

# Praktisk styrearbeid



## Ved etablering av selskap

- Styret i et aksjeselskap (AS) velges av eierne (i generalforsamlingen).
- Et aksjeselskap (AS) skal i følge aksjeloven ha et styre på minimum ett medlem. Det er ingen øvre grense for hvor stort et styre kan være, men et antall på tre – syv medlemmer vil trolig fungere godt for eierne 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, markeds kunnskap, strategi, mv.
- Innfør gode rapporteringsrutiner, allerede fra 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

- 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 holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling. Det er styrets ansvar å påse at selskapet har en forsvarlig egenkapital og likviditet 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.
- Styret skal fastsette budsjetter, strategi, handlingsplaner, og kontrollere at dette gjennomføres.
- Styret skal påse at bedriften har tilstrekkelige planer, budsjetter, økonomiske rapporter, forsikringer, retningslinjer og revisjon. Styret skal også kontrollere at daglig leder følger planer og rapporteringsrutiner.
- Årsregnskapet skal sendes inn til Regnskapsregisteret innen en måned etter at det er fastsatt av det organet som har myndighet (generalforsamlingen for AS). For å unngå forsinkelsesgebyr må det uansett være sendt inn før 1. august på papir eller før 1. september elektronisk gjennom Altinn (i året etter regnskapsåret). Det er styrets plikt å sørge for at regnskapet blir levert innen fristen.
- Det er styrets ansvar å ansette/avsette daglig leder. Styret kan fastsette instruks for daglig leder.
- Begjæring om gjeldsforhandling eller konkursbehandling for selskapet kan bare fremsettes av styret.

- 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**

- Det bør utarbeides 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.
- Som styremedlem er det viktig at du setter 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 selskapet. 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.

## 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 eierne

### Daglig leder skal forholde seg til styret – ikke til eierne.

- 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](#)