

Styrekurs  
Fastlandssambandet Halsnøy AS  
Rosendal, 27. april 2017

**iStyrelsen AS**

Bjarne Aamodt

Partner og styreleder

[www.istyrelsen.no](http://www.istyrelsen.no)

Madserud allé 34, 0274 Oslo

Mobil: +47 900 21 298

E-post: [bjarne.aamodt@istyrelsen.com](mailto:bjarne.aamodt@istyrelsen.com)

## Disposisjon

1. Introduksjon i verdiskapende styrearbeid (styrekurs)
  - Viktigheten av verdiskapende styrearbeid
  - Verdiskapende styrearbeid – definisjon og hovedelementer
  - Styrets og styremedlemmers egenutvikling – herunder styrets egenevaluering
  
2. Styreevalueringen av styret i Fastlandssambandet Halsnøy AS
  - Spørreundersøkelsen
  - Observasjoner fra spørreundersøkelsen
  - Forslag til fokuspunkter for behandling av styret i plenum

# Forskjellig type styrer



## Verdiskapende styre

- Ivaretar bedriftens interesser og formål
  - Sørger for rett ledelse
- Bidrar til verdiskapingen, herunder involverer seg i strategiprosessen
- Motiverer/pådriver til initiativ
- Støtter og gir korrektiv til ledelsen
  - Tar beslutninger
  - Fører kontroll og tilsyn

Eierstrategi som konkretiserer og utdyper Formål

Styret skal gjøre en forskjell!



## Interessentorgan

- Passer på hver eiers (eller andre interessentgruppers) interesser fremfor bedriftens interesser og formål
- Beslutninger ofte basert på forhandlinger og kompromisser

## Ulike typer styrer

## Formalorgan

- Styret tar formelt vedtak
- Administrasjonsstyrt, – styret tar i liten grad styring
- Styret legitimerer virksomheten
- Egentlig bare «sandpåstrøing»



## Et verdiskapende styre er mye mer enn å sikre "compliance"

- **God kontroll ("compliance") sikrer mot tap ved å unngå feil.**
- **Verdiskapende styre skal gi verdier utover å unngå feil!**

## Produktivitetskommisjonen med andre rapport 11.02.2016

For fastlands-Norges næringsliv økte årlig produksjon per ansatt:

- 1996-2005: 3 %
- 2006-2014: 0,8 % \*

\*)For kraftsektoren negativ i hht SSB/Thema Consulting Group

**NOU** Norges offentlige utredninger 2016:3

Ved et vendepunkt:  
Fra ressursøkonomi  
til kunnskapsøkonomi

Produktivitetskommisjonens andre rapport

**Hva må til:**

### **"Smartere økonomi – Omstilling er nødvendig:**

- Veksten i produktiviteten må opp.
- Organiseringen, teknologien og produktene i bedriftene, staten, kommunene og frittstående organisasjoner må forbedres raskere enn før.
- Norge må gå fra ressursøkonomi til kunnskapsøkonomi."

## Verdiskapende styrearbeid: Hvorfor?

### Konklusjon – svaret er enkelt:

- Øket produktivitet og verdiskaping er helt nødvendig.
- Styret har ansvaret formelt og reelt.
- Ingen andre organer er i posisjon til å ta ansvaret.

Hva må til:

Styret må være **pådriver** overfor bedriftsledelsen for bedret verdiskaping gjennom:

- Omstilling – Effektivisering – Nyskaping.
- Nye forretningsmodeller.

## Disposisjon

1. Introduksjon i verdiskapende styrearbeid (styrekurs)
  - Viktigheten av verdiskapende styrearbeid
  - Verdiskapende styrearbeid – definisjon og hovedelementer
  - Styrets og styremedlemmers egenutvikling – herunder styrets egenevaluering
  
2. Styreevalueringen av styret i Fastlandssambandet Halsnøy AS
  - Spørreundersøkelsen
  - Observasjoner fra spørreundersøkelsen
  - Forslag til fokuspunkter for behandling av styret i plenum

## Verdiskapende styrearbeid – Definisjon

*Verdiskapende styrearbeid innebærer at styret har fokus på de forhold som er av grunnleggende betydning for at virksomheten effektivt skal kunne skape verdier.*



## Verdiskapende styrearbeid

### Sikres gjennom en strukturert tilnærming:

Fokus på kvalitet, effektivitet og proaktivitet innen følgende steg:



## Premisser – Fra lovverk, eiere, andre interessenter. etc.

- Virksomhetsidé – Formål
- Formelle rammevilkår
- Interessenter med krav og forventninger
- Eventuelt NUES
- Finansiering
- Teknologisk plattform
- Status – Livsfase – Historie



## Statens prinsipper for god eierstyring\*

1. Aksjeeiere skal likebehandles
2. Det skal være åpenhet knyttet til statens eierskapsutøvelse og selskapets virksomhet
3. Eierbeslutninger og vedtak skal foregå på generalforsamling
4. Styret er ansvarlig for å utarbeide klare mål og strategier for selskapet innenfor rammene av vedtektene, staten stiller forventninger til selskapets resultater
5. Kapitalstrukturen i selskapet skal være tilpasset selskapets formål og situasjon
6. Styresammensetningen skal være kjennetegnet av kompetanse, kapasitet og mangfold ut fra det enkelte selskaps egenart
7. Styret har det overordnede ansvaret for forvaltningen av selskapet og skal herunder ivareta en uavhengig kontrollfunksjon overfor selskapets ledelse på vegne av eierne
8. Styret bør ha en plan for eget arbeid, arbeide aktivt med egen kompetanse-utvikling og evaluere sin virksomhet
9. Lønns- og insentivordninger bør utformes slik at de fremmer verdiskapingen i selskapet og fremstår som rimelige
10. Selskapet skal arbeide målrettet for å ivareta sitt samfunnsansvar

\*) NFD: Meld. St. 27 (2013–2014)

Folketrygdfondets forventninger til styret i selskaper hvor de har investert:

- «Vi forventer at selskapenes styret vil:
- Utarbeide klare mål og strategier for sin virksomhet innenfor rammene av vedtektene.
  - Utarbeide tydelige mål for selskapets kapitalavkastning og vekst.
  - Fastsette kapitalbehov og -allokering basert på tydelige finansielle mål og kriterier som blant annet kapitalavkastning, vekst og kapitalkostnad tilpasset selskapets overordnede strategi.
  - Utarbeide mål for kapitalstruktur tilpasset selskapets strategi og risikoprofil.»

## EIERSKAPSMELDING

2016 – 2020

For selskaper der Bærum kommune har eierinteresser



**Ved manglende uttrykt  
eiermelding/eierstrategi bør styret bidra til  
en prosess for utarbeidelse av denne!**

## Premisser – Fra lovverk, eiere, andre interessenter. etc.

- Virksomhetsidé – Formål
- **Formelle rammevilkår**
- Interessenter med krav og forventninger
- Eventuelt NUES
- Finansiering
- Teknologisk plattform
- Status – Livsfase – Historie



## Styrets oppgaver og ansvar

- Reguleres i hovedsak i følgende dokumenter:
  - Aktuell selskapslovgivning
  - Selskapets vedtekter
  - Eventuell aksjonæravtale
  - Vedtak i generalforsamlingen
  - Styreinstruks, som fastsettes av styret

## Styrets forvaltningsansvar

- GF er selskapets øverste organ, men har ikke oppgaver i forvaltningen av selskapets virksomhet.
- Styret har den overordnede myndighet og ansvar for styringen av selskapets virksomhet og forvaltningen av dets ressurser.
- Det er styret som representerer selskapet utad og innad overfor daglig ledelse.  
(Forts.)

## Styrets forvaltningsansvar

- Aksjeloven § 6 -12 fastslår at styret **skal**:
  - Sørge for forsvarlig organisering
  - Fastsette planer og budsjetter
  - Holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og påse at virksomheten, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll.



## Styrets tilsynsansvar

- Styret skal føre tilsyn med den daglige ledelse og selskapets virksomhet for øvrig, jf asl § 6-13.

## Styrets rapporterings- og opplysningsplikt

- Styret har **rapporteringsplikt** overfor GF.
- Styret har **opplysningsplikt** overfor aksjonærer, kreditorer, ansatte, myndigheter og andre relevante «stakeholders»
- Styrets **årsberetning** er sentralt sammen med **årsregnskapet** for å gi « stakeholders » grunnlag for å bedømme foretakets resultat og stilling.

# Forsvarlig egenkapital

## § 3 – 4 Krav om forsvarlig egenkapital

Forsvarlig egenkapital sett i forhold til:

- Risiko ved virksomheten
- Omfang av virksomheten



## § 3 – 5 Handleplikt ved tap av egenkapital

1. Egenkapital lavere enn forsvarlig ut i fra **risiko/omfang?**
2. Egenkapital **mindre enn 50% av aksjekapitalen**

Styrets **handleplikt:**

- Styret skal straks behandle saken
- Eventuelt innkalle GF

## Daglig leders plikter overfor styret

- Daglig leder skal regelmessig orientere styret om selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling (asl.§ 6-15.1).
- Styret/styremedlem kan kreve at daglig leder gir styret en nærmere redegjørelse om bestemte saker (asl. § 6-15.2).

## Styrets saksbehandling

- Styret skal som hovedregel behandle saker i møte.
  - Styreleder har anledning til å forslå forsvarlig behandlingsmåte uten møte.
  - Styremedlemmer og daglig leder kan kreve bestemte saker behandlet i møte.
- (forts.)

## Styrets saksbehandling

- Daglig leder har rett og plikt til å delta i styrets saksbehandling og til å uttale seg, med mindre annet er bestemt av styret i den enkelte sak.
- I følge revisjonsloven §2-3 skal styret i selskaper med revisjonsplikt ha årlig møte med revisor uten daglig ledelse til stede.

## Vedtaksførhet

- Styret kan treffe beslutning når mer enn halvdel av medlemmene deltar, om ikke strengere krav er fastsatt i vedtektene.
- En beslutning krever flertall blant deltakerne. Ved endringsforslag må ja-stemmene være flere enn en tredel av samtlige styremedlemmer.
- Ved stemmelikhet har normalt styreleder dobbeltstemme.

## Inhabilitet

- Et styremedlem må ikke delta dersom medlemmet (eller nærstående) må anses å ha fremtredende personlig eller økonomisk særinteresse i saken (asl. § 6-27).
- Det samme gjelder for daglig leder.
- Et styremedlem eller daglig leder må heller ikke delta i en sak om lån eller annen kreditt til seg selv eller om sikkerhetsstillelse for egen gjeld.



## Protokoll

- Det skal føres protokoll over styrebehandlingen
  - Den skal minst angi tid og sted, deltakerne og styrets beslutninger. Det skal fremgå at styret har vært beslutningsdyktig.
  - Ved disens skal det oppgis hvem som har stemt for og imot.
  - Styremedlem og daglig leder, som ikke er enig i beslutningen, kan kreve sin oppfatning protokollført.

