers definisjon av styrerollen

For å danne et inntrykk av informantenes kjennskap til styrets ansvar og plikter er informantene innledningsvis blitt spurt om hvordan de vil definere styrerollen. Uttrykt på en annen måte ble informantene spurt om hva det vil si for dem å være styreleder eller styremedlem, samt hvilke plikter og ansvar som etter deres oppfatning følger av et styreverv.

I nedenstående ordsky er det forsøkt visuelt å illustrere hva informantene vektlegger i definisjonen av styrerollen.



Figur 12: Definisjon av styrolleren
Egen utarbeidet figur

I tillegg til at det ovenfor visuelt er forsøkt å illustrere hvordan informantene vil definere styrolleren følger det under en nærmere analyse og drøftelse.

Å definere styrolleren er stilt som et åpent spørsmål, hvilket innebærer at informantene står fritt til å velge hvordan de ønsker å besvare spørsmålet. Av intervjuene følger det at omtrent en fjerdedel av informantene fremhever at styret er selskapets øverste organ. Informant SM1 velger i denne forbindelse å utdype at rollen til et styremedlem er:

«[...] å ha det overordnede blikket på virksomheten»

Informant SM2 utdyper derimot at styret i kraft av å være selskapets øverste organ representerer eierne i bedriften. Denne tankegang deles i stor grad også av informantene ML1 og ML3. Informant ML3 velger i denne sammenheng å påpeke at dette forutsetter at styret forstår eierens interesser. Informant ML3 tilføyer derimot at styret følgelig har det overordnede ansvaret for styring av virksomheten.

Videre følger det av intervjuene av informantene SM1 og MM3 at et styremedlem også har plikter i forbindelse med at vedkommende påtar seg et styreverv. Informant MM3 gir i intervjuet uttrykk for at vedkommende er veldig opptatt av at forventningene vedkommende har til styret må matche forventningene styret har til vedkommende. Av intervjuet av informant SM1 følger

det derimot at det hviler et stort ansvar for ethvert styremedlem å sette seg inn i den aktuelle virksomheten, herunder hva som henholdsvis påvirker samt påvirkes av virksomheten. Informant MM3 understreker videre i intervjuet at det sentrale for vedkommende er å kunne bidra med sin kunnskap og kompetanse, samt at det ikke er av interesse å tiltre styret dersom styret ikke har bruk for vedkommendes kunnskap og kompetanse. Informant MM3 utdyper i denne forbindelse at vedkommende gjennom å påta seg et styreverv ønsker å:

«[...] bringe inn perspektiver som kanskje kan gjøre at de kan få en ny vinkling å tenke på»

Denne tankegangen deles i stor grad av informant MM1 som uttrykker at:

«[...] min oppgave er å bidra på de områder der jeg har særskilt kompetanse»

Informant MM1 velger i denne sammenheng å fremheve at vedkommende likevel er bevisst på at vedkommende i kraft av å være styremedlem har et overordnet ansvar. Dette underbygges av nedenstående sitat av informant MM1 som lyder som følger:

«Jeg vet at jeg har et ansvar for totaliteten på ett eller annet vis, men jeg merker at jeg [...] engasjerer [...] meg mest på de områder der jeg har mest kompetanse»

Informant SL2 har derimot en annen tilnærming til definisjon av styrerollen. Vedkommende legger stor vekt på de formelle kravene som følger av et styreverv. Informant SL2 velger, som den eneste, å fremheve at det med et styreverv følger et ansvar for å avholde styremøter samt innkalle til generalforsamlingen. Videre påpeker vedkommende at styret er pålagt å sikre at det årlig utarbeides et budsjett. Informant SL2 uttrykker også at det er daglig leder som gjør mye av det praktiske arbeid, og at styret plikter å følge opp den daglige driften, herunder regnskapet. Informant MM1 er, lik som informant SL2, også inne på at styrets rolle omfatter å føre tilsyn med bedriften. Informant MM1 påpeker i tillegg at styret også har ansvaret for å sørge for at selskapet er tilstrekkelig organisert.

Videre følger det av intervjuene at også informant SL1 velger en annen innfallsvinkel enn de øvrige styremedlemmene. Informant SL1 velger i definisjonen av styrerollen å dele opp styrerollen i tre deler. Informant SL1 beskriver i første omgang at styret har en kontrollfunksjon. Kontrollfunksjonen omfatter at styret har et ansvar for virksomheten økonomisk og juridisk sett, samt at styret skal sørge for at alt som har med organisasjonen og selskapets forpliktelser å gjøre er i orden. Denne tankegangen deles blant annet i stor grad av informantene MM1, MM3 og ML3. Informant MM3 velger i denne forbindelse å understreke at styret skal sørge for at

det er struktur og orden i selskapet slik at de viktigste tingene blir ivaretatt, hvorimot informant MM1 velger å fremheve at styret plikter å sikre at selskapet har en forsvarlig egenkapital. Informant ML3 velger derimot å påpeke at styret følgelig har et ansvar for å holde seg oppdatert på virksomhetens økonomiske situasjon.

Informant SL1 beskriver deretter at styret også har en såkalt strategifunksjon, hvilket omfatter at styret skal være med å bidra til å ta strategiske valg, herunder definere mål samt definere strategier for å nå målene. Denne tankegangen er delt av omtrent halvparten av informantene. Her er det interessant å bite merke i at flestparten av disse informanter har et styreverv i et mellomstort selskap. Informant ML1 velger i denne forbindelse å utdype at:

«[...] styrets viktigste oppgave er jo å utarbeide en strategi basert på eiernes målsettinger og basert på god eierstyring»

Informant ML1 velger videre i intervjuet å utdype at styrets rolle ikke er begrenset til å utarbeide en strategi, men også omhandler å henholdsvis opptre samt utarbeide risikoprofiler i overensstemmelse med eiernes mål og visjoner, samt samfunnets normer og regler. Informant ML2 velger derimot i denne sammenheng å uttrykke at en viktig del av styrerollen er å sikre at selskapet beveger seg i riktig retning ved:

«[...] å være med å påvirke den virksomheten som du sitter i styret i til at den virksomheten ta kloke strategiske valg [...]»

Informant MM3 uttrykker på den andre siden at styret:

«[...] er ute etter å se hvor vi kan bli bedre og hva vi kan gjøre annerledes for å oppnå de målene vi har satt oss»

Den tredje og siste rollen til styret er, i henhold til informant SL1, at styret i kraft av å være daglig leders nærmeste overordnede skal være en samtalepartner og forhåpentligvis en inspirator for daglig leder. Informant SL1 utdyper i denne forbindelse at:

«Det å være tett på daglig leder som styreleder ser jeg på som en utrolig viktig del av å være en god leder for daglig leder»

Denne tankegangen deles av omtrent en tredjedel av informantene. Informant ML3 utdyper i denne forbindelse at styret må gi rammer til den daglige ledelse, hvorimot informant ML2 understreker at styret ikke alene skal fungere som støtte for daglig leder, men i tillegg påse at

selskapet har riktig daglig leder. Dette er i stor grad forenlig med uttalelsene til informant ML1 som i intervjuet også gir uttrykk for at styrets oppgave er:

«[...] å sørge for at målsettingene gjennom strategien operasjonaliseres ved å ansette en daglig leder og i neste omgang kontrollere at daglig leder gjennomfører de forutsetninger som vi har lagt i styret»

Informant MM3 velger i denne sammenheng å påpeke at styret også skal utvise en slik adferd at de ansatte har en tiltro til at styret vil de og selskapet vel. Avslutningsvis kan det nevnes at informantene MM3 og SM1, som de eneste ved besvarelsen av dette spørsmålet, velger å fremheve at styret også skal være pådriver for nytenkning og innovasjon samt tørre å stille spørsmål, både dumme og gode spørsmål. Informant SM1 velger i denne forbindelse å utdype at styrets rolle er å:

«[...] utfordre administrasjonen i virksomheten»

Informantene MM3 og SM1 påpeker videre at det også følger et stort personlig ansvar å sitte i et styre.

Av studiens teorikapittel følger det at styrets oppgaver overordnet sett kan inndeles i fem kategorier, der styrets strategi-, organiserings- og kontrolloppgaver anses å være dekket av kravene til styrets forvaltningsansvar. Videre fremgår det at styret i tillegg har rapporterings- og egenopp-gaver, men at styrets oppgaver vil kunne variere etter virksomhetens art og behov. Det følger av studien at informantene har ulike synspunkter på hva styrerollen innebærer, og at informantene i definisjonen av styrerollen velger å vektlegge forskjellige aspekter. Enkelte informanter skiller seg ut og viser stor viten på området. Andre informanter har vanskeligheter med å definere styrerollen og viser mindre eller tilnærmedesvis ingen kunnskap, hvilket kan anses å være urovekkende.

Av studien følger det at det spesielt er styrets strategi-, organiserings- og kontrollopp-gaver som vektlegges, hvorimot styret rapporterings- og egenopp-gaver i liten grad blir belyst. Alle kategoriene anses å være fundamentale for godt styrearbeid og det anses følgelig for å være kritikkverdig dersom informantene ikke er kjent med alle områdene. Det kan likevel argumenteres for at styrets strategi-, organiserings- og kontrollopp-gaver i høyere grad blir vektlagt i sammenligning med styrets rapporterings- og egenopp-gaver nettopp fordi styrets arbeid i praksis i større grad kan anses for å være knyttet til disse oppgavene og at styret følgelig bruker mer tid og energi på disse områdene.

Basert på utvalgsstørrelsen samt funnene i studien anses det ikke å være mulig å konkludere at svarene har vært påvirket av hvorvidt informanten har vært styreleder eller styremedlem, eller hvorvidt informanten har sittet i styret i et henholdsvis lite eller mellomstort selskap.

4.3 Styrets bevissthet omkring sitt forvaltnings-, tilsyns- og kontrollansvar

Dette kapittel dekker tre ulike ansvarsområder, herunder styrets forvaltnings-, tilsyns- og kontrollansvar. Informantene ble i intervjuene spurt spesifikt opp mot hvert enkelt ansvarsområde hver for seg, dette for å forsøke å skape et skille mellom de ulike ansvarsområdene.

4.3.1 Forvaltningsansvar

Forvaltningsansvaret anses å stå sentralt i styreansvaret og informantene ble av den grunn innledningsvis spurt hvorvidt de er bevisste på at ansvaret for forvaltning av selskapet er underlagt styret. Samtlige informanter opplyser at dem er dette bevisst. Graden av bevissthet oppfattes likevel å være ulik blant informantene. Flertallet svarer kort og presist *ja* på spørsmålet. Dette skiller seg fra informant MM3 som i intervjuet utdyper følgende:

«Ja det er jeg veldig bevisst på [...] jeg er veldig bevisst på at jeg sitter med et ansvar og at jeg er nødt til å følge med. Jeg kan liksom ikke late som en eller annen ting ikke eksisterer, jeg må ha et forhold til det. Spesielt hvis det er sånn at jeg kjenner en uro, så er det ikke sånn at noen kan si at "jaja, dette ordner vi opp i". Da må jeg vite hvordan ordener vi opp i dette. For jeg vet at det kan komme tilbake til meg»

Også informant ML1 skiller seg ut og gir i intervjuet en klar indikasjon på at vedkommende er sitt ansvar bevisst. Dette understøttes av nedenstående sitat av informant ML1:

«Ja, det er jo lovens forutsetning det»

Andre informanter uttrykker seg derimot på en slik måte at det kan settes spørsmåltegn ved hvorvidt de i realiteten er forvaltningsansvaret bevisst. Dette kan underbygges av nedenstående sitat av informant SL1:

«Ja det er jeg bevisst på, men derfra til å vite hva det ansvaret innebærer [...]»

Det samme gjelder for informant MM1 som i intervjuet også uttrykker usikkerhet i besvarelsen av spørsmålet. Dette følger av nedenstående sitat:

«Forvaltning av selskapet? Jaaa, det er jeg vel egentlig»

For å undersøke hvorvidt informantene i realiteten er forvaltningsansvaret bevisst, er informantene videre blitt spurt om hvordan de vil definere forvaltningsansvaret, samt hvordan styret forholder seg til forvaltningsansvaret. Basert på intervjuene er det erfart at informantene hovedsakelig velger å svare på begge spørsmål sett under ett.

I nedenstående ordsky er det forsøkt visuelt å illustrere hva informantene vektlegger i definisjonen av styrets forvaltningsansvar.



Figur 13: Definisjon av styrets forvaltningsansvar
Egen utarbeidet figur

I tillegg til overstående visuelle illustrasjon, følger det under en nærmere analyse og drøftelse.

Innledningsvis er det interessant å bite merke i at informantene SL2, ML2 og MM1 i det spørsmålet stilles uttrykker en viss form for usikkerhet. Dette kan for eksempel underbygges av en uttalelse av informant ML2 som lyder som følger:

«Nå er jeg fort ute på tynn is»

Informant SL2 kan også trekkes frem og uttaler i intervjuet:

«Ja, hva skal man si om det da»

Hvis blikket derimot rettes mot informantenes definisjon av forvaltningsansvaret, er det erfart

at flere informanter velger å vektlegge de samme aspektene av forvaltningsansvaret, samtidig med at det også er erfart forskjeller i informantenes besvarelser.

Informant SL1 uttrykker i intervjuet at forvaltningsansvaret innebærer å ha ansvaret for driften, herunder ansvaret for de økonomiske rammene og at selskapet driftes forsvarlig. Informant SL1 utdyper i denne forbindelse at styret i kraft av forvaltningsansvaret skal sørge for at selskapet har nok midler, i tillegg til å sørge for at midlene selskapet besitter disponeres på en korrekt måte.

Tankegangen til SL1 deles av majoriteten av informantene, heriblant informantene MM3 og SL2. Informant MM3 utdyper i denne forbindelse at styret:

«[...] skal forvalte selskapet på en slik måte at vi ikke påfører andre et økonomisk tap»

Informant SL2 uttrykker derimot i intervjuet at styret sitt forvaltningsansvar innebærer at styret plikter å sørge for at ting går riktig for seg og at selskapet driftes riktig, herunder at likviditeten til selskapet er god nok. Informant SL2 utdyper også i denne forbindelse at styret er pålagt å sørge for at det ikke blir gjort noe feil, herunder sørge for at regnskapet er korrekt og at ansatte i bedriften rapporterer riktig. Informant SM3 deler samme tankegang som informantene over. Informant SM3 uttrykker i intervjuet at styret i kraft av forvaltningsansvaret er pålagt å:

«Tilse at det er en lovlig, lønnsom og fornuftig drift»

Informant SM3 påpeker også i forbindelse med besvarelsen av spørsmålet om hvordan styret forholder seg til forvaltningsansvaret at styret gjør dette etter beste evne, men at utfordringen ligger i å skille mellom hva som er å anse som henholdsvis styrets og daglig leders ansvar.

Informant SM1 påpeker i likhet med flesteparten av informantene at styret i kraft av sitt forvaltningsansvar er pliktig å sørge for forsvarlig drift av selskapet, herunder at styret må ha et bevisst forhold til midlene selskapet besitter og hvordan disse benyttes. Informant SM1 påpeker dog i tillegg at styret er pålagt å forvalte eierens interesser.

Dette er i stor grad forenlig med uttalelsene til informant SM2. Informant SM2 utdyper i denne forbindelse at eierens interesser i bedriften videre forvaltes gjennom daglig leder. Informant SM2 fremhever i tillegg at forvaltningsansvaret pålegger styret å sørge for at aktiviteten i bedriften er underlagt lovverket, spesielt med hensyn til aksjeloven. Informant ML2 kommer, i likhet med informant SM2, også i besvarelsen inn på at styret plikter å påse at det drives forsvar-

lig innenfor lovgivningen. Informant ML2 velger, til forskjell fra informant SM2, å trekke frem regnskapsloven og arbeidsmiljøloven, herunder viktigheten av HMS og forsvarlig regnskapsføring. Dette synspunkt deles i stor grad av informantene MM2 og MM3, hvilket kan understøttes av et sitat fra informant MM3:

«[...] vi skal ivareta ansatte på en ryddig måte og vi skal opptre etisk ute i markeder eller der vi beveger oss»

Førnevnte synspunkter deles også i stor grad også av informant ML3 som i intervjuet uttaler at styret i kraft av forvaltningsansvaret plikter å:

«Ha kontroll på at selskapet drives i henhold til ønske fra eiere og innenfor lovverket på en økonomisk forsvarlig måte»

I denne forbindelse påpeker informant ML3 at de i styret forholder seg til forvaltningsansvaret gjennom å jobbe tett på daglig leder, i tillegg til regelmessig rapportering og styremøter. Informant ML3 påpeker også at forvaltningsansvaret ivaretas ved at styret har en god innsikt i virksomheten, samt at styret har koordinert godt med eierne.

Informant SM1 kommer, i likhet med informant ML3, inn på at samspillet mellom administrasjonen og styremedlemmer er utrolig viktig for å være forvaltningsansvaret bevisst. Informant SM1 utdyper i denne forbindelse at samspillet med administrasjonen er essensielt, ettersom det er administrasjonen som legger frem regnskaper, budsjetter, forslag til prioriteringer med mer. I denne forbindelse kan informant MM1 også trekkes frem. Vedkommende uttaler i intervjuet at styret i kraft av sitt forvaltningsansvar er pålagt å sørge for at selskapet har gode planer og budsjetter.

Informant ML1 har en litt annen innfallsvinkel enn informantene som er presentert over og påpeker i intervjuet at:

«Forvaltningsansvaret [...] handler om å lage strategi og risikoprofiler for et selskap gitt eierens forutsetninger om visjoner og mål og gjennom en modell for god eierstyring»

Synspunktet til ML1 deles i stor grad av informantene MM2 og MM1. Informant MM2 fremhever i intervjuet at sentrale nøkkelord i forvaltningsansvaret er «eier representant» og «corporate governance». Informant MM1 utdyper derimot i denne forbindelse at styret er ansvarlig for å:

«[...] peke ut mål, sørge for at de har en strategi, [...] , sørge for at de har et bevisst forhold til risiko»

Interessant er det også å merke seg informant MM1, som er den eneste informanten i besvarelsen av dette spørsmål gir uttrykk for at styret har en handleplikt. Dette understøttes av følgende sitat:

«Hvis vi ser at det ikke drives forsvarlig så er det vårt ansvar at det blir satt på agendaen og at der blir gjort noe med det»

Det fremgår av teorigapittelet at forvaltningsansvaret står sentralt i styreansvaret. Følgelig kan det anses som kritikkverdigg at majoriteten av informantene, som til tross for å ha uttrykt sin bevissthet rundt forvaltningsansvaret, likevel finner det vanskelig å definere styrets forvaltningsansvar. På den andre siden kan det argumenteres for at disse informantene likevel er forvaltningsansvaret bevisst, ettersom de etter litt betenkningstid kom inn på flere sentrale aspekter av forvaltningsansvaret. Likevel kan det diskuteres hvorvidt informantenes svar egentlig burde dekke det som står nedskrevet i asl. §6-12, ettersom det er i denne paragraf forvaltningsansvaret er nedfelt. Det kan av den grunn argumenteres for at de fleste informantene har flere mangler i sin besvarelse, hvilket følgelig medfører at det kan settes spørsmålstegn ved hvorvidt informantene i realiteten er forvaltningsansvaret bevisst. På den andre siden kan det tenkes at informantene i realiteten er kjent med hva som står nedfelt i asl. §6-12, men at de i definisjonen av forvaltningsansvaret har valgt å vektlegge de områdene som de anser for å være mest sentrale. For å avdekke hvorvidt informantene i realiteten er kjent med styret sitt forvaltningsansvar etter asl. §6-12, er informantene deretter blitt stilt spørsmål som har vært direkte knyttet opp mot lovbestemmelsen.

4.3.1.1 Asl. §6-12 første ledd

Informantene ble følgelig spurt hvorvidt de er bevisste på at styret er pålagt å sørge for forsvarlig organisering av virksomheten.

Det fremgår av intervjuene at samtlige informanter gir uttrykk for at de er dette bevisst. Til tross for dette, opplevdes det likevel som om at informantene har forskjellig kjennskap til området. I den forbindelse er det verdt å notere seg at enkelte informanter på egenhånd har kommentert dette tidligere i intervjuet. Samtidig er det interessant å hefte seg ved et sitat fra informant ML2 som i besvarelsen av spørsmålet velger å utdype at:

«Jeg skulle sikkert gjerne ha vært mer bevisst på at dette er styrets ansvar. Jeg tror gjerne at det fort er daglig leder sitt ansvar»

For å undersøke hvorvidt informantene i realiteten er dette kravet bevisst, er informantene blitt spurt hva det etter deres oppfatning ligger i kravet til forsvarlig organisering og hvordan styret forholder seg til dette kravet. Basert på intervjuene er det erfart at informantene hovedsakelig velger å svare på begge spørsmål sett under ett. Av studien følger det at spesielt informant MM1 skiller seg ut i forklaringen av hva forsvarlig organisering innebærer. Informant MM1 uttrykker i intervjuet at:

«Forsvarlig organisering betyr at selskaper er organisert på en sånn måte at de får drevet igjennom prosessene sine, at det er en riktig sammensatt ledergruppe, de viktigste funksjonene er representert, at du har en økonomidirektør og en administrerende direktør så det ikke er noen uklarheter der. At du har ressurser og kompetanse i organisasjonen for å kunne levere på de oppgaver som du må og for å kunne levere i henhold til de målene som vi har satt»

Det fremgår videre av studien at majoriteten av de øvrige informantene også kommer inn på mange av de samme områder. Likevel fremgår det at de færreste informanter som kommenterer samtlige områder.

Informant SL1 deler i stor grad samme synspunkter som informant MM1, men velger å ordlegge seg litt annerledes. Informant SL1 uttrykker i intervjuet at:

«Forsvarlig organisering handler jo ikke bare om hvordan vi bruker penger, men hvordan virksomheten er organisert i forhold til formålene virksomheten har»

I denne forbindelse kan det trekkes paralleller til informant ML1, som i intervjuet gir uttrykk for at organisering av virksomheten innebærer å sørge for at selskapet ligger innenfor de rammene som er gitt av selskapets strategi, risikoprofiler og corporate governance.

Med det sagt uttrykker majoriteten av informantene at forsvarlig organisering i stor grad innebærer ansettelse av daglig leder. Informantene ML1 og SL2 uttrykker i denne forbindelse at daglig leder følgelig delegeres ansvaret for den daglige ledelse av selskapet. Informant ML3 velger derimot å tilføye at forsvarlig organisering også innebærer rekruttering av mellomledere.

I denne sammenheng anses det også å være interessant å trekke frem et sitat fra informant SM2 som i intervjuet velger å utdype:

«Veldig sjeldent ...går jeg inn og ser på organisering av bedriften annet enn daglig leder»

Dette er i stor grad forenlig med uttalelsene til informant MM3 som i intervjuet uttrykker at:

«Daglig leder [...] er ansvarlig for organiseringen av virksomheten»

I denne forbindelse påpeker informant MM3 at styrets ansvar for forsvarlig organisering i stor grad handler om å følge opp daglig leder. Informant MM3 fremhever videre at styrets dialog med selskapet for øvrig må gå gjennom daglig leder. Dette er i stor grad forenlig med uttalelsene til informant SM2 som i intervjuet uttrykker at:

«[...] det er vår oppgave i styret å kommunisere med resten av bedriften gjennom daglig leder[...] så det å operere direkte inn i organisasjonen som styremedlem det skal en slett ikke gjøre»

Informant SM2 fremhever i denne sammenheng at formålet med dette ikke er å frata daglig leder sitt ansvar, og at det å gå inn og overprøve daglig leder sjeldent er noen god ide for hverken organisasjonen, styret eller daglig leder. Informant SM2 påpeker likevel i intervjuet at:

«Det er klart at du likevel har et ansvar, så hvis ikke daglig leder kan ivareta ansvaret, så må du ta grep»

Informant SM2 fremhever her at styrets inngrep som regel vil være i form av å avsette daglig leder. Dette er i stor grad forenlig med uttalelsene til informant SM3, som i intervjuet gir uttrykk for at styret tidligere har erfaring med å ha måtte gå igjennom prosesser, herunder omorganisere samt bytte ut nøkkelpersoner.

Videre fremgår det av intervjuene at omtrent en tredjedel av informantene fremhever at forsvarlig organisering innebærer å sørge for at selskapet til enhver tid har den kompetansen som trengs i styret. Dette understøttes blant annet av en uttalelse fra informant ML2, der vedkommende uttrykker at det er viktig at selskapet er flinke rent faglig. Informant MM3 utdyper i denne sammenheng at en måte å sikre seg at selskapet har den kompetansen som trengs er å ha et bevisst forhold til hvilke personer og funksjoner som er avgjørende for selskapet, herunder selskapets sårbarhet. Informant MM2 velger, til forskjell fra de førnevnte informanter, en litt annen innfallsvinkel. Vedkommende kommenterer i intervjuet at selskapet må ha en kompetanse og organisering som muliggjør at selskapet kan tilpasse seg et kostnadsregime, i tillegg til de ansatte, samt samfunnets lover og normer.

Avslutningsvis fremgår det av intervjuene at majoriteten av informantene forholder seg til kravet om forsvarlig organisering gjennom diskusjoner på styremøter og gjennomganger av rapporter. Informant SL1 velger i denne forbindelse å utdype at det jevnlig i styret drøftes:

«[...] hvorvidt vi bruker midlene rett, hvorvidt vi har nok ressurser [...] eller om vi må styrke organisasjonen for å oppnå våre mål»

Interessant er det å merke seg at flere informanter i intervjuet gir uttrykk for at styret i liten grad er bevisst på at kravet følger av lov, men at styret vurderer kravet til forsvarlig organisering ettersom det indirekte følger av godt styrearbeid.

Av teorien fremgår det at forsvarlig organisering av virksomheten innebærer å tilrettelegge for at administrasjonen har midler og kvalifisert personell til å gjennomføre sine plikter. Å legge til rette for klare retningslinjer, instruksjoner og god ansvarsfordeling er også en viktig del av organiseringen av selskapet. Av analysen fremgår det at samtlige informanter uttrykker at dem er bevisst på kravet til forsvarlig organisering av virksomheten. Dette understøttes videre i analysen ettersom informantene viser god kjennskap til omfanget av ansvarsområdet gjennom å beskrive essensen i forsvarlig organisering. Likevel bør det fremheves at enkelte informanter skiller seg ut og viser større kjennskap til området enn de resterende informantene. Det faktum at informantene viser god kjennskap til kravet om forsvarlig organisering kan være med til å understøtte informantenes uttalelser om at de er forvaltningsansvaret bevisst. Likevel anses det å være besynderlig at flere informanter gir uttrykk for styret i liten grad har kjennskap til lovgivningen og rettspraksis rundt området. Dette er ikke å anse som et problem i seg selv, men det kan argumenteres for at et styre fortere kan komme på kant med loven dersom styret ikke er kjent med lovgivningen.

Videre fremgår det av teorien at styret står fritt til å delegere oppgaven om forsvarlig organisering av selskapet til andre, men at styret likevel sitter på det overordnede ansvaret. Så lenge informantene er bevisste på at det overordnede ansvaret for forsvarlig organisering av virksomheten er pålagt styret, anses det dermed ikke som problematisk i seg selv at mange av informantene gir uttrykk for at oppgaven delegeres til daglig leder. Å delegere arbeid til daglig leder kan tvertimot anses for å være et godt hjelpemiddel for styret, så lenge styret er bevisst på at det er styrets overordnede ansvar. I analysen fremgår det likevel at flere av informantene gir uttrykk for at det er daglig leder som sitter på det overordnede ansvaret, og ikke styret. Dette kan anses for å være kritikkverdig, og følgelig kan det settes spørsmålstegn ved hvorvidt enkelte informanter i realiteten likevel har inngående kunnskap om styret sitt forvaltningsansvar.

