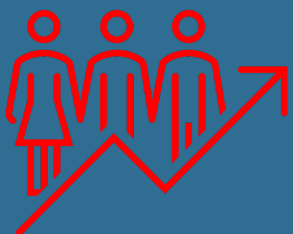


KUNSTEN I STYREARBEID

Styrets ansvar - og noe er
personlig!



27. MAI 2021

ARILD STANA AS

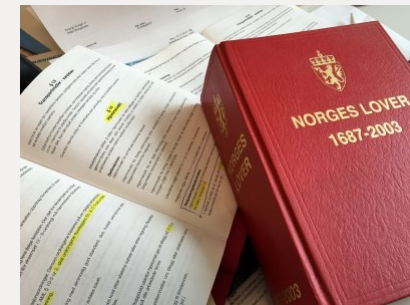
TELEFON 95 74 26 07

ARILD@ARILD.STANA.NO

Hvorfor er jeg styremedlem?



Hvem har valgt meg? Og hva betyr det for mitt styrearbeid?



Valgt av og blant de ansatte

Styreleder er ikke «styret» mellom styremøtene!



Valgt av eierne i generalforsamling, årsmøte eller styret selv.

Styret er et kollegium



Å arbeide i et styre

- Er tidkrevende
 - Forberedelser
 - Gjennomføring av møtene
 - Oppfølging etter styremøter
 - Arbeid og dialog mellom møtene
- Interesse og vilje
 - Til å sette seg inn i selskapet og bransjen
 - Til å utvikle og hjelpe selskapet
- Engasjement og nysgjerrighet



Styrets forvaltningsansvar



- Forvaltningen av selskapet hører under styret. Styret skal sørge for **forsvarlig organisering** av virksomheten.
- Styret skal i **nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjetter** for selskapets virksomhet. Styret kan også fastsette retningslinjer for virksomheten.
- Styret skal holde seg orientert om selskapets **økonomiske stilling og plikter å påse** at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll.
- Styret **iverksetter de undersøkelser** det finner nødvendig for å kunne utføre sine oppgaver. Styret skal iverksette slike undersøkelser dersom dette kreves av ett eller flere av styremedlemmene.

Aksjeloven § 6-12.

Styrets tilsynsansvar



- Styret skal føre tilsyn med den daglige ledelse og selskapets virksomhet for øvrig.
- Styret kan fastsette instruks for den daglige ledelse.
- I selskaper som bare har én aksjeeier, skal styret sørge for at avtaler mellom selskapet og aksjeeieren nedtegnes skriftlig.

Aksjeloven § 6-13.

Daglig leder

- Daglig leder står for den daglige ledelse av selskapets virksomhet og skal følge de retningslinjer og pålegg styret har gitt.

Aksjeloven § 6-14



Å være styremedlem

- Styrevervet et er personlig verv.
- Styret skal ivareta selskapets interesser.
- Styret skal forvalte selskapet innenfor de rammer som er trukket opp av eierne i bl.a. formålet/vedtektene
- Hvert styremedlem har personlig et økonomisk og juridisk ansvar for styrets beslutninger og eventuelle manglende beslutninger.

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

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

Aksjeloven § 3-5. Handleplikt ved tap av egenkapital

(1) Hvis det må antas at egenkapitalen er lavere enn forsvarlig ut fra risikoen ved og omfanget av virksomheten i selskapet, **skal styret straks behandle saken.**



Selskapsformer

- Aksjeselskap – AS – Lov om aksjeselskap
- Stiftelse – lov om stiftelser
- Samvirkeforetak - SA – lov om samvirkeforetak
- Delt ansvar – DA – Lov om ansvarlige selskaper og kommandittselskaper (Selskapsloven)
- Enkelpersonforetak - ENK – ikke egen lov
- Organisasjon – ikke egen lov – vedtektene regulerer
- Forening – ikke egen lov – vedtektene regulerer

