Orgbrain

STYREARBEID I AKSJESELSKAPER

STYREHÅNDBOKEN

EN PRAKTISK GUIDE TIL GODT STYREARBEID I AKSJESELSKAPER

Innhold

Innledning	3
Kort om aksjeselskap	4
Krav til styresammensetning i aksjeselskap	5
Styremedlemmers kompetanse og kvalifikasjoner	6
Styrelederens rolle: En nøkkel til godt styrearbeid	8
Kjønnsbalanse i styret	9
Valg av styremedlemmer	11
Styrelederens nøkkelrolle	11
Valgkomité: Hvordan sikre et balansert styre	12
Hvor lenge bør styremedlemmer sitte?	15
Hvordan sikre en god start for nye styremedlemmer?	16
Styremedlemmenes personlige ansvar	18
Styrets forvaltnings- og tilsynsansvar	19
Styrets rolle i krisehåndtering	20
Styrets og daglig leders myndighet	22
Årsregnskap	25
Styrets forhold til revisor	25
Saksbehandlingsregler for effektivt styrearbeid	26
Innkalling til styremøter: Praktiske retningslinjer	27
Behandling av styresaker	29
Evaluering av styremøtet	31
Styreprotokoll: Notoritet og dokumentasjon	32
Generalforsamling	34
Kommunikasjon utenfor generalforsamlingen	37
Styreinstruks: Rammeverk for profesjonelt styrearbeid	38
Årsplan: Struktur og effektivitet i styrets arbeid	39
Årlig styreevaluering: Kontinuerlig forbedring av styrearbeidet	40
Styregodtgjørelse	41
Taushetsplikt: Slik sikrer styret konfidensialitet	42
Oppsummering og veien videre	43

Innledning

Styret er den strategiske motoren i enhver organisasjon – det som setter retning, skaper trygghet og legger grunnlaget for bærekraftig vekst. Gjennom tydelig lederskap, strategiske prioriteringer og kontinuerlig oppfølging sørger styret for at virksomheten når sine mål, samtidig som det balanserer interessene til aksjeeiere, ansatte og samfunnet.

Denne veilederen gir en praktisk og lettfattelig innføring i styrearbeid i aksjeselskaper (AS). Den retter seg både mot erfarne styremedlemmer og de som er nye i slike roller, og har som mål å inspirere kvalifiserte kandidater – særlig de som kanskje undervurderer sin egen kompetanse – til å ta på seg styreverv. Slike kandidater kan tilføre verdifull innsikt og bidra til å styrke både selskap og samfunn.

Veilederen inneholder konkrete eksempler, praktiske tips og anbefalte praksiser, med fokus på juridiske krav og strategisk styring. Den gir også innsikt i hvordan styret kan møte unike utfordringer, som balansen mellom aksjonærinteresser og krav til bærekraftig og økonomisk ansvarlig drift, og legger grunnlaget for mer verdiskapende og effektivt styrearbeid. Målet er å legge til rette for enda mer verdiskapende og effektivt styrearbeid.

Innholdet bygger på erfaringer fra praksis og faglige kilder, inkludert Aksjeloven, Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES), Prop. 112 L (2016 – 2017) samt informasjon fra Styreskolen, som er en del av Orgbrain. Gjennom eksempler og anbefalinger er målet å hjelpe deg å utøve rollen som styremedlem på en effektiv og ansvarlig måte – til fordel for både deg, selskapet og aksjonærene.

Kort om aksjeselskap

Ut over enkeltmannsforetak, er aksjeselskap den mest vanlige selskapsformen i Norge, regulert av aksjeloven. Denne selskapsformen er en egen juridisk enhet, hvor eierne kun står økonomisk ansvarlig for innbetalt aksjekapital – minimum NOK 30 000. Dette gjør aksjeselskaper attraktive for både gründere og investorer som ønsker fleksibilitet og begrenset risiko.

Aksjekapitalen fordeles på aksjer som kan kjøpes og selges, noe som gir mulighet for endringer i eierstrukturen. Selskapet kan også utstede nye aksjer for å hente kapital, for eksempel gjennom en såkalt «rettet emisjon» rettet mot utvalgte investorer, som ofte er en viktig metode for å finansiere selskapets strategi.

Aksjekapitalen fungerer som sikkerhet for selskapets kreditorer og kan brukes til drift eller investeringer, men det er avgjørende at selskapet opprettholder forsvarlig betalingsevne og egenkapital. Den kombinerte fordelen av begrenset ansvar, fleksibilitet og muligheten for å tiltrekke investorer gjør aksjeselskap til en foretrukket selskapsform, spesielt når flere eiere er involvert.

Styrets arbeid i aksjeselskap ligner på det som utføres i andre organisasjoner. Likevel er det ofte aksjeselskaper som danner grunnlaget for utvikling av ny selskapslovgivning, der lovgiver henviser til aksjelovens bestemmelser som mal.

Krav til styresammensetning i aksjeselskap

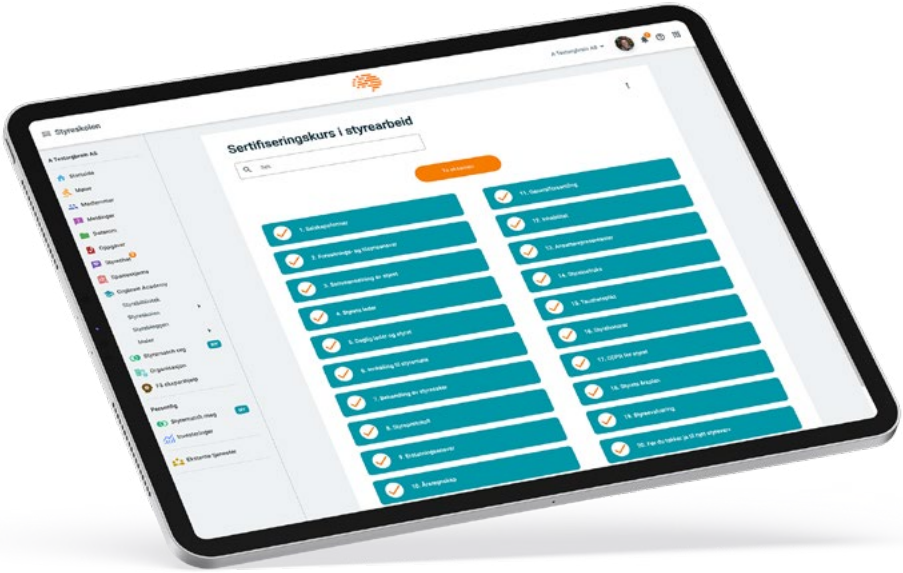
Styrets sammensetning er avgjørende for å ivareta aksjonærenes interesser og sikre gode beslutningsprosesser. Aksjeloven § 6-1 fastsetter at alle aksjeselskap skal ha et styre der det er ett eller flere medlemmer.

Selv om loven ikke fastsetter et maksimalt antall styremedlemmer, anbefales det i organisasjons-litteraturen at et styre helst ikke bør ha mer enn syv medlemmer. Et større styre kan bidra med et bredere spekter av perspektiver og kompetanse, men det kan også føre til utfordringer som tregere beslutningsprosesser og mindre engasjement blant enkelte medlemmer dersom strukturen ikke legger til rette for aktiv deltakelse. En god balanse mellom kompetanse, kapasitet og dynamikk er derfor essensielt.

Mangfold i styret er ikke bare en nødvendighet for å oppfylle lovkrav – det er en strategisk styrke. Et balansert styre med variasjon i kjønn, alder, erfaring og bakgrunn skaper bredere perspektiver, smartere beslutninger og økt innovasjon. Dette styrker tilliten til styrets arbeid og selskapets evne til å ivareta både aksjonærenes og samfunnets interesser, samtidig som det skaper et solid grunnlag for strategiske vurderinger.

Det er ikke krav om å være norsk statsborger for å være styremedlem i et aksjeselskap. Imidlertid må man oppfylle geografiske tilknytningskrav, som kan oppnås ved å være bosatt i Norge eller ved å være bosatt i – og dessuten statsborger – i en EØS-stat eller Storbritannia/Nord-Irland eller Sveits. Alle styre-medlemmer må også være myndige, det vil si over 18 år, jf. aksjeloven § 6-11.

Hvis en person er ilagt konkurskarantene etter konkursloven § 142, kan dette også utelukke en person fra å være styremedlem eller daglig leder i et aksjeselskap.



Styremedlemmers kompetanse og kvalifikasjoner

Prosessen med å sette sammen et styre kan sammenlignes med å sette sammen en ledergruppe. Det handler om å ta utgangspunkt i virksomhetens situasjon og behov, for deretter å finne de riktige personene med nødvendig kompetanse, personlige egenskaper og motivasjon for selskapets formål.

Et velfungerende styre er en strategisk ressurs som kombinerer relevant kompetanse, erfaring og innsikt for å sikre solid virksomhetsstyring, forsvarlig forvaltning og effektiv internkontroll. Styrets styrke ligger i medlemmene som evner å stille kritiske spørsmål, identifisere muligheter og drive virksomheten fremover – alltid med fokus på verdiskaping og bærekraftig utvikling. Kravene til styrets kompetanse må tilpasses selskapets størrelse og formål, samtidig som styret må ha autoritet til å håndtere kritiske situasjoner, som utfordringer med omdømme eller ledelse.

Individuell kompetanse og styredynamikk
Styremedlemmer bør ha relasjonell kompetanse, særlig evnen til å kommunisere klart, lytte aktivt og fremme en inkluderende dialog som bidrar til velinformerte og robuste styrebeslutninger. I styrerommet, der det ofte finnes sterke personligheter, er det avgjørende å balansere det å fremme egne synspunkter med evnen til å forstå og bygge på andres bidrag.

Styrets effektivitet avhenger av både individuell kompetanse og evnen til å fungere som et samkjørt team. Selv om hvert medlem skal bidra med spesifikke ferdigheter, kan dårlig samspill mellom medlemmene undergrave styrets arbeid. Effektiv styredynamikk forutsetter åpenhet, gjensidig respekt og en klar forståelse av felles mål. Styremedlemmene må være villige til å utfordre hverandre konstruktivt og bidra med ulike perspektiver, uten at dette skaper unødvendige konflikter.

Rolleforståelse er også essensielt for et godt styrearbeid. Hvert styremedlem må ha klarhet i sin rolle, forstå formålet med sitt verv, og aktivt bidra med sin kompetanse og innsikt for å styrke styrets beslutninger. Samtidig må de respektere grensen mellom styrets rolle og ledelsens ansvar for den daglige driften.

Tilpasset kompetanse
Hvilken kompetanse styret trenger, avhenger av virksomhetens art, størrelse og utfordringer. Eksempelvis kan teknologiekspertise være avgjørende for noen virksomheter, mens juridisk eller politisk innsikt kan være mer nødvendig for andre. Kompetansebehovene kan også endre seg over tid, basert på virksomhetens utvikling og strategiske mål.

Styret må også besitte finansiell forståelse og kompetanse. Dette betyr ikke at hvert styremedlem må være ekspert på regnskap, men de bør ha nok kunnskap til å tolke finansielle data, stille relevante spørsmål og vurdere økonomisk risiko. Spesielt i virksomheter med høy økonomisk risiko er denne kompetansen avgjørende.

I tillegg til nødvendig kompetanse må styret ha kapasitet til å utføre sine oppgaver. Overbelastning kan redusere et medlems effektivitet og øke risikoen for interessekonflikter.

Kapasitet og mangfold
Styrets effektivitet avhenger ikke bare av kompetanse, men også av styremedlemmenes kapasitet til å utføre sine oppgaver. Hvert enkelt styremedlem må ha tilstrekkelig tid til å ivareta sitt verv på en forsvarlig måte. For mange styreverv kan føre til at et medlem blir overbelastet, noe som kan redusere deres bidrag og øke risikoen for interessekonflikter.

Mangfold bør også prioriteres i styret for å sikre bredere perspektiver og mer helhetlige beslutninger. Et styre med variasjon i kjønn, alder, kultur og erfaringsbakgrunn bidrar ikke bare til økt innovasjon og smartere beslutninger, men også til styrket legitimitet både internt og eksternt.

Selv om innsikt i spesifikke kompetanseområder er verdifullt, betyr det ikke at all slik kompetanse nødvendigvis må være representert blant styremedlemmene. Hvis en kompetanse ikke er kritisk for virksomhetens drift og utvikling, kan styret vurdere å invitere eksterne eksperter til å holde innlegg på styremøtene. Dette gir tilgang til kunnskap som ikke allerede finnes blant medlemmene og kan bidra til bedre beslutningsgrunnlag uten at styret mister fokus på sin helhetlige rolle.

Videre bør styret ha forståelse for organisasjonskultur og bidra til å bygge et klima preget av tillit og åpenhet, hvor både ledelsen og styremedlemmene føler seg trygge nok til å dele innsikt, erkjenne feil og ta initiativ til forbedringer.

Styrelederens rolle: En nøkkel til godt styrearbeid

Interkommunale selskaper skal ha en styreleder, som spiller en avgjørende rolle for å sikre godt styrearbeid. Styrelederen fungerer som et viktig bindeledd mellom representantskapet og styret, samt mellom administrasjonen og styret.

En styreleder skal, i motsetning til daglig leder, ikke utøve lederskap over selskapet, men over styret, slik at styret kan oppfylle sin rolle som selskapets viktigste forvaltnings- og tilsynsorgan. Dette krever andre egenskaper enn de som trengs for å være en god daglig leder. En dyktig styreleder må aktivt fremme en tillitsfull atmosfære som sikrer konstruktive diskusjoner, tydelige beslutninger og effektiv oppfølging av styrets vedtak. For å lykkes med dette må styrelederen forstå at rollen ikke handler om å være sjef og gi ordre, men om å tilrettelegge styrets arbeid på en effektiv og inkluderende måte.

