



**Family
Business
Norway**

Styrehåndbok

Styrehåndboken til Family Business Norway

Denne håndboken er produsert av Family Business Norway til foreningens kurs i styrearbeid. Dette heftet vil ikke være en komplett lærebok i styrearbeid, men gi en kortfattet oversikt for å støtte læringsmålet til kurset. På siste side i heftet vil vi anbefale noen eksterne kilder for de som ønsker å lese mer om styrearbeid.

Det finnes mange tilbydere av kurs innen styrearbeid. Family Business Norway har allikevel valgt å utvikle et eget kurs for å sikre et innhold som er skreddersydd for eiere av familiebedrifter. Kurset er kun tilgjengelig for medlemmer av Family Business Norway og er således en trygg arena for læring og diskusjon. Målgruppen for kurset er eiere av familiebedrifter som innehar styreverv i dag eller planlegger/ ønsker å ta styreverv. Eiere som skal rekruttere og velge styremedlemmer, men ikke selv planlegger å være styrende eiere vil også ha utbytte av kurset. Kurset har som læringsmål å gi både en teoretisk og praktisk tilnærming til hvordan man blir et godt styremedlem.

Family Business Norway

En forening av og for familieeide bedrifter med formål om å bidra til godt eierskap gjennom kompetanseheving og erfaringsutveksling blant medlemmene

Plattform for god eierstyring

Modellen til daglig leder av FBN Sweden, Annelie Karlsson, illustrerer på en god måte hvordan styret passer inn i en familieeid bedrift. Alle aksjeselskap (AS) og allmennaksjeselskap (ASA) er lovpålagt å ha et styre. Daglig leder i en virksomhet er ansvarlig for daglig ledelse av bedriften og rapporterer til styret. Styret er valgt inn av en generalforsamling og i generalforsamlingen sitter eierne. Virksomheter som har flere enn 200 ansatte er pålagt å ha en bedriftsforsamling med mindre annet er avtalt med de ansatte. Så langt skiller ikke familiebedrifter seg ut fra andre AS og ASA som ikke er familieeid.

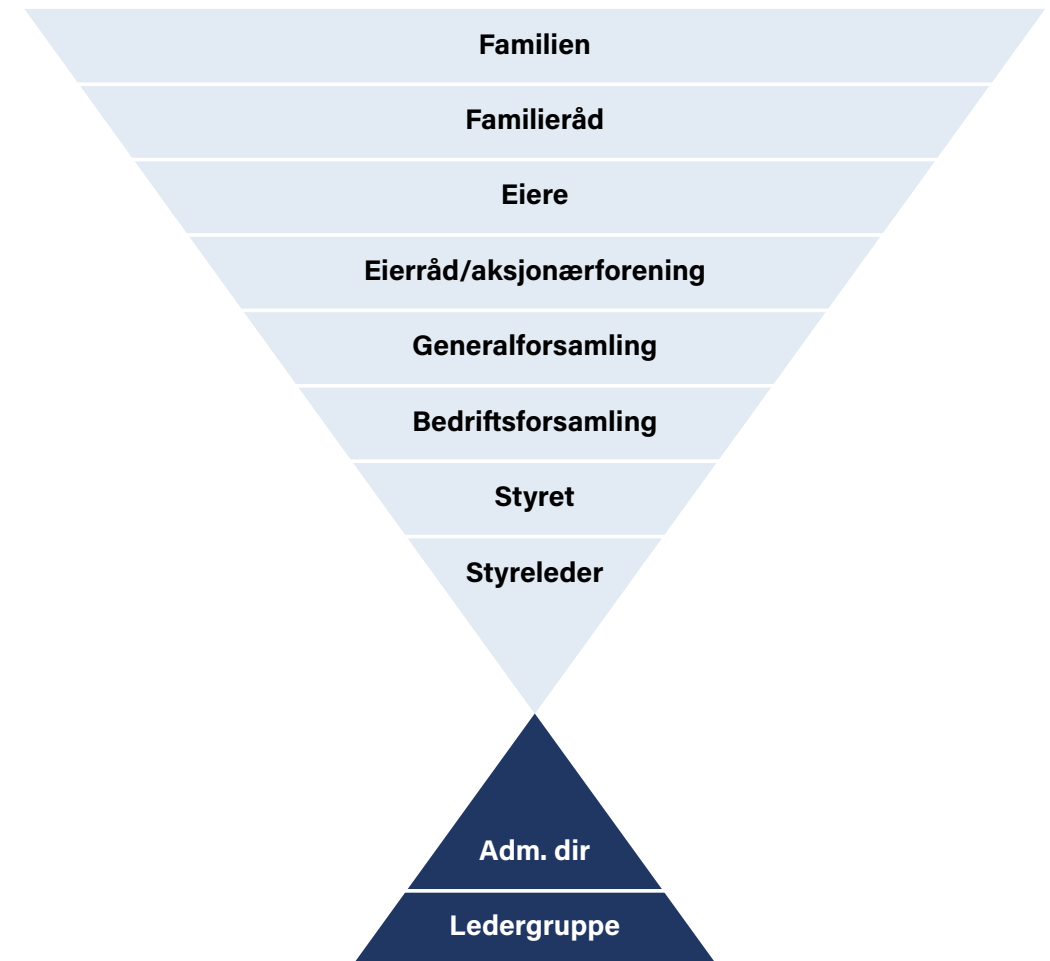
Det som skiller familiebedrifter fra andre bedrifter er at eierne er i familie enten gjennom blodsband eller giftemål. Eierne har dermed en relasjon utover å være eiere i samme virksomhet. Familiemedlemmer som ikke er eiere har også en interesse i virksomheten, dette kan være neste generasjons eiere eller ektefeller til eiere og foreldre til kommende eiere.