Det ulovfestede skyldansvaret

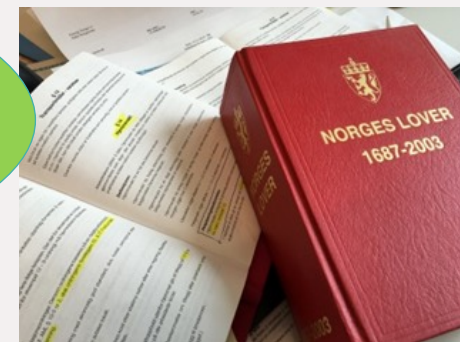
- Står sterkt både nasjonalt og internasjonalt
- Uforsvarlig (uaktsom) handling

Erstatningsansvar - Aksjeloven § 17-1

- (1) Selskapet, aksjeeier eller andre kan kreve at daglig leder, styremedlem, medlem av bedriftsforsamlingen, gransker eller aksjeeier erstatter skade som de i den nevnte egenskap forsettlig eller uaktsomt har voldt vedkommende.
- (2) Selskapet, aksjeeier eller andre kan også kreve erstatning av den som forsettlig eller uaktsomt har medvirket til skadevolding som nevnt i første ledd. Erstatning kan kreves av medvirkeren selv om skadevolderen ikke kan holdes ansvarlig fordi han eller hun ikke har utvist forsett eller uaktsomhet.

Protokolltilførsel

Styreansvarsforsikring



Representasjon utad - Stiftelsesloven § 38

- Styret representerer stiftelsen utad.
- Styret kan gi styremedlemmer eller daglig leder rett til å representere stiftelsen utad, alene eller i fellesskap, hvis ikke det er fastsatt i vedtektene at styret ikke skal kunne tildele slik fullmakt. Styret kan når som helst kalle tilbake fullmakt etter første punktum.
- Daglig leder representerer stiftelsen utad i saker som inngår i den daglige ledelse.