I henhold til IKS-loven § 10 er det representantskapet som velger styrets leder og nestleder med mindre det er fastsatt i selskapsavtalen at valget foretas av styret selv.

Hvor lenge bør styremedlemmer sitte?

Når et selskap vurderer hvor lenge en person bør sitte i styret, er faktorer som relevant kompetanse, motivasjon, kontinuitet og behov for fornyelse viktige kriterier. Dersom et styremedlem ofte må melde forfall på grunn av andre forpliktelser, kan det indikere behov for en utskifting. IKS-loven regulerer tjenestetiden til styremedlemmer, og i henhold til § 10 velges de for to år med mindre annet er avtalt. Valgperioden kan imidlertid ikke overstige fire år.

Selv om loven tillater en valgperiode på opptil fire år, bør selskaper være forsiktige med å velge styremedlemmer for mer enn to år. Behovene til selskapet, samt styremedlemmenes uavhengighet og evne til å utføre sine oppgaver, kan endre seg i løpet av en toårsperiode. Derfor bør hvert styremedlems rolle vurderes minst annethvert år.

Ved gjenvalg bør hensynet til kontinuitet balanseres mot behovet for fornyelse og uavhengighet. Etter lang sammenhengende tjenestetid bør det vurderes om det aktuelle styremedlemmet har den kompetanse som selskapet trenger og om vedkommende fortsatt kan anses som uavhengig av selskapets administrative ledelse. Rekrutteringen til styret bør planlegges slik at ikke alle styremedlemmer skiftes ut samtidig, for å sikre kontinuitet i styrearbeidet.

Kjønnsbalanse i styret

Fra 31. desember 2024 er det nye krav om kjønnssammensetning i styret i aksjeselskap med tre eller flere medlemmer. Målet med de nye reglene er å sikre kjønnsbalanse i styrerommet.

I aksjeloven § 6-11 a fremkommer følgende:

- Har styret tre eller fire medlemmer, kan maksimalt to styremedlemmer ha samme kjønn.
- Har styret fem eller seks medlemmer, kan maksimalt tre styremedlemmer ha samme kjønn.
- Har styret syv medlemmer, kan maksimalt fire styremedlemmer ha samme kjønn.
- Har styret åtte medlemmer, kan maksimalt fem styremedlemmer ha samme kjønn.
- Har styret ni eller flere medlemmer, kan maksimalt 60 prosent av styremedlemmene ha samme kjønn.

Dette gjelder også for varamedlemmer.

Videre fastsetter aksjeloven § 6-11 b at dersom det skal velges tre eller flere styremedlemmer av og blant de ansatte, kan ikke alle disse styremedlemmene ha samme kjønn. Det samme gjelder for varamedlemmer. Unntak gjelder dersom mer enn 80 prosent av de ansatte på valgtidspunktet har samme kjønn.

Som nevnt ovenfor trer reglene i kraft 31. desember 2024, men dette gjelder kun for selskaper med mer enn 100 millioner kroner i samlede drifts- og finansinntekter. Videre innfases regelverket slik:

- Fra 2025-06-30: Selskaper med flere enn 50 ansatte
- Fra 2026-06-30: Selskaper med flere enn 30 ansatte
- Fra 2027-06-30: Selskaper med mer enn 70 millioner kroner i samlede drifts- og finansinntekter.
- Fra 2028-06-30: Selskaper med mer enn 50 millioner kroner i samlede drifts- og finansinntekter.

I aksjeselskaper hvor styremedlemmer skal velges av og blant de ansatte gjelder kravene i aksjeloven § 6-11b fra første ordinære valg etter gjeldende dato.

Hvorfor er dette viktig for ditt foretak?

Mangfold handler ikke bare om å oppfylle lovkrav, men også om å drive innovasjon og øke verdiskapningen i virksomheten. Et styre med medlemmer fra ulike bransjer, geografiske områder og aldersgrupper kan gi bedriften bedre innsikt i markedsendringer og nye muligheter.

Forskning viser at mangfold i styrerommet fører til bedre beslutninger, takket være et bredere spekter av perspektiver og erfaringer. Dette gjelder ikke bare kjønn, men også variasjon i erfaring, alder, bransjetilknytning og geografisk bakgrunn.

Ved å gjøre mangfold til en del av styrets strategi, kan bedriften bedre håndtere fremtidige utfordringer, styrke beslutningsgrunnlaget og bidra til en mer bærekraftig utvikling.

Hvordan tilpasse seg kravene?

For å oppfylle både de lovfestede kravene og realisere fordelene ved et mangfoldig styre, kan selskapet vurdere følgende tiltak:

- Opprette en valgkomité som sikrer rekruttering av kvalifiserte kandidater fra begge kjønn.
- Gjennomføre regelmessige styreevalueringer for å identifisere behov for endringer i sammensetningen.
- Fokusere på å utvikle interne talenter blant medlemmene, slik at flere kan kvalifiseres for styreverv.

Dersom selskapet allerede oppfyller kjønnsbalansekravene, er det viktig å opprettholde dette gjennom en langsiktig strategi for rekruttering og opplæring. For selskaper som ikke oppfyller kravene, bør det settes konkrete mål for hvordan dette skal løses innenfor de lovbestemte fristene.

Valg av styremedlemmer

Gode prosesser for å få valgt et godt styre er viktig, da styret er gitt det overordnede ansvaret for forvaltningen av virksomheten. Styremedlemmer velges som hovedregel av aksjonærene i generalforsamling, basert på en alminnelig flertallsbeslutning, jf. aksjeloven § 6-3 og § 5-17. Vedtektene kan imidlertid fastsette at andre enn generalforsamlingen skal ha myndighet til å velge styremedlemmer.

For selskaper med flere enn 30 ansatte har også de ansatte rett til å velge styremedlemmer, i henhold til aksjeloven § 6-4. Formålet med å gi de ansatte rett til å velge representanter til styret er å sikre dem demokratiske rettigheter til å delta i beslutninger som angår dem. Samtidig er dette ment å bidra til økt verdiskaping ved å inkludere de ansattes kompetanse og innsikt i virksomheten i styrets beslutningsprosesser.

Styrelederens nøkkelrolle

Aksjeselskaper skal ha en styreleder, som spiller en avgjørende rolle for å sikre godt styrearbeid. Styrelederen fungerer som et viktig bindeledd mellom aksjeeierne og styret, samt mellom administrasjonen og styret.

En styreleder skal, i motsetning til daglig leder, ikke utøve lederskap over selskapet, men over styret. Dette sikrer at styret kan oppfylle sin rolle som selskapets øverste forvaltningsorgan. Rollen krever derfor andre egenskaper enn de som trengs for å være en god daglig leder. En dyktig styreleder må aktivt fremme en tillitsfull atmosfære som sikrer konstruktive diskusjoner, tydelige beslutninger og effektiv oppfølging av styrets vedtak. For å lykkes med dette må styrelederen forstå at rollen ikke handler om å være sjef og gi ordre, men om å tilrettelegge for effektivt og inkluderende styrearbeid.

Styrelederen har også ansvaret for å sikre at vedtak blir fulgt opp på en tilfredsstillende måte. Både før og etter møtene må en rekke oppgaver delegeres, følges opp og gjennomføres – fra implementering av vedtak til oppfølging av strategiske tiltak. Styret har ikke bare ansvar for å fatte vedtak, men også for å sørge for at de faktisk blir gjennomført.

I henhold til aksjeloven § 6-1 (2) er det styret selv som skal velge sin leder, med mindre denne er valgt av generalforsamlingen.

Hvis aksjonærene skal velge styreleder direkte på generalforsamlingen, må dette tydelig fremgå av vedtektene eller innkallingen. Dette følger av aksjeloven § 5-10 (4). Loven sier at innkallingen skal «bestemt angi de saker som skal behandles», noe som er viktig for at aksjonærene skal kunne avgjøre om de skal delta på generalforsamlingen eller ikke.

Dersom styreleder ikke er valgt av generalforsamlingen eller bedriftsforsamlingen, er det styremedlemmene selv som velger hvem av dem som skal være styrets leder. Det vil si at styret konstituerer seg selv.

Når styret skal velge sin leder, gjelder de ordinære saksbehandlingsreglene. Det er her ingen habilitetsproblemer ved å stemme på seg selv. Dersom flere kandidater får like mange stemmer, avgjøres valget ved loddtrekning, jf. aksjeloven § 6-26 (2).

Dersom styret kun består av ett medlem, anses denne personen som styrets leder.

Valgkomité: Hvordan sikre et balansert styre

En valgkomité er et organ fastsatt av aksjeeierne for å forberede og gjennomføre valg av styremedlemmer. Komiteens oppgave er å sikre en rettferdig, transparent og grundig prosess som bidrar til et styre med riktig kompetanse, mangfold og uavhengighet. Selv om det ikke er lovpålagt å ha en valgkomité, anbefaler Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES) dette for større selskaper.

Formål og mandat

Valgkomiteens kjerneoppgave er å sikre et styre som kombinerer riktig kompetanse, mangfold og uavhengighet for å ivareta både selskapets strategiske mål og aksjonærenes interesser. Dette innebærer ikke bare å foreslå kandidater, men også å proaktivt identifisere kompetansegap, konsultere relevante interessenter og evaluere styrets samlede effektivitet for å sikre at det er godt rustet til å møte fremtidens utfordringer. Det anbefales at komiteens mandat vedtektsfestes og inneholder retningslinjer for:

- Antall medlemmer i komiteen og deres rolle.
- Valgprosessen for komitémedlemmene.
- Kriterier for valgbarhet og funksjonstid.
- Retningslinjer for honorar.

Generalforsamlingen bør fastsette disse retningsinjene for å sikre en strukturert og tydelig prosess.

Sammensetning

Valgkomiteens sammensetning bør fremme uavhengighet og ivareta aksjonærenes interesser. Sammensetningen bør reflektere mangfoldet blant aksjeeierne, og flertallet av komitémedlemmene bør være uavhengige av styret og ledelsen. For å sikre dette bør verken styremedlemmer eller daglig leder være medlemmer av komiteen.

For å unngå at komiteen kun foreslår gjenvalg av eksisterende styremedlemmer, kan vedtektene fastsette en maksgrense for funksjonstiden til komitémedlemmene.

Oppgaver

Valgkomitéens hovedoppgaver er å:

- Identifisere og evaluere potensielle kandidater til styret.
- Konsultere medlemmer, styret og daglig leder for å forstå selskapets behov.
- Vurdere styrets kompetansebehov i lys av strategi og utfordringer.
- Fremme forslag til kandidater med begrunnelse for deres kompetanse og erfaring.
- Sikre transparens gjennom rapportering om arbeidet.

Arbeidsform og prosess

Valgkomitéen bør legge opp til en strukturert arbeidsform som inkluderer:

- **Dialog med aksjonærene:** For å sikre demokrati og medvirkning bør valgkomitéen invitere aksjeeierne til å nominere kandidater. Informasjon om hvordan dette kan gjøres, bør være lett tilgjengelig, for eksempel via selskapets nettsider.
- **Individuelle samtaler:** Valgkomitéen bør gjennomføre samtaler med sittende styremedlemmer, daglig leder og andre relevante parter for å forstå styrets behov.
- **Bruk av styreevalueringer:** Styrets årlige evaluering kan gi verdifull innsikt i kompetansegap og behov for endringer.
- **Tilgang til ressurser:** Komiteen bør kunne hente råd fra eksterne kilder eller trekke på ressurser i selskapet for å sikre nødvendig kompetanse.

Ansattes styremedlemmer

Valgkomiteen kan bistå med råd ved ansattes valg av styremedlemmer, men bør unngå direkte involvering for å sikre de ansattes autonomi. Rådene kan for eksempel omfatte generell informasjon om styrets arbeidsprosesser.

Begrunnelse og rapportering

Valgkomitéen bør gi en skriftlig begrunnelse for sine forslag. Begrunnelsen bør inneholde:

- Kandidatenes kompetanse, erfaring og relevans for selskapets behov.
- Hvordan forslagene ivaretar selskapets krav til mangfold og uavhengighet.
- Informasjon om kandidatenes bakgrunn, inkludert utdanning, erfaring og eventuelle verv.

Rapporten bør være tilgjengelig for aksjonærene i god tid før valget og inkludere en redegjørelse for komiteens arbeid.

"En velfungerende valgkomité er avgjørende for å opprettholde demokratisk styring og sikre at styret har nødvendig kompetanse og legitimitet"

Langsiktig planlegging

For å opprettholde kontinuitet i styrets arbeid bør valgkomiteen legge til rette for langsiktig og strukturert planlegging. Dette kan innebære:

- Å etablere en oversikt over potensielle kandidater, for eksempel ved bruk av verktøy som Orgbrain Styrematch.
- Å identifisere interne kandidater som kan utvikles til fremtidige styreverv.
- Å foreslå tiltak for å oppnå bedre balanse i mangfold eller kompetanseprofil dersom dette mangler.

En velfungerende valgkomité er avgjørende for å opprettholde demokratisk styring og sikre at styret har nødvendig kompetanse og legitimitet. Ved å balansere aksjeeierens interesser, styrke transparens og legge til rette for bred deltakelse, kan komiteen bidra til selskapets langsiktige suksess.

Hvor lenge bør styremedlemmer sitte?

