



Oslo kommune
Næringsetaten

Servicekontoret for næringslivet



Tips og råd til

praktisk styrearbeid



TEMAER I DETTE HEFTET:

- ▶ Behovet for et profesjonelt styre
- ▶ Hvordan velge styremedlemmer?
- ▶ Styrets ulike roller
- ▶ Formaliteter i styrearbeid

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|----|
| INNLEDNING | 3 |
| BEHOVET FOR ET PROFESJONELT STYRE | 4 |
| Avklaring | 4 |
| Styrets oppgaver | 4 |
| HVORDAN VELGE STYREMEDLEMMER? | 5 |
| Prosessen | 5 |
| Bedriftens utfordringer | 5 |
| Styrelederen | 6 |
| Den viktige utvelgelsen | 6 |
| Styregodtgjørelsen | 6 |
| Introduksjon | 6 |
| Kjønns sammensetning av styret | 7 |
| Kilder til nye styremedlemmer | 7 |
| STYRETS ULIKE ROLLER | 8 |
| Det aktive styret | 8 |
| Frihet med ansvar | 8 |
| Supplerende kommunikasjon | 8 |
| Selskapet først og fremst | 8 |
| Etisk avklaring | 9 |
| Handlingsplikt | 9 |
| Styremedlemmets ansvarsforhold | 9 |
| FORMALITER I STYREARBEID | 10 |
| Innkalling til styremøte | 10 |
| Hva skal styrebehandles | 10 |
| Gjennomføring av styremøte | 10 |
| Etterarbeid | 10 |
| Huskeliste for et styre | 11 |
| Nyttige internettadresser | 11 |

Utgis av:

Oslo Kommune
Akershus fylkeskommune
Innovasjon Norge

Redaksjon:

Næringssetaten, Servicekontoret for næringslivet

Opplag:

6.000 eksemplarer. Utgitt i 2006.

Grafisk design og trykk:

Omega Design

Innledning



Denne brosjyren gir en kort innføring i formelle og praktiske sider ved styrearbeid. Brosjyrene gir svar på spørsmål om ansvarsforhold for styret, valg av styremedlemmer, styrets arbeidsoppgaver og gjennomføring av styremøter. I tillegg fokuserer vi på hvilken funksjon et styre kan ha ovenfor bedriften. Et velfungerende styre kan være et korrektiv til ledelsen, tilføre ny kompetanse og dermed bidra til utvikling av bedriften.

Behovet for et profesjonelt styre

Avklaring

I følge Aksjelovens §6-1 skal alle aksjeselskaper ha et styre. Er aksjekapitalen under 3 millioner kroner må selskapet ha et styre på minst en person + et varamedlem. Er aksjekapitalen over 3 millioner kroner må det ha et styre på minst tre personer + eventuelt varamedlemmer.

Personlige selskaper som enkelpersonforetak, ANS og DA trenger ikke å ha eget styre, men noen ANS og DA velger likevel å ha styre. Dersom du er i en slik situasjon er det viktig å være klar over at ditt styre har samme myndighet som styret i et aksjeselskap.

De fem punktene under oppsummerer i korte trekk *hovedoppgavene* til styret slik det står i aksjeloven.

- Styret *forvalter* selskapet og 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 plikter å *vurdere den økonomiske situasjonen i selskapet en gang hvert kvartal*, hvorav den ene kan være den årlige generalforsamlingen.
- Styret skal *iverksette 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.