## Erstatningsansvar

- Styreverv er et personlig ansvar
- Selskapet, aksjeeier eller andre kan kreve at daglig leder og styremedlemmer erstatter skade som de i nevnte egenskap forsettlig eller uaktsomt har voldt vedkommende (asl. § 17-1)

### Forutsetning:

- Ansvarsgrunnlag
- Økonomisk tap
- Påregnelig årsakssammenheng

(Forts.)

## Erstatningsansvar

### Forutsetning:

- **Ansvarsgrunnlag**
- Økonomisk tap
- Påregnelig årsakssammenheng

- Ordinært skyldansvar: Skadevolder må kunne bebreides for ved handling eller unnlattelse å ha opptrådt uforsvarlig og uaktsomt.
- Sett ut i fra beslutningstidspunktet.
- «...i nevnte egenskap»

(Forts.)

## Erstatningsansvar

### Forutsetning:

- Ansvarsgrunnlag
- **Økonomisk tap**
- Påregnelig årsakssammenheng

Det må være et påviselig økonomisk tap!

(Forts.)



## Erstatningsansvar

### Forutsetning:

- Ansvarsgrunnlag
- Økonomisk tap
- **Påregnelig årsakssammenheng**

- Årsakssammenheng mellom den uaktsomme handling/unnlattelse og tapet.
- Tapet må stå i rimelig nær sammenheng med misligholdet; tapet må ikke være for fjernt, avledet eller upåregnelig.



## Samfunnsansvar

- Veiledning og standard om samfunnsansvar: [NS-ISO 26000](#)

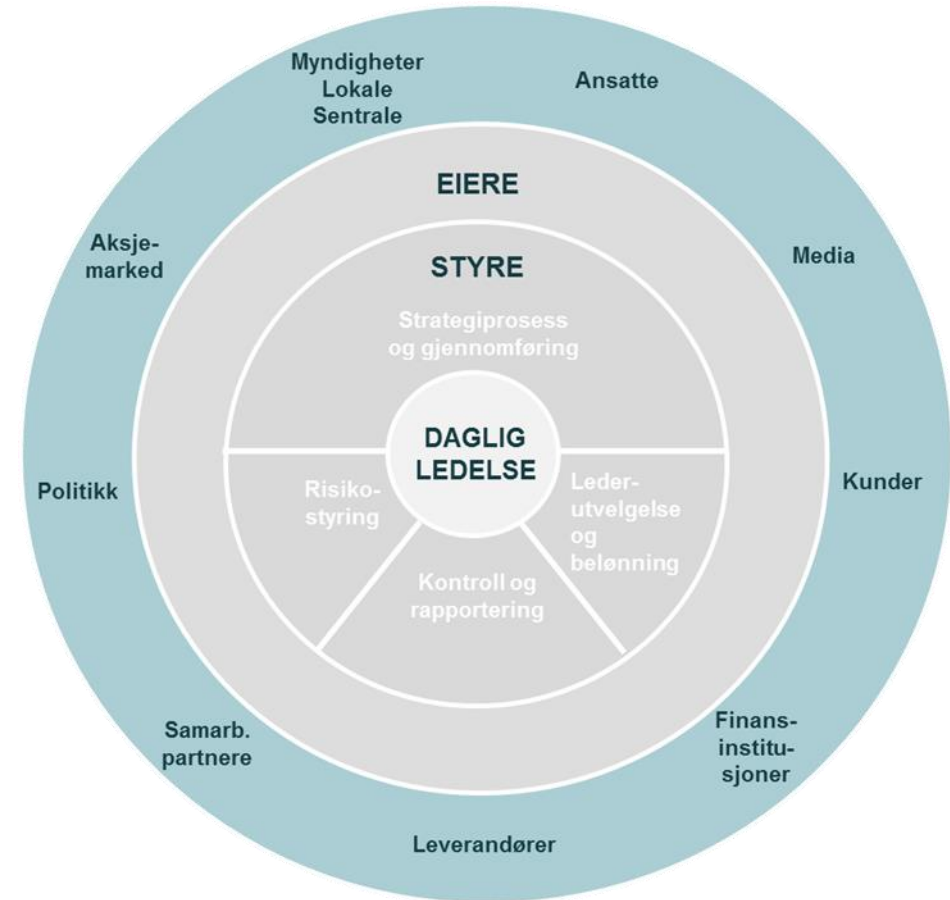
## Premisser – Fra lovverk, eiere, andre interessenter. etc.

- Virksomhetsidé – Formål
- Formelle rammevilkår
- **Interessenter med krav og forventninger**
- Eventuelt NUES
- Finansiering
- Teknologisk plattform
- Status – Livsfase – Historie



## Andre sentrale interessenter med krav og forventninger:

- Kunder
- Ansatte
- Leverandører
- Hovedorganisasjoner (NHO, Virke, Spekter, LO, YS, etc)
- Miljøorganisasjoner
- Partnere
- Etc.





## Premisser – Fra lovverk, eiere, andre interessenter. etc.

- Virksomhetsidé – Formål
- Formelle rammevilkår
- Interessenter med krav og forventninger
- Eventuelt NUES
- Finansiering
- Teknologisk plattform
- Status – Livsfase – Historie



## Styrevalg – Kompetansesammensetning

- Bransjekunnskap
- Faglige kvalifikasjoner
- Mangfold
- Leder-/operativ erfaring
- Styreerfaring
- Personlige egenskaper
- Sosial og kulturell kompetanse
- Samfunnsansvar, inkl. HMS
- Politisk forståelse
- Risikostyring
- Digitalisering, "Big data"
- Etc.

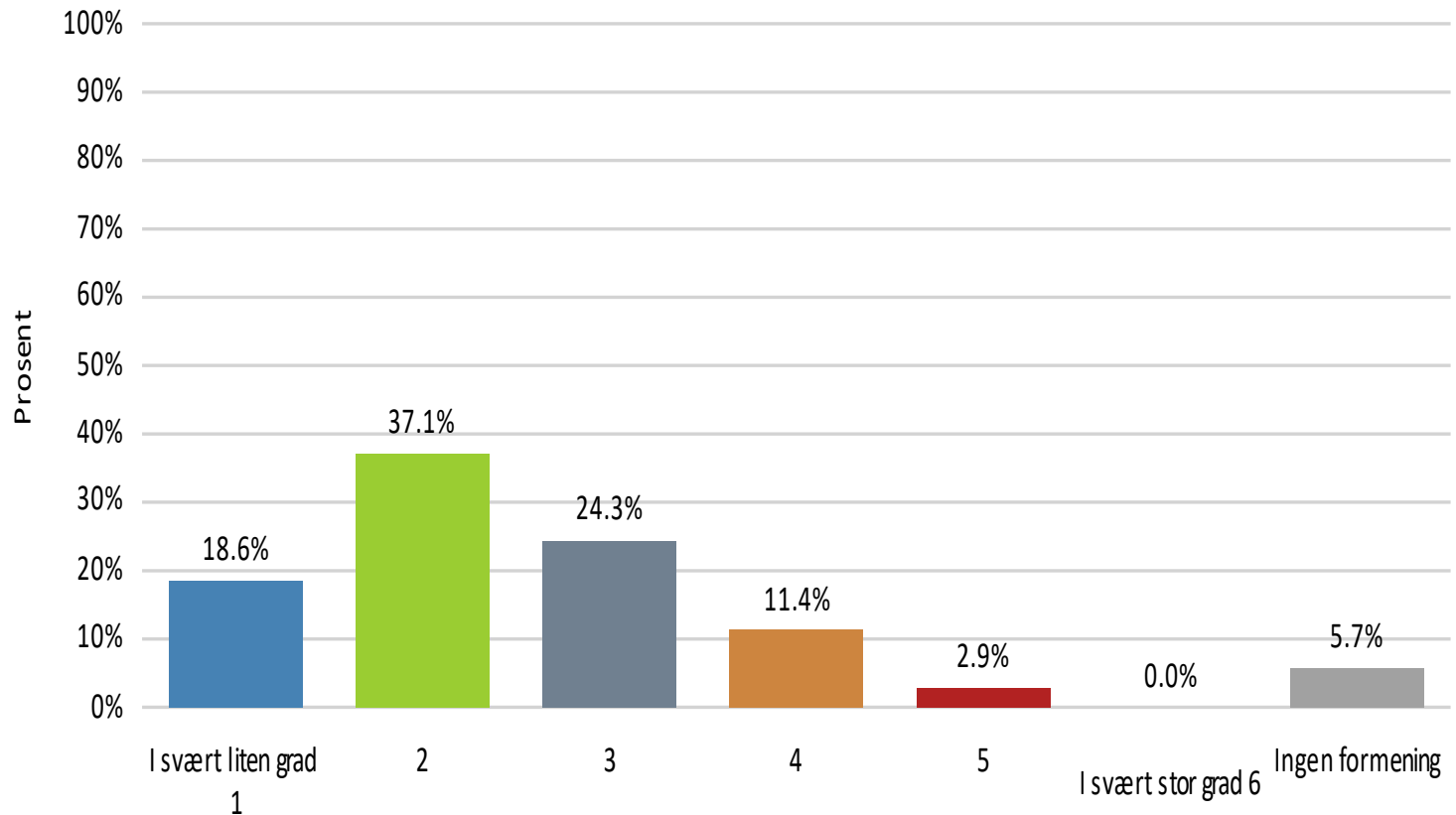
**Digital forståelse avgjørende viktig for omstilling og nyskaping!**



Kilde: Patrick Pichette, CFO Google

# Styreundersøkelsen 2016\*

## Er styrenes digitaliseringskompetanse god nok?



**Digital forståelse må styrkes i norske styrerom!**

\*) Foretatt av iStyrelsen og Agera

# istyrelsen **Styrets arbeidsform – noen sentrale forhold**

- **Styreinstruks**
- Styreleders rolle, oppgaver, arbeidsform, proaktiv holdning, etc.
- Relasjon og rolle vis á vis eiere.
- Interne relasjoner innen styrekollegiet.
- Relasjon og rolle vis á vis daglig ledelse, – interaksjon.
- Årsplan (årshjulet) – viktig verktøy for proaktivt styrearbeid.
- Styrets underutvalg.

**Styreinstruks  
etablert av styret  
selv**

- Skal regulere styrearbeidets:
  - Innhold
  - Form og gjennomføring
  - Involverte personers og organers ulike roller
- Lovpålagt i aksjeselskap hvor de ansatte har rett til å velge styremedlemmer
- Bør etableres i alle virksomheter med en viss størrelse

# istyrelsen **Styrets arbeidsform – noen sentrale forhold**

- Styreinstruks
- Styreleders rolle, oppgaver, arbeidsform, proaktiv holdning, etc.
- Relasjon og rolle vis á vis eiere.
- Interne relasjoner innen styrekollegiet.
- Relasjon og rolle vis á vis daglig ledelse, – interaksjon.
- Årsplan (årshjulet) – viktig verktøy for proaktivt styrearbeid.
- Styrets underutvalg.



## **Styreleder må sørge for:**

- Agenda for det enkelte styremøtet
- Saker er tilfredsstillende forberedt
- Styret er kompetent til å ta beslutninger
- Styre **styremøtene**
- Vurdere behov for styreansvarsforsikring

## Styremøtene

- Som hovedregel behandle saker i møte
  - Ikke lovkrav om behandling i møte
  - Styremedlemmer og daglig leder kan kreve behandling i møte
  - Årlig møte med revisor uten daglig ledelse til stede
- Møtehyppighet i hht årsplan
- Krav til dokumentasjon:
  - Form og omfang
  - Tidsfrister
  - Elektronisk eller annen distribusjon og lagring
- Deltakelse fra administrasjonen i møtene



(Forts.)

