Eierstyring

Læringsmateriell for familiebedrifter
Modul nr. 5

Denne modulen er laget av prosjektpartner European Family Business (EFB). *Oversatt til norsk og tilpasset av Family Business Norway. Ta gjerne kontakt hvis du ønsker å diskutere innholdet:* Simone.mokster@familybusinessnorway.no

SUFABU
SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES

Erasmus+

I denne modulen vil du lære

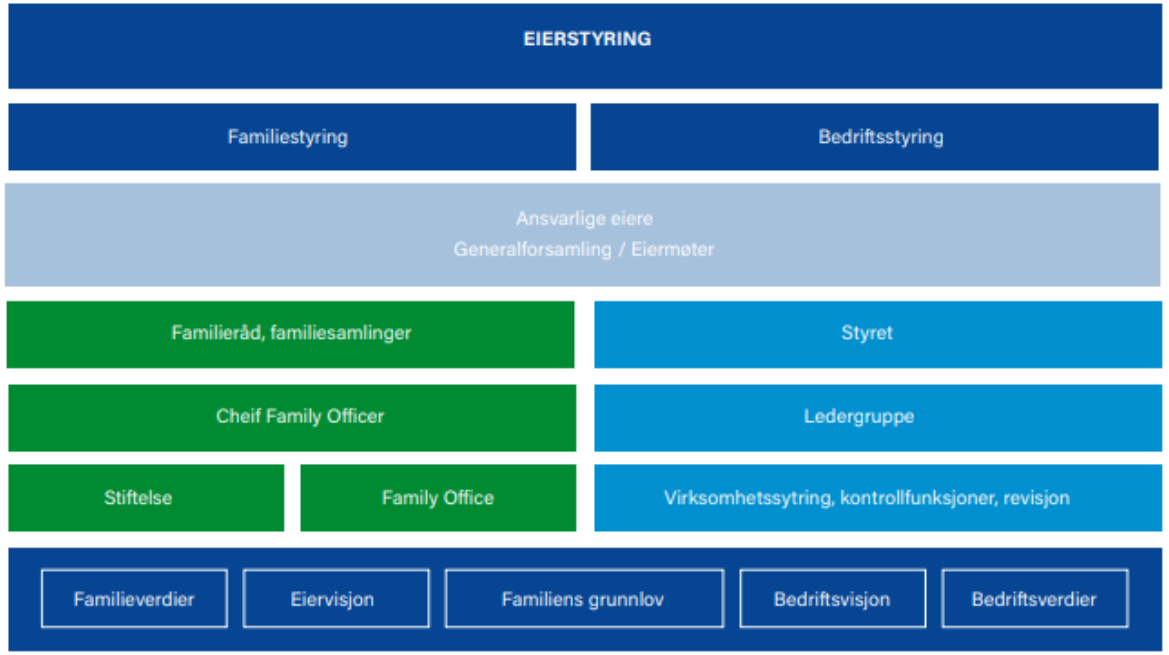
- Hva er eierstyring?
- Hva er eierstyring og selskapsledelse?
- Modell for eierstyring
- Formalisering av roller og ansvar
- Eksempel på eierstyring i Clarks

Hva er eierstyring?

- Familiebedrifter kan forbedre sine sjanser for å overleve ved å etablere robust styringsstruktur, og ved formalisering og utdanning av neste generasjon så tidlig som mulig.
- Eierstyring for familiebedrifter er relatert til tre innflytelsessfærer: familien, eierskapet og bedriften.

Hva er eierstyring?

- Eierstyring og ansvarlig eierskap i familiebedrifter handler både om virksomhetsstyring på høyreside og familiestyring på venstre side av modellen.
- Involvering av neste generasjon og aktiviteter for kompetanseutvikling i eierfamilien er sentralt.
- Formalisering gjennom eierstrategi, aksjonæravtale, definerte regler for hvordan beslutningers tas, hvem som blir valgt til ledende posisjoner og styrende organ, og regler for informasjonsflyt skaper et viktig fundament for familieeierskap over tid.



Hva er eierstyring og selskapsledelse?

- Eierstyring og selskapsledelse dreier seg om å etablere fornuftige retningslinjer som kan hjelpe eiere, styret og ledelsen til å forvalte selskapets ressurser på best mulig måte og i henhold til gjeldene lover og regler.
- Viktige prinsipp for eierstyring og selskapsledelse er åpenhet, ansvarlighet og sikkerhet.
- Effekten av dårlig eierstyring og selskapsledelse kan føre til at et selskap ikke når sine uttalte mål, store økonomiske tap eller i verste fall konkurs med betydelige økonomiske tap for aksjonærene.