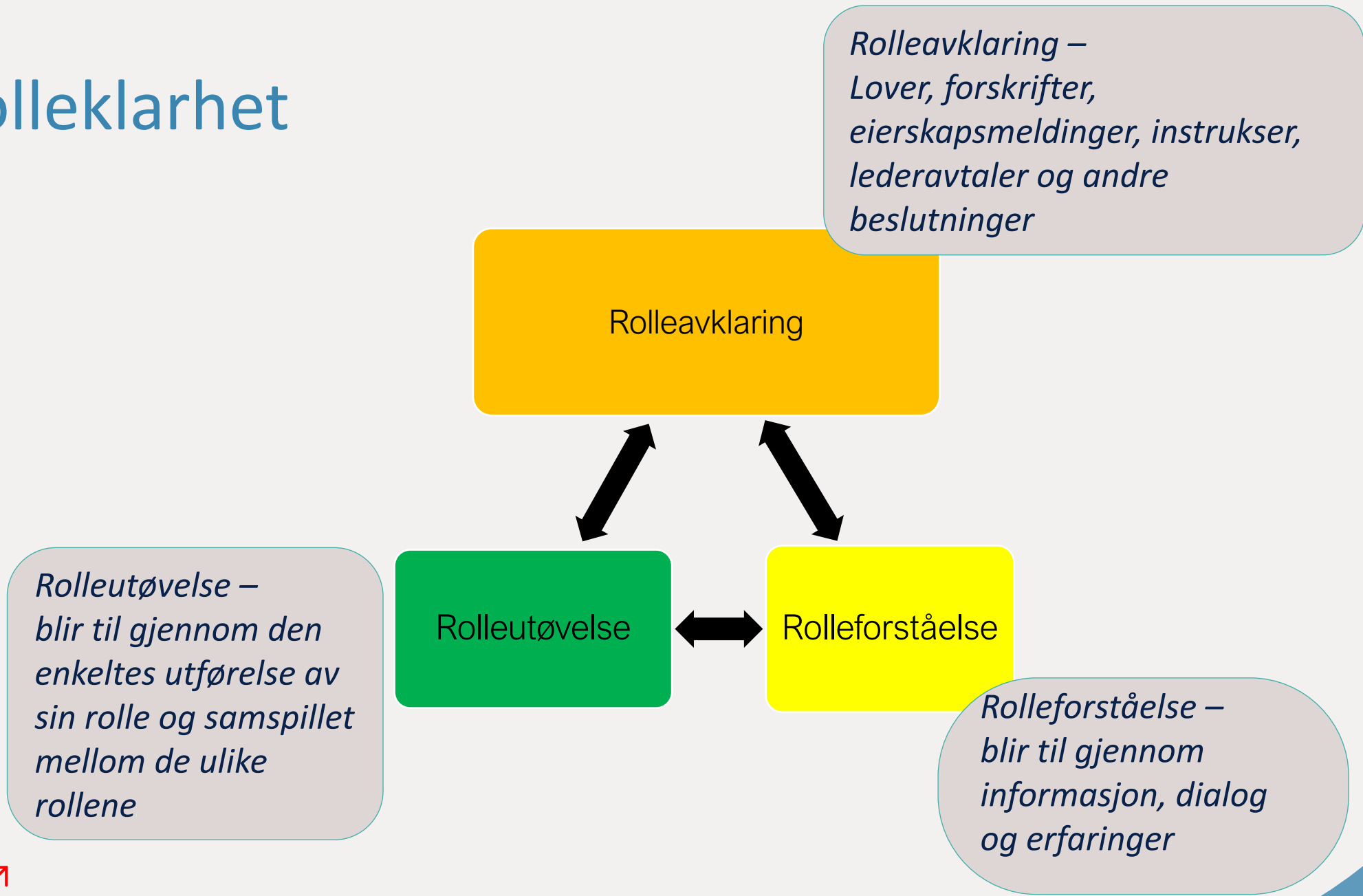


Styre- sammensetning

Kompetansesammensatt styre



Rolleklarhet

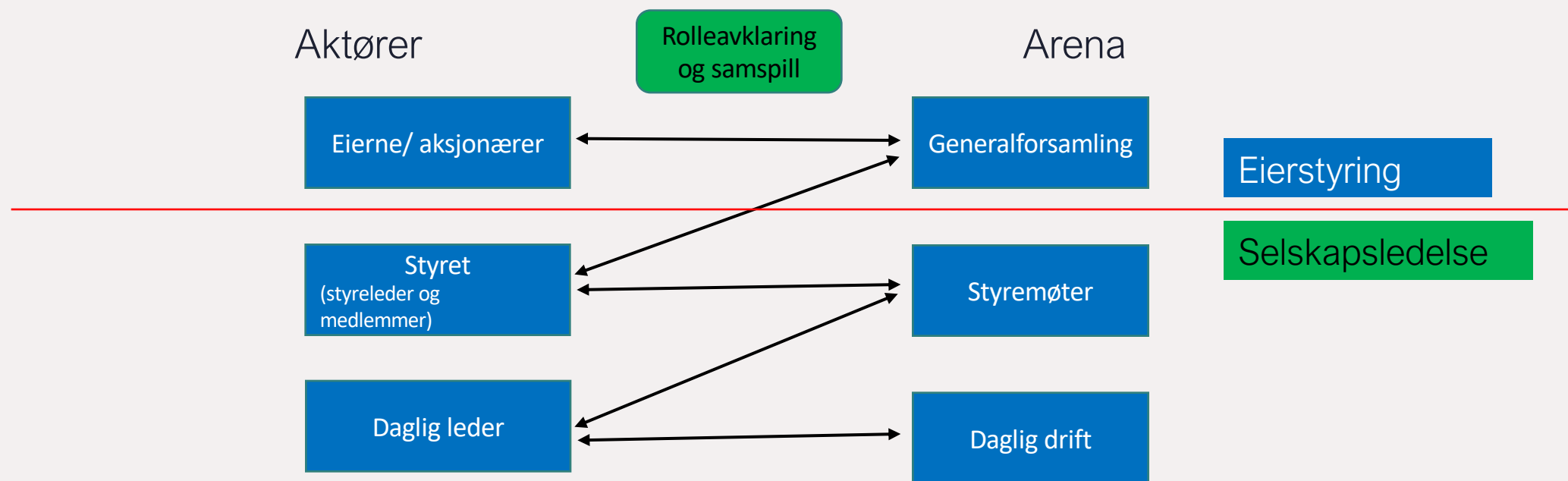


Hva er eierstyring?