## Styremøtene

- Prioritering av møtetid på tema og saker (forankre ved møtestart)
- Observere habilitet
- Styreprotokoll:
  - Tilfredsstillende lovkrav (Jf. Premisser for virksomheten og dets styre)
  - Styret beslutter form og omfang utover lovkrav
- Oppfølgingsliste over styrevedtak med handling
- Ved møteavslutning gjerne en kvalitetsvurdering av møtet
  - med eller uten daglig ledelse



# istyrelsen **Styrets arbeidsform – noen sentrale forhold**

- Styreinstruks
- Styreleders rolle, oppgaver, arbeidsform, proaktiv holdning, etc.
- Relasjon og rolle vis á vis eiere.
- Interne relasjoner innen styrekollegiet.
- Relasjon og rolle vis á vis daglig ledelse, – interaksjon.
- Årsplan (årshjulet) – viktig verktøy for proaktivt styrearbeid.
- Styrets underutvalg.



## **Styreleder må sørge for:**

- Agenda for det enkelte styremøtet
- Saker er tilfredsstillende forberedt
- Styret er kompetent til å ta beslutninger
- Styre styremøtene
- Vurdere behov for **styreansvarsforsikring**



# Styreansvarsforsikring

## Styreansvar

- Styreverv er personlig.
- Dermed personlig ansvarlig for erstatningskrav.
- Økende trend av erstatningskrav mot styret.

Dagens Næringsliv 23.09.2014

### Danske Bank krever 225 mill.

Danske Bank krever 225 millioner kroner fra et norsk selskap **og to styremedlemmer** etter bedrageriene til IT Factory-direktør Stein Bagger (47).

.....Boet har varslet at de krever en milliard danske kroner fra revisorselskapet til it Factory, KPMG, og **vil dessuten saksøke styret med krav om 30 millioner.** .....

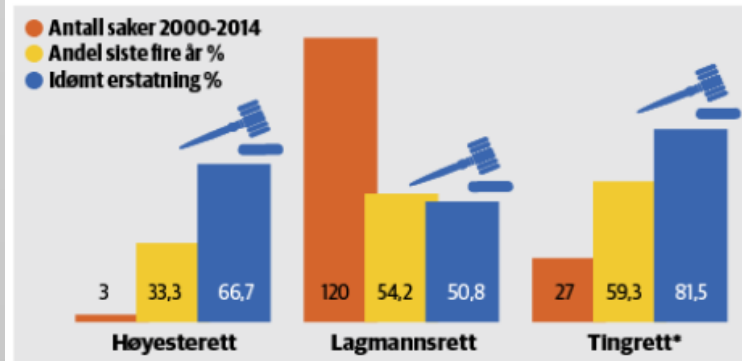


§ 17-1: «Selskapet, aksjeeier eller andre kan kreve at daglig leder og styremedlem erstatter skade som de i nevnte egenskap forsettlig eller uaktsomt har voldt vedkommende»

(Forts.)

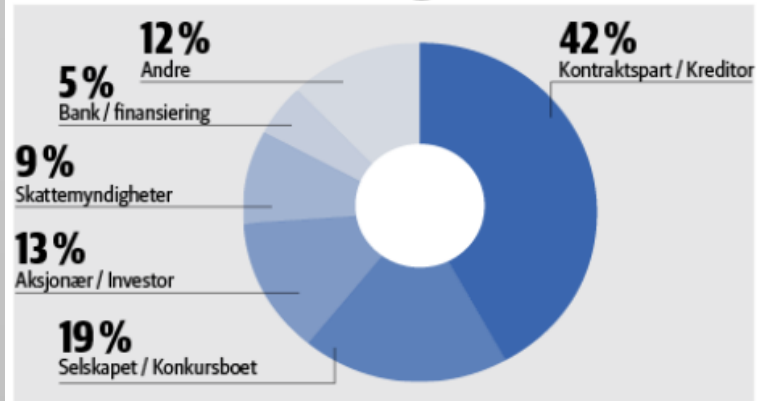
## Flere krever erstatning fra styre

Antallet som krever erstatning fra styremedlemmer personlig er kraftig økende, og mange får gjennomslag i retten.



\* Ufullstendig, kun sakene som er offentliggjort i Lovdata

## Disse får erstatning



2015 DNgrafikk / Kilde: Schjødt / Lovdata

## Råd fra Falch og Ristvedt

1. Ta styrevervet på alvor.
2. Sett deg inn i regler og ansvar.
3. Tegn forsikring.
4. Sørg for at styrets ansvar fraskrives i store kontrakter.



Ingvald Falch



Per M. Ristvedt

Kilde DN 27.03.2015

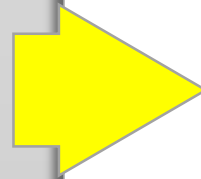
(Forts.)

## Syreansvarsforsikring

- **Hvem bør ha styreansvarsforsikring**
  - Styremedlemmer, varamedlemmer og daglig leder.
- **Styreansvarsforsikring dekker:**
  - Styrets erstatningsansvar påført selskapets aksjeeiere eller tredjemann.
  - Saksomkostninger ved juridisk assistanse.
- **Tegnes av:**
  - Virksomheten for hele styret etc.
  - Individuell styreansvarsforsikring

# istyrelsen **Styrets arbeidsform – noen sentrale forhold**

- Styreinstruks
- Styreleders rolle, oppgaver, arbeidsform, proaktiv holdning, etc.
- **Relasjon og rolle vis á vis eiere.**
- Interne relasjoner innen styrekollegiet.
- Relasjon og rolle vis á vis daglig ledelse, – interaksjon.
- Årsplan (årshjulet) – viktig verktøy for proaktivt styrearbeid.
- Styrets underutvalg.



Alamy D4FE67

- **God kommunikasjon**
- **Konstruktive møteplasser**
  - Formelle
  - Uformelle

## Styrets form for interaksjon med bedriftens eiere

- **Formell møteplass** med eiere (Generalforsamling):
  - Regulert av aksjeloven eller tilsvarende lovverk
  - Formell protokoll
  - Beslutninger betyr krav og instruksjoner til styret



## Styrets form for interaksjon med bedriftens eiere

- **Uformell møteplass** med eiere, – regelmessige eller ad hoc:
  - Hensikt:
    - For informasjon
    - Drøfting / konsultasjon
    - Innhenting av synspunkter
    - Kreativ strategidiskusjon og idé-utveksling.
  - Viktig å avklare om det skal være referat.
  - Viktig å avklare om møtet forplikter styret på noen som helst måte.





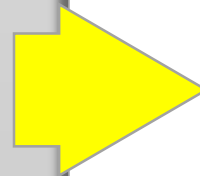
## Styrets form for interaksjon med bedriftens eiere

- **Møteplass hvor eiere kan gi klare føringer** for aksjonær-valgte styremedlemmer:
  - Hensikt:
    - Samordne eierinteresser
    - Gi føringer/krav/forventninger til aksjonærvalgte styremedlemmer
  - Bør være møtereferat.
  - Bør lage mandat for et slikt «Eierforum» slik at alle involverte har klar oppfatning av formål.
  - Egner seg kun ved få betydelige eiere.
  - Egner seg godt for å lage eierpolicy-/eierstrategi-dokument.



# istyrelsen **Styrets arbeidsform – noen sentrale forhold**

- Styreinstruks
- Styreleders rolle, oppgaver, arbeidsform, proaktiv holdning, etc.
- Relasjon og rolle vis á vis eiere.
- **Interne relasjoner innen styrekollegiet.**
- Relasjon og rolle vis á vis daglig ledelse, – interaksjon.
- Årsplan (årshjulet) – viktig verktøy for proaktivt styrearbeid.
- Styrets underutvalg.

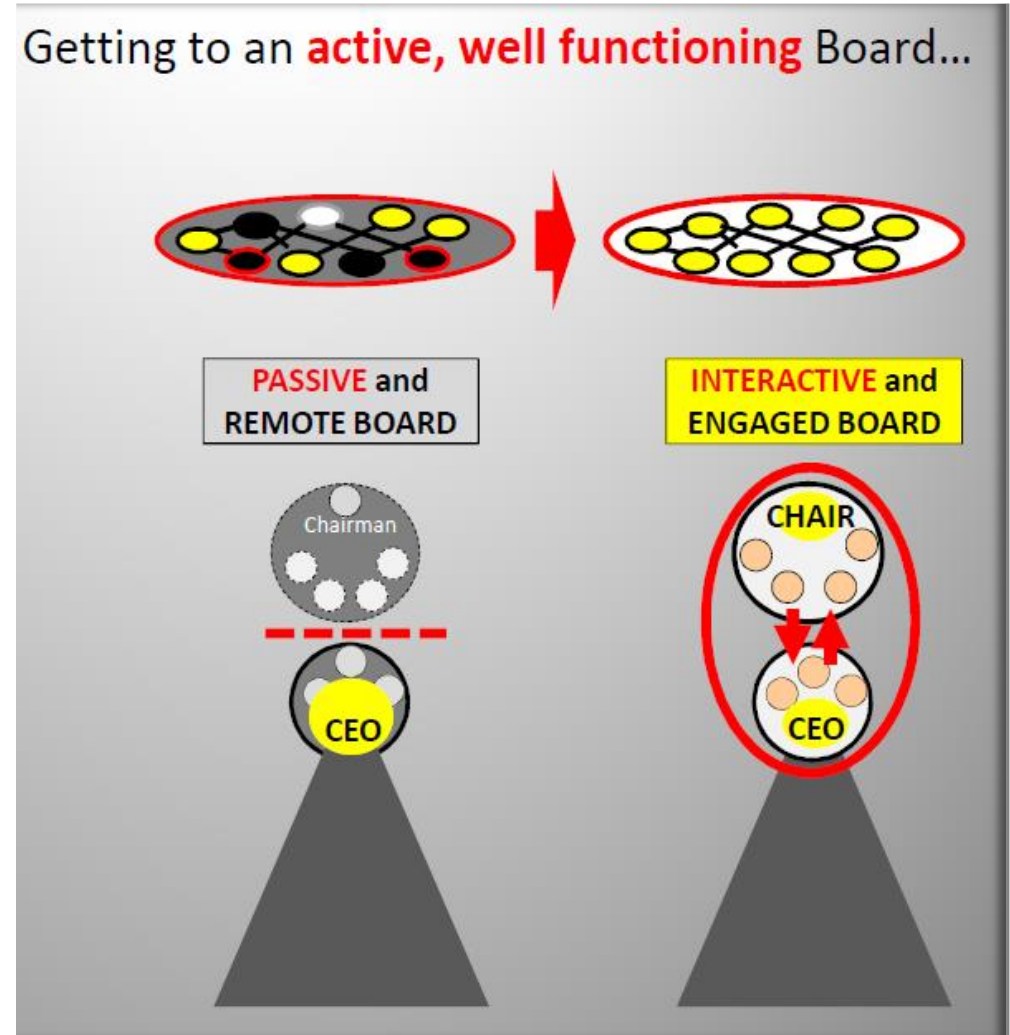
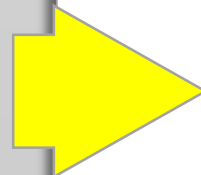


- Ikke noe A- og B-lag
- Kjenne hverandre
- Gode relasjoner
- Tillitsforhold – Trygghet
- Potensielle interessekonflikter



# istyrelsen **Styrets arbeidsform – noen sentrale forhold**

- Styreinstruks
- Styreleders rolle, oppgaver, arbeidsform, proaktiv holdning, etc.
- Relasjon og rolle vis á vis eiere.
- Interne relasjoner innen styrekollegiet.
- Relasjon og rolle vis á vis daglig ledelse, – interaksjon.
- Årsplan (årshjulet) – viktig verktøy for proaktivt styrearbeid.
- Styrets underutvalg.



