



SA

StyreAkademiet

Strategi | Eirik Bloch Haugland – Master i strategisk ledelse

Organisasjon | Victor Jensen – Cand. Polit. og org.rådgiver

Styreevaluering | Bjørn Ove Børnes – tidligere adm.dir.

Kontroll | Camilla Meland Madsen

Setting og design | FLY AS

Den Lille Styrehåndboken 2020

Styreakademiet Vestland

www.styreakademiet.no

INNHold

Om Styreakademiet Vestland	8
Styrets ansvar og oppgaver – Styrehjulet	10
Strategiansvaret	13
Organiseringsansvaret	17
Kontrollansvaret	21
Egenvurderingsansvaret	25
Styrets ulike aktiviteter gjennom året	34
I planlegging	34
I oppfølging og avvikshåndtering	38

OM STYREAKADEMIET VESTLAND

StyreAkademiet sin visjon er å være en dyktig og engasjert kompetanseformidler og tilrettelegger av erfaringsutveksling og kontakt. Dette rundt sentrale tema av interesse for styrer og styremedlemmer. Fremme av godt styrearbeid skjer konkret gjennom styrefaglige møter og arrangementer lokalt og sentralt, og ved å legge til rette for nettverksbygging med preg av åpenhet og mangfold.

Styreakademiet er for både erfarne og uerfarne styremedlemmer, og personer som vil kvalifisere seg for å kunne ta styreverv. Styreakademiet vil arbeide for å fremme mangfold i norske styrer både når det gjelder alder, kjønn, bakgrunn, kompetanse og egenskaper.

En av de mest sentrale aktivitetene er Styredagen. Dette er en halvdagskonferanse, og en viktig møteplass for alle som interesserer seg for styrearbeid

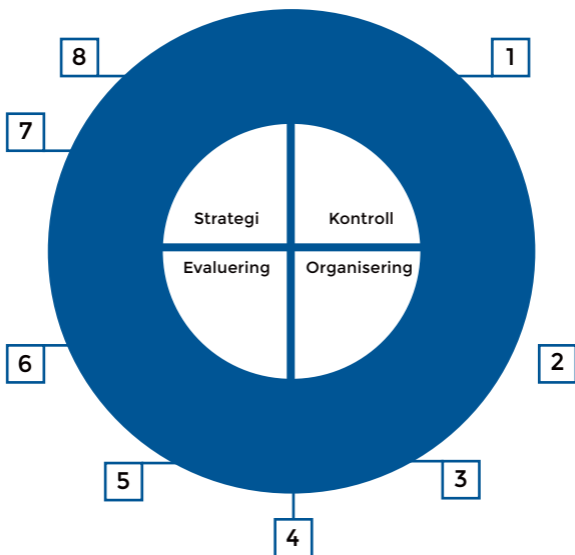
og for foretak som tilbyr produkter og tjenester til styremedlemmer.

I tillegg har Styreakademiet Vestland minimum tre åpne medlemsmøter i året med fokus på styrefaglige spørsmål. Det er noe teori, men mest i forhold til det praktiske.

Målgruppen er primært personer med tilknytning til SMB-markedet, men også store bedrifter og institusjoner i regionen er representert i medlemsmassen.

Lederne i regionsforeningene utgjør styret i StyreAkademiet Norge. Styret Vestland har 7 medlemmer. Styret er bredt sammensatt hva gjelder , alder, kjønn, utdanning og bakgrunn, og er i seg selv en interessant arena for læring og utvikling.

STYRETS ANSVAR OG OPPGAVER – STYREHJULET



Styrets generelle hovedansvarsområder er plassert i midten av årshjulet/kalendren. De mer tidsstyrte hovedaktiviteter er plassert inn i årshjulet til de tider av året de hører hjemme (1-8). De ordinære styremøtene (aktivitet 4) pleier å fordeles med noenlunde lik avstand gjennom året.

STYRETS HOVEDANSVARsomRÅDER

- Kontroll
- Organisering
- Evaluering
- Strategi

STYRETS HOVEDOPPGAVER

1. Rullering av strategiplan og langtidsbudsjett.
2. Behandling av årsplan/budsjett/ årsprognoser for kommende år.
3. Årsprognoser for siste år.
4. I tillegg kommer løpende, ordinære og eventuelle ekstraordinære styremøter.
5. Egen-evaluering for siste år og styreplan fremover.
6. Behandling av årsregnskapet med styrets årsberetning.
7. Vurdering av fremtidige styresammensetning.
8. Generalforsamling.

