



KS KONSULENT



Hasse Ekman har bred erfaring innenfor mange roller i forhold til eierstyring, styrearbeid og daglig ledelse.

Han har over 25 års erfaring som styreleder og styremedlem i selskaper med offentlig eierskap, privat eierskap og delt offentlig / privat eierskap.

Hasse har erfaring som daglig leder i selskaper med både privat eierskap og privat/offentlig eierskap.

Han har jobbet direkte med kommunal eierstyring både som ansvarlig for eierstyring i en kommune og som kommunedirektør.

Hasse har en mastergrad i ledelse fra BI og en mastergrad i organisasjonspsykologi fra University of London.



HASSE EKMAN
Seniorrådgiver

Hasse Ekman, tlf: 91390955, hasse.ekman@ks.no



Tema for dagen

- ❖ Selskapsformer i kommunalt eigde selskap
- ❖ Kva innebær selskapsorganiseringen for eigarstyring og selskapsleiing?
- ❖ Eigarskapsmelding og eigarstrategi
- ❖ Kommunen som eigar - roller og ansvar
- ❖ Styrets kompetanse og eigenevaluering
- ❖ Kva kjenneteiknar godt styrearbeid?
- ❖ Å vere styremedlem og styreleiar
- ❖ Styrets ansvar og oppgaver
- ❖ Dagleg leiars rolle og ansvar
- ❖ Samarbeid mellom styret og dagleg leiar
- ❖ Etikk, habilitet og kontroll

Hvorfor eier kommuner selskaper?

Eksempel fra en kommune:

Hovedmotiv for eierskap

XX kommune har et strategisk og langsiktig perspektiv med sitt eierskap og det skal være tydelige mål med eierskapet. Selskapers primæroppgave er å drive virksomheten lønnsomt og effektiv ut fra vedtatt eierstrategi og øvrige gitte rammebetingelser / forutsetninger.

Grunnlaget for etablering av selskap / samarbeid er blant annet ut fra ønsket om å oppnå en mer kostnadseffektiv tjenesteproduksjon, bedre ansvars- og oppgavefordeling i kommunen, mer oversiktlig organisasjon, juridiske hensyn, fristilling av tjenester, behov for effektive samarbeidsløsninger med andre kommuner. Etablering av selskaper / samarbeid kan grovt inndeles ut fra følgende formål:

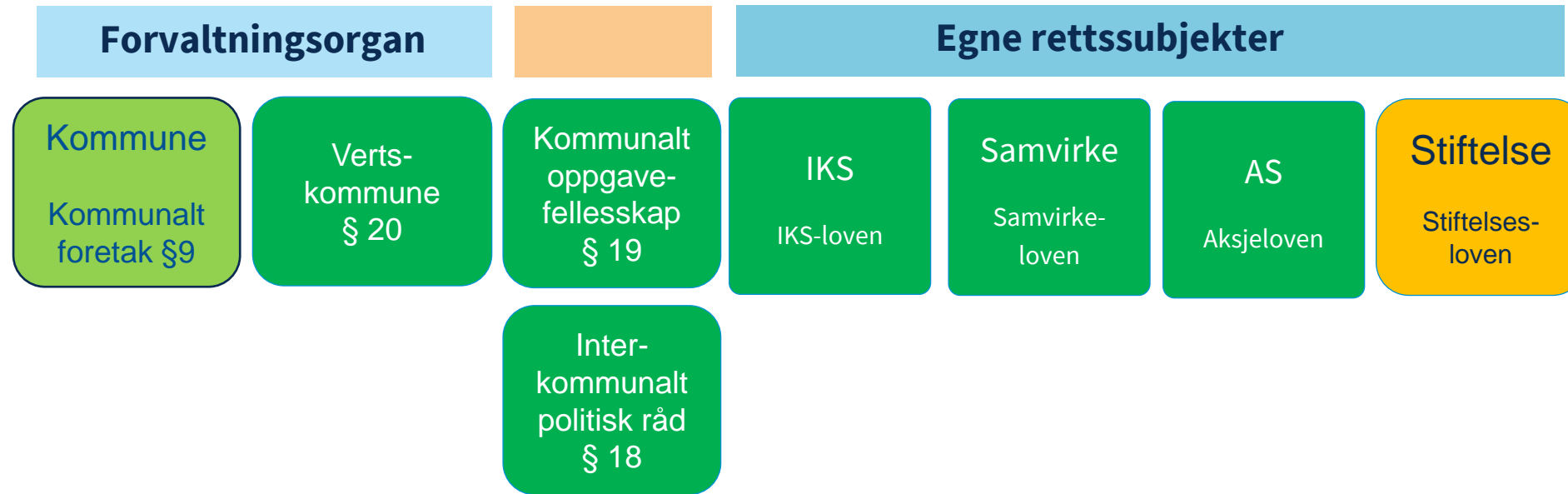
- ❖ ***Finansielt motivert***
- ❖ ***Politisk motivert***
- ❖ ***Effektivisering av tjenesteproduksjonen***
- ❖ ***Samfunnsøkonomisk motivert***
- ❖ ***Regionalpolitisk posisjonering***



Stor kommunal frihet (og ansvar)

- ❖ Når virksomhet legges ut i selskaper, innebærer dette at folkevalgte får en annen styringsrolle enn om virksomheten ligger i egen kommune.
- ❖ Uansett hvordan de ulike tjenestene blir utført, har kommunestyret det rettslige ansvaret overfor innbyggerne.
- ❖ Valg av organisasjonsform må skje etter en grundig vurdering og juridisk betraktning.

Mulige former for selskapsorganisering



Økende grad av selvstendighet - redusert direkte politisk styring

	Kommunale foretak	Vertskommune - samarbeid	Interkommunalt oppgavefelleskap	Interkommunale selskap (IKS)	Aksjeselskap (AS)
Hva er formålet?	Gi virksomheten noe mer selvstendighet enn den tradisjonelle etatsmodellen.	Lovpålagte oppgaver, bl.a. myndighet-sutøvelse, prinsipielle saker som krever folkevalgt nemnd	Utviklet for samarbeid om oppgaveløsning mellom kommuner	Utviklet for virksomhet med forretningsmessig preg	Utviklet for virksomhet med økonomiske formål
Er virksomheten et eget rettssubjekt?	Nei	Nei	Kan velges	Ja	Ja
Hvem er arbeidsgiver?	Kommunen	Vertskommunen	Avhengig av organisasjonsform	Selskapet ved styret	Selskapet ved styret
Hvem eier virksomheten?	Er en del av kommune-organisasjonen	Kommuner i fellesskap	Kommuner i fellesskap	Kommuner / IKS	Kan være både kommune(r), fylkeskommune(r), private aktører og staten
Hvem har det økonomiske ansvaret?	Kommunen hefter fullt ut for foretakets forpliktelser	Samarbeidsavtalen skal ha bestemmelser om finansiering og fordeling av kostnader	Kommunene hefter ut i fra sin andel	Kommunen hefter ut i fra sin eierandel	Kommunen hefter for sin del av aksjekapitalen
Hva er øverste organ?	Et styre som er utpekt av kommunestyret	Myndigheten delegeres fra de samarbeidende kommunene til vertskommunen	Representantskap	Representantskap	Generalforsamling
Hva er styringsgrunnlaget?	Vedtekter	Samarbeidsavtale	Samarbeidsavtale (19-4) Vedtak i representantskap (19-3)	Selskapsavtale Vedtak i representantskapet	Vedtekter og stiftelsesdokument Generalforsamlingsvedtak

Eierstyring - anbefalinger

- ❖ KS – 21 anbefalinger for kommunalt eierskap
- ❖ Statens prinsipper for god eierstyring
- ❖ Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse (NUES)
- ❖ Utredninger – f.eks. NIBR 2015:1 Kommunale selskap og folkevalgt styring gjennom kommunalt eierskap

Utredning – NIBR 2015:1

- ❖ Systematisk og organisert oppfølging av selskapene fra kommuneadministrasjonens side - avgjørende for at de folkevalgte skal ha innsyn og kontroll.
- ❖ Kompetanse må bygges i administrasjonen
- ❖ Administrasjonens politiske støttefunksjon må være framtrødende
- ❖ Styrke kompetansen og oppmerksomheten om eierskapspolitikk blant et bredere utvalg folkevalgte
- ❖ Eierskapspolitikken må forankres i helhetlige politiske prosesser i eierkommunene.
- ❖ Kommuner som eier felles AS eller IKS må opprette egne arenaer for avklaringer seg i mellom, slik at styret kan opptre ut i fra et omforent mandat.



KS anbefalinger om eierskap, selskapsledelse og kontroll

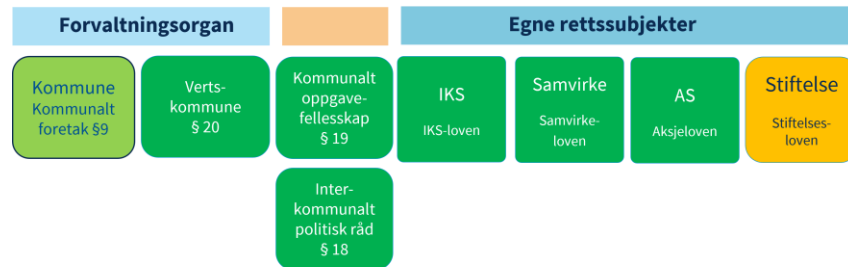


1

ANBEFALING 1:

Velge selskapsform ut fra formål og behov

Kommunen eller fylkeskommunen bør som eier sørge for en selskapsform som er tilpasset virksomhetens formål og oppgaver, behovet for eierstyring, samfunnsansvar, hensynet til innsyn, markedsforhold og det aktuelle lovverket.



Oppstart

Drift

Endring /
avvikling

2

ANBEFALING 2:

Skille mellom skjermet virksomhet og virksomhet i konkurranse med private

Selskaper som opererer i et marked i konkurranse med andre aktører, samtidig som de utfører kommunale- eller fylkeskommunale oppgaver som ikke skjer i konkurranse med andre, bør sørge for et skille mellom de to delene for å unngå brudd på reglene om offentlig støtte.

Eksempel: Renovasjon



3

ANBEFALING 3:

Sørge for god kunnskap til folkevalgte om eierskap

For å styrke det kommunale eierskapet anbefales det at kommunestyret eller fylkestinget får tid til kompetanseutvikling eksempelvis ved å avholde eierskapsseminarer for samtlige folkevalgte tidlig i perioden.

4

ANBEFALING 4:

Utarbeide en årlig eierskapsmelding eller rapport om selskapene for kommunestyret eller fylkestinget.