Når et selskap skal vurdere hvor lenge en person bør sitte i styret, vil faktorer som relevant kompetanse, motivasjon, kontinuitet og behov for fornyelse være gyldige vurderingskriterier. Dersom et enkelt styremedlem stadig må melde forfall grunnet andre viktige aktiviteter, kan det være tegn på at det er behov for et skifte.

Når det er sagt, har aksjeloven en bestemmelse som regulerer styremedlemmers tjenestetid. I aksjeloven § 6-6 fremgår det at styremedlemmer kan tjenestegjøre i to år. I vedtektene kan det fastsettes kortere eller lengre tjenestetid, herunder at styremedlemmene tjenestegjør på ubestemt tid.

Selv om loven åpner for en ubegrenset tjenestetid, anbefales det at valgperioden ikke overstiger to år. Dette begrunnes med at både selskapets behov, styremedlemmenes uavhengighet og deres evne til å utføre sine oppgaver på en tilfredsstillende måte kan endre seg i løpet av en toårsperiode. Generalforsamlingen bør derfor vurdere hvert enkelt aksjonærvalgt styremedlem minst annethvert år.

Ved gjenvalg bør hensynet til kontinuitet balanseres mot behovet for fornyelse og uavhengighet. Ved lang sammenhengende tjenestetid bør det vurderes om det aktuelle styremedlemmet fortsatt kan regnes som uavhengig av selskapets administrative ledelse. Rekruttering til styret bør tilrettelegges slik at ikke alle styremedlemmer byttes ut samtidig, for å sikre kontinuitet i styrearbeidet.

"Selv om loven åpner for en ubegrenset tjenestetid, anbefales det at valgperioden ikke overstiger to år."

Hvordan sikre en god start for nye styremedlemmer?

Å integrere nye styremedlemmer på en effektiv måte er avgjørende for at de raskt kan bidra til styrets arbeid og selskapets utvikling. En effektiv onboardingprosess er nøkkelen til at nye styremedlemmer raskt kan bidra med verdi. Gjennom tydelig definering av roller, innsikt i selskapets strategi og kultur, og tilgang til viktige dokumenter som årsrapporter og vedtekter, legges grunnlaget for en god start. Kombinert med mentorordninger eller introduksjonsmøter med nøkkelpersoner, kan onboarding-prosessen bidra til både trygghet og engasjement, slik at nye medlemmer umiddelbart kan styrke styrets arbeid.

Nødvendig informasjon og introduksjon

Nye styremedlemmer bør umiddelbart få tilgang til sentrale dokumenter som vedtekter, generalforsamlingsprotokoller, tidligere styreprotokoller, økonomiske rapporter og strategiplaner. Dette gir dem et solid grunnlag for å forstå selskapets situasjon og utfordringer. I tillegg bør de få en innføring i selskapets formål, visjon, og aksjonærstruktur.

Daglig leder og styrets leder spiller en nøkkelrolle i onboardingprosessen. Daglig leder bør presentere organisasjonen, nøkkelpersoner, produkter og tjenester, samt gi en oversikt over pågående prosjekter og utfordringer. Styrelederen bør avklare forventninger til det nye medlemmet, inkludert hvilken rolle vedkommende skal spille i styrets arbeid.

Bygg relasjoner og forståelse

Nye styremedlemmer bør bli kjent med administrasjonen, styret og sentrale aksjonærer. En uformell introduksjon eller en mentorordning kan være nyttig for å skape en trygg atmosfære der nye medlemmer kan stille spørsmål og dele sine perspektiver.

Avklar forventninger

Tydelige forventninger er avgjørende for et vellykket samarbeid. Nye styremedlemmer bør få klarhet i hva som forventes av dem når det gjelder tid, innsats og deltakelse. Samtidig må de informeres om hvilke ressurser som er tilgjengelige for dem, for eksempel tilgang til juridisk veiledning, opplæring i bruk av styreportal eller støtte fra administrasjonen.

Egeninnsats fra styremedlemmet

Selv om selskapet har ansvar for å legge til rette for en god onboarding, må det nye styremedlemmet også ta ansvar for å sette seg inn i selskapets virksomhet og bransje. Dette inkluderer å identifisere eventuelle kompetansegap og søke råd ved behov. Styremedlemmer må også vurdere habilitetsspørsmål og sørge for å være oppdatert på relevante lover og regler.

Tilby kurs i styrearbeid

Det er god praksis å tilby nye styremedlemmer, spesielt ansattevalgte representanter, kurs i styrearbeid. Slike kurs gir nødvendig innsikt i både juridiske rammer og praktiske oppgaver, og bidrar til at styret fungerer mer effektivt som et samlet team. Kompetansebygging gjennom kurs er også en investering i selskapets fremtid, da det styrker styrets evne til å ta gode beslutninger og ivareta aksjonærenes interesser.

Skap en kultur for inkludering

Onboarding handler ikke bare om informasjon, men også om å sikre at nye styremedlemmer føler seg inkludert og verdsatt. Styrelederen bør sørge for at alle får mulighet til å delta aktivt i diskusjoner og beslutninger, og at ulike perspektiver blir hørt.

Styremedlemmenes personlige ansvar

Å være styremedlem i et aksjeselskap er et personlig verv der alle medlemmene har like rettigheter, plikter og ansvar. Styreleder har i tillegg enkelte lovpålagte arbeidsoppgaver.

Styremedlemmer har kollektivt ansvar og er solidarisk ansvarlige for styrets beslutninger, handlinger og unnlatelser. Styret har likevel mulighet til å delegere arbeidsoppgaver, både internt i styret og til andre roller, som daglig leder eller forretningsfører. Uansett fordeling beholder styret sitt overordnede ansvar.

Siden styreverv er et personlig verv, kan styremedlemmene risikere ubegrenset personlig ansvar overfor kreditorer, ansatte og andre berørte parter. Dette innebærer at et styremedlem kan hefte med hele sin personlige formue – inkludert sparepenger, bolig og andre eiendeler – dersom en tvist fører til en erstatningssak og påfølgende dom.

Av denne grunn anbefales det på det sterkeste at alle som påtar seg et styreverv, forsikrer seg om at selskapet har tegnet en styreansvarsforsikring. En slik forsikring gir en ekstra beskyttelse mot potensielle økonomiske konsekvenser av erstatningsansvar.

Styrets forvaltnings- og tilsynsansvar

Styret i et aksjeselskap har et todelt ansvar: å sette strategisk retning og sikre effektiv forvaltning, samtidig som det fører tilsyn for å sikre at virksomheten drives i tråd med lover, regler og vedtekter.

Dette krever en balanse mellom å være fremoverskuende og å holde kontroll, gjennom løpende oppfølging av økonomiske mål, risiko og bærekraftige tiltak. Et styre som mestrer denne balansen, styrker ikke bare selskapets robusthet, men legger også grunnlaget for langsiktig verdiskaping.

Styret må også påse at virksomheten drives i tråd med lover, forskrifter og selskapets vedtekter. Dette ansvaret krever en kombinasjon av strategisk oversikt og detaljert oppfølging, særlig i felt som økonomisk kontroll, risikostyring og bærekraft. Styret skal føre tilsyn med virksomheten og dens ledelse for å sikre at virksomheten, formuesforvaltningen og regnskapene er underlagt betryggende kontroll.

I tillegg til økonomisk styring og juridisk etterlevelse bør styret integrere bærekraft som en kjerne i virksomhetens strategi. Dette innebærer å ikke bare identifisere og håndtere miljømessige, sosiale og styringsrelaterte risikoer (ESG), men også å sette tydelige mål for bærekraft og følge opp fremdriften regelmessig. Ved å utvikle løsninger som gagner både eiere og samfunnet, kan styret ikke bare styrke selskapets omdømme, men også åpne for nye forretningsmuligheter og langsiktig verdiskaping.

En sentral del av styrets ansvar er å sikre at selskapet har en forsvarlig egenkapital som reflekterer virksomhetens mål, strategi og risikoprofil. Jo strammere økonomi, desto tettere må styrets oppfølging være.

Styret har en sentral oppgave i å sikre at strategisk viktige saker prioriteres og behandles grundig. Effektivt strategiarbeid krever at styret løfter blikket fra de daglige detaljene og fokuserer på langsiktige mål, verdiskaping og selskapets posisjon i markedet. Ved å planlegge agendaen nøye, sikre at ressursene rettes mot strategiske prioriteringer, og evaluere resultatene jevnlig, kan styret legge grunnlaget for bærekraftig vekst og styrke selskapets konkurransekraft. En godt strukturert agenda bidrar til velinformerte beslutninger som styrker selskapets langsiktige interesser.

Forvaltning innebærer også ansvar for å tilrettelegge for en kompetent administrasjon og sikre at virksomheten drives i tråd med gjeldende lover og regler.

På tilsynssiden skal styret føre kontroll med at administrasjonen utfører sine oppgaver i tråd med selskapets mål, vedtekter og vedtak fattet av generalforsamlingen. Dette innebærer blant annet regelmessig oppfølging av virksomhetens økonomi og risikostyring, samt å gripe inn med nødvendige instrukser dersom selskapet ikke ledes på en forsvarlig måte. Styret har også ansvar for å ivareta ikke-finansielle forhold som bærekraft, etterlevelse av personvernregelverk og anti-diskrimineringsarbeid, som alle er stadig mer relevante for moderne selskaper.

Som en del av tilsynsansvaret må styret sørge for at virksomheten har effektive planer og systemer på plass for å håndtere uforutsette situasjoner og kriser på en strukturert måte.

Styrets rolle i krisehåndtering

Alle selskaper må på et eller annet tidspunkt sannsynligvis håndtere utfordringer eller kriser. Når stormen treffer, er det avgjørende at styret og ledelsen ikke bare er forberedt, men også samkjørte i sin respons. Effektiv krisehåndtering krever ikke bare raske tiltak, men også strategisk tilpasningsevne, tett samarbeid og klare beslutningsprosesser som gjør det mulig å håndtere utfordringer og utnytte muligheter som oppstår i krevende situasjoner. Dette forsterker styrets sentrale rolle i slike situasjoner.

Rutiner for risikostyring og internkontroll

Styret må sørge for at virksomheten har robuste rutiner og systemer for risikostyring og internkontroll, som ikke bare identifiserer risikoer som likviditetsutfordringer og teknologiske problemer, men også forbereder selskapet på uforutsette hendelser. Regelmessige risikoanalyser, kombinert med klare tiltak og oppfølgingsplaner, gjør det mulig for styret å handle proaktivt og sikre virksomhetens stabilitet, selv i møte med uventede utfordringer. Regelmessige gjennomganger av selskapets risikobilde og oppfølging av sårbare områder, som eksempelvis økonomisk stabilitet, bør være en integrert del av styrets arbeid.

Krisehåndteringsplaner

Styret har en nøkkelrolle i å forberede virksomheten på kriser og sikre en effektiv respons når utfordringer oppstår. Dette krever en robust kriseplan med tydelig ansvarsfordeling, klare fullmakter og fleksible beslutningsprosedyrer som er enkle å iverksette. Ved regelmessig å teste og oppdatere kriseplanene kan styret styrke beredskapen, sikre rask handling og minimere skadevirkningene av uforutsette hendelser – alt mens det opprettholder tilliten blant interessenter. Retningslinjene må være fleksible, slik at de kan tilpasses ulike krisescenarier og gi virksomheten nødvendig handlingsrom.

Regelmessige simuleringer og evalueringer av kriseplanene bidrar til at selskapet er bedre forberedt til å handle raskt og effektivt.

Styrets rolle som rådgiver og støttespiller

I krisesituasjoner trenger ledelsen mer enn støtte – de trenger en solid samarbeidspartner. Styret må innta en aktiv rolle som strategisk sparringspartner ved å tilby råd og bidra til å utforme og igangsette målrettede tiltak som styrker selskapets evne til å håndtere utfordringer. Gjennom sin erfaring og ekspertise kan styret identifisere løsninger, gi strategiske råd og legge til rette for raske og veloverveide beslutninger. Styrets rolle som samarbeidspartner styrker ikke bare ledelsen, men bidrar også til en helhetlig og effektiv krisehåndtering. For å lykkes er det avgjørende å opprettholde tilliten mellom styret og ledelsen gjennom hyppig dialog og tett samarbeid.

Kommunikasjon og åpenhet

Kommunikasjon i krisesituasjoner handler om å skape ro og tillit gjennom tydelighet, presisjon og handlekraft. Styret bør sikre at det finnes en detaljert kommunikasjonsplan som dekker både interne og eksterne interessenter, med klare ansvarsområder og retningslinjer for informasjonsflyt. Rask, målrettet og troverdig kommunikasjon – til ansatte, aksjonærer og media – kan redusere usikkerhet, forhindre misforståelser og styrke selskapets omdømme, selv under krevende forhold. Under kriser kan dårlig håndtert kommunikasjon føre til rykter eller panikk, og virksomhetens evne til å formidle presis og troverdig informasjon blir avgjørende for å bevare tillit og ro blant interessentene.

For å opprettholde tillit i krevende tider bør styret:

- Sikre at det finnes en tydelig kommunikasjonsplan.
- Fremheve åpenhet og ærlighet overfor ansatte, aksjeeiere og andre interessenter.
- Støtte ledelsen i håndtering av intern og ekstern kommunikasjon, inkludert mediehåndtering.

Evaluering av årsakene til krisen

Å håndtere de akutte utfordringene og symptomene som oppstår i en krise, og samtidig sikre at virksomheten navigerer trygt gjennom uroen, utgjør bare toppen av isfjellet. Under overflaten ligger de dypere, underliggende årsakene til krisen, og forståelsen av disse er avgjørende.