I norske familiebedrifter er familiemedlemmer godt representert i styret. I følge forskning fra BI senter for eierstyring har 98% av norske familieeide bedrifter familien representert i styrerommet. Videre har 88% av de familieeide bedriftene et familiemedlem som styreleder og i 83% av de familieeide bedriftene har familien flertallet i styret (Berzins, Bøhren og Stacescu, 2018).

For eiere er styrerommet et godt sted å utøve innflytelse og påvirke utviklingen av familiebedriften, samt å bli informert om drift og

resultater. Er det mange eiere av bedriften, er det ikke gjennomførbart å ha alle eierne i styret. Mange ønsker også å utfylle kompetansen som familien besitter med eksterne styremedlemmer.

Flere familiebedrifter etablerer derfor flere organer for å sikre god eierstyring utover styret. Noen kaller dette aksjonærforening, andre kaller det eierforum eller eierråd. Hver eierfamilie må vurdere om et slikt organ skal etableres, definere mandatet til dette organet, hvem som sitter der (alle eiere eller et utvalg) og frekvens for møtene. Det som er viktig er at dette ikke blir et konkurrerende organ til styret. Dette organet bør derfor ikke ha noen direkte kontakt med administrasjonen (det er det styret som har) og saker som er på styreagendaen er informasjonsaker i eierforumet, ikke beslutningssaker. Det forekommer hos flere at eierforumet er valgkomite for styre og innstilling til nytt styre er således en beslutningssak i et eierforum. Utformer eierne et visjonsnotat eller en eierstrategi er det naturlig at dette organet styrer dette arbeidet og legger det frem til godkjenning fra alle eiere. Opplæring av eiere og neste generasjons eiere er også en oppgave som hører hjemme i dette organet i tillegg til å tilrettelegge for generasjonsskifte.



Kilde: Annelie Karlsson, Jag tänker styra det här tills jag dör, sen får jag se hur jag gör, Studentlitteratur, 2013

Styrets hovedoppgaver

Noen familier har også et familieråd som er ansvarlige for familiesammenkomster for å sikre godt samhold i familien. Familierådet kan være ansvarlig for årlige familietreff og ulike aktiviteter for å sikre at storfamiliens medlemmer i alle aldre faktisk kjenner hverandre. Medlemmer av et familieråd trenger ikke å være eiere, men en del av familien. Nedenstående figur er hentet fra IMD senter for Family Business som fokuserer på viktigheten av familiestyring i tillegg til eierstyring. Høyre side av figuren omfatter bedriftsstyring gjennom ledelse og styret, som er godt definert gjennom lovverk. I Norge er det full gjennomsiktighet rundt hvem som sitter i styret. Den venstre siden av figuren er i de fleste eierfamilier ikke så godt definert med tydelige roller og ansvar. Samhold i familien og det at alle eiere har tilgang på informasjon utover de som sitter i styret er nøkkelfaktorer for å holde sammen som eierfamilie over tid.

Etableres det organer på eiernivå eller familienivå vil det være ryddig å informere styret om dette og hvilke mandat disse organene har,

samt forventet samhandling med styret og eventuelt administrasjonen.

Uavhengig av om familiebedriften er eid av en kontrollerende eneeier, i et søskenpartnerskap eller i et kusine/fetter konsortium har det et styre så lenge det er et AS eller ASA.

Måten styret blir brukt på og er sammensatt, samt hvilke andre organer eierfamilien har etablert varierer derimot i de ulike stadiene. Noen omtaler dette å gå fra diktatur til demokrati og skal et kusine/fetter konsortium fungere, bør organer utover styret eller andre aktiviteter for informasjonsdeling og eiersamhold eksistere. I en gründerfase av en bedrift hører man flere som omtaler at «styremøtet skjer rundt kjøkkenbordet». Dette indikerer at det ikke er eksterne styremedlemmer eller struktur med innkalling, agenda og protokoll. Etterhvert som familiebedriften utvikler seg vil det være naturlig og fornuftig å utvikle en mer robust plattform for eierstyring og et styre som utøver den reelle styringen av virksomheten.

Aksjeloven regulerer styrets ansvar og den definerer at styret har forvaltningsansvar for selskapet. Daglig leder er ansvarlig for den daglige driften av selskapet og skal følge de retningslinjer og føringer som blir gitt fra styret. Overordnet kan styrets hovedoppgaver deles opp i tre deler; organisering, strategi og kontroll.

I tillegg til at aksjeloven og selskapets vedtekter er styrende for styrets arbeid, kan styrearbeid også være regulert av en aksjonæravtale og/eller styreinstruks. Alle vedtekter har en formålsparagraf, og det er styrets oppgave å påse at virksomheten er i samsvar med denne formålsparagrafen. Ikke alle selskaper har en styreinstruks, men selskaper som har en bedriftsforsamling eller ansattrepresentanter i styret er pålagt å ha en styreinstruks. Noen selskaper har også en egen instruks for styreleder med et tydelig definert ansvarsområde og definerte arbeidsoppgaver for styreleder. Gjennomsiktighet rundt dette til eierne, øvrige styremedlemmer og daglig leder skaper en god praksis for styrearbeid i bedriften.