God eierstyring i familiebedrifter

Virksomhetsstyring

Familiestyring

Fundament:
Engasjement og samhold

God eierstyring i familiebedrifter

Eierstyring og selskapsledelse bør gjøres gjennom prinsipper fremfor regler

Adi Godrej, 3.generasjonseier og styreleder av indiske Godrej Group

God eierstyring i familiebedrifter: Utvikling

Mikrobedrift

Rådgivere

Småbedrifter

Rådgivende styre

Mellomstore bedrifter

Styret.

Økt fokus på tilsyn og kontroll.

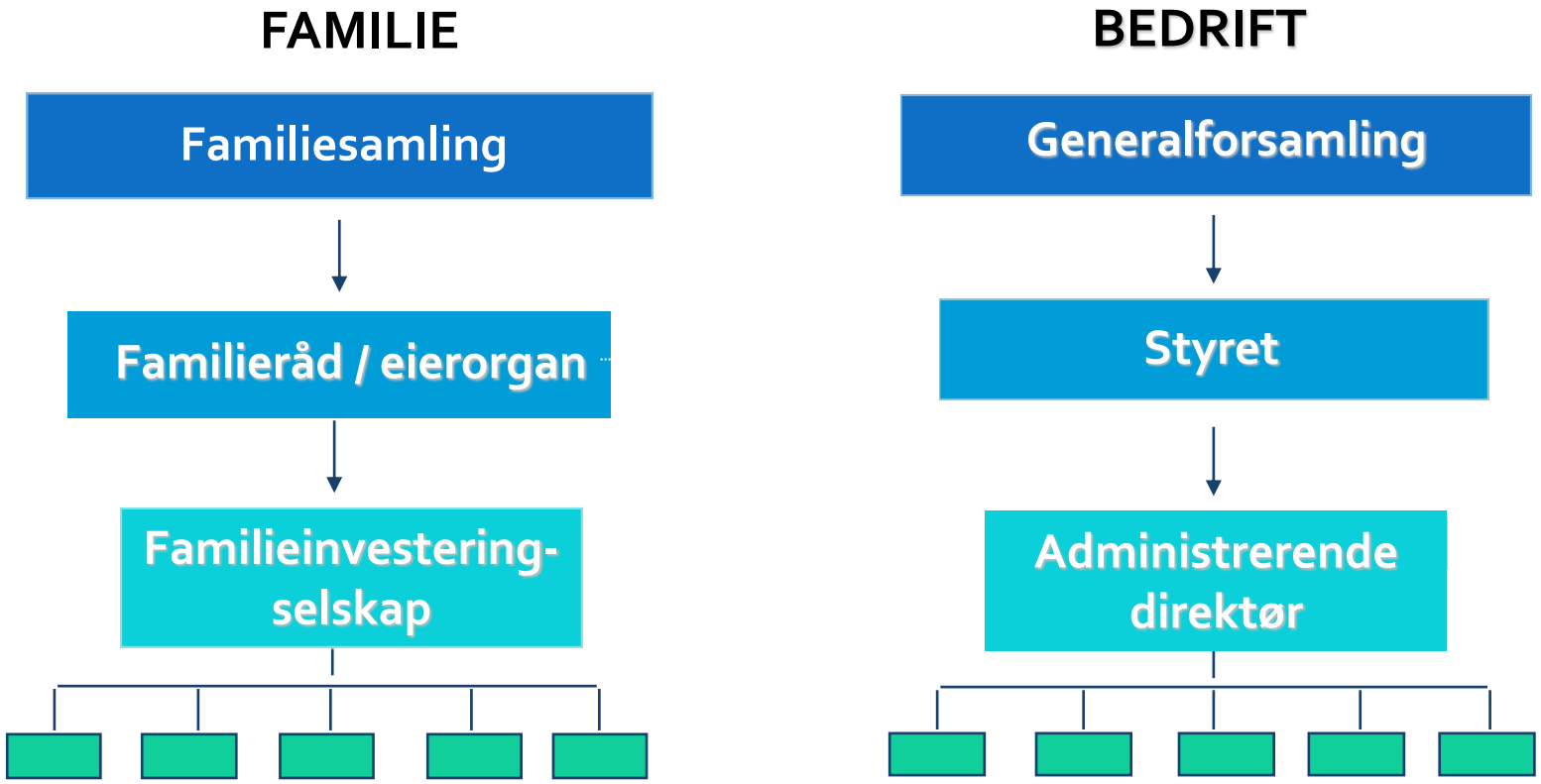
Øktende behov for formalisering.

Store bedrifter

Doble systemer:

- Styre / Familieråd.
- Uavhengige rådgivere.
- Familie i mindre grad del av daglig ledelsen (95%).