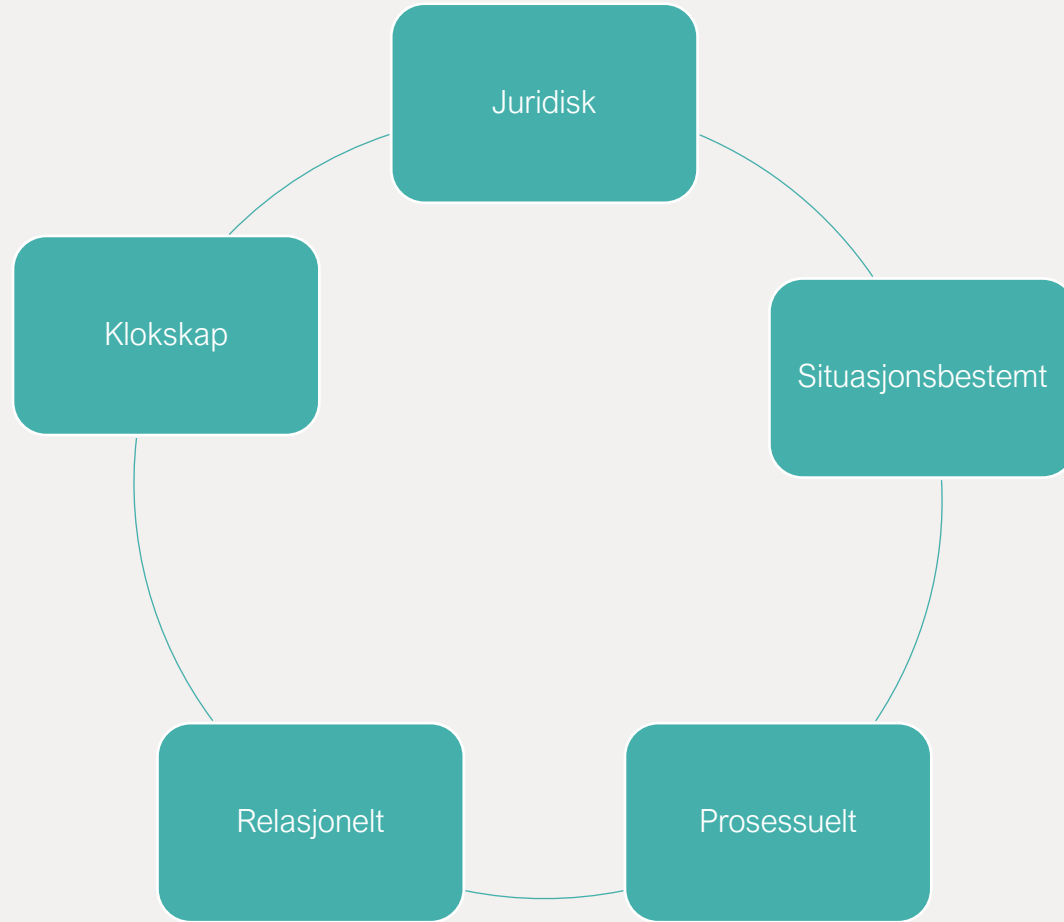
- Samspillet mellom ulike aktører for å styre og lede en virksomhet.
- Interaksjonen mellom eierne, styret og ledelsen



Aksjeselskapets aktører og arenaer



Eierstyring og selskapsledelse



Verdiskapende styrearbeid

Hva kjennetegner et godt styre?