4.3.1.2 Asl. §6-12 andre ledd

Informantene er videre blitt spurt hvorvidt de har kjennskap til at styret i nødvendig utstrekning skal fastsette planer og budsjetter for selskapets virksomhet, i tillegg til at styret kan fastsette retningslinjer for virksomheten. Informantene er i denne forbindelse også blitt spurt i hvilken grad de fastsetter planer, budsjetter og retningslinjer.

Av intervjuene fremgår det at samtlige informanter gir uttrykk for at de har kjennskap til dette. Informant MM3 uttrykker i denne sammenheng at dette er på styrets agenda og inngår i årshjulet. Informant MM1 uttrykker derimot at vedkommende opplever det som et stort ansvar for styret, og som en sentral del av jobben til styret. Informant MM2 deler i stor grad samme synspunkter som MM1 og uttaler i intervjuet at:

«Det er kanskje det vi bruker mest tid på»

Dog uttrykker flesteparten i denne forbindelse at til tross for at styret sitter med ansvaret, så er oppgaven som regel delegert til andre. Dette kan understøttes av nedenstående sitat fra informant SM2:

«Styret har ansvaret for det, men i praksis er det daglig leder som gjennomfører det»

Førnevnte kan også understøttes av et sitat fra informant SL1, som lyder som følger:

«Jeg er bevisst på at det er styret som har ansvaret for at det blir gjort, men vi har... folk som legger frem budsjetter for oss»

Videre fremgår det at de informantene som påpeker at budsjetter, planer og retningslinjer utarbeides av andre, også fremhever at disse i etterkant blir lagt frem og gjennomgått for styret. Informantene uttrykker i denne sammenheng at styret da har mulighet til å komme med innvendinger og kommentarer før det blir tatt en endelig beslutning av styret.

Dette kan understøttes at et sitat fra informant SM2, som lyder som følger:

«[...] det er daglig leder som har ansvar for å presentere planer og budsjetter, så blir det forelagt styret i sin helhet, så gjør vi en vurdering av dem før den legges frem for generalforsamlingen»

Informant MM1 uttrykker i denne forbindelse at en av styrets hovedoppgaver er å:

«[...] utfordre selskapet på om budsjettet er trygt nok, om risiko er adressert, vurdering av kostnadsprofil med det formål å sikre at man har en sunn profil»

Informant MM2 uttrykker, i likhet med majoriteten av informantene, at det som regel er ledelsen som gjør arbeidet, men at det er styret som har ansvaret. Informant MM2 fremhever i denne forbindelse at vedkommende gjerne vil at styret løpende involveres i prosessen, slik at styret tidlig får gitt beskjed om hva styret mener om retning, endring, utfordringer og muligheter. Informant MM2 utdyper at administrasjonen følgelig har et bedre grunnlag for utarbeidelsen av budsjetter, planer og retningslinjer.

Til forskjell fra de resterende informantene, ga både informant ML2 og ML1 uttrykk for at styrende budsjetter ikke var godt likt hos dem. Informant ML2 uttrykte i denne forbindelse at styret heller opererer med overordnede mål for virksomheten, herunder økonomiske mål. Informant ML2 påpeker i denne sammenheng at styret gjør seg en formening om sentrale poster, men at det i stor grad er opp til daglig leder å forvalte selskapet på en god måte. Informant ML1 uttrykker derimot at de ikke utarbeider styrende budsjetter, men at det med budsjetter i lovens forstand er ment planer for virksomhetens økonomi og finansiering, hvilket utarbeides.

Avslutningsvis fremgår det av intervjuene at majoriteten av informantene i stor grad gjør bruk av budsjetter, planer og retningslinjer, men at det gjerne varierer hvorvidt det utarbeides på et detaljnivå eller på et mer overordnede nivå. Av intervjuene fremgår det også at majoriteten av informantene gir uttrykk for at det i tillegg til budsjetter også utarbeides planer og retningslinjer for selskapets strategi. Videre fremhever enkelte at det i tillegg utarbeides investerings- og vedlikeholdsplaner samt planer for ulike satsningsområder.

Av teorien fremgår det at styret bare i nødvendig utstrekning plikter å fastsette planer, budsjetter og retningslinjer. Det poengteres likevel at dette for de fleste selskaper vil være en nødvendighet for å sikre forsvarlig ledelse av selskapet. Av analysen følger det at samtlige av informantene er bevisste på at styret bare i nødvendig utstrekning plikter å fastsette planer, budsjetter og retningslinjer. Videre følger det at styrene i ulik grad gjør bruk av dette. Dette er i seg selv ikke å anse som problematisk ettersom selskaper av ulik art og omfang vil kunne anses å ha forskjellige behov. På den andre siden vil det kunne anses å være kritikkverdi dersom selskaper ikke i nødvendig utstrekning fastsetter planer, budsetter og retningslinjer.

Videre fremgår det av analysen at utarbeidelsen av planer, budsjetter og retningslinjer i stor grad utføres av andre. Som nevnt tidligere vil ikke dette anses for å være problematisk så

lenge styret er bevisste på at det overordnede ansvaret ligger på dem, og at styret fører tilstrekkelig tilsyn og kontroll. I denne sammenheng kommenterer informantene at arbeidet fremlegges styret for godkjenning. Så lenge informantene forholder seg kritisk til det fremlagte og er bevisst på at de er ansvarlig for vedtatte planer, budsjetter og retningslinjer, kan det argumenteres for at informantene utøver ansvaret i tråd med lovgivningen og at informantene er forvaltningsansvaret sitt bevisst.

4.3.1.3 Asl. §6-12 tredje ledd

Avslutningsvis er informantene blitt spurt hvorvidt de er kjent med at styret er pålagt å holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling, samt hvordan styret forholder seg til dette kravet. Basert på intervjuene er det erfart at informantene hovedsakelig velger å svare på begge spørsmål sett under ett. Av intervjuene fremgår det at samtlige informanter uttrykker at de er dette bevisst. Informant SL1 utdyper i denne forbindelse at de er dette bevisst som følge av at de har flere styremedlemmer med lang erfaring, samt at styret bevisst har gått inn for å ha juridisk kompetanse i styret. Videre følger det av intervjuene at majoriteten av informantene fremhever at det tas en runde på økonomi i hvert styremøte. Enkelte velger i denne sammenheng å fremheve at det i denne forbindelse vurderes sentrale nøkkeltall i tillegg til selskapets resultat, balanse og likviditet. Informant MM1 understreker i denne forbindelse at dette er et hovedtemaene på alle møtene. Informant SM3 sine uttalelser er i stor grad forenlig med uttalelsene til informant MM1. Informant SM3 utdyper i denne sammenheng at:

«Styret får presentert økonomi som eget punkt på agenda på hvert styremøte av økonomisjef»

Informant MM2 deler i stor grad samme synspunkt som informantene MM1 og SM3. Informant MM2 påpeker også at vurdering av selskapets økonomiske stilling som regel er høyt oppe på styrets agenda, i tillegg til at styret forholder seg til kravet ved å ha det innarbeidet i rutiner, herunder at økonomisjefen er til stede på hvert styremøte for å gå igjennom rapportene. Informantene MM2, SL1 og SM3 er med andre ord blant de informanter som eksplisitt påpeker at de bruker kompetanse fra personer utenfor styret for å sikre at styret holder seg orientert om selskapets økonomiske stilling på en tilfredsstillende måte. Med det sagt fremgår det av intervjuene at styrene i stor grad holder seg orientert om selskapets økonomiske stilling gjennom rapporter fra daglig leder eller andre nøkkelpersoner i selskapet, hvilket følgelig danner grunnlag for diskusjon og vurdering av selskapets økonomiske stilling. Informant SL2 utdyper i denne forbindelse at styret går igjennom rapportene for å se om de ser ålreit ut eller om det skulle være noe spesielt. Informant MM1 velger derimot å fremheve at styret ved vurdering av selskapets

økonomiske stilling stiller spørsmål til fremlagte rapporter. Informant MM1 utdyper videre at dersom selskapet har gode svar, så vil styret følgelig ha en god følelse av å ha kontroll. I denne sammenheng poengterer også informant MM1 at dersom styret ikke får gode svar i retur, så forventer styret at de som har utarbeidet rapportene setter seg mer inn i saken og kommer tilbake med bedre svar. Informant SM2 understreker i denne forbindelse til forskjell fra de andre informanter at:

«Når vi [...] ikke får de rapportene som vi trenger, så er det klart at styret har et ansvar for å sørge for at vi får det»

Informant ML1 gir, som majoriteten av informantene, også uttrykk for at styret forholder seg til kravet gjennom innputt fra administrasjonen. Informant ML1 understreker til forskjell fra øvrige informanter at til tross for at:

«Daglig leder er en utrolig flink fyr [...] tar jeg ikke alt han sier for gitt»

Informant ML1 utdyper i denne sammenheng at styret ikke alene kan basere seg på rapportene mottatt, men at styret også er pålagt å tenke selv. Dette kan til en viss grad anses å skille seg fra informant ML2 sitt synspunkt, hvilket understøttes av nedenstående sitat av informant ML2:

«Vi forholder oss i utgangspunktet til det daglig leder rapporterer. Vi må stole på det»

Det fremgår videre av intervjuene at omtrent en tredjedel av informantene gir uttrykk for at styret også får tilsendt rapporter imellom styremøtene. Informant MM3 påpeker i denne sammenheng at det kun er snakk om spesielle situasjoner eller i tilfeller der det går lang tid mellom styremøtene, hvorimot informant SM3 fremhever at styret til enhver tid kan forlange å få tilsendt analyse og detaljforklaringer på enkelte områder dersom dette er ønskelig. Informant ML2 uttrykker derimot at det er vesentlig å ha en orientering om selskapets økonomiske stilling underveis, slik at den ligger som en ballast i forkant av styremøtene. Informant ML2 utdyper i denne forbindelse at styret følgelig ikke trenger å få en orientering på møtene, men at styret heller kan bruke tiden på å tenke «fremtid».

Informant SL1 utskiller seg fra de resterende informanter og gir i intervjuet, i tillegg til ovenstående, uttrykk for at:

«Styret har nedsatt et økonomiutvalg som skal jobbe spesielt med å styrke den økonomiske stilling»

Avslutningsvis er det også verd å påpeke at informantene ML3 og MM2 i tillegg påpeker at styret også på annen vis holder seg oppdatert om selskapets økonomiske stilling. Informant ML3 uttaler i intervjuet at styret, som følge av god kjennskap til drift gjennom løpende oppfølging av daglig leder, holder seg orientert om selskapets økonomiske stilling. Informant MM2 uttaler derimot at styret også holder seg oppdatert om selskapets økonomiske stilling gjennom løpende muntlig tilbakemelding, samt gjennom et årlig møte med revisor uten at personer fra den daglige ledelse er til stede.

Det fremgår av teorien at styrets plikt til å holde seg orientert om selskapes økonomiske stilling må ses i sammenheng med kravene i asl. §§3-4 og 3-5 som omhandler krav om forsvarlig egenkapital og likviditet, samt styrets handleplikt ved tap av egenkapital. Det fremgår av analysen at samtlige informanter er bevisste på styrets plikt til å holde seg orientert om selskapes økonomiske stilling. Dette understøttes av at det i analysen fremgår at informantene tar en runde på økonomi på styremøter, samt at flere av styrene jevnlig mottar rapporter fra daglig leder eller andre nøkkelpersoner i selskapet. Informantene viser med andre ord god kjennskap til ansvarsområdet, hvilket følgelig kan anses å understøtte informantenes uttalelser om at de er forvaltningsansvaret sitt bevisst.

Dog fremgår det av teorien at styret ikke kan basere sin vurdering på daglig leders rapportering alene, og at styret er pliktig å iverksette de undersøkelser de finner nødvendig for å utføre sine oppgaver. Det kan av den grunn anses for å være kritikkverdig at flere av informantene gir uttrykk for at de i stor grad baserer seg på tillitt til daglig leder og daglig leder sine rapporter. Til tross for dette er det likevel forskernes inntrykk at samtlige informanter er bevisste på at det er styret som har det overordnede ansvar for vurdering av selskapets økonomiske stilling og at de følgelig må gjøre bruk av sunn skepsis, hvilket kan anses å understøtte informantenes uttalelser om at de er forvaltningsansvaret sitt bevisst.

Oppsummert følger det av studien at samtlige informanter er forvaltningsansvaret sitt bevisst, hvilket understøttes av deres definisjoner av forvaltningsansvaret, herunder deres besvarelser på spørsmålene knyttet til lovbestemmelsene. Likevel fremgår det av intervjuene at majoriteten av informantene ikke er bevisste på lovgivningen og rettspraksis rundt dette, men at de i stor grad har opparbeidet seg kunnskap gjennom erfaring. Videre fremgår det av studien at enkelte informanter skiller seg ut og viser stor viten på området. Andre informanter viser mindre kunnskap, hvilket kan anses for å være urovekkende ettersom forvaltningsansvaret er sentralt i styreansvaret. Basert på utvalgsstørrelsen samt funnene gjort i studien anses det ikke å være mulig å

konkludere med at svarene har vært påvirket av hvorvidt informanten har vært styreleder eller styremedlem, eller hvorvidt informanten har sittet i styret i et henholdsvis lite eller mellomstort selskap.

Avslutningsvis fremgår det av studien at flere av informantene opplyser om at forvaltningen av selskapet i stor grad delegeres til daglig leder. Av teorien fremgår det at styret har det overordnede ansvaret og at styret er pliktig å iverksette de undersøkelser de finner nødvendig for å utføre sine oppgaver. Følgelig anses hovedproblematikken å ligge i om styret i nødvendig utstrekning fører tilsyn og kontroll for å forsikre seg om at forvaltningen av selskapet er av en slik kvalitet at selskapets mål blir innfridd. Dersom styrelederne og styremedlemmer er av den oppfatning at oppgavene kan delegeres til andre, men samtidig ikke er bevisste på at styret plikter å gjennomføre nødvendige undersøkelser for å sikre at arbeidsoppgavene gjennomføres på en tilfredsstillende måte, kan det settes spørsmåltegn ved deres kjennskap til styrets forvaltningsansvar. Dette til tross for at samtlige informanter påstår at dem er forvaltningsansvaret bevisst. Hvorvidt informantene er bevisste på sitt tilsynsansvar og kontrollansvar blir nærmere undersøkt under.

4.3.2 Tilsynsansvar

Tilsynsansvaret anses å være essensielt for at styret kan lykkes med sine oppgaver samt oppfylle sitt ansvar. Informantene er av den grunn innledningsvis blitt spurt om hvorvidt de er bevisste på at styret er pålagt et tilsynsansvar. Av intervjuene fremgår det at informantene tydelig er delt i sin bevissthet. I det ene ytterpunkt finnes informanter som tydelig gir uttrykk for deres kjennskap til området, hvorimot det i det andre ytterpunkt finnes informanter som gir uttrykk for deres usikkerhet. I denne forbindelse ga majoriteten av informantene uttrykk for at dem ikke hadde kjennskap til begrepet «*tilsynsansvar*» samt at dem var usikre på hva begrepet innebar. Dette kan understøttes av nedenstående sitat fra informant SL2:

«Akkurat det begrepet der må jeg si at jeg er litt usikker på hva som ligger i det»

Også MM1 uttrykker en usikkerhet rundt begrepet. Dette underbygges av nedenstående sitat, som lyder som følger:

«Jeg lurer på om jeg ikke helt vet hva som er et tilsynsansvar»

Av den grunn fikk flere informanter en definisjonsforklaring, hvoretter enkelte informanter ga uttrykk for at de likevel var kjent med dette ansvaret til tross for at de ikke kjente til begrepet. Informant MM3 uttaler i denne forbindelse at det er det vedkommende kjenner som styrets

ansvar for å følge opp. Flesteparten av informantene som i begynnelsen uttrykte usikkerhet ga også etter en definisjonsforklaring uttrykk for at de hadde ingen eller tilnærmevis ingen kjennskap til at styret er pålagt et tilsynsansvar, til tross for at de alle ga uttrykk for at styret i varierende grad følger opp daglig leder og selskapet for øvrig.

Til forskjell fra ovenstående følger det av intervjuene at andre informanter tydelig ga uttrykk for at de var dette ansvaret bevisst. Spesielt informant ML1 skiller seg ut og viser stor kjennskap til styrets tilsynsansvar. Dette underbygges av følgende sitat fra informant ML1, som lyder som følger:

«Ja det er jeg. Det er jo et sentralt begrep i loven»

Informant ML1 velger i denne sammenheng å utdype at tilsynsansvaret er en del av forvaltningsansvaret, og at de to ansvarsområder følgelig overlapper hverandre.

Oppsummert gir omtrent en tredjedel av informantene klart uttrykt for at de er bevisste på at styret er pålagt et tilsynsansvar. De resterende informantene gir derimot uttrykk for at de har delvis eller tilnærmevis ingen kjennskap til at styret i henhold til lov er pålagt et tilsynsansvar.

For å undersøke hvorvidt informantene i realiteten er tilsynsansvaret bevisst, er informantene videre blitt spurt hvordan de vil definere styrets tilsynsansvar, samt hvordan styret forholder seg til samt utøver dette ansvaret. Som påpekt tidligere har majoriteten av informantene etterspurt en definisjonsforklaring i forbindelse med besvarelsen av forrige spørsmål. Dette har ført til at spørsmålet om hvordan vedkommende vil definere styrets tilsynsansvar utgikk hos flere av informantene. Disse informantene ble likevel stilt spørsmålet om hvordan styret henholdsvis forholder seg til samt utøver styrets tilsynsansvar.

Flere informanter, herunder informant SL2, uttrykker i intervjuet at vedkommende har problemer med å definere styrets tilsynsansvar, ettersom det for vedkommende er vanskelig å skille mellom styrets forvaltnings- og tilsynsansvar.

Videre følger det av intervjuet av informant SL1 at styrets tilsynsansvar innebærer at styret er pålagt å føre tilsyn med selskapet, herunder daglig leder. Informant MM2 deler i stor grad samme synspunkt og uttaler i intervjuet at styret:

«[...] er pliktig til å følge opp daglig leder jevnlig og føre tilsyn med hele organisasjonen [...]»

Dette er også i stor grad forenlig med uttalelsene til informantene SM2 og ML1. Informant ML1

uttaler i denne forbindelse at styrets tilsynsansvar omfatter å:

«[...] føre tilsyn med virksomheten på alt det som gjelder eierstyring og selskapsledelse»

Informant ML1 velger i denne forbindelse å utdype at dette innebærer å føre:

«[...] tilsyn av visjoner og mål, samfunnsansvar, kapital og fullmakter, compliance og godtgjørelsesordninger. Under selskapsledelse og eierstyring går også informasjon og kommunikasjon, forhold til revisor, risikostyring og internkontroll»

Informant SM2 velger derimot i denne forbindelse å fremheve at styret er ansvarlig for å følge opp driften av selskapet, herunder å til enhver tid være informert om status for selskapet. Informant SM2 tilføyer i denne sammenheng også at det er styrets plikt å ansette og eventuelt avsette daglig leder.

Informant ML3 velger derimot kun å trekke frem styrets tilsynsplikt overfor daglig leder. Dette understøttes av nedenstående sitat der ML3 uttrykker at styrets tilsynsansvar innebærer å:

«Sørge for at daglig leder utfører sin daglige ledelse innenfor de rammer som er satt, innenfor loven, og på en etisk måte»

Informantene MM1, MM3 og SM3 har en annen innfallsvinkel enn førnevnte informanter. Informantene kommenterer i intervjuet at styrets tilsynsansvar omfatter at styret plikter å påse at selskapet drives innfor de rammene som er gitt av budsjetter, planer, retningslinjer og strategi. Informant MM3 velger i denne forbindelse å utdype at styrets tilsynsansvar innebærer å:

«[...] følge opp og være bevisst å utviklingen på de planer og vedtak som vi har gjort»

Informant MM1 velger derimot å tilføye at styrets tilsynsansvar innebærer å føre:

«[...] tilsyn med sikte på å sikre at de driver forsvarlig»

Med det sagt følger det av intervjuene at majoriteten av informantene fører tilsyn med henholdsvis daglig leder og selskapet for øvrig gjennom rapporter som gjennomgås på styremøter. Dette kan understøttes av et sitat fra informant MM1 som lyder som følger:

«Vi fører tilsyn gjennom å gå igjennom rapporter, skjønne det som fremgår av og ligger bak rapportene samt deretter å komme tilbake og stille kritiske spørsmål»

Informant MM1 er ikke alene om å kommentere at en viktig del av styrets tilsynsansvar er å stille spørsmål. Også informant SM1 deler dette synspunkt. I intervjuet av SM1 tilføyer vedkommende i tillegg av styrets tilsynsansvar utøves gjennom:

«[...] en god og åpen dialog med virksomhetens administrasjon og ledelse»

Informantene SM3, ML3 og ML2 deler i stor grad samme synspunkt som informant SM1 og fremhever alle i intervjuene at styrets tilsynsansvar utøves gjennom tett samarbeid mellom styret og selskapet. Informant ML3 utdyper i denne sammenheng at styret fører tilsyn gjennom tett og daglig oppfølging.

Flere informanter, herunder informantene SL1, SM2 og MM2, velger i tillegg å påpeke at styret fører tilsyn med selskapet for øvrig gjennom daglig leder. Dette kan underbygges av et sitat fra SL1 som lyder som følger:

«Det vi sier er at styret kjenner bare daglig leder. Det betyr at det er gjennom daglig leder at vi fører tilsyn. Vi går ikke inn i andre forhold i organisasjonen uten at det skjer via daglig leder, unntatt i de tilfeller der vi har måtte si opp daglig leder fordi det har oppstått situasjoner rundt daglig leder som har gjort at vi har måtte ta vedkommende ut av jobben»

Informantene MM2, ML3 og SL1 påpeker videre at styret fører tilsyn gjennom personalsamtaler. I denne forbindelse velger informant MM2 å utdype at styret har møter direkte med ansatte, hvilket fungerer som en slags stikkprøve, i tillegg til at de enkelte ansatte i den forbindelse gis innsyn. Videre påpeker informant MM2 at styret, i tillegg til rapporter, også vurderer daglig leder basert på samtaler med daglig leders kolleger, herunder de som rapporterer til han. Informant MM2 uttaler i denne forbindelse at hensikten er å:

«[...] foreta en objektiv vurdering av hvordan han gjør jobben og om han gjør det han skal [...] vi skal vite om han jobber i forhold til strategien og om vi har bevegelse i de områder vi ønsker»

Avslutningsvis fremhever informantene SL1 og SM1 at styret også fører tilsyn gjennom rapportering fra eksterne parter, herunder revisor.

Det fremgår av teorien at styrets tilsynsansvar etter asl. §6-13 er å anse som en presisering av styret sitt forvaltningsansvar, og at styret i kraft av tilsynsansvaret plikter å følge opp samt kontrollere den daglige ledelse og selskapets ansatte for øvrig. Det fremstår umiddelbart som

besynderlig at begrepet tilsynsansvar virker til å være ukjent for et flertall av informantene. Dette med tanke på at tilsynsansvaret er et sentralt begrep i loven, i tillegg til at styret sitt tilsynsansvar er tett knyttet til styret sitt forvaltningsansvar, som samtlige informanter tidligere har gitt uttrykk for at dem var bevisst på. På den andre siden ga informantene som trengte en nærmere forklaring av begrepet likevel i etterkant enten uttrykk for at dem er bevisste på styret sitt tilsynsansvar, eller at dem ikke hadde kjennskap til at styret er pålagt et tilsynsansvar, men at de i styret i varierende grad likevel følger opp daglig leder og selskapet for øvrig. Til tross for at alle informantene ga uttrykk for at de i varierende grad fører en slags tilsyn, er det likevel urovekkende at såpass mange av informantene ga uttrykk for at de ikke var kjent med at styret var pålagt et tilsynsansvar. I denne forbindelse er det også interessant å bemerke seg at majoriteten av de informantene som tydelig ga uttrykk for at dem er bevisste på styrets tilsynsansvar uten å trenge en nærmere forklaring av begrepet, hovedsakelig er informanter fra mellomstore selskaper. Dette kan være med til å indikere at bevissthet rundt styrets tilsynsansvar er mer fremtredende i mellomstore selskaper versus små selskaper. Til tross for at alle styremedlemmer bør være bevisst styrets tilsynsansvar, er det ikke utenkelig at styrer i større grad fører tilsyn i større bedrifter sammenlignet med mindre bedrifter, hvilket følgelig kan anses å øke deres bevissthet rundt styrets tilsynsansvar.

Videre kan det anses for å være forunderlig at flere informanter også hadde vanskeligheter med å skille styrets tilsynsansvar fra styrets forvaltningsansvar. Dette med tanke på at styrets tilsynsansvar er presisert i egen paragraf i lovgivningen. På den andre siden kan det argumenteres for at det for enkelte kan være vanskelig å skille mellom ansvarsområdene siden styrets tilsynsansvar er en del av styrets forvaltningsansvar. Dette er for så vidt heller ikke å anse som et problem så lenge informantene er bevisste på at styret er pålagt å føre tilsyn med den daglige ledelse og virksomheten for øvrig. At enkelte informanter både gir uttrykk for at de har vanskeligheter med å skille mellom ansvarsområdene, samtidig med at de gir uttrykk for at de ikke var kjent med at styret var pålagt å følge opp daglig leder og selskapet for øvrig, anses dog for å være kritikkverdig.

Med det sagt ga flere informanter uttrykk for at dem er styrets tilsynsansvar bevisst, hvilket understøttes av deres definisjon samt utøvelse av styrets tilsynsansvar. Dette kan videre også være med til å understøtte disse informantenes uttalelser om at de er styrets forvaltningsansvar bevisst, ettersom tilsynsansvaret til dels også kan utledes av forvaltningsansvaret. Likevel kan det også her argumenteres for at enkelte informanter har større kjennskap i sammenligning med de øvrige informanter. Det er spesielt interessant å merke seg at enkelte informanter gir uttrykk

for at dem er styrets tilsynsansvar bevisst, samtidig med at dem enten opplyser at det kun føres tilsyn gjennom daglig leder eller at styrets tilsynsansvar bare omfatter tilsyn med daglig leder. Hvorvidt informantene i realiteten har ment det slik er uvisst, men i henhold til teorien omfatter styrets tilsynsansvar både tilsyn med daglig leder samt virksomheten for øvrig. Følgelig bør det kunne stilles krav til at styremedlemmer er dette bevisst. Hvis dette ikke er tilfellet, er dette kritikkverdig ettersom styret sitter med et konstitusjonelt ansvar, der oppfølging og kontrollering av både daglig leder og virksomheten for øvrig er å anse som essensielt for at styret kan lykkes med sine oppgaver samt oppfylle sitt ansvar.

I forbindelse med definisjonen av styrets tilsynsansvar var det ønskelig å avdekke hvorvidt informantene er bevisst på at de som styremedlem må føre tilsyn med den daglige ledelsen og selskapets virksomhet for øvrig. Dette var i henhold til intervjuguiden satt opp som et eget spørsmål. Spørsmålet utgikk likevel hos majoriteten av informantene, ettersom informantene enten hadde fått presentert lovbestemmelsen i forklaringen av begrepet tilsynsansvar, eller på egenhånd tidligere hadde gitt uttrykk for sin bevissthet omkring dette. Samtlige informanter som fikk stilt spørsmålet ga uttrykk for at de var bevisste på at styret må føre tilsyn med den daglige ledelse og selskapets virksomhet for øvrig.

