

Viktigheten av å oppdage regnskapsfeil i tide

Fra suksess til fiasko - en casestudie om Billetten AS

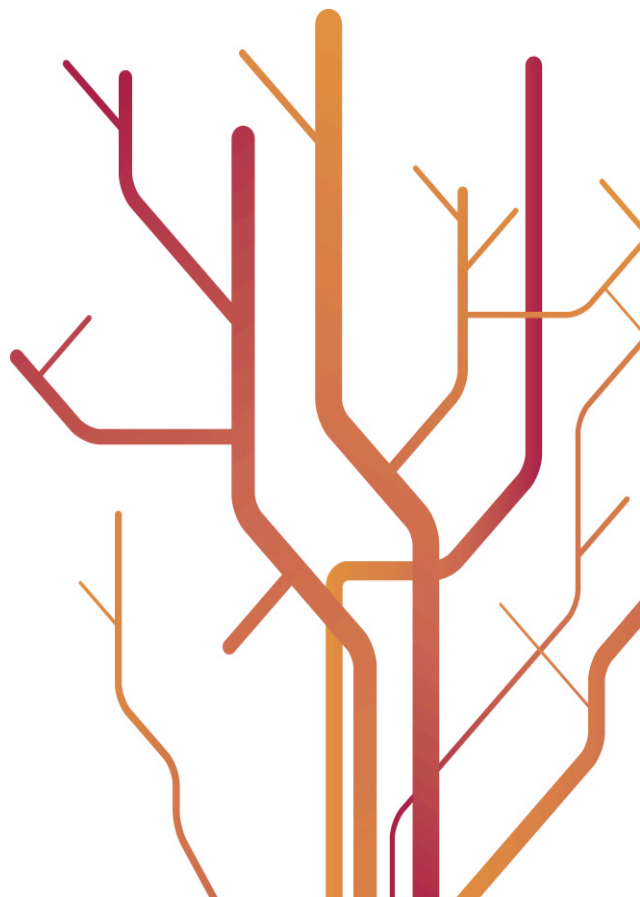


Ingvild M. N. Borch

Linn Marie Haglind

Masteroppgave i økonomi og administrasjon
- studieretning regnskap (30.studiepoeng)

Juni 2013



Forord

Med denne masteroppgaven markerer vi slutten på vårt studium i økonomi og administrasjon ved Handelshøgskolen i Tromsø. Masteroppgaven er en obligatorisk del av studiet som tilsvarer 30 studiepoeng. Ved gjennomføring av mastergraden har vi valgt å fordype oss innenfor fagfeltet regnskap. Et naturlig valg for oss ble derfor å basere emnet på masteroppgaven innenfor samme fagfelt.

Gjennomføringen av oppgaven har vært en lang og krevende prosess, samtidig som vi sitter igjen med mye nyttig kunnskap vi håper å få bruk for i fremtidig jobbsammenheng. Det har vært en interessant og lærerik oppgave for oss å skrive, og vi vil begge se tilbake på denne perioden med stor glede. Det føles godt å endelig være ferdig, samtidig som det er litt vemodig.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår dyktige og engasjerte veileder Bjørn Sælen, for god hjelp og faglige konstruktive tilbakemeldinger. Vi setter stor pris den støtten og oppfølgingen du har gitt oss underveis. Det har vært betryggende å ha en veileder som har vist interesse for vår oppgave. I tillegg vil vi rette en takk til våre biveiledere Tine Degerstrøm og Eskild Freibu. Videre vil vi takke Dagfinn Strønstad for hans åpenhet og velvillighet til å bistå oss slik at vi kunne gjøre en god oppgave. Tusen takk for dine innspill og kommentarer på oppgaven.

Vi vil også takke våre samboere, Roy Indrevoll og Hans-Olav Berg for støtte, tålmodighet og oppmuntring, samt en god del korrekturlesing. Sist men ikke minst må vi takke familiene våre for god støtte underveis, og våre medstudenter som har gitt oss mange minnerike år å se tilbake på.

Tromsø, 30.mai 2013

Ingvild Borch og Linn Marie Haglind

Sammendrag

I denne oppgaven har vi gjort en empirisk undersøkelse der vi har sett på viktigheten av å oppdage regnskapsfeil i tide. Regnskapet er et av de viktigste styringsverktøyene i selskapet. Ved feil i regnskapet foreligger det store risikoer. Beslutninger kan bli tatt på feil grunnlag, noe som kan gi alvorlige konsekvenser for selskapet. Målet vårt i denne oppgaven har vært å vise hvordan man kan minimere slike risikoer. Dette har vi gjort ved å bruke sentrale regler i Regnskapsloven og Aksjeloven, i tillegg til å se på teori om risikostyring og internkontroll.

Teorien vi har kommet frem til i oppgavens teorideler har vi brukt til å analysere Billetten AS. Billetten AS ble etablert i 2005, og var et selskap som hadde alle muligheter for å gjøre det bra. De hadde et godt fotfeste i markedet og solide kundemasser. Likevel gikk selskapet overraskende konkurs sommeren 2010, kun fem år etter oppstart.

I ettertid har det blitt stilt spørsmål om hva som egentlig skjedde, noe vi ønsker å finne ut av i denne oppgaven. Vi har derfor sett på hvordan selskapets rutiner rundt regnskapsavleggelsen var, samt om selskapet hadde en tilfredsstillende risikostyring og internkontroll. I tillegg har vi sett nærmere på de ulike aktørene i et selskap, herunder eierne, styret, daglig leder og revisor. Disse er sentrale i et selskap, og det er derfor viktig at de har en god kommunikasjon.

Resultatene vi har kommet frem til i våre undersøkelser, viser helt tydelig at alvorlige feil i regnskapsrapporteringen kan påvirke et selskap og dets økonomiske situasjon. For Billetten AS sitt vedkommende, var det flere ulike feil som sammen sørget for at selskapet gikk konkurs. Historien viser hvor viktig det er at et selskap umiddelbart tar tak i økonomiske problemer som oppstår. Samtidig viser den viktigheten av en god rapporteringsstruktur mellom daglig leder og styre i et selskap.

Ved å bruke en slik historie som Billetten- konkursen, ønsker vi å trekke lærdommer slik at man kan unngå at lignende hendelser skjer i fremtiden.

Nøkkelord: Billetten AS, regnskapsrapportering, regnskapsavleggelse, risikostyring, internkontroll, problemhåndtering.

Innholdsfortegnelse

FORORD	I
SAMMENDRAG	III
INNHOLDSFORTEGNELSE	IV
FIGURLISTE	VII
TABELLISTE	VII
BEGREPSAVKLARINGER	VIII
1 INNLEDNING	1
1.1 PROBLEMSTILLING	1
1.2 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA.....	2
1.3 OPPGAVENS OPPBYGNING.....	3
2 TEORIDEL 1: GENERELT OM REGNSKAPSAVLEGGELSEN	3
2.1 REGNSKAPETS FORMÅL	4
2.2 HVA REGNSKAPET BRUKES TIL.....	5
2.2.1 <i>Kontroll av virksomheten</i>	5
2.2.2 <i>Styring av virksomheten</i>	5
2.3 KRAV TIL ÅRSREGNSKAPET	6
2.3.1 <i>Relevans</i>	6
2.3.2 <i>Pålitelighet</i>	7
2.3.3 <i>Rettvisende bilde</i>	7
2.4 REGNSKAPSLOVEN	7
2.4.1 <i>God regnskapskikk</i>	8
2.5 HVEM HAR ANSVARET FOR REGNSKAPET	8
2.5.1 <i>Styrets og daglig leders ansvar for regnskapet etter regnskaps- og aksjelovens regler</i>	9
2.5.2 <i>Styret og daglig leders rettslige ansvar</i>	9
2.6 EKSTERN KONTROLL AV REGNSKAPET	10
2.6.1 <i>Revisors rolle</i>	10
2.7 EIERSTYRING OG SELSKAPSLEDELSE	12
2.7.1 <i>Norsk anbefaling om eierstyring og selskapsledelse</i>	13
2.8 INTERNKONTROLL	15
2.8.1 <i>Målsettinger for internkontrollen</i>	15
2.8.2 <i>Formelle krav til internkontroll og risikostyring</i>	16
3 TEORIDEL 2: HVORDAN UNNGÅ VESENTLIGE FEIL I REGNSKAPET	18
3.1 FORRETNINGSPLAN	18
3.2 HELHETLIG RISIKOSTYRING- ET INTEGRERT RAMMEVERK.....	20
3.2.1 <i>Måloppnåelse</i>	21
3.2.2 <i>Komponentene i helhetlig risikostyring</i>	21
3.2.3 <i>Risikovurdering</i>	23
3.2.4 <i>Risikohåndtering</i>	25
3.2.5 <i>Informasjon og kommunikasjon</i>	25
3.2.6 <i>Oppfølging</i>	26
3.3 KLIENTMIDLER	27
3.4 BRUK AV EKSTERN REGNSKAPSFØRER	28
3.5 REVISORS ROLLE OG ARBEIDSOPPGAVER	28

3.5.1	<i>Krav til revisors arbeid</i>	30
3.5.2	<i>Bruk av revisors kompetanse</i>	31
3.6	KRAV TIL RAPPORTERING FRA DAGLIG LEDER TIL STYRET	33
3.7	HVA SKAL DAGLIG LEDER GJØRE VED PROBLEMER?	34
3.7.1	<i>Tre måter daglig leder kan håndtere problemene ved økonomistyring og kontroll på</i>	34
3.8	STYRETS HÅNDTERING AV PROBLEMER	35
3.8.1	<i>Uforsvarlig lav egenkapital</i>	35
3.8.2	<i>Problemer ved feilaktig regnskap</i>	36
3.8.3	<i>Problemer pga. kommunikasjonsvikt</i>	36
3.8.4	<i>Insolvens</i>	36
3.8.5	<i>Styrets håndtering av problemene</i>	37
3.9	EIERNES ROLLE	39
3.9.1	<i>Aktive eiere</i>	40
4.	METODE	41
4.1	FORSKNINGSDESIGN.....	41
4.2	METODEVALG	42
4.2.1	<i>Casestudier</i>	43
4.2.2	<i>Dybdeintervju</i>	44
4.3	KRITERIER FOR GOD FORSKNING	44
4.3.1	<i>Validitet</i>	44
4.3.2	<i>Reliabilitet</i>	45
4.4	INTERVJUDATA	45
4.4	DATAINNSAMLING.....	46
4.5	OPPGAVERNS BEGRENSINGER	47
5.	CASE- BILLETEN AS	48
5.1	FORRETNINGSPLAN	48
5.1.1	<i>Selskapets formål:</i>	50
5.2	HENDELSFORLØPET - FRA SUKSESS TIL FIASKO	50
5.2.1	<i>Oppstarten</i>	50
5.2.2	<i>Organiseringen av selskapet</i>	51
5.2.3	<i>De fire første driftsårene</i>	51
5.2.4	<i>Selskapet oppdager problemer</i>	51
5.3	ÅRSREGNSKAPET	52
5.3.1	<i>Inntekts- og kostnadsføringen</i>	52
5.3.2	<i>Resultatregnskapene for Billetten AS fra 2005-2008</i>	54
5.4	RISIKOANALYSE AV SELSKAPET	58
5.4.1	<i>Internt miljø</i>	58
5.4.2	<i>Etablering av målsetninger</i>	59
5.4.3	<i>Identifisering av hendelser</i>	60
5.4.4	<i>Risikovurdering</i>	64
5.4.5	<i>Risikohåndtering</i>	66
5.4.6	<i>Kontrollaktiviteter</i>	67
5.4.7	<i>Informasjon og kommunikasjon</i>	68
5.4.8	<i>Oppfølging</i>	71
5.5	EKSTERN REGNSKAPSFØRER	72
5.6	REVISOR ROLLE OG ARBEIDSOPPGAVER	73
5.6.1	<i>Krav til revisor arbeid</i>	73
5.6.2	<i>Bruk av revisors kompetanse</i>	77
5.7	HVORDAN BLE PROBLEMENE HÅNDTERT AV EIERNE, STYRET OG DAGLIG LEDER	79
5.7.1	<i>Hvordan daglig leder håndterte problemene</i>	79
5.7.2	<i>Hvordan styret håndterte problemene</i>	81
5.7.3	<i>Eiernes involvering</i>	83
6.	OPPSUMMERING/ KONKLUSJON	85

6.1 HVORDAN BURDE PROBLEMENE I BILLETTEN AS BLITT HÅNDTERT.....	85
6.1.1 Håndteringen av klientmidler, gavekort og kredittsalg.....	85
6.1.2 Håndteringen av svak kompetanse hos nøkkelpersoner.....	86
6.1.3 Håndteringen av datasystemet.....	86
6.2 SVAR PÅ PROBLEMSTILLINGEN I OPPGAVEN.....	87
6.2.1 Burde regelverket vært strengere?	88
6.3 AVSLUTNING	88
REFERANSELISTE	89
VEDLEGG	93
VEDLEGG 1: NORSK ANBEFALING FOR EIERSTYRING OG SELSKAPSLÆDELSE PKT. 8, 9 OG 10.....	93
VEDLEGG 2: ÅRSBERETNING, REVISJONSBERETNING, NOTER OG REGNSKAP FOR BILLETEN AS I ÅRENE 2005-2008	95

Figurliste

Figur 1 Styrings sirkel	16
Figur 2 Helhetlig risikostyring, COSO-modellen	22

Tabelliste

Tabell 1: Resultatregnskapet for Billetten AS fra 2005-2008	54
Tabell 2: Balansen til Billetten AS fra 2005-2008	56

Begrepsavklaringer

Aksjeloven – lov om aksjeselskaper av 13.06.1997 (asl)

Regnskapsloven- lov om årsregnskap m.v av 17.07.1998

Revisorloven- lov om revisjon og revisorer av 15.01.1999 (rvl.)

Regnskapsførerloven- lov om autorisasjon for regnskapsførere av 18.06.1993

NUES- norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse

NRS- Norsk RegnskapsStiftelse

OECD- Organisasjonen for økonomisk samarbeid og utvikling

COSO- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

ISA- Internasjonale standarder for revisjon av historisk finansiell informasjon

PwC- Pricewaterhouse Coopers, et internasjonalt revisjonsfirma

EØS- Det europeiske økonomiske samarbeidsområde

HR- helhetlig risikostyring

Klientmidler- penger mottatt på vegne av andre

Klientbankkonto- innskuddskonto i bank for oppbevaring av klientmidler (midlertidig)

Klientansvar- konto i regnskapet som viser hvor mye man skylder til sine klienter

Klienter- aktørene som Billetten AS distribuerte billetter for, som f.eks. Aurora Kino

Kunder- kundene som Billetten AS distribuerte billetter til, som f.eks. privatpersoner

TIL- forkortelse for Tromsø Idrettslag, en av Billetten AS sine klienter

Tekna.no- en portal for informasjon og kunnskap om etablering og drift av egen virksomhet

NRS (V)- veiledninger der NRS gir uttrykk for hvordan en lov bør fortolkes

1 Innledning

All nyskapende virksomhet innebærer risiko. Det er derfor nødvendig at noen er villige til å påta seg risiko for at det skal skje en utvikling i samfunnet.

Men det er samtidig viktig å kontrollere risikoen for å minimalisere tapene på feilslåtte prosjekter. Det er viktig å unngå at en tilsynelatende god ide ender i en økonomisk fiasko. Verktøy i denne sammenheng er regnskap og «kjøreregler» for driften av et selskap. Dette er viktige oppgaver både for regnskapsretten og selskapsretten.

Vi skal se nærmere på disse reglene for regnskapsrapportering og drift av et aksjeselskap som kan bidra til at man unngår de store økonomiske «fadeser».

For å belyse disse reglene og hva som kan gå galt, vil vi bruke «historien» om Billetten AS som ble startet i 2005 og gikk en «dundrende konkurs» i 2010.

Vi mener at gjennomgangen av reglene i Regnskapsloven og Aksjeloven er et nødvendig «bakteppe» å ha for å kunne trekke lærdom av Billetten- konkursen.

1.1 Problemstilling

Spørsmålene som stilles etter Billetten-konkursen er hvordan situasjonen kunne bli så ille uten at noen oppdaget det tidsnok. Hvordan kunne selskapet være skyldig flere millioner kroner uten at dette ble oppdaget av styret? Var rutinene for internkontrollen og regnskapsavleggelsen tilfredsstillende? Vi tror svaret kan ligge i dårlige rutiner og kontroll bak regnskapsavleggelsen, samt grove feil i sentrale regnskapsrapporter. I tillegg har vi en teori om at rapporteringen innad i selskapet ikke har vært god nok. På bakgrunn av disse teoriene, har vi kommet frem til følgende problemstilling:

«Hvordan kan styret sikre seg at regnskapet gir et rettviseende bilde av den økonomiske situasjonen når det foreligger stor risiko i regnskapsrapportene?»

I denne forbindelsen ønsker vi å se nærmere på avleggelsen av årsregnskapet jf. § 3-1 i Regnskapsloven, som fastslår at årsregnskapet skal avlegges i samsvar med gjeldende lover og forskrifter. Vi ønsker å vise hvordan regnskapsavleggelsen bør gjøres etter bøkene, og hva som eventuelt kan skje dersom et selskap ikke har god nok fokus på korrekt regnskapsføring. Vi vil også se på om regnskapene til Billetten AS ga et rettviseende bilde av den økonomiske situasjonen i selskapet jf. Regnskapsloven § 3-2. Til tross for at regnskapsavleggelsen er

forankret i lovverket, er det slettes ikke alle selskaper som leverer tilfredsstillende kvalitet på regnskapet. Et viktig fokus i vår oppgave vil være å se på risikostyring og internkontroll, og om Billetten AS hadde gode nok rutiner på disse områdene.

Vi ønsker også å belyse rollen til eierne, styret og daglig leder, samt forholdene mellom disse aktørene. Dette fordi vi stiller oss kritisk til at selskapets insolvens ble oppdaget på et så sent tidspunkt. Det vil være viktig både for kreditorer og eiere at økonomiske problemer avsløres tidligst mulig. Eierne ønsker å ha en mulighet til å løse problemene ved å endre driften, mens kreditorene vil unngå at selskapet drives for deres regninger. Vi vil derfor kartlegge hvordan rapporteringen var mellom styret og daglig leder, og om denne var god nok. Vi vil også se på revisors rolle i selskapet, og hvordan han vurderte situasjonen.

Vi ønsker å oppnå at man kan ta lærdom av en slik sak, for dermed å unngå at noe lignende skjer i fremtiden. Vi vil rette et fokus mot viktigheten av å utføre en korrekt regnskapsavleggelse, og dermed vise hvor mye feil i regnskapsinformasjonen kan ødelegge for et selskap. Det ligger ikke innenfor vår oppgave å vurdere erstatningsansvar eller strafferettslig ansvar for de involverte parter. Dette er for øvrig gjort i bostyrets innberetning.

Oppgaven vår er avgrenset til å kun omhandle en case. Vi har derfor ikke sett på om problemene i Billetten AS er noe som er gjennomgående for andre selskaper. Da hovedproblemene i vår case var rundt økonomistyringen og kontrollen av selskapet, har vi valgt å fokusere på dette.

1.2 Bakgrunn for valg av tema

Vi mener at temaet vi har valgt er veldig aktuelt da Billetten-konkursen har vært mye omtalt i media de siste årene. Vi tror masteroppgaven vår vil være av interesse for de involverte parter i Billetten- saken, som for eksempel kreditorer, eiere, ansatte, kunder, det offentlige og samfunnet. Da Tromsø er en liten by, er det lett at en slik sak engasjerer innbyggerne. Noen har kanskje selv vært kunder hos selskapet, mens andre ser interesser i hvordan skattepengene deres forvaltes av kommunen. Kommunen har ennå noen ubesvarte spørsmål rundt saken, og vi håper at de finner denne oppgaven av interesse.

Sist, men ikke minst, håper vi at oppgaven kan være interessant for styremedlemmer, daglige ledere og andre som skal drifte et selskap, og at den kanskje kan gi noen lærdommer av hvordan et regnskap bør avlegges.

1.3 Oppgavens oppbygning

I første del av oppgaven finner vi det nødvendig å starte med en innføring i generell teori rundt avleggelsen av årsregnskapet. Vi har sett på rollene til sentrale aktører i et selskap, som styret, eierne, daglig leder og revisor. Videre har vi tatt for oss teori som er relevant for casen vi skal se på. Dette er teori som omhandler eierstyring og selskapsledelse, samt risikostyring og internkontroll.

I teoridel 2 tar vi for oss hva de sentrale aktørene, daglig leder, styret og eierne, bør gjøre dersom det oppstår problemer i et selskap. Her kommer vi også inn på risikoanalyser og hvordan disse kan spille en avgjørende rolle i livsløpet til et selskap.

Analysedelen av oppgaven vår har vi valgt å utføre som en casestudie. Her tar vi for oss det vi har kommet frem til i teoridel 1 og 2, og ser om disse punktene ble fulgt i Billetten AS. Det vi er interesserte i å kartlegge i denne delen, er hvor stort innvirkning dårlige regnskapsrutiner og internkontroll kan ha på et selskap. Vi ser altså på om selskapet har praktisert de gjeldende lover og regler på området, eller om det har vært avvik på dette.

Tilslutt vil vi se på resultatene vi har kommet frem til i casedelen, og se om disse stemmer overens med teoriene vi hadde da vi startet på oppgaven.

2 Teoridel 1: Generelt om regnskapsavleggelsen

Formålet med denne teoridelen er å presentere teori som vil bli brukt videre i teoridel 2, samt i gjennomgangen av casen. Vi starter med å se på teori rundt regnskapet og regelverket som gjelder for regnskapsavleggelsen, før vi ser på hvem som har ansvaret for regnskapet. I slutten av denne teoridelen tar vi for oss teori om eierstyring og selskapsledelse, samt risikostyring og internkontroll. Dette er teori som er nødvendig og relevant å gjennomgå i forkant av teoridel 2.

2.1 Regnskapets formål

Regnskapet brukes som et verktøy for å formidle økonomisk informasjon om et selskaps virksomhet. Huneide (2011) beskriver regnskapets formål som følgende:

”Formålet er først og fremst å gi selskapets ulike interessegrupper relevant og pålitelig informasjon om selskapets økonomiske resultat, finansielle stilling og utvikling (Huneide, 2011 s.3).”

Vi kan si at regnskapet utarbeides med tanke på interessentene og deres informasjonsbehov. Gjennom informasjonen de mottar i regnskapet skal de kunne foreta økonomiske beslutninger på riktig grunnlag.

Det finnes to typer interessegrupper, interne og eksterne interessenter. De interne interessentene består av eierne, styret, ledelsen og de ansatte, mens de eksterne interessentene er for eksempel kreditorer, kunder, myndighetene og lokalsamfunnet. Eierne bruker regnskapet til å se hvordan avkastningen er på den investerte kapitalen, mens kreditorene er interesserte i å se hvordan betalingsevnen og likviditeten til selskapet er. Også det offentlige har stor interesse for et selskap og dets regnskaper da de har et behov for å se hvordan de faktiske forhold i et selskap er.

At det finnes mange interessenter og brukergrupper av regnskapet, gjør det vanskelig å vite hvem sitt informasjonsbehov som bør tilfredsstilles ved regnskapsavleggelsen. Det vil være en umulig oppgave å gi alle den informasjonen de ønsker, da interessegrupper vil ha forskjellig informasjonsbehov. Gjennom lover og regler er det derfor i hovedsak tatt hensyn til å tilfredsstille eierne, de ansatte og kreditorer. Likevel vil de fleste interessegruppers

informasjonsbehov langt på vei kunne tilfredsstilles dersom regnskapsavleggerne følger de lovbestemte prinsipper i avleggelsen av regnskapet (Huneide, 2011).

2.2 Hva regnskapet brukes til

Regnskapets oppgave er å registrere transaksjoner og begivenheter i selskapets underliggende økonomi og bearbeide disse til meningsfull informasjon for regnskapsbrukeren (Langli, 2010). I hovedsak kan vi si at regnskapet har to bruksområder; kontroll og styring av en virksomhet.

2.2.1 Kontroll av virksomheten

Regnskapet brukes til å kontrollere den underliggende økonomien i virksomheten. Det skal vise en oversikt over alle transaksjonene til selskapet gjennom regnskapsåret. Vi kan dermed si at regnskapet fungerer som et verktøy for eierne, styret, ledelsen og eventuelt andre interessenter som ønsker å se hvilke aktiviteter selskapet har gjennomført i løpet av regnskapsperioden. For eierne vil det være viktig å holde kontroll med at deres innskutte midler blir forvaltet på en best mulig måte. Styret og ledelsen bruker regnskapet til å kontrollere den økonomiske driften. Regnskapet vil vise om et selskap driver lønnsomt eller om det går med underskudd. For myndighetene er skatteinntekter viktig, og de er derfor interessert i selskapets resultat, eiendeler og gjeld.

2.2.2 Styring av virksomheten

Regnskapet viser en oversikt over inntjeningen og ressursbruken for en periode. Gjennom regnskapet kan det dermed gjøres en rekke analyser som forteller regnskapsbrukerne hvordan verdiskapningen er i forhold til tidligere perioder. Det vil også være viktig for et selskap å vite hvordan det ligger an i forhold til konkurrentene. En slik sammenlikning ville ikke vært mulig dersom det ikke fantes et rammeverk for hvordan de økonomiske aktivitetene i et selskap skal registreres og rapporteres.

Regnskapet spiller en stor rolle for økonomistyringen i et selskap. Det skal sørge for at eierne, styret og ledelsen til enhver tid har kontroll over hvordan den økonomiske situasjonen til selskapet er, og dermed gi de mulighetene til å rette opp dersom noe går feil vei. Ved bruk av tallene i regnskapet kan styret og ledelsen gjøre vurderinger på hva som skal skje i fremtiden, og hvordan de skal styre og lede selskapet. Det er viktig at informasjonen som kommer fra regnskapet er korrekt, noe vi skal se nærmere på i neste avsnitt. Feil informasjon kan gi store

negative følger for et selskap, og kan i verste fall lede til at viktige beslutninger tas på feil grunnlag.

2.3 Krav til årsregnskapet

I regnskapsteorien er det blitt utarbeidet noen kvalitetskrav som er utledet av regnskapsbrukernes informasjonsbehov. De skal dermed sikre at regnskapsbrukerne får nyttig og god informasjon som kan være til hjelp i en beslutningsprosess. For at informasjonen skal ha god kvalitet, må den i følge Huneide (2011) ha egenskapene:

- Relevans
- Pålitelighet
- Sammenlignbarhet
- Verifiserbarhet
- Tidsriktighet
- Forståelighet

Huneide (2011) beskriver de to øverste egenskapene, relevans og pålitelighet, som de fundamentale kvalitetskravene. De fire nederste egenskapene er forsterkende krav til kvaliteten på regnskapsinformasjonen. Relevans og pålitelighet vil være de viktigste kvalitetskravene i forhold til vår studie, vi skal derfor se nærmere på disse to.

2.3.1 Relevans

For at informasjonen skal være nyttig for en regnskapsbruker, må den i følge Huneide (2011) være relevant. Dette skal sikres gjennom en korrekt vurdering av selskapets inntjening og forpliktelser. I en slik måleprosess skal reglene i Regnskapsloven legges til grunn. Det er viktig at all relevant informasjon tas med i årsregnskapet. Relevant informasjon vil være informasjon som det er viktig for regnskapsbrukeren å være klar over i en eventuell beslutningsprosess. I noen situasjoner kan det oppstå stor usikkerhet rundt enkelte regnskapsposter. Et eksempel på dette kan være i et selskap som midlertidig forvalter andres midler. I slike tilfeller vil det være relevant for regnskapsbrukeren å vite hvor stor andel av bankinnskuddene som tilhører selskapet, og hvor mye av bankinnskuddene som egentlig tilhører andre. Dette er dermed informasjon som må gis til regnskapsbrukeren gjennom spesifisering i balanseposter og eventuelt i noteopplysninger.

I Langli sin bok «Årsregnskapet» (2010), nevner han at relevans også innebærer at informasjonen kommer frem til regnskapsbrukeren tidsnok. Informasjon som fremkommer for sent vil ha en redusert nytteverdi.

2.3.2 Pålitelighet

Ved å utarbeide regnskapet i samsvar med regelverket, skal det sikres at informasjonen som kommer frem til regnskapsbrukeren er pålitelig. ”*Kravet innebærer at to eller flere personer, uavhengig av hverandre, bør komme frem til samme resultat dersom de tar utgangspunkt i de samme dokumenterbare transaksjonene og anvender de samme reglene og standardene*” (Langli, 2010 s. 86). Huneide (2011) beskriver regnskapsinformasjonen som pålitelig når den er gjengitt fullstendig, nøytral og ikke inneholder vesentlige feil.

2.3.3 Rettviseende bilde

I noen situasjoner kan relevans og pålitelighet trekke i ulike retninger. I slike tilfeller må vi bruke skjønn i kombinasjon med lovverket og regnskapsstandardene. Her vil kravet om at årsregnskapet skal gi ett rettviseende bilde av selskapets økonomiske situasjon være viktig. Ifølge Langli (2010) er dette et overordnet kvalitetskrav som alltid skal ligge i bunnen av regnskapsføringen. Dette betyr at andre konkrete måleregler fra lovverket i noen tilfeller må fravikes. Dersom årsregnskapet ikke gir et riktig bilde av selskapets økonomiske situasjon, vil det være nærmest umulig for regnskapsbrukerne å fatte riktige beslutninger. Kravet til et rettviseende bilde er derfor tatt inn i Regnskapsloven § 3-2a.

2.4 Regnskapsloven

Regnskapsføringen i Norge reguleres av Lov om årsregnskap m.v av 17.07.1998, også kalt regnskapsloven. Det er denne loven et selskap må forholde seg til ved regnskapsavleggelsen. Regnskapsloven er vedtatt av Stortinget og utarbeidet av Finansdepartementet.

Finansdepartement foreslår lovendringer og fastsetter forskrifter i medhold av loven (Huneide, 2011). Dersom noe er uklart i lovteksten, kan man søke til lovforarbeidene som skal utdype og forklare tanken bak reglene. Da Norge er medlem av EØS, er norsk regnskapslovgivning pliktig å følge de direktiver som fastsettes av EØS. Dette er blitt gjort gjennom bestemmelser som ble innført i den nye regnskapsloven som kom i 1998.

2.4.1 God regnskapsskikk

Det økonomiske samfunnet er i stadig endring, noe som gjør at det ofte oppstår nye problemstillinger som det må tas hensyn til i regnskapsføringen. Da en lovendringsprosess er tidkrevende, gjøres lovgivningen mer fleksibel ved at lovverket fungerer som et rammeverk. Dette betyr i praksis at lovverket suppleres med krav som regnskapsavleggeren er pålagt å følge. Slik er det også med Regnskapsloven. I Norge har det blitt innført et krav om at årsregnskapet skal avlegges i samsvar med den rettslige standarden ”God regnskapsskikk” (jf. RL.§4-6).

Ifølge Huneide (2011) vil god regnskapsskikk innebære at årsregnskapet avlegges i samsvar med:

- regnskapslovgivningen og autoritative anbefalinger og normer
- etablert regnskapsteori
- god regnskapspraksis
- grunnleggende kvalitetskrav og regnskapsprinsipper

God regnskapsskikk kan dermed sies å være et dynamisk begrep da det vil endre seg over tid (Huneide, 2011). Det er i hovedsak Norsk Regnskapsstiftelse som avgir uttalelser om hva som er god regnskapsskikk. Dette gjøres gjennom en rekke regnskapsstandarder som skal følges, disse kalles «NRS' er». Norsk Regnskapsstiftelse utarbeider standarder når det oppstår et behov for dette på de ulike regnskapsområdene. Forslaget om en ny standard sendes først til høring, deretter utarbeides det en foreløpig standard som prøves ut i en periode for å vinne praktiske erfaringer. Dersom den foreløpige standarden fungerer tilfredsstillende, blir den omgjort til en fastsatt standard som skal følges i regnskapsavleggelsen. [1]

2.5 Hvem har ansvaret for regnskapet

Regnskapsavleggelsen er en av de viktigste oppgavene i et selskap. Dersom regnskapet ikke blir ferdigstilt, eller informasjonen i regnskapet er feil, vil dette påvirke økonomistyringen i selskapet i alvorlig grad. Det er derfor veldig viktig at noen sitter med ansvaret for at regnskapet blir avlagt til riktig tidspunkt, og at det er utført i samsvar med gjeldende lover og regler. Både i Aksje- og Regnskapsloven finnes det bestemmelser for hvem som har ansvaret for regnskapet.

2.5.1 Styrets og daglig leders ansvar for regnskapet etter regnskaps- og aksjelovens regler

I Regnskapslovens § 3-5 er det fastslått at styret og daglig leder skal signere årsregnskapet og årsberetningen. Dersom noen av styrets medlemmer har innvendinger, skal vedkommende underskrive med påtegnet forbehold og gi en nærmere redegjørelse for dette i årsberetningen.

I Aksjelovens § 6-19 er det fastslått at årsregnskapet og årsberetningen skal behandles i møte. Det vil si at lovgivningen har funnet denne behandlingen så viktig at styret må møtes for å vedta og undertegne årsregnskapet og årsberetningen. Dette understreker viktigheten av signeringen, og viser at styret og eierne faktisk har et ansvar for at regnskapet de gir fra seg er riktig.

Etter Aksjelovens § 6-12 tredje ledd, fastslås det at det styret skal holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og plikter å påse at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll. Dette betyr at det er styret som har det overordnede ansvaret for at regnskapet utføres i samsvar med gjeldende lover og regler.

Det gjøres videre klart i Aksjeloven § 6-14 at daglig leder skal sørge for at selskapets regnskap er i samsvar med gjeldende lover og forskrifter, og kontrollere at formuesforvaltningen er ordnet på en betryggende måte.

Daglig leder skal etter § 6-15 i Aksjeloven gi styret underretning om selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling. Dette skal gjøres minimum hver fjerde måned. Gjennom denne rapporteringsplikten skal daglig leder sørge for at styret alltid er oppdatert på informasjonen de trenger for å gjøre en best mulig forvaltningsjobb i selskapet. Det er likevel styrets eget ansvar å vurdere om informasjonen de mottar er korrekt, og om daglig leder utfører en tilfredsstillende jobb på dette området. Mange økonomiske skandaler har skjedd på bakgrunn av at styret stolte blindt på daglig leder, og dermed ikke stilte kritiske spørsmål til informasjonen de mottok.

2.5.2 Styret og daglig leders rettslige ansvar

Styret og den daglige ledelsen kan jf. § 17-1 i Aksjeloven bli stilt til erstatningsansvar dersom de har forsettelig eller uaktsomt har voldt skade på selskapet eller kreditorene. De kan også bli dømt som medskyldig. Det er derfor viktig at styremedlemmene og daglig leder tar ansvar og oppfyller sin handlingsplikt dersom dette kreves i en situasjon.

I henhold til Regnskapslovens § 8-5, kan den som forsettelig eller uaktsomt vesentlig overtrer loven eller forskrift gitt i medhold av loven, straffes med bøter eller fengsel i inntil tre år. Foreligger det særlig skjerpene omstendigheter, kan fengsel inntil seks år idømmes. Medvirkning straffes på samme måte.

I Bokføringsloven § 15 fremkommer det at den som forsettelig eller uaktsomt vesentlig overtrer loven eller forskrift gitt i medhold av loven straffes med bøter eller fengsel i inntil 3 år. Foreligger det særlig skjerpene omstendigheter, kan fengsel i inntil seks år idømmes. Medvirkning straffes på samme måte.

Videre har vi bestemmelsen i den alminnelige straffelovs § 284. Bestemmelsen sier at en skyldner kan straffes med bøter eller fengsel i inntil 2 år dersom han forsettelig eller ved grov uaktsomhet unnlater å begjære åpning av gjeldsforhandling etter konkurs, dersom skyldneren er insolvent eller næringsvirksomheten går med tap og skyldneren må innse at han ikke vil kunne gi fordringshaverne oppgjør innen rimelig tid.

2.6 Ekstern kontroll av regnskapet

Som vi har sett hittil i teoridelen er formålet med årsregnskapet at regnskapsbrukerne skal få tilgang på den informasjonen de trenger. For at informasjonen skal kunne brukes til noe nyttig, er det viktig at den er riktig fremstilt og at den er troverdig. Dette skal sikres gjennom ekstern kontroll av regnskapet. Alle selskaper som er revisjonspliktige må gjennom en ekstern kontroll utført av en revisor. Den eksterne revisoren velges på generalforsamlingen, og skal fungere som en uavhengig og objektiv tredjeperson. Revisorforeningen beskriver revisjon som en kontroll av årsregnskapet for å avdekke vesentlige feil. En vesentlig feil vil være en feil som gjør at regnskapsbrukeren tar en annen beslutning en han ville ha tatt dersom feilen ikke hadde vært der. [2]

2.6.1 Revisors rolle

Alle aksjeselskap er i utgangspunktet lovpålagt å ha en revisor jf. Aksjeloven. § 7-1, men det finnes unntaksregler for små foretak. I følge Aksjeloven § 7-6 kan generalforsamlingen i små aksjeselskap med 2/3 flertall gi styret fullmakt til å velge bort revisjonen. For at et selskap skal kunne velge bort revisjonen må det gå under Regnskapslovens definisjon av små foretak i § 1-6. Som små foretak regnes regnskapspliktige som ikke overskrider grensene for to av tre følgende vilkår:

- salgsinntekt: 70 millioner kroner,
- balansesum: 35 millioner kroner,
- gjennomsnittlig antall ansatte i regnskapsåret: 50 årsverk

Billetten AS overskrider ikke noen av de tre punktene, og går derfor under definisjonen som små foretak.

I foretaksregisteret skal det stå registrert hvem som er selskapets oppnevnte revisor jf. Aksjeloven § 3-7 (2). Oppfyller ikke selskapet dette kravet skal selskapet i henhold til Aksjeloven § 16-15 (1) sendes til stifteretten der de blir oppløst. Revisors funksjonstid løper inntil ny revisor har blitt valgt jf. Aksjeloven § 7-2 (1). Det følger av Aksjeloven § 7-1 (1) at det er generalforsamlingen som velger revisor, og revisoren som utpekes av selskapet skal være autorisert jf. Revisorloven § 2-1 og § 2-2.

