

eStudie.no – presenterer:

Styrehåndbok

Skrevet av: Kjetil Sander © Mai 2020



Innholdsfortegnelse

INNHALDSFORTEGNELSE	2
1 STYRET I BEDRIFTEN	7
1.1 SELSKAPETS ØVERSTE BESLUTNINGSORGAN	7
1.2 HVA AVGJØR STYRETS RESULTATER?	9
1.3 HVILKE SELSKAPSFORMER TRENGER ET STYRE?	9
1.4 HVILKE LOVER REGULERER STYRETS ANSVAR OG OPPGAVER?	9
1.5 HVEM VELGER OG AVSETTER STYRET?	10
1.6 STYRETS SAMMENSETNING	10
1.7 EKSTRAORDINÆR GENERALFORSAMLING	10
1.8 HUSKELISTE FOR ET STYRE	11
2 GENERALFORSAMLING	12
2.1 HVOR OFTE AVHOLDES EN GENERALFORSAMLING?	12
2.2 HVORDAN INNKALLE TIL ORDINÆR GENERALFORSAMLING?	12
2.3 HVOR OG HVORDAN AVHOLDE EN GENERALFORSAMLING?	13
2.4 HVILKE SAKER BEHANDLES PÅ GENERALFORSAMLINGEN?	13
2.5 AKSJEIERNES RETT TIL Å FÅ SAKER BEHANDLET PÅ GENERALFORSAMLINGEN	13
2.6 HVEM LEDER GENERALFORSAMLINGEN?	14
2.7 HVEM HAR RETT TIL Å MØTE PÅ GENERALFORSAMLINGEN?	14
2.8 HVILKE STEMME REGLER GJELDER PÅ GENERALFORSAMLINGEN?	14
2.9 INHABILITET	15
2.10 PROTOKOLL	15
2.11 FORENKLET GENERALFORSAMLINGSBEHANDLING	16
3 BEDRIFTSFORSAMLING	17
3.1 KOMPETANSE	18
3.2 SAMMENSETNING OG VALG	18
4 STYRETS OPPGAVER OG ANSVAR	19
4.1 STYRE SKAL STYRE - IKKE LEDE	19
4.2 STYRETS RETNINGSLINJER	19
4.2.1 Vedtektene	20
4.2.2 Styreinstruks	20
4.2.3 Aksjeloven	20
4.3 STYRETS OPPGAVER OG ANSVARSOMRÅDER	21
4.4 STRATEGIOPPGAVER	22
4.4.1 Hvilken rolle bør styret ha i selskapets strategiske ledelse?	22
4.4.2 Overordnede mål	23
4.4.3 Verdier	23
4.4.4 Forretningsmodell	23
4.4.5 Strategi	23
4.4.6 Konkurransfortrinn og barrierer	24
4.4.7 Omdømme	24
4.4.8 Innovasjon	24
4.4.9 Bedriftens samfunnsansvar	24
4.4.10 Oppkjøp og fusjoner	25
4.4.11 Allianser og kjedesamarbeid	25
4.4.12 Forretningsplan	25
4.4.13 Andre planer	25