Kilde: Torben Ballegaard Sørensen «Når Styret Skaber Værdi» (Gyldendal)

## Styrets ansvar vedr daglig leder

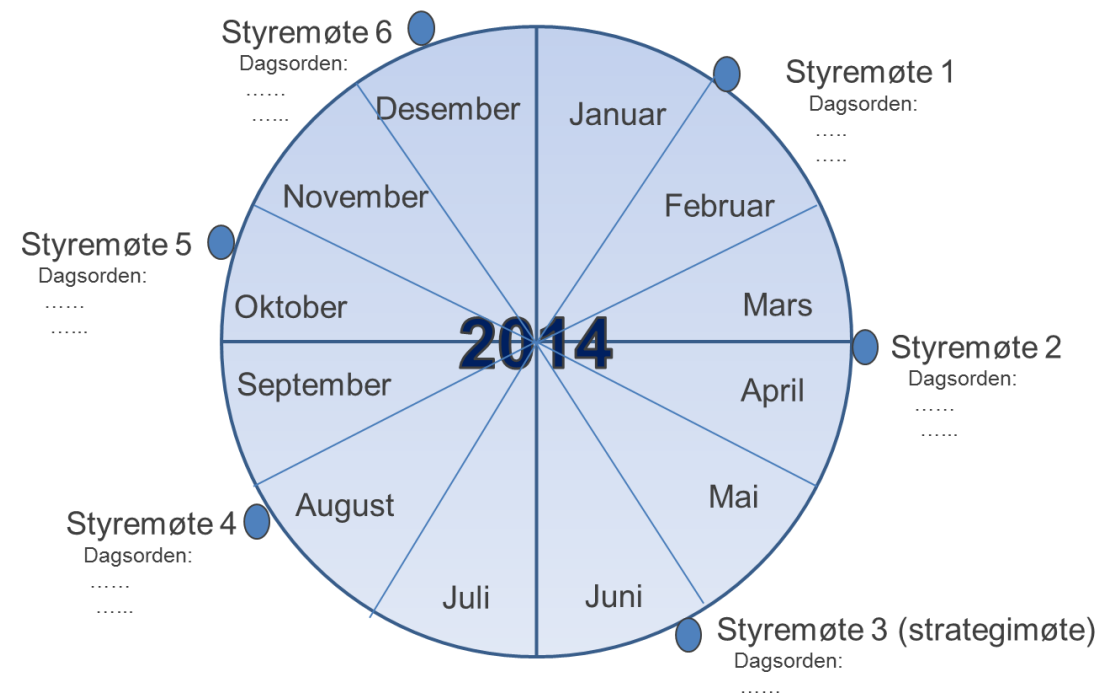
- Ivareta tilsynsansvaret overfor daglig leder / daglig ledelse
- Vedta instruks for daglig leder, herunder klargjøre fullmakter
- Konkretisere krav og forventninger til daglig leder, herunder premisser fra «stakeholders» og krav til rapportering
- Ha oppmerksomhet mot suksesjon i stillingen som daglig leder...
  - Som en planlagt endring over tid
  - Som beredskap hvis noe skulle skje

## Det operative forholdet til styret – administrasjonen

- Konstruktive relasjoner styreleder – daglig leder er viktig
- Presisere at daglig leder har varslingsplikt til styret ved uventede hendelser eller utvikling
- Hvem fra styret kan kommunisere med hvem i administrasjonen, hvordan og når?
- Deltakelse fra administrasjonen i styremøtene (vanlige styremøter – strategisamlinger)
- Deltakelse fra administrasjonen i styreutvalgene
- Avstemme rollefordeling i ekstern kommunikasjon
- Anvendelse av styremedlemmenes kunnskap og nettverk.

# istyrelsen **Styrets arbeidsform – noen sentrale forhold**

- Styreinstruks
- Styreleders rolle, oppgaver, arbeidsform, proaktiv holdning, etc.
- Relasjon og rolle vis á vis eiere.
- Interne relasjoner innen styrekollegiet.
- Relasjon og rolle vis á vis daglig ledelse, – interaksjon.
- Årsplan (årshjulet) – viktig verktøy for proaktivt styrearbeid.
- Styrets underutvalg.



- Viktig instrument for bidrag til verdiskaping
- Gir styret anledning til å agere proaktivt

# istyrelsen **Styrets arbeidsform – noen sentrale forhold**

- Styreinstruks
- Styreleders rolle, oppgaver, arbeidsform, proaktiv holdning, etc.
- Relasjon og rolle vis á vis eiere.
- Interne relasjoner innen styrekollegiet.
- Relasjon og rolle vis á vis daglig ledelse, – interaksjon.
- Årsplan (årshjulet) – viktig verktøy for proaktivt styrearbeid.
- **Styrets underutvalg.**

- Revisjonsutvalg
- Kompensasjonsutvalg
- Risikoutvalg
- IT-utvalg
- Etc.

- Rådgivende – ikke besluttende.
- Saksbehandle i dybden.
- Gi uttalelse/anbefaling på sak til styret i plenum.

## Styrearbeidet – Hovedoppgaver for det verdiskapende styret

1. Sørge for god daglig ledelse.
2. Sørge for verdiskapende utvikling, – pådriver og utfordrer.
3. Tilsyn, kontroll og måloppfølging.

## Styret må sørge for god daglig ledelse

- Sørge for **riktig daglig ledelse** til en hver tid
  - **Ansette/avsette** daglig leder
- Fokus på å gjøre ledelsen **god og motivert**
  - **Lytte** til, **støtte** og **vise tillit** til daglig leder
  - **Sparringspartner** med daglig leder
  - Gjennomføre **årlig evaluering** av daglig leder, med ærlig tilbakemelding fra styreleder til daglig leder
- **Korrektiv** til daglig leder når nødvendig og relevant

## Styrearbeidet – Hovedoppgaver for det verdiskapende styret

1. Sørge for god daglig ledelse.
2. Sørge for verdiskapende utvikling, – pådriver og utfordrer.
3. Tilsyn, kontroll og måloppfølging.



## Styret skal sørge for strategi for selskapet

- Styret skal sørge for initiering, styring og være pådriver
- Administrasjonen utarbeider strategien med en planmessig involvering av styret
- Styret sluttbehandler og godkjenner strategien
- Styret følger opp at strategien blir gjennomført

## Strategisk bruk av digitalisering etc.

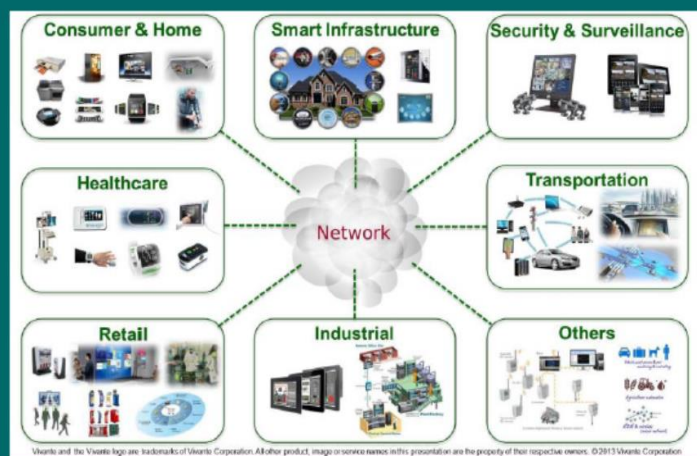
- Som verdiskaper og effektiviserer
- Kunde- og leverandør integrasjon
- Utnytte "Tingenes internett", sensorer "overalt", "big data", kunstig intelligens, automatisering og 3D-printing.
- Nye forretningsmodeller.

## Eksempler:

Kilde: Byggeindustrien: 07.03.2016

### «Ett skritt videre i den digitale standardiseringen

Forsvarsbygg er nå klar til å ta imot informasjon om infrastruktur i bakken på åpen digital standard.»



Fast internett hastighet: 0.5 - 1 Gb/s

Mobilt internett hastighet: 3-500 Mb/s



This bridge will be printed on location, over water, according to MX3D, the company behind the project

## Styrets involvering i strategiarbeidet

### Strategisk bruk av design av tjenester som verdiskaper og innovasjonsverktøy

- Utvikle gode brukeropplevelser.
- Skape en mer kunde- og brukerorientert kultur.
- Må gå hånd i hånd med digitalisering!



Mens designere før i tiden bidro til å forskjønne samfunnet, skal de nå bidra til å menneskeliggjøre det

## Fritt etter Jack Welch (tidl. Chairman and CEO i GE)

Styret må sørge for å skape de  
**nye tjenestene/leveransene og  
forretningsmodellene,**

– hvis ikke blir fremtiden en konsekvens av andres (Googles, Microsofts, etc.) initiativ!

## Styrearbeidet – Hovedoppgaver for det verdiskapende styret

1. Sørge for god daglig ledelse.
2. Sørge for verdiskapende utvikling, – pådriver og utfordrer.
3. Tilsyn, kontroll og måloppfølging.

## Styret må følge opp måloppnåelse

- Økonomi og finans
- Kvalitet i alle ledd
- Produktutvikling – Innovasjon
- Effektivisering – Produktivitetsøkning
- Kundetilfredshet
- Medarbeidertilfredshet
- HMS
- Etc.

