

"STYREMANUAL"

for
studenttillitsvalgte

av

Per Ove Røkholt

Innhold

FORORD.....	3
I. BAKTEPPET.....	5
II. STYRET I FOKUS.....	10
III. STYRER ER FORSKJELLIGE.....	12
IV. STYRETS ROLLER, ANSVAR OG MYNDIGHET.....	14
V. STYRETS FORHOLD TIL DAGLIG LEDELSE.....	17
VI. LOVER, VEDTEKTER OG INSTRUKSER.....	18
VII. STYRETS INDRE LIV.....	23
VIII. STYREMØTET.....	28
IX. GOD EIERSTYRING.....	31
Referanser.....	34

FORORD

”Styremanualen” er motivert av, og bygger direkte på flere års erfaringer fra en rekke styreseminarer, styreundersøkelser ved universitetet, og ikke minst UMB-kurset AOS234 ”Studenter i ledelse”.

Ideen og inspirasjonen til å forsøke å lage en enkel manual startet med samtale jeg hadde for noen år siden med to styremedlemmer etter et styreseminar i Studentsamskipnaden i Ås. De to studentene var ”erfarne”, med over et års fartstid i samskipnadsstyret. Ett av spørsmålene de reiste var ”Hvordan går vi fram for å få inn en sak på saklista?” Et annet spørsmål var: ”Hvem bestemmer hva som skal opp på saklista -styreleder eller direktør?”

Behovet for opplæring og bevisstgjøring om styrets rolle, ansvar, myndighet og arbeidsmåte var åpenbart tilstede.

Når jeg har kalt dette arbeidet en ”manual,” er det for å markere at dette ikke er ei lærebok, men en praktisk veiledning rettet mot studenttillitsvalgte (og andre styremedlemmer) i Universitetets mangslungne organisasjonssystem.

Jeg har derfor valgt å ta utgangspunkt i konkrete, praktiske spørsmål som er blitt reist av deltakerne på forelesninger og styreseminarer.

Manualen tar derfor eksplisitt utgangspunkt i de konkrete spørsmålene som deltakerne selv har reist. Spørsmålene er gruppert under åtte temaer, og forsøkt besvart så kort og konkret som mulig.

Den største utfordringen er knyttet til svarenes generelle gyldighet. Problemet skyldes at situasjonen er svært ulik for de forskjellige styrene. I hvilken grad er et bestemt svar relevant og gyldig både for Universitetsstyret og Samfunnsstyret, for Samskipnadsstyret og Studentstyret, osv. ??

Utfordringen har konkret bestått i å gi svar som på den ene siden ikke er så generelle og utflytende at de ikke er til særlig hjelp, og på den andre siden ikke er så spesifikt at det bare er gyldig i en bestemt situasjon. En har forsøkt å løse dette problemet dels ved å henvise til bestemte lover og formelle retningslinjer når dette finnes for bestemte organisasjoner. Dels er det gitt korte svar, men med utdypende kommentarer der en har funnet det nødvendig.

Ved å ta utgangspunkt i deltakernes konkrete spørsmål er det lagt bevisst til rette for en ”dynamisk” utvikling av manualen. Nye spørsmål som blir reist vil bli integrert i manualen. Den vil dermed i prinsippet aldri bli helt ferdig.

Hovedmålgruppen for manualen er studenttillitsvalgte ved UMB, og bærer preg av det. Men manualen bør også kunne være nyttig for styremedlemmene i ”legmannsstyrer” generelt; som oppslagbok og som momentliste ved styreutviklingsarbeid (styreseminarer, utvikling av styreinstrukser o.l.)

Virksomheten i de fleste styrer bygger på et eller annet formelt legitimeringsgrunnlag, for eksempel bestemte lover og organisasjonsinterne vedtekter eller instrukser. Disse kan gi mer eller mindre omfattende og detaljerte retningslinjer for valg og sammensetning av styret, styrets oppgaver, og styrets ansvar og myndighet, osv. Slike formelle retningslinjer vil naturligvis sette sitt preg på styrets arbeid.

Men mye av styrets virksomhet, bl.a. måten det arbeider på i praksis, er som regel ikke styrt av formelle retningslinjer. Styret bestemmer selv sin praksis når for eksempel gjelder

møteinncalling, dagsorden, organisering og gjennomføring av styremøtene, hvordan saksbehandlingen skjer, samhandlingsformen innen styret, "styreulturen" osv., osv. Dette betyr at det utvikles ulik praksis i forskjellige styrer. Praksis vil ofte være et resultat av "tradisjonen" fra tidligere styrer, "skikk og bruk" i styrearbeid (god styrepraksis), og styreleders erfaring og stil.

