

Styreinstruks

Referanse til kapittel 6

Det finnes ingen fastlagt standard for styreinstruks, men noen momenter skal og bør være med i en slik instruks. Det viktige er at virksomhetens styre ut fra dette og ut fra virksomhetens situasjon og utfordringer utvikler en god instruks.

Lov om aksjeselskaper § 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.

Styret skal altså utarbeide en instruks for seg selv og sitt arbeid. Det er ikke eiere/aksjonærer, generalforsamling, daglig leder eller andre som skal gjøre det. Ifølge lovteksten er en styreinstruks en instruks som gir nærmere regler om styrets arbeid og saksbehandling. Minstekrav til instruksen:

- Hvilke saker som skal styrebehandles
- Daglig leders arbeidsoppgaver
- Daglig leders plikter overfor styret
- Regler for innkalling og møtebehandling

Noen momenter som det kan være fornuftig å ta med utenom lovens definerte minstekrav:

- Formålet med styrets arbeid
- Styrets møter

- Styrets sammensetning
- For styremedlemmene:
 - Arbeidsplan og forhold til daglig leder
 - Arbeidsoppgaver
- Styreprotokoll
- Generalforsamling
- Sekretærfunksjon (styrets sekretærfunksjon)

Eksempel på instruks for styrets arbeid

1. Formålet med styrets arbeid

Instruksen må tilpasses den enkelte virksomhet, spesielle utfordringer for virksomheten, osv. Husk at ingen virksomheter er like, og instruksene kan derfor ikke standardiseres i en ferdig mal.

Eksempel:

Styret er ansvarlig for ledelsen av selskapets virksomhet i henhold til aksjelovens regler og selskapets vedtekter.

Selskapets virksomhet skal følge det som er omtalt som formålet med virksomheten i vedtektene, og i retningslinjer og rammebetingelser gitt av eierne gjennom uttalelser på generalforsamlinger og i andre formelle sammenhenger.

Styrets formål og arbeid rettes mot følgende hovedoppgaver:

- Utvikling og oppfølging mål, visjoner og strategi
- Helhetlig kontroll med virksomheten
- Formelle forhold
- Egen evaluering

2. Styremøter

Instruksene bør si noe om antall møter, varighet, hovedstruktur, møteledelse, saksbehandling, protokollregler, innkalling osv.

Eksempel:

Styret skal normalt gjennomføre 8–10 styremøter pr. år, pluss en strategisamling over to dager før sommeren. Ut over dette møtes styret når styrelederen kaller styret sammen til et ekstraordinært styremøte, eventuelt hvis enkelte av styremedlemmene eller daglig leder krever det i ekstraordinære saker.

Styreleder er ansvarlig for at styret kalles inn til møte. Styremøtene ledes av styrelederen. Dersom styrelederen er fraværende, velges en møteleder.

Styret er vedtaksdyktig når minst halvparten av medlemmene er til stede.

I tilfelle stemmelikhet er det møtelederens stemme som avgjør. I saker der man ikke ønsker at daglig leder deltar, skal styrelederen klarere det med daglig leder. Daglig leder deltar på styremøtene, men er ikke medlem i styret.

Styrelederen har ansvar for at det føres møteprotokoll og eventuelle utdypende referater som skal undertegnes av møtedeltakerne. Protokoll og referat skal legges frem for samtlige medlemmer, og skal påtegnes til orientering av de medlemmene som ikke var til stede.

3. Styrets sammensetning

Styret bør sikre kompetanse på viktige og kritiske områder til enhver tid, og at styret har prosedyrer for å få frem dette behovet overfor aksjonærene – generalforsamlingen.

Eksempel:

Styret skal etter vedtektene ha xx medlemmer. Styret foreslår gjennom sin løpende egevaluering overfor generalforsamlingen kandidater som bidrar til optimal sammensetning. Sammensetningen av de xx medlemmene bør være slik at de dekker følgende kompetansekrav:

- Bransjekunnskap
- Overordnet ledelse
- Økonomi- og finanskunnskap
- Strategi og markedsføring
- Styrets rettigheter og plikter (styrekompetanse)

4. Styrets medlemmer

Regler og rutiner for styremedlemmene når det gjelder til møter, saksbehandling, rådgivende rolle overfor den daglige ledelse, osv.

