

Seminar

projure®

*Styrearbeid satt i
system*

Onsdag 14.04.21
Næringsforeningen i
Stavanger



AGENDA

- Styrets plassering og rolle
- Styrets oppgaver
- Praktisk styrearbeid
- Styrets ansvar – særlig i utfordrende tider

MIN BAKGRUNN

- Advokat/partner i Projure Advokatfirma AS
- Ulike styreverv de siste 10-15 årene
 - Idrett
 - Varehandel/eiendom
 - Bank/finans
 - Kapitalforvaltning
 - Advokatvirksomhet
- Rådgiver for styrer, eiere og andre

SKAL JEG TAKKE JA? (KANDIDATEN) HVEM SKAL VI VELGE? (SELSKAPET)

Skal jeg si ja?

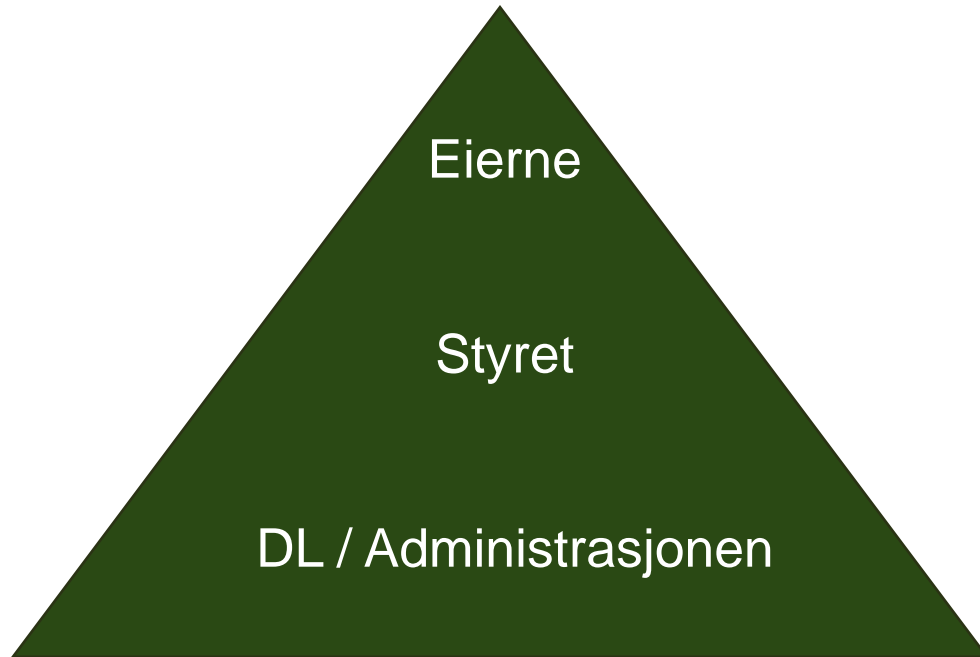
- Skal jeg si ja?
 - Har jeg kompetanse som er relevant/interessant?
 - Har jeg kapasitet til å ta et verv?
 - Har jeg tilstrekkelig integritet og uavhengighet?
 - Går jeg god for selskapets verdier og holdninger?
- Eller er det bare stas å bli spurt....?

Styret skal:

- Styret skal
 - Tilføres kompetanse
 - Bidra til verdiskaping
 - Bidra med støtte og veiledning til adm/DL
 - Jevnlig evaluere DL
 - Sørge for bredde og mangfold i ledelsen
- Eierne må finne kandidater som tilfredsstillter disse kravene.

STYRETS PLASS I ORGANISASJONEN

1
2
3



HVEM SKAL STYRET JOBBE FOR?

- Styret er personer som er gitt den tillit det er å forvalte og føre tilsyn med virksomheten.
- Styret skal ivareta og sikre selskapets interesser
- Eierne
- De ansatte?
- Leverandører/Kunder?
- Det offentlige/samfunnsansvar?