Kommunestyret eller fylkestinget bør årlig få en rapport om tilstanden (økonomi, spesielle forhold osv.) for selskapene.

Kommuneloven §26-1 pålegger kommunestyret å utarbeide en eierskapsmelding en gang i valgperioden. Minimumskrav til hovedpunkter:

- ❖ Kommunens eller fylkeskommunens prinsipper for eierstyring
- ❖ En oversikt over selskaper, kommunale eller fylkeskommunale foretak og andre virksomheter som kommunen eller fylkeskommunen har eierinteresser eller tilsvarende interesser i
- ❖ Kommunens eller fylkeskommunens formål med sine eierinteresser i virksomheter som nevnt



5

ANBEFALING 5:

Revidere styringsdokumenter og avtaler jevnlig

Kommunestyret eller fylkestinget skal utarbeide og bør jevnlig revidere styringsdokumentene og avtalene som regulerer styring av selskapet.

Oppgaven til selskapets styre og administrasjon er å planlegge, forvalte og drive virksomheten innenfor en ytre ramme som er trukket opp av eieren/eierne.

Den ytre rammen består av

- ❖ Eierskapsmeldingen
- ❖ Eierstrategi(er)
- ❖ Selskapsavtalen eller vedtektene
- ❖ Vedtak på generalforsamling, årsmøte eller i representantskap.



Eierstrategi

- ❖ En **eierstrategi** fastsetter (fylkes)kommunens overordnede mål og retningslinjer for eierskapet i sine selskaper.
- ❖ Det gir en ramme for hvordan (fylkes)kommunen som eier skal forvalte sine eierinteresser, hvilke forventninger den har til selskapene, og hvilke mål selskapene skal jobbe mot.
- ❖ Dette er viktig for å sikre at de kommunale selskapene opererer i tråd med (fylkes)kommunens samfunnsmessige og økonomiske prioriteringer.
- ❖ En god eierstrategi sikrer at kommunen kan styre selskapene sine effektivt uten å blande seg direkte inn i den daglige driften. Dette gir selskapene operasjonell frihet, samtidig som kommunen som eier får tydelig kontroll over selskapenes utvikling og måloppnåelse.

6

ANBEFALING 6:

Holde jevnlige eiermøter

KS anbefaler at det jevnlig gjennomføres eiermøter for å bidra til god kunnskap om og dialog med selskapet.

- ❖ Et møte mellom (fylkes)kommunen som eier, styret og daglig leder for selskapet
- ❖ Eierne kan diskutere strategier seg imellom uten å treffe formelle beslutninger
- ❖ Er ikke lovregulert og er en uformell arena der det ikke skal treffes vedtak (men gjensidig informasjonsutveksling, forventningsavklaringer og drøfte generell utvikling og rammevilkår for virksomheten)
- ❖ Det bør ikke legges føringer eller «gis signaler» i eiermøtene som kan anses å gripe inn i styrets myndighetsområde
- ❖ All eierstyring skal formelt skje i representantskapet eller generalforsamlingen
- ❖ Eiermøtene er uforpliktende for eierne og for selskapet

7

ANBEFALING 7:

Som hovedregel bør sentrale folkevalgte oppnevnes som representanter i eierorganet

Avhengig av selskapets formål, anbefales det som en hovedregel at kommunestyret eller fylkestinget oppnevner sentrale folkevalgte som selskapets eierrepresentanter i eierorganet.

- ❖ Eierstyring skal utøves innenfor rammen av kommunestyrets eller fylkestingets vedtak
- ❖ Eierstyringen skal skje gjennom eierorganet for selskapene og gjennom kommunestyret / fylkestinget for foretakene
- ❖ Samhandlingen mellom kommunestyret / fylkestinget og eierorganet er ikke lovregulert. For selskapsformene AS og IKS bør det etableres forutsigbare kommunikasjonsformer mellom kommunestyret / fylkestinget og eierorganet som forankres i eierskapsmeldingen.
- ❖ Aksjeloven sier ikke noe om hvem som skal møte som aksjonær, men oppnevning av sentrale folkevalgte til eierorganet vil bidra til å forenkle samhandlingen og kommunikasjonen mellom kommunestyret / fylkestinget og eierorganet. Ordfører eller andre kommunestyre- eller fylkestingsrepresentanter må gis fullmakt for å kunne stemme på generalforsamling.

7

ANBEFALING 7:

Som hovedregel bør sentrale folkevalgte oppnevnes som representanter i eierorganet

- ❖ Medlemmer av et representantskap (IKS) er valgt av kommunestyret eller fylkestinget etter kommunelovens regler, og i motsetning til aksjeloven, kan ikke andre møte etter fullmakt
- ❖ Det bør oppnevnes et tilstrekkelig antall (minst to) varamedlemmer, slik at det ikke oppstår tilfeller der en eierkommune eller et eierfylke ikke er representert og ikke kan delta når saker skal avgjøres av representantskapet.
- ❖ Av forarbeidene til IKS-loven fremgår at representantskapsmedlemmene representerer sine respektive kommuner / fylkeskommuner i selskapsforholdet, og at vedkommende kommune / fylkeskommune har instruksjonsrett overfor sine medlemmer i representantskapet
- ❖ Avklaring KDD: Kommunestyret eller fylkestinget har ikke instruksjonsmyndighet overfor medlemmer av representantskapet i kommunale oppgavefelleskap.

8

ANBEFALING 8:

Sørge for bestemmelser om innkallingsfrist til generalforsamlinger og representantskapsmøter

Bestemmelser om innkallingsfrist bør tas inn i vedtektene, slik at det tas hensyn til kommunens eller fylkeskommunens behov for å ha tid til å behandle aktuelle saker.

- ❖ Generalforsamlingen eller representantskapet er formelle eierorganer og har den øverste myndigheten i selskapene. Det er styret som innkaller til møtene.
- ❖ Styreleder og daglig leder har plikt til å delta på generalforsamlingen i aksjeselskap. Andre styremedlemmer har rett, men ikke plikt. Revisor har rett til å være til stede og noen ganger plikt når de saker som skal behandles gjør dette nødvendig. For interkommunale selskap har styrets leder og daglig leder plikt til å være til stede på representantskapsmøtet. Dette gjelder ikke for revisor (men det anbefales å følge aksjelovens regler på dette punktet)
- ❖ Gjennom IKS-loven er representantskapet tillagt flere oppgaver enn generalforsamlingen i et aksjeselskap. Representantskapet skal fastsette budsjett, økonomiplan og regnskap. Vedtak om salg eller pantsetting av fast eiendom eller andre større investeringer er også tillagt representantskapet. Disse bestemmelsene gir i utgangspunktet representantskapet noe større innflytelse over forvaltningen av selskapet enn generalforsamlingen i et aksjeselskap.



ANBEFALING 9:

Sørge for god sammensetning og kompetanse i styret

Eier bør gjennom selskapets eierorgan sørge for at styrets kompetanse samlet sett er tilpasset det enkelte selskapets formål og virksomhet. Vurder også spørsmål om habilitet i valg av styremedlemmer. Det anbefales at selskapet sikrer opplæring av styremedlemmene.

Hvem oppnevner styret?

Eierorganet oppnevner styre, men kommunen / fylkeskommunen selv har også et ansvar for å sørge for at styret i selskapet samlet sett har den kompetanse som trengs.

I selskap som har flere enn 30 ansatte, kan et flertall av de ansatte kreve at ett styremedlem og en observatør med varamedlemmer velges av og blant de ansatte. IKS-loven §10

Valgt av og blant de
ansatte



Valgt av eierne i
representantskap eller
generalforsamling

Hva slags kompetanse og kapasitet forventes av styremedlemmene?

Et godt utgangspunkt for denne vurderingen:

- ❖ selskapets formålsparagraf
- ❖ de langsiktige strategiene som er lagt for selskapet
- ❖ situasjonsbestemte forhold de nærmeste årene
(omstillingsbehov, markedstilpasning, lovendringer, etc.).

Hva bør man se etter?

- ❖ Tilstrebe en sammensetning med komplementær kompetanse og erfaring
- ❖ Styremedlemmer som kan sikre styrets tilsyns- og kontrollfunksjon overfor daglig leder
- ❖ Styret skal gjenspeile og representere selskapets behov og bør ha forskjellig og supplerende kompetanse innen blant annet økonomi, organisasjon og om det markedet som selskapet opererer i
- ❖ Styret bør inneha faglig innsikt og god kjennskap til selskapets formål



Og når du er valgt?

- ❖ Styreverv i selskaper er et personlig verv
- ❖ Du representerer bare deg selv (ingen av eierne direkte)
- ❖ Du representerer verken politiske partier, kommunen, fylkeskommunen eller andre interessenter eller særlige interesser
- ❖ Du skal ivareta selskapets interesser og eierne kollektivt på best mulig måte, ut fra selskapets formål og innenfor lovens rammer
- ❖ Styret er et kollegium
- ❖ Hvert styremedlem har personlig et økonomisk og juridisk ansvar for styrets beslutninger



10

ANBEFALING 10:

Vedtektsfeste bruk av valgkomité ved styreutnevnelser

Det bør fastsettes i vedtektene eller selskapsavtalen at valg av styrer i eller fylkeskommunalt eide selskaper bør skje ved bruk av valgkomité. Det bør lages retningslinjer som regulerer komitéens arbeid.

- ❖ Ordningen med valgkomité er ikke lovregulert, og den bør derfor vedtektsfestes eller nedfelles i selskapsavtalen.
- ❖ Valgkomitéen skal på oppdrag fra selskapets eierorgan finne og foreslå kandidater til styret i selskapet.
- ❖ Representantskapet / generalforsamlingen bør velge leder av valgkomitéen. I selskap med flere eierkommuner eller eierfylker bør valgkomitéen sammensettes slik at den reflekterer eierandelene.

11

ANBEFALING 11:

Sørge for balansert kjønnsrepresentasjon i styrene

Eierorganet bør uavhengig av organisasjonsform tilstrebe balansert kjønnsrepresentasjon i styret. Kjønnsbalansen bør sikres både blant de faste medlemmene til styret og blant varamedlemmene.

- ❖ I henhold til IKS-loven § 10 er det krav om balansert kjønnsrepresentasjon i styrene.
- ❖ Reglene i aksjeloven § 20-6 om representasjon av begge kjønn i styret gjelder tilsvarende for aksjeselskap hvor kommuner og fylkeskommuner til sammen eier minst to tredeler av aksjene i selskapet. Dette følger av kommuneloven § 21-1.