Organisering

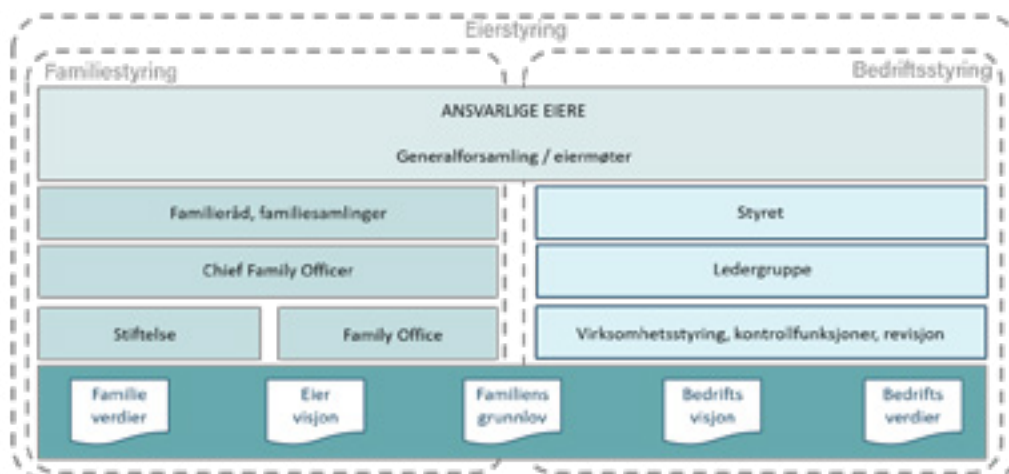
- Ansatte og avsette daglig leder
- Sette føringer til daglig leders ledergruppe. Er alle funksjoner ivarettat? Har selskapet en robust organisering? Gjenspeiler organisasjonen og ledelsens bakgrunn firmaets strategi?
- Evaluering av daglig leders resultater og ledergruppens samlede prestasjoner og måloppnåelse
- Ansvar og myndighetsfordeling (fullmaktsmatrise)
- Vurdere lønn og bonusforhold (opsjoner) til daglig leder (og ledergruppe)
- Vurdere om det er rett person på rett sted, motivasjon, utviklingsplaner, etterfølger

Strategi & verdiskapning

- Definere strategi og etablere mål (kort-/ langsikt) og oppfølging av planer
- Forstå trender, markedsutvikling, drivere, scenarios (what if)

- § 6-12. Forvaltningen av selskapet
- (1) Forvaltningen av selskapet hører under styret. Styret skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten.
- (2) Styret skal i nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjetter for selskapets virksomhet. Styret kan også fastsette retningslinjer for virksomheten.
- (3) Styret skal holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og plikter å påse at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll.
- (4) Styret iverksetter de undersøkelser det finner nødvendig for å kunne utføre sine oppgaver. Styret skal iverksette slike undersøkelser dersom dette kreves av ett eller flere av styremedlemmene.
- (5) Hvis det er avtalt at selskapet ikke skal ha bedriftsforsamling, jf § 6-35 annet ledd, gjelder lov om allmennaksjeselskaper § 6-37 fjerde ledd tilsvarende.

Kilde: www.lovdatab.no



Kilde: Alexander Koeberle-Schmid, Denise Kenyon-Rouvinez & Ernesto J. Poza, Governance in family enterprises

Styreleders rolle og ansvar

- Analysere og monitorere produkter, leverandører, kunder, konkurrenter, egenkapital og finansiering
- Fastsette strategiske planer og sette kurs for å nå målene
- Fastsette hovedrammer for operative planer
- Etablere en virksomhetsplan
- Utarbeide budsjetter og prognoser – flere store selskap har gått bort fra budsjetter og et alternativ er å etablere et sett med nøkkeltall. Styret må sette retningslinjer her
- Bidra til verdiskaping (kontinuerlig prosess)
- Hvordan / hvor blir verdiene skapt?
- Klargjøre eierens avkastningsmål
- Investering, nyutvikling og deinvesteringsbeslutninger

Kontroll & tilsyn

- Når selskapet de strategiske målene som er satt? Må korrigerende tiltak gjennomføres?
- Styret skal holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og plikter å påse at virksomhetens regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll
- Påse at eierens avkastningsmål nås
- Månedrapport, kvartalsrapport, årsregnskap - styret må definere frekvens på rapport og innhold
- Likviditet, soliditet og sensitivitet – styret må gi føringer på måltall for tilgjengelig likviditet og hvilke sensitivitetsanalyser som skal utføres for å vurdere soliditeten til selskapet
- Dialog med revisor
- Kundetilfredshet
- Arbeidsmiljø
- Er virksomhetens drift er i henhold til gjeldende lover, regler, forskrifter og rammebetingelser?
- Risikoanalyse – definere vesentlige risikoforhold, hvilke risikoreducerende aktiviteter selskaper kan gjøre for å

- redusere / håndtere risiko og overvåke risikoforhold
- Forsikringsdekning
- Eierstyring og samfunnsansvar (Corporate Social Responsibility og Corporate Governance)
- Miljørapport
- Helse, miljø og sikkerhet