ANSATTE/TILLITSVALGTE STYREMEDLEMMER

- Hvilke interesser skal disse ivareta?
 - Ansatterepresentant eller ansattevalgt styremedlem?
- Hvilket ansvar har disse?
- Har de en særrolle?
- Hva med taushetsplikt?

STYRETS HOVEDOPPGAVER

- Forvaltning og organisering
- Tilsyn
- Strategi og budsjettering
- Håndtering av utfordrende situasjoner

- Ansvarlige i alle selskapets faser



ASL § 6-12 FORVALTNING AV SELSKAPET

- § 6-12.) **Forvaltningen** av selskapet hører under styret. Styret skal sørge for **forsvarlig organisering** av virksomheten.
- (2) Styret skal i nødvendig utstrekning **fastsette planer og budsjetter** for selskapets virksomhet. Styret kan også fastsette **retningslinjer** for virksomheten.
- (3) Styret skal **holde seg orientert** om selskapets økonomiske stilling og plikter **å påse** at dets **virksomhet, regnskap og formuesforvaltning** er gjenstand for **betryggende kontroll**.
- (4) 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.

ASL § 6-13 STYRETS TILSYNSANSVAR

- (1) Styret skal **føre tilsyn** med **den daglige ledelse og selskapets virksomhet** for øvrig.
- (2) Styret kan fastsette instruks for den daglige ledelse.
- (3) I selskaper som bare har én aksjeeier, skal styret sørge for at avtaler mellom selskapet og aksjeeieren nedtegnes skriftlig.

DELEGASJON?

- Styrets oppgaver kan delegeres, men styret kan ikke delegere seg bort fra ansvaret for forvaltning og tilsyn som de har som styre, og etter aksjelovens bestemmelser.

STRATEGIUTVIKLING

- Strategi – handlingsplaner – budsjett
- Ledelsen må sitte i førersetet
- Styret skal og må utfordre og støtte
- Strategiarbeid er styrets **nest** viktigste oppgave. Den viktigst er å ansette og utvikle daglig leder – alternativt si opp feil daglig leder.

«Med dårlig administrasjon er styret hjelpeløst, - med god administrasjon er styret overflødig.»

MULIGHETER OG RISIKO

Worst case

- Hva er den potensielt mest negative vinklingen i en avisartikkel om selskapet? Max 3 punkter...
- Hva gjør vi for å minimere risikoen for at disse tingene skal skje ?

Best case

- Hva er "best case" for bedriften i 2021, 2022 og 2023 ? Beskriv hvordan vi skal "måle" om vi oppnår disse målene
- Hva gjør vi for å ha mulighet for å nå disse målene ?

SWOT ANALYSE – KRITISKE SUKSESSFAKTORER

- Beskriv selskapets

- Styrker (S)
- Svakheter (W)
- Muligheter (A)
- Trusler (T)

SWOT

- Kritiske suksessfaktorer, f.eks

- Opprettholde markedsposisjon
- Redusere kostnadene til et gitt nivå
- Øke fortjenesten
- Styrke kompetansen
- etc

Hvordan?

HVA REGULERER STYRETS ARBEID?

- Aksjelovene
- Annen lovgivning (f.eks HMS, regnskap, forurensning mv.)
- Selskapets vedtekter
- Styreinstruks (krav dersom ansattevalgte styremedlemmer)
- Aksjonæravtaler
- Og ikke minst – sunn fornuft.

GOD STYRESKIKK

- Ikke lovregulert – ei heller noen standard for god styreskikk
- God styreskikk kan ses på som prinsippene styret skal følge i sin utførelse av styrevervet, og de krav og forventninger som da stilles til styret.
- Anbefalingen som er god styreskikk vil utvikle seg over tid – standarden er dynamisk

GOD STYRESKIKK FORTS.