12

ANBEFALING 12:

Lage rutiner for å sikre nødvendig kompetanse i selskapsstyrene

Eier bør anbefale styret jevnlig å vurdere egen kompetanse ut fra eiernes formål med selskapet. Styret bør derfor etablere rutiner for å sikre nødvendig kompetanse.

Eier har ansvar for å sikre at styret har den nødvendige kompetansen for å nå selskapets mål. Styret bør:

- ❖ Foreta en egevaluering hvert år
- ❖ Vurdere behovet for ekstern styreopplæring
- ❖ Nye styremedlemmer skal gis opplæring om ansvar, oppgaver og rollefordeling
- ❖ Gjennomfører egne styreseminarer om roller, ansvar og oppgaver
- ❖ Fastsetter en årlig plan, herunder møteplan, for sitt arbeid med vekt på mål, strategi og gjennomføring
- ❖ Gir en samlet redegjørelse for selskapets styring og ledelse i en årsrapport

Tre former for styreevaluering

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

Et nødvendig bidrag til valgkomitéen

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.

Innhold i evalueringen

- ❖ 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
- ❖ 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

Superenkelt styreevaluering

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



13

ANBEFALING 13:

Som hovedregel bør styremedlemmer i morselskapet ikke sitte i styrene i datterselskaper

Styremedlemmer i morselskapet bør som hovedregel ikke sitte i styret til et datterselskap.

- ❖ Unngå rolleblanding og dobbeltroller i konsernforhold
- ❖ Styrekompetansen som trengs i de respektive selskap innen konsernet kan være ulik
- ❖ Særlig må man være oppmerksom på problemstillinger knyttet til anbud og inhabilitet dersom ett av selskapene inngir anbud til et annet selskap i samme konsern.

14

ANBEFALING 14:

Oppnevne numeriske vararepresentanter

Det anbefales at det oppnevnes varamedlemmer til styret i selskaper. Ordningen med numeriske varamedlemmer bør benyttes for å sikre kontinuitet og kompetanse i styret.

- ❖ Lovverket gir mulighet for å utpeke enten personlige eller numeriske vara.
- ❖ Numerisk vara sikrer kontinuitet og kompetanse. 1. varamedlem stiller alltid ved faste styremedlemmers fravær, uansett hvem som er fraværende.
- ❖ 1. varamedlem bør rykke opp som fast styremedlem dersom et av de faste styremedlemmene fratrer i løpet av valgperioden.

Habilitet

Ordet **habil** stammer fra det latinske ordet "**habilis**", som betyr "**skikket**" eller "**dugelig**".

I dagens språkbruk betyr **habil** ofte at noen er **dyktig, kompetent** eller **skikket** til å utføre en oppgave. Det brukes også i juridisk sammenheng for å beskrive at en person er **upartisk** og **ikke inhabil** (som betyr at de ikke er påvirket av personlige eller økonomiske interesser i en sak).

15

ANBEFALING 15:

Etablere rutiner for vurdering og håndtering av habilitet

Det anbefales at styrene etablerer faste rutiner for å håndtere mulige habilitetskonflikter. Ordfører og kommune- / fylkesdirektør bør ikke sitte i styret i selskaper.

At en person er inhabil innebærer at vedkommende ikke kan tilrettelegge saksgrunnlaget eller treffe avgjørelser i en sak. Spørsmål om inhabilitet når virksomhet er lagt til selskaper kan oppstå på to måter.

- ❖ I saker som *selskapet* skal behandle. Inhabilitet for ansatte og medlemmer av styrende organer i interkommunale selskaper er regulert i IKS-loven. For aksjeselskaper har aksjeloven egne regler om inhabilitet.
- ❖ Når *kommunen / fylkeskommunen* skal behandle en sak hvor selskapet er part. Regulert i kommuneloven og forvaltningsloven. Personer i selskapenes eierorganer og styret må alltid vurdere sin egen habilitet i forhold til sakene som skal behandles, og bør si fra til organet dersom det kan foreligge forhold som kan lede til inhabilitet.

Inhabilitet i styrets arbeid (AL)

Aksjeloven § 6-27. Inhabilitet

*(1) Et styremedlem må ikke delta i behandlingen eller avgjørelsen av spørsmål som har slik særlig betydning for egen del eller for noen nærstående at medlemmet må anses for å ha fremtredende **personlig eller økonomisk særinteresse** i saken. Det samme gjelder for daglig leder.*

(2) Et styremedlem eller daglig leder må heller ikke delta i en sak om lån eller annen kreditt til seg selv eller om sikkerhetsstillelse for egen gjeld.”



Mer om habilitet

- ❖ At en person er inhabil innebærer at vedkommende ikke kan tilrettelegge saksgrunnlaget eller treffe avgjørelser i en sak.
- ❖ Forvaltningsloven fastslår at en person er inhabil når han leder eller har en ledende stilling i, eller er medlem av styret eller bedriftsforsamling, for et selskap som er part i saken, eller en forening, sparebank eller stiftelse som er part i saken.
- ❖ Ingen kommunalt ansatte eller folkevalgte skal håndtere saker i kommunen eller fylkeskommunen som gjelder et selskap der de selv er styremedlem. Dette gjelder uansett om selskapet er privat eid eller helt eller delvis offentlig eid.
- ❖ Det å være styremedlem i et foretak og samtidig kommunestyremedlem, utløser ikke automatisk habilitetsspørsmål i kommunestyrets behandling, ettersom et foretak ikke er et selskap, men del av kommunen eller fylkeskommunen.

Situasjon / case

I et av Norges største eiendomsselskaper, Omsorgsbygg (som eies av Oslo kommune), gikk både administrerende direktør og styreleder av i 2018.

Styreleder var tidligere sjef i Statsbygg. Direktøren (som var bror til byrådslederen), ansatte sin forlover, datter og svigersønn i milliardbedriften.

Hva gikk galt her?

The screenshot shows a news article from Oslo byrådsvesen. The main headline is "Trekker seg etter Omsorgsbygg-skandalen". The sub-headline reads: "Styrelederen i Omsorgsbygg går av etter avsløringer om ansettelser av familie og venner i det kommunale milliardforetaket. Også administrerende direktør har bedt om samtaler." Below the headline is a video player showing a man in a suit, with a duration of 00:39. The author is Vegard Venli, a Journalist. The article is dated 19. september 2018. Below the video is another headline: "Toppsjef i kommunale Omsorgsbygg refses i granskingsrapport. Ansatte datter, svigersønn og nær venn". The sub-headline for this article reads: "Kommunerevisjonen slår fast at flere stillinger i Omsorgsbygg ikke er utlyst slik regelverket tilsier. En granskning viser at direktøren i foretaket var inhabil ved flere ansettelser og lønnsavgjørelser. «Kontrollutvalget mener at dette er alvorlige feil»." The author is Vegard Velle. The article is published on 19. september 2018 at 18:45. There is an advertisement for Apollo at the bottom right.

16

ANBEFALING 16:

Foreta en prinsipiell avklaring av godtgjøring for styreverv

Kommunen eller fylkeskommunen bør i forbindelse med utarbeidelse av eierskapsmelding ha en prinsipiell diskusjon om godtgjøring av styreverv. Denne bør danne grunnlag for eierorganets fastsetting av styrehonorar.

Godtgjørelsen for styrevervet bør reflektere:

- ❖ styrets økonomiske og strafferettslige ansvar
- ❖ styremedlemmenes kompetanse og forventet tidsbruk
- ❖ virksomhetens kompleksitet

Dette innebærer blant annet at honorar i selskaper som opererer i et marked og hvor det er betydelig risiko, bør reflektere dette ansvaret. Generelt bør styreleder godtgjøres høyere enn styremedlemmene på grunn av det særlige arbeidet som følger med styreledervervet.

Hvem fastsetter styregodtgjøringen?

- ❖ AS: Generalforsamlingen
- ❖ IKS: Representantskapet
- ❖ (Fylkes)kommunalt foretak: Kommunestyret eller fylkestinget selv

Noen tilleggsmomenter

- ❖ Styremedlemmer bør være uavhengige og ikke ha økonomisk egeninteresse i selskapet
- ❖ Styremedlemmer bør derfor ikke påta seg særskilte oppgaver for det aktuelle selskapet i tillegg til styrevervet
- ❖ En advokat som er styremedlem, bør f.eks. ikke påta seg oppdrag for det samme selskapet
- ❖ Styremedlemmer bør ikke omfattes av selskapets incentiv-/bonusordninger, da dette vil kunne påvirke deres uavhengighet



17

ANBEFALING 17:

Registrere styreverv i KS styrevervregister

Alle som påtar seg styreverv og som sitter i ledelsen for kommunale eller fylkeskommunale foretak og selskaper bør registreres i KS styrevervregister <https://www.styrevervregistret.no/>

- ❖ Kommuner og fylkeskommuner er avhengig av allmennhetens tillit
- ❖ Åpenhet rundt hvilke roller lokalpolitikere har er viktig for å unngå mistanke om rolleblanding
- ❖ KS styrevervregister er et godt verktøy for å sikre åpenhet om folkevalgte og lederes roller og verv
- ❖ Alle kommuner og fylkeskommuner er automatisk en del av dette
- ❖ Kommunale- og fylkeskommunale foretak / selskap må selv vedta å slutte seg til registeret. Opplysninger innhentes deretter automatisk fra Brønnøysundregisteret. Den enkelte får en epost og mulighet til å føye til opplysninger

18

ANBEFALING 18:

Sørge for at selskapene melder seg inn i en arbeidsgiverorganisasjon

Det anbefales at selskapene melder seg inn i en arbeidsgiverorganisasjon. Samfunnsbedriftene vil være det naturlige valget for disse selskapene.

- ❖ Kommunalt tilknyttede selskaper organisert som selvstendige rettssubjekter har ikke et avledet medlemskap i KS gjennom kommunens eller fylkeskommunens eierskap
- ❖ Selskapet må selv melde seg inn i en arbeidsgiverorganisasjon for å være omfattet av organisasjonens tariffavtaler og det interessepolitiske arbeidet organisasjonen gjør
- ❖ Samfunnsbedriftene (tidligere KS Bedrift) vil være det naturlige valget for kommunalt eller fylkeskommunalt tilknyttede selskaper

19

ANBEFALING 19:

Sørge for at selskapsstyrene utarbeider og jevnlig reviderer etiske retningslinjer for selskapsdriften

Kommunens eller fylkeskommunens selskaper bør ha en aktiv og bevisst holdning til etiske spørsmål, gjerne fastlagt i egne etiske retningslinjer som utarbeides for og brukes aktivt i det enkelte selskap.