Informantene ble deretter spurt hvorvidt styret fastsetter instruks for den daglige ledelse. Av intervjuene fremgikk det at samtlige informanter ga uttrykk for at styret fastsetter instruks, dog i varierende grad. Videre ble majoriteten av informantene spurt hvorvidt de fastsetter strenge og detaljerte instruks, eller om de derimot fastsetter mer overordnede instruks. Av intervjuene fremgikk det at flere informanter påpekte at det i ansettelseskontrakten til daglig leder er gitt instruks, i tillegg til at enkelte påpekte at det foreligger instruks utover dette. Videre fremgikk det av intervjuene at daglig leder sine instruks i varierende grad er henholdsvis detaljerte og overordnede. Majoriteten av informantene ga likevel uttrykk for at de gjerne har en kombinasjon av overordnede- og detaljerte instruks. Informant SL1 velger i denne forbindelse, i tillegg til å kommentere at det foreligger en instruks med hva styret forventer av daglig leder, også å påpeke at:

«Daglig leder har absolutt tillitt [...] til å foreta egne vurderinger [...]»

Informant SL1 velger i denne sammenheng å utdype at daglig leder er gitt ganske vide fullmakter og at:

«[...] det kan godt tenkes at de har vært så vide for nesten å være en ansvarsfraskrivelse fra styrets side»

Informant MM2 uttrykker, til forskjell fra informant SL1, at det i større grad foreligger detaljerte instruksjer, hvilket følger av nedenstående sitat:

«Det er ganske tydelig hva daglig leder kan gjøre og hva en daglig leder ikke kan gjøre»

Dette er i stor grad forenlig med uttalelsene til informant MM1 som i intervjuet uttaler at:

«Det finnes ganske detaljerte fullmaktsmatriser som angir hvilke saker som den daglige ledelse kan behandle og hvilke saker som må fremlegges for styret»

Informant SM2 velger derimot en annen innfallsvinkel og uttaler i intervjuet følgende:

«Hvis du trenger en detaljert instruks for en daglig leder så har du feil daglig leder»

Dette anses å stå i kontrast til de øvrige informantene.

Det fremgår av teorien at styret ikke plikter å fastsette instruksjer for daglig leder, men at styret står fritt til å velge hvorvidt dette er ønskelig. Det er dermed i utgangspunktet ikke problematisk at informantene i ulik grad fastsetter instruksjer for den daglige ledelse, samt at det foreligger delte meninger om hvor detaljerte instruksene til daglig leder bør være. Det er likevel interessant å merke seg at informantene med styreverv i mellomstore selskaper i større grad gir uttrykk for at det foreligger mer detaljerte instruksjer for daglig leder. Det er imidlertid ikke utenkelig at større selskaper i større grad føler et behov for detaljerte instruksjer ettersom behovet for instruksjer kan være påvirket av omfanget av virksomheten som drives. Samtidig er det interessant å legge merke til uttalelsen fra informant SL1 om at det godt kan tenkes at daglig leders fullmakter har vært ganske vide for nesten å være en ansvarsfraskrivelse fra styrets side. Dette fordi styret, som påpekt tidligere, sitter med et konstitusjonelt ansvar og følgelig ikke kan fraskrive seg sitt ansvar til tross for at oppgaver delegeres bort. Styret er i denne forbindelse pålagt å sørge for å følge opp samt kontrollere daglig leder for å kunne lykkes med sine oppgaver samt oppfylle sitt ansvar. Det kan følgelig settes spørsmålstegn ved om informant SL1 i realiteten har inngående kunnskap omkring styret sitt tilsynsansvar og dermed også styrets forvaltningsansvar.

Avslutningsvis ble informantene spurt hvorvidt de er klar over at daglig leder i henhold til loven er pliktig å rapportere til styret om selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling. Det følger av intervjuene at majoriteten av informantene opplyser at dem er klar over daglig leders

rapporteringsplikt. Enkelte informanter påpekte i denne sammenheng at de, til tross for å være kjent med daglig ledes rapporteringsplikt, ikke nødvendigvis kjente til omfanget av rapporteringsplikten. Som et oppfølgende spørsmål ble majoriteten av informantene spurt om de var kjent med hvor ofte daglig leder i henhold til loven som minimum plikter å rapportere til styret. Kun et fåtall av informantene som ble stilt dette oppfølgingsspørsmålet uttrykte at dem var kjent med at daglig leder minst hver fjerde måned er pliktig å rapportere ovenstående til styret. Samtlige informanter opplyste likevel i denne forbindelse at de i styret mottok rapportering fra daglig leder hyppigere enn hver fjerde måned.

Det fremgår av teorien at daglig leder, i henhold til loven, minst hver fjerde måned skal gi styret underretning om selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling. Det kan følgelig anses som forunderlig at enkelte informanter ga uttrykk for at de ikke var kjent med daglig leder sin rapporteringsplikt. Videre er det interessant å hefte seg ved enkelte informanter som ga uttrykk for at de var bevisste på daglig leder sin rapporteringsplikt samtidig ga uttrykk for at de ikke var kjent med at daglig leder som et minimum er pliktig å rapporterer om selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling. Det kan følgelig settes spørsmålstegn ved hvorvidt de i realiteten er bevisst på daglig leder sin rapporteringsplikt. Avslutningsvis anses det som tankevekkende at kun et fåtall av informantene som ble spurt hvor ofte daglig leder i henhold til loven som minimum plikter å rapportere til styret, hadde kjennskap til at daglig leder minst hver fjerde måned må rapportere til styret. Det kan følgelig igjen settes spørsmålstegn ved hvorvidt de i realiteten da er bevisste på daglig leder sin rapporteringsplikt. På den andre siden viste det seg at styrene likevel opererte innenfor rammene gitt av lovgivningen, og at styrene mottok rapportering fra daglig leder hyppigere enn hver fjerde måned. Til tross for at ingen informanter anses å bryte loven, kan det likevel argumenteres for at informantene i kraft av å ha et styreverv burde ha vært kjent med at daglig leder minst hver fjerde måned er pliktig å rapportere til styret. Videre kan det argumenteres for at styremedlemmene fortore vil kunne havne på kanten av loven dersom de ikke er kjent med hva som følger av lovgivningen.

Oppsummert følger det av studien at majoriteten av informantene i mindre grad viste kunnskap omkring styrets tilsynsansvar sammenlignet med styret sitt forvaltningsansvar. Det er videre i denne forbindelse interessant at det av intervjuene fremgår at majoriteten av informantene ikke er bevisste på lovgivningen og rettspraksis rundt dette, men at flesteparten fører tilsyn fordi det etter deres oppfatning indirekte følger av godt styrearbeid. Dog fremgår det av studien at enkelte informanter skiller seg ut og viser stor viten på området, hvilket ble understøttet av deres defi-

nisjoner av tilsynsansvaret, herunder deres besvarelser på hvordan styrer forholder seg til samt utøver styret sitt tilsynsansvar. Andre informanter viste mindre kunnskap på området, hvilket anses å være urovekkende ettersom styret plikter å følge opp samt kontrollere daglig leder og selskapet for øvrig for å kunne lykkes med sine oppgaver samt oppfylle sitt ansvar. Med det sagt vil omfanget av styrets tilsynsplikt være påvirket av arten og omfanget av virksomheten som drives. Basert på intervjuene virker det umiddelbart til at informanter fra mellomstore selskaper har en større kunnskap rundt tilsynsansvaret enn informanter fra små selskaper. Basert på utvalgsstørrelsen vil det likevel ikke være mulig å generalisere og følgelig trekke konklusjoner for hele populasjonen. Det er imidlertid ikke identifisert merkbare forskjeller mellom styremedlemmer og styreledere.

4.3.3 Kontrollansvar

Kontrollansvaret står sentralt i styreansvaret, og informantene er av den grunn innledningsvis blitt spurt hvorvidt de er bevisste på at styret er pålagt et kontrollansvar. Av intervjuene fremgår det at samtlige informanter ga uttrykk for at dem er bevisste på sitt kontrollansvar. Likevel er det i denne sammenheng enkelte informanter som gir uttrykk for at dem ikke kjenner til begrepet «*kontrollansvar*», men at dem ser på styrets ansvar for kontroll som en del av styrets forvaltnings- og tilsynsansvar.

Videre fremgår det, basert på informantenes verbale- og non-verbale kommunikasjon, at de øvrige informanter likevel anses å uttrykke ulik grad av bevissthet. I den forbindelse kan det trekkes frem et sitat fra informant SL1 som lyder som følger:

«Jeg vet at vi har et kontrollansvar, men det kan hende at jeg ikke vet hva og hvor mye vi har kontroll for»

Usikkerheten rundt hva ansvaret for intern kontroll omfatter, deles i stor grad av informant MM1. Dette understøttes av nedenstående sitat:

«[...] jeg vet at vi er pålagt et kontrollansvar, men jeg er litt i tvil om hvordan man forventer å på en måte utføre den kontrollen»

For å kunne skape en formening om hvorvidt informantene i realiteten er bevisst på sitt kontrollansvar er informantene videre blitt spurt hvordan de vil definere kontrollansvaret, samt hvordan de forholder seg til kravet.

I nedenstående ordsky er det forsøkt visuelt å illustrere hva informantene vektlegger i definisjonen av styrets kontrollansvar.



Figur 14: Definisjon av styrets kontrollansvar
Egen utarbeidet figur

I tillegg til overstående visuelle illustrasjon, følger det under en nærmere analyse og drøftelse.

Det følger av intervjuene at informantene i ulik grad klarer å definere styrets kontrollansvar. I denne sammenheng er det interessant å merke seg at majoriteten av informantene uttrykker vanskeligheter med å skille styrets kontrollansvar fra styrets forvaltnings- og tilsynsansvar. Dette kan understøttes av et sitat fra informant SL2 som lyder som følger:

«[...] det blir litt vanskelig å skille dette fra det vi snakket om i sted [...] når vi har forvaltningsansvar, tilsynsansvar og kontrollansvar, så klarer ikke jeg å skille forskjellen på de forskjellige der da»

I den sammenheng viser mange av informantene til besvarelsene deres tidligere i intervjuet om styrets forvaltnings- og tilsynsansvar og påpeker at styrets kontrollansvar på mange måter er knyttet opp mot styrets ansvar for oppfølging.

Med det sagt følger det av intervjuene at majoriteten av informantene gir uttrykk for at styrets kontrollansvar innebærer å sørge for økonomisk forsvarlig drift, herunder at selskapet er

forsvarlig organisert og drives innenfor gjeldende lover og regler. Dette kan understøttes av nedenstående sitat der informant SM3 fremhever at styrets kontrollansvar omfatter:

*«At man har tilsyn til at virksomheten driver lovlig og forsvarlig etter gjeldende lover og
stander»*

Informant ML1 tilføyer i denne forbindelse at styrets kontrollansvar også innebærer å kontrollere og følge opp:

*«[...] at vi holder oss innenfor rammene av hva selskapet skal gjøre gitt vedtekter og eieres
forutsetninger»*

Informant ML1 utdyper i tillegg at styrets kontrollansvar omfatter å kontrollere og følge opp at daglig leder opererer innenfor de rammer vedkommende er gitt.

Informantene ML2 og MM1 velger derimot en litt annen innfallsvinkel enn de øvrige informantene, og uttrykker i intervjuene at styret i kraft av kontrollansvaret er pliktig å prøve å avdekke misligheter og uønskede hendelser. I denne forbindelse kan det også påpekes at det av intervjuene fremgår at omtrent en fjerdedel av informantene gir uttrykk for at styret i kraft av kontrollansvaret har en handleplikt dersom styret skulle bli kjent med uønskede eller manglende forhold.

Avslutningsvis fremgår det av intervjuene at flertallet av informantene gir uttrykk for at styrets kontrollansvar utøves gjennom tett oppfølging og jevnlig styremøter, herunder gjennomgang og diskusjoner av rapporter. Flere informanter velger i denne forbindelse å trekke frem viktigheten av god kommunikasjon.

Informant ML3 er blant informantene som viser stor kjennskap til styrets kontrollansvar, og vedkommende velger i intervjuet å utdype at styret forholder seg til kontrollansvaret gjennom:

*«Tydelig instruksjer/regler/retningslinjer, tett og daglig oppfølging, business reviews,
medarbeidersamtaler, varslingsrutiner, økonomiske rapporter, oppfølging av tiltaksplaner»*

Informantene SM1 og MM1 velger, til forskjell fra de øvrige informantene, å fremheve at styret til en viss grad utøver kontrollansvaret gjennom å skape en helhetlig forståelse, herunder å stille spørsmål. Dette underbygges av et sitat fra informant MM1 som lyder som følger:

«Metodikken hos oss er å stille spørsmål og prøve å skjønne. Hvis det er noe som ikke helt henger på grep så skal man følge det til man skjønner hva det er for noe og så eventuelt ha reagert på det»

Videre følger det at omtrent en tredjedel av informantene påpeker at kontrollansvaret til en viss grad også utøves gjennom henholdsvis daglig leder og eksterne aktører, herunder revisor.

Av teorien fremgår det at styrets kontrollansvar står sentralt i styreansvaret. Det er følgelig til stor lettelse at samtlige informanter gir uttrykk for at dem er kontrollansvaret bevisst. Likevel fremstår det av analysen at informantene har varierende kjennskap til området. I denne sammenheng kan det anses å være besynderlig at majoriteten av informantene ikke klarer å skille styrets kontrollansvar fra styret sitt forvaltnings- og tilsynsansvar. På den andre siden kan det argumenteres for at det for enkelte kan være vanskelig å skille mellom ansvarsområdene ettersom styrets kontrollansvar er å anse som en del av styrets forvaltningsansvar og en presisering av styrets tilsynsansvar. Dette er for så vidt heller ikke å anse som et problem, så lenge informantene er bevisste på at styret er pålagt å sørge for at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll. Det som derimot er kritikkverdig er at enkelte informanter, til tross for å uttale at dem er kontrollansvaret bevisst, likevel gir uttrykk for at dem er usikre på hva og hvor mye styret har kontroll for, samt hvordan styret skal utføre en slik kontroll. Det kan av den grunn settes spørsmålstegn ved hvorvidt disse informantene i realiteten er kontrollansvaret sitt bevisst. Følgelig kan det også settes spørsmålstegn ved hvorvidt disse informanter er sitt forvaltningsansvar bevisst, ettersom kontrollansvaret er å anse som en del av forvaltningsansvaret. Dette kan videre understøttes av at informantene, i kraft av å være styremedlemmer, burde være kjent med styret sitt kontrollansvar ettersom styremedlemmene selv er ansvarlig for å skaffe seg den kunnskap og kompetanse som anses å være nødvendig for å ivareta styrets ansvar og plikter.

Av analysen følger det videre at informantenes definisjon av kontrollansvaret i varierende grad støtter opp om deres uttalelse om at dem er kontrollansvaret bevisst. Enkelte informanter viser stor kjennskap til området, hvorimot andre viser ingen eller tilnærmevis ingen kjennskap til styret sitt kontrollansvar. Dette understøttes av at informantene i varierende grad kommer inn på at styret plikter å påse at virksomheten, regnskapet og formuesforvaltningen er gjenstand for betryggende kontroll, samt at det essensielle ved styrets interne kontrollansvar følgelig er å forsikre at det er etablert et hensiktsmessig og effektivt kontrollsystem. Av teorikapittelet følger det også at rammeverkene 'Internkontroll – et integrert rammeverk' og 'Helhetlig

risikostyring - et integrert rammeverk' danner fundamentet for styrets kontrollansvar. Følgelig anses det for å være besynderlig at ingen av informantene definerer kontrollansvaret i tråd med rammeverkens definisjoner av intern kontroll og helhetlig risikostyring, samt at ingen av informantene trekker frem COSO-modellene. Det kan av den grunn settes spørsmålsteget ved hvorvidt informantene i realiteten er styret sitt kontrollansvar bevisst, ettersom ingen gir uttrykk for å kjenne til den teoretiske forankringen av kontrollansvaret. Førnevnte kan videre i varierende grad også anses å støtte opp mot informantenes uttalelser om at dem er styret sitt forvaltningsansvar bevisst, ettersom kontrollansvaret kan utledes av forvaltningsansvaret.

Videre fremgår det av teorien at styret står fritt til å overlate den direkte oppfølgingen til daglig leder. Det anses følgelig ikke i seg selv for å være problematisk at omtrent en tredjedel av informantene påpeker at kontrollansvaret til en viss grad utøves gjennom daglig leder og revisor, så lenge informantene er bevisste på at de i styret har det overordnede ansvaret. Som påpekt i teorikapittelet kan daglig leder anses for å ha gjennomføringsansvaret, hvorimot styret anses for å ha kontrollansvaret. Videre fremgår det av teorikapittelet at revisor, i henhold til revisorloven, også er pålagt et kontrollansvar men at dette ikke medfører at styret kan fritas for det primære ansvaret. Det som derimot er urovekkende er at forskerne sitter igjen med en fornemmelse av at flere informanter i stor grad delegerer oppgaven til daglig leder og i liten grad fører kontroll med daglig leder.

Avslutningsvis er det interessant å merke seg at majoriteten av de informanter som uttrykker usikkerhet rundt styrets kontrollansvar, hovedsakelig er informanter fra små selskaper. Dette kan være med til å indikere at bevissthet rundt styrets kontrollansvar er mindre fremtredende i små selskaper versus mellomstore selskaper. Til tross for at alle styremedlemmer bør være bevisst på styrets kontrollansvar, er det ikke utenkelig at styret i større grad fører kontroll i større bedrifter sammenlignet med mindre bedrifter. Dette kan i så tilfelle ha resultert i økt bevissthet rundt styrets kontrollansvar.

For å få et større innblik i informantenes kunnskap om ansvarsområdet *intern kontroll* er informantene blitt stilt en rekke spørsmål. I denne forbindelse svarer omtrent halvparten av informantene at styret har satt risikostyring og internkontroll som et selvstendig tema på styrets agenda. Dog fremgår det av intervjuene at det varierer hvorvidt risikostyring og internkontroll blir vurdert på hvert styremøte eller på årlig basis. Informant SL2 tilkjenner i denne sammenheng at de i styret primært diskuterer risikostyring, hvorimot styret nesten ikke har hatt oppe intern kontroll på styremøter. De resterende informanter gir derimot uttrykk for at de ikke har satt risikostyring og internkontroll som et selvstendig tema på styrets agenda. Majoriteten av

disse informanter velger likevel å utdype at det årlig rapporteres på intern kontroll og risiko. Informant ML2 utdype i denne forbindelse at de ikke har satt risikostyring og internkontroll som et selvstendig tema på styrets agenda, men at dette likevel tas opp ettersom risikostyring og internkontroll følger av rapport fra daglig leder som gjennomgås på hvert styremøte.

Av teorien følger det ingen krav til at et styre skal ha oppført risikostyring og internkontroll som et selvstendig tema på styrets agenda. Dog fremgår det av teorien at styret bør forsikre at det i selskapet er et godt internt kontrollmiljø, ettersom dette danner grunnlaget for helhetlig risikostyring, herunder intern kontroll. Videre følger det av teorien at et godt internt kontrollmiljø er kjennetegnet ved at styret viser viktigheten av intern kontroll, samt kommunisere deres forventninger til ansattes adferd. Informantene er av den grunn blitt stilt spørsmålet for å få en innsikt i hvilket fokus styrene har på dette området.

Videre fremgår det av intervjuene at rundt halvparten av informantene gir uttrykk for at de er av den oppfatning at styret har en klar forståelse av hva risikostyring og internkontroll er, samt hvordan det bør utformes. Enkelte informanter virket dog mer nølende sammenlignet med resten ved besvarelsen av spørsmålet. Informant ML1, SM2 og ML2 gir klart og tydelig uttrykk for at styret etter deres mening definitivt har en klar forståelse, i tillegg til at de poengterer at de er ekstremt opptatte av dette og følgelig bruker en god del tid på å forstå. Informant ML1 understreker i denne forbindelse:

«Å forstå risiko og risikostyring er utrolig sentralt»

Informant MM1 deler i stor grad samme synspunkt som informantene ML1, SM2 og ML2, men velger å utdype følgende:

«Min erfaring er at det ikke er her du får mest engasjement i styret. Det er litt mere sånn 'sjekk det må vi gjør'»

Informantene SL2 og SL1 uttrykker derimot at de har en oppfatning av at styret har en svak forståelse av hva risikostyring og internkontroll er og hvordan den bør utformes. Informant SL1 velger i denne forbindelse å utdype følgende:

«[...] det er ikke så lett det med risikostyring og internkontroll. Vi har nok basert oss veldig på en tillit; at dette nok skal ordnes på en god måte»

Med det sagt gir de resterende informanter uttrykk for at styret etter deres mening har en delvis

forståelse av hva risikostyring og internkontroll er og hvordan den bør utformes.

I henhold til teorikapittelet anses det å være essensielt at styret har en klar forståelse av hva risikostyring og internkontroll er, og hvordan dette bør utformes for at styret skal kunne ivareta sitt kontrollansvar. Det anses av den grunn for å være kritikkverdig at det er såpass mange informanter som gir uttrykk for at styret har en svak eller delvis forståelse. Det kan i denne forbindelse settes spørsmålsteget ved hvorvidt disse styrene i realiteten er i stand til å ivareta et kontrollansvar. Det fremgår imidlertid av teorien at det er styret samlet sett som er ilagt et ansvar. Følgelig kan det argumenteres for at det i realiteten er tilstrekkelig at enkelte styremedlemmer har god forståelse.

Av intervjuene fremgår det videre at samtlige informanter gir uttrykk for at styret kjenner de vesentlige risikoene virksomheten står ovenfor. I denne forbindelse påpeker informant SM1 at det er styret som helhet som kjenner til de vesentlige risikoene virksomheten står ovenfor, men at det enkelte styremedlem nødvendigvis ikke gjør det. Videre velger informant SL1 å tilkjenne:

«[...] de vesentlige risikoene [...] kjenner styret til, men det er ikke det samme som at vi har god kontroll på de og at vi har lagt en risikoanalyse og hvordan vi forebygger det og hvordan vi følger de opp»

Informantene ML1, ML2 og MM2 utviser derimot stor kjennskap til området sammenlignet med de andre informantene. Informant MM2 velger i denne forbindelse å påpeke at de jevnlig får en topp 10 risikogjennomgang, hvorimot informantene ML1 og ML2 velger å fremheve at det jevnlig foretas vurderinger av økonomiske-, markedsmessige-, eiermessige-, helsemessige- og compliancemessige risikoer. I denne sammenheng ble informantene også spurt hvorvidt de vesentlige risikoene regelmessig rapporteres til styret. Alle informanter, med unntak av én, uttrykker at styret regelmessig får en rapportering på de vesentlige risikoene. Dog fremgår det av intervjuene at styrerne i varierende grad mottar slike rapporter. Enkelte informanter påpeker at de årlig mottar en slik rapportering, hvorimot andre påpeker at det som minimum skjer kvartalsvis. Felles for de fleste informantene er at styrene mottar rapportering ved hendelser som tilsier at det er nødvendig. Informant SL1 skiller seg dog ut og uttrykker en stor grad av usikkerhet rundt hvorvidt vesentlige risikoer regelmessig blir rapportert til styret. Dette understøttes av nedenstående sitat fra informant SL1:

«[...] jeg tror vi kjenner til de vesentlige risikoene, men om vi har et godt system som sikrer at vesentlige risikoer regelmessig blir rapportert til styret, det er jeg litt usikker på. Jeg tror igjen at det baseres litt sånn på tillit. Det kunne tenkes at vi burde ha et bedre risikostyringssystem.

Vi burde ha hatt det»

Til tross for at samtlige informanter er kjent med de vesentlige risikoene virksomheten står ovenfor, er det kun to tredjedeler av informantene som klart og tydelig gir uttrykk for at styret er kjent med internkontrolltiltakene som håndterer de vesentlige risikoene. Informant MM1 velger i denne sammenheng å utdype at de største risikoene, samt de viktigste tiltakene for å møte risikoene, fremgår av risikomatriser som blir gjennomgått. De resterende informanter gir uttrykk for at styret kun til en viss grad er kjent med internkontrolltiltakene, og at det gjerne er på et overordnet nivå. Informant SM3 uttaler direkte at styrets kjennskap til internkontrolltiltakene ikke er godt nok.

Videre fremgår det av intervjuene at omtrent to tredjedeler av informantene er av den oppfatning at det foreligger systemer som sikrer at all vesentlig risiko vurderes og at tilstrekkelige tiltak iverksettes og følges opp. Av de informantene som gir uttrykk for at det foreligger et slikt system, gir majoriteten uttrykk for at det er et organisert og jevnlig arbeid rundt vesentlige risikoer. Enkelte informanter uttrykker også at det kun på enkelte områder av selskapet foreligger slike systemer. Informant SL1 og SM1 uttrykker derimot at de ikke er av den oppfatning at det foreligger slike systemer. Informant SL1 utdyper i denne forbindelse:

«[...] grunnen til at jeg likevel sitter forholdsvis rolig i stolen er at jeg vet at vi har veldig dyktige folk i ledelsen»

Videre har majoriteten av informantene opplyst at dem får regelmessig rapportering om statusen på internkontrollen, og at styret er trent i hva de skal gjøre med en slik rapportering. Her kommenterer enkelte informanter at styret er trent gjennom kompetanse og erfaring. Informant SL1 uttrykker derimot at det ikke foreligger en regelmessig rapportering, men at styret aktivt bør be om en slik rapportering. Vedkommende understreker samtidig at det er såpass mye kompetanse i styret at styret vet hva de skal gjøre med en slik rapportering. Informantene ML2, SM1 og SM3 opplyser om at de til en viss grad får en regelmessig rapportering om statusen på internkontrollen. ML2 sier derimot at styret ikke får noe:

«[...] rapportering utover den informasjon som fremgår av et referat vedrørende HMS som styret mottar»

Hvorimot informant SM1 uttrykker at styret får rapportering på virksomheten, driften, salg, utfordringer, samt forhold på eiersiden. Informant SM3 uttrykker at avvik og HMS status er et fast punkt på styrets agenda, men at intern kontroll for øvrig er overlatt til daglig leder.

Samtlige informanter bekrefter at det blir iverksatt handlings- og oppfølgingsplaner når det identifiseres svakheter eller avvik i internkontrollen. Informant SM3 understreker at det er daglig leder som håndterer dette, og at styret ikke involveres i de fleste tilfeller. Dette utskiller seg fra informant SM2 som understreker at dette blir gjort: «[...] *definitivt fra styrets side*[...]».

Til tross for at samtlige informanter ga uttrykk for at det ble iverksatt handlings- og oppfølgingsplaner, er det bare omtrent to tredjedeler av informantene som gir uttrykk for at det systematisk overvåkes at de viktigste kontrollene faktisk blir gjennomført. Enkelte informanter velger i denne sammenheng å påpeke at styret kun på et overordnet nivå kontrollerer dette, men at oppgaven i stor grad er delegert til daglig leder og administrasjon. Disse informanter påpeker i tillegg at daglig leder og administrasjonen inndrar styret dersom det blir nødvendig.

Av de resterende informantene uttrykker informant SM2 direkte at det ikke systematisk overvåkes at de viktigste kontrollene faktisk blir gjennomført, hvorimot andre informanter uttrykker at det gjøres på enkelte områder.

Avslutningsvis ble informantene spurt hvorvidt kontrollene blir oppdatert etter hvert som risikobildet endrer seg. Majoriteten av informantene uttrykte at kontrollene blir oppdatert. Informant MM1 velger i denne forbindelse å utdype følgende:

«Korona har gjort at vi har møttes oftere og har hatt en hyppigere møtestruktur, der vi har diskutert risikoene knyttet til den store situasjonen»

Av de resterende informantene uttrykker informant SL1 at vedkommende ikke har full oversikt og dermed er usikker, hvorimot informant SM3 eksplisitt uttrykker at kontrollene ikke blir oppdatert etter hvert som risikobildet endrer seg.