STRATEGIOMRÅDET - KORT OPPSUMMERT

Å se til at virksomheten ivaretar sine samlede interesser på en god måte – her og nå, og framover;

- profil, identitet og omdømme
- plan for overordnet og langsiktig utvikling
- langtidsbudsjett/prognose
- investeringer og finansiering

MOTTO Holde oversikt, stake ut kursen og redusere unødige farer!



STRATEGIANSVARET

Strategioppgavene til styret kan deles i to:

1. Å stake ut en langsiktig kurs
2. Å klargjøre rammer og retningslinjer

1. Å STAKE UT EN LANGSIKTIG KURS

Det er vanlig å utforme en strategiplan og et langtidsbudsjett. I noen selskaper er det styret selv som utformer planen, mens det i andre selskaper er administrasjonen som utarbeider planen/planutkastet, og legger den fram for styret til behandling. Styrets oppgave er å se til at strategien finnes og lar seg gjennomføre. I den grad planen inneholder større investeringer, og som innebærer vesentlig risiko for selskapet, så bør styret følge opp disse direkte.

Styrets forvaltningsoppgaver er omhandlet i aksjelovens § 6-12. Der heter det at «styret i nødvendig utstrekning skal fastsette planer og budsjetter.



Styret kan også fastsette retningslinjer for virksomheten».

2. Å KLARGJØRE RAMMER OG RETNINGSLINJER

Styret har et overordnet ansvar for selskapets forsvarlige drift og omdømme. Derfor må styret sikre at det foreligger tydelige rammer og retningslinjer for selskapets drift.

Det er vanlig at styret påser at det er en klar forretningsidé for selskapet, og som forteller om selskapets plass i markedet (hva en skal drive med og ikke). Tilsvarende er det vanlig å nedfelle selskapets visjon og grunnleggende verdier, regler og mål. Dette skal sikre riktig fokus og legge rammene for systematisk avviksrapportering og kontroll. Derfor må rammene og retningslinjene utformes slik at det blir mulig for styret å sikre eller kontrollere grad av etterlevelse.

Som tidligere nevnt heter det i § 6-12 at «styret kan også fastsette retningslinjer for virksomheten». StyreAkademiet mener at

styret må sikre at det er tilstrekkelige retningslinjer, men trenger ikke beslutte disse selv. Retningslinjer kan enten nedfelles i bedriftens stiftelsesvedtekter, eller som en del av bedriftens kvalitetssystem (styrende dokumenter).

ORGANISERINGSANSVARET - KORT OPPSUMMERT

Å se til at virksomheten har de rette ressursene på plass, og håndterer disse på beste måte;

- daglig ledelse ledergruppe/øvrig nøkkelpersonell
- bemanning/bemanningssammensetning
- følge gjeldende retningslinjer og prosedyrer ved endringer

MOTTO - Tydelighet og fleksibilitet – både støtte og utfordre!



ORGANISERINGSANSVARET

Styret skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten. Dette følger av aksjelovens § 6-12. Det aller viktigste for styret når det gjelder organisasjon, er å:

- holde oversikt over eierne og deres forhold til bedriften m.v.
- sikre ivaretagelse av daglig ledelse
- organisere virksomheten riktig
- omstille og omorganisere virksomheten
- sikre forsvarlige prosesser
- hensynta forpliktelser ved salg og kjøp av virksomheter

HOLDE OVERSIKT OVER EIERNE OG DERES FORHOLD TIL BEDRIFTEN

Styret skal se til at det finnes en oversikt over eierne og deres eierforhold til bedriften, styrets medlemmer og styrets instruks, samt daglig leder og øvrig personell med fullmakt til å forplikte selskapet. Det anbefales at styret i sin protokoll har dokumentert gjeldende, organisatoriske ordning, og at de er dokumentert og ajour til en hver tid.

TILSETTE DAGLIG LEDER

Når styret skal tilsette daglig leder, er det viktig å ta utgangspunkt i bedriftens situasjon og nåværende status. En bedrift i etableringsfasen trenger ofte en pågående, innovativ og selvgående daglig leder. Ofte vil det være en fordel at gründeren selv leder bedriften i etableringsfasen. Styret må videre sikre seg at daglig leder har den nødvendige kompetanse, og er forretningsmessig og organisatorisk skolert.