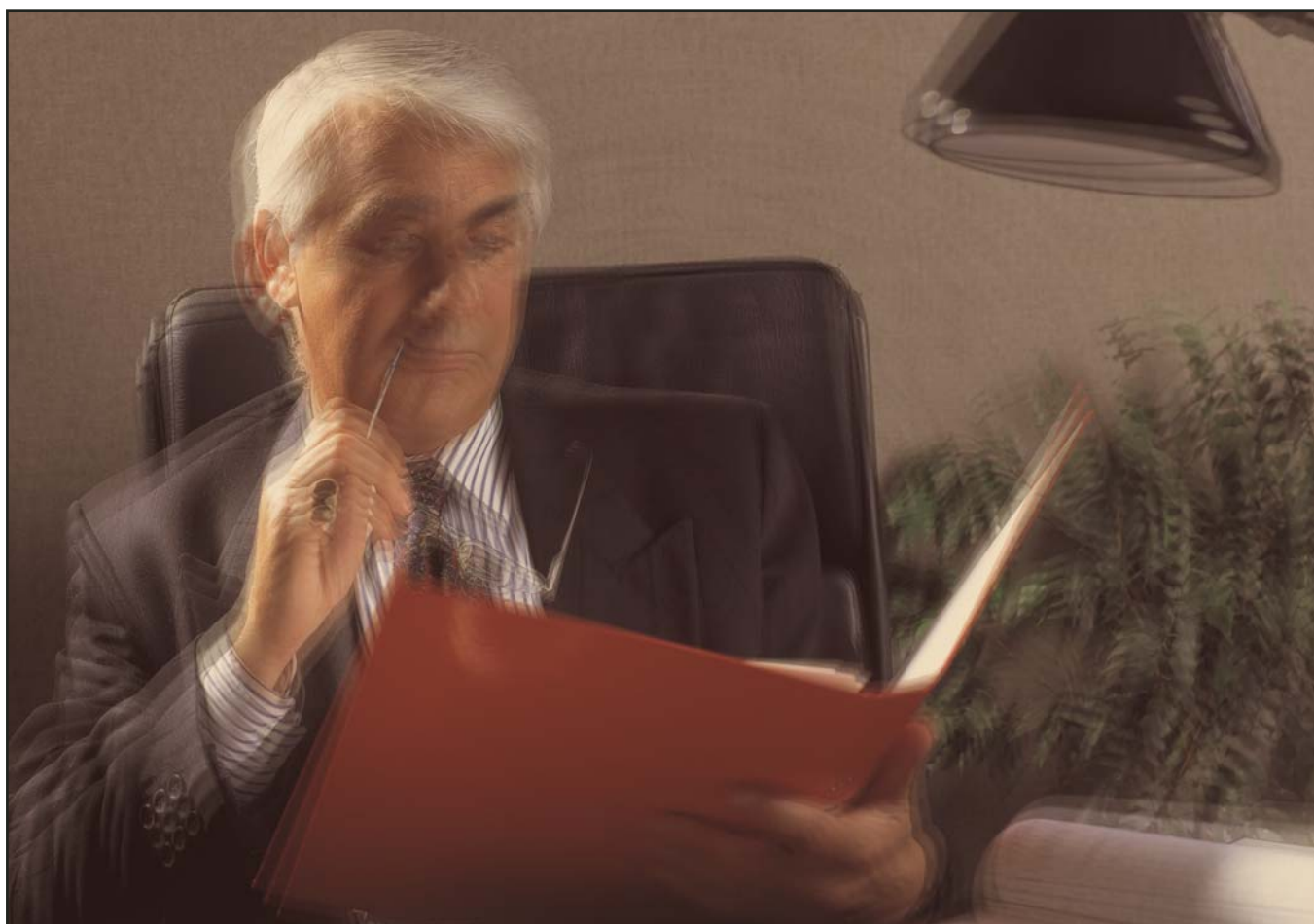
Styrets oppgaver

Loven sier hva et styre må gjøre, men i dag forventer mange bedrifter mer enn bare det lovpålagte av sine styrer. Styret har det overordnet ansvaret for bedriften, og det skal utarbeidet generelle retningslinjer for selskapet. Det skal forvalte dette ansvaret helhetlig i forhold til både aksjonærenes interesser, ledelsen og de ansatte. Det betyr at styret må tenke bedriftsutvikling i tillegg til å kontrollere administrasjonen i henhold til det lovpålagte. Styrearbeid er derfor todelt, og kan oppsummeres i følgende punkter:

- *Service og veiledningsoppgaven* som inkluderer strategiarbeid og utvikling av bedriften, samt å støtte daglig leder med dette og på andre måter.
- *Kontrolloppgaven* som inkluderer økonomisk styring og kontroll, og det å ha et kritisk blikk på hvordan bedriften utvikler seg og disposisjoner som gjøres av ledelsen

For å klargjøre styrets arbeidsoppgaver anbefales det at generalforsamlingen vedtar en styreinstruks for selskapet. I de fleste tilfeller vil det være tilstrekkelig med en enkelstandard instruks.