- «God styreskikk er å utøve et styreverv med basis i åpenhet, redelighet og på en ansvarlig måte slik at virksomheten:
 - Formelt er registrert og organisert ihht lover og forskrifter
 - Organiseres, planlegges, ledes og utøves ihht lover og forskrifter samt den profesjonelle standard som til enhver tid er alminnelig anerkjent og praktisert av dyktige og ansvarsbevisste styremedlemmer
 - Organiseres i tråd med vedtekter og eiernes interesser
 - Forvalter verdier på en betryggende måte
 - Sørger for betryggende intern kontroll
 - Utvikler en organisasjon hvor etiske normer og standarder inngår som en del av grunnlaget for bedriftens strategi og løpende handlinger»

kilde: ey.com/Ernst&Young

- God styreskikk er viktig for flere interessentgrupper
 - Eiere
 - Ansatte
 - Kunder
 - Leverandører
 - Offentlige myndigheter

Trygghet for forsvarlig og ansvarlig drift, dog med litt forskjellig utgangspunkt for de enkelte interessentene.

EIERSTYRING OG SELSKAPSLEDELSE (CORPORATE GOVERNANCE)

- God styreskikk er prinsippene *styret* skal følge i sitt arbeid
- CG knytter seg til ansvars- og rollefordelingen mellom de ulike selskapsorganer
- CG kan defineres som «*the system by which the companies are directed and controlled, in the interest of shareholders and other stakeholders, to sustain and enhance value*»
- Styret er en sentral aktør for at CG kan gjennomføres i bedriften

NUES – EIERSTYRING OG SELSKAPSLEDELSE

- Utgir anbefalinger
- Siste utgave fra 17.10.18
- Målgruppe er selskaper på Oslo Børs
- Flere av punktene er generelle og relevante for alle typer selskaper

ENDRINGER I STYRETS ROLLE

NOU

Norges offentlige utredninger 2016:22

Aksjelovgivning for økt
verdiskaping

ENDRINGER I STYRETS ROLLE FORTS.

- Alle AS kan ha styrer med kun ett medlem, uavhengig av størrelse på aksjekapital
 - *I 2016 – av ca 277.000 aksjeselskaper har ca 141.000 enestyre.*
 - *Ca 100.000 aksjeselskaper har fullstendig overlapp mellom eiere og styremedlemmer*
- Ikke lenger krav om varamedlem
- Selskapet bestemmer selv om man vil ha daglig leder, uavhengig av størrelse på aksjekapital

UTVIKLINGSTREKK

- Reduserte krav til aksjekapital.
- Enklere å etablere selskaper.
- Mindre formelle krav til struktur og formalia.
- Digitalisering.
- Bortfall/svekkelse av revisjonsplikt.

HVA BETYR DETTE?

- Aksjeselskapets «ytre autoritet» bygges ned.
- Lovgiver ønsker å konsentrere ansvaret for selskapet til styret.
- Skjerpede krav til profesjonelt styrearbeid.
- Økte forventninger, utvidete plikter.
- Uvitenhet gir ikke ansvarsfrihet.
- Styret er «last man standing».
- Gode tider for styreansvarsforsikringer ...

PRAKTISK STYREARBEID



STYREINSTRUKS

- Lovbestemt for selskaper med ansatterepresentasjon i styret (asl § 6-23)
- Anbefales også for andre styrer.
 - Effektiviserer styrearbeidet
- Innhold?
 - Regler for innkalling og møtebehandling (hyppighet, møteform mm)
 - Forholdet styrets oppgaver kontra DL sitt handlingsrom
 - Taushetsplikt
 - Hvilke saker skal styrebehandles
 - Årshjul – faste saker hvert møte, faste møter for enkelte saker
 - Styreevaluering
 - mm

STYREMØTENE

- Utgangspunkt at styremøtene skjer ved fysisk oppmøte
 - Styreleder kan foreslå annen behandlingsmåte dersom det vurderes forsvarlig (eks telefonmøte/Skype/Teams/epost)
- DL forbereder styresakene
 - Men det må være i samråd med styreleder
 - Krav om tilstrekkelig og godt nok saksfremlegg til at styret kan fatte en beslutning/har et tilfredsstillende behandlingsgrunnlag
- Innkalling lang nok tid i forkant til at en sak kan behandles forsvarlig av styret

