

Vedlegg 2 Rutiner og retningslinjer for styrearbeid

Rammene for styrets forretningsorden følger av selskapslovgivningen. Styret forventes å fastsette rutiner og retningslinjer som supplerer lovgivningen for å sikre en god selskapsledelse. I det følgende presenteres rutiner og retningslinjer som bør ligge til grunn for styrearbeid.

Retningslinjene er basert på anbefalinger for god eierstyring og selskapsledelse fra Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES) og KS.

Styret bør:

- 1. Fastsette instruks for styret og den daglige ledelsen med særlig vekt på en klar intern ansvars- og oppgavefordeling.** Det bør fastsettes en styreinstruks med nærmere regler om styrets arbeid og saksbehandling. Instruksen for den daglige ledelsen bør klargjøre de plikter, fullmakter og ansvar som daglig leder har etter de regler som gjelder for virksomheten. Daglig leder har et særlig ansvar for at styret mottar presis og relevant informasjon slik at styret kan utføre sine oppgaver.
- 2. Fastsette en årlig plan for sitt arbeid med vekt på mål, strategi og gjennomføring.** Årsplanen kan bidra til å sikre at styret inntar en aktiv rolle i forvaltningen av selskapet, herunder ivaretar lovpålagte oppgaver på en tilfredsstillende måte.
- 3. Foreta en egnevaluering hvert år, både av kompetanse og utført arbeid.** Styrets egnevaluering av sitt arbeid og kompetanse bør inkludere en vurdering av styrets sammensetning og måten styret fungerer på både individuelt og som gruppe i forhold til de mål som er satt for arbeidet. Evalueringen bør gjøres tilgjengelig for en eventuell valgkomité.
- 4. Gjennomføre egne styreseminarer med fokus på roller, ansvar og oppgaver. Gi mulighet for styreopplæring for nye styremedlemmer.** Styret har et selvstendig ansvar for å kontinuerlig vurdere egen kompetanse opp mot kompleksiteten til virksomheten, eiers mål for virksomheten, utfordringene/mulighetene selskapet står overfor mv. Styret skal på eget initiativ tilegne seg nødvendig kompetanse gjennom for. eks. introduksjonsprogram for nye styremedlemmer eller ved å regelmessige avholde fagseminarer med relevans for selskapets virksomhet.
- 5. Gi en samlet redegjørelse for selskapets styring og ledelse i en årsrapport.** Redegjørelsen kan omfatte forhold direkte knyttet til styrets arbeid, eksempelvis antall styremøter og antall behandlede saker, men den bør også gi en samlet oversikt over styring og selskapsledelse.
- 6. Vurdere behovet for styreforsikring.** Styremedlemmers handlinger, eller mangel på handlinger, er et personlig ansvar uavhengig av selskapsform. I vurderingen av hvorvidt det foreligger et erstatnings- eller straffeansvar må det foretas en konkret vurdering av medlemmets handlemåte for å fastslå om vilkårene er tilfredsstillende.¹ Ansvarsgrunnlaget er forsett og uaktsomhet. Det må også foreligge et økonomisk tap, og en påregnelig årsakssammenheng mellom ansvarsgrunnlaget og det oppståtte økonomiske tapet.

¹ IKS-loven. § 38 regulerer erstatningsansvar for styremedlemmer m.fl. Aksjeloven regulerer erstatningsansvar i § 17-1 og straffeansvar i § 19-1 og 19-2 for styremedlemmer m.fl.

Styremedlemmer kan gjennom styreforsikring til en viss grad sikres mot det økonomiske ansvaret, men ikke straffeansvaret. Forsikringen vil normalt dekke uaktsomme forhold, men ikke grovt uaktsomme eller forsettlige forhold.

Det vil i utgangspunktet ikke være nødvendig å tegne styreforsikring for styremedlemmer som praktiserer godt styrearbeid, ivaretar sine plikter og anvender sine rettigheter som styremedlem, setter av tilstrekkelig tid til å ivareta vervet mv. Styret skal likevel vurdere hvorvidt det kan være hensiktsmessig å tegne styreforsikring på bakgrunn av en helhetlig vurdering av forhold som selskapsform, kompleksiteten til virksomheten, markedsf forhold, risiko mv.

7. **Registrere verv i styrevervregisteret.** Et styreverv er et personlig verv. Åpenhet knyttet til verv i offentlig og privat sektor kan bidra til å unngå mistanke om rolleblanding. For å fremme rolleavklaring og åpenhet oppfordres selskapene til å knytte seg til styrevervregisteret og de som påtar seg styreverv til å registrere fullstendig oversikt over sine verv.
8. **Ivareta en uavhengig kontrollfunksjon overfor selskapets ledelse på vegne av eierne.** Styret skal utøve en forsvarlig forvaltning av selskapet i tråd med selskapets og eierne interesser. Styret skal videre føre tilsyn med den daglige ledelsen på vegne av eierne, og skal av den grunn ha en uavhengig rolle overfor den daglige ledelsen. Styret skal samtidig være en diskusjonspartner og støttespiller for selskapets daglige ledelse.

