



# Corporate Governance 2011

Undersøkelse av årsrapporter for regnskapsåret 2010



## Innhold

### Oppsummering

Om undersøkelsen .....	3
Om Corporate Governance .....	4
Corporate Governance i 2010 .....	5
Gjennomføring av undersøkelsen .....	8
Bransjeresultater .....	9
Selskaper vurdert i undersøkelsen .....	10

### Punktvisе resultater

1. Redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse .....	12
2. Virksomhet .....	13
3. Selskapskapital og utbytte .....	14
4. Likebehandling av aksjeeiere og transaksjoner med nærstående .....	15
5. Fri omsettelighet .....	16
6. Generalforsamling .....	17
7. Valgkomité .....	18
8. Bedriftsforsamling og styre, sammensetning og uavhengighet .....	19
9. Styrets arbeid .....	20
10. Risikostyring og intern kontroll .....	21
11. Godtgjørelse til styret .....	22
12. Godtgjørelse til ledende ansatte .....	23
13. Informasjon og kommunikasjon .....	24
14. Selskapsovertakelse .....	25
15. Revisor .....	26

### Eksempel til etterfølgelse

Gjensidige om Corporate Governance .....	27
Kongsberg Gruppen om Corporate Governance .....	28

### Våre tjenester

Ernst & Youngs tjenester innen Corporate Governance .....	29
Eksempler på våre tjenester .....	30
Teamet bak undersøkelsen .....	31

## Om undersøkelsen

Ernst & Young har siden regnskapsåret 2002 gjennomført en omfattende årlig undersøkelse av kvaliteten på rapportering i årsrapportene til selskaper på Oslo Børs' hovedindeks.

Undersøkelsen innebærer rundt 1000 enkeltvurderinger av rapportering opp mot Norsk Utvalg for Eierstyring og Selskapsledelse (NUES) sin anbefaling for eierstyring og selskapsledelse omtales heretter som Corporate Governance. Resultatene fra våre undersøkelser finnes i årlige publiserte rapporter. I de siste undersøkelsene har vi også inkludert enkelte andre selskaper som ikke er børsnoterte, men som følger anbefalingene.

Med våre rapporter ønsker vi å fremheve både selskaper og bransjer som utmerker seg med god kvalitet på sin rapportering, samt de områder eller bransjer hvor det ligger forbedringspotensial. Vi trekker blant annet frem enkeltrapporter på noen av punktene som kan benyttes som eksempel til etterfølgelse.

Resultatene fra årets undersøkelse viser at det fremdeles er forbedringspotensial innenfor flere områder i vurderingen. Snittet har for de fleste bransjer holdt seg omtrent på samme nivå som i 2010, med noen unntak. Endringer kan være et resultat av at sammensetningen av undersøkte selskaper er endret noe i forhold til i fjor. I tillegg er det få selskaper som er vurdert innenfor hver enkelt bransje, slik at endringer i rapporteringskvaliteten til ett av selskapene gir synlig utslag for hele bransjens snitt.

Jevnt over ser vi at de fleste selskapene som skilte seg ut med svært god kvalitet i fjor, også opprettholder denne standarden i år. På den andre siden er det også slik at flere av de selskapene som ikke imponerte på kvalitet i fjor, fortsatt har et stykke igjen for å møte kravene i anbefalingen. Det må likevel presiseres at flere av disse selskapene allerede har tatt et steg i riktig retning.





# Om Corporate Governance

Corporate Governance er retningslinjene selskaper bruker som grunnlag i forvaltningen av sine ressurser. Ved å sikre at enkeltaktører i selskapet ikke kan misbruke sin posisjon for egen vinning på bekostning av aksjonærenes og øvrige interessenters ønsker, bidrar selskapets Corporate Governance til å redusere risikoen ved å investere i selskapet. Dette skaper verdi for selskapet, investorer, kreditorer og samfunnet generelt.

Åpenhet og et demokratisk beslutningsrammeverk er nøkkelelementer i god Corporate Governance. Viktige avgjørelser skal tas kollektivt av eierne, og ikke bare av et smalt utvalg ledere som ikke nødvendigvis deler eierne interesser til enhver tid. Aktivt eierskap er derfor viktig, at eierne engasjerer seg i driften, og bruker sin myndighet til å påvirke selskapets utvikling. Valget av aksje er en engangsvurdering, men eierskap er en kontinuerlig prosess. Det er derfor nødvendig å legge like mye ressurser og vurdering i det å være en aksjeeier, som det å bli en.

### Corporate Governance skaper verdi

En studie gjennomført av Institutional Shareholder Services (ISS) og Georgia State University konkluderte med at de selskapene med best Corporate Governance målt ved ISS' Corporate Governance-kvotient hadde gjennomsnittlige resultater på investering og egenkapital som var henholdsvis 18,7% og 23,8% bedre enn de med dårlig Corporate Governance for året som ble undersøkt.<sup>1</sup>

Forskere fra Harvard University og University of Pennsylvania fant ut at porteføljer av selskaper med god Corporate Governance presterte bedre enn portefølje av selskaper med mindre god Corporate Governance med gjennomsnittlig 8,5% per år.<sup>2</sup>

Konklusjonen er at god Corporate Governance leder til bedre resultat for både selskapene og deres investorer.

## Corporate Governance i 2010

Vi har gjennom våre årlige undersøkelser med glede sett kontinuerlige forbedringer i rapportering knyttet til Corporate Governance hos en rekke norske børsnoterte selskaper. Det er imidlertid fortsatt rom for forbedring. Det er også vesentlig at det som rapporteres gjennom årsberetninger gjenspeiler faktisk praksis i virksomhetene og eventuell utvikling i denne. Eksempler på at dette ikke stemmer vil bidra til å svekke tilliten både til selskapet, næringslivet og til Corporate Governance-rapportering generelt.

2010 ble et år fortsatt preget av etterdønninger etter finanskrisen. Selskaper verden over jobber kontinuerlig med å komme seg etter virkningene av dette. Krisen har bare bidratt til å gjøre Corporate Governance til et enda mer aktuelt tema. Vi ble da påminnet om hvor viktig det er å sikre at blant annet incentivsystemer er implementert med tanke på å ivareta verdier på sikt.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) konkluderte i kjølvannet

av finanskrisen at det er styrets oppgave å etablere prosesser og systemer for å sikre at selskapets risikoprofil er i tråd med uttalt og ønsket strategi og risikoappetitt. De viser også til at dette ansvaret bør utvides til å etablere og overse "enterprise-wide risk management system", altså risikostyringssystem som dekker hele organisasjonen.<sup>3</sup> Dette er noe vi ser et stadig økende behov for. Vi arbeider sammen med stadig flere av våre kunder for å sikre at de har risikostyringssystemer som er godt integrert i den ordinære virksomhetsstyringen på alle nivå, og i alle deler av, organisasjonen.

OECD viser også til at selskapene bør implementere en god internkontroll-funksjon som rapporterer direkte til styret, og gjerne oppretter risikostyringskomité som overser selskapets operasjonelle og finansielle risikoprofil. NUES har også økt fokuset på dette området gjennom sine anbefalinger de siste årene. Årsrapportene er en viktig kommunikasjonskanal for eksisterende og potensielle investorer til å forstå selskapets risikoprofil, og som ikke fanges fullverdig i aksjekursens volatilitet.