- Gode styrever utfordrer administrasjonen til å sette målene litt høyere og utnytte ressurser enda bedre
- Gode styrever er strategiske diskusjonspartnere, kritiske, konstruktive og rådgivende kollegium som stiller de riktige og vanskelige spørsmålene overfor administrasjonen
- Gode styrever ivaretar eierinteresser og interessentgrupperinger
- Gode styrever sikrer en rød tråd gjennom selskapets virksomhet



Arild Stana as

Styrearbeid varierer fra selskap til selskap

Variasjonen skyldes forskjeller i

- Selskapets situasjon og utfordringer
- Daglig leders arbeidsform og behov
- Kompetansen hos de ansatte
- Kompetansen i styret



Styrets roller

- Kontroll
- Strategi og utvikling
- Service

Kilde: Huse 2007



Styreleders oppgaver

- Innkalle til styremøter
- Framskaffe agenda og beslutningsunderlag
- **Være møteleder – sørge for godt samspill og at alle blir hørt**
- Ved stemmelikhet, gjelder det møtelederen har stemt for
- Formidle informasjon til styret
- Være et bindeledd mellom styret, ledelsen og eierne
- **Følge opp og ha medarbeidersamtaler med daglig leder**
- Sørge for representasjon utad ut fra strategisk viktighet og omdømmebyggende betydning
- Initiere og gjennomføre styreevaluering og utvikling
- **Styreleders rolle mellom møtene**

Styremedlemmers forberedelse til styremøtet

- Lese dokumentene grundig
- Sette seg godt inn i sakene
- Stille gode spørsmål for å oppklare forhold eller etterspørre opplysninger som mangler
- Sikre at saken blir så godt opplyst som mulig

Styrets arbeid - styrekultur

- Styrets egen kultur
- Hva kjennetegner styrekulturen i ditt selskap?
- Styrets påvirkning på bedriftskulturen.



Styremøtets innhold

1. **Velkommen**
 - a) Godkjenning av innkalling og dagsorden
 - b) Saker til eventuelt
2. **Referat og orienteringssaker**
 - a) Protokoll fra forrige møte
 - b) Orientering ved daglig leder
 - c) Resultatrapportering – økonomi og marked
3. **Oppfølgingssaker**
 - a) Status for gjennomføring av planer og andre styrevedtak
4. **Vedtaksaker**
 - Med bakgrunn, saksframlegg, forslag til vedtak
5. **Strategiske tema – diskusjonssaker**
6. **Oppsummering**
 - a) Evaluering av møtet
 - b) Saker til neste møte



Styreinstruks - lovbestemmelse

- Aksjeloven sier:
 - Styret med ansattvalgte medlemmer skal ha styreinstruks
- Styret utarbeider og vedtar styreinstruksen
- Merverdien for styret ved
 - Utarbeidelse
 - Evaluering
 - Revidering
- Innholdet vil utfylle lovens bestemmelser om styrets arbeid og saksbehandling

Styrets protokoll

- Minimum etter aksjeloven:
 - Tid og sted for møtet
 - Hvem som deltok
 - Behandlingsmåten, fysisk møte, telefonmøte
 - Styrets beslutning
 - Hvilke orienteringer som ble gitt
- Protokolltilførsel
 - Gjelder styremedlemmer – ikke observatører
- Godkjenning av protokoll
 - Styreleder
 - Styremedlemmene
 - Signering – de tilstedeværende (ikke observatør)

Klokskap i styrearbeidet

- Styrets evne til å tenke kritisk
- Nærhet og avstand til daglig leder og eierne
- Kortsiktig og langsiktig
- «Grav deg opp i tide»
- Filter mot dumskap:
 - Språkfilteret
 - Tallfilteret
 - Økologifilteret

Språkfilteret

- Hva betyr ordene?
- Forstår vi hva som menes?
- Har vi en felles oppfatning av hva som menes?
- Er dette en god beskrivelse av vår situasjon?

Kilde: Selvik - Styreverden

Tallfilteret

- Hva innebærer tallene?
- Er de nøyaktige eller omtrentlige?
- Har vi erfaringstall?
- Hva er konsekvensene av disse tallene?

Kilde: Selvik - Styreverden

Økologifilteret

- Og hva så?
- Alt henger sammen med alt
- Systemforståelse
- Evne til å vurdere kompleksitet

- Ferdighet til å spørre: «Hvorfor det?»