Gjennom en ekstern kontroll skal revisor bidra til å avdekke og forebygge eventuelle feil og misligheter. § 5-2 i Revisorloven sier at revisor skal vurdere risikoen for at det kan foreligge feilinformasjon i regnskapet, og at revisors virksomhet skal utføres i samsvar med god regnskapsskikk. Hva dette vil si kommer vi tilbake til i teoridel 2.

Når revisjonen er gjennomført skal revisor gi en beskrivelse av hva revisjonen har omfattet, samt gi en uttalelse om sine funn gjennom revisjonsberetningen (Revisorloven § 5-6). Revisjonsberetningen sendes til styret senest 7 måneder etter regnskapsårets slutt, og skal også avgis i tilfeller der årsregnskapet ikke foreligger eller der det er ufullstendig. Revisor skal videre påpeke nærmere bestemte forhold skriftlig til styrets leder gjennom nummererte brev jf. § 5-4. Forholdene som skal påpekes er eventuelle feil og mangler i punktene revisor kontrollerer etter § 5-1. I tillegg skal det påpekes om forhold som kan føre til ansvar for medlemmer av styret eller daglig leder, eventuelt opplyses om forhold som revisor mener bør gjøres kjent for den revisjonspliktiges eiere. Dersom revisor finner at regnskapet ikke bør fastsettes slik det foreligger, skal dette angis særskilt.

I henhold til § 2-3 i Revisorloven skal det hvert år avholdes et møte mellom revisor og styret uten deltakelse fra daglig ledelse. I dette møtet drøftes regnskapsmessige forhold der revisor ser vesentlige svakheter og mangler ved de vurderinger den daglige ledelsen har gjort. Her kan også revisor ta opp andre forhold han mener styret bør informeres om. Dersom et slikt møte ikke blir avholdt, skal dette skrives som en merknad i revisjonsberetningen. Denne regelen kan fravikes dersom et selskap går under regnskapslovens definisjon av små foretak.

Revisor har jf. § 7-1 i revisorloven plikt til å si fra seg oppdraget dersom han under sitt arbeid har avdekket og påpekt vesentlige brudd på lov og forskrifter som den revisjonspliktige er underlagt, og den revisjonspliktige ikke iverksetter nødvendige tiltak for å rette på forholdene.

Vi skal i teoridel 2 se nærmere på hvordan revisor skal utføre oppdraget sitt og hvordan styret kan dra nytte av revisors kunnskaper.

2.7 Eierstyring og selskapsledelse

Det norske næringslivet består i hovedsak av små- og mellomstore selskaper. Mange selskaper er familiebedrifter der eieren sitter som styremedlem. Likevel er det også mange tilfeller der eierne ikke deltar i styret, noe som kan føre til interessekonflikter. Konfliktene dannes på bakgrunn av at styret og ledelsen i et selskap kan ta beslutninger basert på hva som er best for dem personlig, fremfor hva som er best for selskapet. For å sikre at styret og ledelsen handler etter hva som er best for eierne og selskapets interessenter, er det laget et sett med prinsipper for god eierstyring og selskapsledelse. Disse prinsippene kalles «corporate governance». Corporate governance gjorde sitt inntog i Norge på 1990-tallet. Etter finanskrisen som rammet verden høsten 2008, ble det økt fokus rundt corporate governance (PwC, 2011). Dette på grunn av at mange av de økonomiske skandalene som oppsto i tiden rundt finanskrisen, i hovedsak skyldtes dårlige rutiner og virksomhetsstyring.

Corporate governance blir av OECD [3] definert som:

«Procedures and processes according to which an organisation is directed and controlled. The corporate governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among the different participants in the organisation – such as the board, managers, shareholders and other stakeholders – and lays down the rules and procedures for decision-making.»

Morten Huse, professor på BI, beskriver i en artikkel at corporate governance handler om aktørene i et selskap, og hvordan de sammen styrer og leder selskapet. Han mener at det ikke finnes en oppskrift på god corporate governance, men at arbeidet med dette må tilpasses størrelsen på selskapet og hvilken fase i livssyklusen et selskap befinner seg i (Huse, 2005). Gjennom god corporate governance skal selskapet få et økt fokus på risikostyringen, samt bedre rapporteringsrutiner mellom de mest sentrale aktørene i selskapet.

Revisjonsselskapet PwC har utviklet en guide for eierstyring og selskapsledelse (2011). De viser til flere undersøkelser som kan bekrefte at økt fokus på corporate governance vil gi økt

verdiskapning i et selskap. Når et selskap har høyt fokus på eierstyring og selskapsledelse, vil dette legges merke til av både interne og eksterne interessenter. De vil få økt interesse for selskapet, og dermed være mer villig til å skyte inn kapital. Det skaper tillit at eierne, styret og ledelsen tar forvaltningen av selskapet på alvor.

2.7.1 Norsk anbefaling om eierstyring og selskapsledelse

For å sikre at selskapene i det norske næringslivet utfører corporate governance på en tilfredsstillende måte, er det blitt utarbeidet en norsk anbefaling om eierstyring og selskapsledelse. Anbefalingen er i første rekke rettet mot børsnoterte selskaper, men den er også hensiktsmessig for selskaper som ikke er børsnoterte. Anbefalingen er forankret i lovgivning om aksjeselskaper, regnskap, børs og verdipapirer, og inneholder bestemmelser og veiledning som til dels går dypere og lengre enn lovgivningen. Hovedpoenget med anbefalingen er at selskapene som benytter den må redegjøre for hvordan de har innrettet seg i forhold til hvert enkelt punkt. Dersom de avviker fra noen av punktene i anbefalingen, må de opplyse hvorfor og hvordan de eventuelt har innrettet seg isteden. Det er styret sitt ansvar å følge opp punktene i anbefalingen, og dermed redegjøre for eierstyringen og ledelsen i selskapet. I vår studie vil vi gå nærmere inn på noen av punktene som omhandler eierne og styret [4]. Punktene vi vil ta for oss er:

- Punkt 8: Bedriftsforsamling og styre, sammensetning og uavhengighet
- Punkt 9: Styrets arbeid
- Punkt 10: Risikostyring og internkontroll

Punkt nr. 8 i NUES omhandler sammensetningen av styret og deres uavhengighet. I kommentaren til dette punktet legges det vekt på at styremedlemmene må ha kapasitet til å utføre sine oppgaver. Dette innebærer at styremedlemmene ikke bør sitte med for mange styreverv, noe som kan skape både kapasitetsproblemer og interessekonflikter. Det anbefales også at styret består av et mangfold med hensyn til bakgrunn og kompetanse. Personene som sitter med styreverv må ha evne og vilje til å samarbeide. På denne måten kan selskapets verdiskapning sikres. Når det gjelder styrets uavhengighet er det viktig at styremedlemmene opptrer sammen som et kollegialt organ. Dette betyr at styremedlemmer ikke skal opptre som individuelle representanter for ulike aksjeeiere eller interessegrupper. Det anbefales at minst to av styremedlemmene er uavhengige av selskapets hovedaksjonærer.

Punkt nr. 9 omhandler styrets arbeid og deres forvaltningsansvar ovenfor selskapet. Her står det at styrets forvaltningsansvar går ut på å styre selskapet på en forsvarlig måte. Dette innebærer at de bør delta i fastsetting av planer og budsjetter, holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling, sørge for at formuesforvaltningen og regnskapet er gjenstand for betryggende kontroll og at de bør lede den strategiske planleggingen for selskapet. Videre bør styret utarbeide en instruks for daglig leder der de klargjør hvilket ansvar, plikter og fullmakter han skal ha i selskapet. Her understrekes det at daglig leder har et særlig ansvar for at styret mottar presis, relevant og tidsriktig informasjon som er tilstrekkelig for at de skal kunne utføre sine oppgaver.

I punkt nr.10 presiserer styrets ansvar knyttet til risikovurdering og internkontroll. Det fremgår i denne anbefalingen at *”styret skal påse at selskapet har god internkontroll 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 etikk og samfunnsansvar. Styret bør årlig foreta en gjennomgang av selskapets viktigste risikoområder og den interne kontrollen”*.

I NUES kapittel 10 kommenteres det at styrets årlige gjennomgang av risikoområder og internkontrollsystemer bør inneholde forhold som har blitt tatt opp i rapporter til styret gjennom året, og endringer i forhold siden forrige års gjennomgang. Styret i børsnoterte selskap skal etter loven (Regnskapsloven § 3-3b) gi en redgjørelse av hovedelementene i systemene for internkontroll og risikostyring knyttet til prosessen vedrørende regnskapsrapportering. Denne beskrivelsen bør inneholde slik informasjon at aksjeeierne forstår hvordan internkontrollsystemet er organisert. Daglig leder sitter med den beste innsikten rundt oppbyggingen av internkontrollen og er derfor en godt egnet informasjonskilde. Beskrivelsen bør relateres til hovedelementene i internkontrollen, og NUES anbefaler å anvende et rammeverk for internkontroll, som for eksempel COSO-modellen.

Som nevnt tidligere har ikke Billetten AS vært pliktig til å følge anbefalingene til NUES da de ikke var et børsnotert selskap. Vi synes likevel at de tre punktene vi har trukket frem i anbefalingen er ganske grunnleggende for ethvert styre da disse bygger på Aksjelovens regler om styrets forvaltnings- og tilsynsansvar, samt daglig leders rapporteringsplikt til styret. De tre punktene er en operasjonalisering av Aksjeloven, noe som betyr at også styret og daglig leder i Billetten As burde ha forholdt seg til disse på en eller annen måte.

2.8 Internkontroll

Vi ser en del fellestrekk mellom de selskapene som har gått konkurs på grunn av økonomisk utroskap og de som har gått konkurs på grunn av regnskapsrot. Ledelsen og interessenter har i begge tilfellene tatt beslutninger på bakgrunn av feilaktig regnskapsinformasjon uten at det har blitt oppdaget i tide. Dette kan komme av at de interne styrings- og kontrollsystemene har vært for dårlige, og at de som hadde ansvaret for disse kontrollfunksjonene ikke har ivaretatt sitt ansvar. Feil og avvik oppstår på bakgrunn av dårlige rutiner, dårlig kvalitet på arbeidsutførelsen, uklare ansvarsforhold, for dårlig kvalitet på rapporteringen og manglende oppfølging. For at slike uønskede hendelser ikke skal oppstå er selskapene derfor avhengig av et kontrollsystem som fanger opp og kommuniserer relevant informasjon til ledelsen.

Internkontroll fikk økt fokusering etter den internasjonale krisen i bank- og finansverden på 80-tallet. På bakgrunn av hard kritikk mot den tids rapporteringssystem ble det utarbeidet et felles rammeverk for internkontroll kalt COSO-modellen, som senere ble oversatt til norsk under navnet ”Intern kontroll- et integrert rammeverk” (vi skal i teoridel 2 komme nærmere inn på COSO-modellen for risikostyring). I den norske oversettelsen defineres internkontroll som: *en prosess, iscenesatt og gjennomført av virksomhetens styrende organer, ledelse og ansatte. Den utformes for å gi rimelig sikkerhet vedrørende måloppnåelse innen følgende områder:*

- *Målrettet og effektiv drift*
- *Pålitelig regnskapsrapportering internt og eksternt*
- *Overholdelse av gjeldene lover og regler*

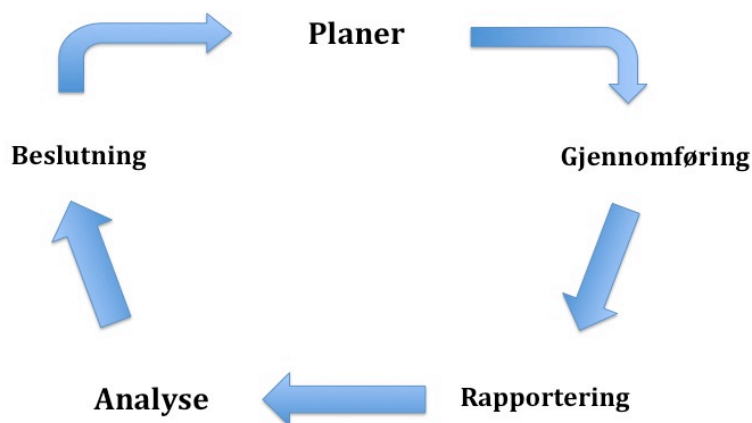
2.8.1 Målsettinger for internkontrollen

De tre punktene som er angitt ovenfor er målsetningene virksomheten skal jobbe mot, og internkontrollen skal være med på å sikre at disse målene blir nådd. *”Internkontrollen er ikke noe som kommer i tillegg til aktivitetene i en virksomhet, men et hjelpemiddel som er integrert i alle prosesser, og omfatter ressursene man rår over” (Moen og Havstein, 2009, s.62).*

Derfor kan man si at en god effektiv internkontroll bare kan eksistere dersom virksomheten klart har definert sine mål og risikoen rundt måloppnåelsen, slik at kontroller kan iverksettes der det ikke foreligger akseptabel risiko. For at målsettingene til et selskap skal kunne oppnås på en effektiv måte, er selskapet avhengig av et internt kontrollsystem for å kunne styre

aktivitetene i ønsket retning. Aksjeloven stiller ingen detaljerte krav om etablering av et internt kontrollsystem for oppfølging av krav i regnskapslovgivningen. Det er kun stilt krav til at godkjent revisor skal kontrollere regnskapet og avgi en revisjonsberetning til generalforsamlingen. Det er likevel et økt behov for styringssystemer i aksjeselskap for å ivareta styrets ansvar. Det kan være forskjellige årsaker til at uønskede hendelser oppstår, og et selskap er derfor avhengig av et kontrollsystem som fanger opp og kommuniserer relevant informasjon til ledelsen og øvrige ansatte. Vi har valgt å bruke modellen fra Moen og Havsteins bok "Regnskapsorganisasjon" til å illustrere en kontroll- og styringssirkelen som ledelsen bør følge.

Hovedfunksjonene i dette systemet består av: **planlegging, styring, organisering, gjennomføring, kontroll og oppfølging av foretakets aktiviteter.**



Figur 1 Styringssirkel

Internkontrollen bør integreres i alle prosessene i denne modellen slik at det utføres kontroll kontinuerlig i alle funksjonene som inngår i styringssirkelen. Figuren illustrerer internkontroll som en systematisk prosess som starter ved planlegging (planer) av aktiviteter som deretter gjennomføres under løpende oppfølging og kontroll. Resultatene kommer til uttrykk gjennom rapporteringen som analyseres og danner grunnlag for nye beslutninger.

2.8.2 Formelle krav til internkontroll og risikostyring

Det finnes flere lover og forskrifter som stiller krav til internkontroll og risikostyring. De som er mest relevant for vår oppgave finner vi i Aksjeloven. I Aksjeloven § 6-12 (3) stilles det

krav om at *”Styret skal holde seg orientert om selskapets økonomiske stiling og plikter å se at dens virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll”*.

Dette er et lovkrav om at det skal finnes kontroller internt i selskapet som skal sikre virksomheten, regnskapet og formuen.

Internkontrollen skal forhindre økonomisk utroskap samt ulike former for misligheter. Det er i hovedsak daglig leder som har ansvar for å etablere rutiner og retningslinjer for internkontrollen, mens det er styret som skal påse at daglig leder gjennomfører denne oppgaven.

I § 6-13 fremgår styrets tilsynsansvar som utgjør en stor del av styrets arbeid. Styrets tilsynsansvar er viktig siden styret representerer eierne og skal på vegne av de føre kontroll med selskapet og daglig leder. I Aksjeloven § 6-13 (1) går det frem at *”Styret skal føre tilsyn med den daglige ledelse og selskapets virksomhet for øvrig”*

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

Det er viktig å merke seg at under punkt 2 går det fram at styret *”kan”* sette instruks for den daglige ledelsen, noe som indikerer at det foreligger ingen plikt til å fastsette instruks. Hvis en instruks er gitt fra styret må daglig leder forholde seg til styrets fastsatte rammer. En slik instruks kan for eksempel være en stillingsinstruks for daglig leder. Styret må fortsatt føre tilsyn med daglig leder og virksomheten for øvrig. Noe som betyr at de må innarbeide rutiner som gjør det mulig å utøve tilsyn.

Aksjeloven § 6-14 understreker at det er daglig leder som har ansvaret for at det utarbeides et regnskap, og at innholdet er pålitelig og at forsvarlig internkontroll er iverksatt. Det står i loven punkt 1. at: *”Daglig leder står for den daglige ledelsen av selskapets virksomhet og følger de retningslinjer og pålegg som styret har gitt”*. Videre i punkt 4 går det frem at *”Daglig leder skal sørge for at selskapets regnskap er i samsvar med lov og forskrifter, og at formuesforvaltningen er ordnet på en betryggende måte”*

Likevel er det styret som har det formelle ansvaret for regnskapet og internkontrollen gjennom Aksjeloven § 6-12 (3) hvor de skal påse at oppgavene er under betryggende kontroll.

3 Teoridel 2: Hvordan unngå vesentlige feil i regnskapet

I denne teoridelen setter vi opp rammeverket og fremgangsmåten for casedelen. Vi skal gå inn på den delen av teorien der vi trekker frem de ”knaggene” vi har tenkt å henge lærdommen på. Derfor blir oppbygningen av denne delen lik oppbyggingen av casedelen.

3.1 Forretningsplan

Veien man går fra en god idé til etablering av et selskap bør ikke være kort. Det er mange utfordringer og fallgruver som skal vurderes og analyseres for at man skal være best mulig forberedt på det man har i vente, og man bør overlate lite til tilfeldighetene. Det viser seg ofte i ettertid at de valgene man tar tidlig i oppstartsfasen er avgjørende for hvordan man takler hindringer og utfordringer senere i selskapets livsløp.

Et selskap har et ansvar ovenfor sine interessenter med å beskytte og ivareta deres interesser. Derfor er det viktig å etablere gode rutiner og systemer tidlig i oppstartsfasen, og klargjøre viktigheten med å følge disse retningslinjene for de ansatte. Det er en del formelle krav man må ta stilling til som for eksempel Regnskapsloven og forskrifter. Forståelsen for disse lovene er et viktig utgangspunkt når man starter opp et selskap.

Når man starter et selskap er det viktig å ha en god forretningsplan for etablering av selskapet. Det forarbeidet man legger til grunn i oppstarten legger opp arbeidsgrunnlaget når man skal gå i gang. Forretningsplanen skal gi grunnlag for avklaring av de utfordringer man står ovenfor og hvordan man skal håndtere disse utfordringene. Spesielt i forbindelse med kreditorer, leverandører og partnere som skal vurdere samarbeid med selskapet er det viktig å kunne fremlegge en plan som er nøye gjennomtenkt og lønnsom. Vi har brukt nettsiden tekna.no sin oppstilling av en god forretningsplan som mal. Denne malen består av 8 punkter som vi nedenfor skal gå igjennom [5]:

1. Forretningsidé: Forklar kort hva som er idégrunnlaget for etableringen av selskapet og hvorfor dette er en overlevelsesdyktig idé. Man bør forklare kort hva driften går ut på, og hvilken type selskap man skal etablere. Her bør det også gå frem hvem sitt behov det er man skal dekke og hvem som hovedsakelig vil bli en potensiell kunde. Det viktigste er kanskje å legge frem hvilken spisskompetanse selskapet sitter på som gjør at dette er et lønnsomt prosjekt, og hvilken bakgrunn og forutsetninger man har for å lykkes.

2. Grov prosjektbeskrivelse: Her bør det gå frem hva man har gjort til nå og hva man planlegger å gjøre fremover for at driften av selskapet skal bli vellykket.

3. Sterke og svake/uavklarte sider: Her bør man få frem hva som allerede foreligger på oppstartstidspunktet som kan være en fordel for selskapet, som for eksempel kompetansen hos ledelsen, erfaring innenfor markedet, udekket behov i markedet, osv. Like viktig er det å få frem de svake sidene som man ikke har avklart eller undersøkt. Dette viser at man har innsikt i situasjonen og ikke bygger ideer på dårlig informasjon slik at det dukker opp uventede spørsmål underveis.

4. Markedet og konkurransesituasjonen: Hva blir selskapets hovedmarked? Her bør det gå klart frem hvem som er kundegruppen det fokuseres på, og det bør beskrives hva som er gjort for å kartlegge markedet. De som skal starte selskapet bør beskrive hvordan de skal nå frem til kundene med sitt tilbud, men også kartlegge potensielle konkurrenter som kan være en fare for etterspørselen og hvilke fordeler man har i forhold til disse.

5. Budsjetter og finansiering: Man bør sette opp to salgs- og driftsregnskap; et budsjett for oppstartsperioden og et budsjett for et ”normalt” driftsår. I tillegg må et investeringsbudsjett oppgis der det går frem hva man trenger av kapital før man kan ”starte” og før man begynner å tjene penger.

6. Regnskapsføring og revisjon: Et aksjeselskap har både regnskapsplikt og revisjonsplikt. Regnskapet er et viktig verktøy, ikke bare for omverden men også får selskapet selv. Det gir en oversikt over hvor lønnsomt selskapet er og hvor godt rutiner og kontrollfunksjoner fungerer. Man kan velge å bruke et autorisert regnskapskontor for å holde orden på regnskapet eller man kan gjøre det selv. Det foreligger en del større risiko ved å føre regnskapet selv, derfor bør man forhøre seg med revisor eller en autorisert regnskapsfører før man setter i gang.

7. Organisering og ledelse: Hvordan er ledelsen organisert og hvem sitter i de forskjellige stillingene. Hvor god er kompetansen og kunnskapen blant ledelsen? Hvor mange styremedlemmer har man? Hvem er daglig leder og hvilken kompetanse sitter denne personen på? Har man tilgang på alt utstyr man trenger? Dette er viktige spørsmål som må være besvart før man legger fram forretningsplanen.

8. Plan for etablering og oppstart: Her bør alle planene rundt etableringen og oppstartsåret dokumenteres. Langtidsplaner og ideer bør også komme frem.

3.2 Helhetlig risikostyring- et integrert rammeverk

Risikostyring er et viktig punkt i internkontrollen, og har i de senere år blitt gjenstand for økt interesse og fokus. Det har blitt klarere at det eksisterer et behov for et rammeverk der man kan identifisere, evaluere og håndtere risiko på en effektiv måte. Aksjeloven pålegger ikke aksjeselskap til å etablere et bestemt internkontrollsystem, derfor står styret fritt i valg av rammeverk for å følge opp sitt ansvar. I 1985 ble The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) etablert på bakgrunn av en rekke økonomiske skandaler som avdekket et behov for bedre styring og kontroll i virksomheter. Deres hovedformål var å bedre kvaliteten på finansiell rapportering. I 1992 ga de ut rapporten ”Internal Control- Integrated Framework”. Denne modellen betraktes i dag som et globalt rammeverk for utforming og vurdering av internkontroll. I denne COSO-modellen er risikovurdering betraktet som en egen komponent, og det går frem at risikoanalyse er viktig for å opprette en god internkontroll. Dessverre inneholder ikke rapporten en fremstilling av hvordan risiko kan identifiseres og analyseres. COSO startet derfor i 2001 et prosjekt der de utviklet et rammeverk der ledelsen skulle kunne evaluere og forbedre den helhetlige risikostyringen i selskapet. I 2004 ga COSO ut sitt forslag til risikostyring kalt ”Helhetlig risikostyring- et integrert rammeverk” (norsk oversettelse) som bygger på rammebetingelsene for internkontroll. Ideen var ikke at det nye rammeverket skulle erstatte det gamle men heller sette internkontrollen og risikostyringen i sammenheng. Rammeverket fra 2004 supplerer rammeverket for intern kontroll, men setter sterkere fokus på risikostyring og finansiell rapportering.

I følge det nye utarbeidede rammeverket er den underliggende forutsetningen for helhetlig risikostyring at ethvert selskap eksisterer for å skape verdier for sine interessenter, og helhetlig risikostyring defineres derfor som:

”Helhetlig risikostyring er en prosess, gjennomført av virksomhetens styre, ledelse og ansatte, anvendt i fastsettelse av strategi og på tvers av virksomheten, utformet for å identifisere potensielle hendelser som kan påvirke virksomheten og for å håndtere risiko slik at den er i samsvar med virksomhetens risikoappetitt, for å gi rimelig grad av sikkerhet for virksomhetens måloppnåelse”. (COSO, 2004 s. 2)

Dette rammeverket skal også sikre effektiv rapportering og etterlevelse av lover og regler, og unngå skade på selskapets renommé. Den hjelper altså selskapet med å komme seg dit det vil i fremtiden, og å unngå fallgruver og overraskelser på veien.

3.2.1 Måloppnåelse

Rammeverket for helhetlig risikostyring har fokus på oppnåelse av selskapets målsettinger, som kan deles inn i fire kategorier:

- Strategiske – mål på overordnet nivå, som er i samsvar med og støtter selskapets formål
- Driftsrelaterte – målrettet og kostnadseffektiv bruk av selskapets ressurser
- Rapporteringsrelaterte – pålitelig rapportering
- Etterlevelsesrelaterte – etterlevelse av gjeldende lover og regler

Denne inndelingen gjør det mulig å fokusere på ulike aspekter ved helhetlig risikostyring. Kategoriene retter seg inn mot ulike behov i selskapet. Disse kategoriene er adskilt, men overlapper likevel hverandre på noen områder siden enkelte målsetninger kan gå under flere kategorier. Målsetningene gjelder for alle deler av selskapets nivåer som for eksempel datterselskap, forretningsenhet og avdelinger. Det er i disse enhetene at ressursene anvendes for å nå selskapets fastsatte mål (COSO, 2004 s. 3).

3.2.2. Komponentene i helhetlig risikostyring

Den helhetlig risikostyringsmodellen er bygd opp av åtte komponenter som henger tett sammen og tar utgangspunkt i måten ledelsen driver selskapet. Gjennom samspillet mellom komponentene kan målene som selskapet har satt seg bli realisert. Disse åtte komponentene har en direkte sammenheng med selskapets målsetninger ovenfor, og omfatter alle selskapets enheter (COSO, 2005).



Figur 2 COSO-helhetlig risikostyring

Internt miljø: Det interne miljøet danner grunnlaget for de ansattes holdning til risiko. Det omfatter også filosofi for risikostyring og risikoappetitt, integritet og etiske verdier.

Etablering av målsettinger: Målsettinger må finnes før ledelsen kan identifisere potensielle hendelser som kan påvirke oppnåelsen av disse. Helhetlig risikostyring sikrer at ledelsen har på plass en prosess for å etablere målsettinger, og at de valgte målsettingene støtter og er i samsvar med selskapets formål og avspeiler dets risikoappetitt.

Identifisering av hendelser: Interne og eksterne hendelser som påvirker et selskaps måloppnåelse må identifiseres, og man skiller mellom risikoer og muligheter. Muligheter kanaliseres tilbake til ledelsens prosesser for fastsettelse av strategi eller målsettinger.

Risikovurdering: Risikoer blir analysert og man vurderer sannsynlighet for at de inntreffer, og mulige konsekvens dette vil få. Det dannes dermed et grunnlag for å avgjøre hvordan risikoen skal håndteres. Både iboende og gjenværende risiko blir vurdert. Risikovurdering er viktig spesielt når man nettopp har startet opp et nytt selskap. Det er viktig å kartlegge de risikofaktorene som kan påvirke selskapet, for så å bestemme hvordan man vil kontrollere denne risikoen. Det er videre viktig at man kontinuerlig gjennom selskapets livsløp vurderer selskapets risiko. Når vi snakker om risiko tenker vi på usikkerheten knyttet til fremtiden som

man på best mulig måte bør klare å fange opp og identifisere. Et selskap skal drives forsvarlig etter lover og regler, og det er derfor viktig å ha gode rutiner når det kommer til kontroll.

Risikohåndtering: Ledelsen velger hvordan de skal forholde seg til risikoen, ved enten å unngå, akseptere, redusere eller dele risiko. Deretter utvikles det en handlingsplan for å bringe risikoen i samsvar med selskapets risikotoleranse og risikoappetitt.

Kontrollaktiviteter: Kontrollaktiviteter henger tett sammen med risikovurdering. Ledelsen bør opprette tiltak for å håndtere de risikofaktorene som foreligger i selskapet. Kontrollaktiviteter representerer de prosedyrene som ledelsen legger fram for å sikre at risikoen er under kontroll og at selskapet når sine mål.

Informasjon og kommunikasjon: Relevant informasjon blir identifisert, fanget opp og kommunisert i en form og i et tidsperspektiv som gjør det mulig for de ansatte å ivareta sitt ansvar. Informasjon og kommunikasjon er viktig for at delegering av arbeid skal kunne gjennomføres effektivt, og for at alle de andre funksjonene i COSO-modellen skal kunne fungere. Riktig informasjon til riktig tid er viktig for at ledelsen og øvrige ansatte skal kunne utføre sine oppgaver, og den bør gå både horisontalt og vertikalt innad i selskapet.

Oppfølging: Den helhetlige risikostyringsprosessen blir fulgt opp og endret etter behov. Oppfølging utføres gjennom løpende ledelsesaktiviteter, frittstående evalueringer eller begge deler. Dette er en direkte overvåkning og skal sikre at alle de andre komponentene i COSO-modellen fungerer slik de skal. Internkontrollen bør overvåkes slik at den sikrer kvalitet på arbeidet som utføres i organisasjonene.

Videre i vår oppgave vil vi gå nærmere inn på de fire komponentene i rammeverket, nemlig risikovurdering, risikohåndtering, informasjon og kommunikasjon og overvåkning. Dette for å forklare og utdype begreper og rutiner som ligger bak disse komponentene. Det er disse komponentene som er mest interessant for oss i forhold til den problemstillingen vi har valgt.

3.2.3 Risikovurdering

Et selskap vil alltid være utsatt for risiko for at de målene som er fastsatt, ikke oppnås. Selskapets omfang, dets virksomhetsområde, menneskene som jobber i selskapet og systemene innad i selskapet vil alle medvirke til forskjellige typer risiko. For å kunne håndtere denne risikoen er det derfor nødvendig å foreta en risikovurdering. En risikovurdering kan brukes som et kartleggingsverktøy, der man prøver å identifisere alle farer og risikoer et selskap kan komme til å stå ovenfor slik at man kan kontrollere disse

risikoelementene (Moen og Havstein, 2009). Den er altså et verktøy man kan bruke for å danne seg et oversiktlig bilde over selskapet. Det finnes mange metoder for kartlegging av risiko. Hvor detaljert man skal gå frem i risikoanalysen vil avhenge av selskapets størrelse, dets art og kapasitet. Man kan gjøre en grov eller en detaljert analyse etter behov.

Tre viktig spørsmål man bør stille er ”*hva kan gå galt?*”, ”*hva er sannsynligheten for at dette inntreffer?*” og ”*hva blir konsekvensene hvis dette skjer?*”.

Iboende risiko og kontrollrisiko:

Iboende risiko er betegnelsen på faren for vesentlige feil og mangler som kan ha betydning for selskapet, før det settes i gang tiltak for å redusere risikoen. Siden et selskap ikke kan kontrollere eller styre absolutt alle aspekter ved den daglige driften vil det alltid være en risiko for at feil oppstår. Et selskap vil derfor etablere kontroller for å håndtere de ulike risikofaktorene, slik at den totale risikoen kan reduseres til et akseptabelt nivå. Uansett hvor godt kontrollsystemet til et selskap fungerer, vil det aldri være mulig å gardere seg 100 % mot at feil oppstår. Feil kan for eksempel oppstå på grunn av menneskelige faktorer et selskap ikke har kontroll over. Iboende risiko påvirkes av forretningsrisiko, operasjonell risiko og risiko i kontrollmiljøet som vi skal se nærmere på nedenfor (Moen og Havstein, 2009).

Kontrollrisiko er betegnelsen på risikoen for at selskapets internkontroll ikke i tide avdekker, forhindrer og korrigerer feil. Hvor effektivt internkontrollen fungerer vil avhenge av hvor godt de valgte kontrollene er tilpasset risikoen som foreligger. I selskaper med høy iboende risiko må en kompensere med en høy internkontroll. Vi kan holde kontrollrisikoen på et ønsket nivå ved nøye overvåkning og oppfølging ettersom behovet endres i selskapet. En god internkontroll medfører en lav kontrollrisiko og omvendt (Moen og Havstein, 2009).

Som nevnt ovenfor omfatter begrepet iboende risiko følgende risikoer:

- Forretningsrisiko
- Operasjonell risiko
- Risiko i kontrollmiljøet

Forretningsrisiko

Denne type risiko har en direkte sammenheng med hvilken type virksomhet som drives. Det er risiko fra omgivelsene i form av for eksempel konkurrenter, konjunktursvingninger eller

sikring av eiendeler som er spesiell for selskapet. Disse ”særtrekkene” ved selskapet er viktig å kartlegge (Moen og Havstein, 2009).

Operasjonell risiko

Denne type risiko er mest aktuell for vår oppgave. Den sikter til risikoen for manglende effektivitet gjennom rutiner og systemer som benyttes i hverdagen. Disse systemene er svært viktig for at selskapet skal kunne fungere optimalt slik at det ikke forekommer tap av inntekt eller økte kostnader som vil skade selskapet. Informasjonssystemene må til en hver tid kunne gi ledelsen den relevante og pålitelige informasjonen de trenger (spesielt innenfor drift og økonomi) slik at de kan iverksette tiltak hvis selskapet går med tap. Hvis det gis feil informasjon kan det i verste fall medføre at store prosjekter igangsettes uten tilfredsstillende kontroll rundt økonomien (Moen og Havstein, 2009).

Risiko i kontrollmiljøet

Kontrollmiljøet omhandler menneskene som jobber i selskapet som for eksempel styret, daglig leder og øvrige ansatte. Faktorer som påvirker risikoen i kontrollmiljøet kan være lav kompetanse i selskapet, eller at det ikke er uavhengighet mellom styret og daglig leder. En viktig risikofaktor her kan være at ledelsen ikke er spesielt opptatt av den interne kontrollen slik at rutiner og retningslinjer ikke blir fulgt opp (Moen og Havstein, 2009).

3.2.4 Risikohåndtering

På bakgrunn av risikovurderingen bør ledelsen anslå hva konsekvensene vil bli ved at risikoen inntreffer og vurdere hvilke handlingsalternativer som bør gjennomføres.

Feil som har oppstått må analyseres, og dokumenteres slik at man vet hvordan lignende feil skal behandles i fremtiden. Det er viktig at man beskriver prosedyren for feilretting, hvem som skal foreta rettingen, hvordan det skal dokumenteres, og hvilke endringer i kontrollsystemet som bør foretas. Derfor bør foretaket lage en handlingsplan for når feil og misligheter oppstår.

3.2.5 Informasjon og kommunikasjon

Et selskap er avhengig av et informasjonssystem som fungerer slik at rapporter med pålitelig regnskapsinformasjon kan brukes av ledelsen til å ta beslutninger og drive selskapet. Slik informasjon kan også varsle ledelsen om at noe er galt slik at nødvendige tiltak kan iverksettes. ”*Pålitelig informasjon er grunnlaget for styring og kontroll*” (Moen og Havstein, 2009 s.125).

IT-systemene har stor innvirkning på kvaliteten av den interne kontrollen, derfor må man kunne stole på at informasjonen man henter fra systemet gir pålitelige detaljer til regnskapet. Det er styret som har ansvaret for den interne kontrollen, og dermed ansvar for at IT-funksjonene blir organisert på en tilfredsstillende måte. Det må være tilstrekkelig kompetanse hos personalet rundt IT-området, og det bør utredes en katastrofeplan hvis det skulle skje at IT-systemet blir satt ut av drift (Moen og Havstein, 2009).

3.2.6 Oppfølging

Oppfølging er en viktig komponent i COSO-modellen som bør følges opp av ledelsen for å sikre at kontrollene klarer å redusere konsekvensene i tilstrekkelig grad hvis en uønsket hendelse skulle inntreffe (Moen og Havstein, 2009). Dessverre har det vist seg i flere tilfeller at denne siste byggeklossen kanskje er den komponenten som får minst oppmerksomhet fra ledelsen. Mange av de økonomiske skandalene de siste årene kunne sikkert vært unngått hvis ledelsen hadde holdt et bedre øye med driften av selskapet og regnskapsavleggelsen i stedet for å stole blindt på enkeltpersoners utsagn (Enron, Kraft og Kultur osv.).

Overvåkning bør spesielt skje hvis det foreligger rapporter om avvik som oppdages gjennom kontrollaktivitetene, tilbakemelding fra daglig leder eller ansatte eller brev fra revisor. Det bør etableres retningslinjer for rapportering om avvik og mangler i selskapet slik at relevant informasjon lettere når fram til de rette leddene i organisasjonen. I tillegg bør det dokumenteres i form av rapporter hvordan avvik og mangler har blitt fulgt opp og skal overvåkes i fremtiden.

Rød flagg analyse

Regnskapet et selskap har liggende foran seg i dag gir en pekepinn på hvordan selskapet vil ligge an økonomisk i fremtiden. Det er derfor viktig å stille de riktige spørsmålene og gjøre nærmere undersøkelser hvis enkelte egenskaper ved regnskapet antyder at noe kan være galt. Enkelte indikatorer kan være såkalte røde flagg som indikerer forverring eller faresignaler, og brukes til å avdekke regnskapsmanipulering. Styret bør merke seg noen nøkkeltall de kan holde oppsyn med. Skjer det uventede endringer i disse nøkkeltallene kalles det røde flagg. Røde flagg kan gi signal om et behov for nærmere undersøkelser for å finne forklaringer på avvik som fremkommer i regnskapet. De er derfor et viktig verktøy for styret i overvåkingen. I Billetten AS sitt tilfelle bør klientmidler innestående på konto og transaksjoner fra denne kontoen være et overvåket nøkkeltall.

3.3 Klientmidler

Det finnes ingen bestemmelser i Regnskapsloven som direkte forteller hvordan klientmidler skal regnskapsføres innenfor en slik type virksomhet som Billetten AS. Behandling av klientmidler bør avklares i en kontrakt mellom oppdragsgiver og klienten for å sikre trygghet og behandling av regnskapsføringen. I følge sluttberetningen til Nord Troms Tingrett inngikk Billetten AS ”særskilte avtaler med hver klient om vilkårene for oppdraget med billettformidling. For andre enn eierne synes disse å bestemme at klientene fikk a konto oppgjør hver måned og ferdig avregning senest 7 dager etter forestilling. I disse oppgjørene trakk Billetten AS ut sin provisjon før utbetaling til kundene” Det var altså avtalt at Billetten AS skulle oppbevare pengene fram til forestillingen var slutt. Når det kom til eierne står det i sluttberetningen at ”systemet var litt annerledes ved at disse fikk fullt oppgjør etter hvert”. (Strønstad og Willumsen, 2012).