Hvordan velge styremedlemmer?



Prosesen

Det å velge ut styremedlemmer kan sammenlignes med en vanlig ansettelsesprosess. Ta utgangspunkt i de overordnede og strategiske behovene for bedriften og forsøk å tenke 2-3 år fremover i tid. Finn bedriftens største strategiske utfordringer de neste årene og finn ut om bedriften innehar den nødvendige kompetanse for å håndtere disse.

Bedriftens utfordringer

Ved valg av styremedlemmer bør utvelgelse baseres på en strategisk tankegang om at styret skal:

- Tilføre bedriften kompetanse
- Bidra til kortsiktig og langsiktig verdiskapning for bedriften
- Bidra med støtte og råd til den daglige drift
- Jevnlig evaluere daglig leders arbeid
- Sørgje for nødvendig bredde og mangfold i ledelsen

Styret skal fungere som en gruppe i styrearbeidet, overfor daglig leder og organisasjonen for øvrig. Samlet skal disse personene ha «all» nødvendig kompetanse. De skal utfylle hverandre personlig og faglig. Det er derfor viktig at du avdekker:

- de personlige egenskaper som trengs hos dine styremedlemmer
- den fagkompetanse du trenger i styret, også sett i forhold til daglig leders kompetanse
- hvor mye du er villig til å betale styrets medlemmer

Styrelederen

Styrelederen har et særlig ansvar for at styrets arbeid er godt organisert. Lederen bør derfor oppmuntre til åpen og konstruktiv debatt i styret. Siden et styre jobber med strategier for bedriften bør styreleder være oppmerksom på behovet for ny kunnskap. Styremedlemmene må være oppdatert i forhold til de krav som stilles til et godt styrearbeid, lederen bør derfor nødvendige initiativ i den forbindelse. Ny kunnskap er sentralt dersom styret skal ha gode innspill til bedriftsutviklingen. Introduksjonsprogram for nye styremedlemmer og regelmessige faglige oppdateringer relevant for selskapets virksomhet er begge eksempler på initiativ som forbedrer styret.

I mange småbedrifter er styreleder og daglig leder samme personer. Dette fungerer ofte bra, men det er viktig å være klar over fordelene med en ekstern styreleder. Valget av en ekstern person som styreleder kan være positivt for økte inntekter over tid. Personer som jobber tett på bedriften hver dag blir lett husblind, og da er det lett å godta unnskyldninger for manglende resultater. Det gjelder spesielt når daglig leder og styreleder er en og samme person. For det første er det en fare for at styret ikke blir det korrektivet det bør være. For det andre kan styrearbeid bli preget av færre nye innspill i mangelen på friske øyne.

En bedrift med en eller to eiere føler gjerne at de ikke trenger et styre som ”stikker kjepper i hjulene” i en ellers ubyråkratisk

hverdag. Det er imidlertid viktig å se på styre som en ressurs som hjelper ledelsen til å bli enda bedre, og ikke et tilleggsledd som skaper vanskeligheter for bedriftslederen.

Den viktige utvelgelsen

Før du velger en ny styrerepresentant bør du gjennomføre intervjuer, sjekke referanser og bli enig om betingelser. I henhold til aksjeloven velges et styremedlem for to år av gangen. I vedtektene kan selskapet og eierene bestemme om vervet skal vare kortere, eller gå utover maksimaltiden på 4 år. Antakelig vil det avhenge av kompetansen til den enkelte, hvor mye de skal jobbe. Husk at du kun «ansetter» disse i en begrenset periode. Når du trenger styremedlemmer med annen kompetanse kan du avslutte eksisterende styreengasjementer. Dette skjer gjerne i forbindelse med den årlige generalforsamlingen.