- ❖ (Fylkes)kommunale selskaper forvalter fellesskapets ressurser
- ❖ Forvaltningen må samsvare med befolkningens oppfatninger om rett og galt
- ❖ (Fylkes)kommunenenes omdømme vil også avhenge av hvordan en forvalter sitt samfunnsansvar gjennom egne selskaper
- ❖ Etikk er en viktig del av de vurderinger som gjøres i forbindelse med det å drive et selskap, fordi de etiske holdningene legger grunnlaget for hvordan man faktisk handler
- ❖ For å legge til rette for at styret har et aktivt forhold til retningslinjene bør de diskuteres og eventuelt revideres årlig

Hva er etikk?

Etikk er studiet av moralske prinsipper og verdier som styrer hva som anses som rett og galt i menneskers handlinger og oppførsel.

Etikk om å reflektere over hvordan vi lever, hva vi verdsetter, og hvordan vi behandler andre, og det hjelper oss med å ta gjennomtenkte beslutninger om hva som er riktig og galt i ulike situasjoner.



Er det forskjell på etikk og moral?

Moral: Er de faktiske normene og verdiene som mennesker lever etter. Dette kan variere fra person til person, eller fra samfunn til samfunn, og er ofte formet av kultur, religion, tradisjoner, og personlig erfaring.

Etikk: Er den filosofiske refleksjonen over moral, hvor man analyserer, vurderer og diskuterer hva som bør være rett og galt. Etikk søker å gi begrunnelser for hvorfor vi bør følge visse moralske normer og ikke andre.



Situasjon / case

Som styremedlem får invitasjon til å delta på en konsert, med påfølgende middag og overnatting. Tilbudet kommer fra en av selskapets leverandører.

Hva gjør du?



Situasjon / case

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)

Er dette greit?



Case: Kommunen i en dobbeltrolle

Sammen med åtte andre kommuner eier Kystvær kommune det interkommunale selskapet Miljø IKS som sørger for vann, avløp og renovasjon i eierkommunene. Miljø IKS ønsker å være fremtidsrettet og vil legge til rette for at eierkommunene gir sitt bidrag til miljø- og klimaarbeidet. Anlegget vil være en stor investering for Miljø IKS og det ventes betydelige inntekter når anlegget er i drift. Det er også knyttet stor miljøpolitisk prestisje i å realisere et slikt innovativt miljøanlegg. Planene høster støtte fra miljøvernorganisasjoner og statlige myndigheter varsler økonomisk støtte.

Miljø IKS fremmer forslag til reguleringsplan overfor Kystvær kommune om å etablere biogassanlegget i et næringsområde der de allerede driver et rensesanlegg. Dersom kommunen godkjenner områdereguleringen, kan Miljø IKS senere søke om byggetillatelse uten at kommunen må stille krav om detaljregulering.

Ordføreren i Kystvær er styremedlem i Miljø IKS. Under kommunestyrets behandling av planforslaget fra Miljø IKS, deltar hun i behandlingen av planforslaget, både som aktiv tilhenger av forslaget under diskusjonen og i voteringen i kommunestyret. Planen blir vedtatt av kommunestyret.

I ettertid blir det reist en rekke kritiske spørsmål og innvendinger til planen og prosessen, særlig fra berørte naboer til anlegget. De hevder at beslutningsgrunnlaget som kommunestyret ble forelagt var mangelfullt, for eksempel når det gjelder krav i lovverket knyttet til naturmangfold og støy.

- ❖ ***Hvilke bestemmelser, verdier eller prinsipper i kommunens etiske retningslinjer eller antikorrupsjonsprogram settes i spill her?***
- ❖ ***Hvilke aktører er involvert og berørt i denne situasjonen?***
- ❖ ***Hvilke habilitetsvurderinger burde vært reist i forbindelse med kommunestyrets behandling av områdeplanen?***
- ❖ ***På hvilken måte kan kommunen som eier av Miljø IKS ha gitt fordeler til seg selv ved å vedta planforslaget?***
- ❖ ***Hvordan kan kommuner ivareta sine lovpålagte myndighetsoppgaver i plan- og miljøsaker overfor selskaper den selv er medeier i?***



21

ANBEFALING 21:

Sørge for at kontrollutvalget sikres gode nok rammebetingelser til å utøve sin funksjon på en god måte

Det anbefales at kommunen eller fylkeskommunen innenfor rammen av kommunelovens bestemmelser fastsetter regler og etablerer rutiner for kontrollen med selskapene, hvilke dokumenter som uoppfordret skal sendes kontrollutvalget og hvem som har plikt til å sørge for dette.

- ❖ Kommunestyret eller fylkestinget har kontrollansvar for å sikre at kommunen eller fylkeskommunen når sine mål, at regelverket etterleves og at etiske hensyn ivaretas.
- ❖ Kontrollen utføres blant annet gjennom regnskapsrevisjon, forvaltningsrevisjon og selskapskontroll.
- ❖ Kontrollansvaret gjelder også når virksomheten er skilt ut i egne selskaper.
- ❖ Kontrollutvalget har en lovregulert funksjon som organet utfører på vegne av og for kommunestyret. Kontrollutvalgets oppgave i forbindelse med selskapskontroll er todelt; en obligatorisk del som benevnes eierskapskontroll og en frivillig del som kan omfatte forvaltningsrevisjon.
- ❖ Det er viktig at kontrollutvalget sikres gode nok rammebetingelser slik at de har mulighet til å utøve sin funksjon på en god måte.

Roller



Rolledeling mellom eier og ledelse av selskapet

Hva ligger i eierrollen?

- Mål- og resultatstyring

- Valg av styremedlemmer og styreleder

- Evne til å overlate driften av selskapet til personer som eierne har tillit til å drive virksomheten innenfor relativt vide rammer

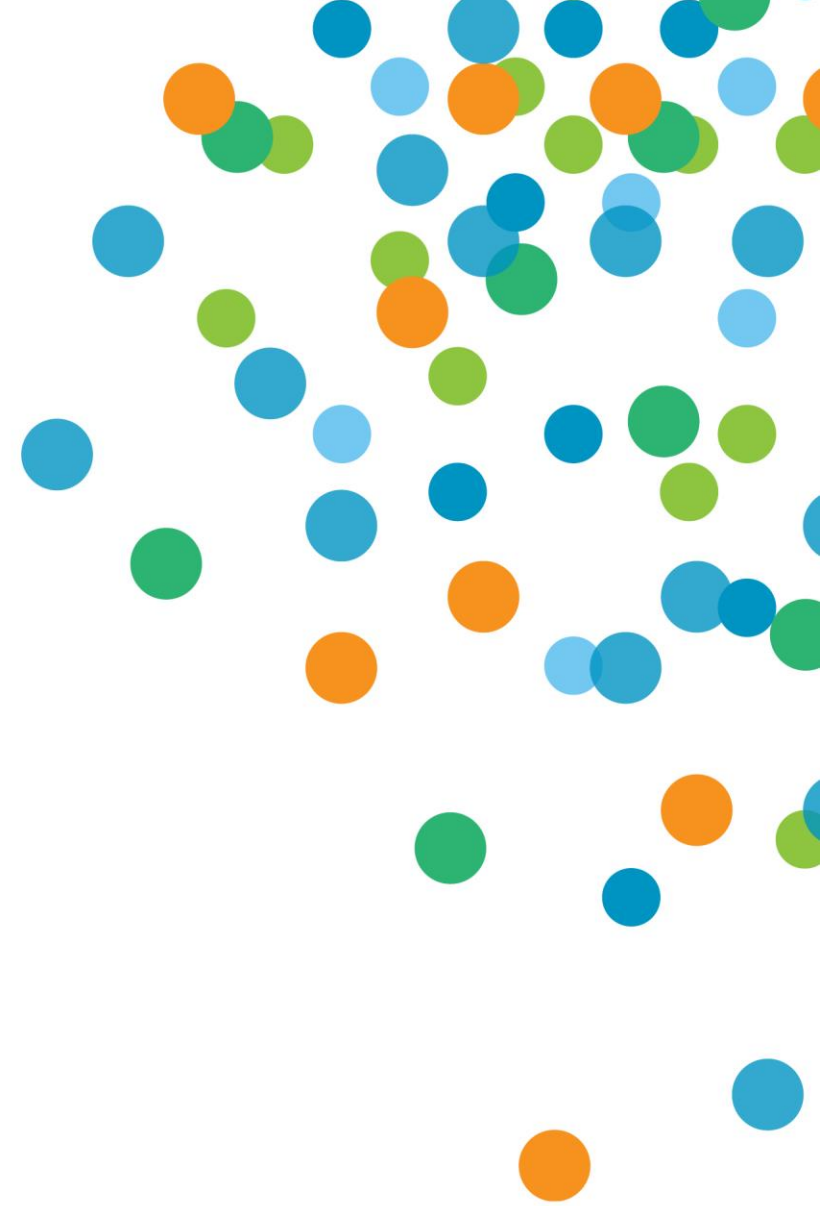
Hva ligger i selskapsledelse?

- Forvaltning av selskapet innenfor rammen av selskapets formål, eierstrategi og lovkrav.