### ◀ Samfunnsansvar

NUES har i den seneste versjonen av sin anbefaling (av oktober 2010) lagt større vekt på rapportering knyttet til samfunnsansvar. Dette inkluderer en anbefaling om at selskapene, i tillegg til etiske retningslinjer, bør utforme retningslinjer for samfunnsansvar, samt en anbefaling om at selskapets internkontroll og risikostyringssystemer bør omfatte retningslinjene for samfunnsansvar.

Nærings- og handelsdepartementet definerer samfunnsansvar slik:

“Bedrifter integrerer sosiale og miljømessige hensyn i sin daglige drift og i forhold til sine interessenter. Samfunnsansvar innebærer hva bedrifter gjør på frivillig basis ut over å overholde eksisterende lover og regler i det landet man opererer”.<sup>4</sup>

Forståelsen av hva som ligger i begrepet samfunnsansvar og hva det innebærer for bedriftenes virksomhet har vært mye debattert. Fra et fokus på ulike typer filantropiske

aktiviteter, som støtte til humanitære eller kulturelle formål, har det i den senere tid blitt fokusert på at samfunnsansvar bør knyttes direkte til selskapets virksomhet og leverandørkjede. Samtidig bidrar pressedekning, internasjonale lovkrav, forventinger fra myndigheter og krav om åpenhet fra interessenter til at miljø- og samfunnsansvarsrelaterte tema i økende grad integreres i forretningsstrategien.

Endringene i kravene til rapportering fra NUES reflekterer denne utviklingen. De innebærer en klar oppfordring til at arbeidet med samfunnsansvar skal være forankret i styrene, at styrene definerer hva samfunnsansvar betyr for den enkelte bedrift, samt at det etableres retningslinjer som sikrer en strategisk orientert tilnærming til samfunnsansvar. Krav om rapportering på dette området vil også kunne bidra til i større grad å dekke offentlighetens informasjonsbehov og systematisere og utvikle selskapenes arbeid med samfunnsansvar.

Finansdepartementet arbeider for tiden med et lovforslag om utvidelse av regnskapsloven til også å omfatte redegjørelse for tilnærming til, og oppfølging av, samfunnsansvar.

Kravet om at samfunnsansvar skal omfattes av selskapets risikostyrings- og internkontrollsystemer innebærer en forventning om at arbeidet med samfunnsansvar bør være knyttet til selskapets generelle virksomhetsstyring og at samfunnsansvarsrelaterte risikoer håndteres på samme måte som øvrige risikoer i virksomheten.

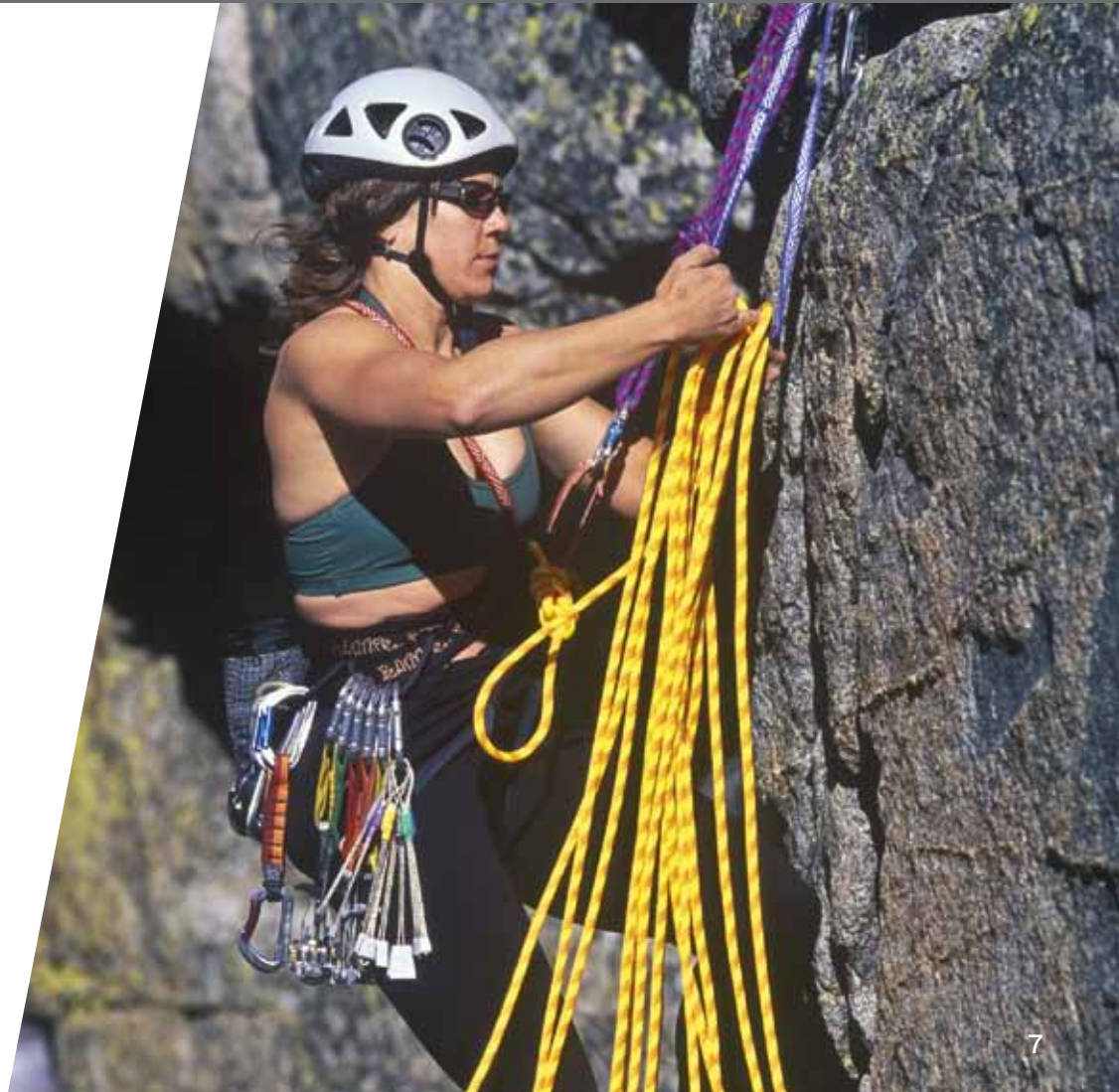
---

<sup>1</sup> Brown, Lawrence D. og Caylor, Marcus: "Corporate Governance Study: The Correlation Between Corporate Governance and Company Performance," *Institutional Shareholder Services* (2004)

<sup>2</sup> Gompers, Paul A., Joy L. Ishii, and Andrew Metrick, "Corporate Governance and Equity Prices," *Quarterly Journal of Economics*, 118(1) (February 2003), 107-155.