Styregodtgjørelsen

Husk at styremedlemmer ikke kan fakturere deg for jobben de gjør i styret. Et styreverv er et personlig anliggende for det enkelte styremedlem. Betalingen skal behandles som lønn for hvilken som helst annen ansatt med beregning av arbeidsgiveravgift mv., men uten feriepenges.

Introduksjon

Nye styremedlemmer bør gjøres kjent overfor ansatte og eventuelt overfor kunder og leverandører. Kanskje bør styret presenteres for bedriftens bankforbindelse og andre interesser som offentlige organer, eksterne samarbeidspartnere osv. Dersom et styremedlem ikke er valgt fordi han/hun har spesiell bransjekunnskap må du sørge for å gi grunnleggende opplæring om kunder, leverandører, konkurrenter og andre markedsforhold. For å få mest mulig nytte fra starten av bør du avsette tid til informasjon og diskusjon så fort som mulig etter at styret er valgt (eventuelt før de formelt er valgt hvis det er mulig/ønskelig).



Kjønns sammensetning av styret

Styrene i nye allmennaksjeselskaper (ASA) skal ha minst 40 prosent medlemmer av begge kjønn. Selskaper som er stiftet tidligere får to år på å ordne opp. Denne reglen er nedfelt i allmennaksjeloven (§ 6-11a. Krav om representasjon av begge kjønn i styret). Når det gjelder vanlig aksjeselskaper er det ingen tilsvarende regler om kjønnskvoltering.

Kilder til nye styremedlemmer

Den beste kilden til nye styremedlemmer er å bruke ditt eget nettverk. På den måten vil de kandidatene du får presentert være gode kandidater som dine nærmeste har gått gode for.

Andre kilder kan være:

www.styreinfo.no
www.styrekandidater.no
www.kvinnebasen.no

På disse sidene kan du legge inn forskjellige søkekriterier, for eksempel ønsket kompetanse, navn, bosted, arbeidsgiver/firma-navn, utdanning, yrkeserfaring, språk etc.

Basen er meget enkelt å bruke så du trenger ikke være ekspert for å logge deg på og søke i basen.

Styrets ulike roller



Det aktive styret

Styrets viktigste arbeidsoppgave er bedriftens strategi og strategiutvikling. Dette arbeidet foregår både i og utenfor styremøtene. Egen refleksjon, diskusjon med andre, utredning, informasjonsinnhenting, representasjon osv. er sentralt i tillegg til arbeidet som foregår i styremøtene. Prosessene utenfor styremøtene er trolig derfor like viktig som det arbeidet som foregår i styremøtene.

Frihet med ansvar

Styret må gi daglig leder frihet til å utføre jobben på sin måte. Styrets rolle er å være pådriver overfor daglig leder for å nå de målene som er satt for bedriften, detaljene overlates til daglig leder. Styret må, i samarbeid med daglig leder, vurdere tiltak for å nå målene.

Supplerende kommunikasjon

Er det behov for å diskutere detaljer i enkeltsaker kan det gjøres i «driftsmøter». Dette er møter hvor kun deler av styret deltar, for eksempel de med spesifikk kompetanse i den aktuelle saken. Dette kan være en grei måte å unngå for mye detaljdiskusjon i styremøtene.