Styret skal i tillegg til å ivareta tilsynsansvaret lede selskapets strategiske planlegging innenfor rammene fastsatt av eierne. Styret skal bl.a. ha en aktiv rolle med hensyn til utvikling og omstilling av virksomheten, vurdering av større prosjekter og investeringer, vurdering av selskapets økonomiske stilling og vurdering av vekstmuligheter opp mot tilhørende risiko.

9. **Påse at selskapet har god internkontroll og hensiktsmessige systemer for risikostyring i forhold til virksomhetens karakter.** Internkontroll kan defineres som et formalisert system der kontrollaktiviteter utformes, gjennomføres og følges opp med basis i vurderinger av risiko for styringssvikt, feil og mangler i virksomhetens arbeidsprosesser.² Risiko er dermed et sentralt element i internkontrollen, og formålet med risikostyring og internkontroll er blant annet å identifisere, estimere og håndtere ulike typer risiko. God internkontroll skal blant annet bidra til:

- en målrettet og kostnadseffektiv drift
- å sikre kvaliteten på selskapets interne/ eksterne rapportering
- å sikre at selskapet forvaltes i tråd med eierne vedtak/intensjoner
- å sikre at selskapet opererer i samsvar med relevante lover, forskrifter og interne retningslinjer
- å forhindre misligheter og korrupsjon

Risiko kan forstås som summen av sannsynligheten for og konsekvensen av en hendelse. Styret har en aktiv rolle i strategiarbeidet i selskapet, og det er derfor nødvendig at styret har en god oversikt over risiko både på et strategisk og operasjonelt nivå. Organiseringen av arbeidet knyttet til risikostyring og internkontroll må tilpasses selskapets virksomhet. Med utgangspunkt i anbefalinger fra Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES) bør imidlertid styret foreta en gjennomgang av følgende forhold som et ledd i selskapets risikostyring og internkontroll:

- Endringer siden forrige års gjennomgang av art og omfang av risiko av betydning.

² PWC (2009): Internkontroll i kommuner.

- Selskapets evne til å tilpasse seg virksomhetsendringer og eksterne endringer.
- Omfanget av og kvaliteten på ledelsens løpende oppfølging av risiko og internkontrollsystem.
- Omfang og hyppighet av ledelsens rapportering til styret om resultatene av denne oppfølgingen, som gjør det mulig for styret å foreta en samlet vurdering av kontrolltilstanden i selskapet og hvordan risikoene håndteres.
- Tilfeller av betydelig kontrollsvikt eller svakheter som er avdekket i løpet av året, og om de har hatt, kunne ha hatt eller vil kunne ha betydelig innvirkning på selskapets økonomiske resultat eller stilling, og hvordan selskapets eksterne rapporteringsprosess fungerer.

10. Sikre likebehandling av eierne. Styret skal søke å likebehandle eierne med hensyn til informasjon. Styret skal for eksempel legge opp til at samtlige eiere mottar tilsvarende informasjon på samme tidspunkt, for å unngå at enkelte eiere oppnår en særlig fordel ved behandlingen av en bestemt sak.

Styret og den daglige ledelsen skal ikke treffe beslutninger som er egnet til å gi den enkelte eier urimelig fordel på de øvrige eiernes eller selskapets bekostning. Styret skal eksempelvis ikke inngå avtaler eller gjennomføre transaksjoner som gir enkelte eiere en urimelig fordel. Ved ikke-uvesentlige transaksjoner mellom selskapet og eiere bør styret sørge for at det foreligger en verdivurdering fra en uavhengig tredjepart. Aksjeselskap bør kun ha én aksjeklasse for å sikre likebehandling av eierne.

11. Styrets leder har et særlig ansvar for å sikre at styret fungerer godt og at det oppfyller sine forpliktelser. Styremøtene ledes av styreleder som har et særlig ansvar for å sikre at styrets arbeid er godt organisert og drives effektivt. Styreleder bør oppmuntre til åpen og konstruktiv debatt i styret. Styreleder bør være særlig oppmerksom på styremedlemmenes behov for faglig oppdatering i forhold til krav som stilles til et kvalitativt godt styrearbeid, herunder ta nødvendige initiativ i den forbindelse.

Styreleder har også en rolle i forbindelse med gjennomføringen av møter i eierorganet. Styreleder skal tilrettelegge for en god dialog i eierorganet mellom eierne, styret og den daglige ledelsen i selskapet.