

Styrearbeid Hva bør du vite som styremedlem?

© Frode Solberg

Frode Solberg – Et sammendrag

• I dag

- Høyskolelektor Forretningsutvikling ved institutt for Innovasjon og Økonomisk organisering, Handelshøyskolen BI
- Særlig ansvar for Handelshøyskolen BI's styrekompetanseprogrammer, forretningsutvikling / bedriftsutvikling SMB, entreprenørskap
- Universitetslektor II ved NTNU i Trondheim – Strategi, Innovasjon og Forretningsutvikling.
- Nord Universitet foreleser på Executive MBA i Strategi og ledelse



• Tidligere erfaring og bakgrunn i konsentrert form:

- Leder for Executive, Handelshøyskolen BI Midt – og Nord Norge, Business Development Manager – BI Division Executive og medlem i divisjonens ledergruppe.
- Sammenhengende og bred erfaring i lederstillinger som mellomleder og toppleder i privat og offentlig sektor siden 1982
- Styreleder i en rekke bedrifter innenfor ulike bransjer
- Startet 4 egne bedrifter
- 4 års arbeid i internasjonale prosjekter
- Utdannet ved Handelshøyskolen i Trondheim og Handelshøyskolen BI - Bachelor, Master of Management BI ++



Hovedtema

- **Aktualisering rundt styret og styrearbeidet**
- **Styrets lederrolle – styrets ansvar**
 - Strategisk kontroll og beslutningstaking
 - Legitimerings – og nettverksoppgaver
 - Rådgivingsoppgaver
 - Strategisk og utviklingsorientert ledelse og samarbeid

Styret i Norsk Tipping hevder de var uvitende. Til tross for nært vennskap, et felles selskap og hemmelige pengeoverføringer, hevder tidligere styremedlemmer i Norsk Tipping de ikke visste om koblingene mellom Reidar Nordby jr. og toppsjefen som fikk kontrakter på nærmere én milliard kroner.

Svein Aaser trekker seg som styreleder i Telenor
Trekker seg som følge av manglende tillit fra næringsministeren

Tidligere Yara-styremedlem: - Kulturen var ikke sunn
I en e-post til næringsminister Monica Mieland gir tidligere styremedlem Lone Fønss Schröder en real kraftsalve til Yara-ledelsen.

Troms Kraft hasteinnkaller til pressekonferanse.
TK-skandalen- Troms Kraft-styret trekker seg

DNBs styreleder gjenvalgt i strid med vedtektene

Entra-kuppet
Regjeringen har bare én mulighet til å komme ut av Entra-saken med litt ære i behold. Den må gi Entra et nytt styre under ledelse av dagens styreleder og nestleder.

Telenors ferske styreleder om Brekkes kvinneprofil- Altfor dårlig

Yaras styreleder la varsling om korrupsjon i skuffen

Vurderinger fra to advokatfirma konkluderer med at nestleder Rune Olsø var inhabil da han fikk kontrollkomiteen med seg på å utsette revisjon av Trondheim Kino.

- Hadde jeg vært næringsminister, hadde hele styret blitt kastet (Erik Haugane – Adresseavisen)
Næringslivstopper og politikere reagerer kraftig på at den nye Investor-sjefen ikke skal bo i Trondheim. Styreleder Thomas Falck avviser at bostedet er problematisk.

Dømt til styreerstatning
Som styreleder ble han personlig dømt til å betale - erstatning fordi han sa opp daglig leder. Antallet styremedlemmer som blir saksøkt er kraftig økende.

BI HANDELSHØYSKOLEN © Frode Solberg EQUIS AACSB AMBA

Et klart skifte av fokus i styrearbeidet - styret som det øverste lederorgan

- En stadig tydeligere overgang fra styrene som litt «passive» og tilbaketrukne kontrollorienterte fora, til styrene som aktive lederorganer med et høyt strategisk fokus.
- Det forventes at styret tar rollen som bedriftens legitimerende funksjon. Fordeling av roller mellom styret og den daglige ledelse blir en økende og sterkt endret utfordring
- Styrets rolle som rådgivende ressurs, spesielt i SMB, blir også stadig viktigere.
- Vi går fra et dominerende fokus på kontroll (Corporate Governance), til den «menneskelige» / kompetansefokuserte siden ved styrearbeid hvor et klart utviklings – og verdiskapingsfokus blir det sentrale.