Innenfor enkelte andre virksomheter som for eksempel advokat-, eiendomsmegler-, forsikring - og inkassoselskap, banker og verdipapirforetak har man bestemmelser rundt håndteringen av klientmidler. Vi har valgt å se nærmere på forskrift til domstolloven kapittel 11 som gjelder spesielt for advokater (advokatforskrift). Under denne forskriften er det kapittel 3 som er mest interessant for oss, som omhandler behandling av betroede midler (klientmidler). Vi har valgt å ta med denne forskriften fordi den på mange områder burde vært gjeldene for en virksomhet som Billetten AS der man forvaltet store pengebeløp som tilhørte andre virksomheter. I advokatforskrift§ 3-1 spesifiserer det hvordan oppbevaring og forvaltning av betroede midler skal gjennomføres. Advokater er pliktig etter denne forskrift til å holde betroede midler adskilt fra egne midler og andre midler som ikke tilhører klienten. Det forklares også hva som regnes som betroede midler. Videre i § 3-2 går det klart fram at uttak fra klientbankkonto bare kan foretas som utbetaling til klient eller for klientens regning og for advokatens tilgodehavende hos vedkommende klient. Kontoutskrift vedrørende klientbankkonto skal oppbevares som regnskapsmateriale. I § 3-6 forklares det hvordan bokføringen skal behandles. Det skal opprettes egen konti for klientansvar og klientmidler som til en hver tid viser behandlingen av klientmidlene. Saldoen på klientbankkonto skal hver måned avstemmes mot bokført saldo for klientmidler i regnskapet. Likeledes skal bokført saldo på klientkonto avstemmes mot bokført klientansvar hver måned. Det kreves også at avvik skal forklares.

3.4 Bruk av ekstern regnskapsfører

Et selskap kan velge å sette ut regnskapsføringen til en ekstern regnskapsfører. Ekstern regnskapsføring er en tjeneste som kan kjøpes, der man får ført bilag, utført avstemning, utarbeidet regnskap og rapporter som viser den økonomiske situasjonene til selskapet. Regnskapsførerloven definerer regnskapsføring som ”*utføring av oppdragsgivende plikt etter regnskaps- og bokføringsloven*”. Med den informasjonen en ekstern regnskapsfører mottar kan han eller hun analysere driften, og gi råd om hvordan foretaket kan styres bedre. Et godt gjennomarbeidet regnskap kan være det beste styringsredskapet et selskap har, og ved å bruke et eksternt regnskapsfirma får selskapet den nødvendige kvaliteten på regnskapet som myndighetene etterser.

En person som utøver ekstern regnskapsvirksomhet skal følge bestemmelsene i Regnskapsførerloven. For at en person skal kunne føre regnskapet for andre må han være autorisert regnskapsfører i følge Regnskapsførerloven § 1. Dette kravet skal gi en sikkerhet til selskapet om at regnskapet deres blir utarbeidet av personell med faglig kompetanse som har nødvendig utdanning (og etterutdanning) innenfor økonomi og regnskap. Det skal opprettes en skriftlig avtale med oppdragsgiver der det oppgis de regnskapsfunksjonene og andre oppdrag som skal utføres av regnskapsfører, og til hvilken tid, jf. Regnskapsførerloven § 3.

Skatteetaten har tidligere oppfordret selskaper til å bruke ekstern regnskapsfører på grunn av et stadig skiftende og komplisert regelverk som kan være vanskelig å følge. Et selskap har ingen plikt til å bruke ekstern regnskapsfører, men hvis selskapet ikke sitter på intern kvalifisert kompetanse innen regnskap, merverdiavgift og skatt anbefales det sterkt å sette bort regnskapet. [6]

3.5 Revisors rolle og arbeidsoppgaver

Revisors rolle som tillitsmann for eiere, ansatte, offentlige myndigheter og kreditorer er helt sentral. Det stilles høye krav til revisor gjennom Revisorloven der konkrete bestemmelser angående etterutdanning, godkjenning og sikkerhetsstillelse fremgår. De økonomiske skandalene som har forekommet de siste årene har satt revisors rolle på dagsorden og revisors betydning har blitt klarere for brukere av årsregnskapet. Revisor vurderer regnskapsinformasjonen gitt fra et selskap og gjør en vurdering der han godkjenner (eller ikke godkjenner) regnskapet. På denne måten bidrar revisor til et sunt næringsliv og et velfungerende kapitalmarked (Bråthen, 2008).

Revisors oppgaver er i hovedsak etter Revisorloven § 5-1:

- Vurdere og uttale seg om årsregnskapet, herunder forutsetninger om fortsatt drift
- Vurdere og uttale seg om ledelsen har overholdt sin plikt med å sørge for ordentlig regnskapsføring.
- Tilse at formuesforvaltningen er ordnet på en betryggende måte og under forsvarlig kontroll.
- Bidra til å forebygge og avdekke misligheter og feil.

Hvert år skal revisor avlegge en revisjonsberetning jf. Aksjeloven § 7-4. Hvis revisor ikke finner kvaliteten på regnskapet god nok eller har innvendinger skal dette komme klart fram i beretningen. Revisor skal sende ut nummererte brev til selskapet hvis han finner angitte forhold som bør påpekes jf. Revisorloven § 5-4. Disse brevene skal journalføres og oppbevares betryggende i minimum 10 år.

Revisors vurdering og uttalelse om årsregnskapet er svært viktig. Dette fordi revisor skal være en kontrollfunksjon for styret og daglig leders arbeid. Selv om revisor utfører denne kontrollen, er det fortsatt viktig å merke seg at ansvaret for at årsregnskapet gir et rettvise bilde av selskapet, ligger hos styret selv. I følge revisorforeningen er denne kontrollfunksjonen viktig, ”*At revisor skal kontrollere informasjonen, virker skjerpene på ledelsen og preventivt mot kreativ bokføring og ulovlige disposisjoner...*” [7]. Revisor skal også vurdere om forutsetningene for fortsatt drift foreligger.

Revisor skal se etter at den revisjonspliktige har ordnet formuesforvaltningen på en betryggende måte og med forsvarlig kontroll jf. Revisorloven § 5-1. Dette betyr ikke at revisor har et direkte ansvar knyttet til formuesforvaltningen eller internkontrollen, men han har plikt til å rapportere hvis han kommer over mangelfulle eller dårlige rutiner. Slike mangler, spesielt de som kan medføre ansvar ovenfor styret, daglig leder og administrasjonen, plikter revisor (som nevnt ovenfor) å rapportere om i nummererte brev (Revisorloven § 5-4). Retter ikke ledelsen opp de vesentlige bruddene på lover og forskrifter som revisor påpeker, plikter revisor å fratrukke sin stilling jf. Aksjeloven § 7-1 (1). Et selskap som står uten revisor skal som nevnt tidligere tvangsoppløses. Denne lovbestemmelsen er opprettet for å hindre ulovlig næringsvirksomhet. Loven sier ingenting om hva som anses som vesentlig lov- eller forskriftsovertredelse. Her vil altså revisors egen vurdering og skjønn bli avgjørende (Bråthen, 2008).

3.5.1 Krav til revisors arbeid

I tillegg til de reglene i Revisor- og Aksjeloven vi har nevnt under punkt 2.6 i teoridel 1, vil vi videre i dette kapittelet fokusere på revisors virksomhetsforståelse og vurdering av selskapets risiko. Det er revisors plikt å vurdere regnskapet for vesentlig feilinformasjon, derfor er det grunnleggende at revisor har forståelse og kunnskap om virksomheten. Dette kommer frem i Revisorloven § 5-2 (1) og ISA 315 som omhandler identifisering og vurdering av risikoen for feilinformasjon gjennom forståelse av enheten og dens omgivelser. Kravet i ISA 325 er ”*at revisor skal identifisere og anslå risikoene for vesentlig feilinformasjon, enten de skyldes misligheter eller feil, på regnskaps- og påstandsnivå, gjennom forståelse av enheten og dens omgivelser, herunder enhetens interne kontroll, for dermed å danne grunnlag for utforming og iverksettelse av handlinger for å håndtere de anslåtte risikoene for vesentlig feilinformasjon*”.

Ved å opparbeide seg kunnskap om selskapets produksjon og tjenester, vesentlige avtaler, finansiering, produksjon og distribusjonsmetoder vil revisor få bredere kunnskap om hvordan selskapet genererer inntekt. Dette gir revisor grunnlag til å vurdere forretningsmessig risiko, samt risiko for feilinformasjon og selskapets internkontroll. Revisors valg av revisjonens angrepsvinkel bestemmes ut fra virksomhetsforståelsen revisor sitter med (Tematilsynet, 2012).

Gjennom en god virksomhetsforståelse skal revisor skaffe seg en forståelse av risikoen i et selskap, altså den iboende risikoen. Han må også vurdere kontrolltiltak selskapet har etablert (kontrollrisiko). Revisor må også vurdere risiko for mislighet knyttet til feilinformasjon i regnskapet. Selv om det etableres kontrollrutiner for å sikre at inntektsføringen skjer korrekt, kan ledelsen likevel overstyre disse kontrollrutinene, spesielt i små foretak.

For å vurdere om det foreligger feilinformasjon, må revisor kartlegge selskapets prosesser og internkontroll. Vurderingen revisor gjør på dette området må bygge på forretningsprosessene og transaksjonsklassene som er av betydning. Revisor må forstå hvilke transaksjoner som er relevante. Denne kartleggingen hjelper til med å bedre forstå selskapets iboende risiko, kontrollaktiviteter og internkontroll (Tematilsynet, 2012).

3.5.2 Bruk av revisors kompetanse

Det er aksjonærene selv som velger revisor på generalforsamlingen, og selskapet betaler revisjonshonoraret. De er som nevnt tidligere ikke de eneste som har nytte av revisors arbeid. Skattemyndighetene, kreditorer, investorer, långivere, ansatte og myndighetene er alle avhengig av at regnskapet er til å stole på. Revisor er både aksjonærenes og offentlig myndigheters tillitsperson. Revisorforeningene har satt sammen 7 råd som skal hjelpe foretak til å bruke revisor på best mulig måte [7]:

1. Eierne er revisors oppdragsgiver. Eierne bør derfor bruke revisor:

Revisor velges på generalforsamlingen av eierne. Dette understreker at eierne er oppdragsgiverne. Dersom dialogen hovedsakelig går mellom revisor og administrasjonen, kan det oppstå et avhengighetsforhold som står i veien for revisors objektivitet. For å sikre at revisor kan ivareta sin uavhengige og objektive posisjon, bør eierne ved styret sørge for direkte dialog med revisor. Bevissthet rundt revisors og andres forhold til styrende organer er viktig i selskapets "corporate governance".

2. Krev at revisor møter på generalforsamlingen:

I følge Aksjeloven § 7-5 plikter revisor å være til stede på generalforsamlingen der saker som tas opp er av en slik karakter at det er nødvendig. Revisor har alltid rett å være til stede på generalforsamlingen hvis han selv ønsker det. Revisjonsberetningen er viktig for generalforsamlingen. Den viser om årsregnskapet er til å stole på. Beretningen gir imidlertid konklusjonen, og ikke svar på alle spørsmål. Aksjeloven legger opp til at aksjonærer i generalforsamlingen skal kunne få stille revisor spørsmål om utfyllende informasjon, og dette bør selskapet legge opp til. Da kan aksjonærene få dypere innsyn i selskapets økonomiske situasjon.

3. Bruk av revisors kunnskap og kompetanse:

Revisor bør være til stede når styret behandler årsregnskapet. Da får styret god anledning til å stille kritiske spørsmål! Er regnskapet "sminket"? Er det klausuler i lånekontrakter som kan motivere til "kreativ regnskapsføring"? Har ledende ansatte, styremedlemmer eller andre incentivordninger, lån, garantier eller liknende som kan stå i veien for deres habilitet? Er alle vesentlige balanseposter tilfredsstillende dokumentert?

I tillegg bør styret vurdere å trekke inn revisor i andre sammenhenger hvor regnskapsspørsmål blir behandlet.

4. Ha tilgang til all korrespondanse:

Revisors daglige kommunikasjon skjer ofte med administrasjonen. For at styret skal få det nødvendige innblikk i revisors arbeid, er det derfor viktig at styret mottar kopi av all vesentlig korrespondanse mellom revisor og administrasjonen. I tillegg bør styret be om at alle formelle brev fra revisor som omhandler vesentlige regnskaps- eller internkontroll- spørsmål adresseres til styret med kopi til administrerende direktør.

5. Tilrettelegge for meningsutveksling:

Hvis administrasjonen og revisor har ulike synspunkter innenfor enkeltsaker er det viktig at styret vet om dette og hører begge siders begrunnelse. Det er viktig at styret vet hvorfor enkelte beslutninger er tatt og kan komme med innspill hvis de har noe å legge til.

For at selskapet skal kunne legge fram et regnskap man kan stole på er det viktig at det foreligger en god kommunikasjon mellom revisor og ledelsen. God kommunikasjon fører til at riktig informasjon blir gitt, noe som sikrer kvaliteten på revisors arbeid.

6. Pass på revisor uavhengighet:

Det er viktig at revisor har en fri og uavhengig stilling i forhold til selskapet, (Revisorloven kap.4), samtidig som ledelsen sørger for at revisoren får all den bistanden fra selskapet som er nødvendig. Revisor uavhengighet skal sikre at revisor rapporterer inn kontraktsbrudd eller ulovligheter som oppdages. Dette punktet er svært viktig siden revisors rolle er å etterkontrollere økonomisk informasjon. Revisor bør ikke ha noen nær relasjon til selskapet, datterselskap, konkurrenter eller enkeltpersoner som jobber i selskapet. Dette kan være et hinder for revisors objektivitet og uavhengighet.

7. Be om revisor plan:

Revisor bør en gang i året fremlegge en revisjonsplan for styret der det går fram hvordan han har tenkt å gjennomføre revisjonsarbeidet av selskapet. Denne planen skal forsikre styret om at alle deler av virksomheten som er nødvendig blir gjennomgått (Revisorloven § 5-3). I følge Revisorloven § 5-3 (1) jf. § 5-2 (2) og ISA 230, skal revisor kunne dokumentere hvordan revisjonene er gjennomført, samt resultatet av revisjonene, på en slik måte som er tilstrekkelig for å kunne underbygge og etterprøve revisors konklusjon.

En revisjonsplan vil kunne vise styret om revisor har en god virksomhetsforståelse. En god virksomhetsforståelse er nødvendig for at revisor skal kunne identifisere mulige risikoer.

3.6 Krav til rapportering fra daglig leder til styret

Som vi har sett i Aksjeloven, er det daglig leder som skal stå for den daglige driften av et selskap. Det vil si at det er daglig leder, som etter instruksjoner fra styret, skal sørge for at selskapets planer blir gjennomført på en tilfredsstillende måte. Styret har det overordnede forvaltningsansvaret i selskapet. For å kunne utføre denne jobben best mulig, er de helt avhengige av et godt samarbeid med den daglige ledelsen. Det er her rapporteringsplikten mellom daglig leder og styret kommer inn i bildet.

Det er daglig leder som skal sørge for at selskapets regnskap og årsberetning er i samsvar med gjeldende lover og forskrifter. Han skal også sørge for at formuesforvaltningen er ordnet på en betryggende måte (jf. Aksjeloven § 6-14 fjerde ledd). Dersom det skulle oppstå problemer for selskapet innenfor noen av disse områdene, er det dermed daglig leder som har muligheten til å oppdage dem først. Det er derfor viktig at rapporteringsrutinene mellom daglig leder og styret er gode. Daglig leder skal minst hver fjerde måned gi rapporter om den økonomiske situasjonen til styret (jf. Aksjeloven § 6-15 første ledd). Det er likevel viktig at styret informeres løpende dersom det oppstår problemer. Dersom daglig leder nettopp har avlevert en rapport, og det oppstår alvorlige økonomiske problemer i umiddelbar ettertid, vil det kunne få alvorlige følger hvis det skal gå hele fire måneder før styret blir informert om situasjonen.

Dersom daglig leder ikke tar rapporteringsplikten sin på alvor, kan dette først og fremst få alvorlige følger for selskapet. I PwC sin guide for ansvarlig eierstyring og selskapsledelse (2011), fremkommer det at styret er ansvarlig for at samspillet med daglig leder fungerer. De understreker viktigheten av at styret og daglig leder sammen blir enige om en god rapporteringsstruktur. De mener at lovverket ikke er helt klar på hvilket innhold det forventes i daglig leders rapportering. utfordringen blir derfor å sørge for at rapporteringen dekker behovet for å analysere om selskapet er på riktig kurs.

Det vil likevel kunne gi følger for daglig leder ved alvorlige brudd på rapporteringsplikten, da han kan bli holdt erstatningsansvarlig for eventuelle tap som følge av forsettlig eller uaktsom utførelse av sine oppgaver (jf. Aksjeloven § 17-1). Om daglig leder forsettlig eller uaktsomt overtrer bestemmelser gitt i medhold av loven, vil dette også kunne straffes med bøter eller fengselsstraff i inntil ett år jf. Aksjelovens § 19-1.

Til tross for at daglig leder har en rapporteringsplikt, er det viktig å understreke at styret selv har ansvar for å kontrollere forhold de stiller seg kritiske til. De kan dermed ikke legge ansvaret ene og alene på daglig leder dersom de ikke mottar riktig informasjon.

3.7 Hva skal daglig leder gjøre ved problemer?

Vi vil i dette kapitlet se på hvilke problemer som kan oppstå i et selskap. Da studien vår baserer seg på et selskap som ble begjært konkurs, er det de økonomiske problemstillingene vi vil ha fokus på. Vi har kommet frem til tre måter en daglig leder kan håndtere økonomiske problemer på.

3.7.1 Tre måter daglig leder kan håndtere problemene ved økonomistyring og kontroll på

Slik vi ser det, er det tre mulige handlinger daglig leder kan gjøre ved problemer.

1. Daglig leder håndterer problemene på egenhånd eller ved hjelp av revisor:

Dersom problemene ikke er av omfattende art, kan det holde at daglig leder forhører seg med revisor om mulige problemløsninger. Revisor vurderer og undersøker selskapets rutiner og internkontroll, samtidig som han vurderer om selskapet kan utføre en betryggende regnskapsrapportering. Revisor skal sitte inne med en del kunnskaper om selskapet og måten det driftes på. Dersom selskapet drives ulønnsomt, kan daglig leder for eksempel henvende seg til revisor for å kartlegge hvilke punkter selskapet kan forbedres på. Ekstern revisor ser ofte selskapet fra en annen vinkel enn det daglig leder gjør, og kan derfor sitte på mange gode løsninger. I noen tilfeller er det bare noen små grep som må til for å snu driften fra ulønnsom til lønnsom. Det er uansett viktig at styret informeres om selskapets situasjon i den løpende økonomirapporteringen. Det vil være til selskapets beste at styret får starte et eventuelt redningsarbeid på et tidligst mulig tidspunkt.

2. Daglig leder involverer styret

Om selskapet står ovenfor omfattende problemer, skal styret varsles umiddelbart. I slike situasjoner er det styret som beslutningsorgan som skal ta avgjørelser om nødvendige tiltak. Om situasjonen er veldig alvorlig, kan det også bli nødvendig å involvere eierne i beslutningsprosessen. Styreleder vil først og fremst innkalle til styremøte der daglig leder er pliktig å delta. Her bør også revisor innkalles. Daglig leder kan i slike situasjoner bistå styret i å kartlegge årsaken til problemene, da han sitter på mye kunnskap om driften av selskapet.

3. Daglig leder trekker seg fra sin stilling

Den tredje handlingsmåten daglig leder kan velge er å trekke seg fra stillingen sin. Dette bør vurderes i situasjoner der daglig leder føler at han ikke blir hørt av styret, eller der daglig leder ikke mestrer jobben. En daglig leder som ikke innehar god nok kompetanse til å se faresignalene på økonomiske problemer, kan utgjøre en stor fare for den fremtidige driften av selskapet. Dersom daglig leder trekker seg er det viktig at styret får en begrunnelse på hvorfor, slik at de får et riktig bilde av situasjonen og kan gjøre de nødvendige tiltak.

Siden formålet med et selskap som regel er å gi avkastning på eiernes kapital, vil verken eierne eller selskapet være tjent med en daglig leder som ikke utfører jobben sin på en tilfredsstillende måte. Selskapet er heller ikke tjent med at styret ikke lytter til daglig leder. Når daglig leder rapporterer om problemer til styret, er det viktig at styret tar hånd om situasjonen.

3.8 Styrets håndtering av problemer

I dette kapitlet skal vi se nærmere på hva styret bør gjøre dersom det oppstår problemer i et selskap. Som vi nevnte i teoridel 1 (kapittel 2.5), har styret et forvaltningsansvar og en handleplikt ovenfor selskapet. Vi vil begrense oss til å se på hva styret bør gjøre i situasjoner der selskapet står i økonomiske problemer. I dette kapitlet vil vi først behandle mulige problemer som kan oppstå i et selskap. Deretter ser vi på hvilke tiltak styret bør gjøre i de ulike situasjonene.

3.8.1 Uforsvarlig lav egenkapital

Vi vil først og fremst ta for oss styrets handleplikt som reguleres i Aksjelovens § 3-4. Her står det at styret har en handleplikt dersom selskapets egenkapital blir uforsvarlig lav i forhold til selskapets omfang og risiko. Dersom det oppstår en slik situasjon i selskapet, skal styret først prøve å gjennomføre tiltak for å bedre situasjonen. Dette følger av forvaltningsansvaret i Aksjeloven. Dersom styret ikke klarer å forbedre situasjonen, skal de innkalle til generalforsamling der styret foreslår tiltak jf. Aksjeloven § 3-5. Det er derfor lovpålagt at styret skal holde seg orientert om den økonomiske situasjonen til selskapet til enhver tid. Dersom styret ikke oppdager at egenkapitalen er for lav tidsnok, kan selskapet havne i alvorlige problemer der eierne står i fare for å tape kapital. I verste fall kan en slik situasjon lede til insolvens og konkursbegjæring.

3.8.2 Problemer ved feilaktig regnskap

Et av problemene som kan oppstå i et selskap er dårlige rutiner for regnskapsføringen og svikt i regnskapsrapporteringen. Feilrapporteringer i regnskapet kan gi konsekvenser for den økonomiske situasjonen i et selskap. Dersom styret sitter med et regnskap som gir et feilaktig bilde av den økonomiske situasjonen til selskapet, kan de ende opp med å ta viktige beslutninger basert på feil grunnlag. Et regnskap som viser overskudd kan for eksempel lede til at selskapet beslutter å gjennomføre store investeringer, eventuelt at det deles ut utbytte til aksjonærene. Hvis det da viser seg i ettertid at regnskapet er feil, vil dette kunne få økonomiske konsekvenser for selskapet og dets eiere. I verste fall kan det lede til konkurs. Dårlige rutiner i regnskapsføringen kan for eksempel bestå av dårlig bilagskontroll eller manglende avstemning av ulike kontoer i selskapet.

3.8.3 Problemer pga. kommunikasjonssvikt

Det kan også oppstå situasjoner der styret blir informert om de økonomiske problemene for sent. Dette kan skyldes rutinesvikt i rapporteringsplikten mellom daglig leder og styret. Dersom styret får beskjed om at egenkapitalen i selskapet er uforsvarlig lav flere måneder etter at situasjonen oppsto, kan det være vanskelig å finne annen løsning enn konkursbegjæring.

En svikt i rapporteringen kan skyldes flere forhold. For det første kan årsaken være at daglig leder ikke har kompetanse nok til å se at selskapet driver ulønnsomt og med underskudd. Dersom daglig leder ikke ser problemene selv, vil det være vanskelig å videreformidle dem til styret. En annen årsak kan være at daglig leder ikke har gjort en tilfredsstillende jobb i driften av selskapet, noe som har ført til ulønnsomhet. I en slik situasjon er det ikke selvsagt at daglig leder ønsker å rapportere problemene til styret. Både i frykt for å miste jobben, og kanskje i håp om at han skal klare å rette opp i problemene på egenhånd. En tredje årsak kan være at daglig leder har uærlige hensikter, og dermed tilbakeholder informasjon fra styret ved bruk av regnskapsmanipulering.

3.8.4 Insolvens

Insolvens består av to begreper, illikviditet og insuffisiens. Illikviditet betyr at skyldneren ikke kan oppfylle sine forpliktelser etter hvert som de forfaller. Insuffisiens betyr at skyldnerens gjeld overstiger verdien av hans eiendeler [8]. Et selskap som er insolvent driver altså med underskudd. Når et selskap kommer i en slik situasjon, trer Aksjelovens § 3-5 om

styrets handleplikt ved uforsvarlig lav egenkapital i kraft. Styret må da innkalle til generalforsamling der forslag til konkrete tiltak skal diskuteres. Innkallelsen må skje i rimelig tid etter at styret ble klar over de økonomiske problemene. Dersom det ikke finnes grunnlag for å foreslå slike tiltak, skal selskapet begjæres konkurs. Å begjære et selskap konkurs vil være et tøft valg, da mange parter blir skadelidende av en slik løsning. Først og fremst vil eierne tape kapitalen sin, i tillegg til at ansatte blir stående uten jobb, mens kreditorer kan tape penger på utestående krav. Også samfunnet og selskapets kunder vil påvirkes av en konkurs. Likevel har styret en plikt til å begjære et selskap konkurs dersom det ikke kan tilfredsstille sine fordringshavere og driver med tap, dette jf. Straffeloven § 283 A. Dette fordi kreditorene vil være den skadelidende part i situasjoner der styret lar et selskap drive videre med underskudd, som vil si at de driver for kreditorenes regning. I noen situasjoner vil det kanskje være en hårfin balanse mellom begjæring av konkurs og videre drift. For eksempel kan et selskap ha underskudd, men dersom de driver videre i et halvt år til vil de klare å rette opp i den økonomiske situasjonen. I et slikt tilfelle vil det beste være at selskapet fortsetter driften til det har fått hodet over vannet, slik at kreditorenes kapital sikres [9]. I andre situasjoner burde kanskje styret ta grep om problemene på et tidligere tidspunkt og begjære oppbud før tapene blir for store. Dersom de ikke gjør dette, vil de kunne bli stilt ansvarlig for tap, og i verste fall ende opp med fengselsstraff. Det er altså viktig at styret tør å ta tøffe avgjørelser selv om det kan få konsekvenser for flere parter.

På den andre siden skal det være sagt at en begjæring om konkurs ikke skal misbrukes som en enkel løsning av økonomiske problemer. Det er som sagt mange skadelidende parter, og det er nettopp derfor styret først og fremst har en handleplikt ved uforsvarlig egenkapital. Meningen med den er at de skal finne løsninger på problemene, og at en konkursbegjæring skal være siste utvei.

3.8.5 Styrets håndtering av problemene

Styret er helt avhengig av at informasjonen de mottar fra daglig leder er troverdig, og at regnskapet viser et rettvise bilde av selskapets økonomiske situasjon. De må derfor gjennomføre en del tiltak dersom det oppstår problemer. Slik vi ser det, vil følgende fire tiltak være aktuelle:

1. Prøve å finne årsaken til problemet, og eventuelle løsninger.
2. Vurdere kompetansen til sentrale nøkkelpersoner, og se til at rutineforbedres.

3. Større engasjement for selskapet og driften av det.
4. Vurdere kompetansen til styremedlemmene/daglig leder. Bør noen skiftes ut?

Vi skal nedenfor se nærmere på de ovennevnte tiltakene:

1) Dersom styret får informasjon fra daglig leder om at selskapet sliter økonomisk, skal styreleder snarest mulig innkalle til styremøte. Det første som må gjøres her er å kartlegge hva årsaken til problemene er, og i hvor stort omfang selskapet er rammet. Årsakene kan for eksempel skyldes dårlig drift, tap på investeringer, endringer i markedet, økt konkurranse eller dårlig økonomistyring. Når årsaken er kartlagt, må styret finne konkrete tiltak som skal bedre problemene. Er det ulønnsom drift som er problemet, må styret komme opp med planer for å legge om driften slik at den blir lønnsom. Her kan løsningen være å stoppe produksjonen av et produkt som går dårlig, selge deler av virksomheten, eventuelt effektivisere driften gjennom ulike tiltak. En annen løsning kan være å skyte inn mer kapital i selskapet. Styrets hovedfokus vil i et slikt tilfelle være å sikre den fremtidige likviditeten, og dermed minske risikoen for insolvens. Ved store økonomiske problemer vil det være nødvendig å innkalle til generalforsamling slik at eierne kan informeres og ta del i beslutningsprosessen. Styret bør ikke begjære et selskap konkurs uten at eierne er blitt involvert i prosessen.

2) Hvis det viser seg at daglig leder ikke har god nok kompetanse når det kommer til regnskapet, må styret ta grep. Den umiddelbare løsningen vil være å hente inn ekstern kompetanse på området, eventuelt må styret be daglig leder fratrukke sin stilling. Da regnskapet er det viktigste verktøyet styret, eierne og andre interessenter har i beslutningsprosessen, er det helt nødvendig at de kan stole på at regnskapene er utarbeidet riktig. Om problemene skyldes regnskapsrot, må styret øyeblikkelig ta tak i problemene og vedta rutiner som skal sikre at regnskapet avlegges i samsvar med gjeldende lover og regler. Dette kan gjøres gjennom en utbedring av internkontroll, og gjerne i samarbeid med revisor.

3) I situasjoner der daglig leder har uærlige hensikter, kan det være svært vanskelig for styret å oppdage feilinformasjon. I slike situasjoner er det viktig at styret engasjerer seg i selskapet, og at de setter seg ordentlig inn i selskapets virksomhet og drift. Et aktivt styre vil kunne virke forebyggende på økonomiske misligheter. I tillegg vil styret ha større muligheter for å avsløre eventuelle kritiske forhold ved at de stiller spørsmål til daglig leder om økonomien i selskapet. Her er det viktig at noen av styremedlemmene tør å ta en rolle som «djevelens advokat» og dermed stiller de tøffe og vanskelige spørsmålene. Hvis styret ikke tar alt daglig leder sier for «god fisk», vil de lettere kunne avsløre mistenksomme forhold. Det er altså

viktig at styret gjør nærmere undersøkelser på kritiske forhold i selskapet, og at de tar tak i eventuelle avvik. Dersom det er forhold de ønsker å vite mer om, kan de be daglig leder redegjøre for disse forholdene på styremøtet. Jo tidligere styret tar tak i økonomiske problemer, desto større er sjansen for at de kan rette opp i disse før det er for sent.

4) Dersom ingen av de ovennevnte tiltakene hjelper på de økonomiske problemene, kan det hende at tiden er inne for å skifte ut noen av de som styrer selskapet. Daglig leder bør gå dersom han ikke har god nok kompetanse til å drive selskapet lønnsomt. Også styremedlemmene må se sine begrensinger. Dersom de ikke lenger kan tilføre selskapet den kompetansen som kreves, bør de fratrukke sin stilling dersom dette er den beste løsningen for selskapet. I noen situasjoner kan det være slik at videre drift av selskapet vil kreve store omveltninger. Da kan det i mange tilfeller bli nødvendig å tilføre selskapet personer som innehar annen kompetanse en nåværende styremedlemmer/daglig leder. Da vil den beste løsningen for selskapet være utskiftninger av disse nøkkelpersonene. Det er ingen skam å innse at man ikke lenger har noe å bidra med i et selskap. Styret og daglig leder jobber tross alt med forvaltning av eierens kapital, og skal dermed være ressurser for selskapet. Den dagen styret ikke gjør en tilfredsstillende jobb, kan de også risikere å bli stilt erstatningsansvarlig for eventuelle tap ovenfor eierne. Det er derfor svært viktig at styremedlemmene vet hva de begir seg ut på når de takker ja til et styreverv, og at de tør å ta ansvar og handle dersom det skulle oppstå problemer.

Det er viktig å understreke at eierne ikke kan forholde seg helt passive til problemer som oppstår i et selskap. Det er eierne som til syvende og sist må avgjøre om de vil skyte inn mer kapital og satse videre på selskapet, eller om de er villige til å ta tapet en konkurs vil føre med seg.

3.9 Eiernes rolle

Eierne i et selskap har både en direkte og indirekte innflytelse over selskapet. De velger styremedlemmene og revisor, og de har indirekte bestemmelse over hvem som blir daglig leder gjennom styret. Dermed har de muligheten til å påvirke og være aktive i selskapets drift. Likevel er det mange eiere som fremstår som passive ved at de ikke involverer seg i selskapet. Det er gjort flere undersøkelser som viser at et selskap med aktive eiere har en økt verdiskapning, noe som betyr at eierne bør ta sin rolle på alvor. I PwC sin guide for eierstyring og selskapsledelse, menes det at eierne alltid bør være synlige på hvorfor de eier, og sørge for at ledelsen handler i tråd med deres interesser. Dette kan de gjøre ved å utarbeide

et eierskapsdokument der de synliggjør både sine tanker og forventninger, samt hvordan de selv har tenkt å delta i virksomheten. I et selskap med flere eiere, vil et slikt dokument bidra til at alle eierne ser hverandres hensikter med eierskapet, og dermed kan få en forståelse av hvorfor de andre eierne har investert i selskapet. Det vil lønne seg at det går en «rød tråd» gjennom selskapet der eierne, styret og ledelsen fremstår som samstemte. På denne måten vil selskapet virke mer stabilt og troverdig, noe som gjør det attraktivt for eventuelle interessenter som ønsker å investere i selskapet.

3.9.1 Aktive eiere

Etter vår mening bør eierne ha en aktiv og bevisst holdning til selskapet og dets drift. Et selskap blir startet på bakgrunn av eierne og deres ideer, og det ligger i deres interesser at selskapet gjør det bra. Det er helt klart at eierne har et ansvar for å følge opp selskapet, og involvere seg dersom det oppstår alvorlige problemer. De har også et ansvar for at styret og den daglige ledelsen utfører jobbene sine i samsvar med eiernes interesser. Vi har et inntrykk av at eierne ofte kan bli for passive på dette området. Dette kan skyldes at eierne sjeldent møtes utover generalforsamlingen hvor kun de formelle saker behandles. Vi tror det hadde vært nyttig både for selskapet og dets eiere å ha årlige eierskapsmøter der eierne kan stille krav og forventninger til selskapet, samtidig som de får tilbakemeldinger fra selskapets styre og ledelse. Et slikt møte ville ha bidratt til at eierne fikk mer kontroll over selskapet, samtidig som styret og ledelsen fikk et bedre innblikk i eiernes ønsker og interesser.

Eiernes avgjørelser må fattes på generalforsamlingen. Generalforsamlingen er selskapets øverste beslutningsorgan, og det er her eierne kan bruke sin myndighet. Det betyr at generalforsamlingen kan treffe vedtak i alle saker som vedrører selskapet. Dersom eierne er uenige i en avgjørelse som er tatt av styret og den daglige ledelsen, har de dermed sjansen til å endre denne i generalforsamlingen.

Som vi har nevnt tidligere hører selve forvaltningen av selskapet inn under styret. Eierne og generalforsamlingen skal dermed ikke trø over denne grensen og overta forvaltningsoppgaver. Det er viktig å understreke at eierne ikke har anledning til å instruere styret med mindre det er blitt gjort et flertallsvedtak i generalforsamlingen. Dette fordi all myndighet skal utøves gjennom generalforsamlingen, for dermed å sikre at flertallet av eiernes interesser ivaretas. Generalforsamlingen vil derfor være det viktigste forumet for eierne da det er her de kan komme med sine innspill og deltakelse i beslutningsprosesser.

4. Metode

Billetten AS gikk konkurs sommeren 2010, rundt samme tidspunkt gjorde vi oss ferdig med vårt andre år på bachelor i økonomi og administrasjon ved Universitetet i Tromsø. Konkursen ble mye omtalt i mediene og var av stor interesse for oss, både fordi vi studerte økonomi og fordi vi ville finne ut hvilken lærdom vi kunne trekke fra konkursen. Mange spørsmål var fremdeles ubesvarte, som for eksempel: Hvordan kunne dette skje? Kunne det vært unngått? Hvem hadde skylden? Hvordan kan vi forhindre at lignende hendelser skjer i fremtiden? Derfor hadde vi allerede en case i tankene da vi skulle bestemme oss for hva vi skulle skrive masteroppgave om.

I denne metoddelen vil vi beskrive forskningsdesignet vi har valgt å benytte for å samle inn den nødvendige dataen, og hvorfor vi har valgt å benytte akkurat denne tilnærmingen. Vi vil også forklare hvilke verktøy vi har brukt for å analysere den innsamlede dokumentasjonen. *”En metode betyr en planmessig fremgangsmåte”* (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2011, s.13). Ut ifra denne boken er beste valg av fremgangsmåte bestemt ut fra *”hva som er målet vårt, hvordan ”verden” ser ut og av hvilke ressurser vi har til disposisjon”* (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2011, s.13).

Vi skal i hovedsak se på de økonomiske aspektene ved virksomheten og lovverket knyttet opp mot dette. Virksomhetsforskning kan defineres som en systematisk undersøkelse som har som mål å gi informasjon som vil veilede ledelsen i sine beslutninger. Det refereres til studier som omhandler fenomener i næringslivet inkludert ikke-profitt og statlige organisasjoner (Blumberg, Cooper, & Schindler, 2011). Ved å forske på slike fenomener kan vi observere effekten som fremkommer fra økonomiske hendelser samt standardisere løsninger på slike problemer.

4.1 Forskningsdesign

Hvilke undersøkelsesdesign man velger er viktig for å forstå hvordan ting henger sammen. Det innebærer en beskrivelse av hvordan man legger opp forskningsprosessen slik at man på best mulig måte kan løse problemstillingen man står ovenfor. Man kan se på et forskningsdesign som en handlingsplan for hvordan man skal gå fra A til B, der A kan være et sett med spørsmål som skal besvares og B er en konklusjon man kommer fram til ut fra spørsmålene som er stilt (Yin, 1989). Det er vanlig å skille mellom tre forskjellige typer forskningsdesign: eksplorativt (utforskende), kausalt (årsak-virkning) og deskriptivt (beskrivende) (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2011 s. 38).