Selskapet først og fremst

Styret bør ha et bevisst forhold til eierne og deres interesser. Imidlertid har et styremedlem først og fremst et ansvar for å ivareta selskapets interesser. Det er ikke alltid slik at eierne eller enkelteierens interesser er sammenfallende med selskapets interesser. Da må styremedlemmene ha klart for seg at styret skal ivareta selskapet og dets interesser. En god og åpen dialog med eierne kan bidra til å få bedre forståelse og enighet med disse, før viktige avgjørelser tas for selskapets utvikling. Tilsvarende situasjon kan oppstå dersom eksterne investorer slipper til på eiersiden og disse ønsker å være representert i styret. Slike styremedlemmer

skal også jobbe for å ivareta selskapets interesser som sådan, og ikke enkeltaksjonærs spesielle interesser. For oppstartsbedrifter vil det ofte være en fordel å få inn investorer i styret. På den måten får selskapet tilført kapital og kunnskap på en og samme tid. Søk derfor etter investorer med riktig kompetanse.

Etisk avklaring

Ofte er det slik at små- og mellomstore bedrifter tar inn eksterne styremedlemmer for å øke selskapets kompetanse på sentrale områder. Styret blir aktivt brukt som rådgivere for daglig leder. Styremedlemmer blir av og til satt til å utrede enkeltsaker. Slik «rolleblending» trenger ikke nødvendigvis å komme i konflikt med styrets arbeid og arbeidsform, men alle bør være sin rolle bevisst i den enkelte sammenheng. Særlig viktig er dette når en person først utreder en sak som senere skal behandles og besluttes i et styremøte hvor samme person deltar og har stemmerett.

Handlingsplikt

Styret har handlingsplikt dersom egenkapitalen blir for lav. Hvis egenkapitalen er lavere enn forsvarlig ut fra risikoen ved og omfanget av virksomheten i selskapet, skal styret straks behandle saken. Det samme gjelder hvis det antas at selskapets egenkapital er blitt mindre enn halvparten av aksjekapitalen. Styret skal innen rimelig tid innkalle generalforsamlingen, gi den en redegjørelse for selskapets økonomiske stilling og foreslå tiltak som vil gi selskapet en forsvarlig egenkapital.

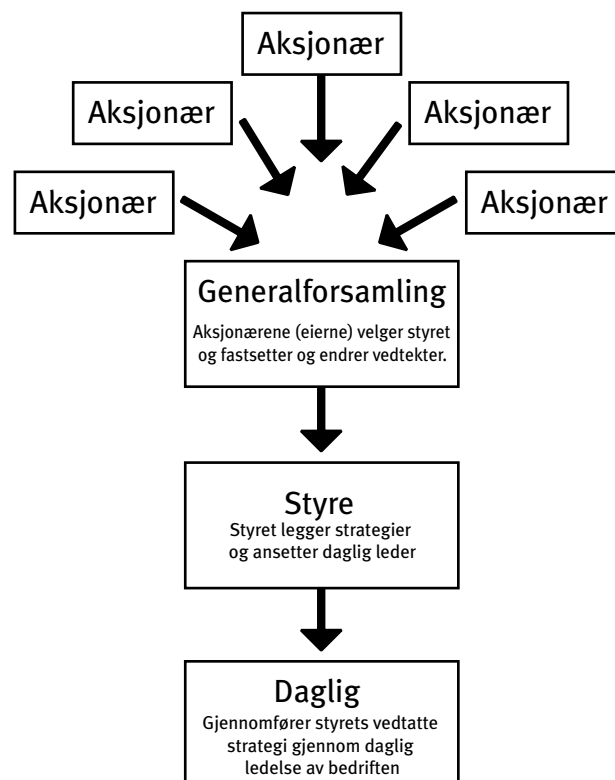
Styremedlemmets ansvarsforhold

Styret har et ansvar ovenfor

- Selskapet
- Ansatte
- Eiere
- Myndigheter
- Leverandører
- Kunder
- Konkursbo

Utover dette *kan* styret ved *uaktsomhet* bli stilt til ansvar for sine handlinger på vegne av selskapet. Alle kan komme i et erstatningsansvar ved å påføre andre et økonomisk tap ved *forsett* eller *uaktsomhet*. Uaktsomhetsansvaret er regulert i asl. § 17-1. Ansvarsformene det er snakk om er *erstatningsansvar* og *straffeansvar*. Aksjeloven åpner for at det er lettere å komme i et unnlatesansvar enn det var tidligere. Det er lov å vurdere feil, men det som ikke er lov er å unnlate å vurdere. Styret kan tegne en styreansvarsforsikring for å sikre seg mot erstatningsansvaret. Denne forsikringen kan være av kollektiv eller individuell art.