BI HANDELSHØYSKOLEN © Frode Solberg EQUIS AACSB AMBA

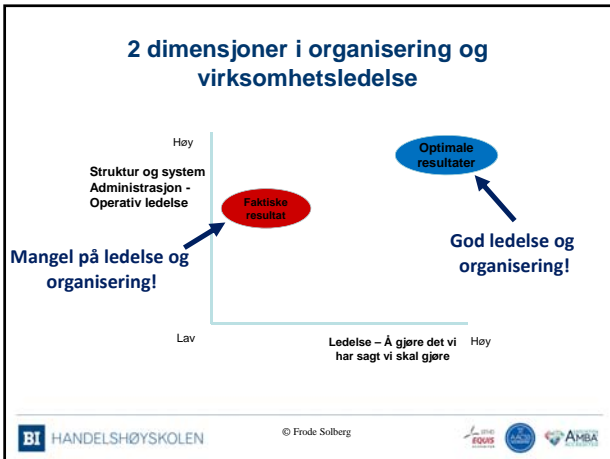
Virksomheten i et helhetsperspektiv

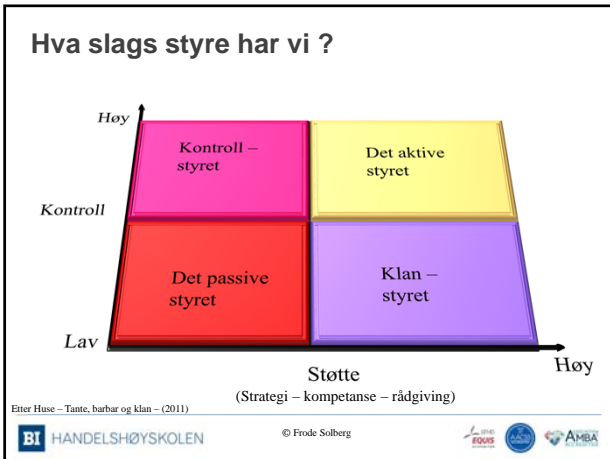
```

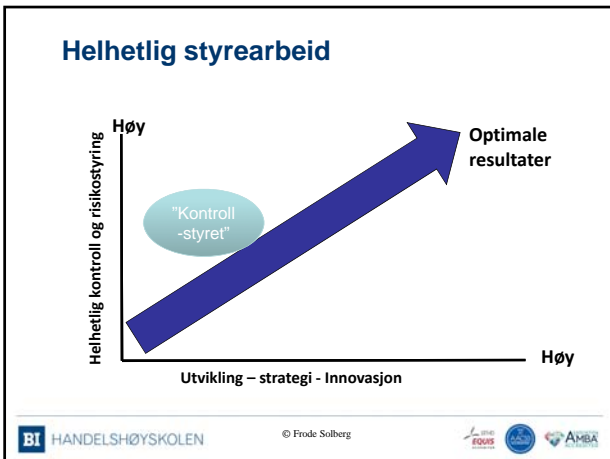
graph TD
    L[Ledelse (strategisk og operativ)] --> O[Organisasjon og Adm. - HR - støtte..]
    L --> K[Kunde / Marked]
    L --> D[Daglig drift og produksjon]
    L --> Ø[Økonomi]
  
```

Ledelsen skal utvikle – forvalte – drifte – kontrollere bedriften i et helhetsperspektiv

BI HANDELSHØYSKOLEN © Frode Solberg EQUIS AACSB AMBA



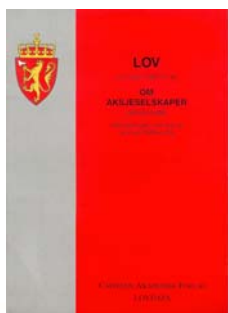




Hovedelementene i styrearbeid

- Hva er målene – styrets oppgaver
- Styremedlemmene – sammensetning og ressurser
- Styret som team
- Styrelederen
- Styrearbeidets spilleregler

Fundamentet er definert



Styret skal ivareta hensynet til

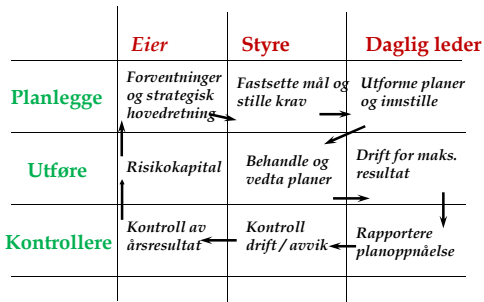
- Eierne
- Selskapet
- De ansatte
- Kreditorne
- Brede og samfunnsmessige hensyn