I familieeide selskaper kan det å ansette og avsette daglig leder være en utfordrende oppgave for et styre hvis daglig leder er et familiemedlem. Flere familieeide selskaper har stor verdi av å ha et familiemedlem som øverste leder med kompetansen denne innehar om bedriften gjennom taus kunnskap som er overført fra tidligere generasjoner samt at en leder fra eierfamilien representerer eierskap og en viktig symbolverdi både overfor ansatte, kunder og øvrige interessenter som långivere og myndigheter. Det å ansette en fra familien kan være følelsesmessig krevende for eierne hvis det er flere kandidater blant eierne og svikter prestasjonene kan det å avsette et familiemedlem åpenbart være svært krevende. Akademikere påpeker ofte at det i familieeide bedrifter er fare for nepotisme ved at man velger ledere fra et lite utvalg i familien og at dårlige ledere kan bli sittende for lenge.

I styrevernet kan det ofte være mer inspirerende å jobbe med de verdiskapende aktivitetene fremfor kontrollaktiviteter. Det er opp til et hvert styre å balansere dette og påse at styret ikke pålegger administrasjonen å utarbeide tidkrevende rapporter med liten verdi. I noen situasjoner må derimot styret ha fullt fokus på sine kontrolloppgaver. I krevende økonomiske tider for et selskap blir også styret utfordret. Ved en finansiell restrukturering vil en økt aktivitetsplikt bli nødvendig fra styret sin side. I praksis betyr det hyppigere styremøter, dokumentasjon av alt styret foretar seg og løpende dialog med långivere og aksjonærer.

Styreleder har et større ansvar enn de øvrige styremedlemmene. I tillegg til å lede styret fungerer også styreleder på vegne av styret som personalansvarlig for daglig leder. Styreleder og daglig leder har ofte en tett dialog og styreleder kan være tilgjengelig for daglig leder som en sparringspartner. For å unngå at styremedlemmer unødig forstyrrer administrasjonen eller sender blandede styringssignaler, er det mange styrer som definerer regler om at styremedlemmers kontakt med administrasjonen går via styreleder.

En styreleder kan ta en aktiv rolle i å lære opp neste generasjon i styrerommet. Flere medlemmer i Family Business Norway involverer neste generasjon i styrearbeid gjennom en observatørrolle, rullerende styreplasser for neste generasjon (f.eks. ved at to observatør- / styreplasser er tilgjengelig for neste generasjon som sitter to år hver) eller fullverdige styreplasser. En styreleder kan bidra til at disse blir gode styremedlemmer gjennom å gi bakgrunnsinformasjon på saker som ble besluttet før deres tid i styrerommet, tydelighet på forventninger og aktivt involvere neste generasjon gjennom å spørre om deres mening på enkelt saker.

Styreleders ansvar:

- Agenda og tidsplan pr møte, antall møter og årsplan med tema for hvert styremøte
- Sette forventninger til standard på underlagsmateriale /info til styret
- Sette mål og retning for strategi, vekst og utvikling
- Inkluderende og kunnskapsbasert ledelse av møtet innenfor tidsrammen for møtet
- Utfordre styremedlemmer og ledelse. Stille krav til deltagelse
- Skape trygghet og takhøyde. Lede en saklig og relevant diskusjon.
- Oppsummere diskusjonene
- Etikk og holdninger i styrerommet (gi signaler til organisasjonen)
- Utvikle en konstruktiv beslutningsstruktur
- Sikre at protokoll får klare vedtak, tidsfrister og ansvarsfordeling
- Kontrolloppgavene; risikostyring og -rapportering
- Styrets taushetsplikt (relevant informasjon utad, av hvem, når?) og vurdere habilitet hos styremedlemmer eller administrasjon
- Personalansvar for og omsorgsfunksjon overfor daglig leder
- Kontakt med ledelsen / ledergruppen mellom møtene m/relevant rapportering
- Lytte etter signaler fra alle interessegrupper, herunder eiere, ansatte kunder og leverandører/banker. Delta på møte med interessenter sammen med daglig leder

Struktur

Styret bør tilstrebe en struktur både gjennom innhold på møtene igjennom året og dokumentasjon til å understøtte møtene, som innkalling, agenda, saksdokumenter og protokoll.

Styreagenda / dagsorden

Skal inneholde:

- Oversikt over hvilke saker som er på agendaen for det gitte møte
- Tydelig hvilke saker som er til beslutning (B) og informasjon (I)

Kan inneholde:

- Tidsplan for møtet
- Saksnummer
- Kort beskrivelse pr sak

Styreleder og adm. dir blir enige om agenda. Bør sendes styret seneste 1 uke før møtet.

Styresak

Skal inneholde:

- Fakta
- Forslag til vedtak hvis beslutningssak
- Tydeliggjøring av hvem som har produsert saken

Kan inneholde:

- Mal slik at sakene blir presentert likt
- Administrasjon produserer. Bør sendes styret seneste 1 uke før møtet*

Protokoll

Skal inneholde:

- Tid og sted
- Deltakere
- Hvorvidt styret er beslutningsdyktig
- Gjengi saker som har vært på agenda
- Vedtak

Kan inneholde:

- Gjengi diskusjon i styremøte

Lovpålagt å ha protokoll. Hvis det ikke er enstemmighet må det fremkomme av protokoll.