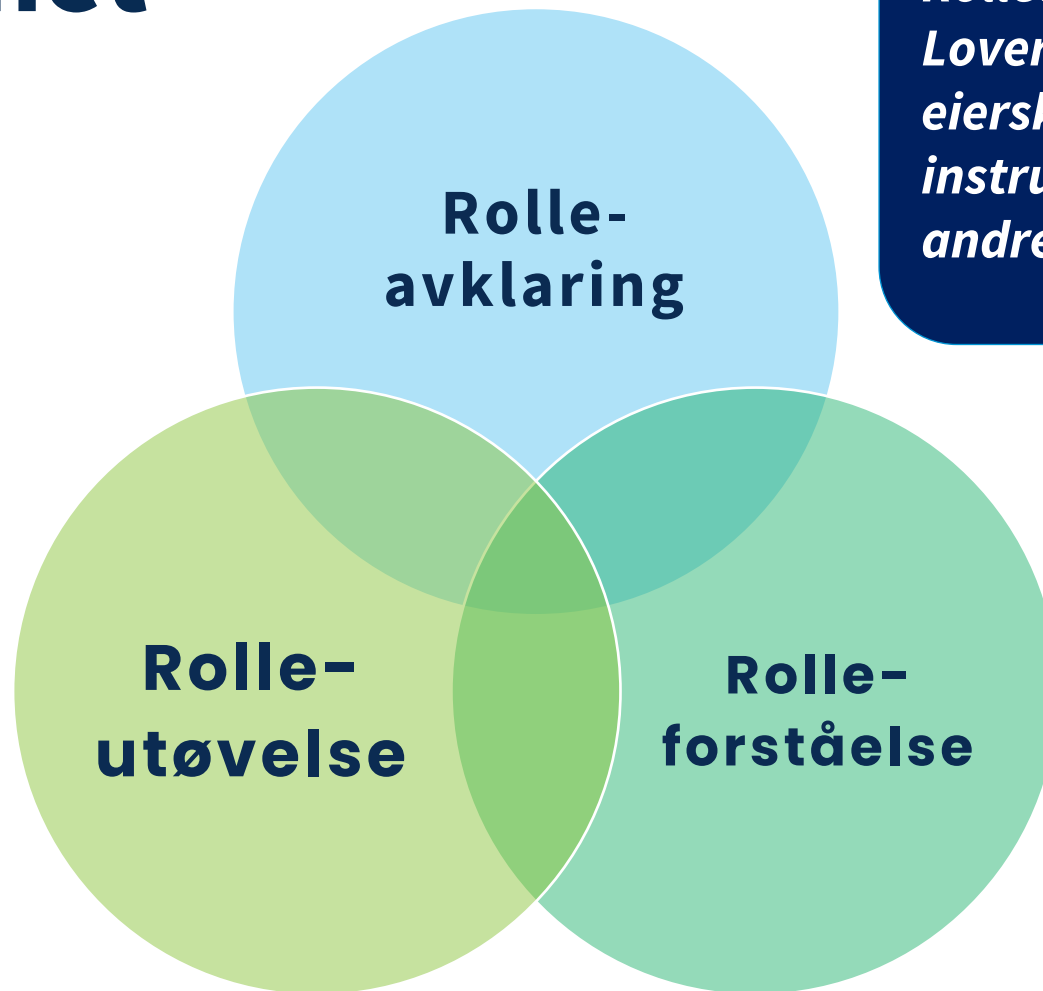
Rolle - definisjon

En rolle er et sett med atferdsmønstre som forventes fra en person i en bestemt sosial posisjon eller status. For eksempel vil en lærer, en forelder, eller en student ha ulike roller som dikterer hvordan de skal oppføre seg i ulike situasjoner.



Rolleklarhet

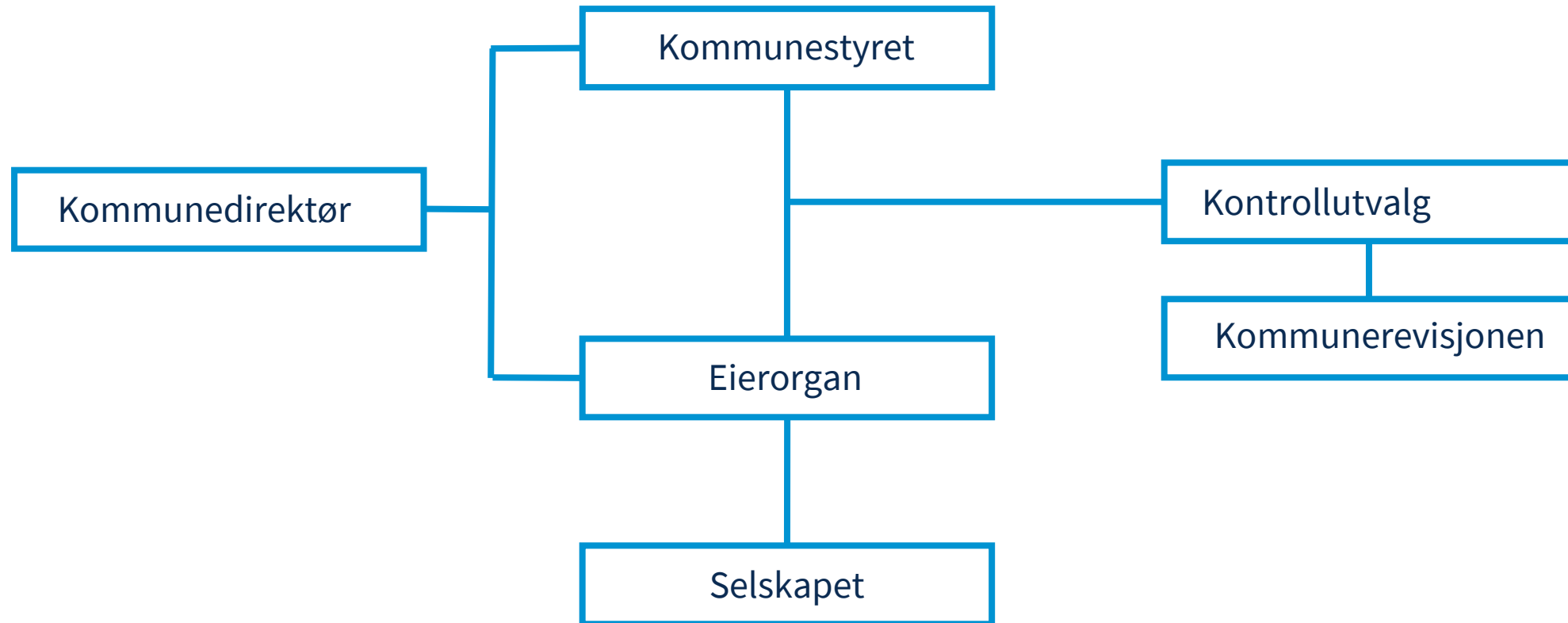
*Rolleutøvelse –
blir til gjennom den
enkeltes utførelse
av sin rolle og
samspillet mellom
de ulike rollene*



*Rolleavklaring –
Lover, forskrifter,
eierskapsmeldinger,
instrukser, lederavtaler og
andre beslutninger*

*Rolleforståelse –
blir til gjennom
informasjon, dialog
og erfaringer*

Eierstyring (og roller) i XX kommune



20

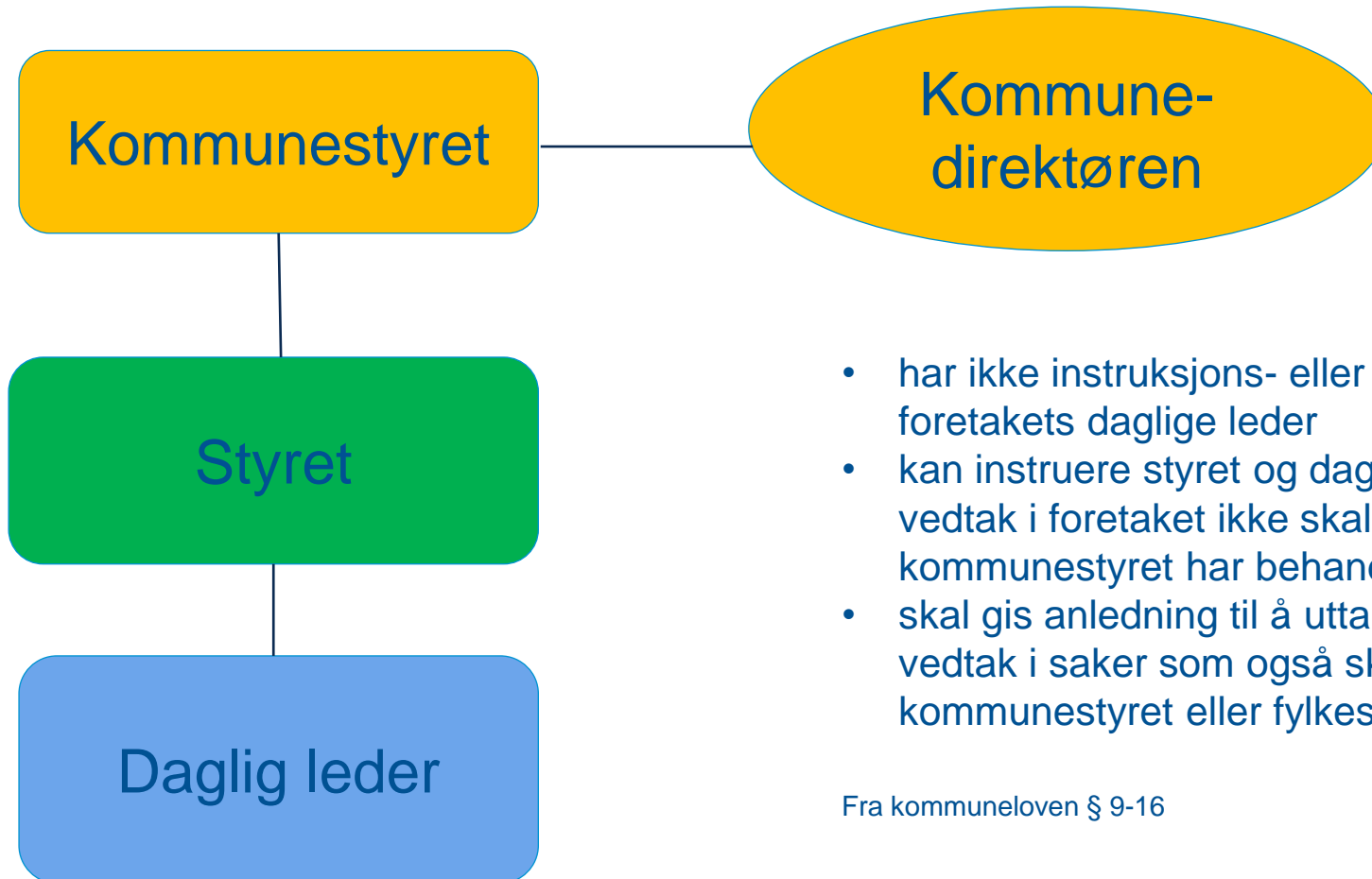
ANBEFALING 20:

Avklare forholdet mellom kommunedirektøren og daglig leder av foretaket ved opprettelse av kommunale eller fylkeskommunale foretak

Det anbefales at kommunestyret eller fylkestinget ved opprettelse av kommunale foretak gjennomgår kommunelovens regulering av forholdet mellom kommunedirektøren og daglig leder av foretaket.