Styret bør sørge for at det gjennomføres en grundig evaluering for å identifisere rotårsakene, for å forhindre at uheldige situasjoner skjer på nytt. Denne innsikten bør brukes til å styrke interne prosesser og utvikle mer robuste strategier.

Se muligheter i utfordringene

Krisehåndtering handler ikke bare om å håndtere problemer, men også om å finne muligheter. Styret kan bruke krisen som en anledning til å:

- Identifisere nye muligheter.
- Forbedre interne prosesser.
- Utforske innovative løsninger som kan styrke selskapets fremtidige posisjon.

Ved å kombinere proaktiv risikostyring, klare kriseplaner og evnen til å se muligheter, kan styret sikre at selskapet ikke bare navigerer gjennom krisen, men kommer styrket ut av den. Dette understreker hvor viktig det er at styret tar en aktiv og strategisk rolle i risikostyring og kriseberedskap.

Styrets og daglig leders myndighet

Styret har det overordnede ansvaret for virksomheten og er derfor myndighetsoverordnet daglig leder. Selv om daglig leder har ansvar for den daglige driften, kan styret i spesielle tilfeller utøve sin myndighet mer direkte. Dette innebærer at styret kan:

- Instruere daglig leder i enkeltsaker.
- Selv overta saker som normalt faller inn under daglig drift.
- Omgjøre beslutninger fattet av daglig leder, dersom dette anses nødvendig.

Daglig leder kan likevel avgjøre saker i enkelttilfeller når styret har gitt fullmakt til dette, jf. aksjeloven § 6-14 (3). Daglig leder kan også ta beslutninger uten styrets samtykke når det er nødvendig for å unngå vesentlig ulempe for selskapet. Hvorvidt dette vilkåret er oppfylt, må daglig leder basere på en konkret vurdering av mulige konsekvenser ved å avvente styrets beslutning.

Selv om styret har myndighet til å gripe inn i enkeltsaker og daglig drift ved behov, bør detnormalt unngå å blande seg inn i den daglige driften. Gjentatt "omgåelse" av daglig leder, for eksempel ved å kontakte ansatte direkte uten klarering, kan svekke daglig leders autoritet og skape unødvendige konflikter.

Daglig leders ansvar for regnskap

Daglig leder har ansvar for å sikre at selskapets regnskap oppfyller kravene i gjeldende lover og forskrifter, jf. aksjeloven § 6-14 (4). Dette innebærer blant annet å:

- Utarbeide et utkast til årsregnskap og eventuelt årsberetning.
- Sikre at regnskapet legges frem for styret i tide, slik at det kan behandles og godkjennes av generalforsamlingen innenfor de lovbestemte fristene.
- Påse at finansiell rapportering oppfyller kravene til transparens og nøyaktighet, slik at styret har et solid grunnlag for sine beslutninger.

Effektiv rapportering og oppfølging

Daglig leder er forpliktet til å rapportere til styret minst hver fjerde måned, jf. aksjeloven § 6-15. Styremedlemmer kan i tillegg pålegge daglig leder å redegjøre nærmere for bestemte saker. Redegjørelser kan gis i styremøter eller i annen form som styret finner hensiktsmessig, men det er en forutsetning at alle styremedlemmer får samme informasjon.

For enkelte forhold, som regnskapsinformasjon, kan skriftlige redegjørelser være mest hensiktsmessige. Hvis redegjørelsen gis muntlig, må fraværende styremedlemmer informeres så raskt som mulig.

For å sikre at styret kan ta velinformerte beslutninger, bør den regelmessige rapporteringen dekke:

- Status på likviditet, økonomiske mål, prosjekter og strategier.
- Risikovurderinger og planlagte tiltak.
- Saker som er av vesentlig betydning for selskapets fremtid.
- Vesentlige avvik og hendelser
- Gjennom grundig og presis rapportering får styret et godt beslutningsgrunnlag, samtidig som det styrker samarbeidet og tilliten mellom styret og daglig leder.

Håndtering av utfordringer

Dersom daglig leder ikke leverer tilfredsstillende, har styret plikt til å gripe inn. Dette kan inkludere:

- Tydelig tilbakemelding og støtte for å rette opp situasjonen.
- Gjennomgang av mål og ressursbehov.
- Vurdering av lederskifte, dersom forbedring ikke oppnås.

Bygg en kultur for samarbeid og tillit

Et godt samarbeid mellom styret og daglig leder handler ikke bare om strukturer og rapportering, men også om tillit og respekt. Styret bør tilrettelegge for åpen dialog og konstruktive diskusjoner, samtidig som det sikrer at daglig leder har frihet til å utøve sin rolle.

Når styret og daglig leder har en felles forståelse av selskapets mål, prioriteringer og ansvarsområder, kan de sammen skape en effektiv og bærekraftig drift som bedre ivaretar aksjonærenes interesser.

Årsregnskap

Styret skal behandle både årsregnskapet og årsberetningen i et møte, med mindre styrelederen beslutter at saken kan forelegges skriftlig eller behandles på en annen måte, jf. aksjeloven 6-19.

Både årsregnskapet og årsberetningen skal underskrives av alle styremedlemmer samt daglig leder. Dersom noen har reservasjoner mot innholdet, skal vedkommende underskrive med et påtegnet forbehold og gi en nærmere redegjørelse for dette i årsberetningen, jf. regnskapsloven § 3-5.

Et annet dokument som samtlige styremedlemmer og daglig leder i større virksomheter (jf. åpenhetsloven § 3) er pliktig til å underskrive, er selskapets redegjørelse for aktsomhetsvurderinger i henhold til åpenhetsloven, jf. § 5. Siden denne redegjørelsen skal oppdateres og offentliggjøres innen 30. juni hvert år, kan det være hensiktsmessig å behandle den samtidig med årsregnskapet.

Styrets forhold til revisor

For revisjonspliktige selskaper er det påkrevd at revisor kommuniserer skriftlig med styret om eventuelle forhold som avdekkes under revisjonen, noe som er viktig for styret å kjenne til for å kunne ivareta sitt ansvar og sine oppgaver. Dette inkluderer vesentlige svakheter i selskapets interne kontroll, brudd på bokføringsregler og andre lovkrav, samt eventuelle avdekkede misligheter.

Revisor skal angi hva forholdet gjelder, og hvilke konsekvenser det vil ha for revisjonen hvis forholdet ikke følges opp. Revisor skal påse at de kommuniserte forholdene er behandlet av styret, jf. revisorloven § 9-5.

En tett dialog med revisor, spesielt under behandlingen av årsregnskapet, er en vesentlig del av styrets kontrolloppgave. Styret skal derfor hvert år ha et møte med revisor uten at daglig leder eller andre fra den daglige ledelsen er til stede, jf. aksjeloven § 7-5a.

I møtet mellom styret og revisor har både revisor og styret muligheten til å ta opp temaer som kan være unaturlige, vanskelige eller sensitive å diskutere med ledelsen til stede. Dette kan være regnskapsmessige forhold og andre forhold som revisor mener styret bør informeres om, herunder regnskapsmessige forhold der revisor ser vesentlige svakheter og mangler ved de vurderingene den daglige ledelsen har gjort, samt om det er forhold som krever særlig oppmerksomhet i tiden fremover.

Saksbehandlingsregler for effektivt styrearbeid

Det er viktig at styret etablerer gode rutiner og systemer for å håndtere sine oppgaver. Mange styrer har etter hvert opparbeidet en god forståelse av hvilke digitale verktøy administrasjonen trenger for å jobbe effektivt og sikre behandling av sensitiv informasjon og personopplysninger. Utfordringen er imidlertid at mange styrer glemmer at også de må følge de samme regelverkene.

Til tross for økt fokus på digitalisering og personvern, er det fortsatt styrer som håndterer styredokumenter ved lokal lagring og distribusjon via ukryptert e-post. Dette er problematisk, da selskaper med en viss aktivitet sannsynligvis vil ha styredokumenter som inneholder personopplysninger – for eksempel opplysninger om styremedlemmer, aksjeeiere, potensielle lederkandidater eller samarbeidspartnere.

Styret bør bli enige om strukturer og prosesser som møter dagens og fremtidens krav, inkludert bruk av en styreportal eller lignende verktøy for å sikre sikkerhet og effektivitet i saksbehandlingen.

Digitalisering av styrearbeidet med styreportal

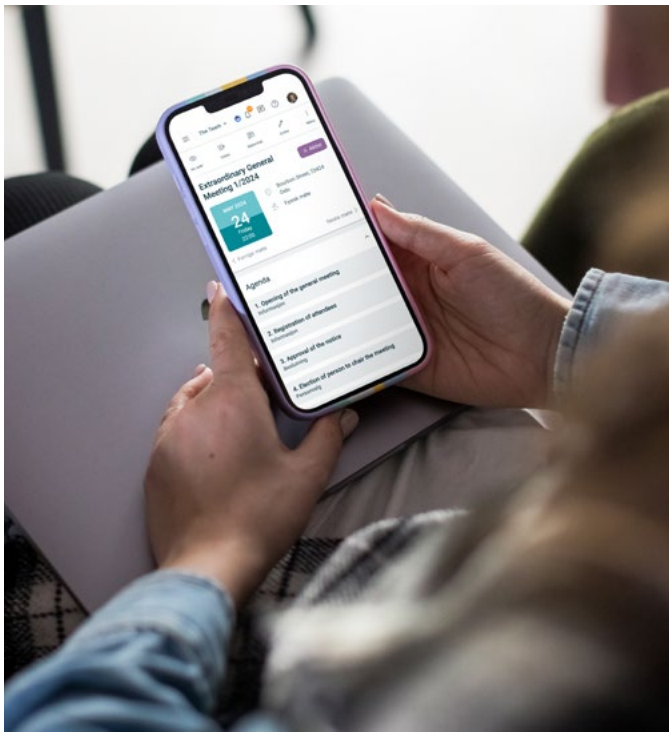
En styreportal er et uvurderlig verktøy for moderne styrearbeid, som ikke bare sikrer trygg håndtering av sensitive dokumenter, men også effektiviserer alt fra møteforberedelser til oppfølging av vedtak. Ved å samle alt på ett sted – med kryptert lagring, juridisk støtte og enkle kommunikasjonsverktøy – gir en styreportal både små og store selskaper muligheten til å drive profesjonelt, sikkert og fremtidsrettet styrearbeid.

Hovedfordeler med en styreportal:

- **Effektivisering:** Automatisering av møteforberedelser, agendaer og protokoller.
- **Sikkerhet:** Kryptert lagring og deling av dokumenter.
- **Veiledning:** Juridisk og praktisk støtte for korrekt saksbehandling.
- **Samarbeid:** Integrert kommunikasjon og videomøter for enklere samhandling.

En styreportal gir styret en trygg og effektiv måte å håndtere sensitive dokumenter, strømline arbeidsprosesser og oppfylle moderne krav til sikkerhet og samsvar. Les mer om fordelene i veilederen "Styreportal – Hva du bør forvente av en profesjonell løsning".

Med dette som bakteppe kan styret ikke bare effektivisere dokumenthåndteringen, men også strømlinjeforme møteinnkallinger, beslutningsprosesser og oppfølging. En godt strukturert arbeidsflyt – før, under og etter møtet – legger grunnlaget for bedre beslutninger og mer profesjonelt styrearbeid.



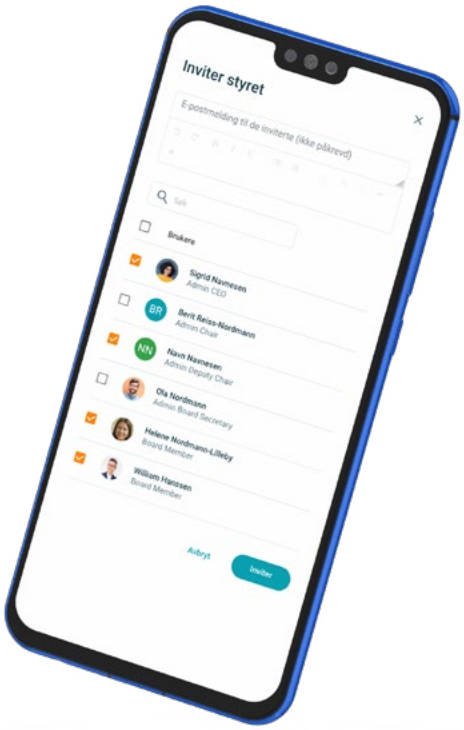
Innkalling til styremøter: Praktiske retningslinjer

Ifølge aksjeloven § 6-20 har styrets leder et særskilt ansvar for at aktuelle saker som hører inn under styret blir behandlet. Imidlertid har både styremedlemmer og daglig leder ansvar for at det kalles inn til styremøte når det føles påkrevd. Større selskaper velger ofte å utarbeide en instruks som beskriver hvordan selskapet skal gå frem ved innkalling til styremøte.

Det varierer mye mellom selskaper hvor ofte styremøter avholdes. Generelt anbefales det at styremøtene avholdes så ofte at styret får tilstrekkelig kontinuitet i arbeidet og tilstrekkelig mulighet til å ivareta sine oppgaver.