Eksempel:

- Kan kalle inn til ekstraordinære møter
- Kan kreve at saker ut over de som fremgår av egen arbeidsplan for styret, blir behandlet
- Kan kreve redegjørelse og undersøkelser
- Kan rette henvendelser til og ha direkte dialog med selskapets ledelse (i slike tilfeller skal henvendelsene først meddeles til styrelederen og eventuelt daglig leder)

Styremedlemmene må på individuelt grunnlag til enhver tid vurdere både sin faktiske habilitet og sin habilitet i forhold til lovens regler.

Styret plikter å vedkjenne seg den etikk selskapet står for.

Styremedlemmene har taushetsplikt når det gjelder kunnskap som de får om selskapet og selskapets virksomhet, og som ikke må gis til uvedkommende. Taushetsplikten gjelder ikke opplysninger som noen krever med hjemmel i lov.

5. Arbeidsoppgaver – årsplan – arbeidsplan og forhold til daglig leder

Tydeliggjøring av møteinnhold, hovedsaker, rapportering, oppfølging osv. av styrets saker for å sikre at man ivaretar sine sentrale funksjoner, og har standarder for hvordan det skal gjøres.

Eksempel:

Styret skal hvert år utarbeide en årsplan – arbeidsplan for sin virksomhet, tilpasset selskapets størrelse og organisasjon. Arbeidsplanen skal bygge på styrets hovedoppgaver og dekning av dem. Arbeidsplanen og utarbeidningen av den skal skje i samarbeid med daglig leder, og skal fastsettes i styremøte i siste kvartal.

Styret har totalansvaret for selskapets virksomhet, og ansvaret for ledelse av selskapet.

Daglig ledelse delegeres til daglig leder under ettersyn av styret.

Styret skal påse at det foreligger en instruks for daglig leder, og skal løpende kommunisere forventninger med daglig leder.

Daglig leder skal på styremøtene rapportere om den daglige ledelsen, herunder status i forhold til strategisk plan og økonomirapportering. For hvert kvartal skal daglig leder rapportere økonomiske hovedtall som skal behandles av styret. Selskapets regnskaper med budsjettoppstilling skal løpende hver måned sendes styremedlemmene med nødvendige kommentarer.

5.1 Arbeidsoppgaver

Styrets arbeid rettes inn mot følgende hovedoppgaver med tilhørende innhold:

- Oppfølging og utvikling av mål, visjoner og strategi
- Utarbeiding av mål og strategiske planer
- Tilsyn med at mål og strategier etterleves
- Gjennomgang og vedtak av virksomhetsplan og budsjetter (operative planer)
- God styreskikk

- Kontrolloppgaver
 - Vurdere selskapets overordnede risikoprofil og påse at Risk Management er i tråd med selskapets visjoner og mål
 - Påse at selskapet etterlever et sunt kontrollmiljø og har tilfredsstillende intern kontroll
 - Gjennomgå løpende økonomirapporter distribuert fra daglig leder
 - Vurdere selskapets økonomiske utvikling og eventuelle tiltak som må iverksettes for å nå selskapets mål
 - Påse at rapporter fra revisor blir kommunisert, og å vurdere eventuelle konsekvenser av dem
 - Vurdere selskapets markedsprofil og -planer, herunder kundetilfredsheten
 - Følge opp og vurdere selskapets arbeidsmiljø
 - Påse at lover, regler, retningslinjer o.l. etterfølges
- Formelle forhold
 - Vurdere selskapets samlede ressursorganisering og organisasjonsmodell, herunder selskapets kommunikasjons- og rapporteringslinjer
 - Påse at ansvars- og myndighetsfordelingen er effektiv, herunder at det finnes instruksjoner og arbeidsbeskrivelser
 - Vurdere om selskapet har en effektiv ressursallokering, samt tilfredsstillende kompetanseoppbygging
 - Evaluere og følge opp daglig leder
 - Avlegge årsregnskap og årsberetning
 - Foreta styrets egenevaluering
 - Til enhver tid vurdere egen kompetanse og kapasitet i forhold til det ansvar som påhviler styremedlemmene
 - Vurdere egen habilitet og integritet i alle saker som behandles av styret
 - Identifisere selskapets holdninger og verdisyn
 - Gjennomgå rapporter
 - Gjennomgå årsregnskap og årsberetning – styret er ansvarlig for selskapets årsregnskaper og styrets årsberetning og innholdet i dem

5.2 Styreprotokollen

Styreprotokollen skal angi tid, sted, deltakere, om styret er beslutningsdyktig, om alle styremedlemmene er gitt anledning til å møte, behandlingsmåte og saksreferanse.