Eksplorative forskningsdesign brukes på områder man vet lite om fra før, der man ønsker å utforske enkelte fenomener nærmere, og man vil som oftest ikke ha noen klar oppfatning av hvordan ting henger sammen siden området man forsker på er ukjent (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2011 s. 39).

I kausalt design undersøkes årsakssammenhenger i et mer kontrollert miljø, der man utfører en form for eksperiment for å se om X fører til Y. Man manipulerer de uavhengige variablene for å se om det har noen innvirkning på de avhengige variablene (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2011 s. 45)

Når man derimot bruker deskriptivt design har man en viss forståelse av problemområdet før man begynner. Formålet med forskningsdesignet er derfor å beskrive situasjonen på best mulig måte (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2011 s. 41). Vi ønsker med vår oppgave å beskrive hvordan ledelsen skal gå fram i situasjoner der det foreligger økonomisk usikkerhet knyttet opp til regnskapsrapporteringen. Vi har i tillegg noen teorier rundt problemet vi skal se på. Vi kan dermed klassifisere vår studie som deskriptiv.

4.2 Metodevalg

Det største skillet innenfor metode er kvalitativ og kvantitativ metode. Kvantitativ metode brukes i hovedsak til studier som har til formål å generalisere sine resultater til større populasjoner. Fokuset innenfor denne metoden er målbarhet og talldata, noe som gjør at kvantitative metoder egner seg godt for breddeundersøkelser, og når man har behov for å samle inn og analysere store mengder data.

Kvalitativ metode har som siktemål å få bedre innsikt og forståelse rundt fenomener uten bruk av talldata. Innenfor denne metoden er andre menneskers opplevelser og erfaringer viktige kilder for forståelse. Dette gjør at kvalitativ metode går dypere inn på et smalt forskningsfelt, noe som gjør det vanskelig å generalisere resultatene fra en kvalitativ forskning.

Forskningsmetoden gjør at forskeren tilegner seg nye kunnskaper om problemet under hele forskningsprosessen, og er dermed en mer fleksibel metode. Kvalitativ metode egner seg godt for forskning der man ønsker å se en helhet eller finne en sammenheng mellom hendelser.

Ofte er det problemstillingen som bestemmer hvilken metode man bruker, men også dokumentasjonen som er innsamlet vil ha en stor betydning. (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2011 s. 79). Vår oppgave kan karakteriseres som en kvalitativ analyse siden forskningen vi

skal foreta oss i liten utstrekning er relatert til tallstørrelser. Kvalitative analyser er spesielt gunstig når man ønsker å kartlegge kompliserte hendelser der man selv ikke direkte kan observere forholdene, men er avhengig av andre personers beretning. Oppgaven vår bygger på en historisk hendelse, noe som betyr at vi er nødt til å basere oss på andre personers beretninger gjennom materialet vi finner i konkursboet.

4.2.1 Casestudier

Da vi skulle velge tema til masteroppgaven visste vi på forhånd at vi ville se nærmere på hendelsesforløpet som førte til konkursen i Billetten AS. Det var derfor veldig naturlig for oss å velge case som forskningsdesign. På denne måten fikk man sett på hele virksomheten og gått nærmere inn på problemene som forelå både i dybden og i bredden.

En casestudie er en forskningsstrategi som fokuserer på å forstå sammenhenger i enkelttilfeller, der vi kan berøre spørsmål som ”hvordan” og ”hvorfor” ting har skjedd. Noen av de mest kjente studiene har både vært beskrivende og forklarende (Yin, 1989). En av casestudiets styrker er muligheten til å bruke forskjellige typer dokumentasjon når man undersøker et fenomen. Eksempel på dette kan være intervjuer, observasjoner, dokumenter og gjenstander.

En negativ side ved casestudier er at de sjeldent kan generaliseres til en større populasjon. Dette skyldes at casestudier ikke er et sett med ”utvalgsenheter”, men heller i mange tilfeller unike hendelser som dokumenteres og analyseres. En case kan inneholde et enkelt case eller multiple caser. Single casestudier gir en mulighet til å utforske hendelser som er unike og spesielle for sitt område, mens multiple casestudier kan gi en mer solid grobunn til teoribygging hvis man finner fellestrekk mellom flere lignende enkelttilfeller.

Oppbygninger rundt en casestudie kombineres ofte av data fra dokumenter, intervjuer og observasjoner. Det kan brukes til å: beskrive en situasjon (beskrivende case), teste en teori (utforskede case) eller skape en teori (forklarende case). For å kunne svare på vår problemstilling må vi kunne beskrive hvordan ledelsen skal gå fram i situasjoner der det foreligger økonomisk usikkerhet i forhold til regnskapstallene. Formålet med denne oppgaven er å se på hvilke retningslinjer som fremkommer fra Regnskapsloven og Aksjeloven når slik usikkerhet oppstår. Dette er i hovedsak en casestudie basert på en enkelt case der vi ønsker å beskrive situasjonene og hendelsesforløpet bak konkursen i Billetten AS. Derfor

karakteriserer vi denne studien som en beskrivende casestudie der vi analyserer deler av virksomheten.

4.2.2 Dybdeintervju

Dybdeintervju brukes som regel i kvalitativ forskning da metoden egner seg godt til å få en dypere forståelse av et problem. Et dybdeintervju kan defineres som ”*et intervju med en person om gangen om et nærmere definert problem*” [10]. Intervjuet foregår som regel uten en fastsatt intervjuguide, dette fordi intervjuobjektet skal få snakke så fritt som mulig om emnet uten påvirkning fra intervjueren. Fordelen med dybdeintervjuer er at intervjuobjektet får muligheten til å reflektere dypere rundt sine egne handlinger, holdninger og følelser. Det vil også være større sjanse for at intervjuobjektet er mer ærlig under et dybdeintervju. Dette fordi det skapes en mer trygg og åpen atmosfære da dybdeintervjuet ikke er like formelt som et strukturert intervju. I tillegg er det færre personer tilstedet under et dybdeintervju. En fordel med dybdeintervju er at forskeren har mulighet til å innhente mye informasjon i løpet av kort tid, noe som gjør det til en effektiv metode. Ulemper kan være at intervjuobjektet ikke snakker oppriktig, noe det vil være vanskelig å gardere seg mot i alle intervjusituasjoner.

Da vi trenger informasjon rundt enkelte hendelser i Billetten AS, vil vi benytte oss av dybdeintervju med personer vi mener er sentrale for selskapets drift. Vi vil komme nærmere tilbake til dette under delkapitlet om datainnsamling.

4.3 Kriterier for god forskning

Siden et forskningsdesign skal representere en logisk teori som fungerer i praksis, kan vi etterprøve kvaliteten basert på fire viktige kriterier. Intern-, ekstern- og begrepsvaliditet, samt reliabilitet.

4.3.1 Validitet

Validitet er betegnelsen på hvor godt vi faktisk undersøker det vi skal undersøke, og om resultatene fra studien vår er gyldige. Validitet er derfor et viktig kriterium i forskning. Innenfor validitet kan vi skille mellom intern-, ekstern- og begrepsvaliditet.

Intern validitet er viktig i datainnsamlingsfasen. Den viser til hvilket grunnlag vi baserer vår teori på. Med andre ord hvor godt samsvar det er mellom det vi observerer og teorien som utvikles (Yin, 1989). I vår oppgave har vi hentet inn data fra forskjellige rapporter utgitt av bostyret i Billetten AS, for eksempel sluttinnberetningen. Vi har også brukt selskapets styreprotokoller, regnskaper og årsberetninger. I tillegg har vi hentet inn informasjon fra

fagbøker og artikler som er relevant for vår studie, og vi har intervjuet sentrale nøkkelpersoner.

Ekstern validitet henviser til studiets generalisering, altså i hvilken grad studiets resultater kan overføres til andre utvalg og situasjoner på et annet tidspunkt (Yin, 1989). Konklusjonene vi kommer fram til i vår oppgave er langt fra sikker generaliserbar eller allmenngyldig i det store bildet. Vi ser i vår oppgave på en enkelt case og det vil derfor være mange variabler som er unike for vårt tilfelle.

Begrepsvaliditet sier noe om «*våre empiriske data virkelig måler de teoretiske begrepene vi hadde til hensikt å måle*» [11]. I vår studie har vi flere kilder vi samler inn data fra, blant annet rapporter fra konkursboet og egne intervjuer. Vi kan ikke være sikre på at informasjonen vi har samlet inn gir oss et riktig bilde av det som egentlig skjedde i Billettenkonkursen, noe som kan svekke oppgavens validitet.

4.3.2 Reliabilitet

Reliabilitet refererer til troverdighet og påliteligheten i undersøkelsene som gjøres. Det er viktig at en studie har høy reliabilitet. Det betyr at dersom noen andre hadde foretatt samme undersøkelser, sett på de samme dokumentene og foretatt de samme intervjuene, ville de kommet fram til samme konklusjon (Yin, 1989).

Det er mange faktorer som kan spille inn på troverdigheten og påliteligheten i en studie, spesielt i en slik situasjon som vi står ovenfor. Vi ser at enkeltpersoners utsagn og forklaring kan ha stor innvirkning på utfallet av resultatet. Snakker ikke respondentene oppriktig vil det ha kritisk innvirkning på oppgaven. Det er mange årsaker til at enkeltpersoner velger å snakke usant eller ikke forteller hele sannheten. Den viktigste årsaken er hvis utfallet av en konklusjon kan få negative konsekvenser for enkeltpersonen.

Andre forhold som virker inn på reliabiliteten kan være unøyaktighet ved innsamling og analysering av data. Det er også fare for at data man henter inn kan være manipulert.

4.4 Intervjudata

Vi ønsket i utgangspunktet å gjennomføre dybdeintervju med Marianne Telle, Gunn Sissel Jaklin, Geir Martin Jensen, og Øyvind Andreassen. Marianne Telle og Gunn Sissel Jaklin har sittet kontinuerlig i styret siden 1. juni 2006. Det kunne derfor vært interessant å snakke med dem da de trolig har mye informasjon om styrets arbeidsmetode i selskapet. Øyvind Andreassen var daglig leder fra 31.12.2005 til 30.06.2006, og er en person vi tror sitter på

mye kunnskap om selskapets daglige drift. Geir Martin Jensen gikk inn i stilling som daglig leder etter Guri Møller, noen måneder før konkursen. Jensen var den som tok seg av opprydningsarbeidet i selskapet, noe vi ser på som en interessant rolle. Dessverre ville ikke Gunn Sissel Jaklin snakke med oss da hun selv forklarte at hun var ferdig med saken, og ikke ønsket å bruke mer tid på Billetten AS. Vi har heller ikke lyktes i å få intervjuet Geir Martin Jensen da han ikke svarer på våre henvendelser. Vi har også i lengre tid prøvd å avtale et intervju med Marianne Telle uten å lykkes, da vi ikke har klart å finne et tidspunkt som passer for alle parter. Telle reiser mye gjennom sin jobb i Bedriftskompetanse og det har derfor vært vanskelig å finne tid til et intervju.

Fra ledelsen i Billetten AS har vi derfor kun fått intervjuet Øyvind Andreassen. I tillegg har vi hatt mye kontakt med bostyrer i konkursboet Dagfinn Strønstad og advokatassistent Jon-Petter Karlsen, som har gitt oss mye opplysninger rundt konkursen. Dagfinn Strønstad har valgt å intervju flere sentrale nøkkelpersoner under granskningen for å få et helhetlig bilde over hendelsesforløpet. Da det er mange involverte parter og dermed mange synspunkter i en slik konkurs, har det vært viktig for bostyrer å intervju flest mulig personer. På bakgrunn av sluttberetningen som er basert på hans intervjuer og datafunn, føler vi at vi får med flere personers synspunkt til tross for at vi ikke har lyktes i å intervju de personene vi ønsket.

Da vi ikke har ønsket å påvirke intervjuobjektet, har vi ikke fulgt noen intervjuguide under intervjuet. I forkant av intervjuet har vi skrevet ned spørsmål vi ønsket mer kunnskap om, men disse har ikke intervjuobjektet fått utlevert. Intervjuet har startet med at intervjuobjektet har fortalt det han ønsket om temaene han fikk utdelt på forhånd. Dersom han ikke kom inn på spørsmålene våre av seg selv, har vi spurt han nærmere om disse underveis. Ved å la intervjuobjektet lede samtalen selv, kan han komme inn på forhold som vi ikke har visst om, eller ansett som viktige, noe som er en fordel for oss. I tillegg mener vi at det vil styrke datainnsamlingen vår at vi ikke påvirker intervjuobjektet i særlig stor grad. Det har også vært viktig for oss å være varsom i intervjuene, da historien om Billetten AS ennå kan være sårbar for noen av de involverte partene.

4.4 Datainnsamling

Vi skiller i hovedsak mellom primær- og sekundærdata. Primærdata er informasjon som er samlet inn av de som lager undersøkelsen. Fordelen med primærdata er dermed at de er

innhentet spesielt til besvarelse av egne forskningsspørsmål. I vårt tilfelle vil svarene fra dybdeintervjuet fungere som vår hovedkilde til primærdata.

Sekundærdata kjennetegnes ved at det er data som er samlet inn av andre, og er ofte hensiktsmessig der det er vanskelig å få hentet inn primærdata. Årsregnskapet til Billetten AS, styreprotokollene, bostyrer rapporten samt sluttinnberetningen vil være våre viktigste sekundærkilder. Det er en stor fordel for oss at disse dataene allerede foreligger da det sparer oss for mye arbeid. Vi har begrenset med tid til å utrede egen forskning da masteroppgaven skal skrives på fem måneder. Denne dataen vil gi oss en bedre innsikt i organisasjonen og hendelsesforløpet.

4.5 Oppgavens begrensinger

Det vil alltid finnes noen begrensninger når det gjennomføres en forskningsoppgave. I vårt tilfelle er tid og ressurser de største begrensningene. Da dette er en masteroppgave, har vi begrenset med ressurser som kan brukes i forskningsprosessen. I tillegg skal oppgaven utføres i en tidsperiode på fem måneder, noe som gjør at vi ikke rekker å se nærmere på alle aspektene rundt problemet som vi ønsker. Det skal også ferdigstilles en granskningsrapport fra bostyrer i juni 2013. Det vil være en begrensning for vår oppgave at vi ikke har kjennskap til viktige opplysninger som eventuelt kan fremkomme i denne rapporten.

En annen viktig begrensning i denne oppgaven vil være at primærdataene våre kommer fra personer som har hatt et nært forhold til Billetten AS. Da mennesker har ulik oppfatning av situasjoner, vil også dette være tilfellet for historien om Billetten AS. Personene som inngår i saken vil kunne ha forskjellige oppfatninger rundt årsaksforholdene, og også rundt de faktiske omstendigheter. Det vil være sjanser for at mange prøver å forsvare sine egne handlinger, og dermed har et fokus på ting de ikke hadde noen innflytelse over. I slike tilfeller vil det helt klart være en styrke å gjennomføre mange intervjuer, noe vi ikke har hatt muligheten til. Dette både på grunn av tidsbegrensninger og fordi mange av de involverte partene ikke ønsket å bli intervjuet. Det er derfor viktig å påpeke at vi har basert oss på synspunktene fra de få personene vi snakket med, og våre vurderinger fremkommer på grunnlag av dette. Vi er likevel fullt klar over at andre personer kan ha andre synspunkter rundt saken. Selv om vi ikke har fått snakket med så mange personer som vi ønsket, føler vi at vi har gitt talsmenn for de viktigste leddene i virksomhetene en mulighet til å uttale seg om saken.

5. Case- Billetten AS

5.1 Forretningsplan

Vi skal starte denne casedelen ved å se på oppstartsfasen til Billetten AS, og dermed kartlegge hvorvidt de fulgte en forretningsplan. Dette gjør vi ved å se på om Billetten AS fulgte de 8 punktene som vi nevnte i kapittel 3.1.

1. Forretningsidé:

Billetten AS hadde en forretningsidé som gikk ut på at de skulle samle billettsalget til byens kulturaktører under ett og samme tak. Dette skulle bidra til at både kulturaktørene og deres kunder kunne nå hverandre lettere. Forretningsidéen ble satt i gang av Kulturhuset i Tromsø som hadde behov for økt bemanning og gunstigere åpningstider for sitt billettsalg. Da Hålogaland Teater, som tidligere lå i Kulturhuset, skulle flytte inn i nytt bygg sør i Tromsø sentrum, ville de også ha behov for et billettsalg med en mer sentral beliggenhet og med bedre åpningstider. Dermed startet de å videreutvikle en idé om et billettsalg for flere aktører fra ett sentralt billettkontor. Aurora Kino, som er nabobygget til Kulturhuset, var et mulig sted for et felles billettsalg. Ledelsen hos Kulturhuset tok derfor kontakt med Øyvind Andreassen i Aurora Kino og ba han lage et forprosjekt med kostnadskalkyler på ideen.

2. Grov prosjektbeskrivelse:

Øyvind Andreassen satt i gang et forprosjekt der han kalkulerte eventuelle kostnader ved et felles billettkontor, og kom frem til at dette ville lønne seg for alle parter. Dermed ble forprosjektet satt ut i livet, og utviklingen av Billetten AS startet.

3. Sterke og svake sider

Da et felles billettkontor for kulturaktørene i Tromsø var et udekket marked, så gründerne på dette som en veldig god forretningsidé. Selskapet ville heller ikke ha noen direkte konkurrenter, noe som ville være positivt for selskapets markedsvekst. Vi kan ikke se at det har blitt vurdert hvorvidt det eksisterte svakheter ved forretningsideen.

4. Markedet og konkurransesituasjonen:

Her mente selskapet at de hadde potensialet til å nå ut til et stort marked da kultur byr på noe for alle. De tre involverte partene var etablert i markedet hver for seg før Billetten AS ble etablert. Dermed hadde de allerede en strategi for hvordan de best kunne nå ut til kundene sine. Vi kan ikke se at det har blitt gjort noen vurderinger om potensielle konkurrenter eller farer for selskapet.

5. Budsjetter og finansiering:

Det ble satt opp budsjetter og kostnadskalkyler i forprosjektet som viste at selskapet ville være lønnsomt. Det var lite investeringsutgifter ved oppstart da selskapet bygde videre på eiernes lisenser til datasystem, disponerte lokaler gratis hos eierne etc. Selskapet startet dermed opp med meget lave utgiftsposter.

6. Regnskapsføring og revisjon

Selskapet hadde kompetente folk i nøkkelposisjoner ved oppstart, og sikret dermed at regnskapsføringen ble tatt hånd om. Øyvind Andreassen som utførte forprosjektet, og som ved oppstart ble ansatt som daglig leder, er utdannet innenfor regnskap.

7. Organisering og ledelse

Selskapet var ganske godt organisert da de tre eierne ble representert ved hver sin representant i styret. Hver styrerepresentant satt dermed med spisskompetanse på de tre eiernes områder. Det satt også en ekstern person i styret som ikke hadde tilknytning til noen av eierne, noe som er med på å sikre uavhengighet og objektivitet. I tillegg hadde de som nevnt Andreassen i rollen som daglig leder.

8. Plan for etablering og oppstart

Vi kan ikke se at det eksisterer noen konkrete oversikter over oppstartsåret bortsett fra regnskapsrapporter og budsjetter. Selskapet hadde visjoner om å bli størst i Nord- Norge på billettsalg, og deretter kapre markedet i hele Norge.

Som vi kan se hadde ledelsen og styret i Billetten AS tenkt gjennom og tatt stilling til flere av punktene i malen for forretningsplanen, selv om de ikke hadde skrevet ned en formell forretningsplan. Noen av punktene rundt risiko virker det som at de ikke har vurdert, noe som kan være uheldig for et selskap i oppstartsfase. Dette kan skyldes at alle de tre eierne hadde vært etablerte selskaper i lang tid før stiftelsen av Billetten AS, noe som gjorde at de kjente markedet og risikoen godt på forhånd.

5.1.1 Selskapets formål:

Billetten AS sitt formål lød ifølge vedtektene som følger:

«Billettformidling til alle typer kulturarrangementer så som kino, teater, konserter, idrettsarrangement, utstillinger samt andre som ønsker slike tjenester. Selskapet skal også drive salg av produkter og tjenester som naturlig faller sammen med dette.»

Et selskaps formål er vedtatt av eierne, og er dermed utgangspunktet styret og den daglige ledelsen skal forholde seg til i arbeidet med selskapet. Selskapet skulle altså fungere som et billettkontor der kunder kunne kjøpe billetter til alle slags kulturelle arrangementer i Tromsø, og senere også i andre byer i Nord-Norge. Dette skulle gjøre det enklere for både kulturarrangørene og kundene deres å nå hverandre.

5.2 Hendelsesforløpet - fra suksess til fiasko

Når det gjelder hendelsesforløpet i Billetten- konkursen er det noen punkter vi ønsker å se nærmere på i denne casedelen. Vi mener likevel at det er greit å starte med en oversikt over hendelsesforløpet for på denne måten å gjøre leseren kjent med saken. I dette kapitlet skal vi derfor nevne kort hva som skjedde fra oppstarten av Billetten AS til selskapet ble erklært konkurs. Utdypingen av det vi anser som viktige hendelser vil følge i de neste kapitlene.

Før vi tar for oss hendelsesforløpet, er det viktig at vi definerer og skiller mellom ordene klienter og kunder. *Klienter* kan i denne oppgaven defineres som de aktørene Billetten AS formidlet billetter fra. Selskapets eiere havner under denne kategorien. *Kunder* definerer vi som de personene selskapet formidlet billetter til, for eksempel kinokunder, teaterkunder etc.

5.2.1 Oppstarten

Billetten AS ble etablert under navnet Tromsø Billettkontor i januar 2005. På grunn av geografiske begrensinger ved navnet, endret selskapet navn til Billetten AS noen måneder etter oppstart. Billetten AS ble dannet av tre aksjonærer som satt på 33,33 % hver av aksjene. Aksjekapitalen var på 250 000 kr fra hver av eierne, altså hadde den en samlet verdi på 750 000 kr. Eierne var Kulturhuset i Tromsø, Hålogaland Teater og Aurora Kino. Øyvind Andreassen ble ansatt i en heltidsstilling som daglig leder ved oppstarten. Han avsluttet dermed sitt arbeidsforhold hos Aurora Kino.

5.2.2 Organiseringen av selskapet

Billetten AS var organisert slik at de ansatte billettselgerne i selskapet skulle bemanne billettlukeene til eierne under deres arrangementer. I billettluken på Aurora Kino skulle det være hovedkontor med lengre åpningstider. Selskapets hovedinntektskilde var billettavgiften de krevde per solgte billett, samt timebetaling for bemanningen av billettlukeene. Selskapet fungerte som et mellomledd mellom klientene og deres kunder, og oppbevarte derfor klientenes billettinntekter på en klientbankkonto.

Billetten AS benyttet datasystemer levert av iTicket, et nasjonalt selskap fra Bodø som utviklet billettsystemer for kinodrift. Det var mange problemer knyttet til systemleverandøren, noe som spilte en stor rolle i selskapets konkurs.

Da håndtering av klientmidler og datasystemet hadde avgjørende roller i historien om Billetten AS, er dette to punkter vi ønsker å ha fokus på senere i casen.

5.2.3 De fire første driftsårene

De fire første driftsårene var kort fortalt preget av at selskapet fikk et godt fotfeste i markedet og vokste. Selskapet gikk likevel med underskudd mesteparten av tiden da de ofte var nødt til å gjennomføre ulike investeringer. Etter to år i drift sluttet Øyvind Andreassen som daglig leder og Guri Møller tok over. Møller satt som leder helt til i mai 2010, mens Andreassen jobbet som regnskapskonsulent for selskapet til sommeren 2008. Selskapet ekspanderte hurtig og åpnet i løpet av driftstiden kontor både i Alta, Kirkenes og Narvik. Etter mange problemer med systemleverandør iTicket, byttet Billetten AS billettsystem til det internasjonale selskapet Newman Online i slutten av 2008. Også denne systemleverandøren skulle vise seg å skape hodebry for selskapet, noe vi ser nærmere på senere i casen.

5.2.4 Selskapet oppdager problemer

Det er i mars 2010 selskapets daglige leder, Guri Møller, får beskjed fra regnskapsfører om at selskapet har et mulig underskudd på 1,5 millioner kroner. Styret, som i januar samme år har fått beskjed om at selskapet er under god økonomisk kontroll, blir informert i mai 2010 om at selskapet muligens har tapt hele egenkapitalen. Dette kommer som lyn fra klar himmel på styret, og de stiller spørsmål om underrapportering fra daglig leder. Det viser seg at selskapet i over ett år har basert regnskapsføringen på feilrapporter fra billettsystemet, noe som betyr at

regnskap for 2009 ikke var korrekt. Ved nærmere ettersyn blir det avslørt at selskapet kan mangle nærmere 3,6 millioner kroner.

Møller fratrer sin stilling som daglig leder i mai 2010, og kinosjef Geir Martin Jensen overtar stillingen. Jensen legger i juni frem en rapport til styret som viser at Billetten AS er insolvent og har tapt egenkapitalen for lenge siden. De skylder nærmere 4,9 millioner kroner. Styret anmoder eierne om å skyte inn mer egenkapital, noe de ikke får gjennomslag for. Selskapet begjæres dermed konkurs 10.juli 2010, bare 5,5 år etter oppstart. Resultatet av konkursen er at 22 ansatte mister jobbene sine samt at kreditorer har utestående krav på nærmere 5 millioner kroner.

I ettertid har det blitt foretatt granskinger av konkursen for å finne ut hva som egentlig gikk galt. Rapportene vi har mottatt fra konkursboet fastslår at det ikke ligger noen økonomisk kriminelle handlinger bak konkursen. «*Vi har ingen grunn til å tro at verken styret eller daglig leder handlet etter egen vinning*» heter det i granskingsrapporten. Spørsmålet man derfor sitter igjen med i ettertid er hva som egentlig gikk galt. Dette er noe vi håper å finne ut av i vår casedel.

5.3 Årsregnskapet

I dette kapitlet skal vi starte med å se på noen sentrale regnskapsposter i Billetten AS. Vi anser inntektene og driftskostnadene som de to viktigste postene, og vil derfor starte med å gi en innføring i utfordringer selskapet hadde på disse to punktene.

5.3.1 Inntekts- og kostnadsføringen

Inntektsføringen

Billetten AS fungerte som et mellomledd mellom klientene og deres kunder. I henhold til NRS (V) - regnskapsføring av inntekt, punkt 2.3 [12], skal et selskap som fungerer som mellomledd kun resultatføre sin egen provisjon. «*Det følger av kravet til opptjening at inntekt mottatt på tredjemanns vegne ikke skal resultatføres.*» Dette fordi den formidlede inntekten ikke er opptjent av foretaket, og dermed ikke tilhører selskapet. Selskapet var derfor forpliktet til å foreta en *nettoføring* av sine provisjonsinntekter i resultatregnskapet. Det er dermed lovpålagt at selskapet skal oppi bruttobeløpet av inntektene i noter [13].

Billetten AS gjorde nettoføringer på inntektene. De inntektsførte sine tjenester, altså provisjonsinntektene, i takt med utførelsen. Vi kan imidlertid ikke se at det gjøres en

bruttorapportering av inntektene i regnskapets noter, dermed fulgte ikke selskapet det lovpålagte opplysningskravet.

Det største problemet for selskapet når det gjelder inntektsføringen, var fordelingen av klientenes inntekter. Fordelingen ble utført av daglig leder som måtte ta for seg hver enkelt transaksjon i datasystemet og transportere disse inn i Excel, for så å foreta en manuell beregning over hvor mye inntekter hver klient skulle ha. Gjennom denne operasjonen skulle det også beregnes hvor mye av de totale midlene på klientbankkontoen som tilhørte Billetten AS som provisjonsinntekter. Det kan virke som at denne fordelingen har gått greit de første driftsårene til selskapet, men at det fra 2008 og frem til konkurstidspunktet ble meget problematisk. I rapporter fra PwC og borevisor (som omhandler årene 2008-2010) fremkommer det at Billetten AS ikke hadde noen dokumenterte avstemminger mellom klientbankkonto og klientansvar. De kunne heller ikke finne noen dokumenterte avregninger over selskapets provisjonsinntekter. Det er derfor stor tvil om Billetten AS hadde noen kontroll over hvor mye klientansvar de hadde, og hvor mye inntekter som egentlig tilhørte dem. Da det er gjort flere akonto- overføringer mellom klientbankkonto og driftskonto, kan det tyde på at selskapet ikke hadde noen kontroll. Selskapet brukte midler som ikke var deres, og brøt dermed avtalene de hadde med sine klienter.

Det fremkommer også av rapporten fra PwC at Billetten AS hadde inntektsført kredittsalg som egne inntekter. Da selskapet fungerte som et mellomledd, skulle kun provisjonen av kredittsalget bli bokført som inntekter. De bokførte inntektene har dermed vært høyere enn de reelle inntektene.

Vi antar at disse forholdene har noe av skylden for at selskapets regnskaper var feil de siste årene av selskapets levetid.

Kostnadsføringen

Selskapets kostnadsføring virker å ha blitt greit gjennomført. Det vi anser som hovedproblemet på dette området, er at selskapet fikk mange uforutsette kostnader i løpet av driftsårene. Dette var kostnader som oppsto i forbindelse med problemer på datasystemet, og som dermed var vanskelige å budsjettere på forhånd. Et selskaps som er i etableringsfasen vil også naturlig nok oppleve at kostnadene er høye de første driftsårene. I Billetten AS sitt første driftsår var kostnadene ganske lave da selskapet kun hadde kostnader i tilknytning til lønn og teknisk utstyr. Det er fra andre driftsår og utover at kostnadene øker, og særlig i takt med problemene med datasystemet. Utfordringen for selskapet har derfor vært å estimere hvor

mye det kostet dem å selge en billett, og dermed hvor høy billettavgiften måtte settes for å oppnå fortjeneste.

5.3.2 Resultatregnskapene for Billetten AS fra 2005-2008

Vi skal nå vise en totaloversikt over resultatregnskapene til Billetten AS i slik de foreligger i de offisielle regnskapene. Det foreligger bare offisielle regnskaper til og med 2008. regnskapet for 2009 ble ikke vedtatt.

Resultatregnskap for Billetten AS i årene 2005-2008				
	2005	2006	2007	2008
Driftsinntekter				
Salgsinntekt	2 942 764	3 822 128	5 222 314	6 616 697
Annen driftsinntekt	0	0	0	222 780
<i>Sum driftsinntekter</i>	<i>2 942 764</i>	<i>3 822 128</i>	<i>5 222 314</i>	<i>6 839 477</i>
Driftskostnader				
Varekostnad	549 748	621 419	766 475	858 056
Lønnskostnad	1 847 281	2 500 862	3 653 153	4 015 885
Avskrivning	107 000	180 328	203 284	196 904
Nedskrivning	0	0	0	74 864
Annen driftskostnad	412 109	669 700	919 579	1 213 939
<i>Sum driftskostnader</i>	<i>2 916 138</i>	<i>3 972 309</i>	<i>5 542 491</i>	<i>6 359 648</i>
Driftsresultat	26 626	-150 181	-320 177	479 829
Finansinntekt/kostnad				
Renteinntekter	44	149	0	0
Rentekostnader	0	151	0	0
Annen finansinntekt	0	50	5 596	141 624
Annen finanskostnad	0	1 593	3 413	2 102
<i>Netto finansposter</i>	<i>44</i>	<i>-1 545</i>	<i>2 183</i>	<i>139 522</i>
Res.før skatt	26 670	-151 726	-317 994	619 351
Skattekostnad	9 515	-42 483	-87 900	173 418
Årsresultat	17 155	-109 243	-230 094	445 933

Tabell 1: Resultatregnskapet for Billetten AS fra 2005-2008

Vi vil nå se nærmere på noen av de ovennevnte postene.

Inntektene:

Billetten AS sine inntekter har økt jevnt for hvert driftsår. Dette skyldes nok i hovedsak at selskapet har fått flere store klienter i løpet av perioden. Inntektene vil naturligvis svinge med populariteten til de ulike arrangementene, men alt i alt vil dårlige og gode perioder oppveies av hverandre. Det er viktig å få med at regnskapsåret 2005 gikk fra 18.02 til 31.12 da selskapet startet opp først i midten av februar.

Driftskostnadene:

Da Billetten AS ble etablert i 2005 var det svært lave kostnader forbundet med etableringen. De neste årene øker driftskostnadene mer og mer. Dette skyldes først og fremst problemene med billettsystemet som bidro til at selskapet fikk store konsulentutgifter. I tillegg byttet ledelsen lokale to ganger i løpet av selskapets levetid, noe som ga merkostnader. Vi kan også se at kostnadene økte i 2007 da selskapet åpnet kontor i Alta, og i 2008 da investeringen av nytt billettsystem ble gjort.

Lønnskostnadene:

Selskapet har ekspandert og dermed fått flere klienter opp gjennom årene, noe som har ført til høyere lønnskostnader gjennom økt billettsalg og høyere timeforbruk av billettselgerne. Vi kan se at lønnskostnadene øker betraktelig i 2008 da selskapet ansetter to nye heltidsstillinger. Selskapet har også hatt økte lønnskostnader som følge av problemene med billettsystemet.

Årsresultatet:

Selskapet gikk med et lite overskudd i 2005, noe som skyldes at selskapet hadde få kostnader ved oppstart. I 2006 og 2007 kan vi se at selskapet gikk med underskudd, noe som skyldes høye driftskostnader. Styret forklarer i årsberetningen at underskuddene skyldes investeringer i nytt teknisk utstyr, åpningen av kontor i Alta, konsulenttjenester for regnskap og IT, samt etterbetaling av lønn. Fra 2007 til 2008 går selskapet fra et underskudd på 230 094 kr til et overskudd på 445 933 kr. I styrets årsberetning for 2008 forklares overskuddet med at selskapet fikk økt fokus på inntekter og kostnader i denne perioden. Det har vist seg i ettertid at regnskapet for 2008 må ha vært feil, og at selskapet antakeligvis gikk med underskudd også dette året. Sannsynligvis skal selskapets inntekter for 2008 være betydelig lavere enn først antatt. Borevisor sier følgende: «*Hvis vi korrigerer bokført omsetning til beregnet omsetning, ser vi at regnskapet for 2008 ville ha vist underskudd med ca. 600 000 kr.*» Ifølge borevisor har selskapet gjort feil i periodiseringen av inntekter og i tillegg ført kredittsalg som egne inntekter. Dette har skapt en bokført salgsinntekt som er høyere enn det den reelle inntekten var for 2008. I rapporten til borevisor gjøres det i tillegg en beregning av resultatene for 2009 og 2010. Det fremkommer at selskapet gikk med et underskudd på 2 787 014 kr i 2009, mens resultatet for 2010 var et underskudd på 843 001 kr. Selskapet har altså drevet med underskudd alle driftsårene bortsett fra 2005.

Vi kan se i styreprotokollene for første kvartal av 2008 at styret ble presentert for et svakt resultat i kvartalsrapporten. Til tross for at det ble igangsatt tiltak for å bedre resultatet, er det betenkelig at verken styret eller daglig leder finner det usannsynlig at selskapet skulle gå med et så stort overskudd i perioden fra 2007 til 2008. Dersom det hadde blitt gjort undersøkelser for å kontrollere om resultatet virkelig stemte, kunne det ha blitt oppdaget på et tidlig tidspunkt at selskapet var i ferd med å tape hele egenkapitalen.

I årsberetningene uttaler styret at de synes selskapets likviditet er tilfredsstillende til tross for underskuddene i 2006 og 2007. Tilgangen på midler, selv om det var uberettiget, ga selskapet en god likviditet. Dette kan ha bidratt til at man ikke oppdaget det dårlige driftsresultatet. Underskudd på driften vil man vanligvis oppdage på likviditeten selv om selskapet feilaktig viser et overskudd.

Vi vil også se nærmere på noen av balansepostene. Selskapets balanse så ut som følgende:

Balanse for Billetten AS 2005-2008	2005	2006	2007	2008
Anleggsmidler				
Immaterielle eiendeler	0	87 974	238 240	112 763
Varige driftsmidler	745 885	594 444	478 839	249 517
Finansielle anleggsm.	0	0	0	26 760
<i>Sum anleggsmidler</i>	<i>745 885</i>	<i>682 418</i>	<i>717 079</i>	<i>389 040</i>
Omløpsmidler				
Kundefordringer	1 305 658	1 473 294	2 565 650	4 063 356
Andre fordringer	0	1 341	6 642	99 254
Bankinnskudd/kontanter	156 481	558 669	849 361	535 266
<i>Sum omløpsmidler</i>	<i>1 462 139</i>	<i>2 033 304</i>	<i>3 421 653</i>	<i>4 697 876</i>
Sum eiendeler	2 208 024	2 715 722	4 138 732	5 086 916
Egenkapital				
Selskapskapital	750 000	750 000	750 000	750 000
Opptjent egenkapital	17 155	-92 088	-322 182	123 751
<i>Sum egenkapital</i>	<i>767 155</i>	<i>657 912</i>	<i>427 818</i>	<i>873 751</i>
Gjeld				
Langsiktig gjeld				
Avsetning for forpliktelser	9 515	16 000	12 000	8 000
<i>Sum langsiktig gjeld</i>	<i>9 515</i>	<i>16 000</i>	<i>12 000</i>	<i>8 000</i>
Kortsiktig gjeld				
Leverandørgjeld	343 471	143 764	30 522	131 927
Skyldig offentlige avg. + betalbar skatt	314 162	212 675	382 237	655 795
Annen kortsiktig gjeld	773 720	886 797	1 853 079	3 417 443
Uoppgjort billettomsættning	0	798 574	1 433 076	0
<i>Sum kortsiktig gjeld</i>	<i>1 431 353</i>	<i>2 041 810</i>	<i>3 698 914</i>	<i>4 205 165</i>
Sum egenkap. og gjeld	2 208 023	2 715 722	4 138 732	5 086 916

Tabell 2: Balansen til Billetten AS fra 2005-2008

Postene vi vil se nærmere på er bankinnskuddene og klientmidlene. Klientmidlene går inn under kortsiktig gjeld og posten uoppgjort billettomsætning. I 2005 er det ikke oppgitt i notene til regnskapet om hvor stor del av den kortsiktige gjelden som er uoppgjort billettomsætning. Vi mangler i tillegg notene for 2008, noe som gjør at vi heller ikke her kan si noe om den uoppgjorte billettomsætningen.