Modellen under gir en innføring i hvordan de forskjellige selskapsorganene står i forhold til hverandre



Formaliteter i styrearbeid

Innkalling til styremøte

Alle styrets medlemmer og daglig leder skal ha mulighet til å komme med forslag til saker som skal behandles på styremøtene. Ansvarlig for innkalling er styrets leder som kan delegerer det praktiske arbeidet med innkallingen til daglig leder. Daglig leder og styrets leder kan på denne måten samarbeide om å sette sammen endelig dagsorden. Den bør sendes ut i god tid, gjerne slik at styrets medlemmer har minst en uke til å forberede seg og tenke igjennom den enkelte sak. Alle saksdokumenter bør være vedlagt innkallingen. Innkalling kan underkjennes dersom det mangler viktige vedlegg eller enkelte styremedlemmer ikke har blitt innkalt.

Hva skal styrebehandles?

Hovedregelen er at saker som ikke kan kalles vanlig, og derfor ikke sorteres under daglig ledelse, skal styrebehandles. Saker som har stor betydning for selskapet skal behandles i styret. I praksis betyr det at viktige investeringer, store kontrakter og leieavtaler må styrebehandles.

Innkalling til styremøte

INNKALLING TIL STYREMØTE

Dato:
Tid:
Sted:
Deltakere:
Saksliste:

- Godkjenning av referat referat fra forrige styremøte
- «...underretning om selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling.» (Al. §6-15 - daglig leders plikter overfor styret)
- Eventuelt

Ovennevnte saksliste er en minimumsmaal. I tillegg må man ta med andre saker som er aktuelle å behandle i styremøtene, eksempelvis budsjett, personalplan, strategiarbeid etc.

Gjennomføring av styremøte

Styrets leder er ansvarlig for å lede styremøtene. Ofte er daglig leder sekretær og skriver møteprotokoll. Det vil i mange sammenhenger være slik at det er daglig leder som forbereder og presenterer saker for styret. Styrets leder bør legge forholdene til rette for at alle er aktive i styremøtene. Styrets leder bør ha evnen til å sammendra viktige punkter fra diskusjonen og komme med forslag til konklusjon når saken er belyst i tilstrekkelig grad. Styrets leder har dobbeltstemme ved stemmelikhet, ellers ikke. Undertegning av møteprotokollen betyr at den godkjennes. Dette er hensiktsmessig rutine med tanke på korrekt referat og ikke minst ved uenighet om tidligere vedtak.

Etterarbeid

I hver enkelt sak som skal jobbes videre med etter styremøtene bør det utpekes en ansvarlig. Protokoll fra styremøtene bør sendes ut i løpet av en uke etter at styremøte er avholdt. I mindre selskaper er det praktisk at protokoll fra styremøtene undertegnes av styrets medlemmer i det påfølgende styremøte.

Etterarbeid – forslag til oppsett for protokoll

PROTOKOLL FRA STYREMØTE I Dato:

Tid:
Sted:
Deltakere:
Saksliste:

1. Godkjenning av referat fra forrige styremøte
Referat fra styremøte den..... ble godkjent uten merknader.
2. «...underretning om selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling.» (Al. §6-15 - daglig leders plikter overfor styret) Styret tok daglig leders orientering til etterretning og hadde ingen kommentarer til det på forhånd utsendte regnskapet og driftsrapport.
3. Eventuelt

Daglig leder orienterte om at det er ansatt en markedsansvarlig innenfor rammene av tidligere beslutning. Vedkommende vil tiltre den..... Styret tok dette til orientering.