<sup>3</sup> "Corporate Governance and the Financial Crisis", OECD (2010)

<sup>4</sup> Meld. St.13 (2010 - 2011), Melding til Stortinget, Aktivt eierskap - norsk statlig eierskap i en global økonomi



### Ernst & Youngs gradering:

- 1 - Ingen informasjon
- 2 - Dårlig beskrevet, flere mangler
- 3 - Inneholder punktene i NUES, enkelte trekk/mangler
- 4 - Inneholder punktene i NUES
- 5 - Alle punkter i NUES beskrevet, noe er særskilt bra
- 6 - Ledende praksis, alle punkter i NUES beskrevet særskilt bra

## Gjennomføring av undersøkelsen

Grunnlaget for vår gjennomgang er de 15 punkter fra NUES anbefaling for rapportering av Corporate Governance, som omtalt på side 3. Disse er følgende:

1. Redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse
2. Virksomhet
3. Selskapskapital og utbytte
4. Likebehandling av aksjeeiere og transaksjoner med nærstående
5. Fri omsettelighet
6. Generalforsamling
7. Valgkomité
8. Bedriftsforsamling og styre, sammensetning og uavhengighet
9. Styrets arbeid
10. Risikostyring og intern kontroll
11. Godtgjørelse til styret
12. Godtgjørelse til ledende ansatte
13. Informasjon og kommunikasjon
14. Selskapsovertakelse
15. Revisor

For ordens skyld gjør vi oppmerksom på at gjennomgangen av naturlige årsaker innebærer elementer av skjønn. Undersøkelsen er utelukkende basert på en gjennomgang av det som fremkommer i selskapenes skriftlige årsrapporter og Ernst & Young har på ingen måte vurdert eller verifisert hvorvidt selskapene etterlever det som er beskrevet.

## Bransjeresultater

Hovedindeksen på Oslo Børs (OSEBX) er bygget opp av 10 bransjer som består av mellom 1 og 13 selskaper. Bransjene Forsyning og Telekom er her representert av ett selskap hver, og det er derfor ikke hensiktsmessig å gjøre vurderinger rundt resultatene i disse to bransjene.

**Total karakter: 3,2 (3,1)** Fjorårets score i parentes.

### Tabellen under viser total gjennomsnittskarakter per punkt

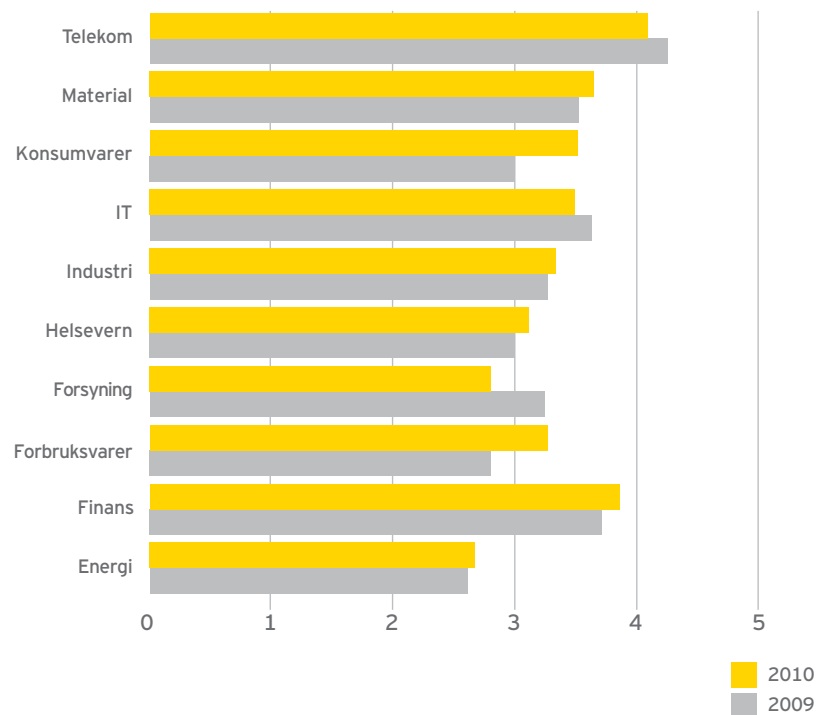
(Tall i parentes angir endring fra fjoråret)

Tot	1	2	3	4	5	6	7
3,2	3,5	3,3	3,5	3,3	3,7	3,0	3,2
(+0,1)	(+0,3)	(+0,2)	(+0,2)	(+0,2)	(+0,2)	(+0,1)	(+0,1)

8	9	10	11	12	13	14	15
3,3	3,1	3,3	3,1	3,5	3,1	2,6	3,2
(+0,1)	(-0,1)	(+0,2)	(+0,2)	(+0,3)	(+0,1)	(+0,1)	(0,0)

Fem bransjer har forbedret rapporteringskvaliteten siden i fjor, tre av bransjene har fått noe svakere score, mens de resterende to er uendret fra fjoråret. Generelt er endringene i snittkarakter små, både for de som scorer bedre og de som scorer noe lavere enn fjoråret. Dette reflekteres også i analysen av de enkelte rapporteringspunktene. Rapporteringspunktene med størst forbedringspotensiale er redegjort for i de punktvisse resultatene på side 12 til 26, men jevnt over er det de samme punktene som i fjor som viser seg mest utfordrende for selskapene å rapportere på.



## Selskaper vurdert i undersøkelsen

ABG Sundal Collier  
Acta Holding  
Aker Solutions  
Algeta  
Atea  
Austevoll Seafood  
BWG Homes  
Cermaq  
Clavis Pharma  
DnB NOR  
DNO International  
EDB Ergo Group  
Ekornes  
Eltek  
Fred. Olsen Energy  
Frontline  
Gjensidige  
Golden Ocean Group

Hafslund  
Kongsberg Automotive  
Kongsberg Gruppen  
Lerøy Seafood Group  
Marine Harvest  
Nordic Semiconductor  
Norsk Hydro  
Norwegian Air Shuttle  
Norwegian Property  
Odfjell  
Opera Software  
Orkla  
Petroleum Geo-Services  
Photocure  
Pronova BioPharma  
Prosafe  
Questerre Energy Corporation  
Q-Free

Renewable Energy  
Corporation  
Royal Caribbean Cruises  
SalMar  
Schibsted  
Seadrill  
Sevan Marine  
Statoil  
Statoil fuel and retail  
Stolt-Nielsen  
Storebrand  
Subsea 7  
Telenor  
TGS-NOPEC Geophysical Company  
Tomra Systems  
Wilh. Wilhelmsen  
Yara International

---

*I tillegg er Aker, Olav Thon, BW Offshore, Farstad, Veidekke, Posten, Statkraft og Norgesgruppen vurdert. Da de ikke er en del av OSEBX er de følgelig ikke en del av karakterberegningene i denne rapporten. De blir imidlertid trukket fram i den grad de er "Eksempel til etterfølgelse".*



## 1. Redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse

Rapporteringskvaliteten øker fra i fjor, men en rekke av selskapene har fremdeles for svak eller manglende redegjørelse for etikk og samfunnsansvar. Det er spesielt Energi og Forsyning som scorer lavt på dette punktet.