Kilde: Selvik - Styreverden

Tre former for styreevaluering

- Rapporteringsevaluering
 - Rapport til eier om styrets arbeid
- Rekrutteringsevaluering
 - Kartlegge behov for nye kompetanse
- Egenutviklingsevaluering
 - Med formål å forbedre styrets arbeid,
 - styrke styrets som kollegium
 - og utvikle det enkelte styremedlems arbeid i styret

Noen eksempler på styreevaluering

- Styrets kvarter etter hvert møte
- Et styremedlem gis ved starten av møtet i oppdrag å observere og evaluere møtet. Gir sin vurdering til slutt.
- Avsetter tid i ett styremøte per år til en felles evaluering – ofte i forbindelse med styreseminar
- Mange styrer velger nå web-baserte styreevalueringer. Styremedlemmene svarer på elektroniske skjema, resultatene samles i en skriftlig rapport og funn presenteres for styret med forslag til utviklingsområder og hva som er viktig å videreføre.

Hva er godt styrearbeid hos oss?

| Hva er vi gode på? | Og hvorfor? |
|--------------------------|-------------|
| | |
| | |
| Hva kan vi bli bedre på? | Og hvordan? |
| | |
| | |

Innhold i evalueringen - 1

- Kulturen i styret
- Den enkeltes aktivitet
- Regler og strukturer
- Hvilke oppgaver som bør vektlegges?
- Verdsetting og bruk av medlemmenes kompetanse
- Hvordan fungerer styret som team?
- Styrets kompetanseprofil

Velg 1 – 3
viktige tema for
dette styret nå!