STYREMØTENE - GJENNOMFØRING

Allokering av tid:

- Tidsbruk
 - 1/3 av tiden på kontroll – historikk
 - 2/3 av tiden på fremtiden som kan positivt påvirkes
- Ikke gjennomgå utsendt materiale – kun respondere på spørsmål.
- Vær tydelig i alle protokoller på hva som er vedtatt og hvilke risikovurderinger dere gjorde

Hvordan skal styret fungere?

- Tall vs. mennesker vs prosesser
- Kvartalsmessig vs. 12 mnd
- Smådetaljer vs. helhetlig tenkning
- Historie vs. fremtid
- Intern vs. ekstern
- Presentasjon vs. konstruktiv diskusjon
- Monologer vs. dialoger

NÅR ER STYRET BESLUTNINGSDYKTIG?

- Når mer enn $\frac{1}{2}$ av styrets medlemmer deltar (asl § 6-24).
- Alminnelige flertallskrav (asl § 6-25).
- Møteleder dobbelstemme ved stemmelikhet



STYREPROTOKOLL – ASL. § 6-29

- Krav om protokollering av styrebehandlingen.
 - Skal angi tid, sted, deltakere, behandlingsmåte, og de beslutninger som fattes.
 - Det skal protokolleres eventuelle dissenser
- Protokollen skal signeres av styrets medlemmer
 - Unntak – med minst fem styremedlemmer og er det gjennomført fysisk møte kan styre velge to til å signere. Kopi skal da sendes de øvrige medlemmene med frist for bemerkninger.

PROTOKOLL OG INNKALLING

- Følg samme mal for protokoll som benyttes i innkallingen.
- Vurder om det skal skilles mellom
 - Orienteringssaker
 - Drøftelsessaker
 - Beslutningssaker
 - Vær nøye med å formulere vedtak, særlig i beslutningssaker

STYRET

- **Styreleder**

- Sjef eller coach?
- Skape møtekultur
- Samarbeid med ledelsen
- Sikre godt forberedte møter og relevant agenda
- Fokus på konstruktive beslutninger
- Sikre at det reelle beslutningsforum er styrerommet

- **Styret som kollegium**

- Risikoforståelse
- Nærhet/tillit vs avstand/uavhengighet
- Kontroll vs inspirasjon
- Tålmodighet vs sence of emergency
- Bransjeforståelse

STYRET VS. DAGLIG LEDER

- Hvordan "trener" vi opp daglig leder?
 - Detaljspørsmål om "fille saker"?
 - Åpne spørsmål for å undersøke om daglig leder har kontroll ?

Initierende ←————→ Kontrollerende

Rådgivende, forslag ←————→ Godkjenne innstillinger

Aktivt engasjerende ←————→ Proforma

STYREARBEID I KREVENDE SITUASJONER



STYREARBEID I KREVENDE SITUASJONER

- **Hva er krevende situasjoner?**
- Beror på selskapets drift og risikoprofil.
- Vurder behov for hyppigere møter
- Lag handlingsplaner, avtal tett oppfølging
- Vær nøye med styrereferatene

RØDE FLAGG FOR STYRET

- Press situasjoner på ledelsen
 - Lånebetingelser, utbyttekrav, kapitalbehov, likviditet
 - Vesentlige endringer i konkurransesituasjon, herunder fall i markedspriser og tap av markedsandeler
- Endringer i anvendelse av regnskapspolicyer og regnskapsprinsipper, herunder balanseføring av immaterielle poster og hendelser som ligger langt frem i tid med usikkert utfall
- Tiltagende ønsker om å ta inntekter tidligere og utsette kostnadsføring
- Tiltagende avvik mellom driftsresultat/inntjening i regnskapet og kontantstrømmer fra driften
- Presset likviditet
 - Lite midler på bank og svak arbeidskapital, herunder gamle poster som er forfalt og utestående forpliktelser til offentlige
 - Lovstridige disponeringer (for eksempel skattetrekksmidler, manglende beregning av mva. mv. som er tegn på svak likviditet og holdning hos ledelsen)
 - Tilgang på kapital
- «Spesielle» transaksjoner med nærstående parter nær årsslutt
- Vesentlige manuelle posteringer nær årsslutt