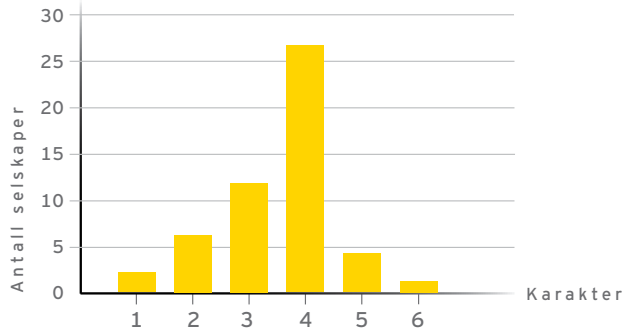
### Utdrag fra NUES anbefaling:

*Styret skal påse at selskapet har god eierstyring og selskapsledelse.*

*Styret skal gi en samlet redegjørelse for selskapets eierstyring og selskapsledelse i årsrapporten. Redegjørelsen skal omfatte hvert enkelt punkt i anbefalingen. Dersom denne anbefalingen ikke er fulgt, skal det forklares.*

*Styret bør klargjøre selskapets verdigrunnlag og i samsvar med dette utforme retningslinjer for etikk og samfunnsansvar.*

**Karakter: 3,5 (3,2)** Fjorårets score i parentes.



Figuren angir hvor mange selskaper som har fått de ulike karakterene for det aktuelle anbefalingspunktet.

**Eksempel til etterfølgelse:**  
DnB NOR

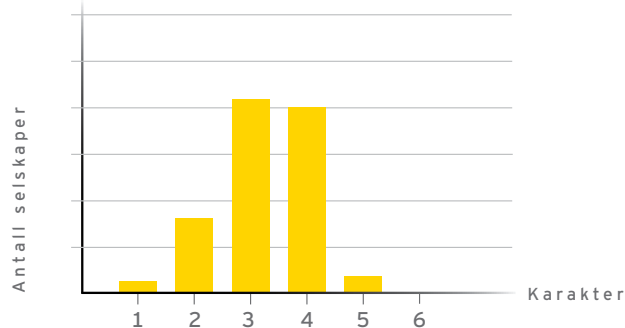


## Virksomhet

Noe bedre rapporteringskvalitet enn i fjor, men en stor andel av selskapene har fremdeles mangler på dette punktet.

Spesielt beskrivelsen av selskapets mål og strategier har rom for forbedring. Utfordringene er størst innen Energi, Helsevern og Material, men også IT og Industri kan forbedre sin rapportering på området.

**Karakter: 3,3 (3,1)** Fjorårets score i parentes.



Figuren angir hvor mange selskaper som har fått de ulike karakterene for det aktuelle anbefalingspunktet.

**Eksempel til etterfølgelse:**  
Posten



**Utdrag fra NUES anbefaling:**

*Selskapets virksomhet bør tydeliggjøres i vedtektene.*

*Innenfor rammen av vedtektene bør selskapet ha klare mål og strategier for sin virksomhet.*

*Vedtektenes formålsparagraf og selskapets mål og hovedstrategier bør fremgå av årsrapporten.*

### 3. Selskapskapital og utbytte

Rapporteringskvaliteten er forbedret fra i fjor. En rekke selskaper vil være tjent med å gi en grundigere beskrivelse av egenkapital, samt ytterligere detaljere beskrivelsen av utbyttepolitikken. Det er spesielt Energi, men også i noe grad Forsyning som har utfordringer på dette punktet.

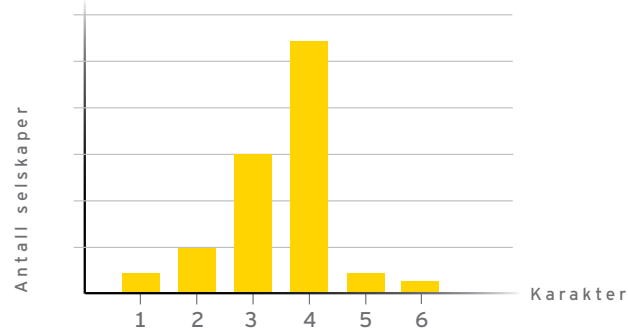
#### Utdrag fra NUES anbefaling:

*Selskapet bør ha en egenkapital som er tilpasset mål, strategi og risikoprofil.*

*Styret bør utarbeide en klar og forutsigbar utbyttepolitikk som grunnlag for de utbytteforslag som fremmes for generalforsamlingen. Utbyttepolitikken bør gjøres kjent.*

*Styrefullmakt til å foreta kapitalforhøyelse bør begrenses til definerte formål. Skal styrefullmakt dekke flere formål, bør hvert formål behandles som egen sak i generalforsamlingen. Styrefullmakt bør ikke gis for et tidsrom lenger enn frem til neste ordinære generalforsamling. Tilsvarende gjelder styrefullmakter til kjøp av egne aksjer.*

**Karakter: 3,5 (3,3)** Fjorårets score i parentes.



Figuren angir hvor mange selskaper som har fått de ulike karakterene for det aktuelle anbefalingspunktet.

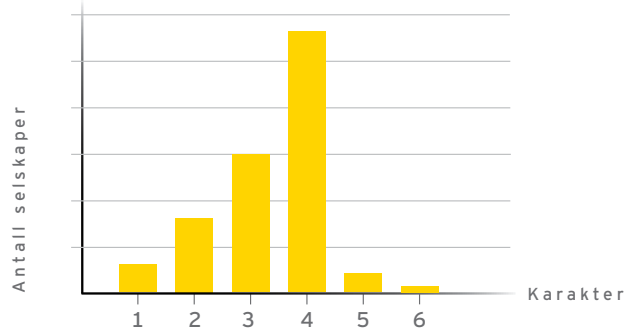
**Eksempel til etterfølgelse:  
DnB NOR**



## Likebehandling av aksjeeiere og transaksjoner med nærstående

Noe bedring i rapporteringskvaliteten siden fjoråret. Som i fjor er det redegjørelsen for transaksjoner med nærstående som trekker mest ned. Mange selskaper redegjør kun for hvorvidt slike transaksjoner har forekommet i perioden eller ikke. En rekke selskaper kunne scoret bedre på dette punktet ved å inkludere en redegjørelse for *hvordan* transaksjoner med nærstående skal håndteres dersom det skulle forekomme. I likhet med fjoråret er det Energi og Forbruksvarer som har størst utfordringer på dette punktet.

**Karakter: 3,3 (3,1)** Fjorårets score i parentes.



Figuren angir hvor mange selskaper som har fått de ulike karakterene for det aktuelle anbefalingspunktet.

**Eksempel til etterfølgelse:**  
Orkla



**Utdrag fra NUES anbefaling:**

*Selskapet bør ha kun én aksjeklasse. Dersom eksisterende aksjeeieres fortrinnsrett ved kapitalforhøyelser fravikes, skal det begrunnes.*

*Selskapets transaksjoner i egne aksjer bør foretas på børs eller på annen måte til børskurs. Ved ikke uvesentlige transaksjoner mellom selskapet og aksjeeier, styremedlem, ledende ansatte eller nærstående av disse, bør styret sørge for at det foreligger en verddivurdering fra en uavhengig tredjepart.*

*Selskapet bør ha retningslinjer som sikrer at styremedlemmer og ledende ansatte melder fra til styret hvis de direkte eller indirekte har en vesentlig interesse i en avtale som inngås av selskapet.*

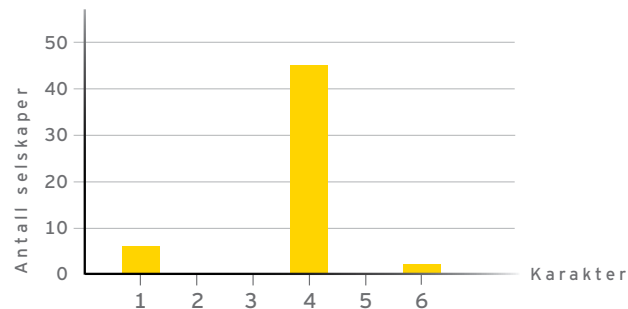
## 5. Fri omsettelighet

Den store majoriteten av de vurderte selskapene oppfyller NUES krav på dette punktet. De fleste av de selskapene som scorer lavt på dette punktet følger heller ikke NUES anbefaling i sin rapportering. Det er primært Energi og Forbruksvarer som trekker ned gjennomsnittet.