Av teorien følger det at styret er ansvarlig for at det fortløpende foretas vurderinger av hvilke kontroller som er å anse som hensiktsmessige og effektive, ettersom selskapets risikobilde muligens endres over tid. Følgelig er det besynderlig at enkelte informanter gir uttrykk for at de enten ikke har kjennskap til hvorvidt dette blir gjort, eller at dette ikke blir gjort. Dette anses for å være kritikkverdig ettersom styret, i kraft av sitt kontrollansvar, er pålagt å sikre at det foreligger et hensiktsmessig og effektivt kontrollsystem. I denne sammenheng kan det argumenteres

for at et kontrollsystem ikke er hensiktsmessig og effektivt dersom kontrollsystemet er udatert. Videre følger det av teorien at COSO-modellene danner fundamentet for helhetlig risikostyring, herunder intern kontroll, der alle komponentene i modellene må være hensyntatt før intern kontroll og risikostyring i et selskap anses å bidra til å redusere risikoen for at selskapets mål ikke innfris til et akseptabelt nivå. Videre følger det at det er styret som har det overordnede ansvaret for at selskapets mål blir innfridd, hvilket følgelig leder til at det kan argumenteres for at styret både bør være kjent med komponentene i COSO-modellene, samt sørge for at disse komponentene er hensyntatt. Uttrykt på en annen måte kan det argumenteres for at styret både bør sikre at det i selskapet er etablert en kultur for kontroll og styring, i tillegg til at det foreligger gode systemer for identifisering, vurdering og håndtering av risikoer samt oppfølging av kontrollaktiviteter. Av analysen fremgår det, som tidligere påpekt, at ingen av informantene velger å trekke frem COSO-modellene eller aspekter av disse. Dog fremgår det av intervjuene at flere av informantene i tidligere sammenhenger har gitt uttrykk for viktigheten av å sikre etablering av målsettinger, hvilket kan anses å være i overensstemmelse med COSO-modellene, der fokus er rettet mot måloppnåelse. Videre er informantene blitt stilt en rekke spørsmål for å få et større innblik i informantenes kunnskap om styrets sitt kontrollansvar. Disse er ikke direkte knyttet til COSO-modellene, men det kan likevel argumenteres for at informantene i besvarelsen av spørsmålene indirekte uttrykker seg om flere av komponentene i COSO-modellene. Basert på analysen kan det i denne sammenheng argumenteres for at informantene i ulik grad har kjennskap til komponentene i helhetlig risikostyring, herunder intern kontroll. Enkelte informanter skille seg ut og utviser stor kjennskap til prosessen for helhetlig risikostyring, herunder intern kontroll, hvorimot andre gir uttrykk for at dette i stor grad er daglig leder sitt ansvar og følgelig viser mindre kjennskap. Dette understøttes av deres varierende kjennskap til identifisering av hendelser, risikohåndtering, kontrollaktiviteter og oppfølging. Med andre ord kan det argumenteres for at enkelte informanter, til tross for ikke eksplisitt å trekke frem COSO-modellene, likevel gir uttrykk for at de er kjent med essensen i COSO-modellene og dermed prosessen for helhetlig risikostyring, herunder intern kontroll. Andre informanter virker derimot til å ha liten kjennskap til den teoretiske forankringen av kontrollansvaret.

Oppsummert følger det av studien at majoriteten av informantene i mindre grad viste kunnskap omkring styrets kontrollansvar sammenlignet med styret sitt forvaltningsansvar. Det er videre i denne forbindelse interessant at det av intervjuene fremgår at majoriteten av informantene ikke var bevisste på at styret i henhold til lovgivningen er pålagt et kontrollansvar. Det fremgår også av analysen at informantene i ulik grad har kjennskap til og innsikt i intern

kontroll og risikostyring, hvilket understøttes av deres definisjoner av kontrollansvar og deres besvarelser på de øvrige spørsmålene knyttet til intern kontroll og risikostyring. Videre fremgår det at enkelte informanter skiller seg ut og viser stor kjennskap, hvorimot andre informanter viser mindre eller tilnærmevis ingen kjennskap, hvilket anses å være urovekkende ettersom styret plikter å sikre at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll. Med det sagt vil omfanget av styrets kontrollansvar være påvirket av arten og omfanget av virksomheten som drives. Likevel kan det argumenteres for at ovenstående i varierende grad understøtter informantenes uttalelser om at de er styrets kontrollansvar bevisst, og følgelig også styrets forvaltnings- og tilsynsansvar, ettersom styret kontrollansvar kan utledes av styrets forvaltningsansvar samt anses for å være en presisering av styrets tilsynsansvar. Av analysen fremgår det videre at informantene i ulik grad er involvert i intern kontroll og risikostyring, og at flere informanter har delegert oppgaven til daglig leder. Dette er i og for seg ikke å anse som problematisk, så lenge styret fører tilsyn med at daglig leder faktisk utøver kontrollen på en betryggende måte. I denne forbindelse kan det settes spørsmålsteget ved hvorvidt enkelte informanter i realiteten er i stand til å bedømme daglig leders arbeid når dem selv gir uttrykk for at dem har manglende kjennskap til styrets kontrollansvar. Samtidig kan det anses å være urovekkende at flere informanter tidligere har gitt uttrykk for at dem ikke var styrets tilsynsansvar bevisst med tanke på at dem har delegert «*kontrollansvaret*» til daglig leder og følgelig er pliktig å føre tilsyn med at daglig leder faktisk utøver kontrollen på en betryggende måte. Avslutningsvis virker det umiddelbart til at informanter fra mellomstore selskaper har en større kunnskap rundt styret sitt kontrollansvar sammenlignet med informanter fra små selskaper. Til tross for at det kan argumenteres for at alle styremedlemmene bør være bevisst på intern kontroll og risikostyring, er det ikke utenkelig at styret i større grad fører kontroll i større bedrifter sammenlignet med mindre bedrifter, hvilket følgelig kan anses å øke deres bevissthet rundt styrets kontrollansvar. Basert på utvalgsstørrelsen anses det likevel ikke å være mulig å generalisere og følgelig trekke konklusjoner for hele populasjonen, samtidig med at det imidlertid ikke er identifisert merkbare forskjeller mellom styremedlemmer og styreledere.

4.4 Styrets bevissthet omkring kravet til forsvarlig egenkapital og likviditet samt styrets handleplikt ved tap av egenkapital

Sentralt i styrerollen står ansvaret for forsvarlig egenkapital og likviditet. Av den grunn er det ønskelig å avdekke hvorvidt informantene er bevisste på kravet til forsvarlig egenkapital og likviditet samt hvordan de definerer og forholder seg til kravet.

Innledningsvis ble informantene spurt om de er bevisste på at styret er pålagt å sikre at selskapet til enhver tid har en forsvarlig egenkapital og likviditet. Alle informanter, med unntak av én, ga uttrykk for at de var dette bevisst. Av de informantene som var bevisste på dette ansvaret, ga hovedparten av informantene i intervjuet klart og tydelig uttrykk for, verbalt og nonverbalt, at dette er styret sitt ansvar. Informant MM2 viser ved besvarelsen av spørsmålet stor erfaring til området, hvilket understøttes av følgende sitat:

«Ja det er jeg dessverre veldig klar over»

Til tross for kjennskap til styrets ansvar for forsvarlig egenkapital og likviditet tilkjenner informant MM1 i intervjuet følgende:

«Ja jeg er bevisst på det, og så vil jeg si at vi bruker veldig lite tid på det generelt»

Kravet til forsvarlig egenkapital og likviditet kan på mange måter anses for å være en av grunnlovene i styreansvaret. Følgelig er det fra forskernes ståsted forunderlig at en informant opplyser om at vedkommende ikke er kjent med kravet til forsvarlig egenkapital og likviditet. Videre fremgår det av teorien at bestemmelsens viktigste funksjon i henhold til forarbeidene er å minne styret på at styret er forpliktet til å foreta fortløpende vurderinger av selskapets økonomiske stilling. Av den grunn anses det umiddelbart for å være urovekkende at en informant gir uttrykk for at vedkommende er kravet bevisst, men likevel understreker at styret bruker veldig lite tid på det. Det bør likevel i denne forbindelse påpekes at hva informanten definerer som «veldig lite tid» er uvisst, og dermed vil kunne tolkes forskjellig. I tillegg vil det også kunne argumenteres for at selskapets økonomiske stilling løpende blir vurdert gjennom rapporter vedkommende i en tidligere sammenheng har kommentert at styret mottar fra den daglige ledelse. Uttrykt på en annen måte kan det argumenteres for at kravet til forsvarlig egenkapital og likviditet løpende blir vurdert, til tross for at dette ikke eksplisitt fremgår i styremøter. Uansett om selskapets egenkapital blir vurdert implisitt eller eksplisitt kan det likevel stilles spørsmålsteget ved at informanten ikke er dette bevisst. Det kan videre argumenteres for at det ikke er å anse som problematisk at styret i økonomisk sterke selskaper ikke i like stor grad bruker tid på å vurdere dette kravet, så lenge styret til enhver tid kan vise til at selskapets egenkapital og likviditet er forsvarlig.

For å undersøke hvorvidt informantene i realiteten er bevisst på styrets kontrollansvar, er informantene blitt spurt hvordan de vil definere kravet til forsvarlig egenkapital og likviditet. Uttrykt på en annen måte ble informantene spurt om hva det etter deres mening ligger i kravet til forsvarlig egenkapital og likviditet. Informant ML1 påpeker innledningsvis at dette er en sentral

oppgave for styret, der vedkommende understreker at forsvarlig egenkapital og likviditet er essensielt for å for at selskapet kan overleve. Informant MM3 gir derimot klart uttrykk for at vedkommende ikke er kjent med hva som ligger i kravet utover at egenkapital og likviditet skal være *forsvarlig*. Informant MM2 velger en annen innfallsvinkel enn de resterende informanter og uttrykker følgende:

«Hva som er en forsvarlig egenkapital kommer an på hvilken næring du er i og hvilken organisasjon du har med mer»

Med det sagt uttrykker flesteparten av informantene at det i kravet ligger at selskapet må være i stand til å innfri sine forpliktelser, og at det skal være rom for å drive forsvarlig. I denne forbindelse kan det trekkes frem et sitat fra informant SM2, der det fremgår at kravet:

«[...] er veldig knyttet opp mot ulovligheten av å drive på kreditors regning»

Et annet sentralt sitat som er verdt å trekke frem følger av informant ML1 og lyder som følger:

«Forsvarligheten ligger i at selskapet har eksistens berettigelse [...] med de målsettinger selskapet har»

I likhet med informant ML1, trekker informant SL1 også frem at forsvarlig egenkapital og likviditet må ses i sammenheng med selskapets målsettinger. Dette følger av nedenstående sitat fra informant SL1, som lyder som følger:

«Vi skal til enhver tid ha forsvarlig egenkapital og likviditet til å kunne gjennomføre det som er våre strategiske mål»

Informant ML2 derimot, uttrykker at hva som ligger i kravet til forsvarlig egenkapital og likviditet for så vidt er todelt. Dette følger av nedenstående sitat og lyder som følger:

«Jeg oppfatter at du har noen lovpålagte krav og en ambisjon i virksomheten, der egenkapital må stå i stil med ambisjonen»

Av teorien fremgår det at kravet til forsvarlig egenkapital og likviditet må ses i sammenheng med risikoen ved, og omfanget av, virksomheten i selskapet. Med andre ord vil det kunne variere fra selskap til selskap hva som er å anse som *«forsvarlig egenkapital og likviditet»*. Intensjonen med ovenstående spørsmålet er dermed i stor grad og få en innsikt i hva som etter informantene ligger i kravet til forsvarlig egenkapital og likviditet, herunder hvordan informantene vil definere

hva som er «forsvarlig». Av studien fremgår det at informantene i ulik grad kan gjøre rede for kravet til forsvarlig egenkapital og likviditet. I denne forbindelse oppleves det som urovekkende at en informant ikke kan utdype hva som ligger i begrepet forsvarlig egenkapital utover at det skal være *forsvarlig*, i tillegg til at samme informant opplyser at styret bruker veldig lite tid på å vurdere hvorvidt egenkapital og likviditet er forsvarlig. Det kan på mange måter kritiseres at vedkommende er klar over at det foreligger et krav til forsvarlig egenkapital og likviditet, men likevel ikke har satt seg inn i hva kravet innebærer. På den andre siden er det styret som helhet som treffer beslutninger, og følgelig kan det argumenteres for at det er styret som helhet som bør ha en forståelse av de pliktene og det ansvaret som følger av et styreverv og at det ikke er av avgjørende betydning hvorvidt enkelte medlemmer har full forståelse. Likevel er styreansvaret i henhold til teorikapittelet solidarisk, og dersom et styremedlem stoler blindt på styret forøvrig kan dette medføre alvorlige konsekvenser for styremedlemmet. Med det sagt virker det umiddelbart til at informantene for øvrig har et bevisst forhold til det essensielle i kravet om forsvarlig egenkapital og likviditet.

Videre ble informantene spurt hvordan de forholder seg til kravet om forsvarlig egenkapital og likviditet. Her fremgikk det av intervjuene at flesteparten av informantene mottok rapporter og analyser som styret tok utgangspunkt i når det skulle vurderes hvorvidt egenkapitalen og likviditeten var forsvarlig. Flere informanter valgte i denne forbindelse å utdype at det i selskapet var satt spesifikke nøkkeltall for å måle forsvarligheten. Informant ML1 velger også å påpeke viktigheten av å stille seg skeptisk og stille kritiske spørsmål til eventuelle rapporter og analyser. Videre er det dog en oppfatning av at enkelte informanter ikke helt er bevisste på hvordan de forholder seg til kravet, i og med at de har problemer med å sette ord på konkrete handlinger.

Av teorikapittelet følger det ikke krav til hvordan styret skal forholder seg til kravet forsvarlig egenkapital og likviditet, utover at hva som er å anse som forsvarlig egenkapital og likviditet må ses i sammenheng med risikoen ved og omfanget av virksomheten i selskapet. Følgelig er det ikke noen rett eller gal måte å gå frem på, så lenge egenkapital og likviditeten på et forsvarlig grunnlag blir vurdert til å være forsvarlig. At det i studien fremgår ulike måter å vurdere egenkapitalen og likviditeten på er dermed ikke å anse som problematisk. Det som derimot er å anse som urovekkende er at enkelte informanter ikke helt er bevisste på hvordan de forholder seg til kravet. Hvorvidt dette skyldes at de i styret ikke eksplisitt vurderer om egenkapitalen og likviditeten er forsvarlig, eller om dette skyldes at det er andre i styret som har påtatt seg dette ansvaret, er uvisst.

Ettersom styret er pålagt å sikre at selskapet til enhver tid har en forsvarlig egenkapital og likviditet, er informantene også blitt spurt om hvorvidt de foretar løpende vurderinger eller om det som regel kun foretas en vurdering årlig i forbindelse med årsavslutning. Alle informanter, med unntak av én, uttrykker at de i styret foretar løpende vurderinger, samt at selskapets økonomiske forhold som regel blir tatt opp på hvert styremøte.

Som påpekt tidligere fremgår det av teorikapittelet at bestemmelsens viktigste funksjon i henhold til forarbeidene er å minne styret på at styret er forpliktet til å foreta fortløpende vurderinger av selskapets økonomiske stilling. Av den grunn anses det å være forunderlig at en informant gir uttrykk for at det kun foretas en vurdering årlig. Det kan likevel spekuleres i hvorvidt vedkommende har ment at vurdering av egenkapital og likviditet en gang årlig er satt som et selvstendig tema på styrets agenda, men at egenkapitalen og likviditeten løpende blir vurdert gjennom rapporter vedkommende i en tidligere sammenheng har kommentert at styret løpende mottar fra den daglige ledelse.

Oppsummert følger det av studien at informantene stort sett har et bevisst forhold til at egenkapitalen og likviditeten til enhver tid skal være forsvarlig. Dog fremgår det av studien at enkelte informanter skiller seg ut og viser stor viten på området, hvorimot andre viser mindre eller tilnærmevis ingen kunnskap, hvilket kan anses for å være urovekkende. Basert på utvalgsstørrelsen samt funnene i studien anses det ikke å være mulig å konkludere at svarene har vært påvirket av hvorvidt informanten har vært styreleder eller styremedlem eller hvorvidt informanten har sittet i styret i et henholdsvis lite eller mellomstort selskap.

I forbindelse med ovenstående spørsmål er informantene i tillegg blitt spurt hvorvidt de er bevisste på at styret er pålagt en handleplikt dersom egenkapital og likviditet ikke anses å være forsvarlig. Av intervjuene fremgår det at samtlige informanter gir uttrykk for at de har kjennskap til denne handleplikten. Dog velger enkelte informanter å tilkjenne at de kun til en viss grad har kjennskap til handleplikten. For å få et større innblikk er alle informantene videre blitt spurt hvorvidt de kjenner til omfanget av handleplikten. Av intervjuene fremgår det at informantene på dette område har varierende kunnskap. En tredjedel av informantene uttaler at de har kjennskap til omfanget av handleplikten, hvorimot en tredjedel tydelig uttrykker at de ikke har kjennskap til hva handleplikten omfatter. De resterende informanter kommenterer derimot at de delvis er kjent med omfanget av handleplikten.

Videre er de informantene som har kjennskap til handleplikten blitt bedt om å forklare hva som

etter deres oppfatning inngår i handleplikten. Felles for de fleste informanter er at de gir uttrykk for at de ikke har kjennskap til hva som direkte fremgår av lov. Dog fremgår det at hovedparten av informantene likevel gir uttrykk for at handleplikten handler om å ta grep, herunder foreslå tiltak. I denne forbindelse kan det trekkes frem et sitat fra informant SL1:

«Ja. Altså. Jeg vet bare at det er ganske alvorlig. Jeg vet at vi har en plikt. Gå inn og finne løsninger»

Informantene SM1, SM2 og ML1 skiller seg derimot ut og viser stor viten på området sammenlignet med de resterende informantene. Informant SM1 uttrykker i intervjuet at:

«[...] styrets ansvar er jo først og fremst å sørge for at vi ikke havner der. Men hvis vi gjør det, så handler det om at styret må ta over og enten sørge for at aktiviteten i selskapet legges på et minimum frem til det er en grei egenkapital og likviditet igjen, at en eventuelt går i dialog med eiere, får inn midler med mer»

Dette er i stor grad forenlig med tankegangen til informant SM2, hvilket understøttes av følgende sitat:

«Du er pliktig til å gjøre noe med den, sørge for at du får egenkapitalen og likviditeten på plass. Klarer du ikke det så er du ansvarlig for å melde oppbud»

Informant ML1 er også inne på de samme områder som informantene SM1 og SM2 og uttrykker i intervjuet:

« I verste fall er det styrets plikt å begjære oppbud. Ellers har styret plikt til å gjenanskaffe tilstrekkelig egenkapital for å vise og bevise at man kan opprettholde selskapet»

Til forskjell fra ovenstående, uttrykker informant ML2 at han ikke har kjennskap til omfanget av handleplikten. Dog velger informanten å påpeke at vedkommende ikke vil kunne la det gå forbi, og uttaler i den forbindelse at:

«Jeg har nok bare tenkt at hvis jeg kommer i en slik situasjon så får jeg ringe revisor»

Avslutningsvis har det vært ønskelig å avdekke hvorvidt informantene er bevisste på at det er styret sitt ansvar å begjære gjeldsforhandling eller konkursbehandling dersom selskapet er insolvent. Av intervjuene fremgikk det at samtlige informanter var dette bevisst. Enkelte informanter kommenterte dette på eget initiativ i besvarelsen på et tidligere spørsmål. Andre informanter

tilkjennega derimot at de ikke har tenkt på dette før ettersom de ikke har vært i en situasjon der det har vært nødvendig. Flere av disse informantene velger likevel å påpeke at et styremedlem for så vidt burde forstå at dette er styret sitt ansvar.

Kravet til forsvarlig egenkapital og likviditet kan, som påpekt tidligere, på mange måter anses for å være en av grunnlovene i styreansvaret. Av den grunn anses det å være forunderlig at omtrent to tredjedeler av informantene gir uttrykk for at de har liten eller ingen kjennskap til omfanget av styrets handleplikt ved tap av egenkapital, til tross for at de uttaler at de er bevisste at styret er pålagt en handleplikt. På den andre siden er dette ikke å anse som et problem i seg selv så lenge styremedlemmene oppsøker den kunnskap som trengs om de plutselig skulle finne seg i en slik situasjon, eller dersom andre i styret er kjent med omfanget av handleplikten. Videre fremgår det av lovgivningen, som presentert i teorikapittelet, at styret i henhold til handleplikten er pålagt «straks» å behandle saken samt innkalle generalforsamlingen og gi den en redegjørelse for selskapets økonomiske stilling, herunder foreslå mulige tiltak. I tillegg følger det av teorikapittelet at styret også plikter, hvis mulig, å iverksette tiltak innenfor styrets kompetanse for å forbedre selskapets økonomiske stilling. Det kan i denne sammenheng stilles spørsmålstegn ved hvorvidt flere av de informantene som gir uttrykk for at de er kjent med omfanget av handleplikten i realiteten faktisk er dette, ettersom flere gir uttrykk for at de ikke er kjent med hva som fremgår av lovgivningen samtidig med at flere informanter ikke kommer inn på alle aspektene av handleplikten. På den andre siden er forskerne av den oppfatning at flesteparten av disse informantene likevel har gjort seg opp relevante tanker om hvilke tiltak som er aktuelle dersom styret skulle komme i en situasjon der handleplikten vil gjelde. Dog er det tankevekkende at ingen av informantene påpeker at styret plikter å innkalle generalforsamlingen. Dersom dette skyldes at styremedlemmene ikke er dette bevisst er dette kritikkverdigg. På den andre siden kan det argumenteres for at enkelte styremedlemmer vil anse dette som en selvfølgelighet, og at de av den grunn ikke kommer på å nevne dette. Avslutningsvis fremgår det av teorien at styret plikter å foreslå selskapet oppløst dersom styret enten ikke finner grunnlag for å foreslå tiltak eller dersom tiltakene ikke lar seg gjennomføre. Til tross for at samtlige informanter ga uttrykk for at de var dette bevisst er det likevel tankevekkende at enkelte informanter påpeker de ikke har tenkt på dette før.

Oppsummert følger det av studien at majoriteten av informantene har et bevisst forhold til styrets handleplikt ved tap av egenkapital, men at informantene i ulik grad har kjennskap til omfanget av denne handleplikten. I tillegg fremgår det av studien at lovgivningen rundt handleplikten

for de fleste er ukjent. Basert på utvalgsstørrelsen, samt funnene i studien, anses det ikke å være mulig å konkludere med at svarene har vært påvirket av hvorvidt informanten har vært styreleder eller styremedlem, eller hvorvidt informanten har sittet i styret i et henholdsvis lite eller mellomstort selskap.

4.5 Styrets bevissthet omkring sitt opplysningsansvar

Ettersom styret i enkelte tilfeller kan bli pålagt et opplysningsansvar, er det ønskelig å avdekke hvorvidt informantene er bevisste på sitt opplysningsansvar, samt hvordan de vil definere dette ansvaret.

Til å begynne med ble informantene av den grunn spurt hvorvidt de var bevisste på at styret kan bli pålagt et opplysningsansvar. Av intervjuene fremgikk det at majoriteten av informantene var dette bevisst. Dog kom det tydelig frem at informantene i varierende grad har kjennskap til opplysningsansvaret. I det ene ytterpunkt finnes informanter som tydelig gir uttrykk for deres kjennskap til området, hvorimot det i det andre ytterpunkt finnes informanter som gir uttrykk for deres usikkerhet. Til tross for at hovedparten av informantene påpeker at de hadde kjennskap til styrets opplysningsansvar, så uttrykte rundt halvparten av informantene likevel at de ikke hadde kjennskap til begrepet «*opplysningsansvar*», samt at de var usikre på hva begrepet innebar. I den forbindelse etterspurte flere informanter en definisjonsforklaring i forkant av besvarelsen av spørsmålet.

For å undersøke hvorvidt informantene i realiteten er opplysningsansvaret bevisst, er informantene videre blitt spurt hvordan de vil definere opplysningsansvaret. Med andre ord ble informantene spurt om hva det etter deres mening betyr for et styre å ha et opplysningsansvar. Som påpekt tidligere har omtrent halvparten av informantene etterspurt en definisjonsforklaring i forkant av besvarelsen av forrige spørsmål. Dette har ført til at det aktuelle spørsmålet utgikk hos enkelte av informantene. Hvis blikket rettes mot de informantene som besvarte spørsmålet, følger det av intervjuet av informant ML2 at et opplysningsansvar handler om å gi innsyn. Informantene ML1 og MM3 velger derimot å dele opplysningsansvaret i to. Begge informantene påpeker at styret har et opplysningsansvar som følger av lov, i tillegg til at styret er pålagt et opplysningsansvar som ikke er lovpålagt. I denne forbindelse er det nærliggende å trekke frem et sitat fra informant MM3:

«[...] i vår bedrift så har vi jo pålagt et opplysningsansvar som ligger ut over det som loven sier vil jeg tro. For vi selv har definert noen viktige ting for oss, som vi har blitt enige om at det er viktig for oss i styret å opplyse om fordi det handler om selskapets troverdighet, og folk kan være sikker på at det vi sier at vi gjør faktisk blir gjort»

Informant SL1 har derimot en annen innfalsvinkel og velger å kommentere følgende:

«Opplysningsansvaret varierer alt etter hvem det er overfor»

I likhet med informant SL1 uttrykker informant SM1 i nedenstående sitat også at styrets opplysningsansvar er betinget, dog fra en annen synsvinkel:

«[...] jeg vil først og fremst se hvem som er oppnevnt i styrer og hvem jeg [...] representerer, selv om jeg er veldig klar over at som styremedlem så er det selskapets beste som er det viktigste»

Til tross for ulike perspektiver fremgår det, blant informantene som har kunne svare på spørsmålet, en stor enighet om at styret er pålagt et opplysningsansvar overfor generalforsamlingen og hermed eierne samt ansatte. Enkelte informanter velger også å trekke frem at et opplysningsansvar også kan være gjeldende overfor offentlige instanser, leverandører samt andre forbindelser.

Informantene ble videre spurt hvordan de forholder seg til kravet om opplysningsplikt. Her uttalte informant SL1 seg følgende:

«Vi tar jo hele tiden stilling til hvor transparente vi skal være, hvilken informasjon vi skal gå ut med i forhold til ansatte og omverden»

I intervjuet av informant SM1 fremgår det at informanten i stor grad deler samme mening som informant SL1. Informant SM1 velger dog i tillegg å fremheve at vedkommende er av den oppfatning at det til tross for at styret som helhet er pålagt ansvaret:

«[...] så pålyder det egentlig styreleder et større ansvar»

Informant MM2 tilkjenner derimot nedenstående:

«Jeg må veldig ofte søke juridisk hjelp/støtte for å forstå hvordan vi skal få gjennomført tiltak, få ført ting ut i livet, hvordan dette vil påvirke noen og hvem vi da eventuelt må informere»

Av teorien fremgår det at styret som det øverste ledelsesorgan har en opplysningsplikt over-

for henholdsvis myndighetene, generalforsamlingen, aksjonærer, ansatte, samt andre. Selv om majoriteten av informantene opplyser at dem er bevisste på styrets opplysningsansvar, kan det settes spørsmåltegn ved at flere av informantene spesifikt spør om en forklaring på hva som menes med opplysningsansvar, og hvem styret eventuelt har et opplysningsansvar overfor. Det kan påstås at dersom informantene hadde hatt god kjennskap til styrets opplysningsansvar, så hadde dem også hatt bedre kjennskap til begrepet, samt overfor hvem styret har et opplysningsansvar. På den andre siden uttrykker samtlige informanter, etter en definisjonsforklaring, at opplysningspliktene er kjent og at dem er bevisste dette. I den forbindelse kan det argumenteres for at opplysningsansvaret for mange muligens anses for å være en selvfølge. Her kan det trekkes paralleller til informanternes tidligere besvarelser, der flere gir uttrykk for at de ser styrets ansvar og plikter under ett og dermed finner det vanskelig å skille de ulike aspektene fra hverandre. Videre kan det argumenteres for at selv om enkelte informanter nødvendigvis ikke er kjent med at styret har et desidert opplysningsansvar er dette ikke ensbetydende med at informantene, i en situasjon der styret vil være opplysningspliktig, ikke tar grep.

