

Praktisk styrearbeid



Ved etablering av selskap

- Styret i et aksjeselskap (AS) velges av eierne (generalforsamlingen).
- Et aksjeselskap (AS) skal i følge aksjeloven ha et styre på minimum tre medlemmer. Er aksjekapitalen på mindre enn tre millioner kroner kan likevel styret ha ett eller to medlemmer. Har styret ett eller to medlemmer skal det alltid velges et varamedlem. Det er ingen øvre grense for hvor stort et styre kan være, men et antall på tre – syv medlemmer vil trolig fungere godt for eieren og som kollegium.
- Sett sammen et styre som kan være til nytte for akkurat ditt foretak, og som har den nødvendige spredning i kompetanse og kjønn. Et godt styre er en rimelig måte å tilføre selskapet kompetanse innen f.eks. økonomi, markedskunnskap, strategi, mv.
- Innfør gode rapporteringsrutiner, gjerne i sammenheng med oppstart av selskapet.
- Utarbeid egen instruks for styret ([Eksempel på styreinstruks](#)).
- Før styremedlemmene velges bør det innhentes informasjon om styremedlemmene har andre styreverv eller eierinteresser som kan tenkes å komme i konflikt med selskapets interesser. Styret bør selv utarbeide rutiner på hvilke regler som skal gjelde og hvordan slike aktiviteter skal rapporteres og håndteres. Slike bestemmelser kan innarbeides i styreinstruksen.



Styrets ansvar og oppgaver

- Det er styrets ansvar å ansette/avsette daglig leder. Styret kan fastsette instruks for daglig leder.
- Styret skal holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling. Det er styrets ansvar å påse at selskapet har en forsvarlig egenkapital i forhold til risiko og omfang av selskapets virksomhet. Hvis styret finner at egenkapitalen ikke er tilstrekkelig, eller at 50 % av kapitalen er tapt, plikter styret straks å foreslå tiltak og innkalle til generalforsamling.
- Begjæring om gjeldsforhandling eller konkursbehandling for selskapet kan bare fremsettes av styret.
- Styret skal føre tilsyn med daglig ledelse og med selskapets virksomhet. Styret skal sørge for at bedriften har forsvarlig organisering, tilstrekkelig kvalifisert personell og klare ansvarslinjer.
- Styret skal påse at bedriften har tilstrekkelige planer, budsjetter, økonomiske rapporter, forsikringer, retningslinjer, revisjon, og kontrollere at daglig leder følger planer og rapporteringsrutiner.
- Styret skal fastsette budsjetter, strategi, handlingsplaner, og kontrollere at dette gjennomføres.
- Styrets medlemmer kan bli erstatningspliktige for tap hvis de forsettlig eller uaktsomt har voldt dette gjennom utførelse av sin oppgave.



Gode råd for praktisk styrearbeid

Før styremøtet

- Utarbeid og foreslå for styret en års-/halvårsplan for styremøtene så tidlig som mulig.
- Legg gode føringer for administrasjonens rapporteringsrutiner med en gang.
- Styreleder har et særskilt ansvar for løpende kontakt med daglig leder/administrerende direktør og bør f.eks. kvalitetssikre styrepapirene før utsending.
- Innkalling med sakliste og styrepapirer bør sendes styremedlemmene minst én uke før møtet.
- Styrepapirene bør ha en håndterlig form og ikke være for detaljert.
- Administrasjonen skal legge frem en innstilling overfor styret, og innstillingen skal ha en konklusjon.
- Sett deg inn i styresakene før møtet.
- Ønsker du som styremedlem å fremme saker til behandling, skal du ta kontakt med styrelederen. Saken kan også fremmes i møte under Eventuelt. Det avgjøres da av styret om saken skal behandles i møtet eller tas opp i et senere møte.

I styremøtet

- Styret har etter aksjeloven det øverste ansvaret for bedriften. Dette forplikter styrets medlemmer til å følge aksjelovens bestemmelser om avholdelse av styremøter og forsvarlig behandling av saker.
- Styret skal gjennom strategiarbeidet sette mål for den daglige ledelsen. For styret er det viktig å komme inn i strategidiskusjonen og strategiprosessen på et tidlig tidspunkt.
- Styreleder har ansvaret for fullstendigheten i styrearbeidet og at årsplanen blir fulgt.
- Styreleder leder styremøtet og skal gjennom diskusjon i styret trekke konklusjoner som fører til beslutning.
- For at en beslutning skal anses truffet, må flertallet av de styremedlemmer som er tilstede/deltar i styrebehandlingen, ha stemt for. Ved stemmelikhet er styreleder/møteleders stemme avgjørende. Styret bør tilstrebe at saker avgjøres i enstemmighet.
- Er styrets beslutning ikke enstemmig, skal det angis i protokoll hvem som har stemt for og imot. Styremedlem(er) og daglig leder som ikke er enig i en beslutning, kan kreve sin oppfatning innført i protokollen. ([Eksempel på protokoll](#))
- Orden og struktur i styremøtet er viktig. Derfor er det en fordel å behandle styresakene i tre trinn: Presentasjon, diskusjon og beslutning.
- Daglig leder er ikke medlem i styret. Han/hun har talerett, men ikke stemmerett.
- For at styret skal opptre som et kollegium, må alle kjenne spillereglene, og det må være åpenhet i møtene.
- Styreleder eller styremedlem representerer bare seg selv i styret, men du skal rapportere til den som har valgt deg gjennom de kanaler som systemet har lagt opp til. Hvis det er én eier, er gjerne styreleder kontaktperson.
- Som styremedlem skal du være opptatt av hva som er best for selskapet.
- Daglig leder skal minst hver tredje måned i møte eller skriftlig gi styret underretning om selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling.
- Et samlet styre, eller det enkelte styremedlem, kan til enhver tid kreve at daglig leder gir en nærmere redegjørelse om bestemte saker.
- Det enkelte styremedlem og daglig leder kan kreve en sak til behandling i et møte.

- Årsberetning og årsregnskap skal alltid behandles i [styremøte](#).

Etter styremøtet

- Utarbeid gode protokoller (referater) som gjengir de beslutninger som ble fattet i møtet. Protokollen skal minst angi tid og sted, hvem som deltar på møte, behandlingsmåte og styrets beslutninger.
- Styreleder skal bekrefte at referatet dekker det som skjedde på møtet før utsending til styremedlemmene.
- Eventuelle merknader til protokollen behandles på neste møte.
- Oppfølging av protokollerte saker bør skje løpende.

Forholdet til eier/aksjonær

- Daglig leder skal forholde seg til styret – ikke til aksjonær/eier.
- Styret er kontaktpunktet mellom aksjonær og selskap. Styreleder bør være styrets talsmann utad.
- Forslag som styret ønsker behandlet av eier (generalforsamling), behandles og fremmes av styret.
[Eksempel på innkalling til generalforsamling](#)

Referanser og lenker

[Lov om aksjeselskaper kap. 6](#) - Krav om styre og daglig leder. Valg av styret, tjenestetid, [mv](#).

Regler om [habilitet](#)