4.5 ORGANISASJONSOPPGAVER	26
4.5.1 <i>Daglig leder</i>	26
4.5.2 <i>Bestemme struktur og ledelse</i>	26
4.5.3 <i>Kultur og arbeidsmiljø</i>	27
4.5.4 <i>Ressursforvaltning</i>	27
4.5.5 <i>Prosessforbedringer</i>	27
4.5.6 <i>Outsourcing</i>	27
4.5.7 <i>HMS</i>	27
4.5.8 <i>Kompetanseutvikling</i>	27
4.5.9 <i>Motivasjon og belønningssystem</i>	28
4.6 KONTROLLOPPGAVER	28
4.6.1 <i>Et uavhengig kontrollorgan</i>	28
4.6.2 <i>Kontrollområder</i>	28
4.6.3 <i>Kontroll- og evalueringsrutiner</i>	28
4.6.4 <i>Fastlegg nøkkeltall og planer</i>	29
4.6.5 <i>Legge og godkjenne budsjett</i>	29
4.6.6 <i>Likviditet</i>	30
4.6.7 <i>Investeringer</i>	30
4.6.8 <i>Driftsregnskap</i>	30
4.6.9 <i>Omdømme og bedriftens samfunnsansvar</i>	31
4.6.10 <i>Markedet</i>	31
4.6.11 <i>Kundetilfredshet og kundelojalitet</i>	31
4.6.12 <i>Arbeidsmiljø</i>	31
4.6.13 <i>HMS</i>	31
4.6.14 <i>Krisehåndtering</i>	32
4.7 STYRETS RAPPORTERING	32
4.7.1 <i>Rapporteringsrutiner og -oppgaver</i>	32
4.7.2 <i>Halvårs- og årsregnskap</i>	33
4.7.3 <i>Halvårsrapport</i>	33
4.7.3.1 <i>Halvårsregnskap</i>	33
4.7.3.2 <i>Halvårsberetning</i>	34
4.7.3.3 <i>Halvårserklæring fra styret og daglig leder</i>	34
4.7.4 <i>Årsrapport</i>	35
4.7.4.1 <i>Erklæring fra styret og daglig leder</i>	35
4.7.4.2 <i>Opplysninger om aksjeeierforhold i årsberetningen</i>	36
4.7.4.3 <i>Redegjørelse om foretaksstyring</i>	36
4.7.5 <i>Integrert rapportering</i>	37
4.8 EGENEVALUERING AV STYRETS ARBEID	38
4.8.1 <i>Innholdet i et evalueringsskjema</i>	38
4.9 STYRETS SAMSPILL MED EIERE OG LEDELSE	39
4.9.1 <i>Styret og daglig leder</i>	40
5 STYREROLLER OG STYRETS ORGANISERING	41
5.1 STYREROLLER	41
5.2 ORGANISERINGEN AV STYRET	42
5.3 STYRELEDER	42
5.3.1 <i>Alle styrer trenger en styreleder</i>	42
5.3.2 <i>Hvem velger styrelederen?</i>	43
5.3.3 <i>Hvem kan være styreleder?</i>	43
5.3.4 <i>Styrelederens oppgaver og makt</i>	44
5.3.5 <i>Behandling av styresaker</i>	45
5.3.6 <i>Styrelederens personlige egenskaper</i>	45
5.3.7 <i>Styrelederens funksjonstid</i>	46
5.4 VALG AV STYRE OG STYREMEDLEMMER	46
5.4.1 <i>Krav til styremedlemmene</i>	46
5.4.2 <i>Hvem velger styret og styremedlemmene?</i>	46

5.4.3	Valgkomite	47
5.4.4	Styret velges gjennom avstemning	47
5.4.5	Styring og kontroll av styre	48
5.4.5.1	Vedtektene er nøkkelen til kontroll over styret	48
5.4.5.2	Aksjeklasser: A og B aksjer	48
5.4.5.3	Kvalifisert flertall	48
5.4.5.4	Koalisjoner	49
5.4.5.5	Styreinstruksen	49
5.4.5.6	Valg av styreleder.....	49
5.4.6	Hvor lenge velges styremedlemmene for?.....	49
5.4.7	Styrets størrelse	49
5.4.7.1	Ene-styre	49
5.4.7.2	Varamedlem.....	50
5.4.7.3	Oddetall styre.....	50
5.4.7.4	Velg ikke et for stort styre.....	50
5.4.7.5	Hva er anbefalt styre størrelse?	51
5.5	ANSATTEREREPRESENTANT I STYRET.....	51
5.5.1	Hvilke bedrifter trenger ansattrepresentant i styre?	51
5.5.1.1	Konsern	51
5.5.2	Valgmåter for ansattrepresentant.....	52
5.5.3	Tillitsvalgte i styret	53
6	STYRETEORIER	54
6.1	SELSKAPETS STYRINGSFILOSOFI	54
6.1.1	Strategisk planlegging	55
6.1.2	Finansiell kontroll.....	55
6.1.3	Strategisk kontroll.....	55
6.2	STYRETEORIER	56
6.3	TANTETEORI (TANTESTYRE).....	57
6.3.1	Hva er et tantestyre?.....	57
6.3.2	Eiendomsrettsteori (property rights-theory).....	57
6.3.3	Legalistisk teori (legalistic perspective).....	57
6.3.4	Ledelseshegemoniteori (managerial hegemony).....	59
6.4	BARBARTEORIER.....	60
6.4.1	Agent-prinsipal teorien	60
6.4.2	Interessenteorien	62
6.4.3	Stewardship-teorien	62
6.5	KLANSTYRER	63
6.5.1	Hva er et klanstyre?	63
6.5.2	Sosial kapital og sosiale nettverk	63
6.5.3	Klassehegemoni	63
6.6	STRATEGITEORI	64
6.6.1	Ressursavhengighetsteorien	65
6.6.2	Legitimering	65
6.6.3	Kooptering og nettverk	66
6.6.4	Ressursbasert teori.....	66
6.6.5	Transaksjonskostnadsteori.....	67
6.6.6	Teamproduksjonsteori	67
6.7	BEDRIFTENS LIVSSYKLUS.....	67
6.7.1	The Greiner Growth Model	68
6.7.2	Five Stages of Growth in Small Business (Scott og Bruce, 1987).....	69
6.7.3	"The Five Stages of Small Business Growth" (Lewis og Churchill, 1983).....	71
6.7.4	Ulike faser krever ulike styrekompetanse	72
6.8	STYRETS HOMOGENITET / HETEROGENITET	72
6.8.1	Hvor homogent eller heterogent skal styre være?.....	72
6.8.2	Hvordan gjøre et styre mer heterogent?.....	74
6.8.2.1	Kjønn	74