Bankinnskudd:

Som vi kan se av tabellen ovenfor, øker beløpet på kontoen for bankinnskudd de tre første driftsårene. Dette skyldes i hovedsak at bundne bankinnskudd på skattetrekkkontoen inngår i denne kontoen. Skattetrekkinnskuddene øker til henholdsvis 204 015 kr i 2006 og til 412 263 kr i 2007. Da vi mangler notene til regnskapet i 2008, kan vi ikke si noe om hvorfor bankinnskuddet reduseres dette året. Da selskapet angivelig kun har en konto for bankinnskudd, kan vi tydelig se at beløpet som står inne på denne kontoen ikke dekker selskapets klientansvar.

Annen kortsiktig gjeld:

Posten annen kortsiktig gjeld øker hvert år, men gjør et solid hopp fra 2006 til 2007. Dette skyldes en kraftig økning på uoppgjort billettomsætning, som går fra et beløp på 798 574 kr i 2006 til 1 433 076 kr i 2007. I tillegg øker solgte, ikke innløste elektroniske gavekort med et beløp på 48 940 kr i 2006 til 804 785 kr i 2007. Her ser vi tydelig at selskapet får et økt salg på gavekort. Vi kan videre se at den kortsiktige gjelden øker fra 2007 til 2008, men da vi ikke har notene til regnskapet for 2008, kan vi ikke si noe sikkert om hvor mye uoppgjort billettomsætning eventuelt øker. Vi antar likevel at selskapet har hatt økning i denne posten da de på konkurstidspunktet var skyldig flere millioner til klientene sine.

Ut i fra tallene vi har presentert ovenfor, synes vi det er merkelig at det ikke ble stilt spørsmål ved den store økningen av uoppgjort billettinntekt i 2007. Her skjer det jo nesten en fordobling fra forrige år, noe som bør være en tankevekker for både daglig leder og styret. Hva økningen skyldes er usikkert. Enten hadde selskapet en veldig høy omsætning i 2007, eventuelt kan årsaken være at selskapet ikke overførte penger til klientene. Dersom økningen skyldes at pengene ikke ble overført til klientene, er det merkelig at eierne ikke har etterlyst de manglede inntektene sine. Det burde også vært stilt spørsmål om hvor pengene ble av. Som det tydelig fremgår på kontoen for bankinnskudd, har ikke selskapet nok penger innestående til å dekke sitt klientansvar. Dette burde vært alarmerende for både styret og daglig leder.

5.4 Risikoanalyse av selskapet

Ut fra de undersøkelser og intervjuer vi har gjennomført kan vi ikke se at det ble foretatt noen risikoanalyse ved oppstarten av Billetten AS eller gjennom selskapets livsløp. Ideen bak oppstarten av selskapet var god. Billetten AS skulle fungere som en felles sentral for billettsalg for Hålogaland teater, Aurora kino og Kulturhuset. Hålogaland teater og Aurora kino stilte sine egne lokaler til disposisjon slik at det ikke ville forekomme noen leiekostnad. Kapitalbehovet var relativt lite siden eierne skjøt inn aksjekapital på 750 000 kr (250 000 kr hver). Billettsystemet iTicket ble valgt siden de ikke kunne finne noe alternativ på markedet som kunne tilfredsstille deres behov bedre. Ved å fortsette å bruke iTicket, videreførte de lisensene som Aurora kinoen allerede hadde til Billetten AS, noe som førte til en kostnadsfri overgang. De kostnadene som ville bli størst var investering i nytt datautstyr og personalkostnadene. Datautstyret ble kjøpt igjennom Data Bistand AS der daglig leder for Billetten AS, Øyvind Andreassen eide 50 %. Forutsetninger for kjøpet var at de ikke kunne finne billigere alternativer andre steder. Prisen de måtte betale var innkjøpspris + frakt og 10-20% påslag for å dekke garantikostnader. Revisor godkjente dette kjøpet.

Øyvind Andreassen og tre representanter fra Kulturhuset analyserte forholdene rundt oppstarten av Billetten AS i ca. et år, og gjennomførte en kostnadsanalyse. Alt lå til rette for at Billetten AS ville bli en lønnsom virksomhet.

I følge Øyvind Andreassen ble det ikke utredet noen form for formell internkontroll ved oppstart av selskapet, eller på et senere tidspunkt mens han jobbet der. Vi har derfor gjennomført en ”grov” risikovurdering ut ifra de opplysninger vi har hatt tilgjengelig. Vi har brukt komponentene i ”Helhetlig risikostyring” som rammeverk der vi ser på risikoen og problemområdene som Billetten AS hadde fra oppstart og fram mot konkursen. Dette gjør vi på grunn av at utfallet Billetten AS fikk, etter vår mening skyldes svikt i flere ledd i risikostyringen. Problemene kom fortløpende etter hverandre, og dessverre klarte ikke selskapet å se eller registrere hva som hendte før det var for sent. Derfor må man se alle hendelsene og problemene i sammenheng for å forstå hvordan det kunne gå så galt.

5.4.1 Internt miljø

Den første komponenten vi skal se nærmere på er det interne miljøet i bedriften. Vi kan ikke se at det har vært noen konflikter mellom personell eller ledelsen i den utstrekning at det ville påvirket driften og miljøet i selskapet. Det er veldig vanskelig å finne dokumentasjon som

omhandler miljøet internt i bedriften, og da spesielt dokumentasjon som omhandler de ansattes holdning til risiko. Da Øyvind Andreassen var daglig leder hadde han kontoret sitt ved siden av billettluken, noe som gjorde han lett tilgjengelig for de ansatte. De kunne komme direkte til han hvis det var problemer eller spørsmål de trengte svar på. Arbeidsmiljøet beskrives i årsberetningen for 2005 som tilfredsstillende ”...selskapet har en stabil arbeidskraft med lite sykefravær”. I årsberetningen for 2008 står det at ”det sosiale arbeidsmiljøet er tilfredsstillende, og arbeidskraften er stabil”. Bedriften hadde fokus på likestilling, og blant selskapets ansatte var det nesten lik fordeling mellom kjønn. De fleste ansatte i Billetten AS var deltidsansatte studenter, derfor var det naturlig at det ble en del utskifting av personalet. De fleste hadde likevel flere års ansiennitet i selskapet. De ansatte hadde etter vår mening god opplæring i billettsystemene, og vi kan ikke se at det har vært noen stor risiko tilknyttet deres kompetanse på dette området.

Vi vet fra intervjuer og styrereferat at det ble gjennomført grundig forarbeid i forkant av oppstart. Styret og daglig leder hadde god kjennskap rundt forholdene som omhandlet Billetten AS, og hva som kunne komme til å bli problemer i framtiden, som for eksempel billettsystemet iTicket. Inntrykket vi har av styret, er at de satt på god kunnskap og kompetanse rundt driften av et selskap som Billetten AS. Eierne var representert gjennom hvert sitt styremedlem. Aurora kino var representert gjennom styremedlem Gunn Sissel Jaklin, som i tillegg satt i styret til Aurora Kino. Marianne Telle representerte Kulturhuset og hadde lang erfaring fra sin jobb i Bedriftskompetanse. Inger Sissel Bendiksen og Nina Hjort (som senere overtok for Bendiksen) representerte Hålogaland teater. Nina Hjort er i tillegg styreleder i Hålogaland teater. De andre styremedlemmene som ikke hadde noen tilknytting til eierne var Tor Læg Reid, Kåre Sørensen og Kolbjørn Engseth. Tor Læg Reid (styremedlem fra 2007-2010) har vært toppsjef i flere selskaper som for eksempel Hurtigruten og Sparebank 1 Gruppen. Kåre Sørensen (som satt i styret de 6 første månedene av oppstarten) har erfaring fra sin stilling som kultur- og idrettssjef i Tromsø kommune, og Kolbjørn Engseth (styremedlem fra 2009) er administrerende direktør i Jupiter System Partner As og leder DnD Troms.

Daglig leders kompetanse skal vi utdype nærmere under komponenten ”identifisering av hendelser”.

5.4.2 Etablering av målsetninger

Da ideen bak Billetten AS først ble diskutert var hovedformålet i følge Øyvind Andreassen å etablere en felles virksomhet for salg av billetter til Hålogaland teater, Aurora kino og

Kulturhuset. Da Billetten AS formelt ble etablert, valgte selskapet å selge billetter for flere kultur- og idrettsarrangement, og det ble formulert et skriftlig formål for virksomheten. Det ble også formulert en forretningsidé:

”Levere billetter til alle typer kulturarrangement, uten geografiske begrensninger. Være totalleverandør for kulturaktører og publikum.”

Vi anser formålet og forretningsideen som hovedmålene til virksomheten. Det tøffeste målet var etter vår mening forretningsideen siden de ikke hadde satt noen geografiske begrensning og allerede hadde konkurranse fra etablerte aktører i markedet, som Billettservice AS og Billettluka.no. Vi kan ikke finne noen dokumentasjon på hvordan de hadde tenkt å nå disse målene eller om de hadde noen konkurransefortrinn (bortsett fra lokal lokalisering).

5.4.3 Identifisering av hendelser

Slik vi ser det var det i hovedsak fire store problemområder som Billetten AS slet med. Disse områdene var:

1. Datasystemet
2. Klientmidler
3. Kompetanse hos nøkkelpersonell
4. Gavekort og kredittsalg

Datasystemet

Da Billetten AS ble startet i 2005 brukte de iTicket som systemleverandør. Dette var et system som Tromsø Kino (nå Aurora Kino) hadde benyttet seg av i mange år. Systemet var dermed gammelt og noe utdatert. Likevel valgte Billetten AS å benytte seg av systemet i billettsalgene for sine klienter. Da iTicket i utgangspunktet var et system tilpasset salg av kinobilletter, oppsto det fort problemer med å gjennomføre salg for de andre klientene i selskapet, som for eksempel Hålogaland Teater, TIL og Kulturhuset. Opp gjennom årene ble det store problemer med å levere tilfredsstillende rapporter over salget til de ulike instansene. Dette var noe som bekymret styret, og saken om nytt billettsystem ble derfor drøftet på flere styremøter de første årene av selskapets levetid. Selskapet hadde ingen direkte oversikt over hvor mye opptjente salgssinntekter hver klient skulle ha. Det ble derfor en tidskrevende og komplisert prosess å fordele alle salgstransaksjonene fra billettsalget til klientene. I 2008 så selskapet seg lei av problemene med iTicket, og byttet systemleverandør. Valget falt på et

system fra Newman Online Ltd, som ble innført i selskapet i desember 2008. Systemet til Newman innfridde ikke til forventningene. Igjen viste det seg at selskapet hadde investert i et system som var tilpasset kinodrift fremfor andre kulturarrangementer. Systemet klarte heller ikke å levere tilfredsstillende rapporter over billettsalg og salgsinntekter. Dette må antas å være hovedårsaken til at regnskapet ble feil for 2008.

Ut fra styreprotokollene kan det se ut som at styret ikke ble informert tidlig nok om hvor omfattende rapporteringsproblemer fra det nye datasystemet var. Styret er i flere møter blitt beroliget med at daglig leder har kontroll på systemet og at en arbeidsgruppe kontinuerlig jobbet med forbedringer. Hadde styret fått informasjon om at det ikke fantes en god nok oversikt over inntjeningene, kunne de kanskje ha tatt tak i problemet på et mye tidligere tidspunkt. Dermed kunne selskapet ha unngått for store feil i regnskapsrapporteringen.

Klientmidler

Da Billetten AS fungerte som et mellomledd mellom sine klienter og kundene deres, gikk det en stor pengestrøm gjennom selskapet. Pengestrømmen skulle fordeles mellom de ulike klientene. Da rapport for denne fordelingen ikke kunne kjøres ut fra billettsystemet, måtte daglig leder foreta beregninger manuelt. I avtalene som ble gjort med klientene til Billetten AS var det bestemmelser om at alle netto billettinntekter etter fradrag for provisjon skulle settes inn på en klientbankkonto hos Billetten AS. Kulturhuset skulle for eksempel ha oppgjør senest to uker etter arrangementene, mens Aurora Kino fikk oppgjør en gang i måneden. Av klientmidlene tilhørte en viss prosent Billetten AS gjennom billettavgifter. Selskapet hadde derfor en avtale med klientene om at de kunne benytte midler på klientbankkontoen opp til det beløpet de hadde utestående hos klientene. Dette var en praksis som ble benyttet gjennom hele levetiden til selskapet. I noen av kontraktene klientene hadde med Billetten AS var det særskilt bestemt at ”*..klientmidlene ikke kan benyttes til andre formål uten skriftlig tillatelse*”. Denne delen av avtalen ble ikke overholdt fra Billetten AS sin side. I sluttberetningen til Nord Troms Tingrett opplyser borevisor at: ”*det løpende i 2009 og 2010 er overført akontobeløp til driftskonto, og at det er mindre klientmidler enn klientansvar som påhviler Billetten AS. Det er overført midler til driften, utover faktisk opptjent provisjon*”. Dette har blitt bekreftet av ledelsen og ble visstnok gjort på grunn av et likviditetsbehov som Billetten AS hadde. Ved konkursåpningen hadde klientene et utestående krav på 8,4 mill., men selskapet hadde kun 4,1 mill. som ble ansett å være klientmidler. Dette viser tydelig at Billetten AS hadde brukt av penger de ikke eide. Det var også i perioden 2008-2009 selskapet gjennomførte de største investeringene.

Øyvind Andreassen har fortalt oss at han hver dag måtte gå igjennom salgsinntektene fra billettsystemet og fordele dem til rett klient. Det betydde at han måtte gå igjennom hver enkelt salgstransaksjon, og overføre riktig beløp til riktig klient. Med tillatelse fra iTicket fikk de lov til å generere egne rapporter ved hjelp av Excel. Selve fordelingen av klientmidlene var en komplisert prosess som krevde både mye tid og kompetanse. Det er på bakgrunn av dette at klientansvaret har hatt en avgjørende rolle i konkursen til selskapet. Andreassen har regnskapsutdannelse og bør vite hva han snakker om når han beskriver dette som en problematisk oppgave. Vi vet at Guri Møller, som overtok stillingen som daglig leder etter Andreassen, ikke hadde samme regnskapskompetanse som Andreassen. Vi kan dermed se for oss at fordelingen av klientmidler har vært enda mer problematisk for henne. Det er også i årene etter at hun tar over driften, at selskapet mister kontrollen over inntjeningen og utgiftene. Vi kan på bakgrunn av de ulovlige overføringene mellom klient- og driftskonto fastslå at selskapet hadde for dårlige rutiner og kontroll over klientbankkontoen. Styret burde absolutt holdt et bedre oppsyn med utviklingen på denne kontoen da eventuelle feilføringer ville påvirke eierne direkte.

Nøkkelpersonell og kompetanse

I oppstartsfasen til Billetten AS var det Øyvind Andreassen som fungerte som daglig leder. I tillegg til at Andreassen har regnskapsutdannelse, hadde han vært regnskapskonsulent for kinoen i flere år, noe som gjorde at han var godt kjent med en slik type drift. Andreassen tok seg dermed av både det regnskapsmessige og ledelsesarbeidet i selskapets to første driftsår. Etter at Guri Møller overtok stillingen sommeren 2006, fortsatte Andreassen som regnskapskonsulent for selskapet. Denne stillingen hadde han frem til sommeren 2008 da han bestemte seg for å slutte. Han har uttalt at en av årsakene til at han valgte å si fra seg jobben, var at han ikke lenger følte at han hadde tilstrekkelig kompetanse på selskapets økonomiske områder. Han har fortalt at fordelingen av klientmidlene var problematisk, og situasjonen forverret seg da selskapet innførte salg av gavekort.

Da Andreassen sluttet i sin stilling som regnskapskonsulent, gikk det et år før en ansatt fra Aurora Kino tok over jobben. Vedkommende førte altså regnskapet både for Billetten AS og eieren Aurora Kino. Det fremkommer av papirene hos konkursboet at regnskapsføreren gjorde det hun skulle i forhold til bokføringen, men at hun ikke hadde noen konsulentrolle i selskapet slik Andreassen hadde. Dermed hadde selskapet mistet en sentral nøkkelperson på regnskapsområdet uten å finne en tilfredsstillende erstatning. Vi har ikke fått opplyst hvem som har foretatt regnskapsføringen etter at Andreassen sluttet, og vi antar derfor at Guri

Møller overtok denne jobben.

Guri Møller kom altså inn som ny daglig leder sommeren 2006. Møller hadde bakgrunn fra markedsføring, og ble ansett som et viktig bidrag i selskapets fremtidige planer om ekspansjon. Det som ble et problem for selskapet, var at Møller ikke satt med noen regnskapskompetanse. Dette ble løst de første årene da Andreassen jobbet som regnskapskonsulent, men da Andreassen sluttet kan det virke som at styret ikke har hatt noen plan for hvordan de skulle sikre god nok kompetanse på regnskapsområdet. Alt ansvar utover selve bokføringen, ble lagt på Møller, der i blant fordelingen av klientmidler. Til tross for at Møller fikk opplæring i dette, er det mulig at fordelingen ble for komplisert for en person uten regnskapskompetanse. Dette var også noe Møller selv tok opp med styret gjennom et brev. I brevet beskriver hun hvordan hun mangler kompetanse på regnskapsføringen, og sier at hun ble ansatt på bakgrunn av andre kvalifikasjoner. Brevet blir sendt til styret i 2009, noe som betyr at Møller har styrt selskapet uten regnskapsmessig kontroll i rundt to år.

Vi kan dermed si at Billetten AS hadde problemer med å sikre seg riktig kompetanse i ledelsen. Det kan også nevnes at selskapet kun hadde en ansatt i IT- avdelingen. For et selskap som er avhengige av at datasystemene fungerer for å utføre jobben, er det veldig risikofylt å lene seg på kun ett menneske. Vi kan nesten si at selskapet hadde flaks med at ingen av de to nøkkelpersonene ble sykemeldt eller forsvant ut av selskapet på et tidligere tidspunkt.

Gavekort og kredittsalg

Da Billetten AS først startet opp hadde de ingen salg av gavekort, kun salg av kinosonekort for Aurora kino. Kinosonekortet fungerte som et rabattkort der kunden fikk 10 kr i avslag på billettprisen på kinobilletter. Da gavekortsalg ble innført, gjaldt det i første omgang kun for Aurora kino, og etter hvert ble Hålogaland teater også inkludert. Gavekortene var på faste beløp og ble oppbevart som et verdipapir i safen i billettluken på Aurora kino. I denne forbindelse ble det gitt mye tillit til billettselgerne som fritt kunne hente gavekort uten at dette ble kontrollert. Å oppbevare verdipapirer på denne måten uten at minimum to personer kvitterer ved uttak er risikofylt. Ved oppgjøret ble gavekortene i safen telt opp og avstemt mot kassaoppgjøret. Fra vårt intervju med Øyvind Andreassen vet vi at innføringen av gavekort kompliserte forholdene rundt regnskapet ytterligere. Selv om gavekortsalg ikke var særlig stort de første årene, mener Øyvind Andreassen at selskapet ikke var tilstrekkelig forberedt på håndteringen av dette salget. Etter noen år i drift ble også Kulturkortet innført, et elektronisk gavekort. Kulturkortet ble veldig populært, og salget utgjorde en ganske stor pengesum etter

hvert. For et lite selskap som Billetten AS var dette betydelige inntekter, noe som betyr at rutinene rundt gavekortsalget burde vært mye strengere. Dette påpekes også av revisor i et brev til styret.

Når det gjelder kredittsalget til Billetten AS slet selskapet med å få på plass gode rutiner også her. Kredittsalgene ble gjennomført i billettluke av billettselgerne, det var dermed ingen form for kontroll på hvilke kunder som fikk kjøpe på kreditt. Kredittsalgene ble registrert fortløpende i billettsystemet, og sjansen for at det ble gjort feilregistreringer var derfor stor. Da kredittsalgene bare økte med årene, var det store beløp som ble omsatt her også. Det var dermed ganske risikofyllt at selskapet ikke utarbeidet tilfredsstillende rutiner rundt dette.

5.4.4 Risikovurdering

Iboende risiko og kontrollrisiko:

Når vi ser tilbake på de problemområdene Billetten AS hadde, og da kanskje spesielt på problemene rundt billettsystemet iTicket, anser vi det som høyst sannsynlig at det kunne forekomme vesentlige feil og mangler. Når slike store problemområder eksisterer vil et selskap automatisk ha høy iboende risiko.

Vårt inntrykk ut fra den informasjonen vi har hatt tilgjengelig er at enkeltpersoner har hatt mye tillit når det kommer til kassaoppgjørene og avstemningsrutinene. Menneskelige feil vil alltid kunne oppstå. Det er derfor viktig å ha kontroller som fanger opp disse. Det vil være veldig uheldig for virksomheten å stole blindt på enkeltpersoner. For eksempel er enesignaturretten daglig leder og styreleder hadde på bankkontoene ikke optimal for å opprettholde en tilfredsstillende internkontroll. Det kan være fare for at daglig leder misbruker sin stilling i selskapet uten at dette blir oppdaget. Det burde vært innført dobbel signatur på opptelling av safe, og transaksjoner av beløp over en viss størrelse fra bankkontoer.

Det er vanskelig å si noe om kontrollrisikoen i selskapet. iTicket hadde flere mangler og feil, og denne risikoen var allerede identifisert av styret og daglig leder ved oppstart. Styrets kjennskap til disse forholdene betydde ikke automatisk at feil og mangler som oppsto i regnskapet ble oppdaget i tide, og dermed korrigeret. Dette gjelder også for de andre problemområdene styret hadde kjennskap til, da spesielt rutinene rundt klientmidlene, som revisor i sine brev påpeker flere ganger. Selv om styret visste om de dårlige rutinene, var

likevel håndteringen av klientmidlene en medvirkende årsak til konkursen. Derfor kan man i ettertid si at kontrollrisikoen var alt for høy.

Forretningsrisiko:

Sesongsvingninger og konkurrenter hadde vært lurt å kartlegge. Vi vet at sommersesongen var lavsesong for kinoen og inntektene var derfor redusert i denne perioden. Man har derfor ikke bruk for full bemanning i en slik perioden. Lønnskostnadene var en av de største kostnadene Billetten AS hadde, og en kartlegging av bemanningsbehovet innenfor de forskjellige årstidene var derfor etter vår mening viktig for Billetten AS.

Når det kom til konkurrenter hadde Billetten AS i hovedsak to ”rivaler” som kunne sees på som en reell trussel. Disse var Billett-service AS som holdet til i Oslo og Billett-luka AS som holdet til i Bodø (som for øvrig også er leverandør av iTicket). Selv om disse aktørene kun leverte billetter via post og ikke hadde fast utsalgsted i Tromsø, betød ikke det at de ikke var en reell trussel for Billetten AS. To år på rad (fra 2008) klarte f.eks. Billett-service AS å kapre billettsalget til Buktafestivalen fra Billetten AS. De solgte også billetter til Døgnvillfestivalen samtidig som Billetten AS solgte billetter til samme festival. Det er derfor viktig å ta slike rivaler på alvor. Tapet av billettsalget til Buktafestivalen kostet Billetten AS dyrt. Det kunne generert inntekt i sommersesongen som ellers er en lavsesong for billettsalg til kinoforestillinger. Selv om Billetten AS hadde to store rivaler vil vi ikke karakterisere forretningsrisikoen som spesielt høy. Det skulle etter vår mening mye til for at andre konkurrenter skulle kunne etablere seg lokalt i markedet på samme måte som Billetten AS. Dette fordi eierne av selskapet var de største kulturarrangørene i Tromsø.

Operasjonell risiko:

Dette er etter vår mening den største risikoen Billetten AS hadde, fordi ledelsen allerede før oppstarten var klar over problemene kinoen hadde hatt med billettsystemet iTicket. Problemene viste seg å komme på rekke og rad etter overføringen av lisensen fra Aurora Kino til Billetten AS. Det oppsto spesielt problemer rundt avleggelse av regnskapsrapporter da iTicket ikke klarte å levere den informasjonen Billetten AS trengte. Blir ikke en slik stor risiko nøye fulgt opp kan det føre til at feile beslutninger blir tatt på bakgrunn av dårlig informasjon, og regnskapene kan i verste fall oppgi feile resultater. Vi skal utdype problemet rundt billettsystemet nærmere under komponenten ”informasjon og kommunikasjon” samt rapporteringen og informasjonsutvekslingen.

Risiko i kontrollmiljøet:

Ut fra vår vurdering satt styret og daglig leder i oppstartsfasen på god kompetanse innenfor driftsområdet der Billetten AS skulle drive virksomhet. Det var derfor viktig at nivået på kunnskapen rundt regnskapsavleggelsen og håndtering av billettsystemet ble opprettholdt dersom det skulle bli aktuelt med et skifte i ledelsen. Slik vi ser det var det ikke optimalt at daglig leder (Øyvind Andreassen) i oppstartsfasen, styrte enkelte aspekter ved driften nesten alene. Da Øyvind Andreassen sluttet i selskapet hadde det store konsekvenser for styringen, da han satt på en nøkkelkompetanse og erfaring som var vanskelig å erstatte. Under slike forhold er det viktig å ha gode dokumenterte regler og rutiner. Det er det viktig å ikke lene seg for mye på enkeltpersoners kompetanse. På bakgrunn av disse opplysningene var det etter vår mening høy risikoen i kontrollmiljøet.

5.4.5 Risikohåndtering

Hvordan ledelsen håndterer risiko er viktig i forhold til samsvaret mellom risiko og ønsket risikotoleranse. Ledelsen må se på sannsynligheten for at feil kan inntreffe, hva konsekvensene vil bli og hvordan de skal håndtere disse feilene. Man må kartlegge hvilken risiko man kan akseptere og hvilken risiko man må unngå. Det er vanskelig å si akkurat nøyaktig hva eventuelle konsekvenser vil være ved at risikofaktorene inntreffer. Styret bør vurdere hvilke handlinger som bør gjennomføres hvis dette skulle skje, og legge opp en tiltaksplan.

I fare for å gjenta oss selv har vi valgt å bruke risikohåndteringsdelen til å kommentere de problemene vi mener var alvorligst, og derfor ikke akseptabel eller forsvarlig i forhold til virksomheten. Under komponenten ”kontrolltiltak” skal vi utdype de kontrolltiltak som faktisk ble utført. Etter vår mening burde det vært strengere risikohåndtering rundt klientmidlene og billettsystemet. Sannsynligheten for mye merarbeid og feil i regnskapsrapporteringen er stor siden det forkommer mangler ved billettsystemet iTicket. Vi kan ikke se at problemene kjoen hadde i forkant med iTicket ville opphøre etter overføring av lisensene til Billetten AS. Derfor ville det være et behov for gjentakende kontroll og etterarbeid ved bruk av dette systemet. Det burde vært lagt en plan på hvordan problemene rundt iTicket skulle håndteres, og en langsiktig fremtidsplan der en beskriver konsekvensene ved at feil i IT-systemet fortsetter.

Et eventuelt bytte av systemet må analyseres grundig før gjennomføring. Alle kostnader rundt et bytte må tas med i beregningen. Det kan i verste fall koste virksomheten mer å bytte system enn å fortsette med det gamle. En kontinuerlig kommunikasjon og press på iTicket kunne vært å foretrekke hvis kostnadene rundt et bytte ble for store.

Dårlige rutiner rundt håndtering av klientmidler er svært uheldig for selskapet. Dette er betrodde midler som det er viktig at selskapet har kontroll over. Det burde derfor etter vår mening vært utarbeidet strengere kontrolltiltak rundt dette området. Det bør opprettes faste rutiner rundt avstemmingen av klientmidler. Det er fundamentalt for selskapet. Utover dette har ikke Billetten AS noe eksistensberettigelse. Ubertrettiget bruk av klientmidlene gir også Billetten AS et feil bilde av likviditeten som gjør at ledelsen ikke ser problemene i egen lønnsomhet.

5.4.6 Kontrollaktiviteter

Styret var kjent med problemområdene som Billetten AS hadde, og de ble tatt opp på styremøtene der de ble diskutert og evaluert både av styret, daglig leder og revisor. Alvorlighetsgraden de enkelte problemene hadde varierte. Styret anså for eksempel problemene rundt iTicket som svært alvorlig helt fra starten av, mens håndtering av klientmidler fikk lite oppmerksomhet. De problemområdene som kanskje ble ansett som mindre alvorlig var gavekort- og kredittsalget samt kompetansen til nøkkelpersonell.

Klientmidlene ble gjennom hele Billetten AS sin levetid tatt opp i revisors brev til styret. På styremøte 17.08.2006 stiller Ernst & Young spørsmål rundt håndteringen av klientmidler. Daglig leder informerer om at det er opprettet egen klientbankkonto til klientmidlene som de administrerer særskilt etter revisors anbefalinger. Dette er det eneste kontrolltiltaket vi kan se styret har iverksatt rundt dette problemområdet.

Billettsystemet skapte mye ekstraarbeid og frustrasjon for både ledelsen og de ansatte i selskapet. Vi vet fra styreferat at styret visste om problemene rundt iTicket og derfor stadig var på leting i markedet etter et nytt og bedre billettsystem. Det var dessverre ingen IT-system tilgjengelig som tilfredstilte de kravene Billetten AS hadde.

Det ble ikke ansatt ekstra personell for å kompensere for Øyvind Andreassens fratredelse noe det absolutt burde vært gjort. Vi kan ikke få understreket nok hvor viktig det er at den

personen som har ansvaret for regnskapet faktisk forstår hvordan regnskapet er bygget opp, og hvordan man leser og forstår hva som står der. Mye av grunnen til at styret ikke satte i gang kontrolltiltak tidligere rundt regnskapsproblemene var fordi de ikke hadde kjennskap til hvor ille det sto til med selskapets økonomi. De siste to årene, og da spesielt mot slutten av Billetten AS sin levetid, forsikret Guri Mølle styret om at økonomien til bedriften var under kontroll. Dette sa hun nok fordi hun selv var i god tro og trodde det.

Når det kommer til problemene knyttet til gavekort- og kredittsalget kan vi ikke se at styret har tatt spesielt tak i dette problemet eller opprettet noen form for kontrolltiltak. Dette selv om revisor påpeker problemet i et av sine brev. Vi vet fra vårt intervju med Øyvind Andreassen at han tok opp vanskelighetene rundt avstemningen knyttet til kreditt- og gavekortsalget med styret. Det eneste vi kan se ut ifra styremøtereferatene angående kredittsalget er en notis fra 31.10.2006 der det går frem at kredittsalget har økt gjennom Rica noe som fører til økt fakturering.

5.4.7 Informasjon og kommunikasjon

Mye av den informasjonen styret mottok rundt regnskapet var ikke pålitelig, noe som skyldes de problemområdene vi har påpekt ovenfor. Kommunikasjonen mellom styret og daglig leder var etter vår mening bra. Feilen ligger i informasjonen som ble kommunisert. Derfor har vi valgt å se nærmere på informasjonen som ble utvekslet rundt IT-systemet. Kinoen hadde i lengre tid, før oppstarten av Billetten AS, vært plaget med feile priser på forestillinger som lå ute på nettsiden sin, samt at kinoforestillinger ikke ble lagt ut tilgjengelig for salg. De måtte også selv lage rapporter vedrørende kontroll av salg mot bank og kunde.

Videre gjennom oppstartsåret kan vi lese i styreprotokollene at billettsystemet flere ganger blir tatt opp. Daglig leder holder styret løpende orientert om hvordan systemet fungerer. Siden iTicket opprinnelig var ment til å brukes på salg til en arrangør av gangen, ble det en del komplikasjoner da Billetten AS brukte det til å selge billetter for flere arrangører. Daglig leder fikk ikke ut de rapportene han trengte og måtte derfor bruke mye tid på å gå igjennom salgsrapportene. Siden det ikke fantes noen bedre alternativ på markedet, fortsatte Billetten AS å bruke systemet. Under vårt intervju med Øyvind Andreassen ble vi fortalt at han flere ganger påpekte til ledelsen hvor vanskelig regnskapsavleggelsen var og at iTicket ikke klarte å levere de rapportene han trengte. Å bytte billettsystem ville være kostbart og Billetten AS var derfor tjent med å bruke iTicket i oppstarten, noe Øyvind Andreassen selv kommenterte under styremøtene. I referatet fra styremøte 15.2.2005 ble det påpekt at det ikke fantes noe

billettsystem som kunne håndtere Tromsø Idrettslag. Det lå også inne en bindende avtale med Rica Ishavshotell om leasing av billettautomater. Dette låste Billetten AS ytterligere til billettsystemet iTicket.

Videre i oppstartsåret 2005 ble styret enig om at daglig leder skulle søke etter lokale samarbeidspartnere innenfor IT for å få støtte omkring maskinvare og datanettverk. Dette på grunn av at all kunnskap rundt IT-systemet var knyttet til en person hos Billetten AS. Den 01.07.2006 ble Guri Møller valgt som ny daglig leder. På et styremøtet 31.10.2006 opplyste hun styret om slitent teknisk utstyr, og behov for investering i nye billettautomater. Videre i styrereferatet går det frem at de trodde den økonomiske situasjonen til iTicket var i ubalanse. Det ble derfor anmodet fra styret at Billetten AS sikret seg i samarbeidet med iTicket, og at det burde kartlegge hva som kunne bli konsekvensene for Billetten AS dersom iTicket ikke fikk ryddet opp i problemene. Det ble foreslått at det burde legges en "plan B" fra administrasjonens side.

Den 14.4.2008 sendte Guri Møller et brev til styret der hun oppsummerte alle problemene rundt iTicket. Navnet iTicket var for henne sterkt knyttet opp mot frustrasjon. Hun fortalte om kontinuerlig kontakt med iTicket gjennom både møter, mail og telefonsamtaler der det ble lovet at problemene de hadde skulle bli rettet opp i. Men det viste seg at det ene problemet avløste det andre, og systemet virket porøst og ustabil i følge Møller. Billettautomatene hadde vært ute av drift siden mars 2007, og nettsiden til Billetten AS hadde hatt forsinket oppstart i ett år på grunn av feil i systemet, noe som ga tapt inntekt. Nettsiden skulle være Billetten AS sin hovedmarkedskanal, og selskapet tapte i tillegg reklameinntekter. Guri Møller påpekte flere mangler og feil ved systemet. Det alvorligste var problemene knyttet til kontroll av bank, da de beløpene som ble overført fra kundene ikke hadde sammenheng med transaksjonene. Kunder ble trukket to ganger for samme beløp noe som svekket kundenes tillit til Billetten AS. Rapportene tilknyttet kinosonekort og kulturkort var veldig vanskelig å få ut. Kasseoppgjørsskjemaene kunne heller ikke brukes (hvorfor kommer ikke frem i brevet), derfor ble det brukt mye tid på etterkontroll av kasseoppgjørene noe som kunne virke ubehagelig for de ansatte.

På grunn av oppgraderinger til ny versjon av iTicket ble Billetten AS nødt til å forbedre hastigheten på nettverket noe som førte til en stor ekstrakostnad.

Kort konkludert passet altså ikke iTicket Billetten AS sin forretningsmodell, og var dessuten umoderne og utdatert, i følge Guri Møller. Videre i brevet går det frem at iTicket hadde tilbudt å rette opp i alle feilene og skreddersy et program tilpasset Billetten AS, men siden erfaringer fra tidligere viste at slike tilbud mest hadde vært ”tomme løfter”, ble det konkludert med at utskifte av billettsystemet var på tide. På styremøtet den 15.7.2008 ble det vedtatt å bytte billettsystem, og arbeidet med å finne en avløser til iTicket gikk i gang.

Vårt inntrykk fra styrereferatene er at kommunikasjonen mellom daglig leder og styret har vært veldig god når det kommer til problemer rundt iTicket. Styret har vært løpende oppdatert rundt problemene som oppsto og informasjonen som ble kommunisert var pålitelig.

Billettsystemet Newman trer i kraft:

I oktober 2008 tok Alta kino i bruk det britiske billettsystemet Newman og senere i desember tok også Billetten AS systemet i bruk. Det nye billettsystemet skulle ikke føre med seg noen ekstrakostnader, og derfor ble ikke eierne av Billetten AS spurt om godkjenning da billettsystemet ble byttet ut. Det viste seg i etterkant at utskiftet av systemet var en god del dyrere enn antatt og det forekom en del tekniske mangler. Billettavgiften ble derfor økt med hele 40 %. Aurora kino ble hardest rammet på grunn av at de solgte flere enkeltbilletter enn de andre eierne. De gikk ikke med på økningen av billettavgiften og sa i et brev til styret 6.11.2009 at dersom de hadde visst at et utskift av billettsystem ville føre med seg denne ekstrautgiften, hadde de aldri gått med på et skifte. For å sette det hele i perspektiv kan vi utføre et enkelt regnestykke. Billetten AS selger 350 000 billetter for Aurora kino på ett år, billettutgiften har økt med 2,50 kr per billett noe som tilsvarer en økt billettavgift for Aurora kino på kroner 875 000. Aurora kino poengterer i sitt brev til Billetten AS at det i deres kontrakt ikke eksisterte noen punkter som direkte ga hjemmel til prisjusteringer. Ved en eventuell økning i billettavgiften skulle kontrakten reforhandles. Billetten AS ga aldri noen forvarsel om at prisen per billett ville øke.

Programmet Newman fungerte relativt bra ved salg av billetter, men klarte ikke å utgi tilfredsstillende rapporter vedrørende fordeling av inntekter og klientmidler. Programmet tilfredsstilte ikke informasjonsbehovet for regnskapet.