Mange av de svarene som er gitt i denne "manualen" må derfor betraktes som uttrykk for hva forfatteren selv mener er "god" styrepraksis.

Hva som er god styrepraksis vil det kunne være ulike oppfatninger om.

Jeg har forsøkt å gi svarene en viss kvalitetsikring gjennom å få reaksjoner fra en del erfarne "styremennesker". I denne sammenheng vil jeg takke Kjell Gunnar Hoff, Nils Dugstad, Roger Abrahamsen, Einride Berg og Kjell Aksnes.

Ansaret for resultatet er selvfølgelig mitt.

UMB, juni 2009

Per Ove Røkholt

I. BAKTEPPET

Etter initiativ fra studentene etablerte UMB i 2003 et poenggivende spesialkurs i organisasjon og ledelse for studenttillitsvalgte ved universitet (AOS234 "Studenter i ledelse").

En viktig bakgrunn for dette var bl.a. en del praktiske konsekvenser av endringene i universitetsloven. Den nye universitetsloven innebar en kraftig styrking av universitetsstyrets ansvar og myndighet. Dette førte til en radikal endring også i UMBs styrings- og ledelsesstruktur. Instituttene fikk en betydelig grad av autonomi, med resultatansvar og ansvar for egen utvikling. Instituttene ble bemannet med ansatte daglige ledere, og instituttstyret fikk rollen som instituttets øverste organ, med rapportering til universitetsstyret.

Den nye Universitetsloven bestemte at det skulle være minst to studentrepresentanter (med fulle rettigheter og plikter) i alle universitetets besluttende organer, inklusive Universitetsstyret og instituttstyrene.

Behovet for skolering av studentrepresentantene ble påtrengende.

På UMB-campus er det i tillegg registrert mer enn 60 forskjellige studentorganisasjoner, alle med en eller annen form for styrende organer. De fleste er små, frivillige organisasjoner med spesielle sosiale og kulturelle formål. Men noen er formelle organisasjoner med omfattende økonomisk, studentpolitisk og studentkulturell virksomhet ("Studentdemokratiet", "Studentsamskipnaden", "Studentsamfunnet") og med studentvelferd og studentpolitikk som viktige virksomhetsområder. Enkelte har ansvaret for betydelig økonomisk virksomhet.

Studentorganiseringen ved UMB skaper i seg selv et behov for styreskolering.

Vi lever i et organisasjonssamfunn. I tillegg til flere hundrede tusen bedriftsorganisasjoner er det i Norge registrert mer enn 10000 landsdekkende frivillige organisasjoner, med sine lokalorganisasjoner. Hver samfunnsborger, ung og gammel, er i gjennomsnitt medlem i tre organisasjoner. Dette betyr at det finnes mange hundrede tusen organisasjonsstyrer, og at det gjennomføres millioner av styremøter hvert år. Svært mange av studentene ved UMB vil om få år være styremedlemmer, og ofte styreledere i store, viktige organisasjoner i nærings- og samfunnsliv.

Dette er også en viktig grunn til å ta styreskolering på alvor.

Viktige trekk ved styresituasjonen ved universitetet vårt er at:

- Mange av styrene har fått betydelig større ansvar, og større betydning både for studentenes situasjon og for universitetets effektivitet og utvikling
- De fleste styrene ved UMB er typiske demokratisk valgte / oppnevnte "legmannstyrer"
- De fleste av organisasjonene har et styre, men ikke ansatt (profesjonell) administrasjon
- Mange av styremedlemmene (spesielt studentene) har liten styreefaring og korte funksjonsperioder (1/2 – 2 år)
- Sakenes kompleksitet og viktighet øker
- Kravet om organisasjonsmessig effektivitet øker

Dette fører naturlig nok til at mange føler seg usikre, - usikre på styrets rolle og ansvar, usikre på egen rolle som styremedlem, egne plikter og rettigheter, usikre på normer,

regelverk og rutiner. Usikkerhet fører lett til at en godtar det meste. En er redd for å spørre, redd for å foreslå – av redsel for å ”dumme seg ut”.

Det hjelper ikke at en studentrepresentant formelt er likeverdig hvis andre benytter seg av sitt informasjonsovertak, og dermed makta som ligger i å beherske formalitetene, bestemmer normene, og forvalter faktakunnskapen.

Er du ung, uerfaren og usikker, og i tillegg vet at du bare skal sitte i kort tid, skal det ikke mye til før du passiviseres.

Hovedhensikten med denne ”manualen” er å redusere usikkerhet gjennom å gi svar på en del av de praktiske spørsmålene som nye og lite drevne styremedlemmer erfaringsmessig er usikre på. Formålet er å gi et kunnskapsmessig startgrunnlag og større trygghet i styrerollen, dermed medvirke til et mer effektivt styrearbeid.