ORGANISERE VIRKSOMHETEN RIKTIG

Sjelden er en leder komplett, men en gruppe kan være det. Styret bør derfor kunne støtte daglig leder med å klargjøre hvilken type kompetanse bedriften trenger i sin ledelse og administrasjon, slik at det ikke oppstår ubalanse eller huller i kompetanse og egenskaper. Hvordan en setter opp en ledergruppe/et team og inndeler virksomheten, bør derfor styret kunne engasjere seg i.



OMSTILLE OG OMORGANISERE VIRKSOMHETEN

Et styre må sikre kompetanse og kraft både innen marked, produksjon, kundeservice, administrasjon og ledelse. I den grad noe av dette ikke fungerer, må daglig leder gjøre nødvendige endringer. Det kan gå på alt fra kompetanseutvikling til opp - eller nedbemanning eller endringer av roller, stillinger, oppgaver og myndighet. Dersom daglig leder viser manglende kompetanse og handlekraft på disse felt, må styret tre støtte til.

SIKRE FORSVARLIGE PROSESSER

Styret og daglig leder må gå riktig fram ved endring og omstilling, og følge aksjelovens og arbeidsmiljølovens bestemmelser. I den grad styret og ledelsen mangler slik kompetanse, må denne hentes inn. Alle i bedriften som blir berørt av en større endring i egen rolle og eget ansvar, plikter å høres før endelig beslutning blir fattet. Ved større endringer skal en ha drøftinger

med tillitsvalgt eller andre formelle eller uformelle representanter for de ansatte.

FORPLIKTELSER VED SALG OG OPP- KJØP AV VIRKSOMHET

Ved overdragelse av en virksomhet gjelder at det overtakende selskap trer inn i det overtatte selskapets forpliktelser. Dette gjelder også for de ansatte og deres avtalte og opparbeidede rettigheter.

Referanser:

Aksjeeierbok m.v. <https://www.altinn.no/no/hjelp-til-regelverk/dri-ve-bedrift/dokumentasjonsplikter/protokollpliktene/aksjeeierbok/>

Daglig leders rolle <http://www.hegnar.no/juss/artikkel463046.ece>

Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning <http://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2011-12-06-1355>



KONTROLLANSVARET - KORT OPPSUMMERT

Å se til at virksomheten har oversikt, innsikt og kontroll – at rapporter og analyser gir en korrekt bilde av;

- økonomi og finansiell risiko
- kultur og omdømme
- kompetanse og prosesser
- kunder, medarbeidere og produkter/
tjenester

MOTTO - Tillit, åpenhet og dialog som ideal, men med et kritisk blick!




KONTROLLANSVARET

Styret har et overordnet ansvar for selskapet. Dette innbefatter ivaretagelse av aksjonærenes interesser, men også ledelse, ansatte, kunder, leverandører og myndigheter må hensyntas. Styrets kontrolloppgave inkluderer økonomisk styring og kontroll, det å ha et kritisk blikk på hvordan bedriften utvikler seg og følge opp disposisjoner som gjøres av ledelsen. Kontrolloppgaven kan variere utfra type bedrift, da eksempelvis større selskap har et annet kontrollbehov enn mindre gjerne familiedrevne selskap. Gründerbedrifter kan igjen medføre at styret må inn og kontrollere andre deler av virksomheten.

Styrets ansvar for å sørge for løpende kontroll med virksomheten fremheves spesielt i bestemmelsen. Dette er ett av styrets primære oppgaver, og kan være omfattende spesielt i selskap av et visst omfang.

Innholdet i og omfanget av plikten vil variere med arten og omfanget av selskapets virksomhet. Går selskapet ikke særlig godt, bør styret enda mer holde seg godt orientert og følge opp tett overfor daglig leder. Styret er også det organ som ansetter, vurderer og avsetter daglig leder. Implisitt i dette ligger også et krav om å kontrollere daglig leders virke.

En instruks for daglig leder kan inneholde rutiner og forpliktelser for daglig leder og samtidig fungere som kontrollmekanisme. 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 er selskapets reelle egenkapital som skal vurderes, ikke den bokførte. Ved vurderingen må det foretas en helhetsvurdering av selskapets samlede kapitalgrunnlag, og ikke bare egenkapitalen. 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.

Aktuelle tiltak må ha det formål å gi selskapet en forsvarlig egenkapital. Tiltak kan være reduksjon av virksomheten eller tilførsel av ny egenkapital. Det kan også tilføres egenkapital som ikke gir aksjonærrettigheter og bedret langsiktig finansiering. Styret kan ved unnlatelse av å foreslå tiltak bli stilt til ansvar for sine handlinger på vegne av selskapet. Ansvar for mulig erstatning er regulert i asl. § 17-1, og for eventuelt straffeansvar i asl. § 19-1.