- ❖ (Fylkes)kommunale foretak er ikke et selvstendig rettssubjekt, men en del av kommunen eller fylkeskommunen
- ❖ Styret er direkte underordnet kommunestyret eller fylkestinget, men organisasjonsformen har en selvstendig stilling sammenliknet med kommunen eller fylkeskommunen for øvrig
- ❖ Kommunedirektøren har ingen styringsrett overfor foretakene, og daglig leder er underordnet styret i foretaket
- ❖ Kommunedirektørens formelle rolle overfor foretaket er at han/hun kan instruere daglig leder om at iverksettelsen av en sak utsettes til kommunestyret eller fylkestinget har behandlet den aktuelle saken
- ❖ Videre skal kommunedirektøren i saker som behandles i kommunestyret eller fylkestinget, gis anledning til å uttale seg før styret i foretaket treffer vedtak. Dette henger sammen med det generelle overordnede ansvaret kommunedirektøren har overfor hele kommuneorganisasjonen

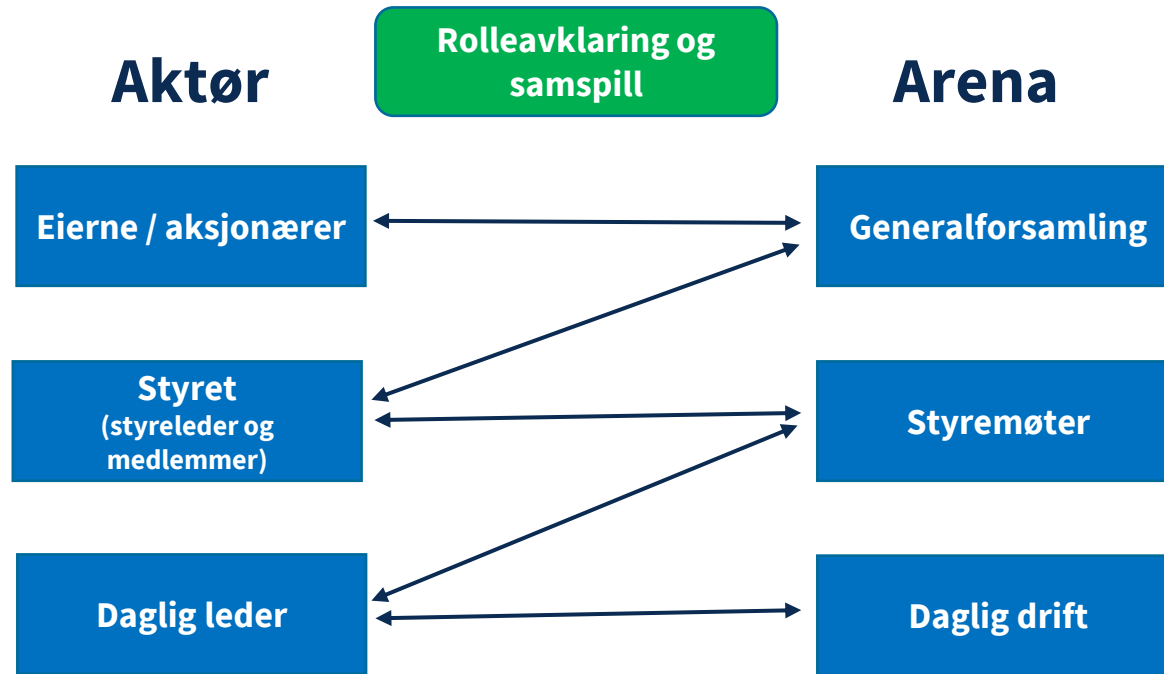
Kommunalt foretak (KF) – kommuneloven §9



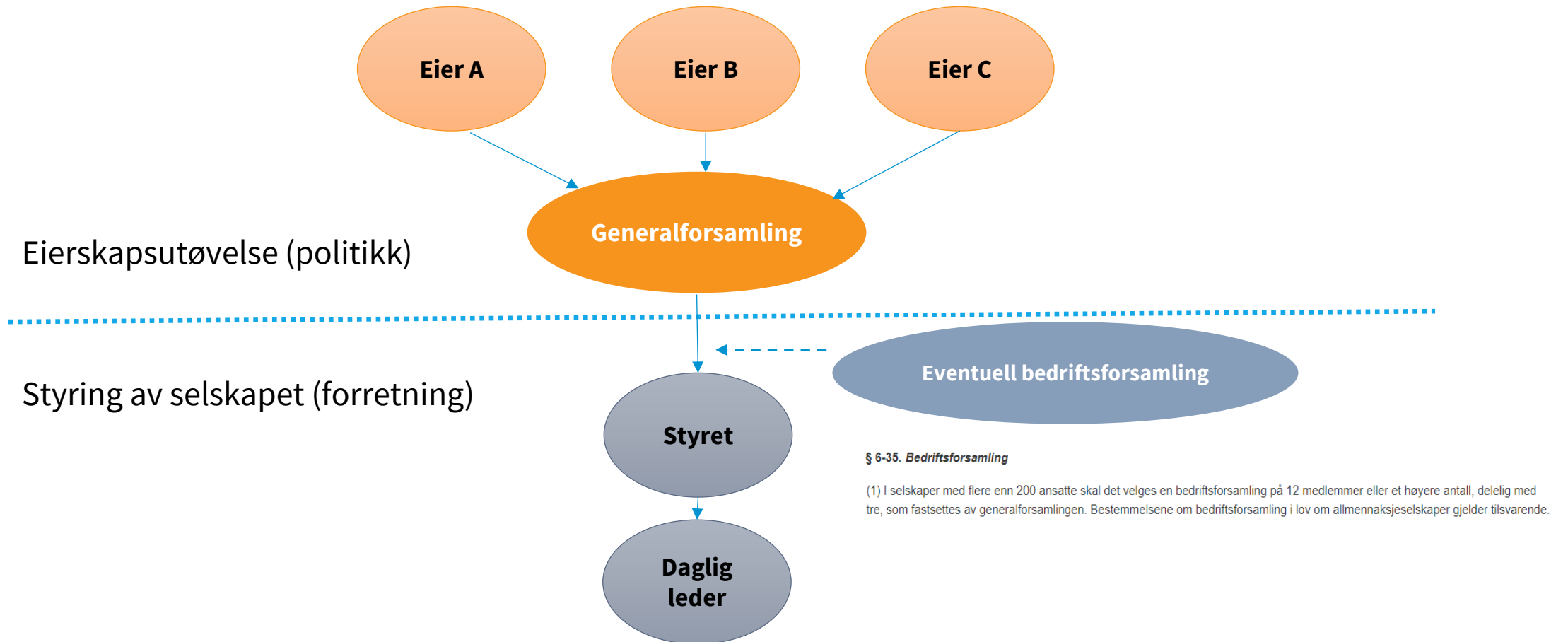
- har ikke instruksjons- eller omgjøringsrett overfor foretakets daglige leder
- kan instruere styret og daglig leder om at et vedtak i foretaket ikke skal iverksettes før kommunestyret har behandlet saken
- skal gis anledning til å uttale seg før styret treffer vedtak i saker som også skal behandles av kommunestyret eller fylkestinget.