6.8.2.2	Alder.....	75
6.8.2.3	Faglig bakgrunn.....	75
6.8.2.4	Kultur	75
6.8.2.5	Personlighet	76
6.8.2.6	Kunder.....	76
6.8.2.7	Ansatte i styre	77
6.9	STYREKOMPETANSE	77
6.9.1	Styrets kompetansebehov.....	77
6.9.2	Styremedlemmenes kompetanse	78
6.9.3	Vanlige kompetansekrav.....	78
6.9.3.1	Generell kompetanse	78
6.9.3.2	Strategisk kompetanse.....	79
6.9.3.3	Juridisk kompetanse	79
6.9.3.4	Økonomisk kompetanse	79
6.9.3.5	Markedskompetanse	79
6.9.3.6	Kjernekompetanse.....	79
6.9.3.7	Innovasjons- og endringskompetanse	79
6.9.3.8	Nettverk	80
6.9.3.9	Holistisk kompetanse	80
6.10	STYRETS SAMMENSETNING	80
6.10.1	Alle selskap trenger et profesjonelt styre	80
6.10.2	Styreeffektivitet og resultater	82
6.10.3	Krav til styremedlemmene.....	83
6.10.4	Styrekompetanse er det avgjørende kriteriet.....	83
6.10.5	Samarbeidsevner er nesten et like viktig kriterium	83
6.10.6	Bedriftens livssyklus.....	83
6.10.7	Heterogenitet i styre.....	84
6.10.8	Daglig leder bør ikke sitte i styret.....	84
6.10.9	Unngå et kjendisstyre.....	84
6.10.10	Alle styrer trenger jevnlig nytt blod.....	84
6.11	INTRODUKSJON AV STYREMEDLEMMENE	84
7	PRAKTISK STYREARBEID.....	86
7.1	STYREHONORAR (STYRETS AVLØNNING)	86
7.1.1	Hvem bestemmer styrehonoraret til styremedlemmene?	86
7.1.2	Hva koster et styremedlem?	86
7.1.3	Fast styrehonorar og timelønn.....	86
7.1.4	Aksjeopsjoner	87
7.1.5	Frysegoder.....	88
7.1.6	Hvilken avlønningsform bør velges?	88
7.1.7	Risiko- og konsekvensanalyse	88
7.1.8	Styreleder vs. styremedlem	88
7.1.9	Hvordan behandles styrehonorarer?	88
7.2	REKRUTTERING AV STYREMEDLEMMER.....	89
7.2.1	Hvem har ansvaret for rekrutteringen av styremedlemmene?.....	89
7.2.2	Kompetansekrav	89
7.2.3	Kilder til nye styremedlemmer	89
7.2.4	Før kandidaten kontaktes	89
7.2.5	Kontakt kandidaten.....	90
7.3	AKSEPT AV STYREVERV.....	90
7.3.1	Sjekkliste før du tar et styreverv.....	91
7.4	STYREMØTE (INNKALLELSE, AGENDA OG GJENNOMFØRING)	92
7.4.1	Styremøte er stedet hvor styret utfører din funksjon.....	92
7.4.2	Hva er et styremøte?.....	92
7.4.3	Møteform.....	92
7.4.4	Møtefrekvens: Hvor ofte bør styremøter avholdes?	92
7.4.5	Når kan styret treffe beslutning?	93