Videre fremgår det av teorikapittelet at opplysningsplikten pålegger styret å informere om selskapets forhold, herunder økonomiske- og regnskapsmessige forhold, i tillegg til at opplysningsplikten til dels er lovfestet og til dels ulovfestet. Til tross for at ingen informanter eksplisitt uttrykker at opplysningsplikten omfatter å informere om selskapets forhold, herunder økonomiske- og regnskapsmessige forhold, er de informantene som svarer på spørsmålet likevel inne på essensen av opplysningsansvaret. Videre er det også interessant å hefte seg ved at enkelte informanter gir uttrykk for at de i selskapet har utvidet opplysningsplikten til også å gjelde andre områder som for selskapet anses å være av stor betydning. Med det sagt ble det erfart at flere informanter hadde vanskeligheter med å forklare hvordan de i styret forholder seg til styret sitt opplysningsansvar. Følgelig kan det settes spørsmålstegn ved i hvilken grad styreledere og styremedlemmer er kjent med styret sitt opplysningsansvar. Likevel kan det argumenteres for at flere informanter trolig utøver opplysningsplikten deres uten å være dette bevisst. Dette gjennom for eksempel utarbeidelse av årsregnskap og eventuell årsberetning. Videre påpeker en informant at vedkommende ofte må søke juridisk støtte, hvilket i seg selv ikke er å anse som problematisk så lenge styret er bevisste på i hvilke tilfeller opplysningsplikten kan inntreffe og dermed i hvilke tilfeller juridisk støtte må etterspørres. Å søke juridisk støtte kan derimot støtte opp om at styret er bevisste på egne begrensninger, og at de gjør tiltak for å være innenfor de rammene som lovverket gir. En annen informant påpeker i denne sammenheng at styreleder har et større ansvar enn styremedlemmer, hvilket i og for seg ikke er feil. Likevel er det i denne

sammenheng viktig å understreke at styreansvaret er solidarisk, i tillegg til at styret fatter beslutninger som en enhet med mindre enkelte styremedlemmer har bedt om en protokolltilførsel.

I forbindelse med førstnevnte spørsmål er det ønskelig å få en innsikt i hvorvidt informantene er bevisste på at styret har en opplysningsplikt ovenfor generalforsamlingen. Av intervjuene fremgår det at informantene i varierende grad har kjennskap til dette. Enkelte informanter kommenterte på eget initiativ opplysningsplikten overfor generalforsamlingen, hvorimot andre informanter tilkjennegir at de kun til en viss grad har kjennskap til dette.

Videre ble informantene også spurt hvorvidt de var bevisste på at de ved å signere årsregnskapet og årsberetningen uten forbehold går god for opplysningene som fremgår av dokumentene. Her svarte informantene enstemmig at de var bevisste på dette kravet. I tillegg ble informantene også spurt om de var bevisste på at det kan inntre et opplysningsansvar overfor kreditorer i tider der selskapets økonomi svekkes. Til tross for at enkelte informanter språklig og kroppslig var å anse som mer nølende enn andre, uttrykte alle at de hadde kjennskap til dette. Informantene ble videre spurt om når det etter deres mening oppstår et opplysningsansvar overfor kreditorer når selskapets økonomi svekkes. Av intervjuene fremgår det at informantene har varierende viten på dette område. Enkelte informanter gir tydelig uttrykk for at de ikke har kunnskap på området. Videre fremgår det også at flere av informantene påpeker at deres manglende kunnskap trolig skyldes at de ikke har vært i en slik situasjon tidligere. I denne forbindelse kan et sitat fra MM2 trekkes frem:

«Vi opplever jo det at det er veldig sjelden at vi trenger å bruke denne opplysningsplikten fordi vi er avhengige av god dialog med leverandører og kunder for at vi skal kunne fungere i et marked»

Dog foreligger det i stor grad en enighet blant informantene om at opplysningsplikten må inntreffe dersom selskapet ikke er i stand til å oppfylle sine forpliktelser overfor ansatte, kunder, leverandører med mer. Dette kan understøttes av et sitat fra SM2 der vedkommende uttaler at opplysningsplikten inntreffer:

«Så fort du ser at du vil kunne komme i en situasjon hvor du ser at du ikke klarer å dekke dine krav enten for en kortere eller lengre periode»

Dette er i stor grad forenlig med et sitat fra informant ML1 som lyder som følger:

«Dødsynden er jo å drive på kreditorers regning»

Videre påpeker enkelte informanter at det i ansvaret også ligger at styret skal opptre ryddig samt på en oppriktig måte. Informant MM3 og ML2 utdyper at styret er pålagt et opplysningsansvar dersom styret vurderer at selskapet ikke lenger kan drives forsvarlig samt dersom selskapet begynner å forfordle leverandører. Videre er det i denne forbindelse også verdt å nevne at informant ML1 understreker at det for styret ikke er ønskelig å gå ut med opplysninger for tidlig, ettersom dette vil kunne svekke økonomien ytterligere. ML1 påpeker i denne forbindelse at styret har et handlingsrom samtidig med at vedkommende fremhever at grensen for nårtid opplysningsplikten inntreffer er flytende, herunder at det er flere gråsoner.

Av teorien fremgår det at styret opptrer på vegne av eierne, i tillegg til at styret har en opplysningsplikt, herunder en opplysningsplikt ovenfor generalforsamlingen. Av den grunn anses det for å være forunderlig at flere av informantene i liten grad er bevisste på styrets opplysningsplikt overfor generalforsamlingen. Dette også med tanke på at dette er nedfelt i lov jf. asl. §5-15. Videre er det interessant å bemerke at flere informanter hadde problemer med å forklare nårtid det inntreffer et opplysningsansvar overfor kreditorer i tider der selskapets økonomi svekkes. Av teorien fremgår det videre at tidspunktet for nårtid opplysningsplikten trer i kraft beror på en konkret vurdering, der styret til en viss grad anses å ha en påvirkningskraft. Til tross for at de færreste kommer inn på de holderpunkter som følger av rettspraksis, og som kan være behjelpelig i beslutningen om tidspunktet der selskapets medkontrahenter skal informeres om selskapets sviktende økonomier, lykkes likevel flere informanter å beskrive i hvilke situasjonen et selskap må befinne seg i før opplysningsplikten kan anses å inntreffe.

Oppsummert følger det av studien at informantene i ulik grad kjenner til styrets opplysningsplikt, samt at majoriteten av informantene ikke er bevisste på lovgivningen og rettspraksis rundt dette. Videre fremgår det av studien at enkelte informanter skiller seg ut og viser stor viten på området hvorimot andre viser mindre eller tilnærmevis ingen kunnskap, hvilket kan anses å være urovekkende. Basert på utvalgsstørrelsen, samt funnene gjort i studien, anses det ikke å være mulig å konkludere med at svarene har vært påvirket av hvorvidt informanten har vært styreleder eller styremedlem, eller hvorvidt informanten har sittet i styret i et henholdsvis lite eller mellomstort selskap.

4.6 Styrets kommunikasjon med og bruk av revisor

Styret kan i noen tilfeller være pålagt å kommunisere med revisor, samtidig med at styret kan være tjent med å gjøre bruk av revisors kunnskap, kompetanse og revisjonshandlinger i

styrets eget arbeid. Det er av den grunn forsøkt å avdekke hvorvidt styret kommuniserer med revisor, samt hvorvidt styret gjør bruk av revisors kunnskap, kompetanse og revisjonshandlinger i styrets eget arbeid.

Først ble informantene spurt hvorvidt de var av den oppfatning at styret har god kommunikasjon med revisor. Omtrent to tredjedeler av informantene uttrykte at de er av den oppfatning at styret har en god kommunikasjon med revisor. Dog opplevdes det å være forskjell i hva de ulike informantene legger i god kommunikasjon. Informant MM3 uttrykker implisitt at vedkommende er av den oppfatning at god kommunikasjon med revisor omfatter tydelig og åpen kommunikasjon. Dette skille seg fra informant ML2 som til spørsmålet om hvorvidt styret har god kommunikasjon med revisor velger å svare:

«Ja det vil jeg si. Vi kjenner revisor og vi vet hvem de er»

Som påpekt i teorikapittelet foreligger det ikke noe ensidig svar på hva som ligger i begrepet «god kommunikasjon». Likevel kan det diskuteres om ikke «god kommunikasjon» i realiteten omfatter mer enn å kjenne sin revisor og vite hvem de er. På den andre siden kan det argumenteres for at alle selskaper er forskjellige og følgelig har ulike behov.

Videre uttrykker enkelte informanter at de *definitivt* har en god kommunikasjon med revisor, hvorimot andre påpeker at kommunikasjonen fungerer bra, men at det ikke er tett kommunikasjon. De resterende informanter uttaler at styret har ingen til forholdsvis lite kommunikasjon med revisor. Informant SM3 uttrykket at styret ikke kommuniserer med revisor, men at kommunikasjonen går gjennom økonomisjefen. Denne oppfatning deles i stor grad av informant SM2 som i intervjuet gir uttrykk for at:

«[...] styret har delegert oppgaven rundt økonomi og rundt økonomioppfølging både fra revisor og regnskapsfører til daglig leder. Dette presenteres for styret og styret involveres først med revisor dersom det er avvik som skal håndteres og evt. ved endringer i strukturen. For meg så er det delegert til daglig leder, selv om ansvaret ligger på styret»

Av teorikapittelet følger det ikke et krav til hyppigheten av kommunikasjon med revisor, dog med unntakelse av det årlige møte som mellomstore selskaper er pålagt å ha. Av den grunn er det ikke urovekkende i seg selv at informanter fra små selskaper gir uttrykk for at styret ikke har direkte kommunikasjon med revisor. Videre anses det heller ikke for å være et problem at enkelte informanter gir uttrykk for at de kun i liten grad har kommunikasjon med revisor.

Dette skyldes i stor grad at ulike selskaper, som påpekt tidligere, kan ha ulike behov. Videre kan det argumenteres for at styrer i praksis er sammensatt forskjellig med hensyn til kunnskap, kompetanse og erfaring, hvilket følgelig vil resultere i et ulikt behov for revisor sin kunnskap og kompetanse. På den andre siden vil det anses å være kritikkverdig dersom styrer av ulike grunner trenger å kommunisere med revisor, men bevisst velger å unnlate å kontakte revisor. Basert på intervjuene er dette likevel ikke inntrykket forskerne har fått. I tillegg anses det heller ikke for å være et problem at enkelte informanter gir uttrykk for at kommunikasjon med revisor i utgangspunktet skjer gjennom daglig leder og administrasjonen. Dette fordi kommunikasjon med revisor kan dreie seg om områder der daglig leder og administrasjonen har større kjennskap og kompetanse enn styret, i tillegg til at det kan dreie seg områder som daglig leder og administrasjonen er ansvarlige for. Likevel vil det anses for å være kritikkverdig dersom styrer i mellomstore selskaper ikke avholder det årlige møte som følger av lov, eller dersom styrene ikke blir involvert i saker der styrets involvering anses å være nødvendig. Det kan også argumenteres for at styrene i realiteten burde ha kontakt med revisor utover ved fremleggelse av årsregnskapet, ettersom at daglig leders rapporter kan bære preg av subjektive holdninger. Dersom styret har god kommunikasjon med revisor kan de oppnå en bedre innsikt i forhold som bør tas hånd om.

For å få et større innblik i styrets kommunikasjon med revisor, ble informantene også spurt i hvilken grad og eventuelt hvordan de benytter seg av revisors kunnskap, kompetanse og revisjonshandlinger i styrets eget arbeid. Flesteparten av informantene uttrykker at de gjennom årlige møter og rapporter fra revisor gjør bruk av revisor sin kunnskap, kompetanse og revisjonshandlinger. Videre fremgår det av intervjuene at hovedparten av informantene uttrykker at de ved behov, og ved spesielle hendelser eller avvik, tar kontakt med revisor for å rådføre seg. I denne forbindelse kan det trekkes frem et sitat fra informant MM3, som lyder som følger:

«[...] vi har jo en dialog og diskusjon, og vi lytter jo til det som blir sagt fordi vi vet at han har en helt annen oversikt og innsikt enn det vi har»

Videre er det stor enighet blant informantene om at de hovedsaklig gjør bruk av revisor sin kunnskap, kompetanse og revisjonshandlinger gjennom daglig leder og administrasjonen. Dog påpeker informant ML2 likevel at vedkommende opplever at:

«[...] veien er kort fra revisor til oss i styret»

Interessant er det dog å påpeke at enkelte informanter klart og tydelig i intervjuet gir uttrykk for

at de ikke gjør bruk av revisor sin kunnskap, kompetanse og revisjonshandlinger i utførelsen av eget arbeid.

Av teorikapittelet følger det at revisor sin kunnskap, kompetanse og revisjonshandlinger kun er å anse som et godt hjelpemiddel for styret. Uttrykt på en annen måte er styret ikke lovpålagt å gjøre bruk av revisor sin kunnskap, kompetanse og arbeid. Av den grunn er det ikke foruroligende at styreledere og styremedlemmer gir uttrykk for at de i varierende grad gjør bruk av revisors kunnskap, kompetanse og arbeid i utførelsen av eget arbeid. Det kan likevel argumenteres for at styret til en viss grad er tjent med å gjøre bruk av revisor i større grad. Dette fordi det vil kunne gi styret nyttig informasjon, i tillegg til at det i mange tilfeller også vil kunne være tidsbesparende for styret, ettersom styret og revisor har overlappende ansvarsområder. At revisor i stor grad kun benyttes gjennom årlige møter, rapporter og ved spesielle hendelser kan på den andre siden også indikere at styrene i stor grad innehar nødvendig kunnskap og kompetanse hva angår daglige gjøremål. Videre kan det indikere at styrene har gode rutiner og systemer for styrearbeid og dermed ikke i like stor grad har behov for innsikt i revisor sine revisjonshandlinger. Det kan likevel argumenteres for at selv kunnskaps- og kompetanserike styret kan ha nytte av å i en større grad gjøre bruk av revisor ettersom revisor, som en informant påpeker, har et annet perspektiv og dermed en annen innsikt. Av studien følger det at det er en stor enighet om at revisor sin kunnskap, kompetanse og arbeid hovedsakelig gjøres bruk av gjennom den daglige ledelse og administrasjonen. Dette er i seg selv heller ikke å anse som urovekkende, så lenge styret er bevisste på at det er styret som har det overordnede ansvaret for forvaltningen av selskapet, i tillegg til at styret er bevisste på at de er pålagt å føre tilsyn med den daglige ledelse og virksomheten for øvrig.

I intervjuene nevner flere styreledere og styremedlemmer at de årlig har et møte med revisor. I den forbindelse er informantene blitt spurt hvorvidt de avholder et årlig møte med revisor uten at personer fra den daglige ledelse er til stede. Halvparten av informantene kommenterer at de har et slikt møte, hvorimot flesteparten av de resterende informanter uttrykker at de ikke har et eget årlig møte med revisor. Informant SL2 skiller seg dog ut og svarer at hvorvidt de har et slikt møte varierer fra år til år. Det som er tankvekkende i denne forbindelse er at vedkommende kommenterer at de i følge loven er pliktig å ha et slikt møte. Videre fremgår det en enighet, blant de informanter som gir uttrykk for at de avholder et slikt møte, om viktigheten av å ta til seg det revisor sier samt lytte til revisor sine innspill. Av intervjuet av informant MM1 fremgår det videre at et slikt møte legger til rette for at:

«[...] revisor kan fortelle hvordan arbeidet har vært og om de opplever at administrasjonen gjør en god nok jobb og har kontroll»

Dette er i stor grad forenlig med nedenstående sitat, der informant MM2 uttaler at revisor:

«[...] forteller både hvordan de har arbeidet, innholdet i arbeidet, hva de har funnet, hva de foreslår av tiltak og om de mener at administrasjonen er skikket»

I tillegg påpeker informant MM2 at vedkommende i andre selskaper der vedkommende sitter som styreleder i stor grad praktiserer, i tillegg til ovennevnte møte, å avholde ett til to møter i året alene for styreleder og revisor. Årsaken til dette fremgår er nedenstående sitat der informant MM2 uttrykker at:

«[...] det skal være trygt for revisor å kunne gå direkte til styreleder»

I motsetning til førnevnte kommentarer, uttrykker rundt halvparten av informantene, som tidligere påpekt, at styret ikke har et eget møte med revisor. Her er det spesielt interessant å fremheve informant ML2 og ML3 som begge uttaler at de ikke avholder et slikt møte. Informant SL1 uttrykker også at styret ikke avholder et slikt møte, og velger i den forbindelse å fremheve at de derimot i stor grad baserer seg på tillitt, til tross for at vedkommende godt kan se nytten av et slikt møte. Dette understøttes av følgende sitat:

«Jeg merker at det skinner igjennom en tillitsbasert tankegang der man regner med at ting ordnes inntil det motsatte er bevist. Jeg ser jo poenget med det å ha et møte med revisor uten at den daglige ledelse er til stede kan gi styret et annet innsyn enn det som filtreres gjennom daglig leder»

Informant SM2 uttrykker at de i utgangspunktet heller ikke har et eget møte med revisor. Dog fremhever informanten at det kan hende at de i enkelte tilfeller kan ha et møte med revisor uten at daglig leder er til stede for å rådføre seg med revisor. Informant SM2 uttrykker i denne forbindelse at:

«[...] i utgangspunktet er vi av den oppfatning at vi ønsker primært å ha med daglig leder fordi han har vi ansatt for å lede firmaet, og da skal det en del ting til før vi velger å utelate daglig leder i disse prosessene. Så vi spiller veldig på at daglig leder er med til enhver tid, for å skape engasjement, for å sette han inn i hvilken utfordringer som kan komme for bedriften, for å ha han med som en medspiller på laget»

Interessant er det er notere seg informant SM2 sin formening omkring et møte med revisor uten at personer fra den daglige ledelse er til stede. Dette kommer enda tydeligere frem i nedenstående sitat:

*«Den dagen du velger å ikke ha med daglig leder, så er du i en situasjon der du enten ikke stoler på daglig leder eller har en avklaring som du ikke ønsker å ha daglig leders innspill på.
Det er veldig få situasjoner hvor det bør oppstå»*

I følge teorikapittelet følget det at styret i mellomstore selskaper er pålagt å avholde et årlig møte med revisor uten at personer fra den daglige ledelse er til stede. Det er dermed å anse som urovekkende at det i studien er avdekket to tilfeller der styret ikke avholder et slikt møte, til tross for at de i henhold til loven er pliktig til å sørge for at et slikt møte blir avholdt. Det følger av teorien at revisor, i henhold til den nye revisorloven, ikke lenger er pålagt å opplyse i revisjonsberetningen dersom møtet ikke er avholdt. Likevel er det å anse som foruroligende at ikke alle styret har kjennskap til denne plikten, ettersom det vil kunne medføre merkbare følger dersom revisor får den oppfatning at styret ikke ivaretar sitt styreansvar på en forsvarlig måte. Det kan også anses å være problematisk at revisor ikke lenger er pålagt å påpeke at et slikt møte ikke er avholdt, ettersom dette kan medføre at eierne ikke blir gjort oppmerksom på at styret ikke opptrer i tråd med lovgivningen. Til tross for at ovenstående plikt ikke er gjeldende for styret i små selskaper, kan det likevel argumenteres for at et slikt møte også for små selskaper vil kunne anses å være hensiktsmessig. Et slikt møte vil, for enkelte små selskaper, likevel kunne anses for å være meningsløse og tidskrevende. Dersom det ses bort i fra at en slik plikt følger av lov, kan det argumenteres for at det er hensiktsmessig at personer fra den daglige ledelse er til stede, ettersom de kan komme med innspill sett fra et administrativt perspektiv. Videre kan det argumenteres for at det å inkludere personer fra den daglige ledelse vil kunne bidra til en følelse av tilhørighet og samhold for den daglige ledelse. Det som derimot understøtter loven, er at det kan argumenteres for at styret og revisor i større grad vil føle seg komfortable med å vurdere den daglige ledelse og dens arbeid dersom personer fra den daglige ledelse ikke er til stede. Videre vil en slik lovpålagt plikt både kunne hindre at styret må ta stilling til hvorvidt den daglige ledelse bør være til stede, samt hindre at den daglige ledelse blir mistenkeliggjort dersom de får beskjed om å utebli fra møtet.

Avslutningsvis er informantene blitt spurt om de er bevisste på at revisor er pliktig å kommunisere med styret om forhold som styret bør gjøres kjent med for å kunne ivareta sitt ansvar og sine oppgaver. Rundt to tredjedeler av informantene uttrykte at de var dette bevisst. De reste-

rende informantene ga derimot uttrykk for at de ikke hadde kjennskap til at revisor er lovpålagt en slik kommunikasjonsplikt. I denne forbindelse har informantene også blitt stilt spørsmålet om hvorvidt de er bevisste på at styret plikter å følge opp forhold som revisor påpeker. Alle informantene, med unntak av én, gir uttrykk for å være dette bevisst. Dog påpeker enkelte informanter at de ikke har tenkt på dette før ettersom de ikke har opplevd det, men at det for så vidt er innlysende. Enkelte informanter fremhever også at de ikke ville turt annet enn å følge opp et forhold som er påpekt av revisor.

Av teorien fremgår det ikke at styret er pålagt å sette seg inn i revisor sine plikter. Av den grunn anses det ikke å være et problem at omtrent en tredjedel av informantene ikke var bevisste på revisor sin rapporteringsplikt. Likevel kan det argumenteres for at en slik kunnskap vil være nyttig for et styremedlem. Viktigst av alt er at informantene er bevisste på at styret plikter å følge opp eventuelle forhold revisor påpeker. At en informant i dette tilfellet gir uttrykk for at vedkommende ikke er dette bevisst er urovekkende. Informanten vil følgelig i stor grad være avhengig av at andre i styret er dette bevisst for å unngå merkbare følger.

Oppsummert følger det av studien at styret i ulik grad har kommunikasjon med revisor, samt i ulik grad gjør bruk av revisor sin kunnskap, kompetanse og revisjonshandlinger i styrets eget arbeid. Hvis det ses bort fra det lovpålagte årlige møte med revisor for mellomstore foretak, fremgår det av studien at kommunikasjon med revisor i hovedsak skjer gjennom daglig leder og administrasjonen, og at styret som regel først blir involvert ved større eller spesielle saker. I tillegg følger det av studien at dersom styret i eget arbeid gjør bruk av revisors kunnskap, kompetanse og revisjonshandlinger, er dette gjennom møter og rapporter. Basert på utvalgsstørrelsen, samt funnene gjort i studien, anses det ikke å være mulig å konkludere med at svarene har vært påvirket av hvorvidt informanten har vært styreleder eller styremedlem, eller hvorvidt informanten har sittet i styret i et henholdsvis lite eller mellomstort selskap.

4.7 Styrets bevissthet omkring styrets erstatningsansvar

Avslutningsvis i intervjuene er det forsøkt å avdekke styrelederens og styremedlemmers bevissthet omkring at de i kraft av å ha et styreverv kan bli personlig erstatningsansvarlig for selskapets forpliktelser jf. asl. §17-1.

Til å begynne med er informantene blitt spurt hvorvidt de er bevisste på det personlige ansvaret som følger av et styreverv. Samtlige styreledere og styremedlemmer ga uttrykk for at de er bevisste på at de som følge av et styreverv risikerer å bli personlig erstatningsansvarlig for

selskapets forpliktelser. Graden av bevissthet oppleves imidlertid for å være ulik blant informantene. Hovedparten av informantene uttrykker tydelig verbalt at de er bevisste på at de løper denne risikoen. Informant SM2 uttrykker i denne forbindelse at:

«Det er derfor du har ventilen på å kunne fratru et styre. Hvis du har en stor uenighet med styret, så er sikkerhetsventilen din at du kan fratru styret. Men gjør du det for sent så kan du komme opp i et erstatningsansvar overfor andre»

I intervjuene fremgikk det også at enkelte informanter på eget initiativ tidligere i intervjuet påpekte risikoen for å havne i et personlig erstatningsansvar. Informantene ML2 og SM3 tilkjennegir derimot at de kun til en viss grad er bevisste på det personlige ansvaret som følger av et styreverv, og at de ikke har satt seg nærmere inn i risikoen som de løper ved å være styremedlem. Informant ML2 uttrykker dog at vedkommende likevel ikke har vært redd for å påta seg et styreansvar så lenge vedkommende er bevisst i forhold til styrets ansvar og plikter. Videre er det interessant å bemerke seg informant SM1, som under intervjuet antyder at vedkommendes bevissthet omkring sitt ansvar trolig har endret seg etterhvert som vedkommende har fått mer erfaring. SM1 uttaler som følger:

«De første årene når jeg fikk et styreverv så var jeg veldig yr og glad og stolt og bare woow dette skal bli helt fantastisk, ingenting kan gå galt liksom. Men etterhvert som man har jobbet i noen styrer etter noen år, så ser man at det jo er ganske viktig å både være selvbevisst på dette og ha god innsikt»

Som påpekt tidligere i studien kan det få katastrofale følger for styremedlemmer dersom noe skulle gå galt. Det var av den grunn til stor lettelse at samtlige styreledere og styremedlemmer uttrykte at de var bevisste på at de kan bli personlig erstatningsansvarlig for selskapets forplikter. Det anses dog for å være forunderlig at enkle informanter, til tross for å være bevisste på at de kan idømmes en erstatningsplikt, likevel uttrykker at de ikke har satt seg nærmere inn i risikoen de løper. Informant ML2 har for så vidt rett i at det ikke er grunnlag for å være redd så lenge vedkommende har satt seg grundig inn i pliktene og ansvaret som følger av et styreverv. På den andre siden vil det kunne argumenteres for at en forståelse av den risikoen styremedlemmer løper vil kunne gi styremedlemmer en verdifull innsikt, samtidig med en dypere forståelse av viktigheten av godt styrearbeid. Videre anses det også for å være interessant å hefte seg ved informant SM1 sin uttalelse om at vedkommendes bevissthet har endret seg etterhvert som vedkommende har fått mer erfaring. Dersom mange styremedlemmer går inn i et styre og naivt

tror at det ikke er noe som kan gå galt, er dette ganske urovekkende. Med andre ord er det svært kritikkverdig om flere styremedlemmer går inn i et styre uten å ha satt seg inn i de plikter og det ansvar som følger av et styreverv.

I forbindelse med førnevnte spørsmål ble informantene også spurt om de var bevisste på at de som styremedlem kan bli personlig erstatningsansvarlig også etter at de har fratrudd styrevervet. Av intervjuene fremgår det at flesteparten av informantene er dette bevisst. Informant SM3 skiller seg ut og uttrykker, som den eneste informanten, at vedkommende ikke er klar over dette. Samtidig uttrykker informant MM2 og SL2 at de ikke har tenkt over dette tidligere, men at det for så vidt gir god mening. Videre utviser informant SM2 og ML1 stor viten omkring styreansvaret. Informant ML1 poengterer at dette kun er gjeldene for handlinger som vedkommende har begått i tiden som styremedlem, samtidig med at informant SM2 påpeker at det er gjeldende en foreldelsesfrist på området.