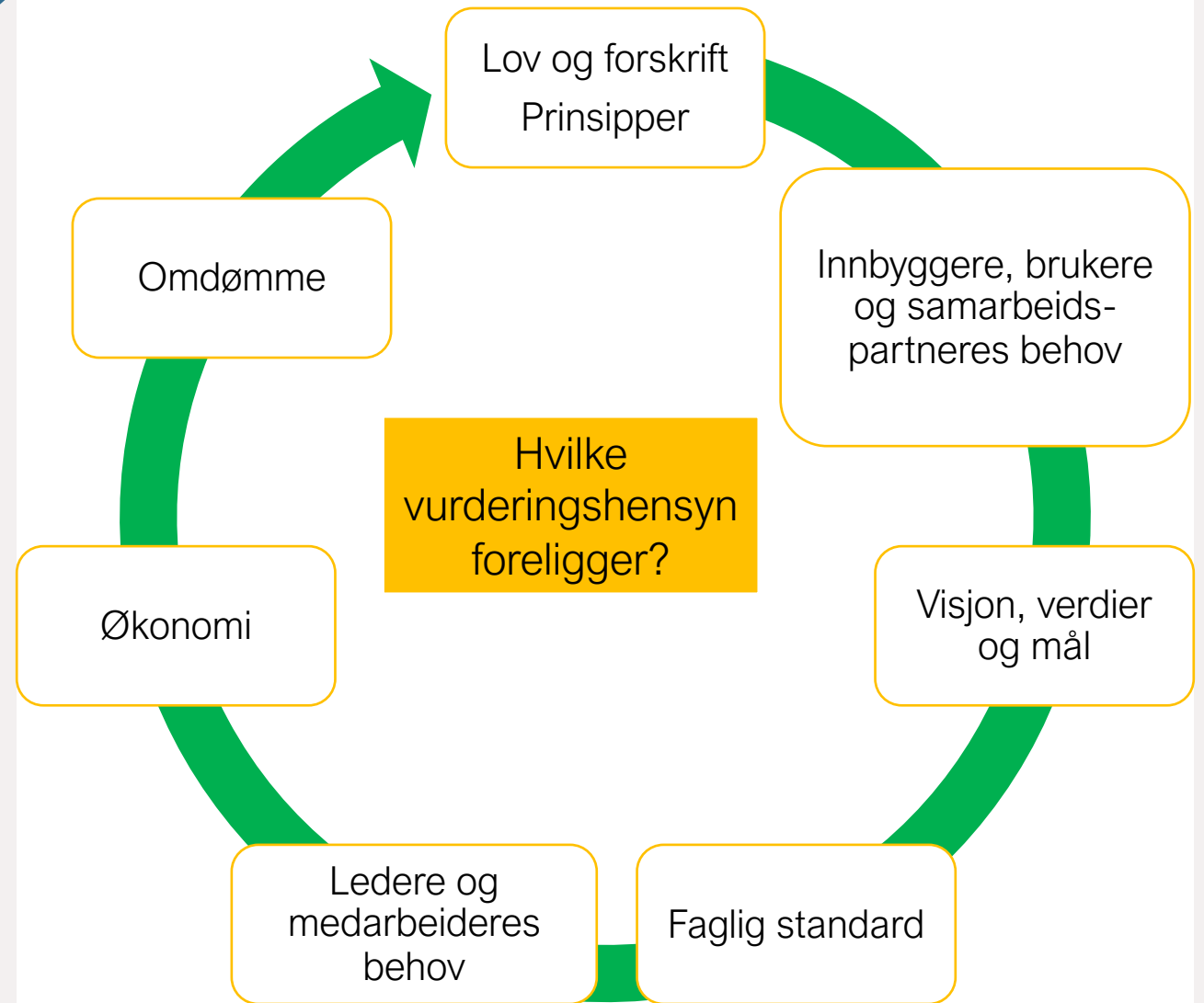


Innhold i evalueringen – 2

Velg 1 – 3
viktige tema for
dette styret nå!

- Resultat av styrets langsiktige og strategiske arbeid
- Styremedlemmers uavhengighet og habilitet
- I hvilken grad styret og ledelsen har felles langsiktige mål
- Om styrets arbeid bidrar til verdiøkning
- Styrets egen utføring av styreoppgavene
- Styreleders arbeid i styret

Etiske retningslinjer og styrets trening på etiske dilemma



Hvordan vil du som styremedlem forholde deg til følgende problemstillinger:

- Det oppdages at en ellers svært positiv daglig leder ikke er lojal overfor styret. Det oppdages at dennes privatbil til 450.000.- er ført på konto for varekjøp samt noen andre private uttak som er belastet virksomhetens bankkonto. Hvilke konsekvenser bør dette få? (Sparken? Politianmeldelse? Ingen reaksjon for å unngå "ubehageligheter"?)
- Rapporteringen fra daglig leder til styret fungerer etter utallige oppfordringer fortsatt ikke. Hvilke konsekvenser bør dette få?
- Daglig leder kjemper hardt for et prosjekt i styret, og taper. Hun vurderer å trekke seg p.g.a. dette. Men vi er svært avhengig av hennes kompetanse. Hva gjør vi?
- Styret "spiller et spill" overfor daglig leder og holder vesentlig informasjon tilbake. (Jfr. Nasjonalmuseet hvor beslutning om daglig leders avgang i 2008 iflg. pressen skjedde et halvt år før vedkommende fikk beskjeden)
- Styret får et brev fra majoriteten av de ansatte om at daglig leder er "håpløs" å samarbeide med.

Kilde: Lederkilden.no

Forholdet til styremedlemmene

Hvordan vil du som styremedlem forholde deg til følgende problemstillinger:

- Det brukes mobiltelefon på styremøtene.
- Innkallingen til styremøtene gjøres med to dagers varsel. (For eksempel for å hindre at et "vanskelig" styremedlem skal delta i en viktig saksbehandling)
- Uenighet "feies under teppet" og utsettes til votering i senere møte.
- Styremedlemmer tør ikke å ha andre meninger enn flertallet.
- Styreleder er dominerende/selveksponerende, arrogant og ned- latende, viser ikke respekt for andres mening osv.
- Ingen tør å si fra når noe ikke fungerer.
- Beslutninger er tatt "på forhånd"; styremøtet er bare et spill for galleriet og "sandpåstrøing".