LOVGIVERS KRAV TIL STYRET - HANDLEPLIKTEN



LOVGIVERS KRAV TIL STYRET

§ 3-4. Krav om forsvarlig egenkapital og likviditet

- *Selskapet skal til enhver tid ha en egenkapital og en likviditet som er forsvarlig ut fra risikoen ved og omfanget av virksomheten i selskapet.*

LOVGIVERS KRAV TIL STYRET

§ 3-5. Handleplikt ved tap av egenkapital

(1) Hvis det må antas at egenkapitalen er lavere enn forsvarlig ut fra risikoen ved og omfanget av virksomheten i selskapet, skal styret straks behandle saken. Styret skal innen rimelig tid innkalle generalforsamlingen og gi den en redegjørelse for selskapets økonomiske stilling. Dersom selskapet ikke har en forsvarlig egenkapital i samsvar med §.3-4, skal styret på generalforsamlingen foreslå tiltak for å rette på dette.

(2) Hvis styret ikke finner grunnlag for å foreslå tiltak som nevnt i første ledd fjerde punktum, eller slike tiltak ikke lar seg gjennomføre, skal det foreslå selskapet oppløst.

INNHALDET I HANDLEPLIKTEN

- Kravene til styrearbeidet skjerpes.
- Styremedlemmene har individuelt ansvar.
- Handling vs unnlattelse av å handle.
- Krav til regnskap, utredninger og underlag.
- Samspillet internt i styret og med administrasjonen.
- Etablering av realitetsforståelse og diskusjon av handlingsalternativer.
- Dokumentasjon for vurderinger, tiltak og evalueringer.
- Tempo.
- Rom for å feile?
- Bruk av rådgivere.

STYRETS PERSONLIGE ERSTATNINGSANSVAR

Kreditorerne har i utgangspunktet kun et rettslig krav mot **aksjeselskapet**, og må selv bære risikoen for (ta tapet) at selskapet ikke lenger har midler til å betale det det skylder.

- Rt. 1991 s. 1991 (Normount):

*"Loven gir gjennom aksjeselskapsformen adgang til **ansvarsbegrensning** nettopp for risikofylte virksomheter. **Aksjeselskapets ansvar er begrenset til de midler selskapet disponerer over.**"*

LEDELSENS PERSONLIGE ANSVAR

Rt. 1991 s. 119 (Normount):

«Dersom kreditor ikke får dekning gjennom disse midler, må det derfor kreves **noe spesielt** for at han skal kunne skjære gjennom ansvarsbegrensningen og søke dekning hos de enkelte deltakere - aksjonærene - eller hos styremedlemmene som har stått for ledelsen av selskapet»

Aksjeloven 17-1. Erstatningsansvar (fra 1.1. 1999)

- (1) Selskapet, aksjeeier **eller andre** kan kreve at daglig leder, styremedlem, medlem av bedriftsforsamlingen, gransker eller aksjeeier erstatter skade som de i den nevnte egenskap **forsettlig eller uaktsomt har voldt vedkommende**.
- (2) Selskapet, aksjeeier eller andre kan også kreve erstatning av den som forsettlig eller uaktsomt har medvirket til skadevolding som nevnt i første ledd. Erstatning kan kreves av medvirkeren selv om skadevolderen ikke kan holdes ansvarlig fordi han eller hun ikke har utvist forsett eller uaktsomhet

ERSTATNINGSANSVAR

Hovedregel: Selskapet er ansvarlig utad

Unntak: Aksjeloven § 17-1

«Selskapet, aksjeeier eller andre kan kreve at daglig leder, styremedlem, medlem av bedriftsforsamlingen, gransker eller aksjeeier erstatter skade som de i den nevnte egenskap forsettlig eller uaktsomt har voldt vedkommende.»