Bør sendes styret senest 1 uke etter styret. Må signeres

Agenda (eksempel fra FBNorway)

13:00-13:10	Godkjenne protokoll (B)
13:10-13:20	Rapportering til styret (I)
13:20-14:20	Strategi for neste år (B)
14:20-14:30	Pause
14:30-14:45	Arrangement (I)
14:45-14:50	Økonomi (B)
14:50-15:00	FBN-i dashboard (I)
15:00-15:10	Medlemsoversikt (I)
15:10-15:30	Verktøy
15:30-15:45	Eventuelt
15:45-16:00	Styrets kvarter

Styrets årsplan

Gjennom året må styret sørge for å ivareta både sitt kontrollansvar og ansvar for videreutvikling. Å planlegge gjennom et årshjul eller en årsplan bidrar til at styret disponerer tiden ved å ha faste agendapunkter på hvert møte, samt tid til å fokusere på enkelttemaer i løpet av året. Styredatoer for neste år bør settes ved utgangen av året. Er styremøtene på ulike lokasjoner, bør det avklares samtidig som styredatoene settes.

Første styremøtet etter nyvalg

- Hvordan samarbeider vi i styret
- Årsplan med datoer for styremøter

Hvert kvartal

- Management rapport, herunder Q tall
- Markedsoppdatering (evt. hvert halvår)
- Rapport fra ledelsen, inkludert økonomiske resultater (evt. aktivitetsrapport)

Mot slutten av året

- Årsplan med datoer for styremøter
- Bonusplan for påfølgende år

Ulike temaer som kan fordeles i løpet av året

- Strategiforankring: Strategi og målplan, inkludert prognose
- Halvårsoppfølging av målplan
- HR og organisasjon
- Kommunikasjonsstrategi
- Aksjemarkedet
- HMS – standard og oppfølging, herunder statusrapport fra tekniske leverandører og beredskapsplan
- Oppfølging av daglig leder
- Styreevaluering
- Corporate governance og etikk

- Årsberetning
- Årsregnskap (og halvårsregnskap)
- Møte med revisor
- Forberedelse til Generalforsamling
- Hovedavtaler - gjennomgang
- Fullmaktsmatrise, risikohåndtering og internkontroll
- Gjeldsoversikt / covenants
- Kundeoppfølging, salg og markedsføring
- Samarbeidspartnere/leverandørstrategi
- Teknologi og patenter

Samhandling i styret

Oppsummering:

- Det skal lages en årsplan for styremøtene med datoer og agendapunkter
- Agendaene settes av daglig leder og styreleder. Alle styremedlemmer er forventet å komme med innspill
- Styrepapirene skal gjøres tilgjengelig ca. 1 uke før styremøtet
- Forfall til styremøtet meldes styreleder i god tid før møtet
- Styret bør møtes fysisk. Telefonstyremøter bør i all hovedsak unngås
- Det skal lages en tidsplan for møtet hvis det er mange punkter til behandling
- For større dokumenter skal det lages en oppsummering i begynnelsen av notatet
- Sakene skal presenteres med en anbefaling til vedtak, samt at forkastede alternativer også bør nevnes
- Kategorisere behandlingsspørsmål: a) orienteringssaker; b) beslutningstaker; c) temaer av strategisk natur hvor styret bør gi føringer
- Holde presentasjonene til et minimum og få tid til diskusjon; spesielt viktig ved beslutningssaker. Ved rene informasjonspunkter er presentasjonsmodus mer riktig
- I en presentasjon (4 – 8 slides, 5-10 min.) skal man forutsette at papirene er lest
- Styreleder har ansvar for at sakenes viktigste aspekter blir diskutert og foretrekker derfor å se eventuelle presentasjoner på forhånd
- Ta med saksbehandler (maks antall)
- Det skal lages referat som sendes ut innen 1 uke etter styremøtet
- Styret skal ha en evaluering av seg selv 1 gang i året



Elektronisk styrerom

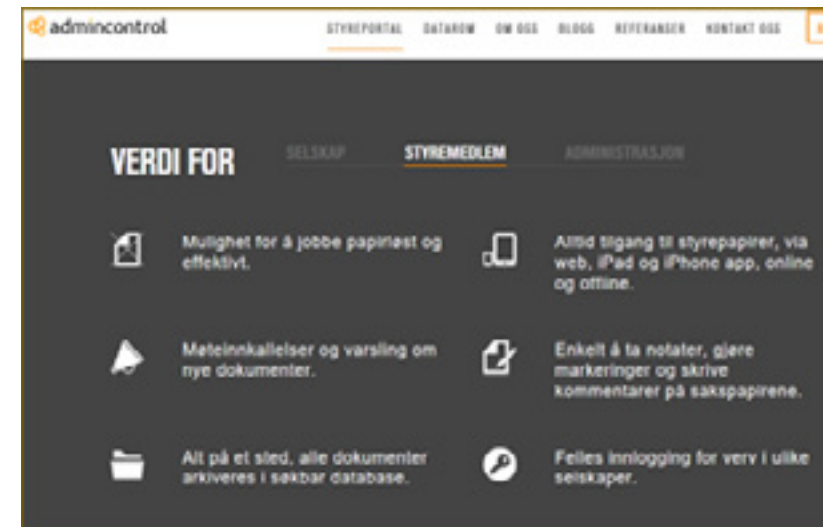
Som et alternativ til å sende styredokumentasjon på email til styredeltakerne, benytter flere styrer elektroniske styrerom. Det finnes flere løsninger skreddersydd til dette, eller noen lager egne mapper eller «rom» på intranett, dropbox eller sharepoint.