Hvordan vil du som styremedlem forholde deg til følgende problemstillinger:

- Banken blir ikke informert om viktige ting som kan få konsekvenser for lånerammen
- Korrupsjon for å få solgt bedriftens produkter/tjenester (Med korrupsjon menes det å bestikke eller ta i mot bestiktelser.)
- Miljøforurensning eller underleverandører som driver barnearbeid? (I dag er det et større krav fra forbrukerne om miljø og menneskerettigheter. Det er altså også av denne grunn i bedriftens interesse å være bevisst på dette.)
- Lån i strid med aksjelovens §8-7
- Diskriminering og neglisjering av likestilling.
- Varsling. Hva skjer med de som gjør oppmerksom på forhold som ikke tåler dagens lys?

Kilde: Lederkilden.no

Forholdet til eierne

Hvordan vil du som styremedlem forholde deg til følgende problemstillinger:

- Gjør jeg som styremedlem en god jobb for eierne ved å ivareta virksomhetens interesser, eller har jeg en annen agenda bare for å ivareta egne interesser som for eksempel prestisje/status, være med på mange spennende sosiale arrangementer og reiser osv. Kjenner jeg innholdet i de lover m.v. som forteller hva som forventes av meg som styremedlem? M.a.o., tar jeg styreoppdraget mitt på alvor og bidrar til verdiskaping for eierne? Men hva om verdiskaping for eierne går på tvers av de ansattes interesser?
- **Store eiergrupper har ulike mål og syn på strategi.**
- Eierne i et familieaksjeselskap gjør forsøk på å instruere styret mellom generalforsamlingene. Daglig leder er hovedaksjonær og kan gjennom ekstraordinær generalforsamling "kaste" styret dersom hans syn ikke får gjennomslag. Hvor langt bør styret "strekke seg" og hvor går grensene for "eierstyring" mellom generalforsamlingene?
- Eierne ønsker stort utbytte som vil tappe selskapet, øke risikoen og svekke kreditorvernet.
- **Styret gir høye incentiver (lønn, bonus) til en svært dyktig daglig leder. Dette skaper ekstremt negative reaksjoner hos eierne.** De ansatte er imidlertid bare positive til ordningen og bedriften går med store overskudd. Skulle styret spurt eierne i forkant? Også her dukker grensene for "eierstyring" mellom generalforsamlingene opp.

Råd til styremedlemmer

- Vurder, så godt det lar seg gjøre, innhold og omfang av det ansvaret du påtar deg på forhånd.
- Forsikre deg om at du har nødvendig tid, engasjement og kompetanse før du påtar deg et styreverv.
- Sett deg tidlig og grundig inn i de plikter og det ansvar som følger med vervet.
- Sett deg grundig inn i foreningens vedtekter.
- Vurder alle beslutninger i lys av foreningens vedtektsfestede formål.
- Sørg for at styret gjør gode risikokartlegginger på alle områder som styret er ansvarlig for, f.eks. HMS, økonomi, omdømme osv.
- Utarbeid gode rutiner for styrets arbeid.
- Sørg for at intern ansvarsfordeling er tydelig og godt dokumentert.
- Dokumenter styrearbeidet. Det skal føres protokoll fra møter. Hvem som er til stede, hvilke beslutninger som tas og resultat av avstemminger, skal som minimum fremgå.
- Vurder styreansvarsforsikring. Dette er en svært nyttig forsikring som sikrer deg mot det erstatningsansvaret som omtales i artikkelen.

Hva er forbedringsområder i vårt styre?

- Hva må styret gjøre for at daglig leder skal lykkes?
- Hva må daglig leder gjøre for at styret skal lykkes?
- Hva må jeg gjøre for at styret skal bli et verdiskapende styre?
- Hva må vi i fellesskap gjøre for å utvikle styrearbeidet vårt?

- Individuell refleksjon –
 - skriv ned dine momenter og ta med til neste styremøte.

Lykke til i
styrearbeidet!

Arild Stana

T: 95742607

arild@arildstana.no



Arild Stana as