Hvem kan kreve erstatning?

- «Selskapet, aksjeeier eller andre kan kreve ...»

Hvem kan krav reises mot?

- «... daglig leder, styremedlem, medlem av bedriftsforsamlingen, gransker eller aksjeeier ...» eller «... den som [...] har medvirket ...»

VILKÅR FOR ANSVAR, JF. AKSJELOVEN § 17-1

- Det må være forårsaket en «skade» hos «vedkommende».
- Skaden må videre være påført vedkommende «i den nevnte egenskap», altså i egenskap av å være styremedlem i selskapet
- Skaden må være voldt forsettlig eller uaktsomt

VILKÅR FOR ERSTATNINGSANSVAR

De fire erstatningsvilkår:

- Skyld
- Økonomisk tap
- Årsakssammenheng
- Påregnelighet

PERSONLIG ERSTATNINGANSVAR ER EN REALITET

- Situasjonen før 2000
 - Svært få dommer
 - Teoretisk mulighet med styreansvar
 - Doktoravhandling fra 1994 med få eksempler
 - Aksjelovene av 1997 – mer spesifiserte pliktregler
- Situasjonen etter 2000
 - Om lag **200** relevante dommer i Lovdata
 - 2018: 10 kjente dommer hittil (8 fellende)
 - 2017: 12 dommer (10 fellende)
 - 2016: 16 dommer (10 fellende)
 - 2015: 15 dommer (10 fellende)
 - 2014: 11 dommer (6 fellende)
 - Store saker som ikke kommer for domstolene (forlikes



HAR JEG AUTOMATISK ET ERSTATNINGSANSVAR FOR SELSKAPETS FORPLIKTELSER NÅR SELSKAPET SLÅS KONKURS?

"Er ikke konkursen i seg selv et bevis for at jeg gjorde en dårlig jobb"?

"Hvis jeg ikke slo selskapet konkurs raskt nok etter det ble insolvent, er ikke det bevis for at jeg har lurt kreditorene opp i stry – får jeg et personlig erstatningsansvar for dette?"

"Skulle jeg sagt fra til våre forretningsforbindelser at vi hadde dårlig økonomi?"

"Men er det egentlig så smart å si i fra til kreditorene om at økonomien er dårlig når vi gjør vårt beste for å redde selskapet, vil ikke bare varsel føre til at vi mister oppdragene vi trenger for å overleve?"



HR-2017-2375-A – ULVESUND ELEKTRO AS

- Et skipsverft leide inn blant annet Ulvesund Elektro til å levere det elektriske på tre skip. Ulvesund Elektro fikk ikke betalt fullt ut før skipsverftet gikk konkurs.
- **Ulvesund Elektro saksøkte daglig leder** for å ikke fortalt om selskapets økonomi ved inngåelsen av avtalene. Senere viste det seg at selskapet hadde vært insolvent over lengre tid.
- **Økonomistyringen i selskapet var så dårlig at den til enhver tid ikke gav et korrekt bilde av skipsverftets økonomi.** Daglig leder visste derfor ikke at selskapet var insolvent da det inngikk kontrakter med Ulvesund Elektro.
- Temaet for Høyesterett var om daglig leder hadde plikt til å informere om selskapets dårlige økonomi **hadde han kjent til den** eller om det var forsvarlig å ikke gi slik informasjon til dem man inngår avtaler med når selskapet har dårlige tider, men likevel forsøker å få det til.



ULVESUND ELEKTRO AS FORTS.