Modell for god eierstyring



Prinsipper for god eierstyring

Familiebedrifter vil ha behov for å etablere hensiktsmessige styringsstrukturer både for virksomheten og familien. Virksomhetsstyring har fokus på verdiskapning og strategi, kontroll og tilsyn, og organisering. Familiestyring har fokus på samhold, informasjonsdeling og involvering av neste generasjon.

Virksomhetsstyring og familiestyring må jobbe sammen og være fundamentert på et felles verdisett, historie og kultur.

Familiebedrifter har en rekke mål utover økonomisk avkastning. Eierstyring må ivareta alle familiens mål med bedriften som å ivareta tradisjoner, skape verdier i lokalsamfunnet, ta samfunnsansvar og ivareta omdømme.

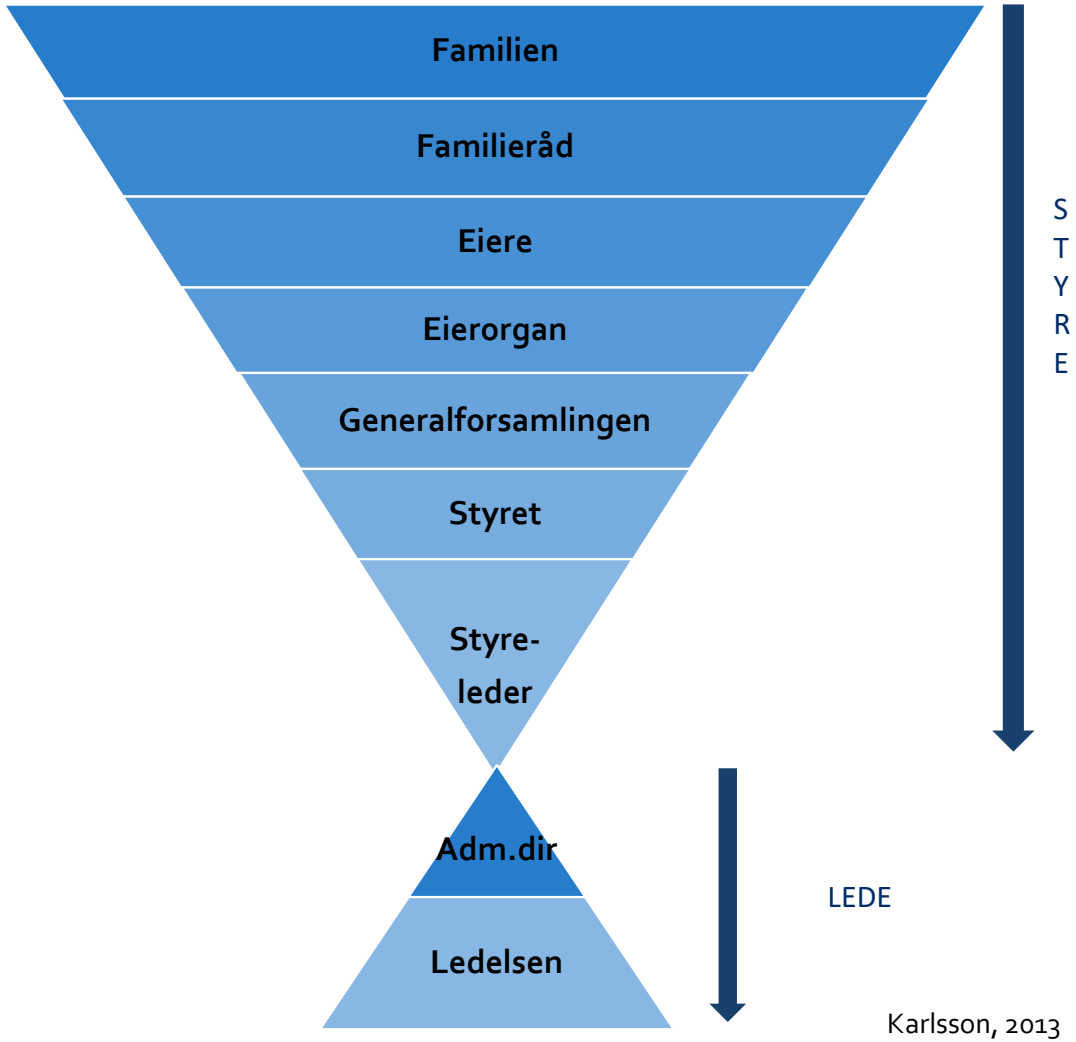
Ulike roller, organer, møteplasser og arenaer for eierstyring i familiebedrifter blir gjennomgått på de kommende sidene.