Både Styreplan og Admin Control er norske løsninger lansert i henholdsvis 2001 og 2005. De er begge web baserte løsninger hvor selskapet betaler en månedlig avgift for antall brukere.



Illustrasjon: Styreplan

Fordelene med elektroniske styrerom er mange. Det er utrolig fint å sitte offline på reise til styremøter å lese styrepapirene på iPad, ha tilgang til dokumentasjon fra tidligere styremøter, og at presentasjoner benyttet i styremøtet blir lastet opp samme sted etter møtet. Både i forkant og under møte kan man skrive notater på dokumentene på iPaden. Oppfølging av vedtak og signering av protokoll kan gjøres i portalen. Administrasjonen kan se hvem som har åpnet dokumentene og man kan sette sikkerhetsnivå slik at dokumenter ikke kan lastes ned eller skrives ut.

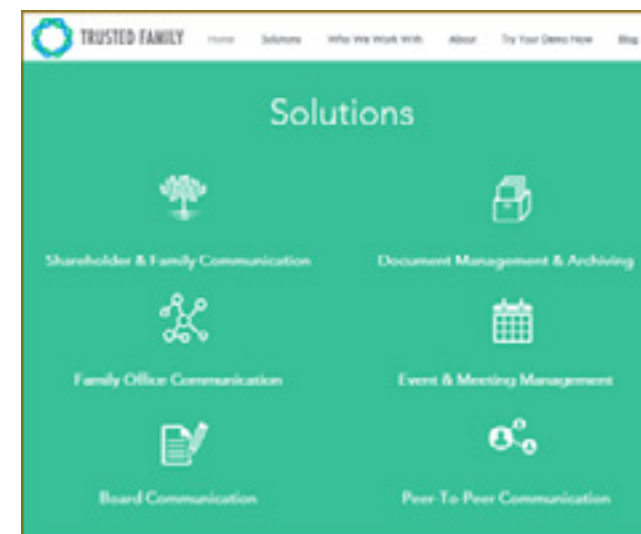


Illustrasjon: Admin Control

Trusted Family er en belgisk plattform etablert av noen av neste generasjonseierne i kjemiproduzenten Solvay. Trusted Family er skreddersydd til eierstyring av familiebedrifter, og har mye av den samme funksjonalitet som Admin Control og Styreplan.

Trusted Family ble etablert for å styrke eierinformasjon og eierstyring. Plattformen støtter flere organer enn styret.

Vi kjenner også til et norsk familieselskap som benytter Admin Control i aksjonærforeningen sin.



Illustrasjon: Trusted Family
Family Business Norway

Underutvalg / komiteer

Styret kan organisere sitt arbeid i forskjellige underutvalg eller komiteer. Disse er ikke beslutningsorgan, men jobber tett med administrasjonen for å utarbeide beslutningsgrunnlag til styret. Noen utvalg er lovpålagt for noen typer selskap. F.eks. er børsnoterte selskaper lovpålagt å ha revisjonsutvalg og finansforetak må ha risikoutvalg. Er man pålagt å ha underutvalg kan styret velge at hele styret samlet utgjør underutvalget eller komiteen.

Størrelse og kompleksitet på bedriften, samt størrelse på styret er avgjørende i forhold til om det er behov for eller hensiktsmessig å etablere underutvalg eller komiteer.

I foreningen Family Business Norway har vi en NxG komitee som er ansvarlig for aktivitetene for neste generasjonseiere.

NUES (Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse) anbefaler å ha et kompensasjonsutvalg for å bidra til grundig og uavhengig behandling av godtgjørelse til ledende ansatte.

Kompensasjonsutvalg

- Styret bør vedta retningslinjer for lønnspolitikken, og orientere GF
- Alle elementer i godtgjørelsen til daglig leder og samlet for ledende ansatte bør fremgå av årsrapporten
- Godtgjørelsens art eller omfang må ikke skade selskapets renommé
- Resultatavhengig bonus bør
 - stå i rimelig forhold til fast lønn
 - ikke bidra til kortsiktige disposisjoner
 - knyttes til verdiskaping for selskapet og eierne over tid
 - ikke ha med resultateffekter den ansatte ikke kan påvirke (oljepris, rentenivå)
 - Settes i forhold til måltall for sammenlignbare selskaper
- Opsjonsprogram vedtas av GF.

Sjekkliste før du aksepterer et styreverv

Styrearbeid kan være tidkrevende og som styremedlem må du være innstilt på å bidra innen alle styrets hovedoppgaver; organisering, strategi og kontroll. Innehar du ikke kompetanse innen alle disse områdene ved inntreden i et styret, bør du ha en plan for å tilegne deg dette. Før du går inn i et styre kan det være nyttig å snakke med nåværende og avgåtte styremedlemmer (NB! Styremedlemmer har taushetsplikt som må respekteres)

Når du går inn i et nytt styre, kan du etterspørre et opplæringsprogram i tett samarbeid med CEO og CFO. Som styreleder, kan du ta initiativ til at nye styremedlemmer får et slikt opplæringsprogram.