Innhold og forberedelse av saker
En sak skal forberedes og fremlegges slik at styret har et tilfredsstillende behandlingsgrunnlag, jf. aksjeloven § 6-21. Videre skal styremøter og annen styrebehandling varsles på hensiktsmessig måte, jf. aksjeloven § 6-22. Det vil blant annet si at en sak skal forberedes og fremlegges slik at styret har et tilfredsstillende behandlingsgrunnlag. Det vil si at innkallingen skal inneholde et underlagsmateriale som gjør det mulig for deltakerne å sette seg inn i sakene som er til behandling, på en forsvarlig måte. Videre bør en innkalling inneholde en agenda som tydelig viser hvilke saker som skal behandles. Sakene bør ha en tydelig angivelse av kategori, for eksempel om det er en beslutningssak, orienteringssak eller diskusjonssak.

Innkallingen bør tydelig spesifisere tid, sted, behandlingsmåte (fysisk møte, styreportal, videokonferanse mv.), samt hvilke saksdokumenter som forventes gjennomgått i forkant, for å sikre at alle deltakerne er godt forberedt. I tillegg kan det med fordel opplyses om hvor lang tid møtet forventes å ta. Noen synes også det er fornuftig å lage en tidsplan for de enkelte agendapunktene. Dette kan være ekstra nyttig i tilfeller der styret erfaringsmessig bruker uforholdsmessig mye tid på bakoverskuende agendapunkter (rapportering mv.), og dermed lett får for lite tid til viktige fremadskuende agendapunkter (strategiarbeid mv.). Rekkefølgen på agendapunktene kan også være viktig for å bidra til tidsstyringen. Uansett er det viktig at det blir satt av tilstrekkelig tid



slik at styret får mulighet til å ha en god og fruktbar diskusjon.

Mottakere
Innkalling til styremøte skal sendes til samtlige styremedlemmer, og eventuelt andre som skal delta. Har noen styremedlemmer meldt forfall, og det finnes varamedlem, skal varamedlemmet innkalles, jf. aksjeloven § 6-24 (3). Daglig leder skal også kalles inn da han/hun har rett og plikt til å delta i styrets behandling, jf. aksjeloven 6-19 (4).

Når et varamedlem møter for et fraværende eller inhabilt styremedlem, fungerer varamedlemmet som et fullverdig styremedlem, og skal ha det samme behandlingsgrunnlaget som de øvrige styremedlemmene. Dette kan også bety at sakspapirer fra

tidligere styrebehandlinger, av samme eller nærliggende sak, må sendes ut til møtende varamedlem. Det er ulik praksis på om varamedlemmer alltid skal få tilsendt kopi av innkallingen, eller kun i forbindelse med møter der de er forventet å delta. I noen styrer argumenterer man for at det er en fordel at varamedlemmer får muligheten til å sette seg inn i materialet forløpende, slik at de er godt forberedt den dagen de må stille i møte, kanskje på kort varsel. I andre styrer legges det vekt på at det er unødvendig å sende materiale til personer som sannsynligvis ikke skal delta på saksbehandlingen, og derfor lett kan få et skjevt bilde av enkeltsaker. På generelt grunnlag kan det dessuten være en fordel å begrense utsendingen av sensitivt materiale.

Innkallingsfrist
Aksjeloven har ingen konkret frist for når et styremøte skal varsles, men § 6-22 sier at styrebehandling skal varsles med nødvendig frist. Normalt sendes innkalling til styremøte i tråd med det som er nedfelt i en årsplan, eller når daglig leder og styrets leder er enige om at konkrete saker skal styrebehandles.

Innkallingen med underlag bør sendes i god tid, gjerne en uke før styrebehandlingen, slik at det enkelte styremedlem får tilstrekkelig tid til å forberede seg til sakene som er til behandling. Dersom det dukker opp viktige saker som krever rask behandling, er det ingen konkret minimumsfrist utover det noe vage uttrykket «nødvendig frist».

Utsendelse
Mange selskaper sender fortsatt innkalling til et styremøte per brevpost eller via ukryptert e-post. Begge løsninger bør unngås for innkallinger som inneholder større mengder bilag, personopplysninger eller sensitiv informasjon. For e-post spesielt vil en rekke vedlegg i e-posten fort bli uoversiktlig. I tillegg er det lett for at e-post kommer på avveie, særlig i tilfeller der e-posten sendes til mange mottakere med stor variasjon av e-posttjenere og -klienter, med tilhørende varierende sikkerhetsregimer.

Det er viktig å være klar over at styret, i likhet med administrasjonen, har en plikt til å behandle personopplysninger slik at opplysningens integritet og fortrolighet beskyttes. Dette innebærer at personopplysninger skal lagres slik at de slettes eller anonymiseres når de ikke lenger er nødvendige for formålet de ble innhentet for, i henhold til lovverket som gjelder for personvern. Dette vil være svært utfordrende å overholde dersom styret legger opp til e-postbasert styrekommunikasjon.

For å kunne håndtere større mengde dokumentasjon på en sikker måte, kan det være hensiktsmessig å anskaffe en digital styreportal, som gir sikker lagring og oversiktlig tilgang til styredokumentene, uansett hvor en befinner seg. Det å få elektronisk beskjed på e-post om at styredokumenter er lagt ut i styreportalen, gjør det enkelt å forberede seg. En styreportal vil også gjøre det enklere for både nye og nåværende styremedlemmer å sette seg inn i historiske forhold og kommunisere mellom møtene.

Behandling av styresaker

Styrets leder skal sørge for at styret får til behandling de saker som hører under styret. Dette omfatter blant annet saker som etter selskapets forhold er av uvanlig art eller stor betydning. I tillegg kommer saker som loven spesielt krever behandlet i styret.

Behandlingsmåte
Aksjeloven § 6-19 sier at styret skal behandle saker i fysisk eller elektronisk møte, med mindre styrets leder finner at saken kan forelegges skriftlig eller behandles på annen måte. Behandlingsmåten skal være betryggende. Styrets leder skal sørge for at styremedlemmene, så langt det er mulig, kan delta i en samlet behandling av de saker som må behandles.

Hvilken konkret behandlingsmåte som skal benyttes, må vurderes konkret i hvert tilfelle av styrets leder. I vurderingen må det blant annet tas hensyn til eventuelle behov styremedlemmene vil ha for å diskutere seg imellom, både om beslutningsgrunnlaget og vedtakets innhold.

For å sikre lovens krav om en samlet behandling, bør det legges opp slik at hvert enkelt styremedlem gis anledning til å fremføre sin sak direkte overfor de andre styremedlemmene, slik at vedkommende kjenner til de andre medlemmene sine vurderinger før avgjørelsen treffes

Styrets flertall kan vedta instruks om behandlingsmåte
Selv om lovens utgangspunkt er at styrets leder velger møteform, kan mer enn halvparten av styrets

medlemmer likevel kreve at møtet blir gjennomført som et fysisk eller elektronisk møte. I tillegg kan også styrets flertall innskrenke styreleders myndighet til å bestemme møteform, gjennom å vedta nærmere retningslinjer for styrebehandlingen. Dette kan blant annet være at bestemte saker eller sakstyper skal behandles i fysisk møte.

Selv om styrets flertall kan vedta retningslinjer for styrebehandlingen, må fortsatt lovens krav om betryggende behandlingsmåte være oppfylt.

Møteleder
Styrebehandlingen ledes av styrets leder, jf. aksjeloven § 6-19 (3). Deltar verken styreleder eller varaleder, velger styret en leder for styrebehandlingen. Det vil si at det er styreleder som normalt har rollen som møteleder ved avholdelse av styremøter. Rollen som møteleder er viktig, ikke minst fordi møteleder har den avgjørende stemmen ved stemmelikhet, jf. aksjeloven § 6-25.

Møteleder skal sørge for at hver enkelt sak som er til behandling blir tilstrekkelig belyst slik at styret har et tilfredsstillende beslutningsgrunnlag. Orden og struktur i styremøtet er viktig, og det kan derfor være hensiktsmessig å behandle styresaker i tre faser, henholdsvis presentasjon, diskusjon og beslutning.

Ved behandling av styresaker, har møteleder et spesielt ansvar for å bygge en tillitsfull atmosfære der møteleder aktivt søker å få frem forskjellige synspunkter. Dette er viktig, da det er med på å sikre at alle i styret får mulighet til å bidra med sin erfaring og kompetanse.

Daglig leder
Daglig leder har rett og plikt til å delta i styrets behandling av saker, og til å uttale seg, hvis ikke noe annet er bestemt av styret i den enkelte sak. Dette vil for eksempel kunne skje i saker der styret skal behandle godtgjørelse til daglig leder, eller i andre saker der daglig leder anses inhabil.

Inhabilitet
Styremedlemmer har normalt plikt til å delta i behandling av alle saker som faller inn under styret. Imidlertid angir aksjeloven § 6-27 unntak når et styremedlem er å anse som inhabil i saken. Formålet med inhabilitetsreglene er å sikre at styret ikke tar utenforliggende hensyn ved styrebehandlingen og etterfølgende vedtak.

Et styremedlem (eller daglig leder) skal derfor ikke delta i forberedelsen, behandlingen, eller avgjørelsen av spørsmål, som har slik særlig betydning for ham eller henne selv, eller for hans eller hennes nærstående, at vedkommende må anses for å ha en fremtredende personlig eller økonomisk særinteresse i saken.

Når kan styret fatte vedtak
Loven har en egen bestemmelse, aksjeloven § 6-24, som regulerer når et styre kan fatte vedtak. Styret kan fatte vedtak når mer enn halvdelen av styremedlemmene er til stede, eller deltar i styrebehandlingen, hvis ikke vedtektene stiller strengere krav. Styret kan likevel ikke fatte vedtak uten at alle medlemmene av styret så vidt mulig er gitt anledning til å delta i behandlingen av saken. Har et styremedlem forfall, og det finnes varamedlem for ham eller henne, skal varamedlemmet innkalles.

Vedtak og flertallskrav
Regler for avstemning ved vedtak følger av aksjeloven § 6-25. For at styret skal fatte et vedtak, kreves det at flertallet av de styremedlemmene som deltar i behandlingen av saken stemmer for. Ved stemmelikhet gjelder det som møtelederen har stemt for. De som stemmer for et forslag som innebærer en endring, må imidlertid alltid utgjøre mer enn en tredjedel av alle styremedlemmene.

Ved valg eller ansettelser anses den som får flest stemmer som valgt eller ansatt, jf. aksjeloven § 6-26. Styret kan på forhånd bestemme at det skal gjennomføres en ny avstemning dersom ingen får flertall av de avgitte stemmene. Ved stemmelikhet ved valg av styreleder eller møteleder avgjøres valget ved loddtrekning. I andre tilfeller av stemmelikhet gjelder det som møtelederen har stemt for.

Evaluering av styremøtet

En rask evaluering mot slutten av et styremøte – enten med eller uten administrasjonen til stede, eller rett etter møtet – kan gi en verdifull innsikt som bidrar til å forbedre kvaliteten på fremtidige møter. På få minutter kan deltakerne gi tilbakemeldinger om forberedelser, gjennomføring og om de riktige sakene ble satt på agendaen. Dette gjør det enklere å identifisere forbedringsområder og fremme kontinuerlig forbedring gjennom konkrete tilbakemeldinger.

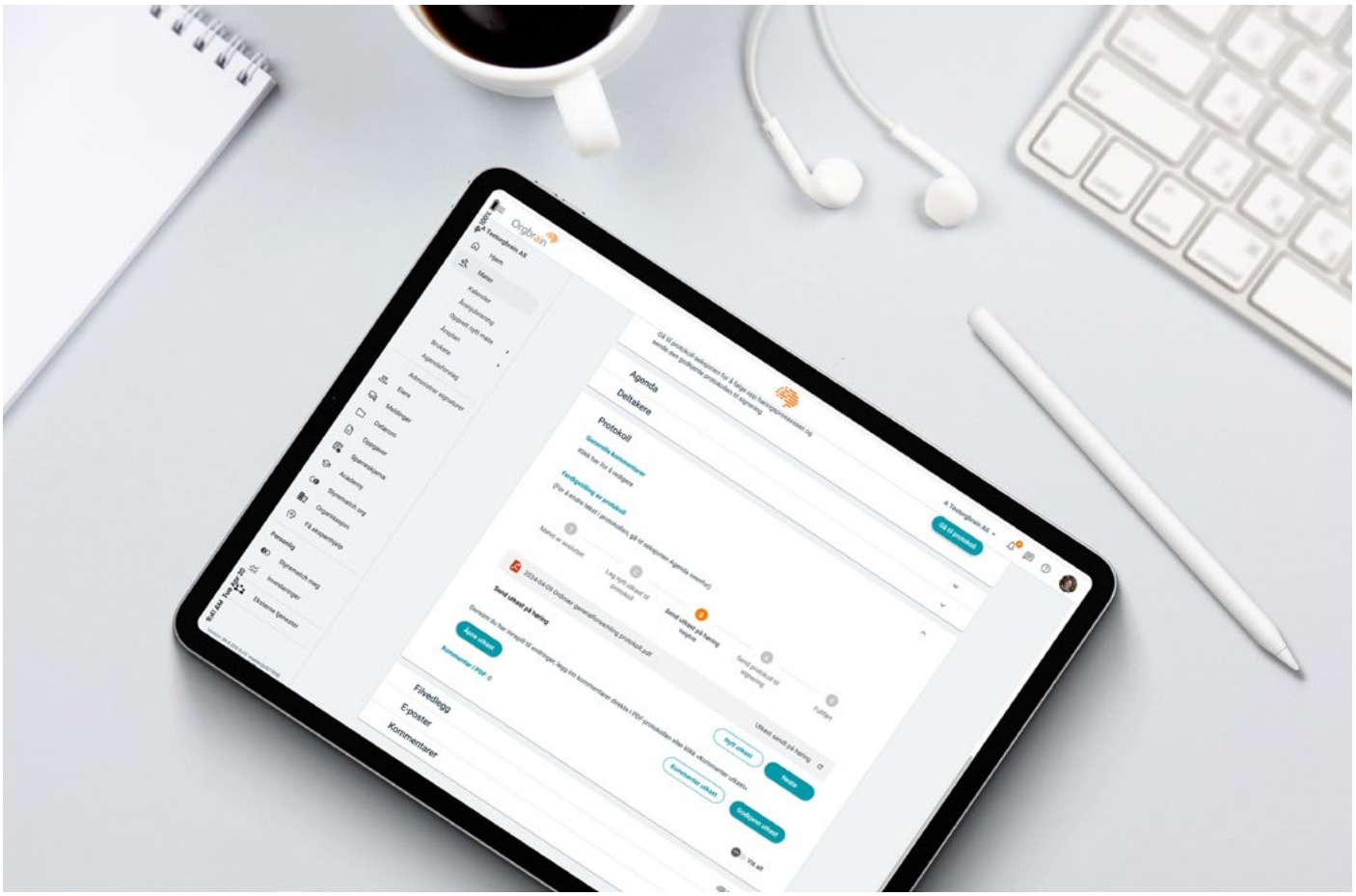
For de som bruker en moderne styreportal, er møteevaluering ofte en innebygd funksjon, også med mulighet for å kunne svare anonymt. For dem som ikke benytter slik programvare, kan en enkel metode være at styreleder stiller noen spørsmål, og styremedlemmene svarer ved å holde opp en hånd og vise antall fingre på en skala fra 1 til 5, der 1 finger betyr "helt uenig" og 5 fingre betyr "helt enig." Eksempler på spørsmål kan være:

- Ble de riktige sakene satt på sakslisten?
- Var forberedelsene til møtet tilfredsstillende?
- Ble møtet godt gjennomført?
- Var tidsbruken på møtet hensiktsmessig?