Plattform for god eierstyring

- Denne modellen ble utviklet av Annelie Karlsson (publikasjonen er på svensk).
- Modellen er en fin illustrasjon på skillet mellom ledelse og styring. Det inkluderer også flere styrende organer som du finner i familiebedrifter i tillegg til styret.
- Lest fra bunnen, er alle bedrifter like inkludert generalforsamlingen. Den største forskjellen på en familiebedrift er selvfølgelig at eierne er fra samme familie.
- Hvor **formalisert** eierfamiliene er vil variere med størrelsen på familien og alderen på bedriften. Eldre bedrifter med store eierfamilier har oftere egne **styringsorgan** som et eierråd og/eller et familieråd.
- De neste sidene går igjennom de ulike styringsorganene.

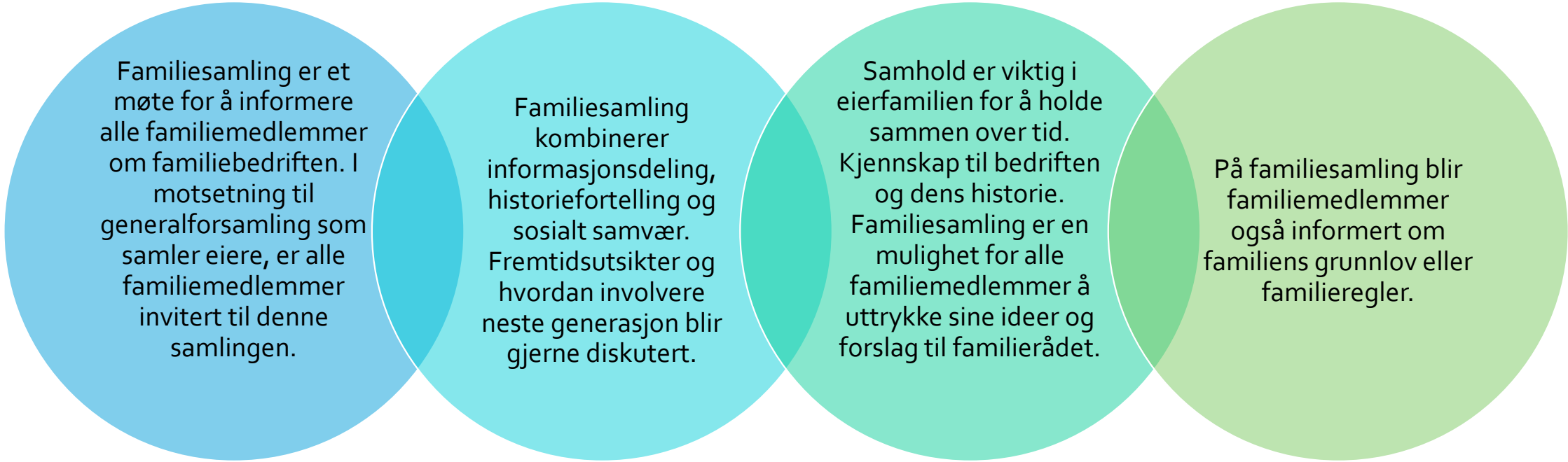
Refleksjonsspørsmål:

- Hvilke styrende organer har dere i familien din?
- Bør det etableres flere styrende organer for å forbedre eiertyringen?
- Hvis ja, hvilket styringsorgan ønsker du å etablere, hva skal være mandat, medlemmer, møtefrekvens etc.?



Karlsson, 2013

Modell for for eierstyring: 1. Familiesamling



Modell for god eierstyring:
2. Eierorgan (eierråd, eierforum, aksjonærforening)

Modell for god eierstyring: 3. Familieinvesteringsselskap

Familieinvesterings-selskap er en struktur som forvalter, videreutvikler og viderefører verdier eid av en familie.

Familieinvesterings-selskap kan også støtte familiemedlemmer i private investeringer samt rådgivning innen selvangivelse og skatt.

Familieinvesterings-selskap har gjerne også aktiviteter for å involvere neste generasjon og opplæringsaktiviteter for familien.

Modell for god eierstyring: 4. Generalforsamling

Modell for god eierstyring: 5. Styret

Styret er ansvarlig for verdiskapning & strategi, kontroll & tilsyn og organisering av virksomheten.

Eierfamilier er godt representert i styret i de fleste familiebedrifter gjennom styreleder og / eller flertall i styret.

Neste generasjonseiere kan bli introdusert til styret gjennom å være observatør eller varamedlem.

Modell for god eierstyring:
6. Administrerende direktør (adm.dir.)