Aksjeloven åpner for at det er lettere å komme i et unnlatelsesansvar enn det var tidligere. Det er lov å vurdere feil, men det som ikke er lov er å unnlate å vurdere. Selskapets revisor har en viktig rolle og kan være en god støttespiller for styret. Revisor skriver gjerne egne revisorbrev til styret som et tillegg til revisjonsberetningen.

Dette kan bidra til å lette selskapets kontrolloppgave men kan også skjerpe styrets aktivitetsplikt dersom det fremkommer noe i slike brev som fordrer aksjoner fra styrets side.



EGENVURDERINGSANSVARET - KORT OPPSUMMERT

Å se til at styret selv analyserer og vurderer eget arbeid og bidrag i forhold til:

- strategiarbeidet i virksomheten
- organisering av virksomheten
- styring og kontroll i virksomheten
- kompetanse, samarbeid og utvikling i styret

MOTTO Evnen til egenvurdering er adelsmerket i kulturen!



EGENVURDERINGSANSVARET

Evaluering av styret og dets funksjon bør gjennomføres årlig etter anbefaling fra Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES).

Evaluering bør fortrinnsvis legges inn i styrets årsplan i siste- eller tidlig i første kvartal for å sikre at evalueringen også kan bidra i prosessen ved et eventuelt valg av styremedlemmer på den årlige generalforsamling.

Det er viktig at man er bevisst formålet for evalueringen. At denne er relatert til selskapets overordnede verdisystem slik at en kan vurdere styrets sammensetning, arbeid og prosesser opp mot mål og planer, slik at styret kan utvikle og forbedre sitt arbeid.

Generelt kan det anbefales en del fokusområder i en evaluering. At styret:

- er riktig kompetansemessig sammensatt

- påser at virksomheten drives iht. relevante lover og regler
- har en klar strategi og mål for virksomheten
- følger opp økonomi og finanstyring og at virksomheten når sine mål
- overvåker markedet og omdømme til virksomheten
- påser at virksomheten er riktig organisert (og at det er rom for stimulans av innovasjon og utvikling)
- har god kommunikasjon med daglig leder og mot revisor
- har gode møte og arbeidsmetoder som gir effektivt styrearbeid

Evalueringen bør også innbefatte utøvelse av rollen fra styrets leder, det enkelte styremedlem så vel som styret som gruppe. I selve prosessen kan uformelle åpne samtaler i kombinasjon med en skriftlig evaluering også bidra til økt relasjonsbygging og åpenhet i styrearbeid.

STYRETS ULIKE AKTIVITETER GJENNOM ÅRET

I PLANLEGGING

1. Rullering av strategiplan og langtidsbudsjett
2. Behandling av årsplan/budsjett/årsprognoser for kommende år

1. RULLERING AV STRATEGIPLAN OG LANGTIDSBUDSJETT

Overordnede og langsiktige mål, planer og budsjetter/rullerende langtidsprognoser blir fort uaktuelle, og må derfor revideres og oppdateres. Dette er det vanlig å gjøre en gang pr. år.

En slik årlig strategigjennomgang gjennomføres vanligvis enten før eller etter sommeren. Styret pleier å involvere seg direkte i prosessen, og skal vedta den endelige eller reviderte plan. Administrasjonen/daglig leder forbereder og tilrettelegger.

2. BEHANDLING AV ÅRSPLAN/ BUDSJETT/ÅRSPROGNOSER FOR KOMMENDE ÅR

Styret bør godkjenne administrasjonens planer og budsjetter/prognoser for kommende år. Dermed legges grunnlaget for styrets mer løpende oppfølging og avvikshåndtering.

Gjennom fast oppfølging av driftsregnskap (sett opp mot budsjett/prognose), samt oppfølging av framdrift og resultat på planlagte aktiviteter og prosjekter, ivaretar styret den viktigste delen av sitt kontrollansvar.

STIKKORD Fra strategi til handling, målnedbryting, involvering, konkretisering.

I OPPFØLGING OG AVVIKSHÅNDTERING

1. Årsprognose/resultat for sist år
2. Løpende, ordinære styremøter og eventuelle ekstraordinære styremøter
3. Egen-evaluering for siste år og styreplan fremover

3. ÅRSPROGNOSE/RESULTAT FOR SIST ÅR

Mot slutten av året pleier styret å sette fokus på inneværende års resultater, og styret vil ofte etterspørre en prognose for dette. Prognosen benyttes som grunnlag for oppsummering og evaluering av såvel styrets arbeid som administrasjonens/daglig leders prestasjoner.