Disse svarene fungerer som en temperaturmåler for hvordan møtet har fungert og gir et godt utgangspunkt for å identifisere forbedringsmuligheter.

Styreprotokoll: Notoritet og dokumentasjon

Bakgrunnen for at styret har plikt til å føre protokoll, er at en styreprotokoll skaper notoritet i forhold til styrets vedtak. Det vil si at formålet med å føre protokoll er at man i etterkant skal kunne dokumentere når vedtakene er foretatt, hva vedtaket gikk ut på, og hvem som foretok det. Dette har stor betydning dersom det på et senere tidspunkt blir reist spørsmål om vedtaket, for eksempel i en tvistesak.



Innhold
Bestemmelser om føring av protokoll er nedfelt i aksjeloven § 6-29. Det skal føres protokoll over styrebehandlingen, og protokollen skal minst angi tid og sted, deltakerne, behandlingsmåten og styrets vedtak.

Er styrets beslutning ikke enstemmig, skal det angis hvem som har stemt for og imot. Det enkelte styremedlem eller daglig leder, som ikke er enig i styrets beslutning, kan kreve sin oppfatning innført i protokollen.

Selv om det er en rekke forhold som skal med i en protokoll for å oppfylle lovens minimumskrav, er det fullt mulig for styrets flertall å bestemme at protokollen skal gjøres enda mer utfyllende.

Signering
Protokollen skal signeres av alle medlemmene som har deltatt i styrebehandlingen. Har styret minst fem medlemmer, og er vedtak gjort i møte, kan styret velge to til å signere.

Signering kan skje i styremøtet, forutsatt at protokollen gjøres ferdig mens styret ennå er samlet. Protokollen kan imidlertid gjøres ferdig etter styremøtet, og signeres senere.

Når det gjelder selve signeringen, så er elektronisk signatur sidestilt med signering på papir. Det vil si at signering av protokoll kan skje ved bruk av BankID, Orgbrain eSign, eller andre elektroniske løsninger som anses betryggende. For eksempel vil styrer som benytter en styreportal, kunne signere protokollen ved bruk av sine smarttelefoner kort tid etter at møtet er avholdt. Digital signering reduserer dermed en god del av de praktiske utfordringene man tidligere hadde, da det måtte innhentes underskrifter på papir.

Frist
Aksjeloven setter ingen spesifikk frist for når en styreprotokoll skal være ferdigstilt, men da man gjerne glemmer detaljer etter hvert som tiden går, bør protokollen likevel utarbeides så snart som mulig etter møtet. Rask ferdigstillelse og signering anbefales også for å oppfylle lovens intensjon om notoritet, altså at styrets vedtak dokumenteres på en måte som gjør dem klare, etterprøvbare og pålitelige.

Dersom en kritisk hendelse inntreffer før protokollen er signert, kan det oppstå uenighet om formuleringen av et konkret vedtak. For å unngå slike situasjoner bør protokollen signeres før neste styremøte, med mindre dette er like rundt hjørnet. Dette er enkelt å gjennomføre dersom selskapet bruker en styreportal eller har tilgang til digitale signeringsløsninger.

Ansvar for føring
Selv om det ikke står eksplisitt i aksjeloven, er det rimelig å anta at det overordnede ansvaret for at protokoll føres fra styrebehandlingen, ligger hos styreleder i rollen som møteleder. Dette innebærer ikke at styreleder nødvendigvis må føre protokollen selv, men at styreleder har ansvar for å sørge for at oppgaven blir utført. Hvis styreleder ikke er til stede, ligger ansvaret hos den som blir valgt til å lede styrebehandlingen.

Dersom selskapet har en styresekretær, vil vedkommende ofte ha den praktiske jobben med å utarbeide protokollen, men ikke sjelden er det daglig leder, styreleder eller et annet styremedlem som påtar seg denne oppgaven.

Generalforsamling

Styret har ansvar for å legge til rette for generalforsamling, som er selskapets øverste og viktigste organ og består av selskapets aksjonærer. Gjennom generalforsamlingen utøver aksjeeierne den høyeste myndigheten i selskapet, jf. aksjeloven § 5-1.

Deltagelse og stemmerett
Alle aksjeeiere har rett til å delta på generalforsamling, enten selv eller ved fullmektig, jf. aksjeloven § 5-2.

Hver aksje gir én stemme når noe annet ikke følger av loven eller vedtektene. Vedtektene kan inneholde bestemmelser om stemmerettsbegrensning som er knyttet til person. I vedtektene kan det også fastsettes at aksjene i en aksjeklasse ikke skal gi stemmerett eller skal ha begrenset stemmevekt, jf. aksjeloven § 5-3.

Styret bestemmer møteform
Aksjeloven § 5-8 (1) slår fast at generalforsamlingen skal avholdes som et møte, men det er styret som beslutter om møtet skal være fysisk, digitalt eller en hybrid av begge. Denne beslutningen kan fattes gjennom et styrevedtak, der styret nøye må vurdere om kravet til forsvarlighet er oppfylt.

Uansett hvilken møteform styret velger for generalforsamlingen, har aksjeeierne rett til å delta elektronisk, med mindre styret finner saklig grunn til å nekte dette, jf. aksjeloven § 5-8 (3 b). Et eksempel på en saklig grunn, som nevnes i forarbeidene til loven, er behandling av saker av sensitiv karakter. I slike tilfeller kan det være berettiget å nekte deltakelse via telefon eller andre enkle digitale løsninger som ikke gir tilstrekkelig kontroll over hvem som følger diskusjonen.

Når styret vurderer forsvarlighetskravet, er det avgjørende at behandlingsmåten ivaretar aksjeeiernes rettigheter. Dersom det er tvil blant styremedlemmene om hvorvidt møteformen oppfyl-

ler kravet til forsvarlig saksbehandling, bør vurderingen dokumenteres i styreprotokollen. Dette gjelder også dersom styret forventer at beslutningen kan være kontroversiell blant aksjeeierne. Dokumentasjon sikrer at styret kan vise til en reell vurdering av forsvarlighetskravet.

Manglende dokumentasjon av vurderingen kan gi inntrykk av at lovens krav ikke er oppfylt, noe som kan danne grunnlag for søksmål om ugyldighet av vedtak fattet på generalforsamlingen.

Elektronisk møte
Hvis generalforsamlingen blir avholdt som et digitalt møte (jf. aksjeloven § 5-8 (4)), er det styrets ansvar å sørge for at det er på plass tekniske systemer som sikrer at lovens krav til generalforsamlingen er oppfylt.

Ved anskaffelse av systemer for elektroniske møter må styret som et minimum sikre at deltakelse og stemmegivning kan kontrolleres på en betryggende måte. Det må også brukes en sikker metode for å verifisere avsenderens identitet, for eksempel gjennom et unikt brukernavn og passord.

Ordinært og ekstraordinært generalforsamling
Generalforsamling kan avholdes som enten ordinært eller ekstraordinært. Den ordinære generalforsamling holdes årlig innen seks måneder etter regnskapsårets slutt og er obligatorisk for alle selskaper jf. aksjeloven § 5-5. Denne generalforsamling skal behandle og avgjøre saker som etter loven eller vedtektene hører inn under generalforsamlingen. Herunder godkjenne årsregnskapet og eventuelt årsberetningen, samt utdeling av utbytte.

Med mindre vedtektene angir noe annet, skal innkallingen sendes skriftlig til alle aksjeeiere med kjent adresse minst én uke før generalforsamlingen, jf. aksjeloven § 5-10. Innkallingen skal angi tid og sted for møtet.

Styret kan også beslutte å kalle inn til ekstraordinært generalforsamling, jf. aksjeloven § 5-6. Selv om bestemmelsen ikke spesifiserer grunnene til en slik beslutning, kan et eksempel være at styret ønsker å iverksette tiltak som krever et vedtak fra generalforsamlingen, som for eksempel kapitalforhøyelse eller fusjon. Styret er også forpliktet til å innkalle til en ekstraordinær generalforsamling når revisor, som reviderer selskapets årsregnskap, eller aksjeeiere som representerer minst en tidel av aksjekapitalen, fremsetter et skriftlig krav om dette for å få behandlet et spesifikt angitt emne. I slike tilfeller skal styret sørge for at generalforsamlingen avholdes innen en måned etter at kravet er fremsatt.

Forenklet generalforsamlingsbehandling
Dersom ingen aksjeeiere motsetter seg det, kan en sak behandles generalforsamlingen etter reglene i aksjeloven § 5-7. Her fremkommer det at dersom ingen aksjeeiere motsetter seg det, kan generalforsamlingen avholdes uten fysisk møte, inkludert ved bruk av elektroniske hjelpemidler.

Det er ikke nødvendig å innhente eksplisitt samtykke fra samtlige aksjeeiere for å bruke forenklet generalforsamlingsbehandling. Det er tilstrekkelig at selskapet på en betryggende måte forsikrer seg om at ingen aksjeeiere motsetter seg forenklet behandling av de spesifikke sakene som generalforsamlingen skal behandle. Det vil blant annet si at en forespørsel om forenklet generalforsamling ikke kan legges frem for aksjeeierne, uten å spesifisere hvilke saker som skal behandles. Sakene kan for eksempel distribueres digitalt, slik at alle aksjonærer får anledning til å delta i behandlingen av disse sakene.

Det er etter bestemmelsen ikke noe krav om at samtlige aksjeeiere faktisk skal delta, men det er et vilkår at alle skal få muligheten til å delta i behandlingen på en egnet måte. Dette betyr at aksjeeierne må få rimelig tid til å gi eventuelle tilbakemeldinger. Selskapet bør også gjøre rede for hvordan generalforsamlingen vil bli gjennomført. Det vil for eksempel si om den skal gjennomføres ved bruk av en digital generalforsamlingsportal eller på annen måte.

Deltakelse på generalforsamling
Styrets leder og daglig leder har plikt til å delta på generalforsamlingen når den holdes som et møte, jf. aksjeloven § 5-4. Denne plikten er nært knyttet til ledelsens opplysningsplikt etter aksjeloven § 5-15, som gir aksjeeierne rett til å kreve opplysninger fra ledelsen. Ved gyldig forfall skal det utpekes en stedfortreder. Dersom det ikke er valgt en nestleder i styret, må styret utpeke en stedfortreder for styreleder ved gyldig forfall. Daglig leder kan selv utpeke sin egen stedfortreder.

Andre styremedlemmer har rett, men ikke plikt, til å delta på generalforsamling. Det anbefales likevel at hele styret, samt lederen for valgkomiteen, er til stede, da generalforsamling er et sentralt forum for diskusjoner og beslutninger. Både styremedlemmer

og daglig leder har rett til å uttale seg på generalforsamling.

For selskaper som har en revisor, er det påkrevd at revisoren deltar i generalforsamlingen når sakene som skal behandles tilsier at dette er nødvendig. Utover dette har revisoren rett til å delta i generalforsamlingen, jf. aksjeloven § 7-5.

Avholdelse av generalforsamling
I forkant av generalforsamlingen bør styret nøye gjennomgå de sakene som skal behandles, og forberede seg på hvordan de skal presenteres, inkludert detaljnivået i presentasjonen. Under selve generalforsamlingen innledes møtet av styrets leder, eller en person utpekt av styret, med mindre vedtektene bestemmer noe annet. Denne personen leder møtet frem til generalforsamlingen har valgt en møteleder.

Hvis generalforsamlingen avholdes som et fysisk møte, skal møtelederen være fysisk til stede. Dersom generalforsamlingen velger en møteleder, må denne personen være blant de som fysisk deltar på generalforsamlingen, jf. aksjeloven § 5-12.

Det er vanlig at styrelederen både åpner møtet og velges som møteleder. I tilfeller med høy grad av uenighet kan det imidlertid være hensiktsmessig å velge en uavhengig møteleder.