Administrerende direktør er ansvarlig for å implementere selskapets strategi og organisering av bedriften.

Administrerende direktør er ansvarlig for daglig drift av bedriften.

Administrerende direktør blir ansatt (og avsatt) av styret.

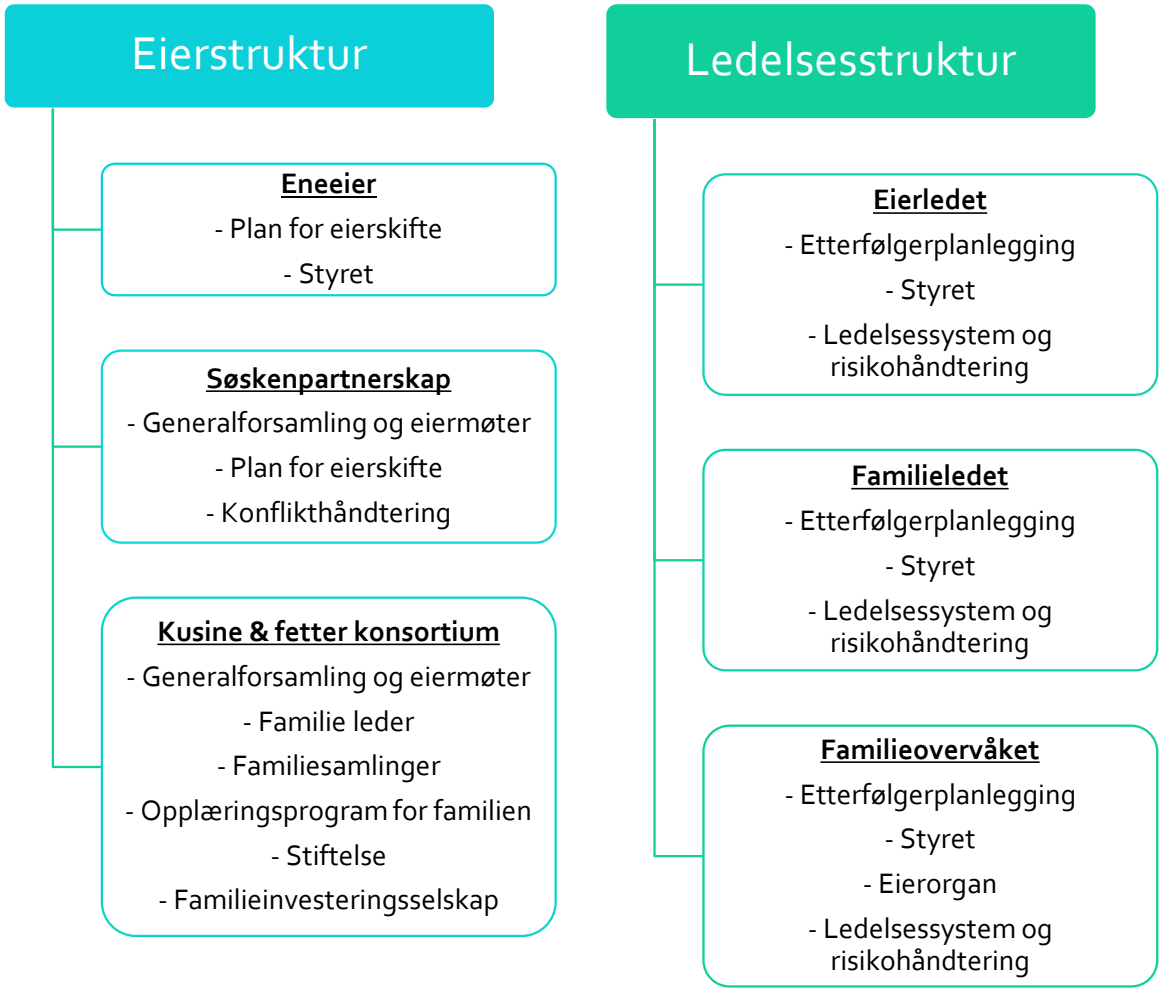
Modell for god eierstyring: 7. Styreleder

Styreleder er ansvarlig for å etablere et godt styrekollegium og sikre at styret bruker tiden i styremøtene på de viktigste sakene.

Styreleder er nærmeste leder for administrerende direktør og har gjerne hyppig kontakt mellom styremøtene.

I familiebedrifter er ofte styreleder fra familien, særlig hvis det er en ekstern adm. dir. For god eierstyring bør ikke styreleder og adm.dir. være samme person.