Vårt inntrykk er at kommunikasjonen mellom styret, daglig leder og eierne ble dårligere i tiden etter innføringen av billettsystemet Newman. Daglig leder la frem 2 rapporter til styret og deltok på 5 styremøter i 2009. Fra sluttberetningen til bostyret kan vi lese at ”det

fremkommer ingen negative signaler i styrereferatene eller daglig leders rapporter, bortsett fra noen rapporteringsproblemer fra regnskapet". Det ble uttrykt tilfredshet ved billettsystemet Newman og oppstartsproblemene systemet hadde i begynnelsen var rettet opp. Videre kan vi lese følgende i styremøtoreferatet fra 23.02.2010: *"daglig leder informerer om at økonomisk dokumentasjon og rutiner er tilfredsstillende, og at inntektsdelen nesten er ferdig fra revisjonens side, kun en del gjenstår"*. Dette har i ettertid vist seg å ikke være den reelle situasjonen for Billetten AS. I stillingsinstruksen til daglig leder står det at daglig leder er underlagt å rapportere til selskapets styre. På daglig basis utenom styremøter rapporterer daglig leder til styrets leder. Rapporteringen skal inneholde selskapets situasjon, samt hendelser og utvikling av betydning. Daglig leder skal også sørge for at selskapets budsjetter over tid er tilfredsstillende og det oppfordres til kostnadsbevissthet og besparelse, der utgiftene holdes innenfor gitte rammer. Disse stillingsinstruksene kan sees i sammenheng med Aksjelovens § 6-13 (2).

Neste styremøte ble holdt 2.5.2010 som en hasteinnkalling. Revisor fortalte at han ikke kunne utføre sitt revisjonsoppdrag på grunn av at han ikke hadde mottatt de rapportene han trengte fra daglig leder. Styret noterte seg at revisor ikke hadde gjort dem oppmerksom på dette på et tidligere tidspunkt. Daglig leder kunne heller ikke legge frem et fullstendig regnskap for 2009. I protokollen fra styremøtet står det at daglig leder flere ganger hadde forsikret styret om at oppryddingen var i gang. Guri Møller redegjorde for manglende regnskapskompetanse som hovedproblem men forsikret styret om at utbetalingene til klientene var korrekt.

Det er for oss klart at det har vært en svikt i informasjonen som har blitt kommunisert mellom daglig leder og styret. Daglig leder har ikke forstått hvor alvorlig det har stått til med selskapet, og har derfor presentert et uriktig bilde av selskapets økonomi til styret. Gjennom styremøter og rapporter har daglig leder uttrykt at hun har hatt kontroll på inntektssiden, og det var ikke før i slutten av mars 2010 at hun ble klar over selskapets reelle situasjon.

5.4.8 Oppfølging

Det er åpenbart at det har vært svikt i flere ledd i risikostyringen, og kanskje kunne mange av problemområdene vært bedre håndtert om overvåkingen hadde vært høyere prioritert. Når det er sagt har styret vært kontinuerlig oppdatert rundt forholdene som omhandler IT-systemet. Alle mangler i iTicket har i tillegg blitt rapportert tilbake til leverandøren. Det er først når billettsystemet Newman trer i kraft at oppfølgingen blir dårligere, men dette skyldes igjen dårlig informasjon gitt til styret fra daglig leder.

I regnskapet for 2008 burde spesielt to røde flagg vært undersøkt bedre. Selskapet gikk fra et underskudd på 230 094 kr i 2007 til et overskudd på 445 933 kr i 2008, noe vi finner usannsynlig. Balanseposten ”gjeld til klientene” burde også vært nøye overvåket og avstemt mot klientbankkonto. Daglig leder skal holde et godt øye med problemområdene og kontrolltiltak som bedriften har for deretter å rapportere tilbake til styret hvis det foreligger grunn til bekymring, men da må også daglig leder vite hva han eller hun skal se etter. Slik vi ser det burde styret ha utarbeide en rapporteringsplan slik at alle problemene som oppsto i selskapet ble videreformidlet til de rette personene som kunne håndtere dem. Det burde også vært utarbeidet et oppfølgingsregister der de aktuelle problemene ble forklart, og eventuelt hvilke tiltak som var blitt gjort for å utrede og hindre lignende problemer i fremtiden. På denne måten kan man lettere gå tilbake i rapportene for å etterkontrollere og følge opp problemer.

5.5 Ekstern regnskapsfører

Fra oppstartsfasen 2005 og fram til slutten av juni 2006 var Øyvind Andreassen daglig leder i Billetten AS, og førte selv regnskapet for selskapet. Etter at Guri Møller tok over som daglig leder fortsatte Øyvind Andreassen å føre regnskapet for Billetten AS sammen med sin kollega Kolbjørn Aarø frem til juni/juli 2008, gjennom selskapet Data Bistand AS. Dette er den eneste tiden vi kan se at Billetten AS har hatt en ”ekstern” regnskapsfører. Fra september 2009 ble regnskapsføringen utført av en ansatt fra Aurora kino som viderefakturerte timeforbruket til Billetten AS. Tjenesten ble gjort under ledelse av daglig leder i Billetten AS og ikke Aurora kino, derfor kan vi ikke karakterisere dette som en regnskapstjeneste fra autorisert kilde. Fra det tidspunktet Øyvind Andreassen slutten å føre regnskapet for Billetten AS og frem til det tidspunktet regnskapsføringen ble utført av en ansatt fra Aurora kino, antar vi at Guri Møller har stått for regnskapsføringen. Dette synes vi er påfallende siden Guri Møller selv har sagt i ettertid at hun ikke har regnskapsutdanning, og heller ikke ble ansatt på bakgrunn av sin regnskapskompetanse. Hun har i følge sluttberetningen til bostyrer hele tiden trodd at driften gikk med overskudd (inntil mars 2010). Derfor hadde hun i følge henne selv ingen grunn til å tro at hun brukte av midler som tilhørte andre (klientene), og at andre dermed ble påført økonomiske tap. Som vi har kommentert opptil flere ganger i denne oppgaven er regnskapet til et selskap et viktig verktøy for flere parter. Det må derfor foreligge en viss kvalitet over utarbeidelsen av regnskapet og styret bør ta dette arbeidet på alvor. Ut ifra styrereferatene tør vi påstå at regnskapsavleggelsen ikke har fått den oppmerksomheten den burde ha fått. Det skal påpekes at styret ikke har visst om den økonomiske situasjonen Billetten AS befant seg i fra 2008 og fram mot 2010 da de mottok rapporter som inneholdt feil. De har likevel visst at

regnskapsrapporteringen var vanskelig, noe som burde vært grunn nok til å følge daglig leder bedre opp på dette området.

5.6 Revisor rolle og arbeidsoppgaver

Ernst & Young har vært selskapets revisor siden oppstart. Revisor avga hvert år t.o.m. 2008 en revisjonsberetning til hvert årsoppgjør. Disse revisjonsberetningene er såkalt ”rene” og gir ikke uttrykk for at det foreligger problemer eller feil i regnskapene. I tillegg sendte revisor 6 nummererte brev til ledelsen (som vi skal se nærmere på senere i oppgaven), der han påpekte kritiske forhold som han mente burde vært bedre fulgt opp. Styret engasjerte også revisor til å utføre et konsulentoppdrag for Billetten As. Dette oppdraget skal vi gjennomgå nærmere senere i oppgaven.

I følge sluttberetningen til Nord Troms Tingrett hasteinnkaller styret den 2. mai 2010 til et møte der revisor er deltagende. Til dette møte hadde styret etterspurt et revisorgodkjent regnskap for 2009 uten å få dette fra daglig leder. Revisor forsikrer styret at regnskapet for 2008 var riktig. Han påpeker ting ved 2009- regnskapet som kan være feilføringer som for eksempel renteinntektene, utviklingskostnadene, klientmidlene med mer. Revisor endrer derimot mening 8 dager senere på styremøte den 10. mai 2010, der han ikke lengre kan garantere at regnskapet for 2008 er korrekt ført.

Da Geir Martin Jensen tok over som ny daglig leder 26.05.2010 gikk han igjennom regnskapet for 2008. Han fant fort ut at det var underdekning på klientbankkontoen, og at store runde beløp hadde blitt overført mellom klientbankkontoen og driftskontoen uten henvisning til noen avtale. Disse overføringene var foretatt da revisor godkjente regnskapet for 2008.

5.6.1 Krav til revisor arbeid

Ernst & Young har avgitt 6 nummererte brev til ledelsen. Disse brevene gir et godt innblikk i revisors virksomhetsforståelse og de risikoene selskapet sto ovenfor. Vi skal nedenfor oppsummere innholdet i brevene som vi mener er relevant for konkursen til Billetten AS.

I brev nr. 1 av 30. januar 2006 går det frem at revisor synes selskapet har en ryddig regnskapsførsel med gode rutiner. Det kommenteres likevel under klientkonto at ikke alle rutinene er på plass og det omgående bør utarbeides regler for hvordan klientmidlene skal håndteres slik at det til en hver tid er tilstrekkelige midler innestående på denne bankkontoen. Det kommenteres videre at daglig leders enesignaturrett på bankkontoen ikke er optimal. For å opprettholde en god internkontroll på dette området anbefales det arbeidsfordeling.

I brev nr. 2 av 22. mars 2006 kommenteres det på nytt at selskapet har en ryddig regnskapsførsel med god oversikt. De fleste postene er godt dokumentert og avstemt. Inntektsåret 2005 går fra midten av februar til desember. Omsetningen var lavere en budsjettet, noe som skyldes at de mistet ca. to måneder med høy aktivitet. Lønnskostnadene har vært høyere en antatt, men selskapet har hatt mindre investeringer i anleggsmidler en planlagt. Derfor har de et positivt resultat på 17.155 kr, og egenkapitalprosenten er på 34,74 %. Igjen blir manglende rutiner rundt klientkontoen tatt opp. Det anbefales å straks få disse rutinene på plass, og det påpekes at ved lån fra disse kontoene skal det foreligge skriftlig dokumentasjon. Pr. 31.12.2005 var det en differanse på 234.554 kr mellom klientbankkontoen og skyldig billettinntekt til eierne, presentert som gjeld til aksjonærene i regnskapet. Revisor anbefaler at det opprettes skriftlig avtale, samt at renter beregnes ved eventuelle lån. Videre påpeker revisor at det fortsatt bare er daglig leder og styreleder som har enesignaturrett på bankkonto. De anbefaler igjen å etablere arbeidsfordeling på dette området slik at to i fellesskap må signere og godkjenne transaksjoner for å sikre en bedre internkontroll.

Vedrørende billettformidling anbefales det å innhente signerte avtaler med Hålogaland teater. Det er heller ikke foretatt noen kassatelling i 2005. Gjennom daglig leder har man fått opplyst at det ikke er etablert rutiner rundt kontrolltelling av kassene som billettselgerne bruker. Revisor har utført stikkprøver av fire kasser vekselvis i uke 9/2006. Da fant de en differanse på 700 kr. Det anbefales at det etableres rutiner rundt kontrolltelling av kassene, samt at det utarbeides skriftlig oversikt over transaksjoner i vekselskassen. Dette vil bedre den interne kontrollen.

I brev nr. 3 av 2. april 2007 kommenteres det at inntektene har vært større for år 2006 enn oppstartsåret 2005. Dette skyldes de to tapte månedene i 2005. Inntektene har i hovedsak vært lavere en budsjettet. Dette skyldes at det har blitt solgt færre billetter enn planlagt til Hålogaland teater, Kulturhuset og TIL. Varekostnadene i prosent viser at inntektene er noe

lavere enn året før. Lønnskostnadene har vært høyere på grunn av de to ekstra månedene. I tillegg belastes det lønn for både tidligere og nåværende daglig leder, siden Øyvind Andreassen slutter og Guri Mølle overtar. Avskrivningene har økt som følge av investering i nytt utstyr, mens andre driftskostnader ligger på samme nivå som 2005. Selskapet går i 2006 med underskudd som i sin helhet er ført mot annen egenkapital.

Revisor fortsetter å kommentere forholdene rundt enesignaturretten til daglig leder som fortsatt er uendret siden sist revisor påpekte dette i sitt brev.

Det har ikke blitt foretatt noen fullstendig kassatelling per 31.12.2006. Vekselkassen ble opptelt på et senere tidspunkt. Revisor henviser til bokføringsforskriften § 6-2 som sier at kontantbeholdninger skal telles opp ved årets slutt. Disse rutinene må derfor skjerpes.

Brev nr. 4 ble først sendt til daglig leder den 4.februar 2008. Her påpeker revisor at nummerserien i utgående faktura ikke er fullstendig. Det mangler fakturaer, og dessuten mangler det kreditnota der det har blitt foretatt tilbakeføring av feilfakturering. Revisor henviser til bokføringsforskriften § 5-1 (§ 5-1-1 til 5.1.8) som skal overholdes.

Revisor kommenterer videre at rutinene rundt avstemming av salgsinntekter er alt for dårlige. Dette kommer av at rutinene knyttet til kredittsalg ikke er gode nok. Det forekommer store avvik på grunn av at salget fra en måned blir kontrollert mot pengene som kommer inn løpende. iTicket får mye av skylden for denne feilen og revisor ber selskapet om å bedre rutinene og følge opp feilen i iTicket.

I slutten av brevet påpeker revisor at de i forkant av revisjonene har gitt selskapet en oversikt over dokumentasjon de ønsker tilgjengelig ved sitt besøk hos virksomheten. De fleste av punktene var fulgt opp med unntak av avstemming av gavekort til Tromsø kino, avstemming av arbeidsgiveravgift, skatt og merverdiavgift. Revisor henviser til bokføringsloven § 11 som sier at alle balansepostene som ikke er ubetydelige skal kunne dokumenteres.

Det interessante med brev nummer 4 er at styret fikk et redigert brev tilsendt den 18. april 2008. I dette brevet er avsnittet som omhandler avvik i billettoppgjøret og dårlige rutiner rundt avstemming av salgsinntekten fjernet. I stedet er det lagt til et eget avsnitt som omhandler klientmidler. Der går det på nytt frem at rutinene rundt håndtering av klientmidler

ikke er på plass, og at selskapet ikke har klart å holde drift- og klientmidler adskilt. Revisor kommenterer at han er kjent med at selskapet har planer om å legge om på rutinene rundt klientmidlene, slik at det til en hver tid er tilstrekkelig midler innestående på bankkonto. Det anbefales igjen å etablere skriftlig avtale hvis det lånes penger fra klientbankkontoene.

Salg av gavekort ser ut til å by på problemer for Billetten AS. Revisor sender et brev (ikke nummerert) til styreleder 22. april 2008, der han legger frem at salg av elektroniske gavekort utgjør et vesentlig beløp på kr 646 826. De er kjent med at selskapet ikke kan skrive ut rapporter fra billettsystemet som omhandler salg av gavekort. Det anbefales å snarest kontakte leverandør av billettsystemet slik at selskapet kan få tak i disse rapportene. Det henvises til bokføringsloven § 11 hvor det fremgår at alle balansepostene skal kunne dokumenteres med mindre de er ubetydelige.

Brev nr. 5 er datert sendt ut 27. mai 2009. Her blir avstemming av gavekort på nytt tatt opp. Billetten AS har tre kontoer knyttet til gavekort der det skilles mellom papirgavekort, kinosonekort og elektroniske gavekort. Saldoen på kontoene angir gavekortgjelden. Disse kontoene har ikke blitt avstemt løpende gjennom 2008. Billetten AS selger mye gavekort og manglende løpende registrering vil gi store avvik i periodiseringen. Revisor anbefaler at selskapet i 2009 avstemmer gavekortkontoene hver måned i stedet for å ta en stor avstemning på slutten av året.

Revisor omtaler videre hvordan daglig leder har kontrollert inntektene. En oversikt over budsjettet solgte billetter blir satt opp mot antall solgte billetter multiplisert med en gjennomsnittlig billettavgift. Revisor foreslår at det istedenfor blir satt opp faktisk antall solgte billetter per aktør for å kunne fange opp variasjonene i billettavgiften. Revisor påpeker at rutiner rundt bank og kontantbeholdningen fortsatt må blir bedre. Selskapets bankavstemning per 31.12.08 viser en del uavklarte poster. I forbindelse med avstemning av bank der det oppdages feil eller mangler som man har tilfredsstillende dokumentasjon rundt bør korrigeres med en gang i stede for å registrere det i avstemningskjemaet. Revisor er kjent med at det har vært problemer knyttet til avstemning av bank og anbefaler derfor å bokføre oppgjørene hver dag.

Det ble ikke foretatt en kassetelling per 31.12.08. Etter oppfordring fra revisor ble det utført en telling 30. april 2009 der Ernst & Young deltok. Bokført kontantbeholdning anses derfor å

være uten vesentlige feil. Revisor henviser til bokføringsforskriften § 6-2 som sier at kontantbeholdningen skal telles ved årets slutt, og påpeker i den forbindelse at rutineene rundt telling av kontantbeholdningen må skjerpes.

I brev nr. 6 datert 30.juni 2010 meddeler revisor til generalforsamlingen at årsregnskapet og årsberetning ikke er avgitt innen fristen, og at revisor ikke har vært i stand til å utføre revisjonen. Det er ingen merknad knyttet til håndtering av klientmidler.

Ut ifra revisors brev til selskapet kan vi ikke se at revisor hadde en dårlig virksomhetsforståelse. Han poengterer i alle brevene sine viktigheten ved å etablere rutiner når det kommer til håndtering av klientmidlene, men bedriften ser ikke ut til å etterfølge disse anbefalingene. Et viktig spørsmål man i ettertid kan stille seg er: Hvis revisor hadde en god virksomhetsforståelse, hvorfor så han da ikke risikoene som forelå? Det er vanskelig for oss å svare på dette spørsmålet. Som vi klart ser i alle brevene ovenfor har håndtering av klientmidler, telling av kontantbeholdning og avstemning av gavekort vært et stadig tilbakevendende problem. Så hvorfor har ikke revisor gjort noe når styret ikke håndtere disse problemene på en tilfredsstillende måte? Vi mener revisor burde vært flinkere til å legge mer press på styret slik at de overnevnte forholdene hadde blitt tatt på alvor og håndtert på en tilfredsstillende måte. Revisor kan velge å trekke seg dersom selskapet ikke etterfølger kravene han tar opp i sine brev. Spesielt når de forsetter å oppstå år etter år. Dette er forhold som revisor selv synes er kritikkverdig og burde på ingen måte tas lett på av styret.

5.6.2 Bruk av revisors kompetanse

1.og 2. Eiernes bruk av revisor og generalforsamlingene:

Vi vet ikke hvor mye direkte kontakt revisor hadde med eierne. Det vi vet er at alle eierne var representert gjennom hvert sitt styremedlem i Billetten As. Det har derfor vært en indirekte kontakt mellom disse partene. Styret har hatt anledning til å kommunisere med revisor på generalforsamlingene. Vi går i denne oppgaven ut ifra at revisor har møt på alle generalforsamlingene selv om vi ikke har dette dokumentert. For øvrig vet vi at revisor møtte på styremøtene 2. og 10. mai 2010, da det var klart at årsregnskapene for 2009 ikke var fullstendig. På generalforsamlingene kan styret stille spørsmål direkte til revisor. Revisor har opplysningsplikt ovenfor aksjeeierne, daglig leder og styre i henhold til Revisorloven § 6-2.

Dette betyr at revisor skal innenfor rammene av sitt oppdrag gi opplysninger om forhold vedrørende den revisjonspliktige som revisor har fått kjennskap til under revisjonen.

3. Bruk av revisors kunnskap og kompetanse:

Revisor påtok seg høsten 2008 et konsulentoppdrag for Billetten AS for å kvalitetssikre økonomiprosessen. I tillegg skulle de foreta en risikoanalyse og utarbeide en håndbok for regnskapsføringen. Det ble i følge sluttberetningen til Nord Troms Tingrett foretatt en del møter og gjort noen vurderinger rundt dette temaet våren 2009. Det er for øvrig usikkert hva som egentlig kom ut av dette oppdraget. Vi synes det er positivt at styret har engasjert revisor. Det viser at de har sett viktigheten ved at det foreligger kvalitet over økonomistyringen. På den andre siden synes vi det er negativt at styret ikke har etterspurt resultater fra konsulentoppdraget. I sluttberetningen til Nord Troms Tingrett går det frem at bostyret antar at revisor ikke har kommet tilstrekkelig i gang med oppdraget til å kunne gi noe resultat. En mulig årsak kan være at revisor ikke fikk nødvendig materiale fra daglig leder utover høsten 2009 og våren 2010. Vi mener likevel at dette ikke er godt nok arbeid fra revisors side. Ernst & Young jobbet med konsulentoppdraget i over et år, noe som etter vår mening er mer en nok tid til å kunne generere resultater til selskapet.

4. og 5. Tilgang til korrespondanse og tilrettelegging av meningsutveksling:

Det er vanskelig for oss å si om styret mottok all nyttefull meningsutveksling som foregikk mellom revisor og administrasjonen. Vi antar at de opplysninger som var av en slik karakter at styret måtte involveres ble gjengitt i de nummererte brevene revisor sendte til styret.

6. Pass på revisors uavhengighet:

Vi har inntrykk av at revisor har overholdt sin objektivitet igjennom alle sine år som revisor for Billetten AS. Vi kan ikke se at revisor på noen tidspunkt har hatt problemer med sin uavhengighet ovenfor selskapet.

7. Be om revisjonsplan:

Ut ifra styreferatene kan vi ikke se at styret har bedt revisor om en revisjonsplan for å kontrollere at alle aspekter ved selskapet ble revidert. Det kan virke som om det ikke har vært av interesse for selskapet å vurdere revisors jobb. Det betyr at styret ikke har hatt kjennskap til om alle aspektene ved virksomheten ble kontrollert av revisor.

5.7 Hvordan ble problemene håndtert av eierne, styret og daglig leder

Som vi har nevnt under kapitlet om risikoanalyse, var det i hovedsak fire problemområder i Billetten AS. Disse områdene var:

- Håndtering av klientmidler
- Kredittsalg og gavekort
- Problemer med datasystemet
- Mangel på kompetanse hos nøkkelpersonell

I teoridel 2 så vi på ulike problemer som kan oppstå i et selskap, og hvordan eierne, styret og daglig leder burde involvere seg og håndtere disse. Vi skal nå kartlegge hvordan disse tre aktørene håndterte problemene som oppsto i Billetten AS. Vi starter med daglig leder.

5.7.1 Hvordan daglig leder håndterte problemene

For å kunne kartlegge hvordan daglig leder håndterte problemene i Billetten AS, må vi først og fremst dele selskapets levetid opp i to perioder. Perioden der Øyvind Andreassen var daglig leder, og perioden der Guri Møller satt i lederstolen.

I perioden Andreassen var daglig leder, var selskapet nyetablert og problemene eksisterte derfor ikke i like stor grad på dette tidspunktet som de gjorde under Møllers ledelse. To av problemområdene var likevel aktuell i denne perioden, nemlig håndteringen av klientmidler og problemer med datasystemet. Vanskelighetene ved håndteringen av klientmidler skyldtes i hovedsak at datasystemet ikke leverte tilfredsstillende regnskapsrapporter. Vi kan dermed si at det var en sammenheng mellom de to problemene.

Når det gjelder problemene med datasystemet, ble det ikke gjennomført noen store endringer mens Andreassen var daglig leder. Han mente at det ikke fantes noe bedre system tilpasset driften til Billetten AS på markedet, og at man dermed kunne holde kostnadene lave ved å unngå investeringer i nytt system. Den beste løsningen for selskapet ville være å ha en dialog med systemleverandør iTicket der man forsøkte å rette opp i problemene og utvikle systemet til å bli bedre.

Andreassen håndterte problemene med fordelingen av klientmidlene på en tilfredsstillende måte. Han tok for seg hver enkelt transaksjon i billettsystemet og transporterte disse inn i Excel. Videre ble det laget rapporter i Excel som ga en oversikt over billettinntektene til hver av klientene. På bakgrunn av disse rapportene ble det gjort en fordeling over hvilke inntekter på klientbankkontoen som skulle overføres til de ulike klientene, og hvilke inntekter som tilhørte Billetten. I tillegg ble kassaoppgjørene fra hvert arrangement nøye kontrollert slik at eventuelle avvik mellom solgte billetter og billettinntekter skulle oppdages. Da Møller overtok stillingen som daglig leder i 2006, fortsatte Andreassen som regnskapskonsulent for selskapet frem til sommeren 2008. I løpet av denne perioden ble det økt salg på kreditt, samt salg av gavekort. Andreassen har fortalt at selskapet ikke hadde gode nok rutiner for slike typer salgstransaksjoner, noe som forverret situasjonen rundt fordelingen av klientmidler. Andreassen følte derfor at han ikke hadde kontroll på inntektsføringen, og valgte dermed å fratre sin stilling som regnskapskonsulent for selskapet.

I perioden Guri Møller var daglig leder, ble problemene med datasystemet og håndteringen av klientmidlene forverret.

Problemene med datasystemet ble håndtert ved at selskapet skiftet systemleverandør i slutten av 2008. Det viste seg midlertidig at heller ikke det nye systemet var godt nok tilpasset driften til selskapet. Disse problemene ble derfor forsøkt håndtert ved å opprettholde en jevn dialog med systemleverandøren, og prøve å tilpasse og tilrettelegge for at systemet skulle fungere for Billetten.

På grunn av problemer med datasystemet, fortsatte også problemene med håndteringen av klientmidlene. I tillegg ble det som nevnt innført gavekort og salg av billetter på kreditt økte, noe som gjorde fordelingen enda mer komplisert. Det kan virke som at selskapet mistet kontrollen over fordelingen av klientmidler da Øyvind Andreassen sluttet i stillingen som regnskapskonsulent. Møller overtok jobben med håndtering av klientmidlene, men satt ikke på god nok kompetanse til å gjøre fordelingen på en tilfredsstillende måte. Hun rapporterer om manglende kompetanse i et brev til styret i 2009, men det kan se ut til at det ikke blir gjort noe mer med problemet. Det som skjedde var at selskapet ansatte en mellomleder og en person som skulle ta seg av etterkontrollen av kassaoppgjørene. Ansettelsen av disse to personene skulle sørge for at Møller fikk mer tid til å fokusere på sine oppgaver som daglig leder, der i blant ansvaret for klientmidlene.

5.7.2 Hvordan styret håndterte problemene

For at styret i et selskap skal kunne håndtere problemer som oppstår, er det en forutsetning at de er informert om de eventuelle problemene. Det kan virke som at kommunikasjonen mellom daglig leder og styret i Billetten AS var god mesteparten av tiden, men at kvaliteten på informasjonen til tider ikke var god nok. Dette gjelder særlig i de tre siste årene av selskapets levetid, altså fra 2008-2010.

Det er vanskelig å si om styret håndterte problemene med datasystemet på en tilfredsstillende måte. Vi kan se i styreprotokollene at styret jevnlig har uttrykt bekymring rundt datasystemet, og at de har bedt om mer informasjon om problemene. De har gjort vurderinger sammen med daglig leder på hvorvidt systemet bør skiftes ut eller beholdes. Det vi likevel finner merkelig er at systemets dårlige rapporteringsevne ikke ble tatt hånd om på et tidligere tidspunkt. Styret har jo flere ganger diskutert hvor alvorlig problemene var, i tillegg til at revisor påpekte i flere brev at inntektsfordelingen ikke var tilfredsstillende. Dette er dermed noe styret burde ha tatt hånd om umiddelbart. Det er også kritikkverdigg at det ikke ble gjort bedre undersøkelser i forkant av systembyttet i 2008, og at eierne ikke ble informert om dette byttet.

Når det gjelder håndteringen av klientmidler, kan vi ikke se at styret har vært særlig aktiv på dette punktet. Vi kan ikke se noen konkret dokumentasjon som går ut på at daglig leder tar opp situasjonen rundt klientmidlene med styret. Ut fra styreprotokollene og styrets årsberetninger, ser vi at det i 2006 ble hentet inn konsulenter som skulle hjelpe selskapet med å få bedre rutiner og kontroll på avleggelsen av regnskapet. Det sies likevel ikke noe spesifikt om forholdene rundt klientmidlene og fordelingen av disse. I årsberetningen for 2008 står det følgende ”*Regnskapsresultatene er hittil preget av store utfordringer på systemsiden. Disse problemene vil ha styrets og daglig leders fulle oppmerksomhet fremover*”. Dette viser at styret har visst om problemene. Vi vet i tillegg at styret har vært informert om dette samt de dårlige rutinene, da dette er noe revisor har tatt opp i nummererte brev. Da revisor påpeker i flere brev at håndteringen av klientmidlene ikke er tilfredsstillende, kan dette tyde på at verken styret eller daglig leder har gjort nok for å forbedre situasjonen.

Vi kan heller ikke se noen dokumentasjon på at styret har gjort en innsats for å forbedre rutinene rundt kredittsalg og salg av gavekort. I notene til årsregnskapene kan vi se at det elektroniske gavekortsalget er relativt stort i perioden 2007 til 2008. Det er derfor kritikkverdigg at det ikke har blitt gjort en utbedring av de dårlige rutinene. Styret er ansvarlig

for selskapets regnskaper, og er dermed pliktig til å gjøre seg kjent med og godkjenne innholdet.

Det fjerde problemområdet som vi har valgt å fokusere på er kompetanse av nøkkelpersonell. Selskapet har helt klart hatt mangler på kvalifisert personell innfor regnskapsområdet, særlig etter at Øyvind Andreassen sluttet i sin stilling som regnskapskonsulent. En utskrift av mailene som er blitt sendt mellom Andreassen og Guri Møller, viser tydelig at det ikke ble gitt en god nok opplæring til Møller på hvordan regnskapsoppgavene hun overtok skulle utføres. Møller sendte også et brev til styret i 2009 der hun ga uttrykk for at hun ikke hadde tilstrekkelig kompetanse til å utføre regnskapsarbeid. Vi kan ikke se at styret har løst dette problemet på annen måte enn at Møller fikk ansette en mellomleder som skulle avlaste henne på personalsaker. Selskapet hadde også innleid en person til regnskapsføring ett år etter at Andreassen sluttet, men hun hadde ingen involvering i håndteringen av klientmidlene. Selskapet hadde dessuten kun en person som var ansvarlig for datasystemet, noe som er lite med tanke på dataproblemene i selskapet. Det kan derfor virke som at styret har lent seg litt for mye på kompetansen til enkelte nøkkelpersoner, og dermed ikke hatt en plan for hvordan de skulle erstatte deres kompetanse dersom det ble aktuelt. Når det gjelder ansettelsen av Møller var hun nok kanskje riktig person for selskapets fremtidsprofil. Vi mener likevel at styret burde ha visst at hun ikke hadde god nok regnskapskompetanse, og dermed delegert ansvaret for klientbankkontoen til noen andre fra det tidspunktet Øyvind Andreassen sluttet. Selv om Møller ikke gikk til styret med informasjon om hennes manglende kompetanse på et tidligere tidspunkt, burde styret ha oppdaget dette før. I en ansettelsesprosess fremkommer det klart hvilke kvalifikasjoner en søker innehar. Styret burde derfor hatt kjennskap til Møllers manglende kompetanse fra starten av, og dermed fulgt henne bedre opp.

Styret har altså hatt mye fokus på enkelte problemområder i selskapet, særlig datasystemet. Dette er naturlig da Billetten AS var helt avhengig av å ha et fungerende datasystem. Likevel kan alt fokuset på dette ene problemområdet ha bidratt til at andre problemområder har blitt oversett eller glemt, for eksempel håndteringen av klientmidlene. Her har styret både oversett den problematiske inntektsfordelingen og de ulovlige overføringene som ble gjort mellom klientkonto og selskapets driftskontoer.

Under dette delkapitlet må vi også ta med hvordan styret håndterte de økonomiske problemene som oppsto i 2010. Her virker det som at styret har håndtert situasjonen så godt som de kunne gitt ut fra situasjonen selskapet var i. Styret fikk som kjent beskjed om de økonomiske problemene på et meget sent tidspunkt, noe som begrenset mulighetene deres for

handling betraktelig. Måten problemene ble håndtert på er dermed tilfredsstillende. De informerte eierne og så på mulige løsninger, blant annet innskudd av ny kapital. Da de ble kjent med hvor alvorlig situasjonen var, og at selskapet var insolvent og ble drevet for kreditorenes regning, var det beste alternativet å begjære selskapet konkurs.

5.7.3 Eiernes involvering

Som vi skrev i teoridel 2, kapittel 2.6, er det viktig for verdiskapningen i et selskap at eierne involverer seg. I Billetten AS ble eierne involvert i selskapet ved at hver eier var representert med et medlem i styret. Som vi kan se ut fra styreprotokollene og møtereferater, var det vanlig at alle styremedlemmene deltok på styremøtene. Flere av styremedlemmene satt i styret til Billetten AS i flere år, noe som betyr at det var lite utskiftninger. Det kan likevel virke som at ikke alle eierne har engasjert seg like mye i selskapets drift.

Slik vi kan se ut i fra den dokumentasjonen vi har hatt tilgang til, var Kulturhuset den eieren som engasjerte seg aller mest i Billetten AS. De sendte jevnlig brev til ledelsen og styret om forhold de ikke var fornøyde med, og krevde oppfølging og forbedring på flere områder. Her i blant fordelingen og overføringen av klientmidler.

Aurora Kino har også vært mye involvert i selskapet siden de delte kontorlokalet med ledelsen i Billetten. I tillegg lå Billettens hovedkontor inni kinoen, noe som gjorde at Aurora Kino hadde direkte innsyn i hvordan driften til selskapet fungerte. Det kan likevel virke som at de ikke har hatt god nok oversikt over selskapet da de var en av klientene som hadde mest penger utestående på konkurstidspunktet. Om de hadde fulgt godt nok med hadde de kanskje stilt spørsmålstegn tidligere ved hvorfor de ikke mottok oppgjørene sine tidsnok.

Hålogaland Teater virker å være den av de tre eierne som involverte seg minst i Billetten AS. De har fulgt med på at de har fått oppgjørene sine, men utover det virker det ikke som at de har engasjert seg nevneverdig i selskapet. Hva dette skyldes er vi usikre på. Det kan kanskje ha sin årsak i at deres lokale ikke lå i like nær tilknytning til Billettens hovedkontor som det Kulturhuset og Aurora Kino gjorde. Eller at de selv flyttet inn i nytt bygg i den tiden Billetten AS ble startet, noe som gjorde at de også var opptatt med etableringer og oppstartsfasen. Eventuelt stolte de på at selskapets ledelse og styret hadde full kontroll, og at en involvering utenom generalforsamlingen var unødvendig.

Når det gjelder eiernes involvering i problemområdene i Billetten AS, er det problemene med datasystemet som har fått mest fokus også her. Eierne fikk flere ganger kjenne direkte på

problemene ved at de fikk økte kostnader som følge av systemfeil, i tillegg til tapte inntekter på grunn av misfornøyde kunder. De ble likevel ikke orientert om investeringen i nytt billettsystem i 2008, noe vi finner merkelig. De kunne kanskje ha oppdaget den kritiske økonomiske situasjonen til selskapet på et tidligere tidspunkt dersom de hadde reagert på at de ikke fikk inn pengene sine tidsnok. Det skulle være fullt mulig for eierne å oppdage at de ikke fikk inntektene de hadde krav på da de selv hadde tilgang til datasystemet, og dermed en oversikt over antall solgte billetter per forestilling. Vi har oppfattet det slik at inntektene ble gjort opp tidsnok de første årene av selskapets drift, men at dette var noe som endret seg fra 2008 og frem til konkurstidspunktet. I borevisors rapport oppgis det at det er Hålogaland Teater og Aurora Kino som er de største kreditorene med utestående midler på konkurstidspunktet. Dette bekrefter vår teori om at Kulturhuset har vært mer engasjert gjennom sitt eierskap enn de to andre eierne.

Når det gjelder konkursen, var det lite eierne kunne gjøre da den økonomiske krisen ble et faktum. Dette fordi de ble involvert på et alt for sent tidspunkt.

6. Oppsummering/ Konklusjon

I denne oppgaven har vi gjort en empirisk undersøkelse av konkursboet til Billetten AS der vi har sett nærmere på rutinene rundt regnskapsavleggelse og rapportering mellom selskapets aktører. Vi har tatt for oss diverse teori som skal være med på sikre at selskapet avlegger regnskapet etter gjeldene lover og regler. Blant annet må man sørge for at reglene i Regnskapsloven følges, samt at selskapet styres og ledes etter reglene i Aksjeloven. Det er viktig at regnskapsavleggeren hele tiden har i bakhode at regnskapsinformasjonen skal være til nytte for selskapets interessenter, og at de skal kunne ta riktige beslutninger på bakgrunn av denne informasjonen. Det er også viktig at selskapet er bevisst på hvilken rolle revisor har og hvilke kunnskaper han kan bidra med. Selskapet bør ha gode rutiner rundt internkontrollen i tillegg til at de bør ha kartlagt hvilke risikoer som er aktuelle og trenger nøye oppfølging. Dersom styret og ledelsen følger de reglene og anbefalingene vi har beskrevet i teoridelene, vil de kunne øke sikkerheten for at regnskapet gir et rettvise bilde av selskapets økonomiske situasjon.

6.1 Hvordan burde problemene i Billetten AS blitt håndtert

Som det klart fremkommer i casen av Billetten AS, vil ikke alltid en god idé alene føre til suksess. Det er mange fallgruver man må passe seg for og forhåndsregler man må ta, spesielt når det kommer til risiko i drift og regnskapsavleggelsen. Uansett om teorien vår stemmer eller ei, har vi grunn til å tro at selskapet kunne ha overlevd dersom de fra starten av hadde sett risikoen rundt problemområdene vi har sett på i casen.

6.1.1 Håndteringen av klientmidler, gavekort og kredittsalg

Det burde fra starten av vært strengere rutiner rundt håndteringen av klientmidlene.

Billettinntektene som tilhørte klientene burde vært satt inn på egen klientbankkonto og bare blitt utbetalt til klientene. Dette for å være sikre på at midlene som ble brukt i driften tilhørte Billetten AS. Vi tror utfallet av situasjonen til Billetten AS kunne ha blitt en ganske annen dersom selskapet i begynnelsen av 2008 hadde sett faresignalene, og dermed skjerpet inn reglene rundt håndteringen av klientmidlene.

En likviditetsanalyse måler et selskaps evne til å overholde sine betalingsforpliktelser. Vi tror at klientmidlene har blitt tatt med i beregningen når Billetten AS analyserte likviditeten i selskapet. Disse tallene kan derfor ha lurt styret til å tro at selskapet hadde en bedre likviditet enn de i virkeligheten hadde.