Den som åpner generalforsamlingen har ansvar for å sikre at møtet er lovlig innkalt, og at det ikke foreligger juridiske hindringer for avholdelse. Spørsmålet om lovlig innkalling trenger ikke å legges frem for generalforsamlingen til beslutning, med mindre dette er spesifisert som et eget punkt i innkallingen.

Før første avstemning kan skje, skal den som åpner generalforsamlingen sørge for at det blir opprettet en fortegnelse over aksjeeiere som deltar, enten selv eller via fullmektig, samt hvor mange aksjer og andel av stemmene hver av dem representerer, jf. aksjeloven § 5-13. For at dette skal kunne skje på en rask og effektivt måte, må styret i forkant ha sørget for at det er på plass rutiner, systemer og personell som håndterer dette.

På generalforsamlingen kan kun saker som er nevnt i innkallingen avgjøres, med mindre samtlige aksjonærer i selskapet (ikke bare de som deltar på møtet) samtykker til å behandle andre saker.

På generalforsamlingen kan kun de sakene som er nevnt i innkallingen avgjøres, med mindre alle aksjeeierne i selskapet (ikke bare de som deltar på møtet) gir sitt samtykke til å behandle andre saker. Et unntak fra dette kravet er at den ordinære generalforsamlingen likevel kan avgjøre saker som ifølge loven eller vedtektene skal behandles på møtet, jf. aksjeloven § 5-14.

Avstemning på generalforsamlingen
Aksjeloven spesifiserer ikke detaljene rundt gjennomføringen av avstemninger. Dette er opp til møtelederen å avgjøre. Avstemningen kan foretas som en åpen avstemning, der møtelederen ber de tilstedeværende om å uttrykke sin mening om et foreslått forslag, enten det er gjennom digital stemmegivning eller ved håndsopprekning. Møtelederen kunngjør deretter sitt syn på resultatet og sørger for at dette blir dokumentert i protokollen. Det kan også bestemmes at avstemningen skal skje skriftlig (hemmelig), og normalt bør møtelederen innvilge en slik forespørsel hvis den kommer fra en aksjeeier.

En beslutning av generalforsamlingen krever normalt alminnelig flertall av de avgitte stemmene. Står stemmetallet likt, gjelder det som møtelederen slutter seg til, også når denne ikke har stemmerett, jf. aksjeloven § 5-17 (1). Ved vedtektsendring kreves det imidlertid tilslutning fra minst to tredeler både av de avgitte stemmer og den aksjekapitalen som er representert på generalforsamlingen, jf. aksjeloven § 5-18.

Protokoll fra generalforsamlingen
Møtelederen skal sørge for at det føres protokoll fra generalforsamlingen, jf. aksjeloven 5-16. Protokollen fungerer som en sentral dokumentasjon av vedtak fattet av generalforsamlingen, både internt og overfor eksterne parter, inkludert offentlige myndigheter.

Protokollen skal angi tid for generalforsamlingen og møteform. Videre skal generalforsamlingens beslutning inntas med angivelse av utfallet av avstemningene. Protokollen skal også angi antallet avgitte stemmer, og hvor mange aksjer og hvilken andel av aksjekapitalen de avgitte stemmene representerer, samlet og for og mot den enkelte beslutning.

Protokollen må signeres av møtelederen og minst én annen person, som velges blant deltakerne på generalforsamlingen. Valget av denne personen skjer vanligvis i begynnelsen av møtet.

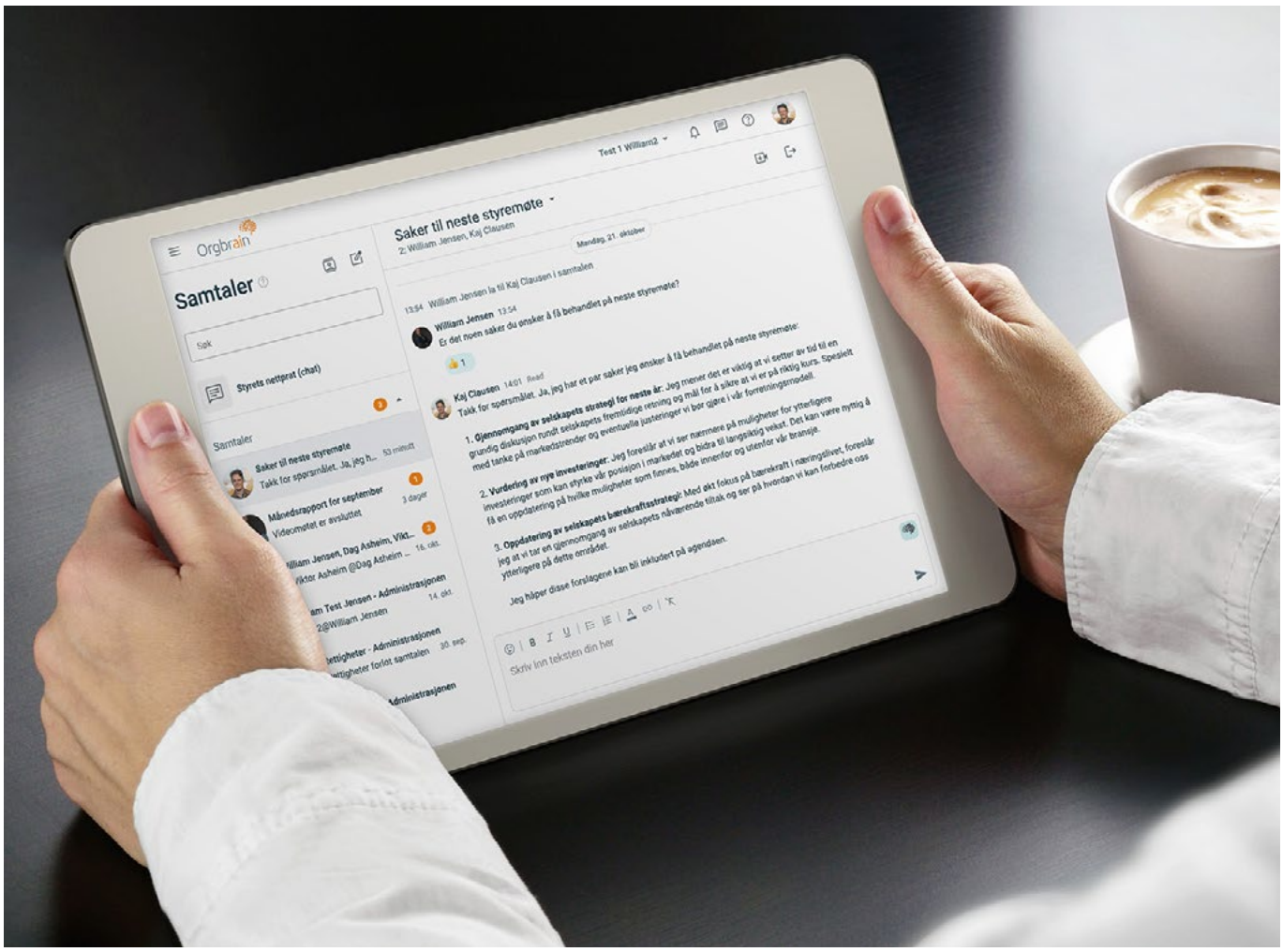
Kommunikasjon utenfor generalforsamlingen

Foruten dialogen med aksjeeierne under generalforsamling, bør styret tilrettelegge for at aksjeeierne kan kommunisere med selskapet også mellom generalforsamlingene. Dette bidrar til å gi styret verdifull innsikt i løpende saker og temaer som aksjonærene anser som særlig viktige, samtidig som det styrker tilliten og transparensen mellom eierne og ledelsen.

Styret kan opprette faste kontaktpunkter, som informasjonsmøter, nyhetsbrev, eller en dedikert kommunikasjonskanal i en styreportal, for å sikre at aksjeeierne har en plattform for dialog. Dette gir også eierne mulighet til å gi tilbakemeldinger og stille spørsmål om selskapets drift og beslutninger.

Retningslinjene bør tydelig angi i hvilken grad slike oppgaver er delegert til styreleder, daglig leder eller andre i administrasjonen. Det er viktig å sikre at ansvaret for kommunikasjonen er klart definert, slik at aksjonærene vet hvem de skal kontakte for ulike typer spørsmål eller bekymringer. Dette kan bidra til å redusere misforståelser og effektivisere kommunikasjonen.

En proaktiv tilnærming til kommunikasjon utenfor generalforsamlinger kan ikke bare bidra til bedre informasjonsflyt, men også styrke aksjeeiernes opplevelse av deltakelse og innflytelse.



Styreinstruks: Rammeverk for profesjonelt styrearbeid

En styreinstruks er et formelt dokument som angir klare retningslinjer og prosedyrer for styrets arbeid. Instruksen bidrar til bedre struktur og mer effektivt styrearbeid ved å fastsette klare regler for saksbehandling. Den kan blant annet omfatte hvilke saker styret skal behandle, daglig leders oppgaver og plikter, samt regler for innkalling og gjennomføring av møter.

Ved å etablere faste retningslinjer sikrer styreinstruksen forutsigbarhet og bidrar til et målrettet og strukturert styrearbeid. Den gir også et verdifullt rammeverk som styrker samarbeidet mellom styret og den daglige ledelsen.

I henhold til aksjeloven er det påbudt å etablere en styreinstruks i selskaper der de ansatte er representert i styret. Aksjeloven § 6-23 lyder:

1. I selskaper hvor de ansatte har representasjon i styret, skal styret fastsette en styreinstruks som gir nærmere regler om styrets arbeid og saksbehandling.
2. Instruksen skal blant annet inneholde regler om hvilke saker som skal styrebehandles og daglig leders arbeidsoppgaver og plikter overfor styret. Instruksen skal også inneholde regler for innkalling og møtebehandling.

Bestemmelsen legger til rette for at styrets arbeid kan gjennomføres på en strukturert og effektiv måte. Den gir styremedlemmene klare retningslinjer og skaper forutsigbarhet i arbeidet. For nye eller mindre erfarne styremedlemmer kan en slik veiledning være spesielt nyttig, slik at det er enklere å bidra med sin kompetanse og sine perspektiver til styrekollegiet.

Selv om styreinstruks kun er lovpålagt i visse tilfeller, er den nyttig for alle selskaper som ønsker å heve kvaliteten på styrearbeidet. Profesjonelle styrer har implementert slike instruksjoner som verktøy for å sikre struktur, redusere risiko for misforståelser og forbedre beslutningsprosessene. En styreinstruks tydeliggjør rollefordelingen mellom styret og administrasjonen og legger grunnlaget for verdiskapende og effektivt samarbeid.

Du kan lese mer om styreinstruks i veilederen Styreinstruks: En guide til profesjonelt og verdiskapende styrearbeid

Årsplan: Struktur og effektivitet i styrets arbeid

De mest profesjonelle styrene benytter en årsplan i sitt arbeid. Dette er et kortfattet styringsdokument der styret velger ut konkrete oppgaver som skal behandles det kommende året. Denne er ofte rullerende med en årlig revidering på slutten av hvert år.

Hensikten med årsplanen er å forenkle og strukturere styrets arbeid ved å sikre at kritiske oppgaver og strategiske prioriteringer håndteres effektivt gjennom hele året. Årsplanen skaper en felles aksept og forståelse blant styremedlemmene for hva som skal behandles av aktuelle oppgaver. Det vil si at en årsplan «tvinger» styret til å planlegge og beslutte hvilke saker som er viktigst for virksomheten, og får satt det på agendaen. Dette er blant annet med å sikre at styret får dekket alle lovpålagte elementer.

En årsplan er også med på å gi et mer realistisk bilde av hva styret rekker å ta tak i på et år, med et gitt antall møter. Årsplan er også med på å identifisere om styret og administrasjonen har tilstrekkelig kompetanse til å gripe fatt i de utfordringer som er viktig for virksomheten, eller om det er fordelaktig å søke ekstern bistand til deler av arbeidet.

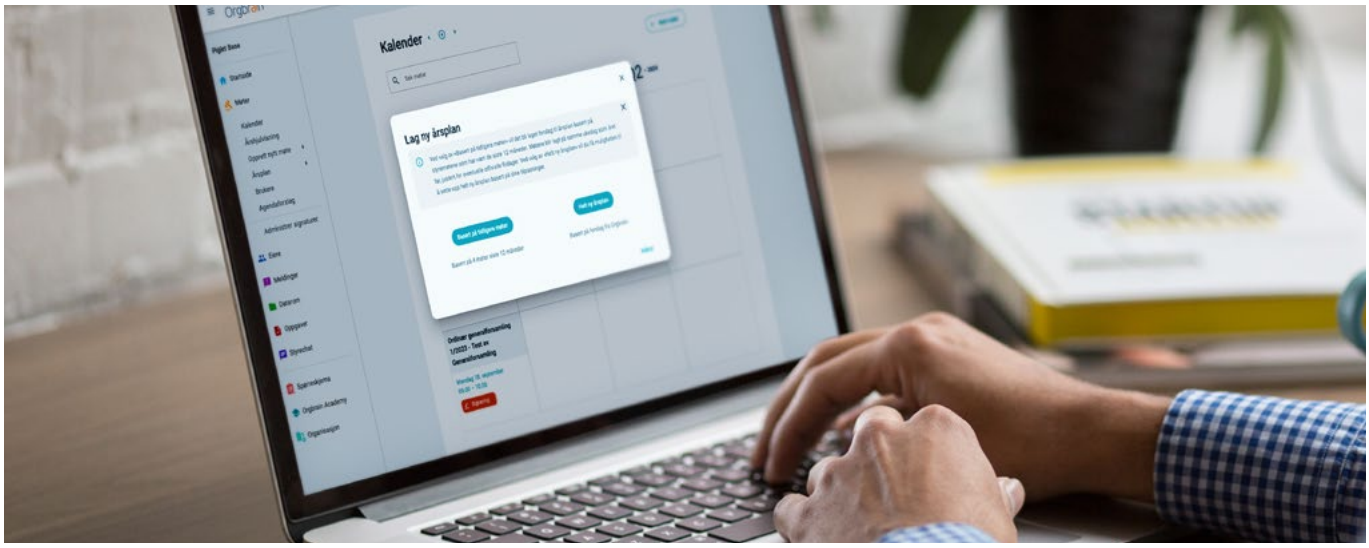
Årsplanen gir styremedlemmene anledning til å forberede seg på sakstypene som skal behandles i det enkelte styremøte eller i den enkelte periode, og den daglige ledelsen får utarbeidet nødvendige saksdokumenter i tide.