Kjennetegn ved eierstruktur og ledelsesstruktur



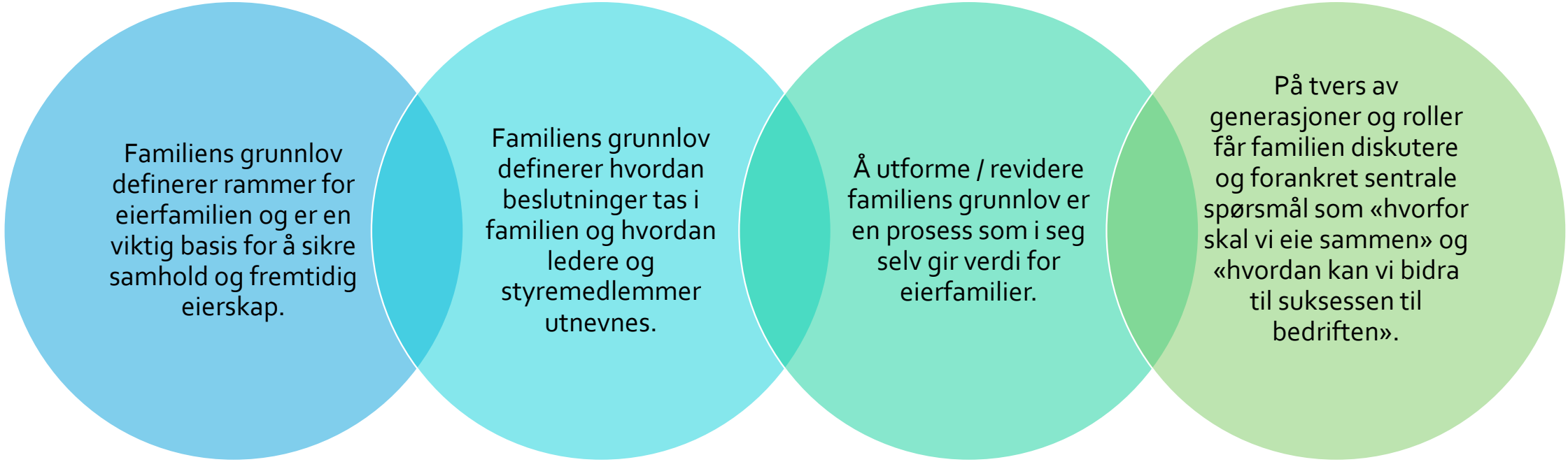
- Det er ingen fasit på eierstyring som passer for alle familiebedrifter.
- Behovene for eierstyring avhenger av hvilken eierstruktur bedriften har.
- Det er viktig å huske at hver familiebedrift er unik.

Formalisering av roller og ansvar

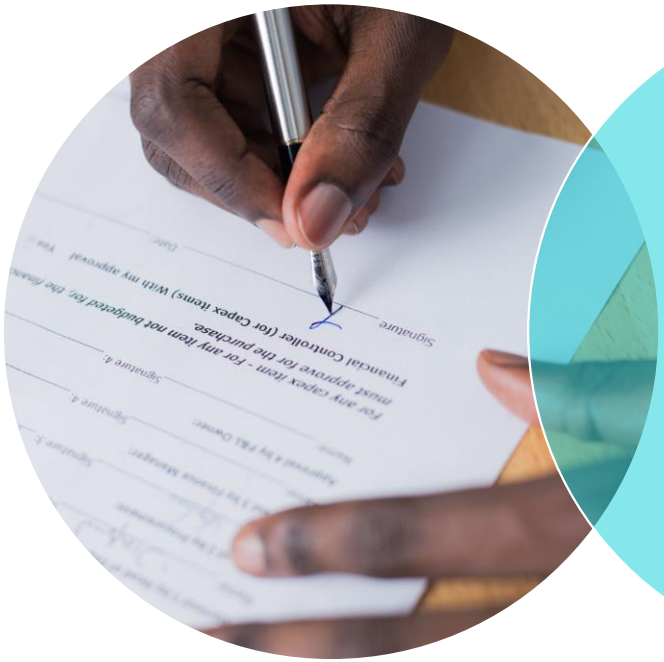
Det kan være nyttig for eierfamilier å bli enig om et sett av regler for hvordan styremedlemmer og ledere utnevnes, om familiemedlemmer kan jobbe i virksomheten samt kompetansekrav og kompensasjon til ansatte og styremedlemmer fra familien.

- Gjennom familiens grunnlov
- Gjennom aksjonæravtale
- Gjennom et testamentet

Formalisering av roller gjennom: 1. Familiens grunnlov



Formalisering av roller gjennom: 2. Aksjonæravtale



En aksjonæravtale er en juridisk bindende avtale mellom aksjonærene i en bedrift. En aksjonæravtale trenger ikke å være blant alle aksjonærene.