Fra kommuneloven § 9-16

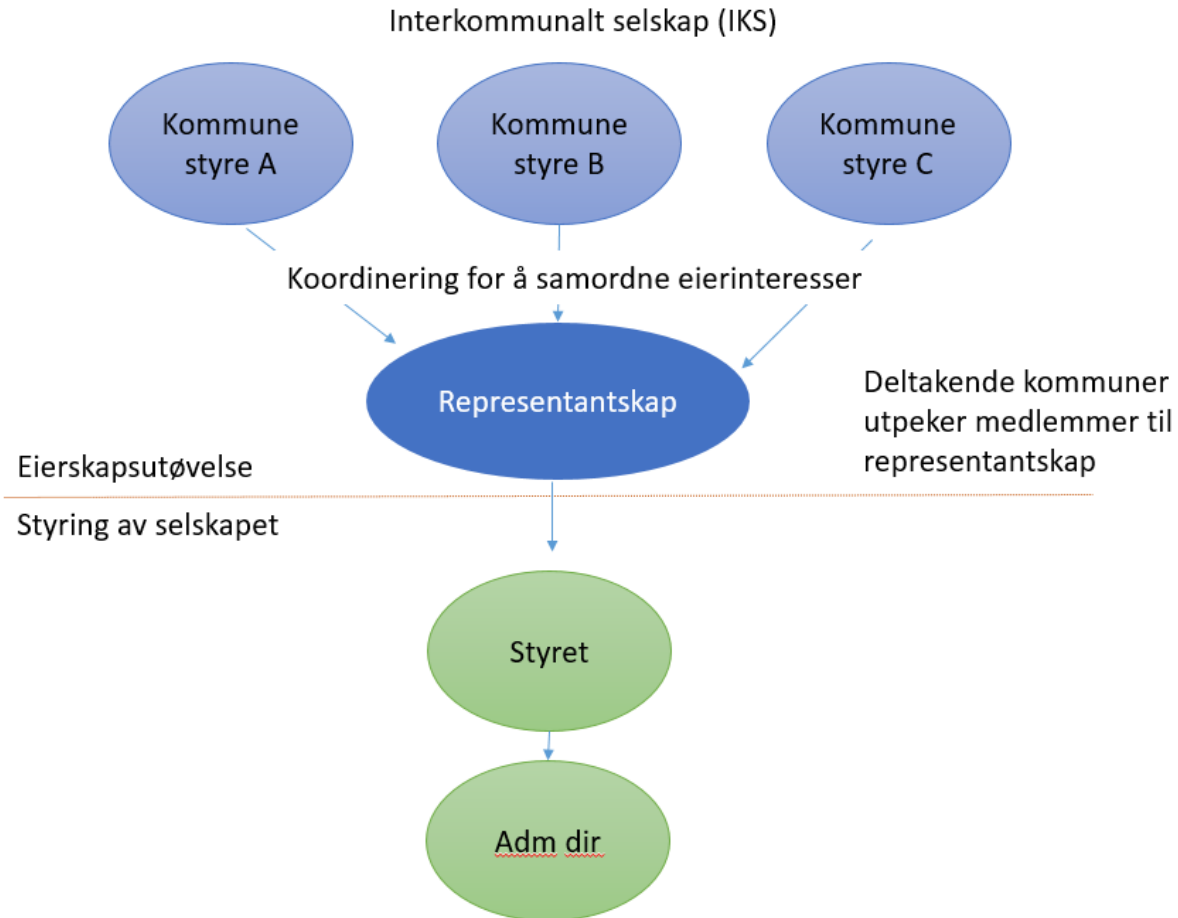
Aksjeselskapets aktører og arenaer



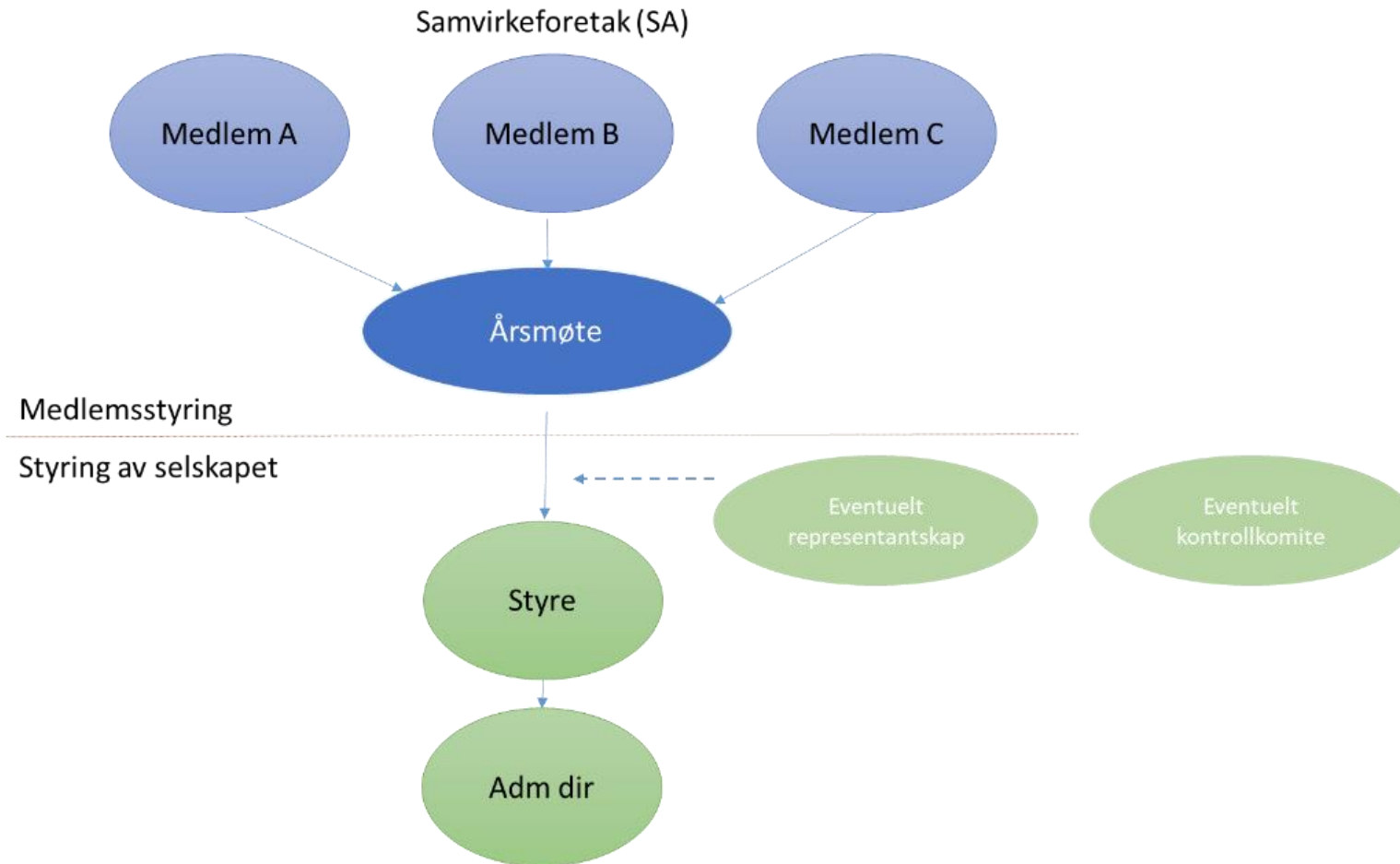
Aksjeselskap (AS) - aksjeloven



Interkommunalt selskap (IKS)



Samvirkeforetak (SA)



Situasjon / case

Er rollene tilstrekkelig avklart i vårt styre?

Mellom styret og eier?

Mellom styret og daglig leder?

Hvis ikke – hva kan gjøres?

Diskuter.



Styrets rolle og ansvar



Styrets ansvar (uavhengig av selskapsform)

- ❖ Styret har ansvaret for forvaltningen av virksomheten
- ❖ Styret har plikt til å sørge for forsvarlig organisering av virksomheten
- ❖ Styret har plikt til å holde seg orientert om virksomhetens økonomiske stilling
- ❖ Styret skal føre tilsyn med den daglige ledelsen og virksomheten forøvrig



IKS-loven § 16 *Selskapets representasjon*

- ❖ Styret representerer selskapet utad og tegner dets firma.
- ❖ Styret kan gi styremedlem eller daglig leder rett til å tegne selskapets firma og kan bestemme at de som har slik rett, må utøve den i fellesskap.
- ❖ Daglig leder representerer selskapet utad i saker som faller inn under dennes myndighet etter § 14.



Styrets forvaltningsansvar (Aksjeloven § 6-13)

- ❖ 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.



Styrets tilsynsansvar (Aksjeloven § 6-13)

- ❖ 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.



IKS-loven § 13 - *Styrets myndighet*

- ❖ Forvaltningen av selskapet hører under styret, som skal sørge for en tilfredsstillende organisasjon av selskapets virksomhet
- ❖ Styret skal påse at virksomheten drives i samsvar med selskapets formål, selskapsavtalen, selskapets årsbudsjett og andre vedtak og retningslinjer fastsatt av representantskapet
- ❖ Styret skal holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling
- ❖ Styret skal se til at selskapets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll
- ❖ Styret skal føre tilsyn med daglig leders ledelse av virksomheten



Styrets arbeidsgiveransvar

Styret er selskapets formelle arbeidsgiver

Ansetter daglig leder

Daglig leders stillingsvern

Varsling

Selskapsendringer



Daglig leder (Aksjeloven § 6-14)

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



IKS-loven § 38 *Erstatningsansvar*

- ❖ Deltaker, medlem av representantskapet, styremedlem, daglig leder og medlem av avviklingsstyret, plikter å erstatte skade som vedkommende forsettlig eller uaktsomt volder selskapet, den enkelte deltaker eller andre.
- ❖ Erstatningsansvar etter første ledd kan lempes for så vidt dette finnes rimelig under hensyn til utvist skyld, skadens størrelse, økonomisk evne og forholdene ellers.

Protokolltilførsel

Styreansvarsforsikring

Protokolltilførsel

- ❖ Formell merknad som en deltaker i et møte ønsker å få tatt inn i møtets offisielle protokoll (referat).
- ❖ Brukes når en deltaker er uenig i en beslutning, ønsker å uttrykke et forbehold, eller vil markere sitt synspunkt på en sak som er behandlet i møtet.
- ❖ Det gir deltakeren mulighet til å dokumentere sin mening eller uenighet, selv om de andre deltakerne har fattet en annen beslutning.



Styreansvarsforsikring

En forsikring som beskytter styremedlemmer og ledelsen i et selskap mot økonomiske krav som kan oppstå hvis de holdes personlig ansvarlig for handlinger eller beslutninger de tar på vegne av selskapet.

Dekker typisk:

- ❖ Beslutninger som fører til økonomiske tap
- ❖ Brudd på selskapsloven eller andre lover
- ❖ Uaktsomhet eller feilvurderinger som påvirker selskapet, dets aksjonærer eller kreditorer
- ❖ Brudd på pliktene i henhold til arbeidsrett eller reguleringer





Case: Når styret svikter

Troms Kraft er eiet av Troms Fylkeskommune og Tromsø kommune. I 2001 etablerte selskapet et datterselskap i Sverige. Etter ti år med bok- og vinklubb, sponing av Festspillene i Bergen og kontor i World Trade Center var innbyggerne i Troms og Tromsø bortimot 2 milliarder kroner fattigere. Dette etter svindel, regnskapsfusk, svindyre granskninger og advokatkostnader. Styret og ledelsen i Troms Kraft ble skiftet ut.

Hvordan kunne dette skje?



Nå avsløres sannheten om kraftskandalen

Mandag morgen klokken 09 begynner rettssaken i tingretten i Stockholm. Da skal det avsløres hvordan Troms Krafts tidligere datterselskap Kraft & Kultur i Sverige endte med skandale og tap på over 1,7 milliarder kroner.



Fra Ernst & Young-rapporten (2012)

Styret i K&K foretok ingen overprøving av den forretningsmessige vurderingsevnen og bakgrunnen til daglig leder av K&K, selv om styret hadde flere foranledninger til det. Allerede i august 2001 forelå et varsel fra K&Ks revisor i form av en avviksrappport til styret i K&K. I varselet pekte revisor på udokumenterte uttak og pengeoverføringer fra K&K til et konkursrammet selskap hvor K&Ks daglige leder var hovedaksjonær. Revisor påpekte samtidig grove brudd på regnskapsregler. Disse forholdene ble ikke behandlet av styret i K&K.



Å arbeide i et styre

❖ Er tidkrevende

- ❖ Forberedelser
- ❖ Gjennomføring av møtene
- ❖ Oppfølging etter styremøter
- ❖ Arbeid og dialog mellom møtene

❖ Krever interesse og vilje

- ❖ Til å sette seg inn i selskapet og bransjen
- ❖ Til å utvikle og hjelpe selskapet

❖ Krever engasjement og nysgjerrighet



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



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

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»



Styrets roller og oppgaver

Kontroll

- ❖ Utvelgelse av daglig leder
- ❖ Vurdere daglig leders beslutninger, leveranser og atferd
- ❖ Overordnet budsjettkontroll
- ❖ Gjennomgå resultatene selskapet leverer
- ❖ Vurdere organisasjonens kapasitet
- ❖ Direkte styring i krisetider

Ansvarlighet

- ❖ Til selskapet, eierne, lovgivning og interessenter
- ❖ Knytte organisasjonen sammen med omgivelsene (representasjon)
- ❖ Risikovurdering



Se opp og fram

- ❖ Formålsparagraf
- ❖ Visjon og verdier
- ❖ Utvikle selskapets kultur og klima
- ❖ Holde øye med utviklingen i selskapets omgivelser
- ❖ Rågivning til den operative ledelsen

Tenke strategisk

- ❖ Posisjonering i markeder i forandring
- ❖ Sette kurs for selskapet
- ❖ Overordnet bruk av selskapets ressurser
- ❖ Beslutte implementering
- ❖ Etablere nettverk

Kilde: Bob Garratt (2010)

Roller i styret

- ❖ Styreleder
- ❖ Nestleder
- ❖ Styremedlem valgt av eierne
- ❖ Styremedlem valgt av og blant de ansatte
- ❖ Varamedlem
- ❖ Daglig leder
- ❖ Styresekretær
- ❖ Observatør

- ❖ Representanter fra ledelsen som møter i styremøtene



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**



Uformelle roller i styret

- ❖ Djevelens advokat: Unngå gruppetenking
- ❖ Analytikerens
- ❖ Pådriveren
- ❖ Den ettertenksomme
- ❖ Strategen
- ❖ Fageksperten: Økonomen, juss-eksperten, forretningsutvikleren



Situasjon / case

Styret i det interkommunale selskapet Kommuneutvikling IKS er i ferd med å utvikle en strategi for fremtiden. Økonomien er presset og styret mener at en restrukturering er nødvendig for overlevelse. Den nye strategien innebærer å legge all aktivitet til avdelingen i en av kommunene, og legge ned de fire andre.