Planlegging gjennom årsplan bidrar positivt til at den daglige ledelsen legger frem et gjennomarbeidet og tilfredsstillende behandlingsgrunnlag for styret i de aktuelle sakene.

For at styret skal jobbe effektivt og målrettet med årsplanen, må arbeidet struktureres på en slik måte at styret avklarer hvor, når, og hvilke aktuelle saker som skal behandles i de kommende styremøtene.

Selv om det utarbeides en årsplan, må styret samtidig være bevisst på at årsplanen skal være et hjelpemiddel og ingen tvangstrøye. Gjennomføring av årsplanen bør derfor være fleksibel slik at nye oppgaver kan tillegges årsplanen om nødvendig, enten det er hastesaker som dukker opp, eller man av forskjellige grunner ønsker å omprioritere.

Du kan lese mer om styrets årsplan i veilederen "Styrets årshjul – slik øker du verdien på styrets arbeid og overholder juridiske forpliktelser!".



Årlig styreevaluering: Kontinuerlig forbedring av styrearbeidet

Styret bør regelmessig evaluere sitt eget arbeid for å sikre kontinuerlig forbedring og opprettholde høy kvalitet i styrearbeidet. Evalueringen gir verdifull innsikt i hvordan styret fungerer, avdekker forbedringsområder og hjelper styret å møte økende krav knyttet til regulering, bærekraft, teknologi og cybersikkerhet. Samtidig står styret overfor stadig større forventninger og kritisk observasjon fra interessenter og samfunnet.

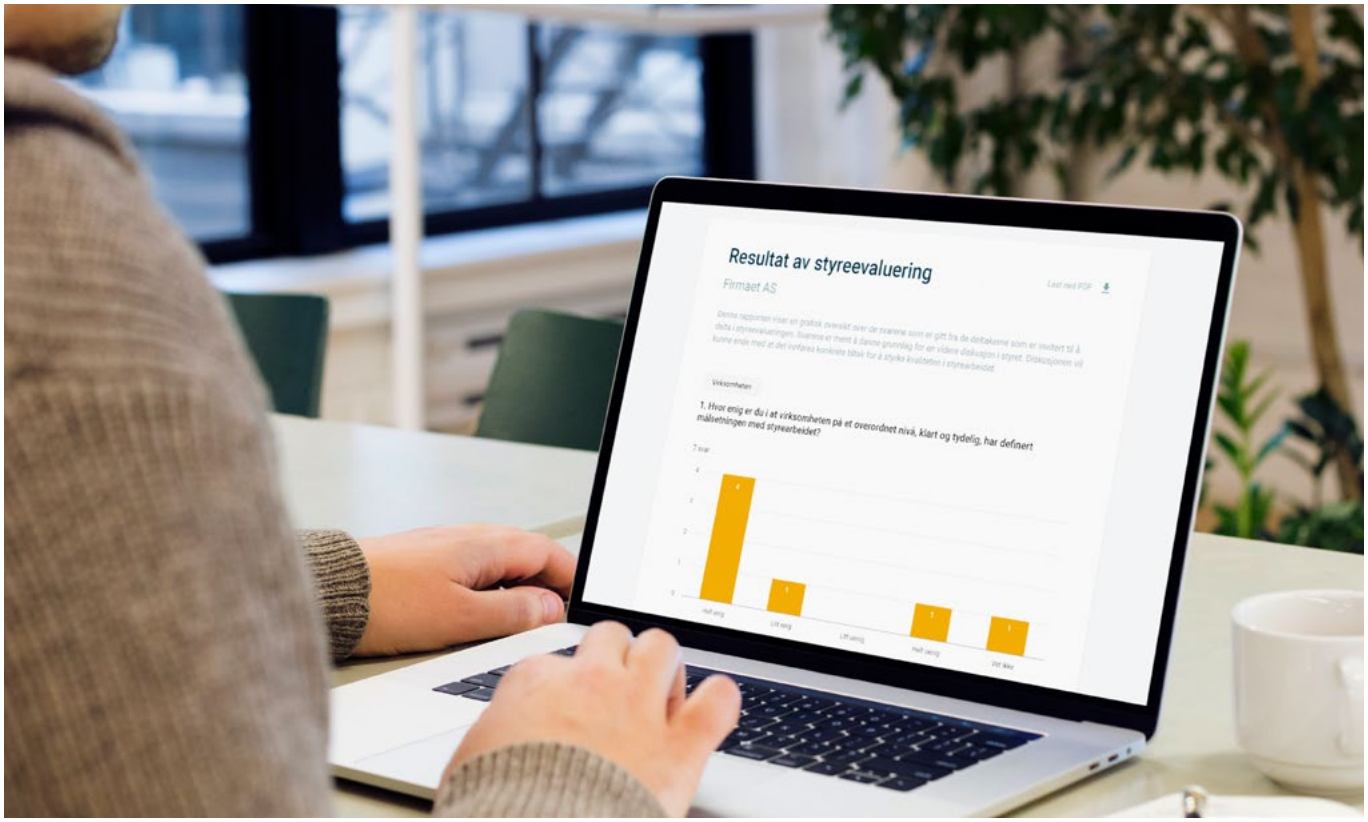
Selv om det ikke er lovpålagt for styret i aksjeselskaper å gjennomføre en årlig evaluering, anbefaler de fleste som arbeider med å forbedre styrekvalitet dette som en beste praksis. Blant annet fremhever NUES viktigheten av at styret evaluerer både sitt arbeid og sin kompetanse årlig.

Hensikten med en styreevaluering er å avdekke forbedringsområder og konkretisere tiltak som styrker styrets effektivitet, kompetanse og evne til å møte virksomhetens mål og utfordringer, inkludert:

- **Kunnskap og forståelse:** Formål, lovgivning, reguleringer, interessenters krav og bærekraft.
- **Kompetansesammensetning og mangfold:** Relevante ferdigheter og perspektiver.
- **Arbeidsform og ledelse:** Effektivitet i arbeidsprosesser og styrets dynamikk.
- **Roller og oppgaver:** Strategiutvikling, risikostyring, kontrollfunksjoner og bærekraft.

Normalt er det styrets leder som initierer en evaluering og avklarer hvordan denne skal gjennomføres. Dette ansvaret er implisitt forankret i aksjelovens krav til styreleder om å sørge for effektivt og kvalitetsmessig godt styrearbeid.

For mer informasjon, kan du lese veilederen "Styreevaluering = bedre styrearbeid".



Styregodtgjørelse

Aksjeloven har ingen bestemmelse som gir styremedlemmer en automatisk rett til godtgjørelse for sin innsats. Dette gjelder uavhengig av hvor arbeidskrevende et slikt verv viser seg å være, eller hvor stort ansvar og risiko vedkommende tar på seg.

Videre er det ingen juridisk forskjell mellom styremedlemmer som er valgt av aksjonærene og de som er valgt av ansatte i selskapet. Begge kategorier av styremedlemmer står i samme posisjon når det kommer til lovmessig rett til godtgjørelse.

I aksjeselskaper er det primært aksjelovens § 6-10 som regulerer honorering av styrets arbeid: *«Godtgjørelse til styremedlemmer, varamedlemmer og observatører fastsettes av generalforsamlingen. Ved konkurs bortfaller retten til godtgjørelse fra konkursåpningen.»*

Dette betyr at godtgjørelse til styremedlemmer blir fastsatt av selskapets eiere i generalforsamlingen. Selv om det er mest vanlig at perioden som styrehonoraret skal gjelde for løper fra en ordinær generalforsamling til den neste, finnes det variasjoner. For eksempel er det noen selskaper som praktiserer at honoraret skal gjelde for regnskapsåret.

Basert på vår erfaring blir honoraret ofte fastsatt gjennom en skjønnsmessig vurdering som tar hensyn til virksomhetens størrelse og kompleksitet, økonomiske situasjon, ansvar og tidsbruk, samt den verdien styret tilfører virksomheten. Det er vanligvis et likt honorarnivå for styremedlemmene, mens styrelederen typisk mottar et honorar som er 50-100 prosent høyere. På den andre siden mottar varamedlemmer og observatører vanligvis en del lavere kompensasjon enn styremedlemmer, hovedsakelig på grunn av mindre arbeidsmengde og ansvar.

Historisk sett har honoraret blitt fastsatt etterskuddsvis, det vil si at størrelsen på honoraret blir bestemt etter at arbeidet for en gitt periode er utført. Imidlertid er det flere selskaper som nå tar initiativ til at generalforsamlingen fastsetter styrehonorar på forskudd for den kommende perioden. Dette gir styremedlemmer større forutsigbarhet og trygghet i hva de kan forvente seg i form av godtgjørelse. Slik praksis kan også være til fordel for selskapet, ettersom det kan bidra til å tiltrekke flere kvalifiserte kandidater.

Du kan lese mer om hva du kan forvente i styrehonorar i veilederen "Hva kan du forvente i styrehonorar?".

Taushetsplikt: Slik sikrer styret konfidensialitet

For å sikre en åpen og konstruktiv diskusjon i styret, er det avgjørende at styremedlemmer og daglig leder har gjensidig tillit. Dette innebærer blant annet at sensitiv informasjon kan diskuteres uten frykt for lekkasjer til uvedkommende. Selv om man kunne forvente at aksjeloven inneholder bestemmelser om taushetsplikt, er ikke dette tilfelle. Styremedlemmer har imidlertid en generell lojalitetsplikt overfor selskapet. noe som betyr at de må sørge for at sensitiv informasjon de får kjennskap til gjennom sitt verv, ikke deles med personer utenfor selskapet. Det er derfor avgjørende at styret håndterer forretningskritiske saker, personalforhold, interne diskusjoner av sensitiv karakter og annen konfidensiell informasjon, med den største diskresjon.

For enkelte selskaper kan styret også være underlagt en mer spesifikk taushetsplikt som følge av særlovgivning. Dette gjelder for eksempel i tilfeller med styreverv i børsnoterte selskaper, helseforetak og verdipapirforetak.

Omfanget av taushetsplikten må vurderes i hvert enkelt tilfelle. Dette inkluderer å ta hensyn til faktorer som selskapets type virksomhet og opplysningenes natur, samt hvor skadelig det kan være dersom konkurrenter eller andre utenforstående får tilgang til informasjonen. Et praktisk utgangspunkt kan være å skille mellom diskusjoner og vedtak i styret. Diskusjoner bør som hovedregel behandles konfidensielt, med mindre styret bestemmer noe annet. På den andre siden bør vedtak generelt kunne kommuniseres videre, såfremt det ikke er besluttet noe annet i den spesifikke saken.

Ved å skille mellom diskusjoner og vedtak kan deltakerne føle seg tryggere på å diskutere fritt under styremøtene, uten bekymring for at uformelle eller misforståtte uttalelser skal spres utenfor møtet. Dette reduserer også risikoen for at slike uttalelser blir tatt ut av sin sammenheng og feiltolket.

Selv om det i utgangspunktet ikke er direkte rettslige konsekvenser ved brudd på taushetsplikten, kan det likevel føre til erstatningsansvar dersom bruddet forårsaker skade, i henhold til aksjeloven § 17-1.

Oppsummering og veien videre

Godt styrearbeid er ikke bare en plikt – det er en mulighet til å forme fremtiden for virksomheten og samfunnet rundt oss. Som styremedlem har du kraften til å ta strategiske beslutninger som driver innovasjon, bærekraft og verdiskaping. Din innsats kan utgjøre forskjellen mellom å følge etter og å lede an.

Denne veilederen har som mål å gi deg verktøyene og innsikten som kreves for å utøve styrearbeidet på en effektiv og ansvarlig måte. Ved å kombinere juridiske rammer, praktiske tips og anbefalte beste praksiser, håper vi at du er bedre rustet til å bidra til styrets arbeid, enten du er erfaren eller ny i rollen.

Vi oppfordrer deg til å bruke veilederen som et dynamisk hjelpemiddel i ditt styrearbeid. Reflekter over hvordan du kan videreutvikle din kompetanse og bidra til å styrke både styrets dynamikk og virksomhetens strategiske beslutninger. Et aktivt, kompetent og mangfoldig styre er ikke bare en fordel for virksomheten – det er også en viktig samfunns-ressurs.

Takk for at du tar ansvar og investerer din tid og kompetanse i godt styrearbeid. Sammen kan vi bidra til å skape mer robuste virksomheter, styrke norsk næringsliv og fremme bærekraftige løsninger for fremtiden.

Lykke til med ditt styrearbeid!

Orgbrain

orgbrain.no