### Utdrag fra NUES anbefaling:

*Selskapets aksjer skal i prinsippet være fritt omsettelige. Det bør derfor ikke vedtektsfestes noen form for omsetningsbegrensninger.*

**Karakter: 3,7 (3,5)** Fjorårets score i parentes.



Figuren angir hvor mange selskaper som har fått de ulike karakterene for det aktuelle anbefalingspunktet.

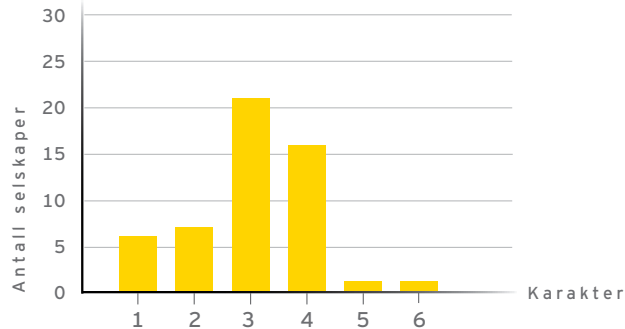
**Eksempel til etterfølgelse:  
Norsk Hydro**



## Generalforsamling

Dette punktet i anbefalingen er forholdsvis omfattende, noe som kan forklare den forholdsvis svake rapporteringskvaliteten. Det er spesielt manglende/svak redegjørelse knyttet til rutine for uavhengig møteledelse og bruk av fullmaktskjema som trekker ned. Forsyning, Energi og Helsevern har størst utfordringer på dette området.

**Karakter: 3,0 (2,9)** Fjorårets score i parentes.



Figuren angir hvor mange selskaper som har fått de ulike karakterene for det aktuelle anbefalingspunktet.

**Eksempel til etterfølgelse:  
BWG Homes**



**Utdrag fra NUES anbefaling:**

*Styret bør legge til rette for at flest mulig aksjeeiere kan utøve sine rettigheter ved å delta i selskapets generalforsamling, og at generalforsamlingen blir en effektiv møteplass for aksjeeiere og styret.*

*Innkalling og saksdokumenter, inkludert valgkomiteens innstilling, er tilgjengelig senest 21 dager før generalforsamlingen. Påmeldingsfristen settes så nær møtedato som mulig, og aksjeeiere som selv ikke er til stede bør gis anledning til å stemme.*

*Styret, valgkomiteen og revisor bør være til stede på generalforsamlingen. Det bør foreligge rutiner som sikrer uavhengig møteledelse på generalforsamlingen.*

## 7. Valgkomité

Lite endring i rapporteringskvaliteten fra i fjor. I likhet med fjoråret er det beskrivelsen av valgkomitèens uavhengighet og sammensetning som trekker mest ned. I tillegg er det nye kravet om at generalforsamlingen skal fastsette retningslinjer for valgkomitèen ikke omtalt av en rekke selskaper. Forsyning, Energi, Helsevern og Forbruksvarer scorer lavest på dette punktet.

### Utdrag fra NUES anbefaling:

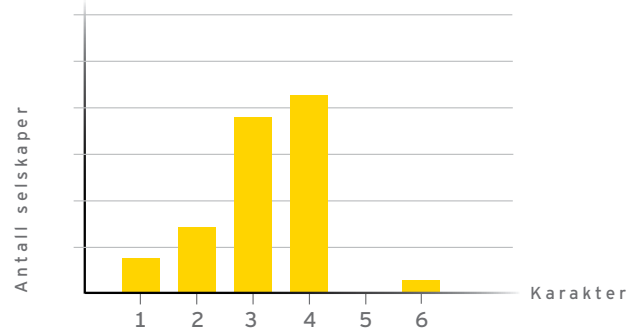
Selskapet bør ha en valgkomité, generalforsamlingen bør velge komiteens leder og medlemmer, og bør fastsette dens godtgjørelse.

Valgkomité bør vedtekstfestes. Generalforsamlingen bør fastsette nærmere retningslinjer for valgkomiteen. Valgkomiteen bør sammensettes slik at brede aksjeeierinteresser blir representert og at den er uavhengig av styret.

Valgkomiteen foreslår kandidater til bedriftsforsamling og styre og honorarer for medlemmene av disse organer. Valgkomiteens innstilling bør begrunnes.

Selskapet bør informere om hvem som er medlemmer av komiteen og eventuelle frister for å fremme forslag til komiteen.

Karakter: 3,2 (3,1) Fjorårets score i parentes.



Figuren angir hvor mange selskaper som har fått de ulike karakterene for det aktuelle anbefalingspunktet.

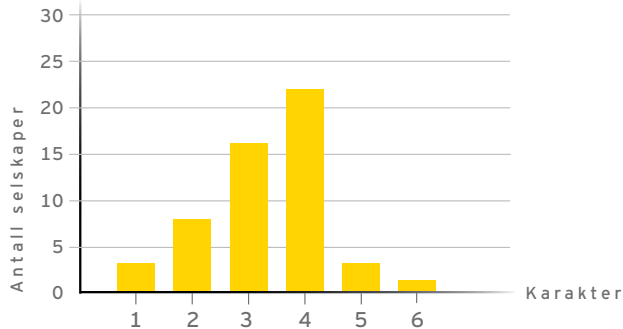
Eksempel til etterfølgelse:  
Orkla



## Bedriftsforsamling og styre, sammensetning og uavhengighet

Resultatet er marginalt forbedret fra i fjor, men en rekke selskaper har fremdeles forbedringspotensiale når det kommer til beskrivelsen av styremedlemmenes uavhengighet. Mange selskaper har i tillegg andre og mindre svakheter i rapporteringen. Forsyning og Energi har størst utfordringer på dette området.

**Karakter: 3,3 (3,2)** Fjorårets score i parentes.



Figuren angir hvor mange selskaper som har fått de ulike karakterene for det aktuelle anbefalingspunktet.

**Eksempel til etterfølgelse:**  
Telenor



**Utdrag fra NUES anbefaling:**

*Bedriftsforsamlingen bør sammensettes med sikte på bred representasjon fra selskapets aksjeiere.*

*Styret bør sammensettes slik at det kan ivareta aksjonærfellesskapets interesser og selskapets behov for kompetanse, kapasitet og mangfold.*

*Styret bør sammensettes slik at det kan handle uavhengig av særinteresser. Flertallet av de aksjeeiervalgte medlemmene bør være uavhengige av ledende ansatte og vesentlige forretningsforbindelser.*

*Ledende ansatte bør ikke være medlem av styret.*

## 9. Styrets arbeid

Rapporteringskvaliteten faller ytterligere i forhold til fjoråret (hvor fallet var på hele 0,6 poeng). En gjennomgående svakhet er svak eller manglende beskrivelse av retningslinjer i forbindelse med inhabilitet. Revisjonsutvalgets uavhengighet kunne også vært bedre redegjort for i en rekke tilfeller. Forsyning og Energi har størst utfordringer på dette punktet.