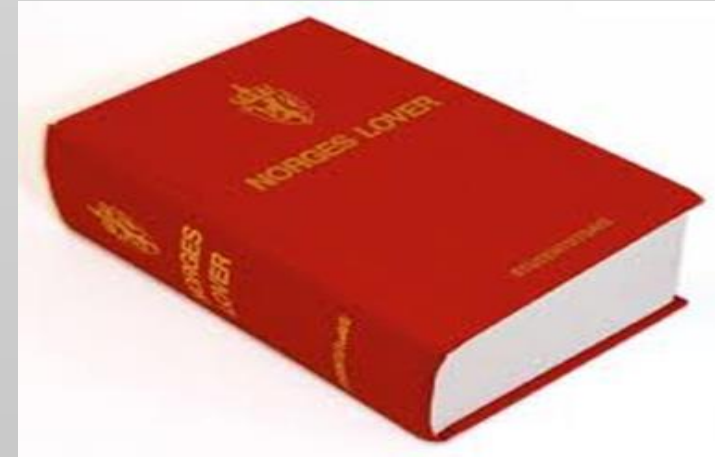




## Formell kontroll og tilsyn

Styret må følge opp og sikre følgende:

- Overholdelse av aktuelle lover og regler, herunder habilitetsregler, børsregler, offentlighetsloven for offentlige virksomheter, etc.
- Sikre at selskapet er tilfredsstillende finansiert:
  - Føre kontroll med egenkapitalens utvikling
  - Sikre likviditet – Prognose for kontantstrøm
  - Håndtere tapt egenkapital/mangelfull likviditet i hht lovgivning



## Formell kontroll og tilsyn

- Bærekraftig utvikling – ivareta Samfunnsansvar:
  - Menneskerettigheter
  - Forretningsetikk (jf. [botemidler mot korrupsjon](#))
  - Arbeidsforhold, inkl. HMS
  - Lokalsamfunnsengasjement og -utvikling



- Bevissthet om:

- Miljø
- Klima



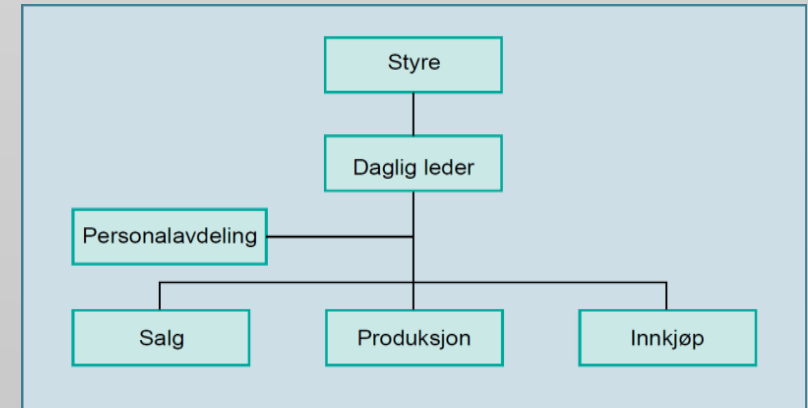
- Årlig møte med revisor uten daglig ledelse til stede
- Gjennomføring av styrets beslutninger



## Organisasjon og HR

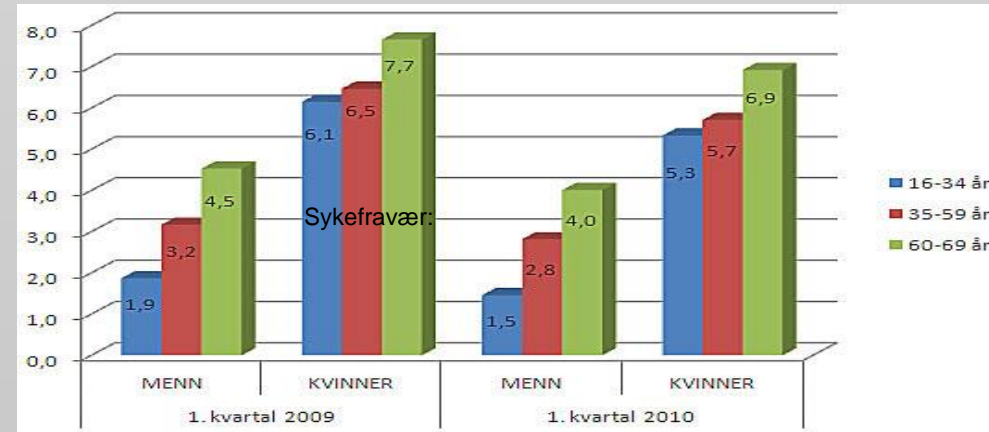
Styret må følge opp:

- Organisasjonsstruktur
- Ledelsen, herunder [evaluering av daglig leder](#)
- Karriereveier
- Kompetanse i organisasjonen
- Belønning/kompensasjon/insentiver
- Bedriftskultur
- Medarbeidertilfredshet, herunder motivasjon



Styret må følge opp:

- Sykefravær
- Fritt for mobbing og trakassering
- Opplegg for [varsling](#) («Whistle blower»)



**To sjøfolk fikk millionbelønning av USA for å avsløre bergensrederi**

DN.no

Publisert: 08.08.2014 — 06:46 Oppdatert: 08.08.2014 — 07:51

Da kjemikalietankeren «Bow Lind» anløp havnen New Haven i Connecticut i november 2012 sto den amerikanske kystvakten og ventet etter anonym varsel om ulovlige utslipp fra skipet. Etterforskningen resulterte i at Odfjell i mars i år godtok en bot på 900.000 dollar i tillegg til å måtte betale 300.000 dollar til et miljøfond.



## Styrets oppgaver mht internkontroll og risikostyring

### **NUES:**

#### «Styrets ansvar og formål

Formålet med risikostyring og intern kontroll er å håndtere, ikke eliminere, risikoer knyttet til vellykket virksomhetsutøvelse, og å styrke kvaliteten på den finansielle rapporteringen. Effektiv risikostyring og god intern kontroll bidrar til å sikre aksjeeiernes investeringer og selskapets eiendeler.

#### Styrets rapportering

Styret skal etter loven gi en beskrivelse av hovedelementene i systemene for internkontroll og risikostyring knyttet til prosessen ved regnskapsrapportering.»

## Styrets ansvar og oppgaver innen «compliance»

- Styret skal forsikre seg om at det i virksomheten er opplegg for:
  - Krav-spesifikasjoner, policy-dokumenter, rutiner, etc
  - Klare ansvarsforhold
  - Deteksjon av avvik
  - Håndtering av avvik
  - Opplæring av medarbeidere
- Styret skal følge opp at opplegget fungerer i praksis
- Styret bør på adekvat vis rapportere (f.eks. i årsrapporten) om tilstanden innen internkontroll og «compliance»

istyrelsen

## Risikostyring – Styrets ansvar, oppgaver og praktisk involvering

Definisjon av risiko:

➤ risiko(n) = sannsynlighet(n) x konsekvens(n)

**All virksomhet er utsatt for risiko  
Uten risiko ingen avkastning!**

Oppgaven er derfor:

- Eliminering av risiko der det er mulig
- Redusere sannsynlighet og/eller konsekvens av de resterende risiki
- Stoppe aktivitet hvis uakseptabel restrisiko

**Målet er altså å styre risiko!**

## Helhetlig risikostyring

- Risikostyringen skal
  - sikre effektiv drift
  - sikre at lover og regler følges
  - sikre integritet i rapportering
  - og derved sikre oppnåelse av hovedmål

- Risikostyringen bør være utformet for å
  - kartlegge
  - vurdere
  - håndtere
  - følge opp

(Forts.)

# istyrelsen Styret skal definere virksomhetens risikoappetitt

**Risikoappetitten må avklares for å drive god og effektiv risikostyring!**

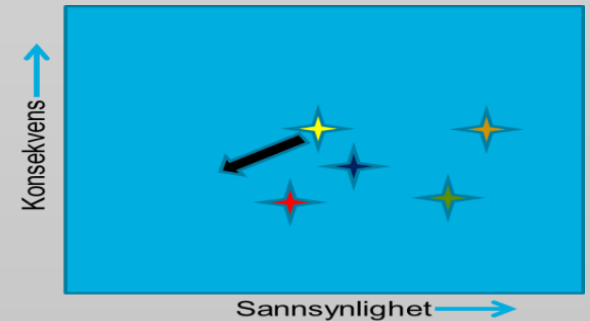
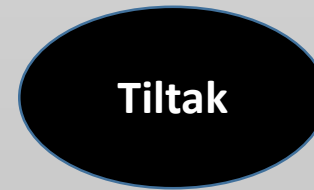
KONSEKVENNS	Svært alvorlig	E1	E2	E3	E4	E5
	Alvorlig	D1	D2	D3	D4	D5
	Moderat	C1	C2	C3	C4	C5
	Liten	B1	B2	B3	B4	B5
	Svært liten	A1	A2	A3	A4	A5
		Svært liten	Liten	Middels	Stor	Svært stor
		SANNSYNLIGHET				

Prinsipp over akseptkriterium. Forklaring av fargene som er brukt i risikomatriksen.

Farge	Beskrivelse
Rød	Uakseptabel risiko. Tiltak skal gjennomføres for å redusere risikoen.
Gul	Vurderingsområde. Tiltak skal vurderes.
Grønn	Akseptabel risiko. Tiltak kan vurderes ut fra andre hensyn.

## Styret skal følge opp /føre tilsyn med ledelsens håndtering av risiko – Vurdering og tiltak

- Systematisk gjennomgang av identifiserte risiki mht ...
  - mulighet for eliminering
  - redusere sannsynlighet
  - redusere konsekvens



- Vurdere restrisiko etter tiltak og event. terminere uakseptable risikoaktiviteter
- Beredskap for håndtering av uventede, alvorlige hendelser
- Vurdere forsikring mot risikoforhold



## Styret skal rapportere om risiko

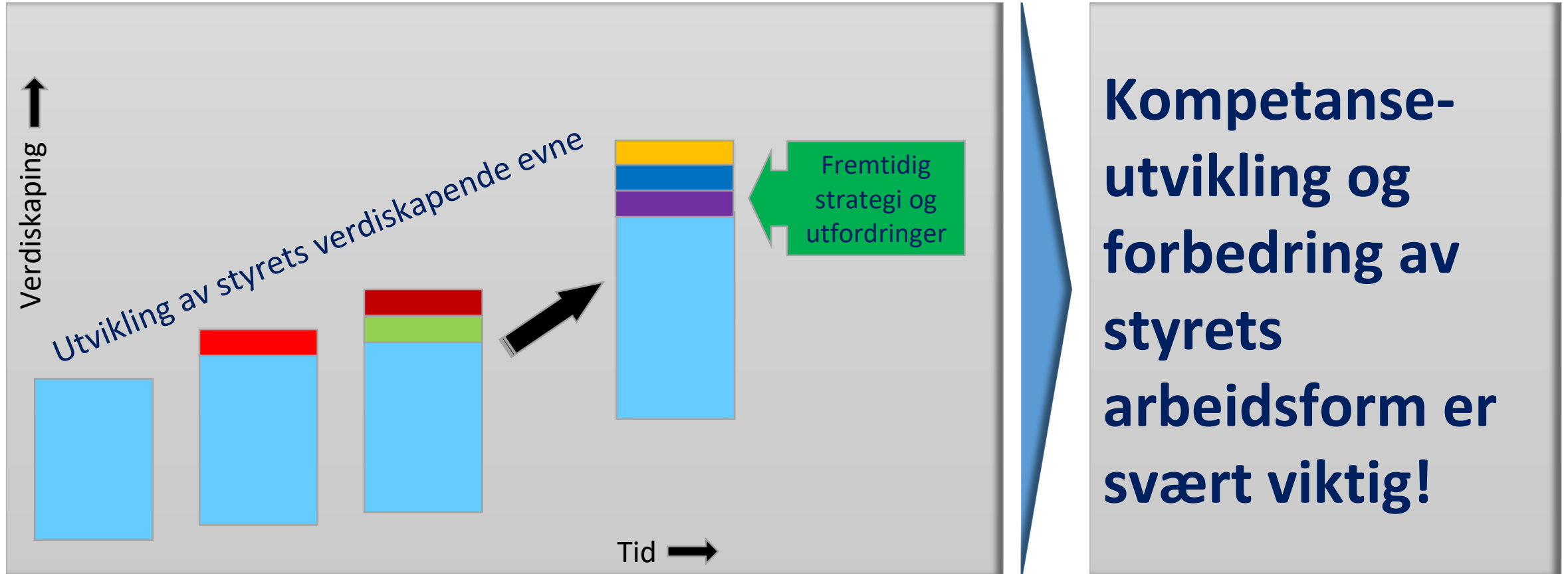
- I følge NUES: «Styret skal etter loven gi en beskrivelse av hovedelementene i systemene for internkontroll og risikostyring knyttet til prosessen ved regnskapsrapportering»
- Denne rapporteringen skal gjøres gjennom:
  - Årsrapportering
  - Andre rapporteringer til aktuelle «stakeholders» (børs, eiere, lånegivere, etc)