- Høyesterett dømte daglig leder til å betale erstatning fordi han overhodet ikke hadde økonomisk kontroll
- Oppstilte likevel tre viktige utgangspunkter for vurderingen av daglig leders opplysningsplikt om selskapets økonomi ved inngåelse av kontrakter og under kontraktens løp:

*"(40) For det første bør aktsomhetsnormen gi ledelsen **et visst strategisk arbeidsrom utover det den kontraktsrettslige lojalitetsplikten** isolert betraktet kan tilsi, også til å arbeide for å redde virksomheten "i det stille".*

*(41) For det andre bør [aksjeloven § 17-1](#) her praktiseres på en måte som gir selskapsledelsen en rimelig grad av forutsigbarhet. **Insolvens er et innarbeidet og nokså avklart kriterium**, og det er også ellers egnet som utgangspunkt for varslingsplikten. Aktsomhetsnormen for så vidt gjelder det tapet som en kreditor måtte lide fordi han ikke blir varslet om sviktende økonomi i selskapet, bør altså kunne presiseres slik at det **ikke** – iallfall ikke under ordinære forhold – vil være **aktuelt med personlig ansvar så lenge ledelsen på et forsvarlig avklart grunnlag bygget på at selskapet var solvent***

*(42) For det tredje tilsier hensynet til sammenheng med den etablerte aktsomhetsnormen under [§ 17-1](#) for så vidt gjelder styrets plikt til å begjære oppbud, at personlig ansvar for ikke å ha varslet kreditorene om økonomisk svikt **ikke bør inntre selv om selskapet nok var insolvent**, dersom det likevel var et **realistisk håp om å kunne redde selskapet fra konkurs**, selskapets ledelse arbeidet aktivt og lojalt med dette for øyet og kastet kortene innen rimelig tid. Jeg viser til Normann, Styremedlemmers erstatningsansvar i aksjeselskaper, 1994 side 502 og side 524."*

FORRETNINGSMESSIGE AVGJØRELSER

- Et selskap forutsettes å ta forretningsmessig risiko
- Ikke ansvar for at forretningsmessig risiko slår til
- Forutsetning at forretningsavgjørelser er basert på
 - Forsvarlig beslutningsgrunnlag
 - Forsvarlig vurderinger
 - Forsvarlig egenkapital og likviditet
- Fastslått av Høyesterett i Normount-dommen i Rt. 1991 s. 119
- Bekreftet av underrettspraksis også etter aksjelovene av 1997
- Prinsipper fra Normount også gjentatt av Høyesterett i Håheller-dommen

ALLE STYRER BØR VURDERE ANSVARSFORSIKRING!!

- Stort antall uberettigede krav – sakene er komplekse og advokatkostnadene kan bli store
- Det bør tegnes styreansvarsforsikring.
- Alle alminnelige styreansvarsforsikringer som tilbys i det norske markedet i dag dekker **både uaktsomme og grovt uaktsomme brudd** på opplysningsplikten overfor kreditor forut for konkurs.
- Men viktigst av alt er at de også dekker advokatutgiftene til å **forsvare seg** mot slike krav.
- I dag er ledelsesansvaret en realitet – etter en konkurs kan styreansvarsforsikringen være gull verd for ledelsen.



OPPSUMMERING

- Skap god organisering, sørg for gode interne rutiner, kontroll og rapporteringer
- Ansett og behold rett daglig leder
- Styret bør opptre som «ett koordinert team» overfor daglig leder
- Ha en bevisshet rundt risiki
- Ha en god forståelse for hvordan aksjonærene vil evaluere selskapets utvikling og styrets arbeid
- Vær tydelig på hva som kan gjøres bedre i morgen enn i går

OPPSUMMERING FORTS

- Det er ikke «farlig» å sitte i styret om styrearbeidet utføres skikkelig.
- Det er «farlig» å sitte i styret uten rolleforståelse og innsats.
- Godt og ansvarlig styrearbeid gir verdi for virksomheten.

KONTAKTINFORMASJON



Per Bergstad
Advokat | Partner

per.bergstad@projure.no

+47 952 15 120

Nedre Holmegate 30, 4006 Stavanger

projure[®]

Takk for meg!

projure[®]