Dokumentasjon du kan etterspørre ved inntredelse i styret

- Vedtekter
- Firmaattest
- Visjon og verdier
- Strategiplan
- Styreinstruks
- Instruks til CEO
- Fullmaktsmatrise
- Organisasjonskart
- Årsrapport
- Regnskap og balanse for kvartalene etter årsslutt
- Budsjett og prognoser for kontantstrøm
- Rutiner for risikohåndtering og intern kontroll
- Kopi av revisors siste brev/presentasjon for styret
- Aksjonæravtale, hvis relevant
- Andre styrende dokumenter
- Styrereferater fra de siste styremøtene
- Styremappen fra de siste møter
- Styreevalueringsskjema

Sjekkliste:

- Har jeg tid til dette?
- Hvorfor blir jeg spurt og hva blir min rolle?
- Brenner jeg for dette selskapet og hva kan jeg bidra med?
- Hvilket omdømme har bedriften og aktørene?
- Vil styret ha relevant samlet erfaring og kompetanse?
- Hvordan er styreleders rolle og holdninger som teamleder?
- Hva er virksomhetens finansielle stilling?
- Hvilke mål og hvilken strategi har virksomheten?
- Hvilke utfordringer har selskapet og hva er suksessfaktorene?
- Hvilke handlingsplaner er vedtatt for å møte utfordringene?
- Hva er virksomhetens sentrale risikofaktorer?
- Hvordan er rapporteringen av alle disse faktorene?
- Hvordan er iernes/leders etiske standard?
- Hva er revisors posisjon?

Rekruttering av styremedlemmer

Eierne bør ha et bevist forhold til hvilken kompetanse de ønsker å ha i styrerommet. En kartlegging av styrekompetanse kan være et utgangspunkt for å lage en profil for nye styremedlemmer.

En prosess for å velge et styremedlem er ganske likt en ansettelsesprosess for øvrig i virksomheten.



Illustrasjon: Prosess for rekruttering av styremedlem

Eierne bør også ha et bevist forhold til hvordan styremedlemmer velges. Er det en valgkomite? Fungerer eierne som en valgkomite (alle eller noen)? Alle styremedlemmer er ansvarlig for den totale verdiutviklingen i selskapet, og kan således ikke kun ivareta sine egne interesser eller sin familiegrens interesser.

STYREKOMPETANSE MATRISE	Eksisterende medlemmer		Nye medlemmer	
Egne selskaper	xx	xx	??	??
Allder				
Kjenn				
Eier				
Kompetanse / Erfaring				
Utdanning				
Bransjeerfaring				
Styreerfaring				
Funksjoner				
Strategisk ledelse				
Operasjonell ledelse				
Personlige egenskaper				
Tilgjengelighet				
Relasjonsnettverk				
Nettverk				

Illustrasjon: Eksempel på kartlegging av styrekompetanse

Valgkomiteens rolle

Etablering av valgkomiteen og dens arbeid

- Valgkomiteen bør vedtektsfestes. Valgkomite, selv om det ikke er pålagt, gjør at man får lagt diskusjonene inn i et nøytralt organ.
- Valgkomiteen bør sammensettes slik at brede aksjeeierinteresser blir representert, og for øvrig ha kontakt med de største aksjonærene.
- Flertallet i valgkomiteen bør være uavhengig av styret og den daglige ledelsen.
- Styremedlemmer i selskapet, daglig leder eller andre representanter for den daglige ledelsen bør ikke være medlem av komiteen.
- Valgkomiteens begrunnede innstilling bør sendes ut senest 2 uker før valg finner sted.
- Valgkomiteen bør få innsikt i styreevalueringen og møte styreleder, og ha samtaler med styremedlemmene.
- Valgkomiteen fastsetter styrehonorar.

leverandører).

- Integritet, empati og holdninger – selvstendig, ured, omtanke.
- Variert bakgrunn; - nettverk, alder, erfaring, kjønn og miljø.
- Motivasjon, tid og entusiasme for bedriften.

Styrehonorar

- bør reflektere ansvar, kompetanse og tidsbruk
- bør ikke være resultatavhengig

Styresammensetting - til sammen bør styremedlemmene ha

- Ledererfaring med gode resultater; - styret skal lede ledere.
- Kompetanse; - dekker tilsammen bedriftens behov (marked, bransje, drift, finans, etc).
- Erfaring; - forstår selskapets virksomhet og risiko.
- Uavhengighet; - totalansvar, ikke særinteresser (unngå venner og



Styreevaluering

For å sikre at styret som kollegium presterer godt og har fokus på kontinuerlig forbedring av styrearbeidet, bør styret årlig evaluere sitt arbeid og sin kompetanse opp mot de mål som er satt for styrearbeidet. Evalueringen bør inkludere en vurdering av hvordan styret fungerer på individnivå, som gruppe og samarbeid med administrasjonen.

Er det et lite styre kan det være utfordrende å ha anonyme spørreundersøkelser. "Styrets kvarter" uten administrasjonen tilstede som avslutning på hvert styremøte er god praksis for å sikre fokus på kontinuerlig forbedring i styrearbeidet. Styreleder er ansvarlig for å følge opp eventuelle tiltak med administrasjon eller utvalgte styremedlemmer.