Ivareta det beste for bedriften

Styrefunksjonens – styrets oppgaver § 6-12. Forvaltningen av selskapet

- Forvaltningen av selskapets anliggender, og med forvaltning av selskapets anliggender forstås blant annet**
 - Å sørge for å sikre en forsvarlig drift innenfor de rammer og ressurser virksomheten har
 - Å ha fokus på utvikling og verdiskaping i virksomheten
 - Å ivareta virksomheten i et helhetsperspektiv – fokus på hele virksomheten
 - Å sørge for at virksomheten har den substans som trengs for å møte de utfordringer den vil måtte stå overfor
- Å påse at bokføring og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll gjennom blant annet**
 - Egenkapitalsituasjonen
 - Regnskapsrutiner og rapportering
 - Resultatutviklingen og ikke minst balansen (ref. pkt. 1)
 - Risikostyring - Kreditrutiner og kontraktsstyring
- Å sørge for tilfredsstillende organisering av selskapets virksomhet gjennom blant annet**
 - Et samlet fokus på organiseringen av alle selskapets ressurser. Både interne og eksterne
 - Forretningsprosessene og prosjektene
 - Rutiner og strukturer
- Å sørge for at selskapet har planer og budsjetter for sin virksomhet**
 - Strategi
 - Budsjetter – prognoser for drift og likviditet
 - Prosjektplaner og aktuelle funksjonsplaner

De dynamiske roller



Gulli

Styrets kontrolloppgaver

- Ekstern kontroll**
 - Finansielt utbytte til aksjonærene
 - Interessenter og samfunnshensyn
 - Miljøansvar
- Intern kontroll**
 - Daglig leders virksomhet
 - Betyggende drift av selskapet
 - Organiseringen av selskapets ressurser
 - Risikostyring
 - Rutiner og prosesser
 - Budsjetter, kalkyler, regnskaper og annen økonomisk styringsinformasjon
 - (HR) Organisasjons – og personalressurser (utvikling og rekruttering)
 - Strategigjennomføring
 - Innovasjon og utvikling
 - Marked
 - Os.v...

Professor Linda Lai ved Handelshøyskolen BI Om måling og kontroll

- *Måling er blitt det nye mantraet, og den nye religionen for å lede medarbeidere (enda en gang)*
- Tilbake til scientific management – mennesker som maskiner.....
- *Vi ser nå en trend som trekker i retning av at ledelse erstattes av målinger. Spesielt når lederne synes ledelse i sin egentlige form blir for krevende og brysomt.*
- Målinger skaper en illusjon av oversikt og kontroll
 - Minusfokus fremfor plussfokus
 - Det måles over en lav sko
 - Måler det som er lett å måle, ikke det som er viktig
 - Tar ikke måling på alvor

Medisinen mot dette er å erstatte målinger med god ledelse – basert på det vi vet fungerer

§ 2-2. Minstekrav til vedtektene

- (1) Vedtektene skal minst angi:
 - Selskapets foretaksnavn,
 - Den kommune i riket hvor selskapet skal ha sitt forretningskontor,
 - **Selskapets virksomhet,**
 - Aksjekapitalens størrelse, jf § 3-1,
 - Aksjenes pålydende (nominelle beløp), jf § 3-1.
- (2) Dersom selskapet ved sin virksomhet ikke skal ha til formål å skaffe aksjeeierne økonomisk utbytte, skal vedtektene inneholde bestemmelser om anvendelse av overskudd og av formuen ved oppløsning.

Bundet egenkapital

§ 3-1. Aksjekapital

- (1) Et aksjeselskap skal ha en aksjekapital på minst 30.000 norske kroner.
- (2) Aksjekapitalen skal være fordelt på én eller flere aksjer som rettighetene som aksjeeier knytter seg til. Aksjene skal lyde på like stort beløp.

Krav til egenkapitalen

§ 3-4. Krav om forsvarlig egenkapital og likviditet

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

§ 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. Det samme gjelder hvis det må antas at selskapets egenkapital er blitt mindre enn halvparten av aksjekapitalen.

Styret skal innen rimelig tid innkalle generalforsamlingen og gi den en redegjørelse for selskapets økonomiske stilling.

Dersom selskapet ikke har 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.

**Bonus eller peell
egenkapital?**

Egenkapitalen

Tiltak for å sikre forsvarlig egenkapital?

§ 5-1. Generalforsamlingens myndighet

Gjennom generalforsamlingen utøver aksjeeierne den øverste myndighet i selskapet.

§ 5-5. Ordinær generalforsamling

1. Innen seks måneder etter utgangen av hvert regnskapsår skal selskapet holde ordinær generalforsamling.
2. På den ordinære generalforsamlingen skal følgende saker behandles og avgjøres:
 1. godkjenning av årsregnskapet og årsberetningen, herunder utdeling av utbytte;
 2. andre saker som etter loven eller vedtektene hører under generalforsamlingen.
3. Årsregnskapet, årsberetningen og eventuelt revisjonsberetningen skal senest en uke før generalforsamlingen sendes til hver aksjeeier med kjent adresse.

§ 5-6. Ekstraordinær generalforsamling

1. Styret kan bestemme at det skal innkalles til ekstraordinær generalforsamling.
2. Styret skal innkalle til ekstraordinær generalforsamling når revisor som reviderer selskapets årsregnskap, eller aksjeeiere som representerer minst en tidel av aksjekapitalen, skriftlig krever det for å få behandlet et bestemt angitt emne. Styret skal sørge for at generalforsamlingen holdes innen en måned etter at kravet er fremsatt.
3. Dersom samtlige aksjeeiere samtykker til at det skal holdes ekstraordinær generalforsamling, kan generalforsamlingen holdes uten vedtak fra styret etter første ledd.