Av teorikapitlet fremgår det at et styremedlem i utgangspunktet kan anses for å være ansvarlig i opptill fem år etter at vedkommende trer ut av styret, men at blant annet Skattemyndighetene har andre og lengre foreldelsesfrister. At enkelte styremedlemmer gir uttrykk for at de ikke er bevisst på dette er interessant. Det er i og for seg ikke et problem, men det kan settes spørsmålsteget ved hvor grundig disse styremedlemmene har satt seg inn i det ansvaret som følger av et styreverv. Videre kan det fort bli et stort problem dersom det ikke ble utøvet godt styrearbeid i tiden vedkommende var styremedlem. Med det sagt vil styremedlemmer som påtar seg flere styreverv og som ikke er dette bevisst i realiteten også måtte stå til ansvar for mer enn det vedkommende går rundt og tror.

Dernest ble informantene spurt om de er bevisste på at styreansvaret er solidarisk. Hovedparten av informantene uttrykte at de hadde kjennskap til dette, hvor informant SM2 utdypet at:

«Styret skal jo operere som én enhet»

Enkelte informanter virket dog mer nølende i besvarelsen. Informant SM3 var også her den eneste informanten som tydelig ga uttrykk for at vedkommende ikke hadde kjennskap til at styreansvaret er solidarisk. Videre gir intervjuene av informantene MM1 og ML2 forskerne en fornemmelse av at de kun til en viss grad var bevisst dette. Informant MM3, SM2 og ML1 viste på den andre siden stor kjennskap til solidaransvaret og påpekte i besvarelsen at dette ansvaret er betinget av et foreliggende et ansvarsgrunnlag. ML1 utdypet at:

«[...] ansvaret er både solidarisk, men også spesifikt for de enkelte medlemmer»

Videre valgte informant SM2 å påpeke viktigheten av protokollføring og uttaler at:

«[...] det er viktig å protokollere hvis du er uenig eller det er noe du har en kommentar til»

Av teorikapitlet fremgår det at styreansvaret er solidarisk, hvilket innebærer at styremedlemmene «*svarer en for alle og alle for en*». Videre følger det av teorikapitlet at skadelidte følgelig selv kan velge hvem av de ansvarlige styremedlemmene vedkommende ønsker å rette kravet mot. Det kan av den grunn argumenteres for at styremedlemmer bør være kjent med dette, ettersom det er styret som helhet som, med mindre annet fremgår av protokoller, treffer beslutninger. Et styremedlem kan følgelig ikke komme i ettertid å hevde at vedkommende ikke var med på å ta beslutningen, med mindre vedkommende spesifikt har bedt om protokolltilførsel. Videre kan det også argumenteres for at styret i høyere grad ville vært kjent med viktigheten av protokolltilførsel dersom styremedlemmene var bevisste på at styreansvaret er solidarisk. På den andre siden vil et kjennskap til at styreansvaret er solidarisk ikke være av avgjørende betydning dersom styremedlemmer er tydelig bevisste på de plikter og det ansvar som følger av et styreverv. Et kjennskap til at styreansvaret er solidarisk vil heller ikke være av avgjørende betydning dersom styremedlemmene velger å fratrukket vervet som følge av at vedkommende ikke kan stå inne for beslutningene som er i ferd med å treffes. Dog er det i denne sammenheng viktig at dette registreres samt at det meldes til Brønnøysund.

Det er en sak å være bevisst at du som styremedlem kan bli personlig erstatningsansvarlig for selskapets forpliktelser, en annen vesentlig sak er å ha kunnskap omkring hva som må til for å bli erstatningspliktig. Av den grunn er styreledere og styremedlemmer blitt spurt om de vet hvilke krav som må være oppfylt for at vedkommende som styremedlem kan bli personlig erstatningsansvarlig. Ingen av informantene nevner de fire konkrete kravene som i følge erstatningsretten må være tilstede for at et styremedlem kan bli erstatningsansvarlig. Dog er det flere informanter som, etter at de har fått lest kravene høyt under intervjuet, gir uttrykk for at de har hørt kravene før. Andre informanter tilkjennegir derimot at de ikke har hørt om kravene før, men at det likevel var forenlig med det de hadde tenkt. Av intervjuene fremgår det at det er stor enighet blant informantene om at et styremedlem kan bli personlig erstatningsansvarlig dersom styret ikke har oppfylt sine forpliktelser. Dette kan understøttes av følgende sitat fra informant ML2:

«Hvis vi velger å ta en risiko som selskapet ikke har anledning til å bære, så tenker jeg at det er styrets ansvar»

Det er kun informant SM3 som klart gir uttrykk for at vedkommende ikke er bevisst på hva som må til for at et styremedlem kan bli erstatningsansvarlig. Av de resterende informantene velger enkelte å trekke frem at et styremedlem selv er ansvarlig for å sikre den kunnskap, kompetanse og forståelse som anses å være nødvendig. I tillegg fremhever flere informanter at styret må ivareta det ansvaret og de pliktene som følger av lov, heriblant sikre tilstrekkelig egenkapital for å kunne drive forsvarlig. Dette understøttes blant annet av et sitat fra informant MM1 som lyder som følger:

«[...] hvis jeg opptrer på en måte som er i strid med loven [...] så vet jeg i hvert fall at jeg kan bli gjort erstatningsansvarlig»

I denne forbindelse er det likevel interessant å hefte seg ved at informant MM1 i intervjuet ved besvarelsen av hvordan vedkommende har tilegnet seg tilstrekkelig kunnskap om de plikter og det ansvaret som følger av et styreverv blant annet uttaler følgende:

«Jeg har ikke vært noe bevisst på loven og hva som egentlig er mitt ansvar i henhold til loven»

Videre fremhever enkelte informanter at dersom et styremedlem har gjort alt som kan kreves av de i forhold til styrets forpliktelser, så vil et styremedlem ikke i samme grad kunne bli holdt personlig erstatningsansvarlig. I tillegg til ovenstående er det en generell enighet om at det må foreligge et ansvarsgrunnlag for at et styremedlem kan bli holdt personlig ansvarlig. Her påpeker hovedparten av informantene at et styremedlem må ha opptrådt uaktsomt eller forsettlig. Flesteparten som påpeker kravet til uaktsomhet nevner dog at det må være snakk om grov uaktsomhet. I tillegg til førnevnte understreker flere informanter både eksplisitt og implisitt at det også må være snakk om at styret har påført selskapet eller en ekstern part en økonomisk skade. Ovenstående krav understøttes av et sitat fra informant MM1:

«[...] jeg kan bli gjort erstatningsansvarlig [...] når jeg bevisst eller uaktsomt har bidratt til å påføre en skade»

Enkelte informanter uttrykker også at styremedlemmer har en handlingsplikt, hvilket kan illustreres med følgende sitat fra informant SM1:

«[...] en må liksom stole på magefølelsen og [...] hvis du begynner å nærme deg ekstrem tynn is og tenker at her bør en ikke være, da er det å pelle seg inn igjen»

Videre påpeker informant ML1 at hvorvidt et styremedlem er å anse som personlig erstatnings-

ansvarlig beror på en konkret vurdering. Informant ML1 kommenterer at en slik vurdering vil være situasjonsbasert, i tillegg til at en slik vurdering vil være basert på skjønn.

I teorikapitlet fremgår det først og fremst at styremedlemmer må opptre i egenskap av å være styremedlem. Til tross for at dette er en forutsetning for at styremedlemmer kan ilegges et erstatningsansvar etter asl. §17-1, er det ingen informanter som velger å påpeke dette. Dette kan anses for å være tankevekkende ettersom det er en grunnleggende forutsetning for erstatningsansvar. Likevel kan det argumenteres for at informantene ikke har valgt å påpeke dette fordi en slik forutsetning for informantene kan anses å være åpenbar. Videre fremgikk det av teorikapitlet at det må foreligge et individuelt ansvarsgrunnlag, hvilket innebærer at det må påvises et ansvarsgrunnlag i forhold til hvert enkelt styremedlem. Følgelig kan det argumenteres for at hver enkelt styremedlem er tjent med å kjenne til hva som må til for å kunne bli erstatningspliktig. I tillegg ble det i teorikapitlet også presentert fire kumulative vilkår for erstatning. Av studien fremgikk det at ingen av informantene på eget initiativ nevnte de fire kravene, hvilket for forskerne kan virke litt forunderlig med tanke på den store risikoen de løper. Likevel er et styremedlem ikke lovpålagt å kjenne til disse kravene, i tillegg til at det vil kunne argumenteres for at dette er av lite relevans for et styremedlem som utøver forsvarlig styrearbeid. Dog kan det settes spørsmålstegn ved hvorvidt informanter som har vanskelig for å forklare hva som må til for at de eventuelt kan bli erstatningspliktige, egentlig er bevisst den risikoen de løper. Av studien fremgår det likevel at flestparten av informantene påpeker at det må foreligge et ansvarsgrunnlag og et økonomisk tap. Disse kravene kan for så vidt anses for å være de mest sentrale kravene, ettersom kravet til årsakssammenheng og påregnelighet til dels bygger på disse kravene. Med andre ord kan det tenkes at informantene har valgt å ikke påpeke kravet til årsakssammenheng og påregnelighet fordi disse kravene for informantenes kan anses å være åpenbare. Dog anses det i denne forbindelse for å være av interesse at kun et fåtall av informantene gir uttrykk for at en slik erstatningsplikt også vil kunne inntreffe om styret har opptrådt simpelt uaktsomt. Videre kan det argumenteres for at det kan være vanskelig å sette seg grundig inn i hva som må til for at et styremedlem kan bli erstatningsansvarlig, ettersom enhver erstatningssak, som informant ML1 påpeker, beror på en konkret vurdering med utgangspunkt i den aktuelle situasjon.

For å få en bedre forståelse av informantenes syn på styrets ansvar, ble de videre spurt om hvorvidt de var av den oppfatning av at et styremedlem kan fritas for erstatningsansvar dersom styremedlemmet har mangelfull kunnskap, ikke mottok tilstrekkelig informasjon eller har delegert oppgaver til underordnede.

Når det gjelder mangelfull kunnskap, fremgår det av intervjuene at det er en stor enighet blant informantene om at det er styret sitt ansvar å skaffe den kunnskap som anses for å være nødvendig for å kunne utøve styreansvaret. Dog virket enkelte informanter mer nølende sammenlignet med resterende i besvarelsen av spørsmålet. Informant SL2 uttaler i denne forbindelse at mangelfull kunnskap:

«Er nødvendigvis i og for seg selv grunnlag for erstatningsansvar. Hvis du sitter i et styre og har mangelfull kunnskap på noen områder, skal du i hvert fall ha kunnskap om at andre har det i tilstrekkelig grad. Det er jo en del av fellesskapet. Men innenfor solidariteten så kan du ikke slippe unna»

Videre uttaler informant SM1 at:

«[...] styremedlemmene må anses for å være ansvarlig for egen dumhet og mangelfull kunnskap»

Det fremgår også stor enighet blant informantene om hvorvidt et styremedlem kan fritas for erstatningsansvar dersom vedkommende ikke mottok tilstrekkelig informasjon. Her påpeker flesteparten av informantene at dette avhenger av hva grunnlaget er for at styremedlemmene ikke har mottatt tilstrekkelig informasjon. Overordnet sett er det en grunnleggende enighet omkring at et styremedlem i utgangspunktet ikke kan fritas for erstatningsansvar dersom styret ikke mottok tilstrekkelig informasjon. Dette underbygges av nedenstående sitat av informant MM1:

«Når du går inn i et styre så har du et ansvar, og så må du sørge for å få den informasjon som er nødvendig»

Dog påpekte flere informanter at et styremedlem likevel vil kunne fritas for et erstatningsansvar dersom informasjon med overlegg er feilaktig eller er blitt tilbakeholdt. Informant ML2 uttalte i tillegg at:

«[...] hvis du ikke føler at du får tilstrekkelig informasjon eller kan ta riktige avgjørelse så må du be deg fri [...] du må trekke deg ut hvis du ikke føler deg komfortabel med det»

Videre kommentere majoriteten av informantene at et styremedlem ikke kan fritas for erstatningsansvar dersom et styremedlem har delegert oppgaver til underordnede. Dette understøttes av et sitat fra informant ML1 som lyder som følger:

«Du kan aldri delegere ansvar. Du kan ikke sette bort ansvar til underordnede og si deg fritatt for ansvar i neste runde»

Videre fremhever informant SM2 at:

«Styret er satt i en situasjon til å håndheve aksjeloven, og du skal delegere mest mulig til daglig leder, men det er likevel styret, og eksplisitt styrets leder, som er ansvarlig for styrets arbeid i lovens forstand»

Dog fremhever en informant at et styremedlem i visse tilfeller likevel kan bli fritatt for et erstatningsansvar ved å delegere bort oppgaver. Dette underbygges av nedenstående sitat av informant MM3:

«[...] du kan ikke fraskrive deg ansvar hvis du ikke har fulgt opp den underordnende. Har du fulgt opp den underordnede og vedkommende bevisst har unndratt informasjon som du ikke kunne vite at var unndratt, så er du ikke erstatningsansvarlig»

Det fremgår av teorien at det er styret som har det overordnede ansvar uavhengig av om styret har delegert bort oppgaver. Videre fremgår det av teorikapitlet at et styremedlem selv er ansvarlig for å tilegne seg den kunnskap og den informasjon som trengs for å kunne utføre sitt arbeid på en tilfredstillende måte. Av studien fremgår det at informantene i stor grad er kjent med at styret i utgangspunktet ikke kan fraskrive seg et erstatningsansvar i førnevnte tilfeller. Likevel er det urovekkende at enkelte informanter ikke er dette bevisst. I slike tilfeller kan det settes spørsmålstegn ved hvorvidt de egentlig har en god innsikt i de pliktene og det ansvaret som følger av et styreverv. På den andre siden er det styret som helhet som treffer beslutninger. Følgelig kan det argumenteres for at det er styret som helhet som bør ha en forståelse av de pliktene og det ansvaret som følger av et styreverv, og at det ikke er av stor betydning hvorvidt enkelte medlemmer har full forståelse. Dog vil det kunne argumenteres for at de enkelte styremedlemmers bevissthet omkring styret sine plikter og ansvar likevel vil avspeiles i styrets bevissthet samlet sett, og at det følgelig er mest hensiktsmessig at hvert enkelt styremedlem er styreansvaret bevisst. I tillegg følger det av teorikapitlet at hvorvidt et styremedlem kan ilegges et erstatningskrav beror på en konkret vurdering av hvorvidt vedkommende kan holdes ansvarlig. Følgelig anses hvert enkelt styremedlem å være tjent med en inngående kunnskap om styrets ansvar og plikter.

Til tross for at samtlige informanter gir uttrykk for at de er bevisste på at de kan bli personlig

erstatningspliktig for selskapet forpliktelser, fremgår det likevel av studien at informantene i ulik grad er bevisst rundt dette. Enkelte informanter skiller seg ut og viser stor viten på området, hvorimot andre viser mindre eller tilnærmevis ingen kunnskap. Basert på utvalgsstørrelsen, samt funnene gjort i studien, anses det likevel ikke å være mulig å konkludere med at svarene har vært påvirket av hvorvidt informanten har vært styreleder eller styremedlem, eller hvorvidt informanten har sittet i styret i et henholdsvis lite eller mellomstort selskap.

4.8 Drøftelse av studiens problemstilling

Drøftelsen av studiens problemstilling bygger i all hovedsak på analyse og drøftelse av de ulike aspektene av styrets ansvar og plikter, ettersom disse danner grunnlaget for studiens problemstilling. Det kan i denne forbindelse argumenteres for at dersom informantene har inngående kjennskap til det ansvaret og de pliktene som følger av et styreverv, så bør de være godt kjent med de ulike aspektene av styrets ansvar og plikter som tidligere er blitt gjennomgått.

Som tidligere påpekt er styrets forvaltningsansvar sentralt i styreansvaret, i tillegg til at styret sitt tilsyns- og kontrollansvar kan anses å utledes av styrets forvaltningsansvar. Av studien følger det, som tidligere nevnt, at samtlige informanter ga uttrykk for at dem var styrets forvaltningsansvar bevisst. Dog kan det diskuteres hvorvidt informantene i realiteten er styrets forvaltningsansvar bevisst ved å trekke paralleller mellom deres besvarelser til styrets forvaltnings-, tilsyns- og kontrollansvar. I denne sammenheng kan det settes spørsmålstegn ved hvorvidt informantene som har vanskeligheter med å definere styret sitt forvaltnings-, tilsyn- og kontrollansvar, samt vanskeligheter med å forklare hvordan styret forholder seg til disse kravene, egentlig er sitt styreansvar bevisst. Videre kan det settes spørsmålstegn ved hvorvidt informantene som ikke anses å gi uttrykk for at de har et inngående kjennskap til styrets tilsyns- og kontrollansvar, i realiteten er bevisst på styret sitt forvaltningsansvar. Dette fordi styrets tilsyns- og kontrollansvar anses å være en del av styret sitt forvaltningsansvar. Uttrykt på en annen måte kan det settes spørsmålstegn ved hvorvidt de informantene som gir uttrykk for at de ikke er kjent med styrets plikter og ansvar i henhold til lov og regulering, i realiteten er sitt forvaltningsansvar bevisst. Dette omfatter både styrets plikt til å føre tilsyn med daglig leder og virksomheten for øvrig, samt påse at selskapets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll.

I denne sammenheng anses det også å være nærliggende å trekke frem at et flertall av informantene ga uttrykk for at oppgavene knyttet til forvaltning, tilsyn og kontroll er delegert til andre. Dette er i og for seg ikke problematisk, ettersom styret står fritt til å delegere arbeidsoppgavene. Det som derimot er interessant, er at enkelte informanter gir uttrykk for å ha delegert oppgaver til daglig leder samtidig med at dem ikke gir uttrykk for å ha et inngående kjennskap til styret sitt tilsyns- og kontrollansvar. Følgelig kan det diskuteres hvorvidt de i realiteten er forvaltningsansvaret bevisst og hermed også styreansvaret sitt bevisst. Dette fordi styret er pålagt å sørge for å følge opp samt kontrollere daglig leder for å kunne lykkes med sine oppgaver samt oppfylle sitt ansvar.

Styrets forvaltningsansvar er videre tett knyttet opp mot styrets ansvar for forsvarlig egenkapital og likviditet, herunder styrets handleplikt ved tap av egenkapital. Det er følgelig interessant å merke seg at én informant gir uttrykk for at vedkommende ikke er bevisst på styrets ansvar for forsvarlig egenkapital og likviditet, samt at én informant uttrykker at vedkommende er kravet bevisst, men likevel understreker at styret bruker veldig lite tid på det. Videre anses det for å være urovekkende at enkelte informanter finner det vanskelig å sette ord på hva som ligger i kravet til forsvarlig egenkapital og likviditet, samt hvordan de utøver ansvaret. Det kan følgelig stilles spørsmål ved hvorvidt enkelte av informantene i realiteten er styrets ansvar for forsvarlig egenkapital og likviditet bevisst og følgelig også styrets forvaltningsansvar. Dette fordi forsvarlig egenkapital og likviditet kan anses å danne fundamentet i forvaltningen av selskapet. På den andre siden kan det fremheves at det er styret som helhet som treffer beslutninger, og at det følgelig er styret som helhet som skal være bevisst på de plikter og det ansvar som følger av et styreverv. Det kan dermed argumenteres for at det ikke er av avgjørende betydning at enkelte i styret har manglende kunnskap, så lenge andre personer i styret er bevisste på dette kravet. Videre kan det også settes spørsmålsteget ved hvorvidt flere av informantene i realiteten er styrets handleplikt ved tap av egenkapital bevisst. Dette fordi et flertall av informantene gir uttrykk for at de har liten eller ingen kjennskap til omfanget av styrets handleplikt ved tap av egenkapital til tross for at de gir uttrykk for at de er handleplikten bevisst. På den andre siden er dette ikke å anse som et problem i seg selv, så lenge styremedlemmene oppsøker den kunnskapen som er nødvendig dersom de plutselig skulle befinne seg i en slik situasjon, eller dersom andre i styret er kjent med omfanget av handleplikten.

Det følger videre av studien at styret også er pålagt et opplysningsansvar, samt at mellomstore selskaper er pliktig å avholde et årlig møte med revisor uten at personer fra den daglige ledelse er tilstede. Det kan i denne sammenheng settes spørsmålsteget ved hvorvidt enkelte informanter i realiteten er styreansvaret bevisst, ettersom de viser liten eller tilnærmevis ingen kjennskap til styrets opplysningsansvar. På den andre siden kan det argumenteres for at informantene trolig utøver opplysningsplikten uten å være dette bevisst, samt at manglende kjennskap til opplysningsplikten ikke er ensbetydende med at informantene, i en situasjon der styret vil være opplysningspliktig, ikke tar grep. Videre kan det settes spørsmålsteget ved hvorvidt de to informantene som gir uttrykk for at de ikke har et årlig møte med revisor uten at personer fra den daglige ledelse er til stede, egentlig har satt seg ordentlig inn i hvilket ansvar og hvilke plikter som følger av et styreverv, ettersom et slikt møte er lovpålagt for dem. Det kan fremheves at revisor etter den nye revisorloven ikke lenger er pliktig å medta at et slikt møte ikke er avholdt

i revisjonsberetningen. Likevel kan det argumenteres for at styremedlemmer bør være denne plikten bevisst ettersom det kan få konsekvenser dersom revisor får en oppfatning av at styret ikke ivaretar sitt ansvar og sine plikter. Det fremgår videre i studien at styrene i ulik grad gjør bruk av revisors kunnskap, kompetanse og revisjonshandlinger i eget arbeid. Dette er ikke å anse som problematisk ettersom styret ikke er pliktig å gjøre bruk av revisors arbeid i utførelse av eget arbeid. Likevel kan det argumenteres for at styret ved etterlevelse av sitt forvaltnings- og tilsynsansvar kan være tjent med å ta i bruk revisor kunnskap, kompetanse og revisjonshandlinger. Av studien fremgår det at flere informanter på enkelte områder ikke har inngående kjennskap til styrets ansvar og plikter. Dersom disse informantenes manglende kjennskap til styreansvaret avspeiler styrets kjennskap til styreansvaret, vil det anses for å være forunderlig at styret ikke i større grad tar i bruk revisor.

Videre vil informantene, i kraft av å ha påtatt seg et styreverv, risikere å bli erstatningsansvarlige for selskapets forpliktelser dersom noe skulle gå galt. I denne sammenheng kan det argumenteres for at en forståelse av den risikoen styremedlemmer løper vil kunne gi styremedlemmer en verdifull innsikt, samtidig med en dypere forståelse av viktigheten av godt styrearbeid. Det kan dermed settes spørsmålsteget ved hvorvidt enkelte informanter i realiteten har et inngående kjennskap til styreansvaret, ettersom enkelte informanter virker til å ikke ta styrets risiko for erstatningsplikt på alvor, samt ikke utviser inngående kjennskap til hva som må til for å kunne bli erstatningspliktig. På den andre siden kan det argumenteres for at en slik kunnskap ikke nødvendigvis er like relevant for informanter som utøver forsvarlig styrearbeid.

Avslutningsvis kan det diskuteres hvorvidt informantene som ikke har kjennskap til lovgivningen, egentlig er styreansvaret sitt bevisst, ettersom det er vanskelig å operere i henhold til loven dersom det ikke foreligger kjennskap til lovgivningen. Av teorien fremgår det at styremedlemmene selv er ansvarlig for å tilegne seg tilstrekkelig kunnskap og kompetanse, samt at de står fritt til å velge hvordan de ønsker å tilegne seg slik kunnskap og kompetanse. Det at majoriteten av informantene ikke har satt seg inn i lovgivningen er følgelig ikke problematisk i seg selv. Likevel kan det argumenteres for at informanter med inngående kunnskap om styreansvaret, uansett måten de har tilegnet seg kunnskap og kompetanse på, likevel burde være kjent med hvilket ansvar og hvilke plikter som følger av lov, ettersom dette kan anses å være en forutsetning for godt styrearbeid.

4.9 Forslag til videre forskning

I dette delkapittelet presenteres mulige forslag til videre forskning, til inspirasjon for andre som måtte finne finner denne studien interessant.

Studien har vært basert på intervju av 11 informanter og har hatt som formål å beskrive styrelederens og styremedlemmers kjennskap til styrets ansvar og plikter etter norsk lovgivning i henholdsvis små- og mellomstore foretak. Studien tar følgelig for seg et relativt lite utvalg, og det vil av den grunn kunne være interessant å utvide studien til et større og representativt utvalg. Videre er studien, grunnet omfang og tidsbegrensning, avgrenset til små- og mellomstore selskaper, dette til tross for at det også vil kunne være interessant å foreta en lignende studie for store selskaper. Studien er i tillegg bransjeuavhengig, samt avgrenset mot styrever bestående av ett styremedlem. Derfor anses det å kunne være interessant å undersøke samme problemstilling i ulike bransjer for å avdekke hvorvidt det foreligger en forskjell i styrelederens og styremedlemmers kjennskap til styreansvaret. Samtidig vil en lignende studie, basert på styrever bestående av ett styremedlem, også kunne anses å være interessant ettersom styremedlemmer i slike tilfeller ikke kan lene seg på øvrige styremedlemmers kunnskap. Det anses også for å være interessant å foreta en studie om styreansvarforsikringer, særlig med fokus på å avdekke i hvilken grad en slik forsikring dekker når et styremedlem har opptrådt uaktsomt. Avslutningsvis er denne studien basert på en ren kvalitativ tilnærming, til tross for at det også kunne være interessant å foreta en kvantitativ studie av i hvilken grad styreledere og styremedlemmer er kjent med de plikter og det ansvar som følger av et styreverv.

5 Konklusjon

Basert på analyse og drøftelse av empiriske funn, konkluderes det i studien med at informantene anses å ha ulik kjennskap til styrets ansvar og plikter etter norsk lovgivning. Enkelte informanter skiller seg ut og viser stor kjennskap til området, hvorimot andre informanter viser mindre kjennskap. Videre ble det erfart at informantene hovedsakelig viser større kjennskap til styrets forvaltningsansvar, samt styrets ansvar for forsvarlig egenkapital og likviditet sammenlignet med de øvrige ansvarsområdene. Det ble likevel erfart at informantene innenfor mange av aspektene ivaretar styreansvaret, herunder oppfyller styrets plikter. Dette til tross for at kun et fåtall av informantene hadde lest loven og følgelig var kjent med hva som kreves av dem i henhold til norsk lovgivning. Det at kun et fåtall av informantene hadde lest loven anses som forunderlig ettersom flesteparten erkjenner at de kan bli erstatningspliktige dersom de handler i strid med lovgivningen. Det er imidlertid gjennom studien blitt dannet et inntrykk av at flesteparten av informantene utøver styrearbeidet i tråd med deres egne oppfatninger av hva inngår i godt styrearbeid. I den forbindelse er det erfart at informantene i stor grad har opparbeidet seg kunnskap og kompetanse gjennom erfaring og kjennskap med andre styremedlemmer. Dette gjenspeiles også ved at flere informanter i stor grad har problemer med å skille ansvarsområdene fra hverandre, og følgelig ser på styrets ansvar og plikter under ett.