Aksjonæravtale regulerer plikter og rettigheter for aksjonærene. En aksjonæravtale kan definer hvem som kan eie aksjer i familiebedriften, overføring av aksjer og evt. mulighet for salg, forkjøpsrett og medsalgsrett.

En aksjonæravtale kan også regulere styresammensetning, virketid i styret, nivå for utbytte og regler for konflikthåndtering. Nye eiere må signere aksjonæravtalen og endringer i avtalen krever enighet blant alle aksjonærene.

2. Aksjonæravtale – sjekkliste

En aksjonæravtale er et juridisk dokument, som bør utformes med juridiskbistand. Spørsmålene under kan være nyttig å diskutere i forkant av møte med advokat

Diskusjonsspørsmål i forbindelse med opprettelse / revidering av aksjonæravtale:

1. Hvem kan eie aksjer i vår familiebedrift (sikre eierskap i familien)?
   - Er det ønskelig med begrensninger at det kun er familiemedlemmer som kan eie aksjer?
   - Kan aksjer gis i testamentarisk gave til veldedige organisasjoner eller til personer utenfor familien?
   - Kan aksjer gis / testamenteres til ektefelle og/eller bonusbarn?
2. Skal vi ha flere aksjeklasser (kontroll / innflytelse)?
   - A, B eller C aksjer?
   - Skal det være ulike stemmerett og utbytterett?
3. Skal aksjonæravtalen regulere styresammensetning (kontroll / innflytelse)?
   - Antall styremedlemmer (f.eks 5-7 styremedlemmer)
   - Andel eksterne medlemmer / andel fra familien
   - Skal det være maksimum / minimum alder til styremedlemmer
   - Skal det defineres maksimum virketid i styret?
4. Er det mulig å selge aksjer i familiebedriften (sikre eierskap i fam.)?
   - Kan aksjer selges til personer / bedrifter utenfor familien?
   - Skal det være forkjøpsrett innen familiegrener?
   - Kan selskapet kjøpe aksjer tilbake?
   - Hvordan skal pris fastsettes ved evt. salg? Rabatt?
5. Skal aksjonæravtale definere forventet utbyttenivå?
   - Unngå utsulting av aksjonærer / tømming av verdier?
   - Minimum dekke aksjonærkostnader (formuesskatt)?
   - Skal en andel av selskapets resultat gis i utbytte hvert år?
6. Skal aksjonæravtalen regulere informasjonstilgang?
   - Skal det reguleres at aksjonærene får informasjon til utover årsberetning og årsregnskap?
7. Skal aksjonæravtale regulere konflikthåndtering?
   - Skal de defineres megler for konflikthåndtering eller domstol?

Formalisering av roller gjennom: 3. Testament

Å skrive et testamente er viktig for å sikre at et eierskifte i en familiebedrift blir slik man ønsker.

Er det f.eks. spesifisert i en aksjonæravtale at det kun er livsarvinger som kan arve aksjer i familiebedriften må dette også gjenspeiles i et testament.

Åpenhet rundt innholdet i testamentet er viktig for å sikre at det ikke skapes usikkerhet eller spekulasjoner, men snarere skaper forutsigbarhet og trygghet.

Case: Clarks

- Clarks ble grunnlagt i 1825 da Cyrus og James Clark begynte å lage tøfler av saueskinn.
- Clarks er en av Storbritannias eldste uavhengige familieeide virksomheter.
- Clarks har vokst til å bli et av de mest anerkjente skomerkene globalt.
- I 1993 var Clarks kontrollert av sjette generasjon og ble nesten solgt.

Utfordringer i Clarks

- Oppfatningene og ambisjonene til familieaksjonærene hadde blitt frakoblet selskapets ledelse.
- Det var store uenigheter blant familien om eierskap og strategi.
- Dette var et klassisk tilfelle av at ledelsen og eierne ikke var samstemte.

Løsning

- Eierstyringen måtte utvikles for å gjenspeile familiens situasjon.
- Et eierorgan og et styrket styre var kjernen i den nye styringsstrukturen. Effekten var forbedret kommunikasjon, eierinvolvering og tydeligere strategiske føringer fra eierne.
- Dette inkluderte bedre strategisk tilpasning, og et mer effektivt styre. Formalisering med nye eierdokumenter var nøkkelen til å sikre kontinuiteten i familiebedriften og dens styring.