## Disposisjon

1. Introduksjon i verdiskapende styrearbeid (styrekurs)
  - Viktigheten av verdiskapende styrearbeid
  - Verdiskapende styrearbeid – definisjon og hovedelementer
  - Styrets og styremedlemmers egenutvikling – herunder styrets egenevaluering
  
2. Styreevalueringen av styret i Fastlandssambandet Halsnøy AS
  - Spørreundersøkelsen
  - Observasjoner fra spørreundersøkelsen
  - Forslag til fokuspunkter for behandling av styret i plenum

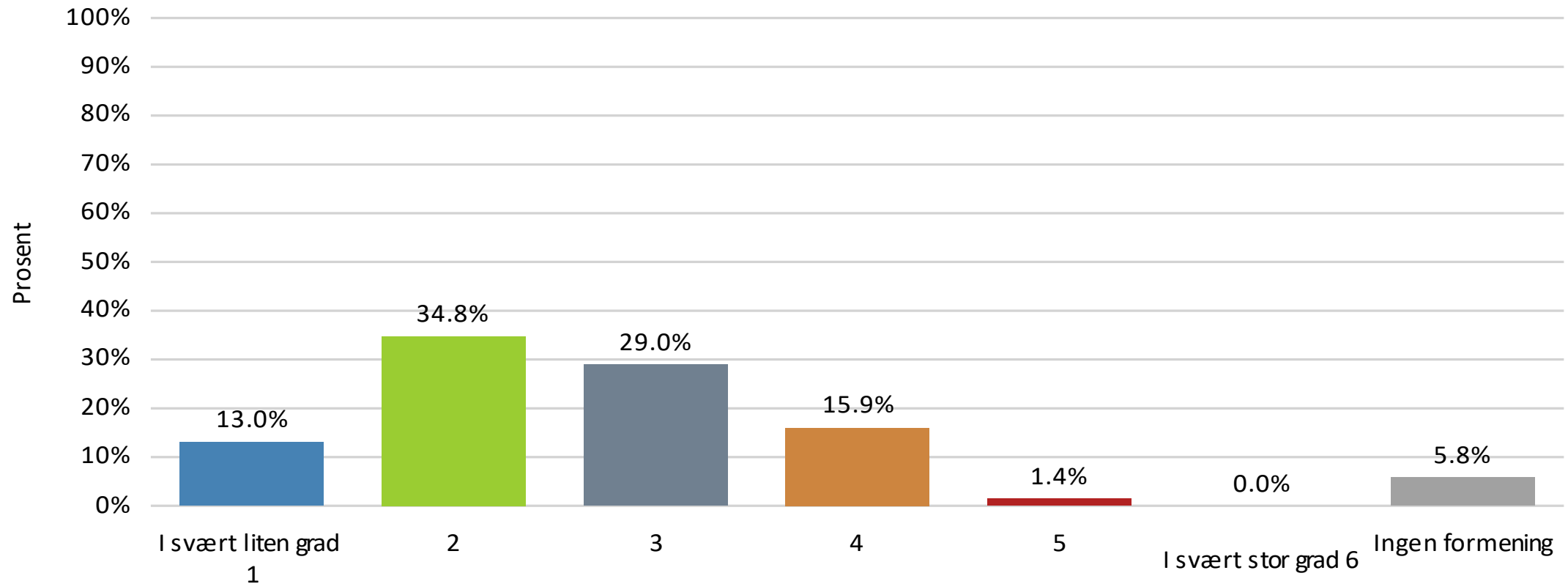
## Styrets egenutvikling

Fokus på styrets egenutvikling er viktigere enn noen gang!



## Styreundersøkelsen 2016\*

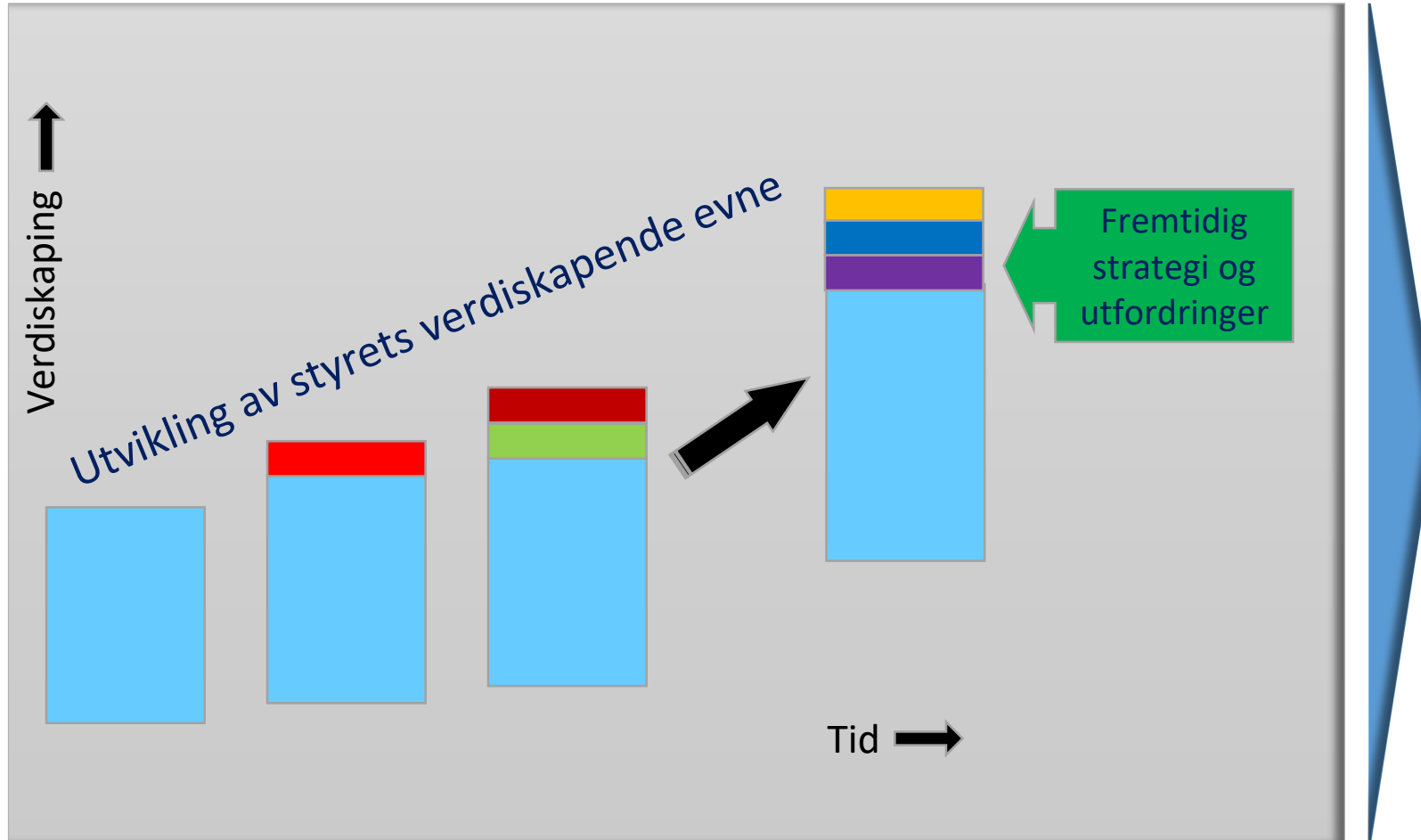
**Bruker styrene nok tid på sin egenutvikling, herunder kompetanseheving og effektiv arbeidsform, for å kunne ivareta sitt ansvar?**



\*) Foretatt av iStyrelsen og Agera

# Styrets egenutvikling

## Mulige forbedringstiltak

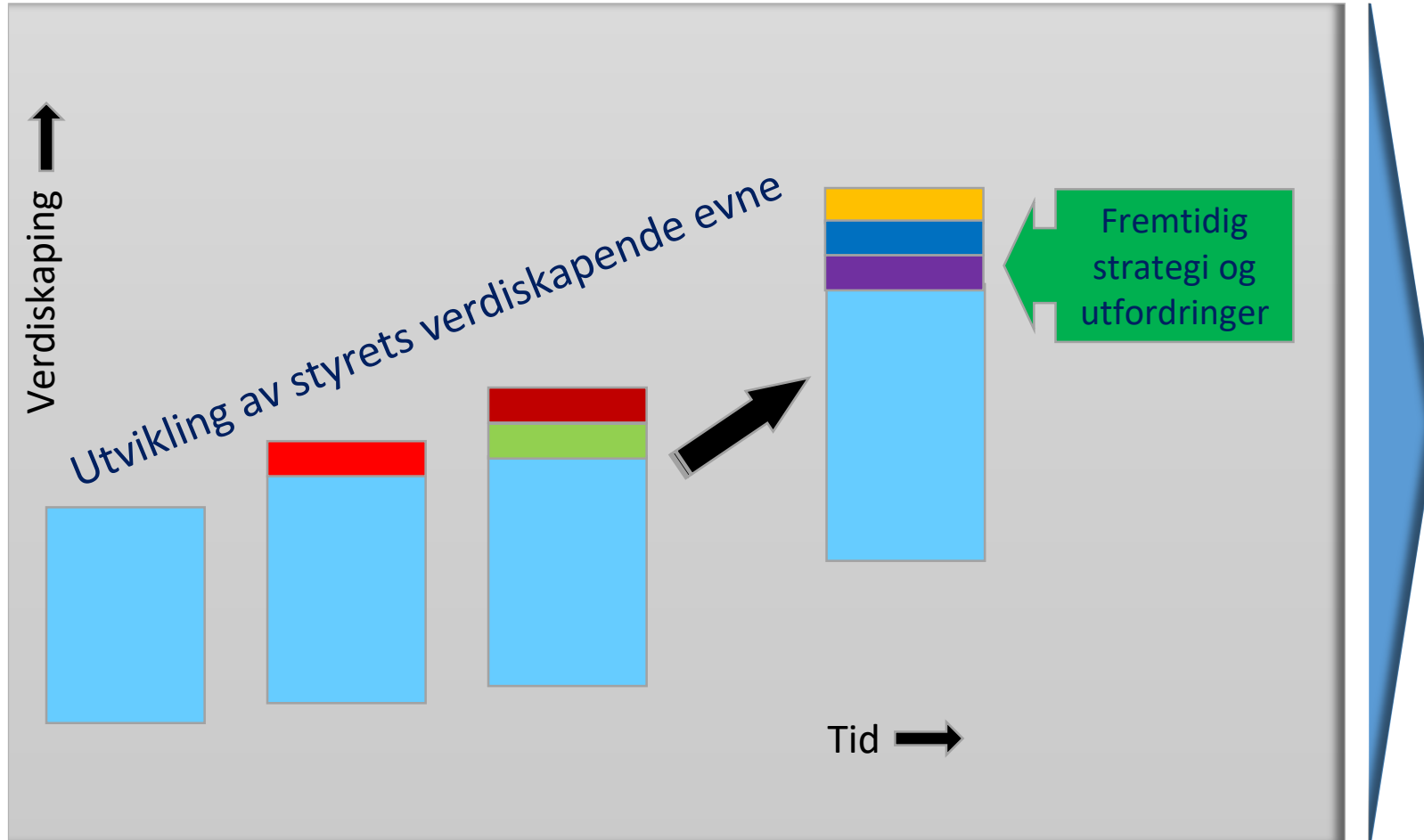


### Kompetanseutvikling og forbedring av styrets arbeidsform gjennom:

- Kvalitetsvurdering ved møteslutt
- Egenevaluering med forbedringstiltak
- Styrekurs/-seminarer
- Eksklusive styre-nettverksgrupper
- Elektronisk styrerom