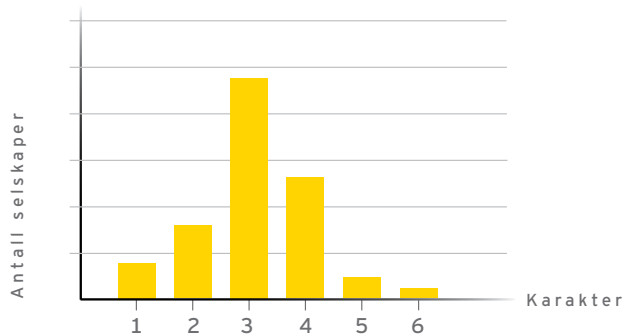
### Utdrag fra NUES anbefaling:

Styret bør fastsette en årlig plan for sitt arbeid med særlig vekt på mål, strategi og gjennomføring. Styret bør fastsette instruksеr for styret og for den daglige ledelsen med særlig vekt på klar intern ansvars- og oppgavefordeling. For å sikre en mer uavhengig behandling av saker av vesentlig karakter hvor styreleder selv er eller har vært aktivt engasjert, bør annet styremedlem lede diskusjonen i slike saker.

Større selskaper skal etter allmennaksjeloven ha revisjonsutvalg. Det samlede styret bør ikke fungere som selskapets revisjonsutvalg. Styret bør informere om eventuell bruk av styreutvalg i årsrapporten.

Styret bør evaluere sitt arbeid og sin kompetanse årlig.

Karakter: 3,1 (3,2) Fjorårets score i parentes.



Figuren angir hvor mange selskaper som har fått de ulike karakterene for det aktuelle anbefalingspunktet.

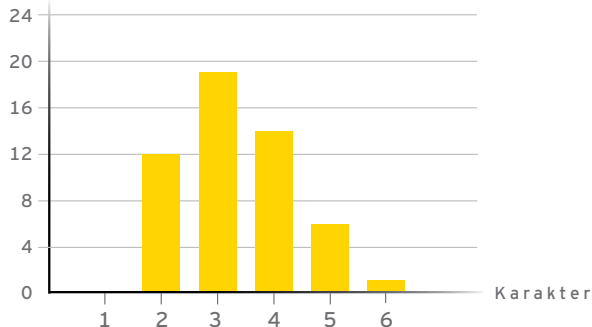
Eksempel til etterfølgelse:  
Kongsberg Gruppen



## Risikostyring og intern kontroll

Rapporteringen på risikostyring og intern kontroll er noe bedre enn fjorårets. Dette skyldes i hovedsak at en rekke selskaper er blitt flinkere til å referere til redegjørelser andre steder i årsrapporteringen som omhandler dette temaet. Det er fremdeles forbedringspotensiale i forhold til beskrivelsen av hvilke systemer og rammeverk som benyttes i risikostyringen, samt hvordan etikk og samfunnsansvar omfattes av intern kontroll. Helsevern, Industri og Forsyning har størst utfordringer på dette punktet.

**Karakter: 3,3 (3,1)** Fjorårets score i parentes.



Figuren angir hvor mange selskaper som har fått de ulike karakterene for det aktuelle anbefalingspunktet.

**Eksempel til etterfølgelse:  
Storebrand**



**Utdrag fra NUES anbefaling:**

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

Styret bør årlig foreta en gjennomgang av selskapets viktigste risikoområder og den interne kontroll.

Styret bør i årsrapporten gi en beskrivelse av hovedelementene i selskapets interne kontroll og risikostyringssystemer knyttet til dets finansielle rapportering.

## 11. Godtgjørelse til styret

Rapporteringskvaliteten øker fra i fjor. Det som trekker ned er hovedsakelig svak eller manglende rapportering på særskilte oppgaver for styremedlemmer og redegjørelse for godtgjørelse til styremedlemmer utover styrehonorar. Energi, Forbruksvarer, Forsyning, Helsevern og Material har størst utfordringer på dette punktet.

### Utdrag fra NUES anbefaling:

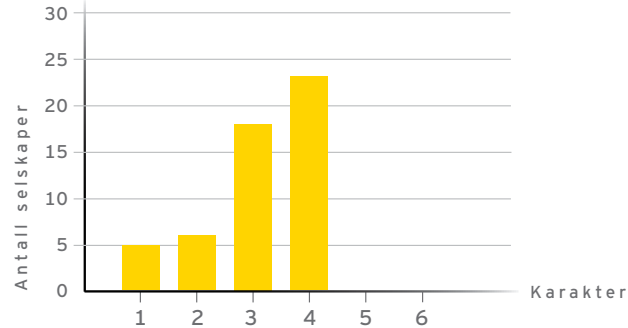
*Godtgjørelsen til styret bør reflektere styrets ansvar, kompetanse, tidsbruk og virksomhetens kompleksitet.*

*Godtgjørelse til styret bør ikke være resultatavhengig.*

*Styremedlemmer, eller selskaper som de er tilknyttet, bør ikke påta seg særskilte oppgaver for selskapet i tillegg til styrevervet.*

*Dersom det har vært gitt godtgjørelser utover vanlig styrehonorar, bør det spesifiseres i årsrapporten.*

**Karakter: 3,1 (2,9)** Fjorårets score i parentes.

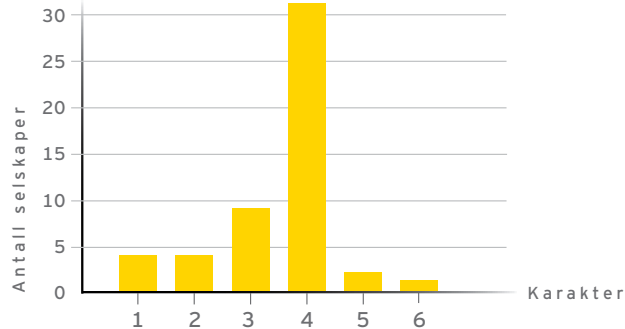


Figuren angir hvor mange selskaper som har fått de ulike karakterene for det aktuelle anbefalingspunktet.

## Godtgjørelse til ledende ansatte

De fleste selskaperne rapporterer i tråd med anbefalingen på dette området. Det er imidlertid fremdeles forbedringspotensiale i forhold til beskrivelsen av retningslinjene for lederlnning. Forbruksvarer og Energi har størst utfordringer på dette punktet.

**Karakter: 3,5 (3,2)** Fjorårets score i parentes.



Figuren angir hvor mange selskaper som har fått de ulike karakterene for det aktuelle anbefalingspunktet.

**Eksempel til etterfølgelse:**  
Statoil



**Utdrag fra NUES anbefaling:**

Styret fastsetter retningslinjer for godtgjørelse til ledende ansatte i henhold til loven. Retningslinjene fremlegges for generalforsamlingen.

Retningslinjene for fastsettelse av godtgjørelse til ledende ansatte bør angi hovedprinsippene for selskapets lederlnnspolitikk. Retningslinjene bør bidra til sammenfallende interesser mellom aksjeeierne og ledende ansatte.

Resultatavhengig godtgjørelse til ledende ansatte i form av opsjons-, bonusprogrammer eller lignende, bør knyttes til verdiskaping for aksjeeierne eller resultatutvikling for selskapet over tid.