Vårt inntrykk er at regnskapsavleggelsen ble enda mer komplisert fra 2008 da både gavekort- og kredittsalget økte, i tillegg til at selskapet fikk flere klienter og dermed flere inntektsfordelinger. Dette kompliserte fordelingsforholdet ytterligere, noe som gjorde at selskapet mistet kontrollen over hvem som skulle ha de ulike midlene. Det var også på dette tidspunktet selskapet begynte med overføringer av store akonto- beløp fra klientkonto til driftskonto. Her mener vi at styret ikke har fulgt godt nok med, til tross for flere advarsler fra revisor. Styret har et forvaltningsansvar for selskapet og eiernes midler jf. Aksjelovens § 6-12, noe som innebærer at de er pliktige til å følge opp slike hendelser dersom de har kjennskap til dem. Situasjonen rundt Billetten AS var også noe spesiell da eierne var kunder av selskapet. De hadde dermed interesser både rundt avkastningen på kapitalen og tjenestene til selskapet, noe som gjør at styret særlig bør ha fokus på en god forvaltning jf. § 6-12. Styret ble informert om problemene rundt klientmidlene av revisor flere ganger, noe som betyr at de ikke kan skyldes på rapporteringssvikt når det gjelder fraværet av handlinger på dette problemområdet. I tillegg ser vi at kreditt- og gavekortsalget ikke fikk den oppmerksomhet som var nødvendig for å opprettholde en riktig inntektsfordeling. Dette burde absolutt fått mer oppmerksomhet da inntektene fra disse utgjorde et betydelig beløp for selskapet.

6.1.2 Håndteringen av svak kompetanse hos nøkkelpersoner

Når det gjelder kompetansen til nøkkelpersonene i Billetten AS, har dette i selskapets siste to driftsår utgjort en risiko for selskapet. Dette fordi de mistet mye regnskapskompetanse da Øyvind Andreassen forlot stillingen som regnskapskonsulent. Vi har inntrykk av at styret ikke hadde noen plan for hvordan denne kompetansen skulle erstattes, noe de absolutt burde hatt. Det er merkelig om styret ikke hadde kjennskap til at Guri Møller, som overtok arbeidsoppgavene til Andreassen, ikke hadde den kompetansen disse oppgavene krevde. Da de likevel ønsket at Møller skulle utføre en slik type oppgaver, burde de ha overvåket og fulgt henne bedre opp. På denne måten kunne de unngått at avtalene rundt klientkontoene ble brutt, og at selskapet ble skyldig flere millioner i klientmidler på konkurstidspunktet.

Vi tror den beste løsningen for selskapet hadde vært å hente inn ekstern regnskapskompetanse etter at Øyvind Andreassen sluttet. Dette for å være sikre på at jobben med regnskapene ble utført på en kompetent og rettmessig måte.

6.1.3 Håndteringen av datasystemet

Slik vi ser det var investeringen i nytt datasystem nødvendig for selskapet. Vi tror likevel selskapet hadde vært tjent med å undersøke markedet bedre før de valgte ut en leverandør.

Når man har brukt en leverandør med hovedfokus på kun salg av kinobilletter før og uten hell,

er det kanskje bedre å finne en systemleverandør som kan levere et billettsystem mer tilpasset selskapets drift, som inkluderte flere kulturarrangører. Vi synes også at det burde vært gjort mer undersøkelser rundt kostnadene som fulgte byttingen av billettsystemet, særlig når systemet ikke var helt tilpasset bruken til Billetten AS. Til tross for at Billetten AS hadde garantier fra leverandøren av det nye billettsystemet, virker det ikke som at leverandøren klarte å levere et tilfredsstillende produkt til selskapet. Vi mener at denne investeringen var alt for stor for selskapet på daværende tidspunkt. Det kan virke som at frustrasjonen rundt iTicket og det gamle billettsystemet har ført til at avgjørelser rundt nyinvesteringen ikke er blitt godt nok gjennomtenkt. Det skal likevel være sagt at styret var blitt forespeilet et overskudd for 2008, noe som antakeligvis har påvirket avgjørelsen deres i noen grad. Som vi har nevnt tidligere i oppgaven ble ikke eierne informert om systembytte, noe vi finner kritikkverdig.

Vårt inntrykk er uansett at billettsystemet ble fulgt godt opp og overvåket nøye da iTicket var i drift ettersom dette systemet var et stort problemområde. Newman ble fulgt godt opp av daglig leder, men vi kan ikke se at hun har stilt seg like kritisk til problemene som oppsto med Newman som hun gjorde med iTicket. Det virker som at styret har fått mindre informasjon, og at når de først har fått informasjon har denne vært fremstilt som at det nye systemet fungerte bra. Dette har nok i noen grad ført til at styret involverte seg mindre i det nye systemet kontra det gamle.

6.2 Svar på problemstillingen i oppgaven

Alle de ovennevnte faktorene tilsier at risikoen for feil i regnskapsrapporteringen var stor, noe som leder oss inn på problemstillingen for denne oppgaven som er:

«Hvordan kan styret sikre seg at regnskapet gir et rettviseende bilde av den økonomiske situasjonen når det foreligger stor risiko i regnskapsrapportene?»

Svaret er at det vil være vanskelig for styret å vite om regnskapet de mottar gir et rettviseende bilde av selskapets økonomiske situasjon. Derfor er det viktig at styret involverer seg i prosessen rundt regnskapsavleggelsen og den øvrige driften. På denne måten kan de være mer sikre på at informasjonen de mottar er riktig. Det er viktig at styret har en god forståelse for risikoene det ligger i feile og usikre rapporter i regnskapet. Dette fordi konsekvensene av slike feil kan få stor betydning for den videre driften av selskapet, særlig dersom disse ikke blir tatt hånd om over lengre tid. Det er også viktig at styret tar de forhold revisor påpeker som kritikkverdig på alvor.

I en slik situasjon som Billetten AS sto ovenfor, der det allerede forelå store risikoer fra starten av, burde styret hatt strengere rutiner rundt risikovurderingen og internkontrollen. På denne måten kunne styret selv hatt en bedre kontroll over problemområdene i selskapet. Det vil være viktig at styret ikke stoler blindt på informasjonen de får fremlagt fra daglig leder og revisor, men at de tør å stille kritiske spørsmål ved forhold de anser som uvanlige eller mangelfulle. Hvis forholdene er av en slik type at det vil kunne få konsekvenser for selskapet, bør styret få utredet situasjonen nærmere.

6.2.1 Burde regelverket vært strengere?

Da Billetten AS ikke var et børsnotert selskap var de ikke underlagt noen konkrete regler for internkontroll, sett bort fra Aksjelovens regler. Vårt inntrykk er at disse reglene til tider kan bli for generell, og at et selskap som Billetten AS ville hatt stor vinning av å følge anbefalingene i NUES. Vi har full forståelse for at det ikke vil være hensiktsmessig at alle små foretak følger slike regler, og at det vil være vanskelig å pålegge noen selskaper en strengere kontroll enn andre. Etter vår mening bør likevel denne avgjørelsen være mer opp til f.eks. selskapets revisor. Revisor skal jo sitte på en god virksomhetsforståelse for selskapet, og kan dermed ta en vurdering av hvorvidt et selskap bør være underlagt strengere kontroll og oppfølging.

6.3 Avslutning

Ut fra historien om Billetten AS, kan vi tydelig se at flere kritikkverdige forhold ikke er blitt viet god nok oppmerksomhet. Som nevnt, tror vi at utfallet av konkursen til Billetten AS kunne blitt annerledes dersom problemene hadde blitt tatt på alvor og utredet tidligere. Vi vil likevel poengtere at vi ikke kan se at noen av aktørene i denne konkursen har hatt en direkte skyld for utfallet. De har handlet i god tro og ikke foretatt avgjørelser til egen vinnings hensikt.

På grunn av tidsbegrensinger har vi ikke hatt muligheten til å gå gjennom kassaoppgjørene til Billetten AS. Dette var noe vi ble anbefalt å gjøre av Øyvind Andreassen for å kontrollere hvordan fordelingen av klientmidlene ble foretatt. Vi tror derfor dette kan være interessant for en videre granskning. Vi tror også det ville vært interessant å se på interessekonflikten som kan oppstå når aksjonærene både er eiere og kunder av et selskap. Hadde vi hatt bedre tid ville vi også tatt for oss flere caser for å sjekke om problemene i Billetten AS er gjennomgående hos flere selskaper.

Referanseliste

Bøker

Committee Of Sponsoring Organization Of The Treadway Commission, (2004), «Helhetlig risikostyring- et integrert rammeverk, Sammendrag», Norges Interne revisor forening, Oslo.

Committee Of Sponsoring Organization Of The Treadway Commission, (2005) «Helhetlig risikostyring- et integrert rammeverk, Teknikker og verktøy », Norges Interne revisor forening, Oslo.

Committee Of Sponsoring Organization Of The Treadway Commission, (1996) «Intern kontroll- et integrert rammeverk», Cappelen akademisk forlag, Oslo

Blumberg, B., Cooper, D. R. & Schindler, P. S. (2011) «Business Research Methods» (3. utgave), McGraw-Hill Education, Berkshire.

Bråthen, T. (2008) «Selskapsrett», (3. utgave), Focus forlag, Oslo.

Fæhn, E. F. (2010) «Jarøy skattelovsamling», Jacob Jarøy Forlag, Skien.

Gripsrud, G. Olsson, U.H. og Silkoset, R. (2011) «Metode og Dataanalyse- Beslutningstøtte for bedrifter ved bruk av JMP» (2. utgave), Høgskoleforlaget, Kristiansand.

Havstein, B., Moen, T-G, (2009) «Regnskapsorganisasjon- Bokføring og intern kontroll» (5. Utgave), Cappelen Akademiske Forlag, Oslo.

Huneide, J-E, Pedersen, K., Schwencke, H.R og Haugen, D.O. (2011) «Årsregnskapet i teori og praksis 2011» (13. utgave), Gyldendal Norsk Forlag, Oslo.

Langli, J.C (2010) «Årsregnskapet» (9. utgave), Gyldendal Norsk Forlag, Oslo.

Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (2012) «Norsk anbefaling eierstyring og selskapsledelse» (7. utgave), 07 Gruppen, 23. oktober 2012.

PricewaterhouseCoopers (2011) «Din guide for eierstyring og selskapsledelse», PwC, Oslo.

Yin, K.R. (1989) «Case Study Research. Design and Methods», (3. utgave) Sage Publications, London.

Artikler

Strønstad, D., Willumsen, B. (2012) «Sluttinnberetning til Nord Troms Tingrett, K.BO NR. 110622KON-NHER, Billetten AS, Dets Konkursbo», Advokatfirmaet Steenstrup Stordrange DA, Tromsø.

Huse, M. (2004) ”Styrearbeid i Norge- innsikt fra corporate governance- virkeligheten”, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse, nr.1/ 2004, pp.1-2.

<http://www.magma.no/styrearbeid-i-norge-innsikt-fra-corporate-governance-virkeligheten>

Huse, M. og Schøning, M. (2005) «Corporate governance og prosessorientert styrearbeid- evaluering av konsernstyret i Tine BA», forskningsrapport nr.1/2005 for Handelshøgskolen BI, Nordberg hurtigtrykk, Sandvika.

[http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/8fa209da8a0fcb7dc1256fbe004e7966/\\$FILE/2005-01-Huse&Schoning.pdf](http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/8fa209da8a0fcb7dc1256fbe004e7966/$FILE/2005-01-Huse&Schoning.pdf)

Jensen, J. (2011), ”Konkursbo Billetten AS, rapport etter utført borevisjon”, Ishavsbyen revisjon AS, Tromsø.

PricewaterhouseCoopers (2012), ”Rapport fra PwC”, PricewaterhouseCoopers, Tromsø.

PricewaterhouseCoopers (2009) «Årsoppgjørveiledning for regnskapsåret 2008», Mentor nr.1/2009, s.18. <http://www.pwc.no/no/mentor/mentor-2009-1.pdf>

Tematilsynet (2012) «Inntektsrevisjon og Virksomhetsforståelse», Regnskaps- og revisortilsyn, Oslo.

http://www.finanstilsynet.no/Global/Venstremeny/Rapport/2013/Inntektsrevisjon_og_virksomhetsforstaelse_tematilsyn_2012.pdf

Villars- Dahl, L. (2003) ”Hvordan bør styret forholde seg i en insolvenssituasjon?”, Eurojuris informerer, 08.05.2003, punkt 1-5.

<http://www.jusstorget.no/article.asp?Key=1&FagKey=21&ArtKey=268>

Lov og domsregister

Forskrift av 20.desember 1996 nr.1161 Forskrift til domstoloven kap.11 (advokatforskriften)

Forskrift av 01.desember 2004 nr.1558 Forskrift om bokføring

Forskrift av 23.november 2007 nr.1318 Forskrift om eiendomsmegling

Forskrift 14.juli 1989 nr.562 Forskrift til inkassoloven (inkassoforskriften)

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

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

Lov av 18.juni 1993 nr.109 Lov om autorisasjon av regnskapsførere (regnskapsførerloven)

Lov av 01.august 1999 nr.02 Lov om revisjon og revisorer (revisorloven)

Lov av 22.mai 1902 Almindelig borgerlig Straffelov (straffeloven), 27ende kapittel
Forbrydelser i gjeldsforhold m.m.

Lov av 19. November 2004 nr. 73 Lov om bokføring (Bokføringsloven)

Odelsproposisjon nr.23 (1996-1997) om lov om aksjeselskaper og allmennaksjeselskaper,
Oslo, Finansdepartementet.

Odelsproposisjon nr.36 (1993-1994) om lov om aksjeselskaper, Oslo, Finansdepartementet.

Odelsproposisjon nr.42 (1997-1998) om lov om årsregnskap m.v., Oslo, Finansdepartementet.

Nettsider

Referanser:

[1] Norsk Regnskapsstiftelse. Webside:

<http://www.regnskapsstiftelsen.no/a9018867/endelige-nrs>, hentet 28.04.2013

[2] Revisorforeningen. Webside:

<http://www.revisorforeningen.no/d9159997/hva-er-revisjon>, hentet 12.04.2013

[3] OECD. Webside:

<http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6778>

[4] Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse. Webside:

<http://www.nues.no/filestore/Dokumenter/Norskberiktiget.pdf>, hentet 10.04.13.

[5] Tekna. Webside:

http://www.tekna.no/ikbViewer/page/vitalt/artikkel?p_dim=781424&p_kat=781410=#Sammendrag, hentet 13.04.13

[6] Skatteetaten. Webside:

<http://www.narf.no/Fagstoff/RF-regelverket/RF/Skatteetaten-oppfordrer-aktivt-til-bruk-av-autorisert-regnskapsforer--/>, hentet 12.04.13

[7] Revisorforeningen. Webside:

<http://www.revisorforeningen.no/a9254341/slik-bruker-du-revisor>, hentet: 28.04.13.

[8] Store norske leksikon. Webside:

<http://snl.no/insolvens> hentet 23.05.13

[9] Jusstorget. Webside:

<http://www.jusstorget.no/article.asp?Key=1&FagKey=21&ArtKey=268>, hentet 03.04.13.

[10] Kunnskapssenteret. Webside:

<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2565/1/Dybdeintervju---enkelt-intervju/Dybdeintervju---enkelt-intervju.html>, hentet 12.02.13.

[11] Kunnskapssenteret. Webside:

<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2683/1/Validitetsfeil/Validitetsfeil.html>, hentet 14.02.13

[12] Norsk regnskapsstiftelse. Webside:

http://www.regnskapsstiftelsen.no/arch/_img/9521331.pdf, hentet 10.04.2013

[13] PricewaterhouseCoopers. Webside:

<http://www.pwc.no/no/mentor/mentor-2009-1.pdf>, hentet 15.05.2013

Vedlegg

Vedlegg 1: Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse pkt. 8, 9 og 10

Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse

8. Bedriftsforsamling og styre, sammensetning og uavhengighet

I selskaper som har bedriftsforsamling bør den sammensettes med sikte på bred representasjon fra selskapets aksjeeiere.

Styret bør sammensettes slik at det kan ivareta aksjonærfellesskapets interesser og selskapets behov for kompetanse, kapasitet og mangfold. Det bør tas hensyn til at styret kan fungere godt som et kollegialt organ.

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

Ledende ansatte bør ikke være medlem av styret. Dersom ledende ansatte er styremedlem, bør det begrunnes og få konsekvenser for organiseringen av styrets arbeid, herunder bruk av styreutvalg for å bidra til en mer uavhengig forberedelse av styresaker, jf. punkt 9.

Styrets leder bør velges av generalforsamlingen hvis allmennaksjeloven ikke krever at vedkommende skal velges av bedriftsforsamlingen eller av styret, som følge av en avtale om at selskapet ikke skal ha bedriftsforsamling.

Styremedlemmer bør ikke velges for mer enn to år av gangen.

I årsrapporten bør styret opplyse om deltagelse på styremøtene og om forhold som kan belyse styremedlemmenes kompetanse. I tillegg bør det opplyses hvilke styremedlemmer som vurderes som uavhengige.

Styremedlemmer bør oppfordres til å eie aksjer i selskapet.

9. Styrets arbeid

Styret bør fastsette en årlig plan for sitt arbeid med særlig vekt på mål, strategi og gjennomføring.

Styret bør fastsette instruksjoner 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. Mindre selskaper bør vurdere etablering av revisjonsutvalg. I tillegg til lovens krav om revisjonsutvalgets sammensetning mv. bør flertallet av medlemmene i utvalget være uavhengig av virksomheten.

Styret bør også vurdere bruk av kompensasjonsutvalg for å bidra til grundig og uavhengig behandling av saker som gjelder godtgjørelse til ledende ansatte. Slikt utvalg bør bestå av styremedlemmer som er uavhengige av ledende ansatte.

Styret bør informere om eventuell bruk av styreutvalg i årsrapporten.

Styret bør evaluere sitt arbeid og sin kompetanse årlig.

10. Risikostyring og intern kontroll

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 etikk og samfunnsansvar.

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

Vedlegg 2: Årsberetning, revisjonsberetning, noter og regnskap for Billetten AS i årene 2005-2008



WWW.BILLETTEN.AS

Årsberetning 2008 Billetten AS

Virksomheten og hvor den drives

Forretningsområdet er billettformidling. Billetten AS formidler billetter til kino, teater, konserter, samt andre arrangement innenfor det utvidede kulturbegrep. Eiere er Aurora kino IKS, Kulturhuset KF og Hålogaland Teater AS med like deler hver. Selskapet startet drift 1. mars 2005, og virksomheten drives fra Tromsø og Alta.

Redegjørelse for foretakets drift

Selskapet har fortsatt den gode utviklingen mot de lokale og sentrale kulturleverandørene, og har stabile og solide kunderelasjoner og et godt fotfeste i markedet som billettdistributør. Nye kunder har kommet til, men samtidig har man sett at konkurransen utenfra har vært økende.

I 2008 ble avtalen med billettleverandøren iTicket sagt opp. Billettens ønske og mål om å skape gode sammensatte produkter og bedre og billigere nettsalg var ikke forenelig med iTickets muligheter på utviklingsfronten. Samtidig inngikk man avtale med en ny billettssystemleverandør. Valget falt på Newman Online Ltd (NOL) med base i London. De dekker alle våre behov, samt at de har moduler for kiosk og kafédriфт. Systemet har i tillegg andre gode løsninger som man fant var vesentlig for utviklingen av Billetten AS.

Som følge av nytt billettssystem har det også vært nødvendig med investeringer i nytt teknisk utstyr. Mye av det tekniske utstyret var imidlertid også klart for utskiftning av andre årsaker. Det har også vært nødvendig med utskiftning av annet kontormateriell pga av slitasje.

Billetten AS er vært aktiv deltaker og delaktig i utvikling av en ny kulturdatabase for Tromsø. Det skjer i samarbeidet med bl. andre KulturHuset som initiativtaker, små og større kulturaktører i Tromsø, samt Tromsø Kommune.

Administrasjonen har flyttet til Vestregata 33, der man nå er samlokalisert med Aurora Kino, Aurora Media og Unique Nord og skapt et kompetansesenter for kinodrift.

Resultatet i 2008 ble et overskudd på kr. 445.933,- mot et underskudd på kr. 230.094 i 2007. Overskuddet er et resultat av økte inntekter, samt at styret og daglig leder har hatt fokus på kostnadene. For styring av virksomheten har en økonomisk analyse 1. halvår bidratt til å holde riktig fokus.

Billetten AS har en tilfredsstillende likvid situasjon. Styret mener at årsregnskapet gir en rettvise oversikt over utviklingen og resultatet av selskapets virksomhet og stilling.

Ansatte

I Tromsø er det 14 ansatte fordelt på 10 årsverk. Vi har i tillegg 3 ansatte i permisjon knyttet opp mot studier, og en i svangerskapspermisjon. I Alta er man 7 ansatte fordelt på 2 årsverk.

Da de fleste ansatte i Billetten AS er deltidsansatte studenter er det naturlig utskiftning av ansatte, men de aller fleste har flere års ansiennitet i selskapet.

Sykefravær

Det generelle sykefraværet anses ikke for å være spesielt stort. Fraværsprosenten for 2008 er 1,35 %
En ansatt har hatt svangerskapsspermsjon og en tar tatt ut fedrekvoten sin.

Forskning og utvikling

Selskapet har ikke hatt forsknings- og utviklingsaktiviteter.

Fortsatt drift

Forutsetning om fortsatt drift er til stede, og årsregnskapet for 2008 er satt opp under denne forutsetning.

Arbeidsmiljø

Det sosiale arbeidsmiljøet er tilfredsstillende. Det har ikke vært skader eller ulykker i selskapet i 2008.

Likestilling

Bedriften gjennomfører tiltak for likestilling der hvor det anses nødvendig og praktisk mulig. Styret består nå av to kvinner og en mann. Blant selskapets øvrige ansatte bestreber man seg på å opprettholde omtrent lik fordeling mellom kjønnene.

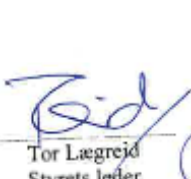
Ytre miljø


Selskapets virksomhet forurensar ikke det ytre miljø i særlig grad. Det utføres kildesortering av alt avfall i henhold til kommunale vedtekter.

Fremtidsutsikter

Konseptet Billetten AS har blitt godt mottatt i markedet og tilgangen på kunder er god. Arbeidskraften er stabil. Med nytt billettsystem vil mulighetene for videreutvikling i form av produktpakker gjøre kultursamarbeidet bedre og mer spennende. Selskapet budsjetterer med positivt resultat.

Tromsø, 22. mai 2009


Tor Lægveid
Styrets leder


Gunn Sissel Jaklin
Styremedlem


Marianne Telle
Styremedlem


Guri Møller
Daglig leder

Til generalforsamlingen i
Billetten AS

Revisjonsberetning for 2008

Vi har revidert årsregnskapet for Billetten AS for regnskapsåret 2008, som viser et overskudd på kr 445 933. Vi har også revidert opplysningene i årsberetningen om årsregnskapet og forutsetningen om fortsatt drift. Årsregnskapet består av resultatregnskap, balanse og noteopplysninger. Regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge er anvendt ved utarbeidelsen av regnskapet. Årsregnskapet og årsberetningen er avgitt av selskapets styre og daglig leder. Vår oppgave er å uttale oss om årsregnskapet og øvrige forhold i henhold til revisorlovens krav.

Vi har utført revisjonen i samsvar med lov, forskrift og god revisjonsskikk i Norge, herunder revisjonsstandarder vedtatt av Den norske Revisorforening. Revisjonsstandardene krever at vi planlegger og utfører revisjonen for å oppnå betryggende sikkerhet for at årsregnskapet ikke inneholder vesentlig feilinformasjon. Revisjon omfatter kontroll av utvalgte deler av materialet som underbygger informasjonen i årsregnskapet, vurdering av de benyttede regnskapsprinsipper og vesentlige regnskapsestimater, samt vurdering av innholdet i og presentasjonen av årsregnskapet. I den grad det følger av god revisjonsskikk, omfatter revisjon også en gjennomgåelse av selskapets formuesforvaltning og regnskaps- og interne kontrollsystemer. Vi mener at vår revisjon gir et forsvarlig grunnlag for vår uttalelse.

Vi mener at

- årsregnskapet er avgitt i samsvar med lov og forskrifter og gir et rettviseende bilde av selskapets økonomiske stilling 31. desember 2008 og av resultatet i regnskapsåret i overensstemmelse med god regnskapsskikk i Norge
- ledelsen har oppfylt sin plikt til å sørge for ordentlig og oversiktlig registrering og dokumentasjon av selskapets regnskapsopplysninger i samsvar med lov og god bokføringskikk i Norge
- opplysningene i årsberetningen om årsregnskapet og forutsetningen om fortsatt drift er konsistente med årsregnskapet og er i samsvar med lov og forskrifter.

Tromsø, 22. mai 2009

ERNST & YOUNG AS



John Glæver
statsautorisert revisor



WWW.BILLETEN.AS

Årsberetning 2007 Billetten AS

Virksomheten og hvor den drives

Forretningsområdet er billettformidling. Billetten AS formidler billetter til kino, teater, konserter, samt andre arrangement innenfor det utvidede kulturbegrep. Eiere er Aurora kino IKS, Kulturhuset KF og Hålogaland Teater AS med like deler hver. Selskapet startet drift 1. mars 2005, og virksomheten drives fra Tromsø og Alta.

Redegjørelse for foretakets drift

Selskapet har fortsatt den gode utviklingen mot de lokale og sentrale kulturleverandørene, og har stabile og solide kunderelasjoner og et godt fotfeste i markedet som billettdistributør. Nye kunder har kommet til og store aktører har gitt Billetten AS totalansvaret for sin egen billettdistribusjon. 2007 har vært et år med innføring og utprøving av nye konsepter. Det har også vært fokusert på videreutvikling av rutiner, satset på større sikkerhet, samt styrket vår profesjonalitet i våre leveranser, bl.a. gjennom nytt teknisk utstyr.

Styret og daglig leder har hatt fokus på å utvikle Billetten AS, både mht. til økt omsetning, personal- og driftsforhold. Styret anser forholdet til billettsystemleverandøren, iTicket, som svært lite tilfredsstillende, og dette er et område det arbeides spesielt med videre.

Det er etablert en utvidet ledelse i Billetten AS., for å styrke den daglige driften. Ansvar og oppgaver er fordelt slik at Billetten AS ikke skal være sårbar ved fravær og uforutsette hendelser.

I 2007 har Billetten AS etablert avdelingskontor i Alta i forbindelse med at Tromsø kino KF og Alta kino KF gikk sammen i selskapet Aurora kino IKS. Her har man på kort tid etablert seg godt i forhold til øvrige kulturaktører i Alta. Etableringen innebærer også kioskdirift.

Bedriften hadde i 2007 et underskudd på kr. 230.094,-. Dette skriver seg bl.a. fra nødvendige investeringer i nytt teknisk utstyr og konsulenttenester, som følge av svakheter fra billettsystemleverandør, etablering av nytt kontor, samt et etterslep av lønn for to lønnsjusteringer. Billetten AS har en tilfredsstillende likvid situasjon.

Ansatte

Det er ingen endring i antall ansatte i Tromsø, som fortsatt er 14 ansatte fordelt på 6 årsverk. I Alta er man 6 ansatte fordelt på 2 årsverk. Ansettelsene i Alta har skjedd både gjennom overtakelse av ansatte fra Alta Kino og nyansettelser.

Sykefravær

Det er generelt lavt sykefravær. Fraværsprosenten er 4%.

Forskning og utvikling

Selskapet har ikke hatt forsknings- og utviklingsaktiviteter.

Fortsatt drift

Forutsetning om fortsatt drift er til stede, og årsregnskapet for 2007 er satt opp under denne forutsetning.

Arbeidsmiljø

Det sosiale arbeidsmiljøet er tilfredsstillende. Det har ikke vært skader eller ulykker i selskapet i 2007.

Inneklima i kontorlokalene i Rådhuset og plassmangel har imidlertid gjort at man har besluttet å flytte deler av administrasjonen til nye lokaler i KulturHuset.

Likestilling

Bedriften gjennomfører tiltak for likestilling der hvor det anses nødvendig og praktisk mulig. Styret består nå av to kvinner og en mann. Blant selskapets øvrige ansatte bestreber man seg på å opprettholde omtrent lik fordeling mellom kjønnene.

Ytre miljø

Selskapets virksomhet forurensrer ikke det ytre miljø i særlig grad. Det utføres kildesortering av alt avfall i henhold til kommunale vedtekter.

Fremtidsutsikter

Konseptet Billetten AS har blitt godt mottatt i markedet og tilgangen på kunder er god. Arbeidskraften er stabil. Regnskapsresultatene er hittil preget av store utfordringer på systemsiden. Disse problemene vil ha styrets og daglig leders fulle oppmerksomhet fremover. Selskapet budsjetterer med positivt resultat.

Tromsø, 22. april 2008


Tor Lægveid
Styrets leder


Gunn Sissel Jaklin
Styremedlem


Marianne Telle
Styremedlem


Guri Møller
Daglig leder



ERNST & YOUNG

Statsautoriserte revisorer
Ernst & Young AS

Storgata 118, NO-9008 Tromsø
Postboks 1212, NO-9262 Tromsø

Foretaksregisteret: NO 976 389 387 MVA

Tlf.: +47 24 00 32 00

Fax: +47 77 64 14 63

www.ey.no

Medlemmer av Den norske Revisorforening

Til generalforsamlingen i
Billetten AS

Revisjonsberetning for 2007

Vi har revidert årsregnskapet for Billetten AS for regnskapsåret 2007, som viser et underskudd på kr 230 094. Vi har også revidert opplysningene i årsberetningen om årsregnskapet og forutsetningen om fortsatt drift. Årsregnskapet består av resultatregnskap, balanse og noteopplysninger. Regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge er anvendt ved utarbeidelsen av regnskapet. Årsregnskapet og årsberetningen er avgitt av selskapets styre og daglig leder. Vår oppgave er å uttale oss om årsregnskapet og øvrige forhold i henhold til revisorlovens krav.

Vi har utført revisjonen i samsvar med lov, forskrift og god revisjonsskikk i Norge, herunder revisjonsstandarder vedtatt av Den norske Revisorforening. Revisjonsstandardene krever at vi planlegger og utfører revisjonen for å oppnå betryggende sikkerhet for at årsregnskapet ikke inneholder vesentlig feilinformasjon. Revisjon omfatter kontroll av utvalgte deler av materialet som underbygger informasjonen i årsregnskapet, vurdering av de benyttede regnskapsprinsipper og vesentlige regnskapsestimater, samt vurdering av innholdet i og presentasjonen av årsregnskapet. I den grad det følger av god revisjonsskikk, omfatter revisjon også en gjennomgåelse av selskapets formuesforvaltning og regnskaps- og interne kontrollsystemer. Vi mener at vår revisjon gir et forsvarlig grunnlag for vår uttalelse.

Vi mener at

- årsregnskapet er avgitt i samsvar med lov og forskrifter og gir et rettviseende bilde av selskapets økonomiske stilling 31. desember 2007 og av resultatet i regnskapsåret i overensstemmelse med god regnskapsskikk i Norge
- ledelsen har oppfylt sin plikt til å sørge for ordentlig og oversiktlig registrering og dokumentasjon av selskapets regnskapsopplysninger i samsvar med lov og god bokføringskikk i Norge
- opplysningene i årsberetningen om årsregnskapet og forutsetningen om fortsatt drift er konsistente med årsregnskapet og er i samsvar med lov og forskrifter.

Tromsø, 22. april 2008
ERNST & YOUNG AS

John Glæver
statsautorisert revisor



WWW.BILLETEN.AS

Årsberetning 2006 Billetten AS

Virksomheten og hvor den drives

Forretningsområdet er billettformidling. Billetten AS formidler billetter til kino, teater, konserter, samt andre arrangement innenfor det utvidede kulturbegrep. Eiere er Tromsø Kino KF, Kulturhuset KF og Hålogaland Teater AS med like deler hver. Selskapet startet drift 1. mars 2005, og virksomheten drives fra Tromsø.

Redegjørelse for foretakets drift og utsikter

I selskapets andre driftsår har det vært fokus på å trygge og videreutvikle gode rutiner og drift, sette organisasjonen og etablere nye kundeforhold. Selskapet har etablert seg sterkere og skapt trygg forankring blant de lokale kulturleverandørene. Billetten AS har stabile og solide kunderelasjoner og et godt fotfeste i markedet som billettdistributør i Tromsø. Dette har ført til at man har foretatt små grep for å kunne levere et produkt også innenfor reiseliv med enkel billettdistribusjon lik den kulturbetingede billettdistribusjonen.

Ny daglig leder i 100% stilling ble ansatt fra 1. juli 2006. En av arbeidstakerne som kun har vært ansatt i 50% stilling gikk over til 100% stilling fra årsskiftet 2006/2007. En av arbeidstakerne har fortsatt en 20% stilling hos en av eierne.

Styret og tidligere daglig leder/nåværende daglig leder har hatt fokus på å utvikle Billetten AS, både mht. til personal- og driftsforhold og økt omsetning. Dette arbeidet vil bli videreført i 2007. Bedriften hadde i 2006 et underskudd på kr. 109 243. Dette skriver seg bl.a. fra investeringer i systemer, konsulent tjenester for å bygge strukturer for å ivareta økonomi- og kontrollkrav, samt utvikling av rutiner og prosedyrer. Styret har funnet det nødvendig å foreta disse investeringene i 2006 for å sikre et positivt resultat i årene fremover.

Fortsatt drift

Forutsetning om fortsatt drift er til stede, og årsregnskapet for 2006 er satt opp under denne forutsetning.

Arbeidsmiljø

Arbeidsmiljøet er tilfredsstillende. Det har ikke vært skader eller ulykker i selskapet i 2006. Selskapet har stabil arbeidskraft og generelt lavt sykefravær. En av medarbeiderne er langtidssykemeldt, men var ved inngangen av desember tilbake i aktiv sykemelding i 16% stilling.

Likestilling

Bedriften gjennomfører tiltak for likestilling der hvor det anses nødvendig og praktisk mulig. Både styreleder, styrets medlemmer, samt daglig leder er kvinner. Blant selskapets øvrige ansatte bestreber man seg på å opprettholde omtrent lik fordeling mellom kjønnene.

Ytre miljø

Selskapets virksomhet forurenser ikke det ytre miljø i særlig grad. Det utføres kildesortering av alt avfall i henhold til kommunale vedtekter.

Tromsø, 23.mars 2007


Gunn Sissel Jaklin
Styrets leder

Inger Bendiksen
Styremedlem


Marianne Pelle
Styremedlem


Guri Møller
Daglig leder

Til generalforsamlingen i
Billetten AS

Revisjonsberetning for 2006

Vi har revidert årsregnskapet for Billetten AS for regnskapsåret 2006, som viser et underskudd på kr 109 243. Vi har også revidert opplysningene i årsberetningen om årsregnskapet og forutsetningen om fortsatt drift. Årsregnskapet består av resultatregnskap, balanse og noteopplysninger. Regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge er anvendt ved utarbeidelsen av regnskapet. Årsregnskapet og årsberetningen er avgitt av selskapets styre og daglig leder. Vår oppgave er å uttale oss om årsregnskapet og øvrige forhold i henhold til revisorlovens krav.

Vi har utført revisjonen i samsvar med lov, forskrift og god revisjonsskikk i Norge, herunder revisjonsstandarder vedtatt av Den norske Revisorforening. Revisjonsstandardene krever at vi planlegger og utfører revisjonen for å oppnå betryggende sikkerhet for at årsregnskapet ikke inneholder vesentlig feilinformasjon. Revisjon omfatter kontroll av utvalgte deler av materialet som underbygger informasjonen i årsregnskapet, vurdering av de benyttede regnskapsprinsipper og vesentlige regnskapsestimer, samt vurdering av innholdet i og presentasjonen av årsregnskapet. I den grad det følger av god revisjonsskikk, omfatter revisjon også en gjennomgåelse av selskapets formuesforvaltning og regnskaps- og interne kontrollsystemer. Vi mener at vår revisjon gir et forsvarlig grunnlag for vår uttalelse.

Vi mener at

- årsregnskapet er avgitt i samsvar med lov og forskrifter og gir et rettviseende bilde av selskapets økonomiske stilling 31. desember 2006 og av resultatet i regnskapsåret i overensstemmelse med god regnskapsskikk i Norge
- ledelsen har oppfylt sin plikt til å sørge for ordentlig og oversiktlig registrering og dokumentasjon av selskapets regnskapsopplysninger i samsvar med lov og god bokføringskikk i Norge
- opplysningene i årsberetningen om årsregnskapet og forutsetningen om fortsatt drift er konsistente med årsregnskapet og er i samsvar med lov og forskrifter.

Tromsø, 23. mars 2007

ERNST & YOUNG AS



John Giæver
statsautorisert revisor

Billetten AS

Årsberetning 2005

Virksomheten og hvor den drives

Forretningsområdet er billettformidling i Tromsø og omegn. Billetten AS selger billetter til kino, teater, konserter, idrettsarrangement og andre kulturbegivenheter. Eiere er Tromsø Kino KF, Kulturhuset KF og Hålogaland Teater AS med like deler hver. Selskapet startet drift 1. mars 2005, og virksomheten drives fra Tromsø.

Redegjørelse for foretakets drift og utsikter

I selskapets første driftsår har det vært stor fokus på å opprette rutiner og kundeforhold. Selskapet har stabile og solide kunderelasjoner og et godt fotfeste i markedet som billettdistributør i Tromsø. Enkelte arbeidstakere har sine arbeidsavtaler knyttet opp mot eierne, noe som styret og administrasjonen vil endre i løpet av 2006. Daglig leder har vært på engasjement i 2005, og en permanent ordning vil bli satt i verk i løpet av 2006.

Billetten AS hadde et overskudd på kr. 17.155,-.

Fortsatt drift

Forutsetning om fortsatt drift er til stede, og årsregnskapet for 2005 er satt opp under denne forutsetning.

Arbeidsmiljø

Arbeidsmiljøet er tilfredsstillende. Det har ikke vært skader eller ulykker i selskapet i 2005. Selskapet har stabil arbeidskraft og særdeles lavt sykefravær.

Likestilling

Bedriften gjennomfører tiltak for likestilling der hvor det anses nødvendig og praktisk mulig. Både styreleder og styrets medlemmer er kvinner. Blant selskapets ansatte er det omtrent lik fordeling mellom kjønnene.

Ytre miljø

Selskapets virksomhet forurenser ikke det ytre miljø i særlig grad. Det utføres kildesortering av alt avfall i henhold til kommunale vedtekter.

Tromsø

2006.