7.4.6	<i>Agenda: Hva skal tas opp på styremøte og hvordan skal agendaen utformes?</i>	93
7.4.7	<i>Innkalling til styremøte</i>	93
7.4.7.1	Eksempel på innkallelse til styremøte.....	94
7.4.8	<i>Hvem skal lede styremøte?</i>	94
7.4.9	<i>Kan daglig leder delta i styremøte?</i>	94
7.4.10	<i>Møterett</i>	94
7.4.11	<i>Behandling av styresaker</i>	95
7.4.12	<i>Beslutningene tas med avstemning og simpelt flertall</i>	95
7.4.13	<i>Halvårs-/årsplan</i>	95
7.5	STYREINSTRUKS.....	96
7.5.1	<i>Hva er en styreinstruks?</i>	96
7.5.2	<i>Aksjeselskap</i>	96
7.5.3	<i>Hvem har ansvaret for utarbeidelsen av styreinstruksen?</i>	96
7.5.4	<i>Hva skal styreinstruksen inneholde?</i>	97
7.5.5	<i>Eksempel på styreinstruks</i>	98
7.6	STYREPROTOKOLL.....	99
7.6.1	<i>Hva er en styreprotokoll?</i>	99
7.6.2	<i>Hva bør styreprotokollen inneholde?</i>	99
7.6.3	<i>Underskrift og oppfølging</i>	100
7.6.4	<i>Eksempel på styreprotokoll</i>	100
7.7	INHABILITET OG MISBRUK AV POSISJON I SELSKAPET	101
7.7.1	<i>Inhabilitet</i>	101
7.7.2	<i>Misbruk av posisjon i selskapet</i>	102
7.7.3	<i>Konsekvensene av inhabilitet</i>	102
7.8	STYRETS TAUSHETSPLIKT	103
7.8.1	<i>Generell taushetsplikt</i>	103
7.8.2	<i>Styreinstruks og/eller taushetserklæring</i>	104
7.8.3	<i>Taushetsplikt i konkrete saker</i>	104
7.8.4	<i>Lovbestemt taushetsplikt i spesiallovgivningen</i>	105
7.8.5	<i>Konsekvenser ved brudd på taushetsplikten</i>	106
7.9	STYRETS OPPLYSNINGSPLIKT.....	106
7.9.1	<i>Ovenfor generalforsamlingen</i>	106
7.9.2	<i>Ovenfor enkeltaksjonærer</i>	107
7.9.3	<i>Ovenfor morselskap</i>	107
7.10	STYRETS ERSTATNINGSANSVAR	108
7.10.1	<i>Grunnvilkårene for erstatningsansvar</i>	108
7.10.1.1	Det må foreligge ansvarsgrunnlag	108
7.10.1.2	Det må foreligge et økonomisk tap.....	108
7.10.1.3	Det må være årsakssammenheng.....	109
7.10.2	<i>Hvem rettes erstatningskrav mot?</i>	109
7.10.3	<i>Erstatningsansvar knyttet til organisering av virksomheten</i>	109
7.10.4	<i>Erstatningsansvar for forretningsmessige beslutninger</i>	110
7.10.5	<i>Erstatningsansvar ved lovbrudd</i>	110
7.10.6	<i>Objektivt ansvar ved kapitalforhøyelser</i>	110
7.10.7	<i>Utbytteutdeling og aksjonærlån</i>	110
7.10.8	<i>Forsvarlig egenkapital og likviditet?</i>	111
7.10.9	<i>Styreforsikring</i>	111
7.10.10	<i>Konkurskarantene</i>	111
8	KILDER	112