## 13. Informasjon og kommunikasjon

Lite endring i rapporteringskvaliteten fra i fjor. I likhet med fjoråret er det beskrivelsen av retningslinjene for rapportering og manglende redegjørelse for retningslinjer for kontakt med aksjeeiere utenfor generalforsamlingen som trekker ned. Forsyning og Energi har størst utfordringer på dette punktet. Forbruksvarer og Industri har også noe forbedringspotensiale.

### Utdrag fra NUES anbefaling:

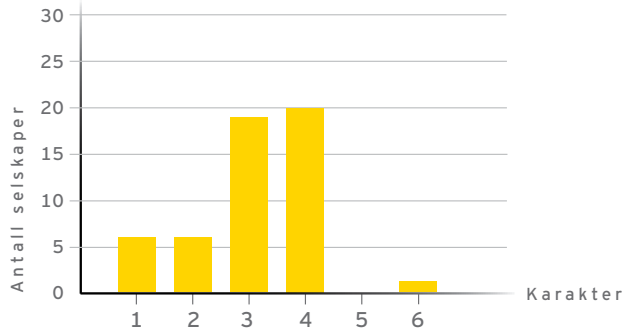
Styret bør fastsette retningslinjer for selskapets rapportering av finansiell og annen informasjon basert på åpenhet og under hensynet til likebehandling av aktørene i verdipapirmarkedet.

Selskapet bør årlig publisere oversikt over datoer for viktige hendelser.

Informasjon til selskapets aksjeeiere bør legges ut på selskapets internettside samtidig som den sendes aksjeeierne.

Styret bør fastsette retningslinjer for selskapets kontakt med aksjeeiere utenfor generalforsamlingen.

Karakter: 3,1 (3,0) Fjorårets score i parentes.



Figuren angir hvor mange selskaper som har fått de ulike karakterene for det aktuelle anbefalingspunktet.

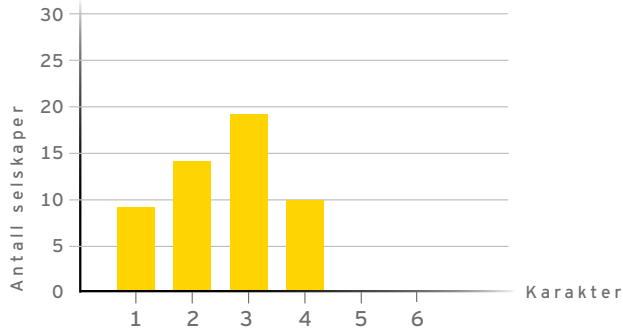
Eksempel til etterfølgelse:  
Cermaq



## Selskapsоvertakelse

Også i år er punktet om selskapsоvertakelse det punktet med dårligst score. En rekke selskaper mangler hovedprinsipper for hvordan styret skal opptre i оvertakessituasjoner. Enkelte selskaper begrunner dette med at statlig eierskap forhindrer оvertakelse, men i de fleste tilfellene gis det ingen forklaring på manglende retningslinjer. De fleste bransjene har stort forbedringspotensiale på dette punktet, men Helsevern, Forsyning og Energi har spesielt store utfordringer.

**Karakter: 2,6 (2,5)** Fjorårets score i parentes.



Figuren angir hvor mange selskaper som har fått de ulike karakterene for det aktuelle anbefalingspunktet.

### Utdrag fra NUES anbefaling:

*Styret bør ha utarbeidet hovedprinsipper for hvordan det vil opptre ved eventuelle оvertakelsestilbud. I en оvertakelsesprosess bør tilbyder, målselskapets styre og ledelse ha et selvstendig ansvar for å bidra til at aksjeeierne i målselskapet blir likebehandlet, og at ikke målselskapets virksomhet forstyrres unødige. Målselskapets styre har et særskilt ansvar for at aksjeeierne har informasjon og tid til å kunne ta stilling til budet.*

*Styret bør ikke uten særlige grunner søke å forhindre eller vanskeliggjøre at noen fremsetter tilbud på selskapets virksomhet eller aksjer. Dersom et bud fremmes på selskapets aksjer, bør styret avgi en uttalelse med vurdering av budet og en anbefaling om aksjeeierne bør akseptere eller ikke.*

## 15. Revisor

Ingen forandring i rapporteringskvaliteten fra i fjor. Manglende omtale av retningslinjer for bruk av revisor til andre tjenester er fremdeles den faktoren som trekker mest ned. Forsyning og Energi har størst utfordringer på dette punktet.

### Utdrag fra NUES anbefaling:

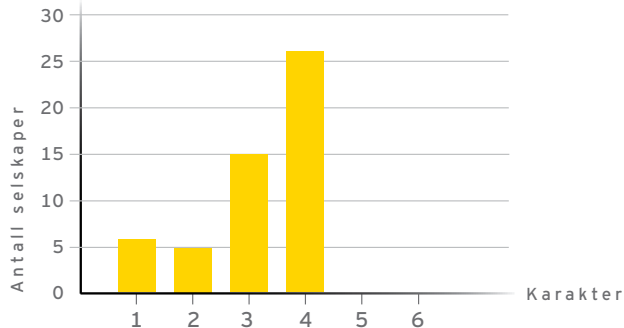
Revisor bør årlig fremlegge for revisjonsutvalget hovedtrekkene i en plan for gjennomføring av revisjonsarbeidet.

Revisor bør delta i styremøter som behandler årsregnskapet. Revisor bør minst en gang i året gjennomgå med revisjonsutvalget selskapets interne kontroll, herunder identifiserte svakheter og forslag til forbedringer.

Styret og revisor bør ha minst ett møte i året uten at daglig leder eller andre fra den daglige ledelsen er til stede.

Styret bør fastsette retningslinjer for den daglige ledelsens adgang til å benytte revisor til andre tjenester enn revisjon.

### Karakter: 3,2 (3,2) Fjorårets score i parentes.



Figuren angir hvor mange selskaper som har fått de ulike karakterene for det aktuelle anbefalingspunktet.

## Gjensidige om Corporate Governance

God Corporate Governance og tilhørende rapportering reduserer usikkerhet og gir investorene et best mulig informasjonsgrunnlag. Alt annet like kan man derfor vente at god rapportering gir en høyere aksjekurs enn dårlig rapportering. Uansett er det en naturlig ambisjon å gi eierne best mulig informasjon om hvordan deres verdier forvaltes og utvikles. God rapportering er også i tråd med Gjensidiges ambisjon om å drive samfunnsansvarlig og med en høy etisk standard.

Gjensidige har i løpet av det siste tiåret gjennomgått en betydelig endring når det gjelder styringsstruktur. I den anledning har det blitt etablert et høyt bevissthetsnivå når det gjelder styringen av selskapet. I 2010 ble Gjensidige omdannet til ASA og børsnotert, og i den forbindelse var det et klart mål å fastsette en solid styringsstruktur og informasjonspolitikk.

Det er svært nyttig at vi har en norsk standard for hva god eierstyring og selskapsledelse innebærer, og en anbefaling om hvilken informasjon som bør rapporteres i denne sammenheng. I Gjensidige forholder vi oss til anbefalingen fra NUES - Norsk Utvalg for Eierstyring og Selskapsledelse - som et minstekrav. Vi følger anbefalingen der det passer, og gir enda mer detaljert informasjon der vi mener det er til nytte for investorene.