Illustrasjon: Forslag til tilnærming til styreevaluering

- Styreevaluering kan ledes av styrets leder, valgkomiteens leder, eller med bistand fra ekstern faglig rådgiver og revisor.
- Fokus på styrets samarbeid, arbeidsform, saksbehandling og sammensetning som kollegium, samt forhold til ledergruppen. Be om kommentarer, ikke bare tall!
- Evalueringen skal ha som siktemål å forbedre styrets og ledergruppens effektivitet og samarbeid som ansvarlige for selskapets resultater, omdømme og utvikling.
- En styresekretær eller valgkomiteens leder kan brukes til å sende ut evalueringsskjema og samler inn informasjon. Denne informasjonen anonymiseres og sammenstilles og sendes styret før det aktuelle styremøtet.
- Styreleder bestemmer hvilke områder som bør diskuteres i styret, basert på temaer som får dårlig score eller der det er store avvik mellom svarene.
- Rapporten sendes til valgkomiteen hvis det er en valgkomitee.

Eksempel på evalueringsskjema

STYREPROFIL/EVALUERING	VURDERING			KOMMENTAR
	+	0	-	
Vurdering av styret				
Hvordan fungerer vi som styre?				
Skaper vi verdier for selskapet?				
Er forutsetningene for, og målene med styrearbeidet klare?				
Har vi nødvendig kompetanse/sammensetning?				
Er vår arbeidsplan/årsplan dekkende for våre oppgaver?				
Er vår arbeidsform god?				
Hvordan fungerer våre styremøter/samlinger?				
Har godt er styrets forhold til og samarbeid med daglig leder?				
Får vi tilfredsstillende sakspapirer?				
Er våre konklusjonsvedtak klare?				
Sum de levaluering - styret				
Vurdering av styreleder:				
Har styreleder evnen til å samarbeide og inspirere?				
Har styreleder evne til å lede og organisere styremøtene?				
Har styreleder evnen til å trekke opp beslutninger?				
Har styreleder evne til å følge opp beslutningene?				
Er styreleder tilstrekkelig visjonær og fremtidsrettet?				
Er styreleder en god "sperring partner" for adm.dir?				
Sum de levaluering - styreleder				
Vurdering av hvert enkelt styremedlem:				
Har jeg den nødvendige kompetansen?				
Har jeg tilstrekkelig tid?				
"Gjør jeg lekasa" til hvert styremøte?				
Har jeg bidratt med noe som er viktig for bedriften det siste året?				
Hvordan evaluerer du de øvrige medlemmene og deres bidrag?				
Sum de levaluering - styremedlem				
Totalkonklusjon				

Hva kan jeg gjøre for å bidra til et produktivt styre?

Alle styremedlemmer kan ta ansvar for å sørge for at det er et produktivt styre.

- Vær god forberedt til styremøtene
- Har du store spørsmål til agenda eller sakspapirer, varsle gjerne styreleder i forkant av møtet slik at administrasjonen kan forberede seg
- Still konstruktive spørsmål til ledelsen, ikke anklagende
- By på kompetansen og erfaringene dine. Vis eierskap og engasjement
- Responder på styreprotokoll når den blir sirkulert. Hvis du ikke får gjort det etter forrige styremøte, gi beskjed i forkant av neste styremøte slik at styresekretær og styreleder kan vurdere disse og ha utkast til ny protokoll klar til signering i møtet
- Foreslå tema til fremtidige styremøter eller styreseminar
- Del artikler, foredrag eller kontakter du kommer over som kan være relevant for virksomheten eller de andre styremedlemmene

Mer lesing?

Det finnes flere gode lærebøker om styrearbeid. De som er på norsk er generelle og ikke spesifikke om styrearbeid i familiebedrifter. På engelsk finnes det flere bøker som omhandler styrearbeid i familiebedrifter.

Styrearbeid – fra teori til praksis

Tore Bråthen og Bjørn A. Bøhleng,
Fagbokforlaget, 2015.

Denne boken gir en god innføring i styrets ansvar sett fra et juridisk perspektiv. Boken inneholder flere nyttige eksempler på dokumenter som styreinstruks, protokoll, agenda, saksdokument.

PWC styreboken 2018

Boken gir en grundig innføring i styrearbeid sett fra revisor sitt ståsted. Dette er en gratis publikasjon fra PWC på 185 sider. Boken omhandler styrets totale ansvar, men er veldig grundig på det som har med finansiell styring og økonomisk rapportering. Styreboken kan lastes ned digitalt fra hjemmesiden til PWC.

Governance in family enterprises

Alexander Koeberle-Schmid, Denise

Kenyon-Rouvinez & Ernesto J. Poza, 2013.

Denne boken handler om eierstyring av familiebedrifter, og styrearbeid er selvfølgelig en del av dette. Tema for boken er dermed bredere enn kun styrearbeid, men det er et eget kapittel om styrearbeid i familiebedrifter med case fra en tysk familiebedrift.

Jag tänker styra det här tills jag dör, sen får jag se hur jag gör

Annelie Karlsson, Studentlitteratur, 2013

Modellen på side 5 i dette heftet er tatt fra denne boken skrevet av Annelie som er daglig leder i Family Business Network Sweden. Tema i denne boken er eierstyring, og styret er en del av dette. Boken omhandler styrearbeid i familiebedrifter, men styrken til boken er hvordan den presenterer de øvrige organene en familie kan etablere for å oppnå god eierstyring utover styret.

Denne håndboken er utarbeidet av
Family Business Norway.
Innhold kan ikke gjengis uten samtykke.

Du finner oss på familybusinessnorway.no

Facebook:

Family Business Norway

Family Business Norway NxG



Family Business Norway