Gunn Sissel Jaklin
Styrets leder


Inger Bendiksen
Styremedlem


Marianne Telle
Styremedlem



■ Statsautoriserte revisorer

Ernst & Young AS
 Skovveien 151
 0680 Lysaker
 Tlf: +47 63 90 00 00

■ BILLETEN AS

Billettveien 1
 1401 Sandnessjøen
 Tlf: +47 75 00 00 00
 www.billett.no

Statistisk sentralbyrå (SSB) - 2006/04/27

Til generalforsamlingen i
 Billetten AS

Revisjonsberetning for 2005

Vi har revidert årsregnskapet for Billetten AS for regnskapsåret 2005, som viser et overskudd på kr 17 155. Vi har også revidert opplysningene i årsberetningen om årsregnskapet og forutsetningen om fortsatt drift. Årsregnskapet består av resultatregnskap, balanse og noteopplysninger. Regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge er anvendt ved utarbeidelsen av regnskapet. Årsregnskapet og årsberetningen er avgitt av selskapets styre og daglig leder. Vår oppgave er å uttale oss om årsregnskapet og øvrige forhold i henhold til revisorlovens krav.

Vi har utført revisjonen i samsvar med lov, forskrift og god revisjonsskikk i Norge, herunder revisjonsstandarder vedtatt av Den norske Revisorforening. Revisjonsstandardene krever at vi planlegger og utfører revisjonen for å oppnå betryggende sikkerhet for at årsregnskapet ikke inneholder vesentlig feilinformasjon. Revisjon omfatter kontroll av utvalgte deler av materialet som underbygger informasjonen i årsregnskapet, vurdering av de benyttede regnskapsprinsipper og vesentlige regnskapsestimer, samt vurdering av innholdet i og presentasjonen av årsregnskapet. I den grad det følger av god revisjonsskikk, omfatter revisjon også en gjennomgåelse av selskapets formuesforvaltning og regnskaps- og interne kontrollsystemer. Vi mener at vår revisjon gir et forsvarlig grunnlag for vår uttalelse.

Vi mener at

- årsregnskapet er avgitt i samsvar med lov og forskrifter og gir et rettviseende bilde av selskapets økonomiske stilling 31. desember 2005 og av resultatet og endringer i egenkapitalen i regnskapsåret i overensstemmelse med god regnskapsskikk i Norge
- ledelsen har oppfylt sin plikt til å sørge for ordentlig og oversiktlig registrering og dokumentasjon av regnskapsopplysninger i samsvar med lov og god bokføringsskikk i Norge
- opplysningene i årsberetningen om årsregnskapet og forutsetningen om fortsatt drift er konsistente med årsregnskapet og er i samsvar med lov og forskrifter.

Tromsø, 27. april 2006
 ERNST & YOUNG AS


 John Glæver
 statsautorisert revisor

■ Avdeling: Tromsø, Den Norske Revisorforening, 2006/04/27
 Føroya, Føroya Revisorforening, 2006/04/27
 J. H. Hansen, Moss, Norge, 2006/04/27
 K. H. Hansen, Moss, Norge, 2006/04/27
 K. H. Hansen, Moss, Norge, 2006/04/27
 K. H. Hansen, Moss, Norge, 2006/04/27

Noter til regnskapet for 2005

Note 1 - Regnskapsprinsipper

Årsregnskapet er satt opp i samsvar med regnskapslovens bestemmelser og god regnskapsskikk for små foretak.

Salgsinntekter

Tjenester (provisjonsinntekter) inntektsføres i takt med utførelsen. Andelen av salgsinntekter som knytter seg til fremtidige serviceytelser balanseføres som uopptjent inntekt ved salget, og inntektsføres deretter i takt med levering av ytelsene

Vurdering og klassifisering av balanseposter

Omløpsmidler og kortsiktig gjeld omfatter poster som forfaller til betaling innen ett år etter anskaffelsestidspunktet, samt poster som knytter seg til varekretsløpet. Øvrige poster er klassifisert som anleggsmiddel/langsiktig gjeld. Omløpsmidler vurderes til laveste av anskaffelseskost og virkelig verdi. Kortsiktig gjeld balanseføres til nominelt beløp på etableringstidspunktet. Anleggsmidler vurderes til anskaffelseskost, men nedskrives til virkelig verdi ved verdifall som ikke forventes å være forbigående. Langsiktig gjeld balanseføres til nominelt beløp på etableringstidspunktet.

Fordringer

Kundefordringer og andre fordringer er oppført i balansen til pålydende etter fradrag for avsetning til forventet tap. Avsetning til tap gjøres på grunnlag av individuelle vurderinger av de enkelte fordringene. I tillegg gjøres det for øvrige kundefordringer en uspesifisert avsetning for å dekke antatt tap.

Varige driftsmidler

Varige driftsmidler balanseføres og avskrives over driftsmidlets forventede levetid. Direkte vedlikehold av driftsmidler kostnadsføres løpende under driftskostnader, mens påkostninger eller forbedringer tillegges driftsmidlets kostpris og avskrives i takt med driftsmidlet. Dersom gjenvinnbart beløp av driftsmiddelet er lavere enn balanseført verdi foretas nedskrivning til gjenvinnbart beløp. Gjenvinnbart beløp er det høyeste av netto salgsverdi og verdi i bruk. Verdi i bruk er nåverdien av de fremtidige kontantstrømmene som eiendelen vil generere.

Skatt

Skattekostnaden i resultatregnskapet omfatter både periodens betalbare skatt og endring i utsatt skatt. Utsatt skatt er beregnet med 28 % på grunnlag av de midlertidige forskjeller som eksisterer mellom regnskapsmessige og skattemessige verdier, samt underskudd til fremføring ved utgangen av regnskapsåret. Skatteøkende og skattereduserende midlertidige forskjeller som reverserer eller kan reversere i samme periode er utlignet og nettoført. Netto utsatt skattefordel balanseføres i den grad det er sannsynlig at denne kan bli nyttiggjort.

Note 2 - Bankinnskudd

I posten inngår bundne bankinnskudd på skattetrekkskontoen med 74 797 per 31.12.2005.

Note 3 - Lønn, godtgjørelser m.v.

Billetten AS**Noter til regnskapet for 2005**

	2005
<i>Lønnskostnader</i>	
Lønninger	1 715 490
Arbeidsgiveravgift	84 766
Andre ytelser	<u>47 025</u>
Sum	<u>1 847 281</u>
Gjennomsnittlig antall ansatte	11

I perioden var lønn til daglig leder kr 208.125, samt annen godtgjørelse kr 3.108.

Det er ikke utbetalt styrehonorar i 2005.

Revisor

Honorar for revisjon av årsregnskapet 2005, belastet i 2005	10 355
Honorar for annen finansiell revisjon	<u>0</u>
Sum revisjonshonorar	10 355
Honorar skatte- og avgiftsrådgivning	0
Honorar andre tjenester	0
Alle beløp er inklusiv mva.	

Note 4 - Varige driftsmidler

	Driftsmø- inventar, verktøy, kontormask. o.l.
Tilgang kjøpte driftsmidler	<u>852 885</u>
Anskaffelseskost 31.12.2005	852 885
Akk. avskrivninger 31.12.2005	<u>107 000</u>
Bokført verdi 31.12.2005	<u>745 885</u>
Årets avskrivninger	107 000

Note 5 - Andre avsetninger for forpliktelser

	2005
Solgte gavekort for Tromsø Kino KF	146 080
Solgte gavekort for Hålogaland Teater AS	<u>80 400</u>
Sum	<u>226 480</u>

Billetten AS**Noter til regnskapet for 2005****Note 6 - Skatt***Årets skattekostnad fremkommer slik:*

	2005
Endring i utsatt skatt	<u>9 515</u>
Årets totale skattekostnad på ordinært resultat	<u>9 515</u>

Avstemming skattekostnad mot ordinært resultat før skatt:

	Kroner
Årets totale skattekostnad	9 515
28% av resultat før skatt	7 468
Differanse på grunn av permanente forskjeller	<u>2 047</u>

*Spesifikasjon av grunnlag for utsatt skatt**Forskjeller som utlignes:*

	2005
Anleggsmidler	63 577
Underskudd til fremføring	<u>-29 595</u>
Sum	<u>33 982</u>
Utsatt skatt	<u>9 515</u>

Note 7 - Egenkapital

	Aksjekapital	Annen egenkapital	Sum
Egenkapital 18.02.2005	750 000	0	750 000
Årsresultat	<u>0</u>	<u>17 155</u>	<u>17 155</u>
Egenkapital 31.12.2005	<u>750 000</u>	<u>17 155</u>	<u>767 155</u>

Note 8 - Aksjekapital og aksjonærinformasjon

Aksjekapitalen i Billetten AS består av 750 aksjer a NOK 1 000.

Eierstruktur

Billetten AS

Noter til regnskapet for 2005

De største aksjonærene i Billetten AS pr. 31.12.2005 var:

	A-aksjer	Eier-andel	Stemme andel
Kulturhuset Tromsø KF	250	33,3%	33,3%
Tromsø Kino	250	33,3%	33,3%
Hålogaland Teater AS	<u>250</u>	<u>33,3%</u>	<u>33,3%</u>
Totalt antall aksjer	<u>750</u>	<u>100,0%</u>	<u>100,0%</u>

Note 9 - Årets regnskapsperiode

Selskapet ble stiftet 18.02.05, og årets regnskapsperiode er dermed fra 18.02.05-31.12.05.

Noter 2006

Note 1 - Bankinnskudd, kontanter o.l.

Skattetrekkinnskudd utgjør pr 31.12. i år kr 204.015,- og utgjorde pr 31.12. i fjor kr 74.797,-. Skyldig og avsatt skattetrekk i balansen utgjør pr. 31.12 i år kr. 113.162,-.

Note 2 - Lønnskostnad

Gjennomsnittlig antall ansatte i regnskapsåret er 11 personer.

Spesifikasjon av lønnskostnader	I år	I fjor
Lønn	2 337 022	1 750 675
Arbeidsgiveravgift	126 352	84 766
Pensjonskostnader	21 694	0
Andre lønnsrelaterte ytelser	15 794	11 841
Totalt	2 500 862	1 847 281

Ytelser til ledende personer og revisor

Daglig leder, nåværende	211.140
Daglig leder, avgått	163.725
Styremedlemmer	24.000
Bedriftsforsamling	0
Revisjonshonorar (inkl. mva), som består avbestår av:	
Revisjon	18.750
Attestasjonsoppgaver	0
Skatterådgivning	0
Andre tjenester	28.500
Samlet honorar til revisor	47.250

Det eksisterer ingen forpliktelser i forbindelse med tidligere daglig leders avgang. Det eksisterer ingen bonusavtaler i selskapet.

Noter 2006

Note 3 - Avskrivning på varige driftsmidler

Avskrivningstabell for varige driftsmidler

	Driftsløsøre, inventar kontormaskiner	EDB-Programmer spesialutviklet	SUM
Anskaffelseskost pr. 1/1	852 885	0	852 885
+ Tilgang	19 136	68 757	87 893
- Avgang	0	0	0
Anskaffelseskost pr. 31/12	872 021	68 757	940 778
Akk. avnedskr. pr 1/1	107 000	0	107 000
+ Ordinære avskrivninger	170 577	13 751	184 328
+ Avskr. på oppskrivning	0	0	0
- Tilbakeført avskrivning	0	0	0
+ Ekstraord nedskrivninger	0	0	0
Akk. avnedskr. pr. 31/12	277 577	13 751	291 328
Balanseført verdi pr 31/12	594 444	55 006	649 450
Prosentstøt for ord.avskr	20-20	20-20	

Under posten avskrivninger i regnskapet er det inntekstført i år kr. 4.000,- som er skattepliktig tilskudd til investering i spesialutviklede EDB-programmer.

Note 4 - Annen kortsiktig gjeld

Solgte ikke innløste gavekort utgjør pr. 31.12 i år kr. 535.445,-
 Solgte ikke innløste elektroniske gavekort utgjør pr. 31.12 i år kr. 48.940,-
 Uoppgjort billettomsætning utgjør kr. 798.574,-. Dette er salg (formidling) av billetter hvor arrangør ikke har fått oppgjør.
 Feriepenger kr. 245.012,-
 Tilskudd spesialutviklet EDB program 16.000,-
 Styrehonorar kr. 36.000,-

Noter 2006

Note 5 - Skattekostnad på ordinært resultat

Spesifikasjon av årets skattegrunnlag:

Resultat før skattekostnader	-151 726
+ Endring i midlertidige forskjeller	-10 626
= Inntekt	-162 353

Spesifikasjon av årets skattekostnad:

+ Endring utsatt skatt (bokført)	-9 515
+ Endring utsatt skattefordel (bokført)	-32 968
= Ordinær skattekostnad	-42 483
Skattesats 31.12	28

Note 6 - Selskapskapital

	Aksjekapital / selskapskapital	Annen egenkapital
Pr 1.1.	750 000	17 155
Tilført fra årsresultat	0	0
Anvendt til årsresultat	0	-109 243
Andre transaksjoner:	0	0
Pr 31.12.	750 000	-92 088

Note 7 - Selskapskapital

Selskapet har 750 aksjer hver pålydende kr 1 000, samlet aksjekapital utgjør kr 750 000.
Selskapet har kun en aksjeklasse.

Selskapet har 3 aksjeeiere som eier 100% av aksjekapitalen:

Aksjonærens navn	Antall aksjer
Hålogaland Teater AS	250
Tromsø kino KF	250
Tromsø Kulturhus KF	250

Noter 2006

Regnskapsprinsipper:

Arsregnskapet er satt opp i samsvar med regnskapsloven og god regnskapsskikk. Selskapet har videre fulgt relevante bestemmelser i Norsk Regnskaps Standard utarbeidet av Norsk Regnskaps Stiftelse.

De regnskapsprinsipper som er gjengitt i regnskapslovens kap. 4 om grunnleggende prinsipper og god regnskapsskikk og kap. 5 om vurderingsregler er ikke gjengitt i denne innledende noten om regnskapsprinsipper dersom det ikke foreligger forhold ved regnskapsposten eller prinsippene og vurderingsreglene som fordrer en presisering (valgadgang mv).

Unntaksreglene i regnskapsloven for små foretak er anvendt der annet ikke er angitt spesielt.

Presiseringer mht regnskapsprinsipper:

Salgsinntekter

Salgsinntektene kr. 3.822.128 fremkommer slik:

Varesalg	kr.	2.820
Utleie personell	kr.	232.825
Inntekter billettformidling	kr.	3.586.483

Alle salgsinntekter kommer fra selskapets utsalgssteder i Tromsø kommune samt salg over internett. Tjenester (provisjonsinntekter) inntekstføres i takt med utførelsen.

Anleggsmidler

Lineære avskrivninger over driftsmidlenes forventede økonomiske levetid er lagt til grunn ved beregning av avskrivningsbeløp.

Fordringer

Kundefordringer og andre fordringer føres opp i balansen til pålydende etter fradrag for avsetning til påregnelig tap. Avsetning til påregnelig tap gjøres på grunnlag av en individuell vurdering av de enkelte fordringene. I tillegg gjøres det for øvrige kundefordringer en uspesifisert avsetning for å dekke antatt tap.

Det er ikke foretatt avsetninger til tap i denne regnskapsperiode.

Andre fordringer er også gjenstand for en tilsvarende vurdering.

Skatt

Skattekostnaden i resultatregnskapet omfatter periodens betalbare skatt som blir utlignet og forfaller til betaling i neste regnskapsår i tillegg til endring i utsatt skatt. Utsatt skatt er beregnet med skattesatsen ved utgangen av regnskapsåret (28%) på grunnlag av skattereduserende og skatteøkende midlertidige forskjeller som eksisterer mellom regnskapsmessige og skattemessige verdier. I beregningen er det også medtatt ligningsmessig framførbart underskudd ved regnskapsårets utgang. Skatteøkende og skattereduserende midlertidige forskjeller som reverserer eller kan reversere i samme periode er utlignet og nettoført.

Pensjonsforpliktelser

Selskapet har pensjonsavtale gjennom en forsikringsavtale. Ordningen er av typen obligatorisk tjenestepensjon (OTP). Avtalen er opprettet i henhold til lovkrav. Pensjonsforpliktelser og pensjonsmidlene er ikke oppført i regnskapet. Årets betalte premie er bokført i resultatregnskapet.

Noter 2006

Tilskudd

Billetten har fått tilskudd på kr. 20.000,- til utvikling av EDB-program for håndtering av gjestelister ved arrangementer. Programmet er balanseført og avskrives over 5 år. Tilskuddet innteksføres prosentvis likt over avskrivningstiden til programmet. Årets inntektsføring er på kr. 4.000,-. Tilskuddet er balanseført med 16.000,- under avsetning for forpliktelser.

Immatrielle eiendeler

Billetten har balanseført utvikling av et EDB-program for håndtering av gjestelister. Dette er samme program som er nevnt under prinsippnoten tilskudd.

Noter 2007

Regnskapsprinsipper:

Årsregnskapet er satt opp i samsvar med regnskapsloven og god regnskapsskikk. Selskapet har videre fulgt relevante bestemmelser i Norsk Regnskaps Standard utarbeidet av Norsk Regnskaps Stiftelse.

De regnskapsprinsipper som er gjengitt i regnskapslovens kap. 4 om grunnleggende prinsipper og god regnskapsskikk og kap. 5 om vurderingsregler er ikke gjengitt i denne innledende noten om regnskapsprinsipper dersom det ikke foreligger forhold ved regnskapsposten eller prinsippene og vurderingsreglene som fordrer en presisering (valgadgang mv).

Unntaksreglene i regnskapsloven for små foretak er anvendt der annet ikke er angitt spesielt.

Presiseringer mht regnskapsprinsipper:

Salgsinntekter

Salgsinntektene kr. 5.222.314 fremkommer slik:

Reklameinntekter	kr.	59.000
Utleie personell Tromsø	kr.	407.995
Inntekter billettformidling Tromsø	kr.	4.391.589
Utleie personell Alta	kr.	79.900
Inntekter billettformidling Alta	kr.	133.830
Inntekter kioskdirift Alta	kr.	150.000

Salgsinntektene kommer fra selskapets utsalgssteder i Tromsø kommune, Alta kommune samt salg over internett. Tjenester (provisjonsinntekter) inntekstføres i takt med utførelsen.

Anleggsmidler

Lineære avskrivninger over driftsmidlenes forventede økonomiske levetid er lagt til grunn ved beregning av avskrivningsbeløp.

Fordringer

Kundefordringer og andre fordringer føres opp i balansen til pålydende etter fradrag for avsetning til påregnelig tap. Avsetning til påregnelig tap gjøres på grunnlag av en individuell vurdering av de enkelte fordringene. I tillegg gjøres det for øvrige kundefordringer en uspesifisert avsetning for å dekke antatt tap.

Det er ikke foretatt avsetninger til tap i denne regnskapsperiode.

Andre fordringer er også gjenstand for en tilsvarende vurdering.

Skatt

Skattekostnaden i resultatregnskapet omfatter periodens betalbare skatt som blir utlignet og forfaller til betaling i neste regnskapsår i tillegg til endring i utsatt skatt. Utsatt skatt er beregnet med skattesatsen ved utgangen av regnskapsåret (28%) på grunnlag av skattereduserende og skatteøkende midlertidige forskjeller som eksisterer mellom regnskapsmessige og skattemessige verdier. I beregningen er det også medtatt ligningsmessig framførbart underskudd ved regnskapsårets utgang. Skatteøkende og skattereduserende midlertidige forskjeller som reverserer eller kan reversere i samme periode er utlignet og nettoført.

Noter 2007

Pensjonsforpliktelser

Selskapet har pensjonsavtale gjennom en forsikringsavtale. Ordningen er av typen obligatorisk tjenestepensjon (OTP). Avtalen er opprettet i henhold til lovkrav. Pensjonsforpliktelser og pensjonsmidlene er ikke oppført i regnskapet. Årets betalte premie er bokført i resultatregnskapet.

Tilskudd

Billetten har fått tilskudd på kr. 20.000,- til utvikling av EDB-program for håndtering av gjestelister ved arrangementer. Programmet er balanseført og avskrives over 5 år. Tilskuddet innteksføres prosentvis likt over avskrivningstiden til programmet. Årets inntektsføring er på kr.4.000,-. Tilskuddet er balanseført med 12.000,- under avsetning for forpliktelser.

Immatrielle eiendeler

Billetten har balanseført utvikling av et EDB-program for håndtering av gjestelister. Dette er samme program som er nevnt under prinsippnoten tilskudd.

Note 1 - Lønnskostnad

Gjennomsnittlig antall ansatte i regnskapsåret er 11 personer.

Spesifikasjon av lønnskostnader	I år	I fjor
Lønn	3 337 992	2 337 022
Arbeidsgiveravgift	266 601	126 352
Pensjonskostnader	27 677	21 694
Andre lønnsrelaterte ytelser	20 882	15 794
Totalt	3 653 153	2 500 862

Ytelser til ledende personer og revisor

Daglig leder lønn	367.233
Daglig leder pensjonspremie	18.219
Styremedlemmer	40.000
Bedriftsforsamling	0
Revisjonshonorar (eks. mva), som består avbestår av:	
Revisjon	31.750
Attestasjonsoppgaver	0
Skatterådgivning	0
Andre tjenester	6.750
Samlet honorar til revisor	38.500

Det eksisterer ingen bonusavtaler i selskapet.

Noter 2007

Note 2 - Avskrivning på varige driftsmidler

Avskrivningstabell for varige driftsmidler

	Driftslesere Inventar kontormaskiner	EDB-program spesialutviklet	Sum
Anskaffelseskost pr. 1/1	872 021	68 757	940 778
+ Tilgang	70 575	83 471	154 046
- Avgang	0	0	0
Anskaffelseskost pr. 31/12	942 596	152 228	1 094 824
Akk. avnedskr. pr 1/1	277 577	13 751	291 328
+ Ordinære avskrivninger	186 180	21 105	207 284
+ Avskr. på oppskrivning	0	0	0
- Tilbakeført avskrivning	0	0	0
+ Ekstraord nedskrivninger	0	0	0
Akk. avnedskr. pr. 31/12	463 756	34 856	498 613
Balanseført verdi pr 31/12	478 839	117 372	596 211
Prosentstøtte for ord.avskr	20-33	20-20	

Under posten avskrivninger i regnskapet er det inntekstført i år kr. 4.000,- som er skattepliktig tilskudd til investering i spesialutviklede EDB-programmer.

Note 3 - Skattekostnad på ordinært resultat

Spesifikasjon av årets skattegrunnlag:

Resultat før skattekostnader	-317 994
+ Permanente og andre forskjeller	4 067
+ Endring i midlertidige forskjeller	20 320
= Inntekt	-293 607

Spesifikasjon av årets skattekostnad:

+ Endring utsatt skattefordel (bokført)	-87 900
= Ordinær skattekostnad	-87 900

Skattesats 31.12 28

Noter 2007

Note 4 - Bankinnskudd, kontanter o.l.

Skattetrekkinnskudd utgjør pr 31.12. i år kr 412.263,- og utgjorde pr 31.12. i fjor kr 204.015,-. Skyldig og avsatt skattetrekk i balansen utgjør pr. 31.12 i år kr. 150.338,-.

Note 5 - Selskapskapital

	Aksjekapital / selskapskapital	Annen egenkapital
Pr 1.1.	750 000	-92 088
Tilført fra årsresultat	0	0
Anvendt til årsresultat	0	-230 094
Andre transaksjoner:	0	0
Pr 31.12.	750 000	-322 182

Note 6 - Selskapskapital

Selskapet har 750 aksjer hver pålydende kr 1.000, samlet aksjekapital utgjør kr 750 000. Selskapet har kun en aksjeklasse.

Selskapet har 3 aksjeeiere som eier 100% av aksjekapitalen:

Aksjonærens navn	Antall aksjer
Hålogaland Teater AS	250
Tromsø kino KF	250
Tromsø Kulturhus KF	250

Note 7 - Annen kortsiktig gjeld

Solgte ikke innløste gavekort utgjør pr. 31.12 i år kr. 648.130,-
 Solgte ikke innløste elektroniske gavekort utgjør pr. 31.12 i år kr. 804.785,-
 Uoppgjort billettomsætning utgjør kr. 1.433.076,-. Dette er salg (formidling) av billetter hvor arrangør ikke har fått oppgjør.
 Feriepenger kr. 350.911,-
 Styrehonorar kr. 40.000,-
 Skyldig lønn/ikke utbetalt til ansatt kr. 5.273,-
 Forskuddsbetaling fra kunde kr. 3.980,-

Billetten AS

Resultatregnskap

	Note	2005*
Driftsinntekter		
Salgsinntekt		<u>2 942 764</u>
Driftskostnader		
Varekostnad		549 748
Lønnskostnad	3	1 847 281
Avskrivning	4	107 000
Annen driftskostnad		<u>412 109</u>
Sum driftskostnader		<u>2 916 138</u>
Driftsresultat		<u>26 626</u>
Finansinntekter og finanskostnader		
Renteinntekt		<u>44</u>
Resultat før skattekostnad		<u>26 670</u>
Skattekostnad		
Skattekostnad på ordinært resultat	6	<u>9 515</u>
Årsresultat		<u>17 155</u>
Overføringer:		
Overført til annen egenkapital		<u>17 155</u>

* Regnskapsperioden er fra 18.02.05-31.12.05

Billetten AS

Balanse pr. 31. desember

	Note	2005
Egenkapital		
<i>Innskutt egenkapital</i>		
Aksjekapital	7,8	<u>750 000</u>
<i>Oppjent egenkapital</i>		
Annen egenkapital	7	<u>17 155</u>
Sum egenkapital		<u>767 155</u>
Gjeld		
<i>Avsetning for forpliktelser</i>		
Utsatt skatt	6	<u>9 515</u>
Sum avsetning for forpliktelser		<u>9 515</u>
<i>Kortsiktig gjeld</i>		
Leverandørgjeld		343 471
Skyldige offentlige avgifter		314 162
Kortsiktig gjeld til kunder		234 535
Andre avsetninger for forpliktelser	5	226 480
Annen kortsiktig gjeld		<u>312 706</u>
Sum kortsiktig gjeld		<u>1 431 354</u>
Sum gjeld		<u>1 440 869</u>
Sum egenkapital og gjeld		<u>2 208 024</u>

31. desember 2005

15. februar 2006


Gunn Sissel Jaklin
styrets leder


Inger Sissel Bendiksen
styremedlem


Marianne Felle
styremedlem


Øyvind Andreassen
daglig leder

Billetten AS

Balanse pr. 31. desember

	Note	2005
Anleggsmidler		
<i>Varige driftsmidler</i>		
Driftsløsøre, inventar, kontormaskiner ol	4	<u>745 885</u>
Omløpsmidler		
<i>Fordringer</i>		
Kundefordringer		<u>1 305 658</u>
Betalingsmidler	2	<u>156 481</u>
Sum omløpsmidler		<u>1 462 139</u>
Sum eiendeler		<u>2 208 024</u>

Resultatregnskap


	Note	2006	2005
DRIFTSINNEKTER OG DRIFTSKOSTNADER			
Driftsinntekter			
Salgsinntekt		3 822 128	2 942 764
Sum driftsinntekter		3 822 128	2 942 764
Driftskostnader			
Varekostnad		621 419	549 748
Lønnskostnad	2	2 500 862	1 847 281
Avskrivning på varige driftsmidler	3	180 328	107 000
Annen driftskostnad	2	669 700	412 109
Sum driftskostnader		3 972 309	2 916 138
DRIFTSRESULTAT		(150 181)	26 626
FINANSINNEKTER OG FINANSKOSTNADER			
Finansinntekter			
Annen renteinntekt		149	44
Annen finansinntekt		50	0
Sum finansinntekter		199	44
Finanskostnader			
Annen rentekostnad		151	0
Annen finanskostnad		1 593	0
Sum finanskostnader		1 744	0
NETTO FINANSPOSTER		(1 545)	44
ORDINÆRT RES. FØR SKATTEKOSTNAD		(151 726)	26 670
Skatteinntekt / skattekostnad	5	(42 483)	9 515
ORDINÆRT RESULTAT		(109 243)	17 155
ARSRESULTAT		(109 243)	17 155
OVERFØRINGER OG DISPONERINGER			
Overføringer annen egenkapital		(17 155)	17 155
Fremføring av udekket tap		(92 088)	0
SUM OVERFØRINGER OG DISPONERINGER		(109 243)	17 155


Billetten AS**Resultatregnskap**

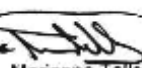
	Note	2008	2007
Driftsinntekter			
Salgsinntekt		6 616 697	5 222 314
Annen driftsinntekt		222 780	0
Sum driftsinntekter		<u>6 839 477</u>	<u>5 222 314</u>
Driftskostnader			
Varekostnad		858 056	766 475
Lønnskostnad	3	4 015 885	3 653 153
Avskrivning	4	196 904	203 284
Nedskrivning	4	74 864	0
Annen driftskostnad	3	1 213 939	919 579
Sum driftskostnader		<u>6 359 648</u>	<u>5 542 491</u>
Driftsresultat		<u>479 829</u>	<u>-320 177</u>
Finansinntekter og finanskostnader			
Annen finansinntekt		141 624	5 596
Annen finanskostnad		2 102	3 413
Netto finansposter		<u>139 522</u>	<u>2 183</u>
Ordinært resultat før skattekostnad		<u>619 351</u>	<u>-317 994</u>
Skattekostnad på ordinært resultat	5	<u>173 418</u>	<u>-87 900</u>
Årsresultat		<u>445 933</u>	<u>-230 094</u>
Overføringer og disponeringer			
Overføringer annen egenkapital	7	445 933	0
Fremføring av udekket tap		0	-230 094
Sum disponert		<u>445 933</u>	<u>-230 094</u>

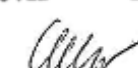
Balanse pr. 31.12.2006

	Note	31.12.2006	31.12.2005
EIENDELER			
ANLEGGSMIDLER			
Immaterielle eiendeler			
EDB-program spes. utviklet	3	55 006	0
Utsatt skattefordel	5	32 968	0
Sum immaterielle eiendeler		87 974	0
Varige driftsmidler			
Driftsløsøre, inventar, kontorm.	3	594 444	745 885
Sum varige driftsmidler		594 444	745 885
SUM ANLEGGSMIDLER		682 418	745 885
OMLØPSMIDLER			
Fordringer			
Kundefordringer		1 473 294	1 305 658
Andre fordringer		1 341	0
Sum fordringer		1 474 635	1 305 658
Bankinnskudd, kontanter o.l.	1	558 669	156 481
SUM OMLØPSMIDLER		2 033 304	1 462 139
SUM EIENDELER		2 715 722	2 208 023
EGENKAPITAL OG GJELD			
EGENKAPITAL			
Innskutt egenkapital			
Selskapskapital	6,7	750 000	750 000
Sum innskutt egenkapital		750 000	750 000
Opptjent egenkapital			
Annen egenkapital	6	0	17 155
Udekket tap	6	(92 088)	0
Sum opptjent egenkapital		(92 088)	17 155
SUM EGENKAPITAL		657 912	767 155
GJELD			
LANGSIKTIG GJELD			
Avsetning for forpliktelser			
Utsatt skatt		0	9 515
Andre avsetninger for forpliktelser		16 000	0
Sum avsetning for forpliktelser		16 000	9 515
SUM LANGSIKTIG GJELD		16 000	9 515
KORTSIKTIG GJELD			
Leverandørgjeld		143 764	343 471
Skyldig offentlige avgifter		212 675	314 162
Annen kortsiktig gjeld	4	1 685 371	773 720
SUM KORTSIKTIG GJELD		2 041 810	1 431 353
SUM GJELD		2 057 810	1 440 868
SUM EGENKAPITAL OG GJELD		2 715 722	2 208 023


Gunn Sissel Jaklin
Styrets leder


Inger Bendiksen
Styremedlem


Marianne Tølle
Styremedlem


Guri M. Møller
Daglig leder

Tromsø, 23.3.07


Resultatregnskap

	Note	2007	2006
DRIFTSINNEKTER OG DRIFTSKOSTNADER			
Driftsinntekter			
Salgsinntekt		5 222 314	3 822 128
Sum driftsinntekter		5 222 314	3 822 128
Driftskostnader			
Varekostnad		766 475	621 419
Lønnskostnad	1	3 653 153	2 500 862
Avskrivning på varige driftsmidler	2	203 284	180 328
Annen driftskostnad	1	919 579	669 700
Sum driftskostnader		5 542 491	3 972 309
DRIFTSRESULTAT		(320 177)	(150 181)
FINANSINNEKTER OG FINANSKOSTNADER			
Finansinntekter			
Annen renteinntekt		5 646	149
Annen finansinntekt		(50)	50
Sum finansinntekter		5 596	199
Finanskostnader			
Annen rentekostnad		3 358	151
Annen finanskostnad		55	1 593
Sum finanskostnader		3 413	1 744
NETTO FINANSPOSTER		2 183	(1 545)
ORDINÆRT RES. FØR SKATTEKOSTNAD		(317 994)	(151 726)
Skatteinntekt / skattekostnad	3	(87 900)	(42 483)
ORDINÆRT RESULTAT		(230 094)	(109 243)
ÅRSRESULTAT		(230 094)	(109 243)
OVERFØRINGER OG DISPONERINGER			
Overføringer annen egenkapital		0	(17 155)
Fremføring av udekket tap		(230 094)	(92 088)
SUM OVERFØRINGER OG DISPONERINGER		(230 094)	(109 243)

Balanse pr. 31.12.2007

	Note	31.12.2007	31.12.2006
EIENDELER			
ANLEGGSMIDLER			
Immaterielle eiendeler			
EDB-program spes. utviklet	2	117 372	55 006
Utsatt skattefordel	3	120 868	32 968
Sum immaterielle eiendeler		238 240	87 974
Varige driftsmidler			
Driftsløsøre, inventar, kontorm.	2	478 839	594 444
Sum varige driftsmidler		478 839	594 444
SUM ANLEGGSMIDLER		717 079	682 418
OMLØPSMIDLER			
Fordringer			
Kundefordringer		2 565 650	1 473 294
Andre fordringer		6 642	1 341
Sum fordringer		2 572 292	1 474 635
Bankinnskudd, kontanter o.l.	4	849 362	558 669
SUM OMLØPSMIDLER		3 421 653	2 033 304
SUM EIENDELER		4 138 732	2 715 722
EGENKAPITAL OG GJELD			
EGENKAPITAL			
Innskutt egenkapital			
Selskapskapital	5,6	750 000	750 000
Sum innskutt egenkapital		750 000	750 000
Opptjent egenkapital			
Udekket tap	5	(322 182)	(92 088)
Sum opptjent egenkapital		(322 182)	(92 088)
SUM EGENKAPITAL		427 818	657 912
GJELD			
LANGSIKTIG GJELD			
Avsetning for forpliktelser			
Andre avsetninger for forpliktelser		12 000	16 000
Sum avsetning for forpliktelser		12 000	16 000
SUM LANGSIKTIG GJELD		12 000	16 000
KORTSIKTIG GJELD			
Leverandørgjeld		30 522	143 764
Skyldig offentlige avgifter		382 237	212 675
Annen kortsiktig gjeld	7	3 286 155	1 685 371
SUM KORTSIKTIG GJELD		3 698 914	2 041 810
SUM GJELD		3 710 914	2 057 810
SUM EGENKAPITAL OG GJELD		4 138 732	2 715 722


22.04.08




Tor Lægred
Styrets leder



Gunn Sissel Jaklin
Styremedlem



Marianne Telle
Styremedlem



Guri M. Møller
Daglig leder

Billetten AS

Balanse pr. 31. desember

	Note	2008	2007
Anleggsmidler			
<i>Immaterielle eiendeler</i>			
Konsesjoner, patenter, lisenser, varemerker	4	86 926	117 372
Utsatt skattefordel	5	25 837	120 868
Sum immaterielle eiendeler		<u>112 763</u>	<u>238 240</u>
<i>Varige driftsmidler</i>			
Driftsløsere, inventar, verktøy, kontormaskiner ol	4	249 517	478 839
Sum varige driftsmidler		<u>249 517</u>	<u>478 839</u>
<i>Finansielle anleggsmidler</i>			
Andre fordringer		26 760	0
Sum finansielle anleggsmidler		<u>26 760</u>	<u>0</u>
Sum anleggsmidler		<u>389 040</u>	<u>717 079</u>
Omløpsmidler			
<i>Fordringer</i>			
Kundefordringer		4 063 356	2 565 650
Andre fordringer		99 254	6 642
Sum fordringer		<u>4 162 610</u>	<u>2 572 292</u>
Bankinnskudd, kontanter og lignende	6	535 266	849 361
Sum omløpsmidler		<u>4 697 876</u>	<u>3 421 653</u>
Sum eiendeler		<u>5 086 916</u>	<u>4 138 732</u>

Billetten AS**Balanse pr. 31. desember**

	Note	2008	2007
Egenkapital			
<i>Innskutt egenkapital</i>			
Aksjekapital	2, 7	<u>750 000</u>	<u>750 000</u>
Sum innskutt egenkapital		<u>750 000</u>	<u>750 000</u>
<i>Opptjent egenkapital</i>			
Annen egenkapital	7	<u>123 751</u>	<u>-322 182</u>
Sum opptjent egenkapital		<u>123 751</u>	<u>-322 182</u>
Sum egenkapital		<u>873 751</u>	<u>427 818</u>
Gjeld			
<i>Avsetninger for forpliktelser</i>			
Andre avsetninger for forpliktelser		<u>8 000</u>	<u>12 000</u>
Sum avsetning for forpliktelser		<u>8 000</u>	<u>12 000</u>
<i>Kortsiktig gjeld</i>			
Leverandørgjeld		131 927	30 522
Betalbar skatt	5	78 387	0
Skyldige offentlige avgifter		577 408	382 237
Annen kortsiktig gjeld		<u>3 417 443</u>	<u>3 286 155</u>
Sum kortsiktig gjeld		<u>4 205 165</u>	<u>3 698 914</u>
Sum gjeld		<u>4 213 165</u>	<u>3 710 914</u>
Sum egenkapital og gjeld		<u>5 086 916</u>	<u>4 138 732</u>

31. desember 2008

Tromsø, 22. mai 2008


Tor Lægreid
Styrets leder
Gunn Sissel Jaklin
Styremedlem

Guri Møller
Daglig leder
Marianne Felle
Styremedlem