*Catharina Hellerud,  
Finansdirektør Gjensidige*



Foto: Gjensidige

*"God rapportering er også i tråd med Gjensidiges ambisjon om å drive samfunnsansvarlig og med en høy etisk standard."*



*"Det er viktig for oss at Kongsberg er anerkjent som et selskap med en bærekraftig verdiskaping, hvor åpenhet og likebehandling av våre interessenter står sentralt."*

## Kongsberg Gruppen om Corporate Governance

*Gevinsten med å ha en god Corporate Governance rapportering er todelt. Internt betyr det at vi har gode interne systemer for hvordan vi skal drive vår virksomhetsstyring på en effektiv og god måte og i henhold til vårt verdigrunnlag og våre etiske retningslinjer. Det gir forutsigbarhet, sikrer effektiv ledelse og reduserer risikoen for feilgrep.*

*Eksternt handler det om å skape tillit hos våre interessenter. Det er viktig for oss at KONGSBERG er anerkjent som et selskap med en bærekraftig verdiskaping, hvor åpenhet og likebehandling av våre interessenter står sentralt.*

*Vi sørger for å holde oss oppdatert på innholdet og eventuelle endringer i NUES anbefalingen, i tillegg til å følge med på "best practice". På denne måten blir rapporteringen litt bedre år for år. Avvik i forhold til anbefaling rettes opp, dersom vi finner det hensiktsmessig.*

*Virksomhetsstyring er gjenstand for årlige vurderinger og diskusjoner i ledelsen og i styret. Blant annet blir styringsdokumenter gjennomgått og revidert årlig og rapporteringen i konsernet blir grundig behandlet.*

*I dag ser vi ingen store utfordringer med å følge anbefalingen fra NUES. Vi har gradvis tilpasset oss innholdet. Styringsdokumenter er oppdatert og tilpasset anbefalingen. De siste årene har vi hatt økt oppmerksomhet på risikostyring og utarbeidelse av systemer for etterlevelse og oppfølging av "ikke finansielle" områder. Dette er viktige og omfattende områder som både ledelsen og styret har sterkt fokus på.*

*Walter Qvam,  
CEO Kongsberg Gruppen ASA*

## Ernst & Youngs tjenester innen Corporate Governance

Ernst & Young kan tilby et bredt spekter av tjenester relatert til Corporate Governance. Grunnlaget for våre tjenester er et solid rammeverk som vi har utviklet gjennom mange års erfaring innenfor området.

Vårt rammeverk for Corporate Governance er bygget opp rundt virksomhetsstrukturen, der eierne utnevner et styre som igjen ansetter en administrerende direktør. Administrerende direktør etablerer en toppledelse som vil ha ansvar for implementering og oppfølging av etiske retningslinjer, rutiner og prosedyrer, rammeverk for intern kontroll og styring av risiko. Til sammen utgjør dette de virkemidlene som toppledelsen har til rådighet for å etablere en god eierstyring og selskapsledelse.

Virkemidlene skal sørge for åpenhet, effektiv kommunikasjon, ansvarliggjøring og måling av om tiltak blir gjennomført og om virksomheten når sine mål.

I tillegg inkluderer rammeverket forholdet til andre interessegrupper som ansatte, kunder, leverandører, investorer, långivere, lokalsamfunnet, offentlige myndigheter og andre som virksomheten har et forhold til.

Hvert av elementene i rammeverket er viktig for å oppnå god Corporate Governance, men ingen av dem er tilstrekkelig alene. Utgangspunktet for rammeverket ser Corporate Governance som et overordnet og strategisk verktøy for styret og ledelsen, som bidrar til kontroll og evne til å styre alle deler av en virksomhet.

Ved hjelp av vårt rammeverk kan styret og ledelsen bedre vurdere, planlegge og gjennomføre aktiviteter for å møte de utfordringer og risikoer som oppstår som følge av raske endringer i markedet, finansmiljøet, lovgivningen og virksomhetens øvrige omgivelser.



Følgende Ernst & Young publikasjoner omtaler risikostyring og internkontroll:



(Tilgjengelig på [www.ey.com](http://www.ey.com) eller ved å laste ned vår nye app EY Insights)

## Eksempler på våre tjenester

### ▶ **Styrket Corporate Governance-rapportering**

*Vi kan utarbeide forslag til mest mulig effektiv struktur for rapportering av Corporate Governance. Videre kan vi evaluere om rapporteringen er i henhold til relevante lover og regler samt ledende praksis.*

### ▶ **Helhetlig risikostyring**

*Vi har omfattende erfaring med en helhetlig tilnærming til risikostyring og intern kontroll som bidrar til å forbedre virksomhetens evne til måloppnåelse. Vi kan bistå med å etablere en helhetlig tilnærming og sørge for at risikostyring og intern kontroll er fullt ut integrert i eksisterende funksjoner og prosesser i hele organisasjonen.*

### ▶ **Etikk, miljø og samfunnsansvar**

*Vi kan bistå med et bredt spekter av tjenester innen miljø- og samfunnsansvar, f.eks: utvikling og oppfølging av etiske retningslinjer, risikostyring, leverandørkjederevisjoner og HMS-revisjoner, samt rapportering og verifikasjon av rapportert informasjon.*

### ▶ **Organisering av styrets arbeid**

*Vi kan bidra med å etablere en effektiv organisering av styre og styreutvalg ved hjelp av ledende praksis.*

### ▶ **Effektivisering av kontrollfunksjoner**

*Vi kan bidra til å vurdere og forbedre organisering av ulike kontrollfunksjoner, som internrevisjon, risikostyring og internkontroll.*

### ▶ **Etterlevelse**

*Vi kan vurdere din organisasjons evne til å etterleve lover og regler, ved å gjennomgå egnetheten av organisasjonens strukturer og prosesser.*

### ▶ **Forebygging og gransking av økonomiske misligheter**

*Vi kan bistå med å etablere rutiner og systemer som vil bidra til å forebygge uønskede hendelser. Vi har også spesialkompetanse til å avdekke og granske eventuelle økonomiske misligheter. Vår metodikk hensyntar viktige rettssikkerhetsprinsipper samt forsvarlighet, varsomhet og konfidensialitet.*

## Teamet bak undersøkelsen



### Kontaktpersoner

**Terje Klepp, Partner**  
tlf: 24 00 28 21  
mobil: 906 34 968  
terje.klepp@no.ey.com

**Mona Myrvang Johansen, prosjektleder**  
tlf: 24 00 24 00  
mobil: 901 88 883  
mona.myrvang.johansen@no.ey.com

*Fra venstre: Mona Myrvang Johansen, Elise Brændhagen Bua, Runa Bratlien Stokke, Christian Stensrud og Terje Klepp.*

Ernst & Young

Revisjon | Skatt og avgift | Transaksjoner | Rådgivning

### Om Ernst & Young

Ernst & Young er en ledende global aktør innen revisjon, skatt og avgift, transaksjoner og rådgivning. Våre 153 000 ansatte verden over - 1 600 i Norge - har et sterkt fellesskap bygget på felles verdier og et kontinuerlig fokus på kvalitet. Vi bidrar til at våre medarbeidere, kunder og samfunnet rundt oss realiserer sitt potensial.

For mer informasjon, se [www.ey.no](http://www.ey.no)

© 2011 Ernst & Young  
All rights reserved