Videre er det erfart at flere informanter i stor grad baserer seg på tillitt, ikke bare til styret forøvrig, men også til administrasjonen og daglig leder. Med andre ord er det erfart at informantene, der kunnskapen og kompetansen ikke strekker til, i stor grad støtter seg på at andre i styret, eller daglig leder og administrasjonen, sitter på en bredere kunnskap og kompetanse. Flesteparten av informantene er følgelig i stor grad opptatt av at styret som helhet er kjent med styrets ansvar og plikter. Informantene uttrykker i denne forbindelse at det ikke er av avgjørende betydning hvorvidt alle styremedlemmene har inngående kjennskap til samtlige aspekter av styretansvaret, men at styremedlemmene i praksis bidrar på de områdene der de har særskilt kompetanse. Dette er likevel ikke ensbetydende med at samtlige styremedlemmer ikke bør være kjent med samtlige aspekter av styreansvaret. Dette fordi at styremedlemmene, uten inngående kjennskap til styreansvaret, ikke vil anses for å være i stand til å vurdere om styret som helhet oppfyller styrets forpliktelser. En slik tillitserklæring kan derfor i værste fall koste dyrt dersom noe skulle gå galt. Dette fordi utgangspunktet er at styreansvaret er solidarisk og at alle styremedlemmene følgelig hefter *«en for alle, alle for en»*.

Avslutningsvis er det i all hovedsak ikke identifisert merkbare ulikheter mellom styreledere og styremedlemmer, samt mellom informanter fra små- og mellomstore bedrifter. Dette gjelder likevel ikke innenfor styrets tilsyn- og kontrollansvar, hvor det umiddelbart virker som om at informantene fra mellomstore selskaper har mer kunnskap enn informanter fra små selskaper. Grunnet studiens metodetilnærming, herunder utvalgsstørrelse, anses det likevel ikke for å være mulig å generalisere funnene gjort i studien. Følgelig kan det ikke trekkes konklusjoner for hele populasjonen.

Referanser

- Abrahamsen, H. & Thorsby, Ø. (2008). *Revisors rolle i eierstyring og selskapsledelse*. <https://www.revregn.no/i/2008/8/revisjon-08-08-7>
- Aksjeloven – asl. (1997). *Lov om aksjeselskaper (LOV-1997-06-13-44)*. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44>
- Allmennaksjeloven – asal. (1997). *Lov om allmennaksjeselskaper (LOV-1997-06-13-45)*. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-45>
- Andenæs, M. H., Christoffersen, M. B., Andenæs, O. & Berge, S. (2016). *Aksjeselskaper og allmennaksjeselskaper* (3. utg.). M.H. Andenæs.
- Andersen, T. E., Cordt-Hansen, H., Tjølsen, A. T. & Den Norske revisorforening. (2004). *Facta: styrets arbeid og ansvar*. DnR forl.
- Andersen, V., Dye, E. B. & Simonsen, S. (2015). *Styrearbeid på 1-2-3: grunninnføring i styrearbeid*. Hegnar media.
- Bergstrøm, H. (2018). *Rettslære 2* (4. utg.). Fagbokforl.
- Bråthen, T. & Bøhleng, B. A. (2019). *Styrearbeid: fra teori til praktisk handling*. Fagbokforlaget.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Belknap Press.
- COSO. (2005). *Helhetlig risikostyring – et integrert rammeverk. Sammendrag*. Hentet 19. mai 2021, fra <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Norwegian.pdf>
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Sage.
- Gulli, O. C. & Standal, K. (2014). *Styrehåndboken* (7. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- HR-2016-1440-A. (2016). *Håheller*. <https://lovdata.no/dokument/HRSIV/avgjorelse/hr-2016-1440-a>
- HR-2017-2375-A. (2017). *Ulvesund Elektro*. <https://lovdata.no/dokument/HRSIV/avgjorelse/hr-2017-2375-a>
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt forl.
- Konkursloven – kkl. (1984). *Lov om gjeldsforhandling og konkurs (LOV-1984-06-08-58)*. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1984-06-08-58>
- Kristoffersen, T. (2014). *Virksomhetsstyring og regnskapsorganisering: lærebok*. Fagbokforl.
- Kvale, S., Anderssen, T. & Rygge, J. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Ad notam Gyldendal.
- Larsen, T., Knudsen, E. & Den Norske revisorforening. (2013). *Styrets arbeid og ansvar* (6. utg.). Den norske revisorforening DnR kompetanse.
- Legal PaathShala. (2021). *Principal-Agent Problem*. Hentet 22. mai 2021, fra <https://legalpaathshala.com/principal-agent-problem/?fbclid=IwAR2qkBqGnt3S8RCG9a-YT78S07BU6KlUpHsJ1iJs-zRCMtHSV0PSXP1EEAs>
- Levorsen, S. O. (2010). *Styrearbeid i praksis: innføring i styrets hovedoppgaver og arbeidsform med eksempler og bedriftshistorier* (7. utg.). Universitetsforl.
- Majala, J. E. (2018). *Styreleder i bedrift- Hvilke oppgaver og plikter har du?* Hentet 24. mai 2021, fra <https://hmshuset.no/styreleder-i-bedrift-hvilke-oppgaver-og-plikter-har-du/>
- Moen, T.-G., Havstein, B., Kvalvik, K. M. E. & Olsen, O. (2017). *Regnskapsorganisering: virksomhetsstyring og intern kontroll* (7. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- NOU 1996:3. (1996). *Ny aksjelovgivning*. <https://www.regjeringen.no/contentassets/3c8ea101038d4478ad8877no/pdfa/nou199619960003000dddpdfa.pdf>
- NOU 2008:16. (2008). *Om foretaksstyring og tiltak mot manipulering av finansiell informasjon*. <https://www.regjeringen.no/contentassets/768fb2d65afb42a7b512409a687ccf3f/no/pdfs/nou200820080016000dddpdfs.pdf>
- Opdal, E. (2018). De vanligste styretablene. *Ræder*. <https://doi.org/https://www.raeder.no/aktuelt/selskap-de-vanligste-styretablene/>
- Ot.prp. nr. 23. (1996-97). *Om lov om aksjeselskaper (aksjeloven) og lov om allmennaksjeselskaper (allmennaksjeloven)*. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/otprp-nr-23-1996-97-/id158438/?ch=6>
- Ot.prp. nr. 36. (1993-94). *Om lov om aksjeselskaper (aksjeloven)*. https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Stortingsforhandlinger/Lesevisning/?p=1993-94&paid=4&wid=a&psid=DIVL698&pgid=a_0713

- Piper, D. (2019). *Alle styremedlemmer bør forsikre seg mot et potensielt ansvar*. Hentet 19. mai 2021, fra <https://norway.dlapiper.com/no/nyhet/alle-styremedlemmer-bor-forsikre-seg-mot-et-potensielt-ansvar>
- Prop. 112 L. (2016-2017). *Endringer i aksjelovgivningen mv. (modernisering og forenkling)*. <https://www.regjeringen.no/contentassets/c29942d03fa840cfb7992f2c711447be/no/pdfs/prp201620170112000dddpdfs.pdf>
- Prop. 37 LS. (2019–2020). *Lov om revisjon og revisorer (revisorloven), lov om endringer i lov om Folketrygdfondet og samtykke til godkjenning av EØS-komiteens beslutning nr. 102/2018 om innlemmelse i EØS-avtalen av direktiv 2014/56/EU og forordning (EU) 537/2014*. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-37-ls-20192020/id2682333/>
- PwC. (2011). *Din guide for ansvarlig eierstyring og selskapsledelse*.
- PwC. (2020). *PwC Guiden til hjelp for styrer og ledere i små og mellomstore bedrifter 2021*. Hentet 18. mai 2021, fra <https://www.pwc.no/no/publikasjoner/styreportalen/pwc-guiden-2021.pdf>
- PwC. (u.å.). *Eierstyring og selskapsledelse*. Hentet 18. mai 2021, fra <https://www.pwc.no/no/tjenester/risk-advisory-services/corporate-governance.html?fbclid=IwAR0Pt3jzxcBexIFSH-6YP8eTNJyv7lht4b2OFwmJxFzktRbTUGrrPsBMCmQ>
- Regnskapsloven – rskl. (1998). *Lov om årsregnskap m.v. (LOV-1998-07-17-56)*. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-56>
- Revisorloven - revl. (2020). *Lov om revisjon og revisorer (LOV-2020-11-20-128)*. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2020-11-20-128>
- Ro, K. (1994). *Konkursboet eller enkeltkreditorers erstatningskrav*. https://www.idunn.no/lor/1994/03-04/konkursboet_eller_enkeltkreditorers_erstatningskrav
- Rt-1988-1078. (1988). *Skipsgaranti*. <https://lovdata.no/pro/#document/HRSIV/avgjorelse/rt-1988-1078-119b?searchResultContext=1244&rowNumber=1&totalHits=120>
- Sandnes, L. (2002). *Corporate Governance - ligger norske eiere foran eller bak?* Hentet 18. mai 2021, fra <https://www.magma.no/corporate-governance-ligger-norske-eiere-foran-eller-bak>
- Skadeserstatningsloven – skl. (1969). *Lov om skadeserstatning (LOV-1969-06-13-26)*. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1969-06-13-26>
- Statistisk sentralbyrå. (2021). *Styre og leiing i aksjeselskap*. Hentet 21. mai 2021, fra <https://www.ssb.no/styre/>

- Straffeloven – strl. (2005). *Lov om straff (LOV-2005-05-20-28)*. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-05-20-28>
- Søland, A. I. (2010). *Styreboken*. Fagbokforl.
- Søland, A. I. & Institutt for bedriftsutvikling. (2005). *Vil du sitte i styret?: en bok om praktisk styrearbeid*. Kolofon.
- Thorsby, Ø. (2001). *Styret ved et veiskille*. Hentet 18. mai 2021, fra <https://www.magma.no/styret-ved-et-veiskille>
- Tvisteloven – tvl. (2005). *Lov om mekling og rettergang i sivile tvister (LOV-2005-06-17-90)*. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-90>
- van Nguyen, H. (2019). *Styrets sammensetning, oppgaver og plikter: Mange styremedlemmer er ikke klar over ansvaret det medfører*. Hentet 18. mai 2021, fra <https://www.sticos.no/fagstoff/kategori/regnskap/styrets-sammensetning-oppgaver-og-plikter-mange-styremedlemmer-er-ikke-klar-over-ansvaret-det-medforer>
- Visma. (u.å.). *Styre*. Hentet 18. mai 2021, fra <https://www.visma.no/eaccounting/regnskapsordbok/s/styre/>
- Wennevik, S.-H. (u.å.). *Aksjeselskap eller selskap?* Hentet 19. mai 2021, fra <https://osloadvokatene.no/kontrakt/selskapsrett/ansvarlig-selskap-aksjeselskap/>
- Wesenberg, J. (2013). *Praktiske råd for styremedlemmers erstatningsansvar*. Hentet 24. mai 2021, fra <https://www.magma.no/praktiske-rad-for-styremedlemmers-erstatningsansvar>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods* (5th ed.). SAGE.
- Østrem, K. O. & Schwerdt, T.-A. (2017). *Personlig ansvar som styremedlem i aksjeselskap*. Hentet 19. mai 2021, fra <https://www.revregn.no/i/2017/4/rr2017-04-a-934>
- Aarbakke, M., Knudsen, G., Ofstad, T. & Skåre, J. (2020). *Aksjeloven kommentarutgave*. Hentet 18. mai 2021, fra https://juridika.no/lov/1997-06-13-44/kapittel_6/kommentar

Nettkurs

Styreforeningen & Spigseth, O. S. (2021, 17. mars). *Profesjonelt Styrearbeid 2021*.

A Appendiks

A.1 Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide

Bakgrunnsinformasjon:	
<ul style="list-style-type: none">• Er du eksternt styremedlem eller har du andre forhold til virksomheten utover styrevervet? (<i>f.eks. ansatt, familierelasjoner</i>)• Hvor lenge har du hatt styreverv i denne virksomheten?• Hvor lang erfaring som styremedlem har du?• Hva jobber du med til daglig?• Har du høyere utdanning? Hvis ja, hvilken utdanning har du?	
1. Innledende spørsmål	Innledningsvis ønsker vi å høre hvordan du vil definere styrerollen. Uttrykt på en annen måte hva vil det si for deg å være et styremedlem og hva er et styremedlems ansvar og plikter etter din mening (overordnet sett)?
2. Forvaltningsansvar jf. asl. §6-12	<p><u>Overordnet spørsmål:</u></p> <ul style="list-style-type: none">2.1 Er du bevisst på at ansvaret for forvaltning av selskapet er underlagt styret?2.2 Hvordan vil du definere styrets forvaltningsansvar og hvordan forholder styret seg til dette kravet? <p><u>Spørsmål knyttet direkte til bestemmelsen i aksjeloven:</u></p> <ul style="list-style-type: none">2.3 Iht. til §6-12 (1) er styret pålagt å sørge for forsvarlig organisering av virksomheten. Er du bevisst på at dette er pålagt styret og hvordan forholder styret seg til dette kravet?2.4 Iht. til §6-12 (2) skal styret i nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjetter for selskapets virksomhet i tillegg til at styret <i>kan</i> fastsette retningslinjer for virksomheten. Har du kjennskap til dette og i hvilken utstrekning fastsetter dere planer, budsjetter og retningslinjer?2.5 Iht. til §6-12 (3) er styret pålagt å holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling. Er du bevisst på at dette er pålagt styret og hvordan forholder styret seg til dette kravet?
3. Tilsynsansvar jf. asl. §6-13	<p><u>Overordnet spørsmål:</u></p> <ul style="list-style-type: none">3.1 Er du bevisst på at styret er pålagt et tilsynsansvar?3.2 Hvordan vil du definere styrets tilsynsansvar og hvordan forholder styret seg til dette kravet? <p><u>Spørsmål knyttet direkte til bestemmelsen i aksjeloven:</u></p> <ul style="list-style-type: none">3.3 Er du bevisst på at du som styremedlem iht. §6-13 (1) må føre tilsyn med den daglige ledelsen og selskapets virksomhet for øvrig?3.4 Hvordan fører styret tilsyn med den daglige ledelsen og selskapets virksomhet for øvrig?3.5 Fastsetter styret instruksjoner for den daglige ledelse og er du klar over daglig leders rapporteringsplikt etter asl. §6-15 om selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling? (<i>Her siktes det til om styret er bevisst på at daglig leder minst hver fjerde måned må underrette styret om selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling</i>)

4.	Intern kontroll jf. asl. §6-12 (3)
	<p><u>Overordnet spørsmål:</u></p> <p>4.1 Er du bevisst på at styret er pålagt et kontrollansvar iht. §6-12 (3)? <i>(Med kontrollansvar siktes det til at styret iht. §6-12 (3) er pålagt å påse at virksomheten som drives, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll)</i></p> <p>4.2 Hvordan vil du definere styrets kontrollansvar og hvordan forholder styret seg til dette kravet?</p> <p>4.3 Har styret satt risikostyring og internkontroll som et selvstendig tema på styrets agenda?</p> <p><u>Spørsmål knyttet direkte til bestemmelsen i aksjeloven:</u></p> <p>4.4 Har styret etter din mening en klar forståelse av hva risikostyring og internkontroll er, og hvordan det bør utformes?</p> <p>4.5 Kjenner styret de vesentlige risikoene virksomheten står ovenfor, og blir vesentlige risikoer regelmessig rapportert til styret (minst årlig)?</p> <p>4.6 Kjenner styret til internkontrolltiltakene som håndterer de vesentlige risikoene virksomheten står overfor? <i>(F.eks. fysiske kontroller, arbeidsdeling, rutiner for oppfølging/overvåking, informasjonsbehandling, godkjenning)</i></p> <p>4.7 Foreligger det systemer som sikrer at all vesentlig risiko vurderes og at tilstrekkelige tiltak iverksettes og følges opp?</p> <p>4.8 Får styret regelmessig rapportering om statusen på internkontrollen og er styret trent i hva de skal gjøre med en slik rapportering?</p> <p>4.9 Blir det iverksatt handlings- og oppfølgingsplaner når det identifiseres svakheter eller avvik i internkontrollen?</p> <p>4.10 Overvåker man systematisk at de viktigste kontrollene faktisk blir gjennomført og blir kontroller oppdatert etter hvert som risikobildet endrer seg?</p> <p><i>Spørsmål vedrørende intern kontroll er hentet fra 'PwC-guiden til hjelp for styret og ledere i små og mellomstore bedrifter – 2021'</i></p>
5.	Kommunikasjon med revisor jf. asl. §7-5 og revl. §9-5
	<p><u>Overordnet spørsmål:</u></p> <p>5.1 Er du av den oppfatning at styret har god kommunikasjon med revisor?</p> <p>5.2 Benytter dere revisors kunnskap, kompetanse og revisjonshandlinger i utførelse av eget arbeid? <i>(Her siktes det blant annet til om styret er bevisst på hvilken vesentlighetsgrense som revisor reviderer etter, hva revisor anser som de største forretningsrisikoene for virksomheten og revisors mening om kvaliteten på selskapets interne kontroll samt om styret benytter denne informasjon i utførelse av eget arbeid)</i></p> <p><u>Spørsmål knyttet direkte til bestemmelsen i aksjeloven og revisorloven:</u></p> <p>5.3 Avholder styret et årlig møte med revisor uten at daglig leder eller andre fra den daglige ledelse er til stede jf. asl. §7-5 a (1)?</p> <p>5.4 Er du bevisst på at revisor jf. asl. §7-5 a (2) og revl. §9-5 må kommunisere med styret om forhold styret bør gjøres kjent med for å kunne ivareta sitt ansvar og oppgaver, samt at styret plikter å følge opp disse forholdene?</p>

6.	Forsvarlig egenkapital og likviditet jf. asl. §§3-4 og 3-5
	<p>6.1 Er du bevisst på at styret er pålagt å sikre at selskapet til enhver tid har en forsvarlig egenkapital og likviditet?</p> <p>6.2 Hvordan vil du definere kravet til forsvarlig egenkapital og likviditet og hvordan forholder styret seg til dette kravet? <i>(Her siktes det til om styret løpende foretar en vurdering av selskapets egenkapital og likviditet og hvorvidt de vurderer om denne egenkapital og likviditet er forsvarlig ut fra risikoen ved og omfanget av selskapets virksomhet)</i></p> <p>6.3 Er du bevisst på at styret er pålagt en handleplikt dersom egenkapital og likviditet ikke anses å være forsvarlig og kjenner du til omfanget av denne handleplikten jf. asl. §3-5? <i>(Her siktes det til om styret er bevisst på at styret innen rimelig tid skal innkalle generalforsamlingen og gi en redegjørelse for selskapets økonomiske stilling. Det siktes også til om styret er bevisst på at de er pålagt å foreslå tiltak for å rette på selskapets økonomiske stilling dersom selskapet ikke har en forsvarlig egenkapital i samsvar med § 3-4. Avslutningsvis siktes det til om styret er bevisst på at dersom styret ikke finner grunnlag for å foreslå tiltak, eller slike tiltak ikke lar seg gjennomføre, skal styret foreslå selskapet oppløst)</i></p> <p>6.4 Er du bevisst på at dersom selskapet er insolvent så er det styret som er pålagt å begjære gjeldsforhandling eller konkursbehandling jf. asl. §6-18? <i>(Etter konkursloven §61 er skyldneren insolvent dersom selskapet ikke har tilstrekkelig likviditet, og salg av eiendeler heller ikke vil dekke alle forpliktelser.)</i></p>

7.	Opplysningsplikt
	<p>7.1 Er du bevisst på at styret er pålagt et opplysningsansvar?</p> <p>7.2 Hvordan vil du definere styrets opplysningsansvar og er du bevisst på overfor hvem og i hvilke tilfeller du som styremedlem er pålagt et opplysningsansvar?</p> <p>7.2.1 Er du bevisst på at styret har en opplysningsplikt overfor generalforsamlingen jf. asl. §5-15?</p> <p>7.2.2 Er du bevisst på at du ved å signere årsregnskapet og årsberetningen uten forbehold jf. rskl. §3-5, går god for opplysningene som fremkommer i disse dokumentene, og at du kan bli erstatningsansvarlig, hvis opplysningene viser seg å være feil og/eller mangelfulle?</p> <p>7.3 Er du bevisst på at det kan inntre et opplysningsansvar overfor kreditorer når selskapets økonomi svekkes?</p> <p>7.3.1 Når inntreffer denne opplysningsplikten etter din mening? <i>(Her siktes det til om styret er bevisst på hva som skal til for at en slik opplysningsplikt inntreffer. Styrets opplysningsplikt anses ikke å inntre med en gang – styret tilegnes et visst strategisk arbeidsrom som muliggjør at de kan operere i det stille. Videre foreligger det ingen opplysningsplikt dersom det er et realistisk håp om at virksomheten kan reddes og at styret arbeider aktivt for dette samt at styret kaster kortene innen rimelig tid)</i></p>

8.	Personlig erstatningsansvar jf. asl. 17-1
	<p>8.1 Er du bevisst på at du som styremedlem kan bli personlig erstatningsansvarlig for selskapets forpliktelser og at styreansvaret er solidarisk jf. asl. §17-1?</p> <p>8.2 Er du bevisst på hvilke krav som må være oppfylt for at du som styremedlem kan bli personlig erstatningsansvarlig for selskapets forpliktelser? <i>(Her siktes det til om styremedlemmene er klar over at det må foreligge: 1) ansvarsgrunnlag, 2) økonomisk tap, 3) årsakssammenheng og 4) tilstrekkelig nær og påregnelig sammenheng)</i></p> <p>8.3 Vil et styremedlem etter din mening kunne fritas for erstatningsansvar dersom styremedlemmet har mangelfull kunnskap, ikke mottok tilstrekkelig informasjon eller har delegert oppgaver til underordnede - hvorfor/hvorfor ikke?</p> <p>8.4 Er du bevisst på at det er mulig å tegne en styreansvarsforsikring? Hvis ja, har du tegnet en slik forsikring, hvorfor/hvorfor ikke?</p> <p>8.5 Er du bevisst på at styreansvarsforsikringen ikke alltid dekker ditt ansvar som styremedlem? Er du kjent med situasjoner der dette er tilfellet?</p>

Kontrollspørsmål:

For ordens skyld lurer vi på om du har lest deg opp på styrets ansvar og plikter i forkant av intervjuet?

A.2 Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Styrets bevissthet omkring sitt styreansvar i norske aksjeselskaper”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke i hvilken grad styreledere og styremedlemmer har kjennskap til styrets ansvar og plikter i henhold til krav til forvaltning og tilsyn etter norsk lovgivning. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi er to avgangselever på masterstudiet «regnskap og revisjon» ved UiA i Kristiansand, som i vår masteroppgave ønsker å undersøke styrets bevissthet omkring sitt styreansvar i norske aksjeselskaper. Rammene for styrets ansvar og plikter fremgår av den norske lovgivning, der manglende etterlevelse kan resultere i at styret blir erstatningsansvarlig. Av den grunn ønsker vi å undersøke i hvilken grad ulike styreledere og styremedlemmer har kjennskap til styrets ansvar og plikter i henhold til krav til forvaltning og tilsyn etter norsk lovgivning.

På bakgrunn av beskrivelsen av formålet over ønsker vi å foreta intervju av ulike styreledere og styremedlemmer i henholdsvis små og mellomstore norske aksjeselskaper. Dette for å kunne få en indikasjon på hvorvidt det er forskjell blant styremedlemmer og styreledere samt i små og mellomstore foretak.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Handelshøyskolen ved UiA er ansvarlig for prosjektet

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Begrunnelsen for at du mottar denne forespørselen om å delta i forskningsprosjektet er på bakgrunn av ditt styreverv i et norsk aksjeselskap. Vi har sendt ut forespørsel til et utvalg av styreledere og styremedlemmer i både små og mellomstore foretak, der grensen mellom små og mellomstore foretak er utledet av regnskapsloven.

Populasjonen er definert ved hjelp av Brønnøysundregistrene og proff.no hvoretter utvalget er trukket basert på en skjønnsmessig utvelging. Dette omfatter at utvalget av styreledere og styremedlemmer er basert på vår skjønnsmessige vurdering. Dog vil det være et utvalgsriterium at styret består av mer enn et styremedlem.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju, hvilket antas å vare rundt 1 time. Intervjuet inneholder hovedsakelig spørsmål som dreier seg om styrets bevissthet omkring sitt styreansvar, herunder hvordan du definerer og utøver styrerollen. Det vil bli tatt lydopptak av intervjuet, hvilket i etterkant vil bli renskrevet og sendt til deg for godkjenning. Lydopptaket slettes når oppgaven er gradert.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Forfatterne av oppgaven, samt veileder Geir Haaland, vil være dem som har tilgang til dine opplysninger. For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til opplysningene vil opplysningene bli lagret et sted hvor det vil være en adgangsbegrensning. I tillegg vil opplysningene anonymiseres slik at deltakerne og bedriftene **ikke** vil kunne gjenkjennes i oppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 30. september 2021. Ved prosjektslutt vil personopplysninger og lydopptak bli slettet.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Handelshøyskolen ved UiA har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Veileder Geir Haaland ved Handelshøyskolen ved UiA på tlf. 974 89 002 eller mail; Geir.haaland@uia.no.
- Forfatter/student Maria Teige på tlf. 900 99 257 eller mail; mart16@student.uia.no
- Forfatter/student Anne R. Bundgaard på tlf. 465 19 365 eller mail; annerb16@student.uia.no

- Vårt personvernombud ved Universitetet i Agder på mail; Personvernombud@uia.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Geir Haaland

(Forsker/veileder)

Maria Teige

(Forfatter/student)

Anne R. Bundgaard

(Forfatter/student)

(Signert av veileder og student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet ”Styrets bevissthet omkring sitt styreansvar i norske aksjeselskap”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju der opplysningene mine anonymiseres slik at jeg og bedriften **ikke** kan gjenkjennes gjennom opplysninger benyttet i oppgaven

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

A.3 Vedlegg 3: Kursbevis i «Profesjonelt styrearbeid 2021»

A.3.1 Maria Teige



Maria Teige

Har gjennomført kurset

Profesjonelt Styrearbeid

17.03.2021

Kursets innhold

- Styret og styremedlemmers ansvar
- Styrets handleplikt og løpende kontroll
- Styret og aksjeloven
- Praktiske sider ved styrearbeidet
- Profesjonalitet på styrenivå
- Styreprotokollen
- Styrets plass og funksjonsområder
- Styreinstruks og styreplaner
- Daglig leder og styret
- Informasjon og fortrolig informasjon

 **StyreForeningen**
Norsk forening for styremedlemmer

A.3.2 Anne R. Bundgaard



Anne R. Bundgaard

Har gjennomført kurset

Profesjonelt Styrearbeid

17.03.2021

Kursets innhold

- Styret og styremedlemmers ansvar
- Styrets handleplikt og løpende kontroll
- Styret og aksjeloven
- Praktiske sider ved styrearbeidet
- Profesjonalitet på styrenivå
- Styreprotokollen
- Styrets plass og funksjonsområder
- Styreinstruks og styreplaner
- Daglig leder og styret
- Informasjon og fortrolig informasjon

 **StyreForeningen**
Norsk forening for styremedlemmer

A.4 Vedlegg 4: Diskusjonsnotat: Maria Teige

I forbindelse med min masteroppgave ved Universitetet i Agder, skal jeg skrive et diskusjonsnotat om hvordan oppgaven kan kobles opp mot begrepet internasjonalisering.

Handelshøyskolen UiA har i sin misjon inkludert tre nøkkelbegreper. Nøkkelbegrepene som inkluderes i UiA sin misjon er: «Internasjonalisering, innovasjon og ansvar». Videre lyder UiA sin misjon som følger:

«Our mission is to co-create knowledge by applying international, innovative and responsible perspectives». (Skogedal, u.d.)