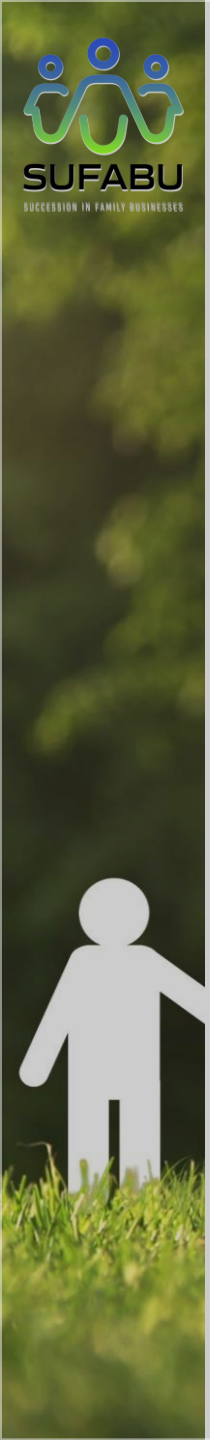
Resultat av styrket eierstyring i Clarks

- Eierrådet er fortsatt sentralt i styringsstrukturen.
- Eierdokumentet fastsetter retningslinjer for ansvarsfordeling mellom ledelse og eierskap, og tydelig angir eierrådets mål.
- Eierrådet består av 16 familiemedlemmer, valgt for en periode på 4 år.
- Eierrådet møtes 4 ganger i året. På møtet deltar i tillegg styreleder, administrerende direktør og finansdirektør.
- Rådet er valgkomite for to familiemedlemmer til styret.

Kilder

- C. Aronoff and J. Ward, (2011). *Family Business Governance: Maximizing Family and Business Potential.* Palgrave Macmillan.
- J. Baron, R. Lachenauer and S. Ehrensberger, (2015). *Making Better Decisions in Your Family Business*. Harvard Business Review. Cit 2021-01-27. https://hbr.org/2015/09/making-better-decisions-in-your-family-business.
- J. Casado Navarro-Rubio, (2009). *Institutionalisation*. ESADE.
- M.A. Cloyd, (2014). *What is a Board's Role in a Family Business*. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. Cit 2021-01-27. https://corpgov.law.harvard.edu/2014/07/30/what-is-a-boards-role-in-a-family-business/.
- Family Business Council Gulf, (2016). *The GCC Governance Code: Governance Guidelines for Family Businesses*. Family Business Council Gulf. Cit 2021-01-27. https://fbc-gulf.org/mediafiles/articles/doc-1360-20171116053708.pdf.
- A. Hayes, (2020). *Chief Executive Officer*. Investopedia. Cit. 2021-01-27. https://www.investopedia.com/terms/c/ceo.asp#:~:text=A%20chief%20executive%20officer%20(CEO,directors%20(the%20board)%20and%20corporate.
- IFB Research Foundation, (2019). *Building Family Governance*. Institute for Family Business. Cit 2021-01-27. https://www.ifb.org.uk/resources/for-owners/building-family-governance/.
- Institute of Directors, (2018). *The role of the Chair*. Institute of Directors. Cit. 2021-01-27. https://www.iod.com/news/news/articles/The-role-of-the-chairman#:~:text=The%20chairman's%20primary%20role%20is,%2Dtime%20or%20part%2Dtime.&text=To%20take%20the%20chair%20at%20general%20meetings%20and%20board%20meetings.
- A. Koeberle-Schmid et al, (2014). *Governance in Family Enterprise: Maximizing economic and emotional success*. Palgrave Macmillan.
- J. Ramis (2021). *Family Council for Family Businesses*. Jordan Ramis PC. Cit 2021-01-27. https://jordanramis.com/resources/articles/family-council-for-family-businesses/view/#:~:text=The%20family%20council%20can%20provide,the%20business%20within%20the%20family.
- J. Ward, (2005). *The value The Value of Hands-on Ownership.* Unconventional Wisdom: Counterintuitive Insights for Family Business Success, John Wiley & Sons.

SUFABU
SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES



CONTACT

Association of Small and Medium-sized Enterprises and Crafts of the Czech Republic

Ms Kristýna STRNADOVÁ
Sokolovská 100/94
186 00 Prague 8
Czech Republic
strnadova@amsp.cz

Follow us for more information:
www.sufabu.eu

PROJECT CONSORTIUM

AMSP ČR
ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR

INSTITUT INPRO

EFB EUROPEAN FAMILY BUSINESSES

CEDIT
CEntro Diffusione Imprenditoriale Toscana

Family Business Norway

D&A DUNDEE AND ANGUS COLLEGE

On projects

Erasmus+ Programme – Strategic Partnership
Project n.: 2019-1-CZ01-KA204-061268
Project title: Succession in Family Businesses | Training Model for Sustainable Succession Process in Family Businesses

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union