# Styrets egenutvikling

## Mulige forbedringstiltak



### Kompetanseutvikling og forbedring av styrets arbeidsform gjennom:

- Kvalitetsvurdering ved møteslutt
- Egenevaluering med forbedringstiltak
- Styrekurs/-seminarer
- Eksklusive styre-nettverksgrupper
- Elektronisk styrerom

## Årlig styreevaluering - Hensikter

### 1. For styrets egenutvikling:

- Virkemiddel for styret til forbedring av sitt verdiskapende arbeid.

### 2. Innspill til valgkomiteen:

- Gi innspill til valgkomiteen (eller eiere) vedr. det eksisterende styrets kompetanse-sammensetning og evne til verdiskaping.



# istyrelsen Metodikk og verktøy for styreevaluering

## Nett-basert spørreundersøkelse

Fokus på forhold i følgende steg:



### Del 1:

#### Virksomhetens premisser:

- Formål
- Krav/forventninger fra eiere og andre interessenter
- Lover og regler
- Virksomhetens historie
- Etc.

### Del 2:

#### Styrets sammensetning og kompetanse:

- Styrets samlede kunnskap.
- Styret som kollegium, – interne relasjoner.
- Styrets uavhengighet .
- Anonym registrering av styremedlemmenes kompetansenivå

### Del 3:

#### Styrets arbeidsform:

- Styreinstruks, rutiner og retningslinjer for styrets arbeid.
- Styrets relasjoner og forholdet til eierne og til administrasjonen.
- Styremøtene, etc.
- Etc

### Del 4:

#### Styrearbeidet:

- Sørge for riktig og motivert daglig leder.
- Strategi- og virksomhetsutvikling.
- Kontroll og oppfølging, inkl.
  - Internkontroll og risikostyring
  - Samfunnsansvar

## Samtalebasert styreevaluering

### ➤ Intervju-/samtalealternativer:

- Intervjuer hver av styremedlemmene
- Intervjuer daglig ledelse, og event. styresekretær
- Intervjuer representanter fra eiere



### ➤ Gjennomfører intervjuer/samtaler med basis i aktuelle tema (må ikke være et spørreskjema).

### ➤ Egner seg godt for å registrere:

- Relasjoner og holdninger innen styrekollegiet
- Eventuelle bekymringsmeldinger og kritiske oppfatninger
- Samt få frem synspunkter på ønskede/mulige forbedringer.



### Styreplenum:

- Identifisering av forbedringsbehov
- Styrevedtak på forbedringstiltak

### Styreleder ansvarlig for:

- Iverksetting av konkludert tiltaksplan
- Oppfølging av gjennomføring

### Eventuell kommunikasjon med valgkomité/eiere:

- Forslag til komplettering av styrets kompetanseprofil

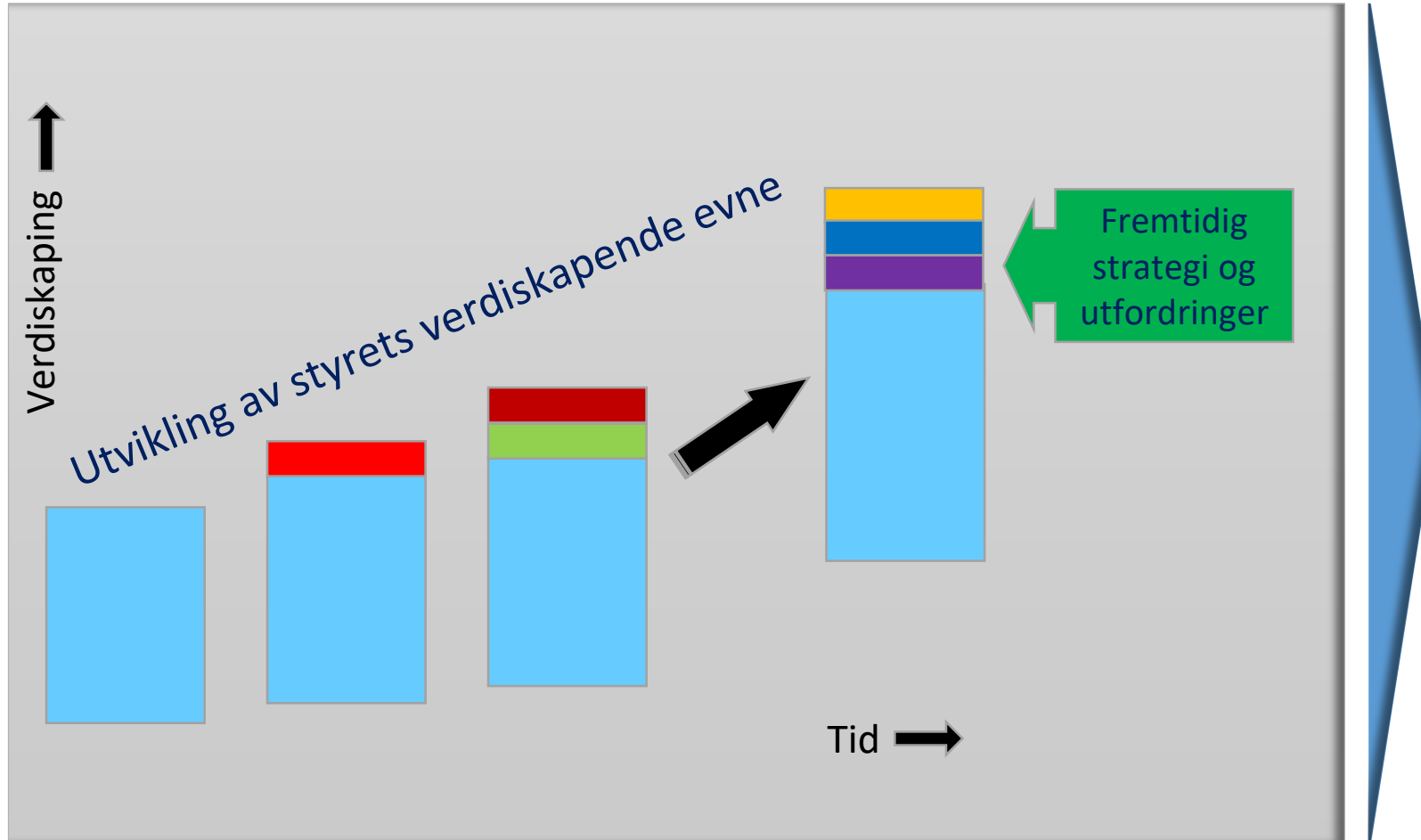


## Praktiske eksempler

1. Mangfold i styrekollegiet.
2. Inkludere nye styremedlemmer i styremøte-diskusjonen.
3. Forbedring av styrekollegiets virkemåte.
4. Samvirke mellom styreleder og konsernsjef.
5. Et statlig eid selskap hvor det fremkom usikkerhet i styrekollegiet ved for tett kommunikasjon mellom styreleder og statsråd.

# Styrets egenutvikling

## Mulige forbedringstiltak



### Kompetanseutvikling og forbedring av styrets arbeidsform gjennom:

- Kvalitetsvurdering ved møteslutt
- Egenevaluering med forbedringstiltak
- Styrekurs/-seminarer
- Eksklusive styre-nettverksgrupper
- Elektronisk styrerom

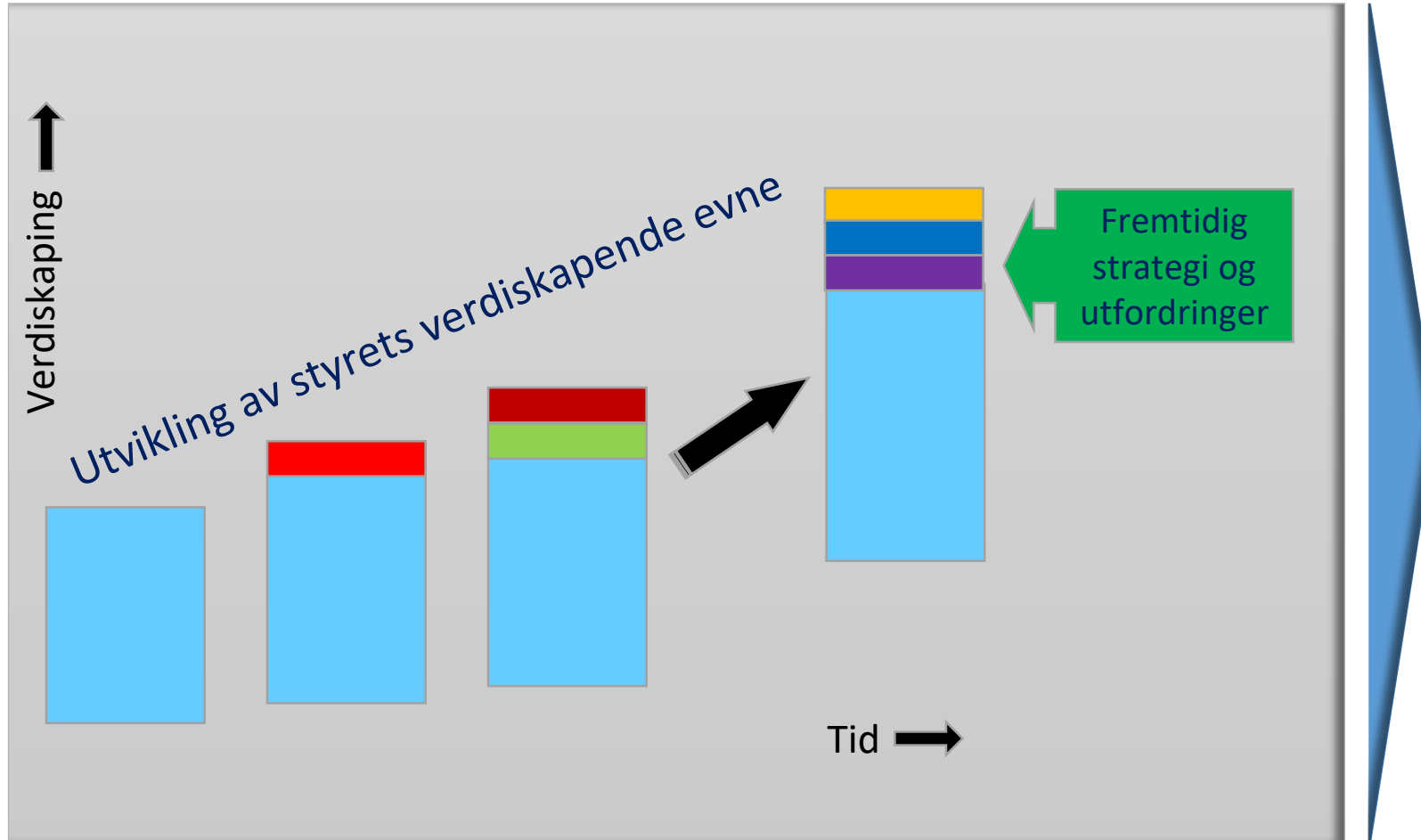
**Kurset er lagt opp til å være et praktisk orientert styrekurs, bygget over et formelt ansvar og med basis i iStyrelsen-partnernes omfattende erfaring i utøvelsen av verdiskapende styrearbeid:**