§ 6-2. Daglig leder

(1) Selskapet kan ha en daglig leder. Skal selskapet ha flere daglige ledere, eller skal styret eller bedriftsforsamlingen kunne bestemme at selskapet skal ha flere daglige ledere, skal dette angis i vedtektene. Det skal i så fall angis om flere daglige ledere skal fungere som kollektivt organ.

(2) Daglig leder tilsettes av styret hvis ikke det er bestemt i vedtektene at dette skal gjøres av generalforsamlingen.

(3) Har selskapet bedriftsforsamling, kan vedtektene bestemme at daglig leder skal tilsettes av bedriftsforsamlingen. Er det avtalt at selskapet ikke skal ha bedriftsforsamling, jf § 6-35 annet ledd, skal daglig leder alltid tilsettes av styret.

§ 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.

6-23. Styreinstruks

- (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.
- (3) Kongen kan gi forskrift om styreinstruks.

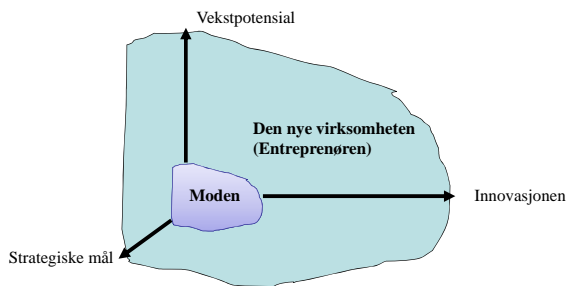
§ 6-29. Styreprotokoll

- (1) Det skal føres protokoll over styrebehandlingen. Den skal minst angi tid og sted, deltakerne, behandlingsmåten og styrets beslutninger. Det skal fremgå at saksbehandlingen oppfyller kravene i § 6-24.
- (2) Er styrets beslutning ikke enstemmig, skal det angis hvem som har stemt for og imot. Styremedlem og daglig leder som ikke er enig i en beslutning, kan kreve sin oppfatning innført i protokollen.
- (3) Protokollen skal underskrives av alle de medlemmer som har deltatt i styrebehandlingen. Har styret minst fem medlemmer, og er beslutning truffet i møte, kan styret velge to til å underskrive. I så fall skal utskrift sendes samtlige styremedlemmer med frist for merknader, som i tilfelle kan kreves inntatt i protokollen.

Rekruttering

- Tenk på bedriftens sentrale kompetansebehov
- Vurder styremedlemmer i relasjon til bedriftens situasjon og utfordringer
- Våg å gå utenfor ditt «nærmeste nettverk»
- Kom bort fra kravet om at «visse grupper må være representert»
- «Unngå nærmeste familie og / eller venner».
- Få inn noen som ser annerledes på verden, men ta hensyn til arbeidsmiljøet. Sjekk referanser grundig!!
- Drøft styresammensetning og rotasjon i et styremøte (styrets egevaluering), og ta initiativ overfor aksjonærene.
- Velg inn det nye styremedlem med klare krav og forventninger, og vurder gjerne «prøvetid om man er usikker»
- Ikke vær redd for å bruke noen kroner, sannsynligheten for høy gevinst er stor!!!!

Ulikheten mellom en moden virksomhet og en ny virksomhet (entreprenørvirksomhet)



Å lykkes med styreledelse handler om mer enn begrenset regnskapskontroll, systemer og strukturer

Hvordan utøve kontroll, og utvikle strukturer, hvis man ikke har satt føringer for hva man skal kontrollere opp i mot?

Fra posisjonskrig til å skape «Blue Ocean»



Fra →



Til

- Red Ocean**
- Hard konkurranse
 - «etablerte spilleregler»
 - Små marginer / knappe ressurser
 - Kamp om «markeder»

?

- Blue Ocean**
- Ikke utnyttede «markeder» og muligheter
 - Konkurranse «irrelevant»
 - Nye baner for «lønsomhet» og ressurstilgang
 - «Vi definerer reglene»

En enkel refleksjon



Strategi

Veien vi må gå?
Aktiviteter vi må iverksette for å komme dit vi vil.



Verktøy for styrets arbeid

- Gode vedtekter
- Styreinstruks
- Årsplan for styrets arbeid
- Strategiverktøy (utvikling og styring)
- «Skreddersydde» økonomiske styrings og rapporteringsverktøy

LEDERS VERKTØYKASSE:
Ledelse i små og mellomstore virksomheter



BI HANDELSHØYSKOLEN

© Frode Solberg