Protokollen skal skille mellom orienteringssaker, beslutningssaker og diskusjonssaker.

Det skal protokolleres hva den enkelte sak gjelder, hvilket grunnlag styret har hatt til vurdering, og styrets vedtak. Når det kan ha betydning for forståelsen av vedtaket, skal det gis en kort begrunnelse for styrets beslutning.

Momenter fra diskusjonen eller særsynspunkter protokolleres bare når det er tjenlig for oppfølging av saken, eller når medlemmer ønsker eller krever det.

Protokollen skal alltid angi hvem som stemte for og mot beslutninger. Den som er uenig, kan be om å få sitt syn ført inn i protokollen. Det gjelder også daglig leder.

Protokollen skal sendes til medlemmene og revisor. Protokollen skal være mot-takeren i hende senest en uke etter at møtet er avholdt.

Ønske om å endre en formulering meddeles referenten, som vurderer ønsket i samråd med styrelederen.

Styrets protokoll vedtas og underskrives på neste møte. Hele styret og daglig leder underskriver. De som ikke var til stede, har rett til å se protokollen.

5.3 Generalforsamling

Styret sørger for innkalling til ordinær og eventuelt ekstraordinær generalforsamling, og at aksjeeierne får tilsendt nødvendig dokumentasjon.

5.4 Sekretærfunksjonen

Styrelederen skal påse at det velges eller utpekes en sekretær. Normalt er det daglig leder som har sekretærfunksjonen i styret. I samarbeid med styrelederen skal sekretæren følge opp de praktiske oppgavene rundt styrets arbeid.

Opgavene er:

- Sende ut innkalling og grunnlagsmateriale som skal være styremedlemmene i hende senest xx dager før styremøtet
- Påse at styrevedtak følges opp
- Føre referat og holde selskapets protokoller à jour
- Sende ut innkalling til generalforsamlinger, samt skrive referat
- Holde registrene i Brønnøysund à jour

6. Daglig leder

Rollefordeling og rammer for fullmakter som styret gir daglig leder. Krav til rapportering, stillingsutøvelse osv.

Eksempel

Selskapets mål

Daglig leder skal påvirke og konkretisere virksomhetens forretningsidé, strategier og grunnleggende prinsipper og gjøre dem kjent i organisasjonen. Videre skal han lede virksomheten i henhold til fastsatte strategier, budsjetter og øvrige mål og planer. Daglig leder skal i sitt arbeid følge sunne, etiske og forretningsmessige prinsipper.

Ansvar og myndighet

I egenskap av å være daglig leder skal daglig leder ha ansvar for forvaltning av virksomhetens menneskelige og materielle ressurser. Daglig leder har myndighet til å avgjøre alle saker som ligger innenfor de rammene som er trukket opp av styret i form av strategier, budsjetter og andre planer, innenfor aksjelovens regler og selskapets vedtekter. Saker av stor viktighet eller uvanlig art skal alltid forelegges styret.

Daglig leder skal sørge for at styrets beslutninger blir gjennomført på best mulig måte, vurdere mål og strategier kontinuerlig og legge frem forslag for styret. Han skal sørge for effektivitet i den daglige driften og at medarbeiderne utvikler seg faglig. Daglig leder skal sørge for å opprettholde og utvikle et best mulig tillitsforhold internt overfor medarbeiderne og eksternt overfor kunder, leverandører, andre forretningsforbindelser og offentlige myndigheter.

Daglig leder har rapporteringsplikt overfor styret og skal sørge for at styret er godt informert om forhold som er av betydning for at det skal kunne utøve sin funksjon, herunder rapportere om resultatutvikling og fremdrift av vedtatte strategier, budsjetter, øvrige planer og andre konkrete styrevedtak i henhold til gjeldende styreinstruks, og etter de krav og retningslinjer som styret til enhver tid fastsetter.