Det er vanlig at styrets leder gjennomfører en samtale med daglig leder når de samlede resultatene for året foreligger. I denne samtalen er det viktig å bli enige om hvorfor resultatene er blitt som de er blitt, og hva som kan og bør forbedres framover.

STIKKORD Oppsummering, evaluering, samtale, tilbakemelding, læring.

4. LØPENDE, ORDINÆRE STYREMØTER OG EVENTUELLE EKSTRAORDINÆRE STYREMØTER

Antall styremøter varierer mye fra virksomhet til virksomhet. Det vanligste er fra 4 til 8 styremøter pr. år, der strategimøtet, årsplan/budsjettmøtet og årsrapportering inngår.

Mange pleier å ha ordinære styremøter først og utvider tidsbruken i forbindelse med strategi, budsjettbehandling etc.

I ordinære styremøter er det mange som har en fast agenda og legger møtene opp mot framlegging av periode-regnskap. Ekstraordinære møter blir tillyst i større saker og i presserende hastesaker - ofte knyttet til nødvendig avvikshåndtering.

STIKKORD Fast agenda, ordinær drift, regnskapsrapportering, tilleggsmøter ved behov.

5. EGEN-EVALUERING OG STYREPLAN

Det anbefales at styret evaluerer eget arbeid og bidrag. En slik selvrefleksjon fra styret fremmer åpenhet, læring, samarbeid og god bedriftskultur. En slik prosess skaper forbedring og utvikling, og gir også et grunnlag for en vurdering av framtidig styresammensetning og rekruttering.

Plan for styrets arbeid framover vil som oftest handle om hyppighet av og form på møter, tilrettelegging og gjennomføring av møter, samt sakshåndtering og dialog utenom møter.

STIKKORD Selvrefleksjon, forbedring, utvikling, styrerekuttering og styresammensetning.



I OPPSUMMERING, EVALUERING OG RAPPORTERING

1. Behandling av årsregnskapet med styrets årsberetning
2. Vurdering av framtidig styresammensetning
3. Generalforsamling

6. BEHANDLING AV ÅRSREGNSKAPET

Når årsregnskapet foreligger vil daglig leder framlegge dette for styret, og da skal det utformes en årsberetning.

Denne skal dokumentere at styret har vurdert alle nødvendige sider ved selskapets status og stilling.

Det er ikke uvanlig at administrasjonen framlegger et forslag til årsberetning, som styret gjennomgår og godkjenner - eventuelt avviser. Revisors beretning er et viktig beslutningsunderlag.

Årsberetningen skal følge gjeldende mal, og det er offentlige formalkrav til hva som skal omtales.

STIKKORD Korrekt gjengivelse av status og stilling, vurdering av grunnlag for fortsatt drift.

7. VURDERING AV FRAMTIDIG STYRESAMMENSETNING

Generalforsamlingen utpeker eller godkjenner styrets medlemmer. Noen ganger konstituerer styret seg selv, og andre ganger er det generalforsamlingen som velger styreleder.

Forut for generalforsamlingen anbefales det at styret evaluerer sin egen sammensetning. Evalueringen er enklest når noen av styrets medlemmer er på valg eller ønsker å fratre. Dersom ingen ønsker å fratre, krever prosessen større grad av selvrefleksjon og åpenhet. Det er derfor viktig at ingen styremedlemmer tar sin posisjon for gitt.

STIKKORD Selvrefleksjon, åpenhet, kollegialitet, lederskap, sette virksomheten foran seg selv.



8. GENERALFORSAMLING

Generalforsamlingen utgjøres av virksomhetens eiere eller de som representerer disse. Styret har ansvaret for tilrettelegging av møtet, og legger fram styrets årsberetning og annen relevant informasjon. Det er regler for valg av møteleder og referent.

Videre er det regler for innkalling og godkjenning av dagsorden, og for hvordan valg på styre skal gjennomføres og protokolleres. Hensikten er å sikre beslutninger i henhold til stemmerett og mandat. Eierne skal behandles likt, og flertallsbeslutninger gjelder.

STIKKORD Styret avlegger rapport, styret får eventuell ny tillit, flertallsbeslutninger gjelder.



Den Lille Styrehåndboken 2020

Styreakademiet Vestland
www.styreakademiet.no