Handelshøyskolen UiA ønsker med andre ord å utdanne ansvarlige fagpersoner med en global tankegang og nyskapende holdning (Skogedal, u.d.). Formålet med dette diskusjonsnotatet er følgelig at jeg skal diskutere og koble vår masteroppgave opp mot begrepet «internasjonalisering».

Masteroppgaven vår tar for seg temaet «*Styrets bevissthet omkring sitt styreansvar i norske aksjeselskap*». Dette diskusjonsnotatet vil følgelig inneholde en kort presentasjon av oppgaven, herunder vår motivasjon bak oppgaven, hvordan oppgaven er utarbeidet, samt en kort presentasjon av empiriske funn. Videre vil jeg reflektere hvordan oppgaven kan linkes til begrepet internasjonalisering. Avslutningsvis vil det foreligge en oppsummering og konklusjon.

Motivasjonen for å skrive masteroppgave om styrets bevissthet omkring sitt styreansvar er på bakgrunn av at det i de siste årene er erfart en økende trend i antall styremedlemmer som opplever å bli dømt personlig erstatningsansvarlig for selskapets forpliktelser overfor kreditorer. Bare i perioden 2017 til 2020 ble det registrert omtrent 70 dommer om styreansvar i lovdata. (Grihamar, 2021). I tillegg er det grunn til å tro at mørketallene er store. Dette har fanget vår interesse, og vi ønsket av den grunn å undersøke om styremedlemmer er bevisst på hvilke plikter og ansvar som følger av et styreverv. Det er også interessant å se om styremedlemmers eventuelle manglende bevissthet om sine plikter og ansvar nettopp kan være en årsak til den økende trenden i antall erstatningssaker som er reist de siste årene mot styremedlemmer, eller om det er andre årsaker som kan ligge til grunn. Med det sagt tar ikke oppgaven for seg andre mulige årsaker til hvorfor styreansvarssaker har økt de seneste årene.

I oppgaven har vi i stor grad tatt utgangspunkt i aksjeloven. Vi har valgt å fokusere på styrets ansvar og plikter som er regulert av lovgivningen, og av den grunn har vi tatt for oss relevante lovbestemmelser for å kartlegge hva som ligger i styreansvaret. Basert på dette har vi tatt for oss seks ulike aspekter ved styrets ansvar og plikter som vi ønsker å undersøke. Basert på undersøkelsen av de ulike aspektene har vi utarbeidet en drøftelse og konklusjon på den overordnede problemstillingen.

Oppgaven er bygget opp med en innledning, etterfulgt av et teorigapittel hvor relevante lovbestemmelser og teorier blir presentert. Teorigapittelet er relativt omfattende, men dette grunner i at vi ønsker å belyse kompleksiteten i styreansvaret. Videre er det et kapittel om oppgavens metode, før det i kapittel fire kommer en presentasjon, analyse og drøftelse av empiriske funn. I dette kapittelet har vi tatt for oss de seks ulike aspektene av styrets ansvar og plikter. Også dette kapittelet er relativt omfattende, hvilket grunner i at vi ønsker å få frem alle informantenes meninger og synspunkter i presentasjonen, analysen og drøftelsen av empiriske funn. Avslutningsvis vil oppgavens konklusjon presenteres.

For å samle inne data har vi sett det mest hensiktsmessig å foreta dybdeintervju av ulike styremedlemmer og styreledere i små og mellomstore aksjeselskaper i Norge.

Som utgangspunkt valgte vi å ta for oss 12 informanter, hvorav halvparten besitter et styreverv i et lite aksjeselskap og andre halvpart besitter et styreverv i et mellomstort aksjeselskap. Skillet mellom små og mellomstore aksjeselskap følger av aksjelovgivningen. Videre har vi også sett det mest hensiktsmessig at fordelingen mellom styreledere og styremedlemmer er jevnt fordelt. Selv om vi i utgangspunktet hadde sett for oss å intervju 12 informanter, ble det på grunn av forfall intervjuet 11 informanter. I intervjuene valgte vi å fokusere på hva som er lovbestemt og undersøkte om informantene er kjent med og bevisste på det som står i loven om styreansvar. Det ble gjennomført et relativt omfattende intervju, hvor informantene ikke bare svarte på spørsmål som er direkte knyttet opp mot lovbestemmelser i primært aksjeloven, men informantene har også besvart spørsmål der de har hatt mulighet til å snakke mer fritt omkring deres meninger, holdninger, kunnskap og kompetanse omkring styrevervet. På denne måten håper vi at vi har fått en representativ oppfatning av hva informantene har av kunnskap, kompetanse og erfaringer rundt styrets ansvar og plikter.

Basert på informasjonen vi har fått i intervjurundene har vi analysert og drøftet relevante funn. Avslutningsvis fremkommer det i studiens konklusjon at informantene har ulik kunnskap omkring styreansvaret. Enkelte informanter viser stor kunnskap, hvorimot andre informanter viser manglende kunnskap. I denne sammenheng ser vi også at mange av informantene ikke har satt seg inn i lovgivningen rundt styreansvaret, men at de i stor grad har opparbeidet seg sin kunnskap basert på erfaring, samt opparbeidet seg kunnskap gjennom kjennskap til andre personer som sitter i ulike styrer. Dette gjenspeiles også ved at flere av informantene har problemer med å skille de ulike ansvarsområdene fra hverandre, samt at flere av informantene har problemer med å definere og forklare hva som inngår i de ulike ansvarsområdene. Det er også erfart i studien at flere av informantene har stor tillitt til de resterende medlemmene av styret, og at dersom informantene har manglende kunnskap og kjennskap omkring enkelte ansvarsområder, så støtter informantene seg på at andre i styret sitter på en bredere kunnskap og kompetanse. Det er da i studien poengtert at en slik tillitserklæring til øvrige medlemmer i styret, i verste fall kan koste dyrt dersom en tredjepart skulle lide et økonomisk tap som følge av dårlig styrearbeid i selskapet. Avslutningsvis er det konkludert i studien med at det i all hovedsak ikke er identifisert merkbare forskjeller mellom styreledere og styremedlemmer, samt at det ikke er identifisert merkbare forskjeller mellom informanter fra små- og mellomstore foretak. Dette gjelder likevel ikke innenfor styrets tilsyn og kontrollansvar, hvor det virker til at informanter fra mellomstore foretak i all hovedsak sitter på en bredere kunnskap og kompetanse sammenlignet med informanter fra små foretak.

I forbindelse med at oppgaven skal knyttes opp mot begrepet «internasjonalisering» har jeg sett det mest hensiktsmessig å prøve definere og presentere hva som ligger i begrepet «internasjonalisering». Regjeringen har i denne forbindelse kommet med stortingsmelding nr 14(2008-2009), som omhandler internasjonalisering av utdanning. I denne stortingsmeldingen kom det blant annet frem at «*framtidens verdiskapning forutsetter global konkurransedyktighet*». (Regjeringen, u.d.). Ettersom at verden i økende grad globaliseres, vil Norge på mange måter være avhengig av at samfunnsborgere og arbeidstakere har god kunnskap samt erfaring internasjonalt. Norge er på veldig mange måter avhengig av det internasjonale arbeidsmarkedet, og følgelig er fokus på internasjonalisering å anse som vesentlig i utdanningsforløpet til studenter. I denne forbindelse har Senter for internasjonalisering av høgere utdanning (SIU) formulert en definisjon på internasjonalisering av utdanning:

«Internasjonalisering er utveksling av ideer, kunnskap, varer og tjenester mellom nasjoner over etablerte landegrensener og har følgelig enkeltlandet som ståsted og perspektiv. Innenfor utdanning vil internasjonalisering være prosessen med å integrere en internasjonal, interkulturell og global dimensjon i mål, organisasjon og handling.» (Regjeringen, u.d.)

Videre fremgår det også av begrepsforklaringen at:

«internasjonalisering handler om hvordan nasjonale myndigheter og utdanningsinstitusjoner på alle nivåer skal møte de utfordringene og mulighetene som oppstår som følge av økt globalisering.» (Regjeringen, u.d.)

Oppgaven som skal kobles opp mot begrepet «internasjonalisering» har følgende problemstilling:

«Styrelederens og styremedlemmernes kjennskap til styrets ansvar og plikter etter norsk lovgivning i henholdsvis små og mellomstore foretak.»

Min umiddelbare tanke etter at jeg fikk i oppgave å skrive et diskusjonsnotat om hvordan oppgaven kan linkes til begrepet internasjonalisering, var at denne masteroppgaven ikke er særlig knyttet opp mot dette begrepet. Jeg forsvarte dette med at oppgaven i all hovedsak er basert på norsk lovgivning og at det dermed vanskelig kan argumenteres for at den er koblet opp mot internasjonalisering. I tillegg har de empiriske funnene gjort i studien vært på bakgrunn av intervju fra 11 informanter fra norske aksjeselskaper. Jeg fant det av denne grunn vanskelig for å argumentere for hvordan oppgaven skulle linkes opp mot begrepet internasjonalisering.

Etter litt refleksjon er tankegangen annerledes. Spesielt etter at jeg fikk reflektert litt rundt begrepsforklaringen som fremgikk av stortingsmeldingen om at internasjonalisering handler om å «... møte de utfordringene og mulighetene som oppstår som følge av økt globalisering.» (Regjeringen, u.d.)

Dette fikk meg til å rette blikket mot linken mellom internasjonalisering og globalisering. Med økt globalisering følger det nemlig også økt teknisk utvikling og økt konkurranse mellom bedrifter. Som en konsekvens av globalisering må bedrifter i økende grad strekke seg lengre for å oppnå gode økonomiske resultater, og det er også blitt spesielt viktig å tenke og handle innovativt for å kunne lykkes. Nettopp på grunn av globalisering er verden, herunder

bedriftskulturen, i stadig endring. Av den grunn vil det være rimelig å anta at styreansvaret også vil være skjerpet som en konsekvens av globalisering. Ved å påta seg et styreverv bør man være klar over at man står ansvarlig for forvaltningen av selskapet, og man bør vite hva dette betyr og innebærer. Forventningene til dagens bedrifter øker i takt med globaliseringen, og følgelig øker også forventningene til styret. På grunn av økt globalisering er styret nødt til å være oppdatert på lover og regler, samt kunne forvalte bedriften de sitter i styret i, på en tilfredsstillende måte. Ettersom antall styreansvarsaker har økt de seneste årene er det grunn til å tro at styret kanskje ikke er så bevisste på hva som kreves av dem etter norsk lovgivning. Dette er noe vi har ønsket å undersøke i vår masteroppgave, og dette er også høyst relevant med tanke på møte globale utfordringer.

I tillegg til dette, kan det også argumenteres for at oppgaven kan knyttes mot begrepet internasjonalisering, ettersom at norsk lovgivning, herunder aksjeloven, trolig også vil være påvirket av hvordan andre land praktiserer sin lovgivning. Dette er også trolig en konsekvens av globalisering. Dette fremgår også av forskning.no, hvor det er gjort en studie basert på hvordan EU-retten påvirker de ulike landenes nasjonale domstoler. Det fremgår av studien at:

« ... det å ha et felles marked uansett krever en viss samordning av rettsprosessene i europeiske land. Det krever med andre ord at domstolsprosessene blir likere» (Moe, 2016)

Dette støttes også opp av justis- og politidepartementets rapport om forenkling og modernisering av aksjeloven, hvor det fremgår at:

« Det er også lagt vekt på å tilpasse aksjeloven utenlandsk aksjerett, og det er sett hen til utviklingstendenser i Norden og innen EU». (Knudsen, 2011)

Med dette kan det argumenteres for at Norden og land innenfor EU har til en viss grad hatt en påvirkningskraft på utarbeidelsen av norsk lovgivning. Dette må også, som tidligere nevnt, trolig ses i lys av å være en konsekvens av økt globalisering. Verden står tettere sammen enn før, og som en konsekvens av dette må det kunne være en samordning mellom landegrensene. Følgelig er det rimelig å anta at internasjonale trender og krefter vil påvirke norsk lovgivning.

Oppsummert kan man si at begrepet «internasjonalisering» ikke sto i fokus da denne oppgaven ble skrevet, og at det følgelig ikke fremgår tydelig i studien hvordan studien kan kobles opp mot internasjonalisering. Likevel kan det, med nærmere ettertanke, argumenteres for at oppgaven likevel kan kunne linkes til dette begrepet. Dette særlig med tanke på hvordan internasjonalisering er koblet opp mot globalisering. Økt globalisering er å anse som en viktig faktor når det kommer til det økte fokuset på styreansvaret. Det kan også kobles opp mot internasjonalisering, ettersom at norsk lovgivning i stor grad vil være påvirket av Norden og andre europeiske land sin lovgivning.

På bakgrunn av dette konkluderes det med at oppgaven kan kobles opp mot begrepet «internasjonalisering». Refleksjonen og konklusjonen trekkes på bakgrunn av kunnskap opparbeidet, og empiriske funn gjort, i forbindelse med utarbeidelse av masteroppgaven.

KILDER:

- Grihsmar, S (2021, mars 6). *Høyt trykk på styreansvarsaker i retten – rundt én sak i uken i år*. Hentet mai 2021 fra finansavisen.no: <https://finansavisen.no/nyheter/jus/2021/03/06/7619382/hoyt-trykk-pa-styreansvarssaker-i-retten-rundt-en-sak-i-uken-i-ar>
- Knudsen, G. (2011). *Forenkling og modernisering av aksjeloven*. Oslo: Justis- og politidepartementet. Hentet fra: https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/jd/vedlegg/rapporter/forenkling_av_aksjeloven_web.pdf
- Moe, T.H (2016, september 16). *I praksis er det helt umulig å ha andre regler enn EU..* Hentet mai 2021 fra forskning.no: : <https://forskning.no/juridiske-fag-partner-eu/i-praksis-er-det-helt-umulig-a-ha-andre-regler-enn-eu/397174>
- Regjeringen. (u.d.). *st. Meld. Nr 14 (2008-2009) Internasjonalisering av utdanning*. Hentet mai 2021 fra regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-14-2008-2009-/id545749/?ch=1>
- Skogedal, M.N (u.d.) *Misjon og strategi*. Hentet mai 2021 fra uia.no: <https://www.uia.no/om-uia/fakultet/handelshoeyskolen-ved-uia/visjon-og-strategi>

A.5 Vedlegg 5: Diskusjonsnotat: Anne R. Bundgaard

Bakgrunnen for dette diskusjonsnotatet er misjonen til Handelshøyskolen ved UiA, der det fremgår at deres visjon er å skape kunnskap gjennom anvendelse av både internasjonale, innovative og ansvarlige perspektiver (Skogedal, u.d.).

Dette diskusjonsnotatet tar dog kun for seg det «ansvarlige perspektivet», der formålet med diskusjonsnotatet er å identifisere og diskutere etiske utfordringer knyttet til studien samt belyse hvordan disse etiske utfordringene kan håndteres.

Diskusjonsnotatet tar først for seg en presentasjon av studien etterfulgt av studiens link til «ansvar». Avslutningsvis vil det foreligge en kort oppsummering og konklusjon av det som tidligere er blitt diskutert. Med mindre annet fremgår bygger dette diskusjonsnotatet på egne refleksjoner samt på kunnskap som jeg har tilegnet meg i forbindelse med utarbeidelsen av studien.

Presentasjon av studien

Studien er skrevet som et avsluttende ledd i masterprogrammet i regnskap og revisjon og tar for seg temaet: *Styrets bevissthet omkring sitt styreansvar i norske aksjeselskaper*.

Årsaken til at vi har valgt nettopp dette tema er at vi synes at det er utrolig spennende å kombinere det økonomiske- og juridiske aspektet. Videre synes vi at studien tar for seg et ytterst aktuelt og relevant tema. Det begrunnes i at det, siden den gjeldende aksjeloven i 1997 trådte i kraft, er erfart en betydelig økning i antallet av styreansvarsaker, herunder saker der styremedlemmer er blitt dømt personlig erstatningsansvarlig for selskapets forpliktelser. Hva som er årsaken til denne økningen, kan være mange. Men det er likevel i denne forbindelse erfart at det i styreansvarsakerne som regel går igjen at styremedlemmer ikke har vært nok «på» eller har vært sitt ansvar bevisst. Samtidig er det erfart at det er blitt enklere for styremedlemmer å pådra seg et erstatningsansvar, ettersom styrets ansvar og plikter i den gjeldende aksjeloven i større grad er tydeliggjort og spesifisert. Vårt ønske med studien var av den grunn å undersøke styrelederens og styremedlemmers kjennskap til styrets ansvar og plikter i henhold til norsk lovgivning.

Siden brudd på styrets ansvar og plikter kan få alvorlige konsekvenser for styret som helhet samt for styremedlemmene isolert sett er vi av den overbevisning at denne studien vil være av relevans for mange ulike aktører. Først og fremst er vi av den oppfatning at studien både vil være nyttig for nåværende personer med et igangværende styreverv samt person som vurderer å påta seg en styrerolle. Videre anser vi også studien for å være relevant for blant annet revisorer, virksomhetens øvrige interessenter samt kursholdere.

Studien bygger på ulike intervjuer og har således en kvalitativ tilnærming. Grunnet studiens omfang og tidsbegrensning valgte vi i utgangspunktet å basere studien på 12 intervjuer. Ideen var her å intervju 3 styremedlemmer og 3 styreledere i små bedrifter samt 3 styremedlemmer og 3 styreleder i mellomstore bedrifter. Dette for både å få en indikasjon på hvorvidt det er forskjell i kunnskapen til styremedlemmer og styreledere samt hvorvidt det er forskjell i kunnskapen hos styremedlemmer og styreledere i små- og mellomstore bedrifter. Grunnet seint frafall fra én enkelt informant endte vi dog kun med å foreta 11 intervjuer i tillegg til, at vi måtte erkjenne at funnene gjort i studien ikke var generaliserbare grunnet omfanget av intervjuer samt at informantene var valgt ut basert på vår skjønn.

Da styreansvaret er et stort og omfattende ansvar valgte vi å dele opp styrets ansvar i ulike underkategorier, der de ulike underkategoriene tok for seg ulike aspekter av styrets ansvar. Dette for å kunne undersøke om det er noen områder hvor styremedlemmers og styrelederens kunnskap er skjerpet, samt om det er områder der deres kunnskap kan anses for å være mangelfull. Underkategoriene ble utledet basert på norsk lovgivning samt økonomisk og juridisk teori. Vi var følgelig av den oppfatning at vi ved å analysere og drøfte informantenes kjennskap til de ulike aspektene avslutningsvis vil kunne konkludere på studiens problemstilling.

Av intervjuene fremgikk det at selv om det i lovgivningen og i juridisk og økonomisk teori gjerne skilles mellom ulike ansvarsområder så ser majoriteten av informantene gjerne styreansvaret under étt. Videre fremgikk det at flere informanter er bevisst ansvaret deres, men at flere av de ikke kjenner til de faglige termer. I tillegg var det i studien gjennomgående at flere informanter gjorde den jobben som de i henhold til lov er pålagt å gjøre. Det interessante er dog at flere av de gjorde det uten å være bevisst hva som de egentlig er pålagt i henhold til loven, men derimot gjorde det fordi de selv er av den oppfatning at det følger av godt styrearbeid. Dette er ikke et problem i seg selv, men det kan være vanskelig å operere i tråd med loven hvis informantene ikke har kjennskap til lovgivningen. Avslutningsvis fulgte det av studien at informantene i stor grad baserer seg på tillitt, både til styret for øvrig samt til daglig leder og administrasjon. I denne sammenheng var det også forskernes inntrykk at informantene i stor grad var opptatt av at styret som helhet hadde kjennskap til styrets ansvar og plikter og at det derimot ikke var av avgjørende betydning hvorvidt hvert enkelt styremedlem hadde inngående kjennskap. Med det sagt følger det av studien at det ikke foreligger noen forskjell mellom styrelederens og styremedlemmers kjennskap til styrets ansvar og plikter, samt mellom styreledere og styremedlemmer i små- og mellomstore foretak. Dette er dog likevel ikke gjeldende innenfor styrets tilsyns- og kontrollansvar der det er blitt erfart at informanter i mellomstore selskaper i større grad utviste kjennskap enn de øvrige informantene.

[Studiens link til «ansvar»](#)

Hva det vil si å ha «ansvar» kan uttrykkes på mange måter. Det å ha ansvar kan bety at vedkommende er pliktig til innenfor et gitt ansvarsområde å handle på nærmere bestemte måter. Videre kan det å ha ansvar resultere i at vedkommende er å anse som ansvarlig dersom noe skulle gå galt. Ved å ha et ansvar vil vedkommende med andre ord som regel kunne risikere et erstatningsansvar, dersom vedkommende ikke gjør jobben sin eller ikke handler innenfor nærmere gitte rammer.

Studien er i stor grad tilknyttet begrepet «ansvar». Først og fremst utgjør begrepet «ansvar» en sentral rolle i motivasjonen bak studien. Dette skyldes at det i den seneste årrekke, som tidligere påpekt, er erfart en betydelig økning i antall styreansvarsaker herunder saker der styremedlemmer blir ilagt et personlig erstatningsansvar. Hensikten med studien har av den grunn vært å undersøke styrelederens og styremedlemmers kjennskap til styreansvaret i henhold til norsk lovgivning. Videre kan begrepet «ansvar» anses for å være studiens omdreiningspunkt. Dette følger eksplisitt i studien ved at ordet «ansvar» fremgår av både studiens tema og problemstilling. Videre er styrets ansvar i denne studien, som tidligere nevnt, delt opp i ulike underkategorier, som tar for seg ulike aspekter av styreansvaret. På den måten belyses styrets forskjellige ansvarsområder i studien. Underkategoriene danner følgelig grunnlaget for at det avslutningsvis kan konkluderes på styrets bevissthet omkring sitt styreansvar på et mer overordnet nivå. Begrepet «ansvar» er med andre ord et helt sentralt begrep i denne studien, og begrepet kan anses å være en «rød tråd» gjennom studien.

Det å ivareta et styreansvar kan by på adskillige etiske utfordringer. Dog vil det kunne variere fra person til person når vedkommende selv føler at vedkommende står i et etisk dilemma. Dette skyldes at det vil variere fra person til person hva som vedkommende mener er «rett» og «galt». Det anses likevel for å være situasjoner der en persons moralske kompass burde gjøre vedkommende oppmerksom på at det kanskje foreligger et etisk dilemma. Nedenfor vil det bli presentert ulike situasjoner der dette kan anses å være tilfellet. Nedenstående er basert på egne refleksjoner som jeg har gjort meg basert på både den kunnskapen jeg har opparbeidet meg gjennom å arbeide med studien samt basert på de funnene gjort i studien.

Først og fremst kan det å påta seg et styreverv uten å sette seg inn i ansvaret som følger av vervet by på etiske utfordringer. Dette fordi et styreansvar er et stort og omfattende ansvar, der manglende etterlevelse kan medføre alvorlige konsekvenser for styret, herunder for det enkelte styremedlem. Videre vil det å påta seg et styreverv uten å ha tilstrekkelig kunnskap og/eller uten viljen til å tilegne seg tilstrekkelig kunnskap også kunne resultere i etiske dilemmaer. I tillegg vil en person som påtar

seg en styrerolle uten å ha tilstrekkelig tid til å utøve styrerollen også kunne havne i et etisk dilemma. Et etisk dilemma vil også kunne oppstå dersom en person av feil intensjoner velger å gå inn i et styre. Et styremedlem vil i tillegg kunne stå overfor en etisk utfordring dersom styret samlet sett eller dersom styremedlemmet alene tegner en styreansvarforsikring på feil grunnlag.

I utøvelsen av styrerollen kan en person videre finne seg i et etisk dilemma dersom vedkommende ikke tør stille de spørsmålene vedkommende lurer på eller dersom vedkommende er uenig med styremedlemmene for øvrig, men ikke tør å si ifra. I denne forbindelse vil det også kunne oppstå et etisk dilemma dersom vedkommende bevisst utfører eller unnlater å utføre en handling til tross for at vedkommende er kjent med de negative konsekvensene ved å utføre eller å unnlate å utføre handlingen. I tillegg vil det kunne by på etiske utfordringer dersom vedkommende bevisst utnytter sin posisjon som henholdsvis styreleder eller styremedlem. Dersom et styremedlem har påtatt seg et styreverv som en vennetjeneste vil vedkommende også fort kunne havne i et etisk problem. Et styremedlem som påtar seg et styreverv som en vennetjeneste kan nemlig oppleve at det til tider vil kunne være vanskelig å ta hensyn til det ansvar og de plikter som følger av vervet i tillegg til å verne om vennskapet. Videre stilles det i henhold til loven ikke krav til at et styremedlem må være et eksternt styremedlem. Følgelig kan et styremedlem ha et forhold til virksomheten utover styrevervet. Dette kan medføre etiske utfordringer ettersom du som styremedlem må representere eierinteressene. Dersom du som styremedlem i tillegg er ansatt i virksomheten er det da viktig at det fremdeles er eierens interesser som vernes om og ikke dine egne. Dersom du som styremedlem derimot i tillegg er eier er det her viktig at du representerer interessene til eierne samlet sett og ikke blott verner om dine egne.

Som illustrert over kan det å påta seg et styreverv by på adskillige etiske utfordringer. Her finnes det trolig ikke bare en måte å håndtere disse utfordringene på, men et flertall av ulike måter. Dog må det trolig foreligge et samspill av ulike måter for å håndtere samtlige etiske utfordringer knyttet til det å påta seg et styreverv. Det er av min oppfatning at mange av de etiske utfordringene vil kunne håndteres dersom vedkommende først og fremst tar rollen som styremedlem på alvor. Dette fordi det følger et stort ansvar ved å påta seg en styrerolle. Videre mener jeg at det er aldeles viktig at vedkommende setter seg grundig inn i det ansvar og de plikter som følger av et styreverv. Hvorvidt dette gjøres ved å sette seg inn i lovgivningen, forarbeider med mere eller om det gjøres ved å delta på et kurs om styreansvar, må være opp til den enkelte. Likevel er jeg er den oppfatning at styret, uansett måten styret har tilegnet seg kunnskap på, bør være kjent med innholdet i de sentrale lovbestemmelsene, ettersom det er vanskelig å operere i tråd med loven uten å ha kjennskap til

lovgivningen. Samtidig kan det argumenteres for at eierne i større grad er tjent med å stille krav til at styremedlemmene deltar på kurs om styrets ansvar og plikter. Dette fordi at eierne på den måten følgelig kan sikre at styremedlemmene har den kunnskap som er å anse som nødvendig for å forvalte eiernes interesser på best mulig måte. I tillegg vil et styremedlem etter min mening også kunne unngå flere etiske dilemmaer dersom vedkommende utøver rollen som styremedlem med integritet, objektivitet samt aktsomhet. Avslutningsvis bør et styremedlem etter min oppfatning også hele tiden kjenne etter på kroppen. Dette fordi at man generelt i livet ofte kan komme langt ved å lytte til sitt moralske kompass.

Oppsummering og konklusjon

Oppsummert følger det at styreansvaret er et stort ansvar, og at styremedlemmer fort vil kunne havne i et etisk dilemma om ikke de har satt seg grundig inn i det ansvaret og de pliktene som følger av et styreverv. Videre følger det at det trolig finnes mange måter å håndtere disse etiske utfordringene på, men at det gjerne skal foreligge et samspill av ulike måter for å håndtere samtlige etiske utfordringer knyttet til det å påta seg et styreverv.

Referanser

Skogedal, M. N. (u.d.). *Visjon og strategi*. Hentet Mai 2021 fra UiA: <https://www.uia.no/om-uia/fakultet/handelshoeyskolen-ved-uia/visjon-og-strategi>