1. **Intro om eierstyring og selskapsledelse (Corporate governance)**
  - Fra Enron-konkurs til norske NUES (Norsk Utvalg for Eierstyring og Selskapsledelse)
  - NHDs Eierskapsmeldinger
  - Etc.
2. **Verdiskapende styrearbeid – Hensikt og definisjon**
  - Hensikt med styrearbeid
  - Definisjon av verdiskapende styrearbeid
3. **Premisser for virksomheten og dens styre**
  - Formelt ansvar, dvs det formelle lovverket relatert til styrets ansvar og oppgaver
  - Krav og forventninger til styret fra de forskjellige «stakeholders», herunder
  - Eiere – Eierstrategier
  - Kunder, medarbeidere, fagforeninger, etc.
  - Samfunnsansvar
4. **Styrets sammensetning og kompetanse**
  - Styrets sammensetning og samlede kompetanse
  - Hvordan styret fungerer som kollegium, – interne relasjoner.
  - Styrets uavhengighet
  - Styrevalg – Prosess
5. **Styrets arbeidsform og arbeidsgrunnlag**
  - Sikre tilstrekkelig kunnskap om virksomheten
  - Sikre tilstrekkelig kunnskap om bransjen
  - Konfidensialitet
  - Styreinstruks
  - Styreansvarsforsikring
  - Valg av styreleder/nestleder
  - Styreleders rolle og oppgaver
  - Ansvar vedr daglig leder
  - Forholdet til administrasjonen
  - Styreutvalg (revisjonsutvalg, kompensasjons-utvalg, etc.)
  - Styremøtene
  - Styrets årsplan
  - Styrets form for interaksjon med bedriftens eiere (formelt – uformelt)
6. **Styrets rolle og oppgave I: Sørge for kompetent og motivert daglig ledelse**
  - Riktig daglig ledelse til enhver tid
  - Gjøre ledelsen god og motivert
  - Korrektiv til daglig leder når nødvendig og relevant
7. **Styrets rolle og oppgave II: Utvikling av virksomheten – Strategi**
  - Styrets rolle i strategiarbeidet
  - Hvordan styret i praksis involverer seg i strategiarbeidet
8. **Styrets rolle og oppgave III: Kontroll og tilsyn**
  1. Viktig grunnlag for kontrollfunksjonen
  2. Formell kontroll og tilsyn
  3. Følge opp måloppnåelse
  4. Internkontroll – roller og ansvar
  5. Risikostyring – styrets ansvar, oppgaver og praktisk involvering
  6. Organisasjon og HR
  7. Kommunikasjons- og Investor Relation-aktivitet
9. **Styrets egenutvikling**
  - Årlig egenevaluering med henblikk på forbedringer av styrets kompetanse-sammensetning, arbeidsform og evne til å bidra til verdiskapingen
10. **Effektivisering og kvalitetssikring av styrets arbeid ved bruk av «elektronisk styrerom»**
11. **Gruppeoppgaver under kurset**

**iStyrelsens styrekurs/styreseminar tilpasses alltid i omfang, tid (1/2 – 3 dager) og prioriteringer til det aktuelle kurset og dets deltakere.**

# Styrets egenutvikling

## Mulige forbedringstiltak



### Kompetanseutvikling og forbedring av styrets arbeidsform gjennom:

- Kvalitetsvurdering ved møteslutt
- Egenevaluering med forbedringstiltak
- Styrekurs/-seminarer
- **Eksklusive styre-nettverksgrupper**
- Elektronisk styrerom

Hensikten med  
**eksklusive styrenettverksgrupper**  
er å bidra til:

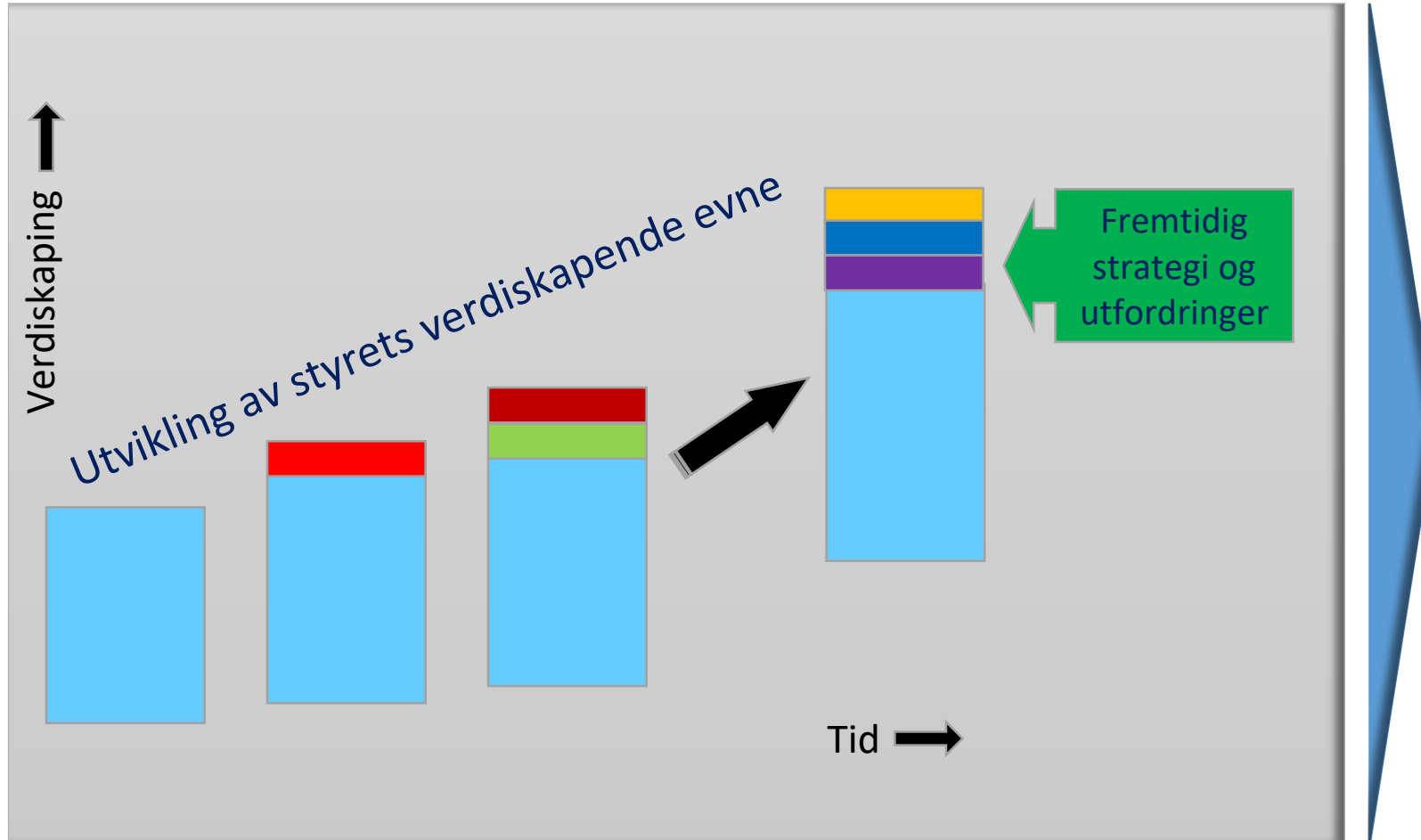
- **Kompetanse innen eierstyring og selskapsledelse**  
herunder
  - **Verdiskapende styrearbeid**  
– for å møte morgendagens utfordringer

## **Eksklusive styrenettverksgrupper**

- Konsept utviklet av iStyrelsen og lansert i 2015
- Tre styrenettverksgrupper etablert gjennom 2015:
  - To grupper med møteplass i Oslo (10 deltakere i hver gruppe)
  - En gruppe med møteplass i Trondheim (9-10 deltakere)
- En ny styrenettverksgruppe etablert i 2017:
  - En gruppe med møteplass i Arendal (10 deltakere)
- Inviterer til flere styrenettverksgrupper andre steder i landet.
  - Synergier på tvers av gruppene
  - Utvider deltakernes nettverk

# Styrets egenutvikling

## Mulige forbedringstiltak



### Kompetanseutvikling og forbedring av styrets arbeidsform gjennom:

- Kvalitetsvurdering ved møteslutt
- Egenevaluering med forbedringstiltak
- Styrekurs/-seminarer
- Eksklusive styre-nettverksgrupper
- **Elektronisk styrerom**

## «Elektronisk styrerom»

### Styreportal for styret og administrasjonen

Markedsledende leverandører av elektronisk styrerom: styreplan.no, admincontrol, m.fl.

- Prosesstøtte
- Automatisering
- Tilgjengelighet
- Kommunikasjon
- Meldingstjeneste
- Sikker arkivering
- BankID / Single Sign On



***Sikrer kvalitet og effektivitet for styret og daglig ledelse/styresekretær***



## istyrelsen **Oppsummert om det verdiskapende styret:**

- Virke for selskapets formål, herunder sørge for avklaring av eierstrategi og andre premisser for selskapet.
- Fremtidsrettet, riktig kompetansesammensatt styre.
- Proaktiv styreleder, som sørger for god arbeidsform.
- Årsplan for styremøtene.
- Sørge for riktig og god daglig ledelse – Støtte og korrektiv.
- Aktiv pådriver i strategiutvikling, – Digitalisering, "Big data", etc. og nye forretningsmodeller.
- Ivareta kontroll/tilsyn/risikostyring/beredskap/ samfunnsansvar/HMS etc.
- Styrket fokus på styrets egenutvikling.