HUSKELISTE FOR ET STYRE:

1. Sørg for at selskapet til en hver tid har en godkjent revisor.
(Uten godkjent revisor vil selskapet bli tvangsoppløst)
2. Innlevere årsregnskap til Regnskapsregisteret innen 1/8.
3. Forvaltning av selskapet – fastsette planer og budsjetter
4. Orientert om selskapets økonomiske stilling minimum hver 3. mnd
5. Kontroll med spesielt kostnader og likviditet
6. Ansvarlig for at skatter og mva er betalt
7. Handleplikt når egenkapitalen er mindre enn forsvarlig (høy risiko krever mer egenkapital)
8. Handleplikt når egenkapitalen er mindre enn 50% av aksjekapitalen
9. Informasjonsplikt overfor aksjonærene og kreditorene når det går dårlig
10. Fatte beslutninger med mer enn 1/3 av styret representert
11. Føre styrereferater, revisjons- og generalforsamlingsprotokoller, aksjeeierbok
12. Forberede saker til styrebehandling og oppfølging

NYTTIGE INTERNETTADRESSER

www.bedin.no
www.brreg.no
www.etablere.no
www.firsttuesday.no
www.grunder.no
www.naringsetaten.oslo.kommune.no
www.oslo.teknopol.no
www.risanger.no
www.styreakademiet.no
www.styreinfo.no
www.styrekandidater.no
www.adekvat.no
www.etablerersentrene-akershus.no
www.lovdata.no

TENK IGJENNOM:

- Hvilken rolle du vil at styret skal ha i din bedrift
- Mangler bedriften din en strategiplan må styret ta en aktiv rolle i strategiutviklingsprosessen
- Har bedriften en strategiplan – sørg for at styremedlemmene får et bevisst forhold til denne og at strategien er forstått og forankret hos styret. Kanskje er planen moden for oppdatering?
- At du skal forankre strategien hos alle medarbeiderne for øvrig
- Hvilke motiver du har for å drive virksomheten? Vil andre/eksterne/ investorer ha andre motiv? Er disse eventuelt forenlige med dine?
- Om en investor vil kunne bidra med noe utover penger til videreutvikling av selskapet og dets produkter og tjenester?

ANDRE BROSJYRER I SAMME SERIE

Tips og råd for deg skal skrive forretningsplan
 Tips og råd for markedsføring av egen bedrift
 Tips og råd for leie av næringslokaler
 Tips og råd for god økonomistyring
 Tips og råd for deg som skal importere varer til Norge
 Tips og råd for deg som skal starte aksjeselskap

Tips og råd for deg som skal starte enkeltpersonforetak
 Tips og råd for deg som skal starte ansvarlig selskap (ANS/DA)

Disse brosjyrene finner du på
www.naringsetaten.oslo.kommune.no



Næringsetaten, Servicekontoret for næringslivet

Adresse: Tollbugt 27, 3. og 4. etg. inng. Øvre Slottsgt. 0157 Oslo

Telefon: 23 46 00 11

Telefaks: 23 46 00 50/60

Internettadresse: www.naringsetaten.oslo.kommune.no

E-post: postmottak@naringsetaten.oslo.kommune.no



Akershus fylkeskommune

Adresse: Schweigaards gt. 4, 0185 Oslo

Telefon: 22 05 50 00

Telefaks: 22 05 50 55

Internettadresse: www.akershus.no

E-post: postmottak@akershus-fk.no



Innovasjon Norge

Kontoradresse: Akersgt. 13

Postadresse: Postboks 448 Sentrum, 0104 Oslo

Telefon: 22 00 29 49

Telefaks: 22 00 25 01

Internettadresse: www.innovasjonnorge.no

E-post: oslo@invanor.no



Etablerersentrene i Akershus

Adresse: Postboks 91 2051 Jessheim

TUNET, Sør Gardermoen kultur- og næringspark, 2060 Gardermoen

Telefon: 64 82 22 67

Telefaks: 64 82 22 69

Internettadresse: www.etablerersentrene-akershus.no

E-post: postmottak@etablerersentrene-akershus.no