Styreleder presenterer strategien som en orientering på et representantskapsmøte. Representantskapets leder, som er ordfører i en av eierkommunene der avdelingen blir nedlagt, uttaler høylytt og kritiserende at dette er uhørt og henviser til tidligere vedtak om at strukturen skal holdes uendret. Hen ber styret om å gå hjem og tenke på nytt og sier eksplisitt at styret må forholde seg til det eierne vil.

Hvem har rett?

Du er styreleder / styremedlem i selskapet – hva gjør du nå?



Verdiskapende styrearbeid



Hva kjennetegner et godt styre?

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



Styrets årshjul, eksempel

Styremøte 6 (desember)

- ❖ Godkjenning av selskapets strategi
- ❖ Godkjenning av budsjett
- ❖ Godkjenne bonusmodell for neste år
- ❖ Fastsettelse av årsplan for styrets arbeid

Styremøte 5 (oktober)

- ❖ Strategiworkshop
- ❖ Styrets arbeid med Miljø, samfunnsansvar / Bærekraft / åpenhetsloven

Styremøte 4 (august)

- ❖ Oppstart strategiprosess
- ❖ Oppstart budsjettprosess for kommende periode



På alle styremøter:

- ❖ Godkjenning av innkalling
- ❖ Godkjenning av protokoll fra forrige styremøte
- ❖ Orientering fra daglig leder (drift / økonomi)
- ❖ Fremdrift på strategiske tiltak

Styremøte 1 (februar)

- ❖ Gjennomgang av foreløpig årsregnskap
- ❖ Presentere/diskutere evaluering av styrets arbeid
- ❖ Presentere/diskutere evaluering av daglig leder

Styremøte 2 (April)

- ❖ Møte med revisor
- ❖ Godkjenning av fjorårets bonus
- ❖ Godkjenning av styrets årsberetning
- ❖ Godkjenning av fjorårets regnskap
- ❖ Innkalling til ordinær generalforsamling

Styremøte 3 (Mai)

- ❖ Status på organisasjon og kompetanse
- ❖ Periodisk gjennomgang av forsikringer
- ❖ Gjennomgang av pensjonsordninger
- ❖ Periodisk gjennomgang av ansettelsesavtaler
- ❖ Risikostyring og internkontroll

Strategi

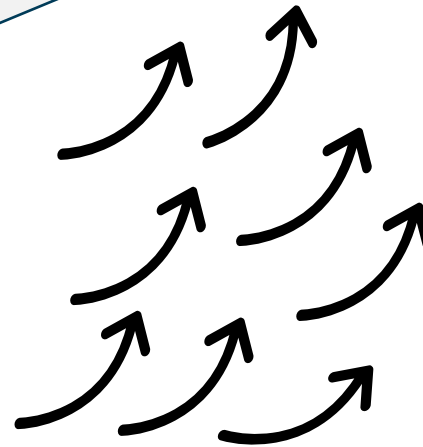
Hit skal vi
(visjon og mål)



Her står vi
(status)

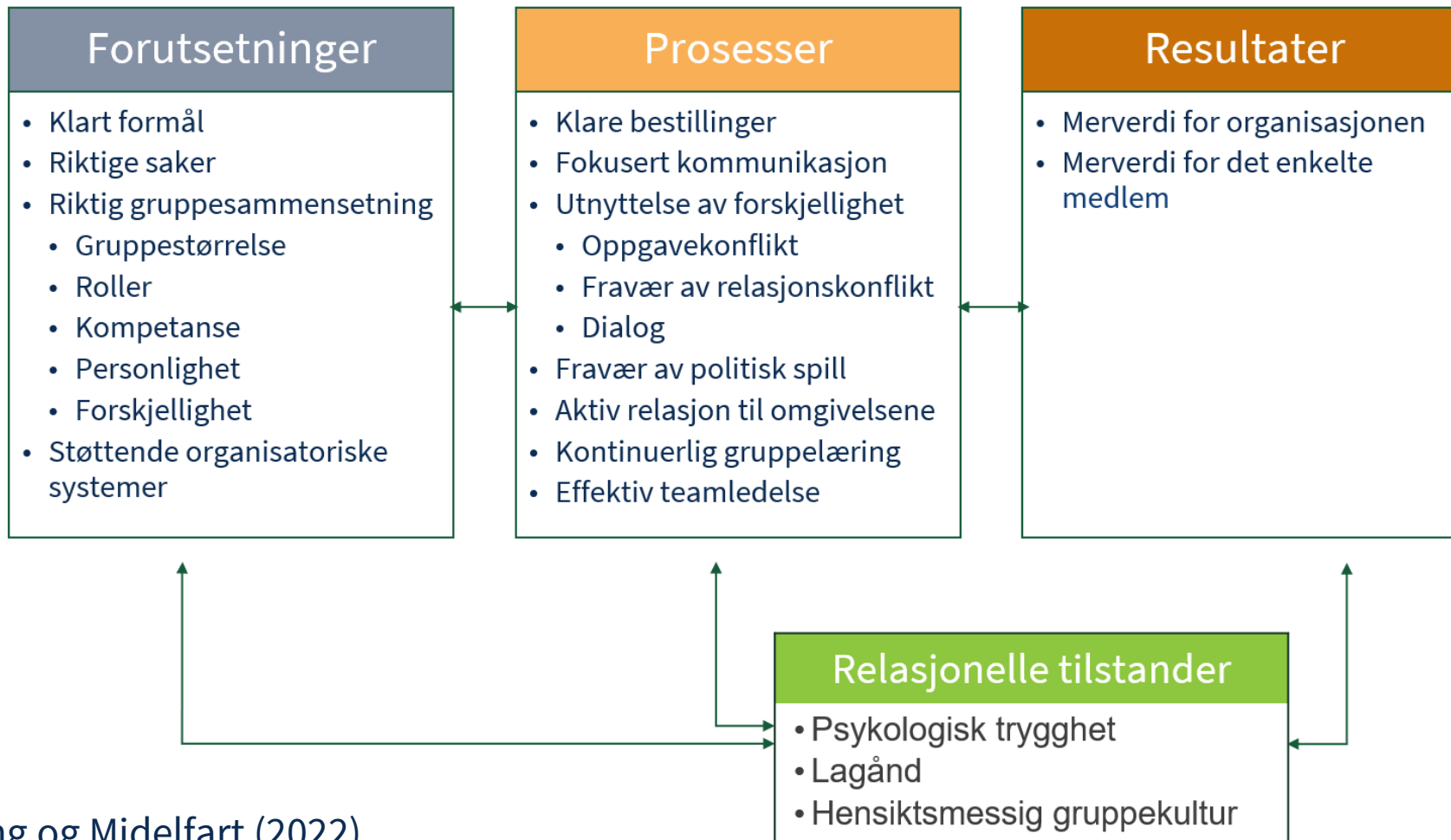


Urealisert strategi



Emergent strategy
(skjer underveis)

Effektive ledergrupper



Kilde: Bang og Midelfart (2022)

Styrets arbeid - styrekultur

Organisasjonskultur: De uskrevne regler, normer, verdier og atferdsmønstre som påvirker hvordan mennesker samhandler i organisasjonsmiljøet.

Hva kjennetegner styrekulturen i ditt selskap?

Styrets påvirkning på bedriftskulturen



Styreinstruks

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



Styreinstruks - overskrifter

- ❖ Styrets hovedoppgaver
- ❖ Saker som normalt skal styrebehandles
- ❖ Innkalling og møtebehandling
- ❖ Daglig leders plikter og arbeidsoppgaver overfor styret

Styreinstruks - Innholdsmomenter

- ❖ Når skal innkallingen sendes ut?
- ❖ Hvordan skal innkallingen skje: papir, epost, nettportal?
- ❖ Hva slags dokumenter ønsker styret?
- ❖ Skal det være forslag til vedtak?
- ❖ Rekkefølge på saker
- ❖ Årshjul for styresaker – prioritering av type saker
- ❖ Når og hvor holder styret sine møter?
- ❖ Rutiner for forfall
- ❖ Avstemningsregler
- ❖ Hvem kan kreve saker behandlet?
- ❖ Rutiner for godkjenning og signering av protokoll
- ❖ Daglig leders rolle og ansvar overfor styret
- ❖ Taushetsplikt
- ❖ Stemmeplikt



Når kan styret treffe beslutninger?

- ❖ Mer enn halvparten av styrets medlemmer er tilstede
- ❖ Kan også være deltakende på telefon eller digitalt
- ❖ Protokollen må vise hvem som deltok fysisk og på annen måte
- ❖ Alle styremedlemmer må være gitt mulighet til å delta
- ❖ Vedtak fattes ved alminnelig flertall
- ❖ Andre bestemmelser kan være i vedtektene
- ❖ Ved stemmelikhet, blir det styreleder har stemt for vedtatt (ved styreleders fravær, gjelder dette for møteleder)
- ❖ Alle står fritt til å stemme etter sin overbevisning
 - ❖ Ingen stiller med bundet mandat
 - ❖ Har sammenheng med det personlige ansvaret for hvert styremedlem
- ❖ Forhåndsstemming er ikke mulig
- ❖ Vedtakene må være klare med tanke på iverksetting av daglig leder, og for å forstås i ettertid.



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)



Situasjon / case

Som styremedlem / styreleder har du fanget opp at det er uro blant de ansatte. Det snakkes om at arbeidsmiljøet er dårlig og at daglig leder ikke tar tak i dette. Noen sier at daglig leder er roten til problemene. Dere har ikke snakket om dette i styret.

Nå har du fått en tekstmelding fra lokalavisen. De ber deg ringe vedrørende «situasjonen» i selskapet.

Hva gjør du nå?



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?

Individuell refleksjon –

skriv ned dine momenter og ta med til neste styremøte.



Klar?



Lykke til i styrearbeidet 😊