UTFORDRINGEN

Organisasjonsfloraen ved UMB består av et mangfold svært ulike organisasjoner. Det er ikke to organisasjoner som er like når det gjelder organisasjonens formål, oppgaver, størrelse, organisering, styresammensetning, osv. Enkelte av organisasjonene (UMB og Studentsamskipnaden) er for eksempel formelt underlagt spesielle lover som regulerer virksomheten, herunder styrets ansvar og oppgaver. Frivillige foreninger er ikke underlagt noen bestemt lovgivning, og står derfor temmelig fritt når det gjelder hvordan de vil drive virksomheten sin. Noen av disse har egne vedtekter som regulerer visse sider av virksomheten, andre har ingen formelle retningslinjer, men baserer seg på ”tradisjon” og ”skikk og bruk”. Felles for alle typer formelle organisasjoner er at de har en eller annen form for styre.

I tillegg finner vi en rekke styreliknende konstruksjoner i forskjellige ”forvaltningsorganer” som for eksempel Studienemnda og studieutvalgene, ”Hus- og finansstyret”, ulike ”sentra”, forsknings- og utredningsprosjekter osv, osv.

Det er lett å skjønne at så forskjellige situasjoner vil ha stor betydning for hva som er styrets ansvar, rolle og oppgaver, hvordan det arbeider, hvilke utfordringer det må fronte, hvilke formelle regler som gjelder osv.

De store ulikhetene i organisasjonsfloraen har vært hovedutfordringen i arbeidet med denne ”manualen”.

I et tilfelle kan for eksempel svaret på et spørsmål være gitt i lover eller vedtekter. I et annet tilfelle er svaret på samme spørsmål helt åpent. Noen svar vil i en del tilfeller kunne ha allmenn gyldighet, men må i andre tilfeller tolkes og tilpasses den konkrete styresituasjonen.

Hvis vi skulle behandle alle de forskjellige organisasjonsspesifikke forholdene spesielt, ville manualen blitt svært omfattende, og i tillegg temmelig uoversiktlig. På den andre siden kan manualen lett bli så generell at den vil være til liten praktisk nytte.

For å få en viss orden i myriaden av ulike styresituasjoner har vi tatt utgangspunkt i fire spørsmål som er prinsipielt viktig når en skal vurdere styrets situasjon:

Er organisasjonens virksomhet lovregulert eller ikke?

I noen organisasjoner er virksomheten, herunder styrets rolle, ansvar og myndighet, regulert gjennom lover og forskrifter. Både Aksjeloven, Universitetsloven og Lov om studentsamskipnader har forholdsvis detaljerte bestemmelser når det gjelder styrets sammensetning, oppgaver, ansvar og myndighet.

Aksjeloven står her i en særstilling. Den gjelder formelt bare for aksjeselskaper og andre selskaper som kommer inn under denne loven. Men viktige prinsipper og retningslinjer for styrets virksomhet fra aksjeloven finner vi igjen både i annen

selskapslovgivning, og i særlover som for eksempel Universitetsloven og Lov om studentsamskipnader.

Aksjeloven fungerer også ofte som normgivende når det gjelder styrets virksomhet i organisasjoner som ikke er lovregulert, for eksempel frivillige organisasjoner (foreninger). Aksjelovens bestemmelser når det gjelder styret er preget av stor fleksibilitet. Det vil i praksis si at det er få bestemmelser som er ufravikelige. De fleste paragrafene sier at organisasjonen skal ha bestemte prosesser, ordninger og organer, men at utformingen i betydelig grad er opp til organisasjonen selv.

Dette betyr at det er organisasjonens egne vedtekter og retningslinjer for styrets arbeid som i praksis får størst betydning for styrets virksomhet. Men det er likevel slike at lovregulerte selskaper skal følge det som er lovpålagt, og at deres egne vedtekter og retningslinjer skal utformes innen de rammene loven fastsetter.

På UMB-campus er virksomheten til Universitetet og Studentsamskipnaden lovregulert. Studentdemokratiet (Studentstyret, Studenttinget, Allmøtet), Studentsamfunnet, og alle andre studentorganisasjonen er definert som "foreninger" (frivillige organisasjoner), og er ikke regulert gjennom lovgivningen.

Samskipnadsstyret og Universitetsstyret må forholde seg til sine respektive særlover når de utformer og utfører sin virksomhet. Instituttstyrene og andre UMB-oppnevnte styre er ikke direkte underlagt Universitetsloven, men påvirkes indirekte gjennom de retningslinjene Universitetsstyret har vedtatt for instituttstyrenes virksomhet.

Studentorganisasjonene står temmelig fritt til å utforme sine egne retningslinjer for virksomheten. Noen har formalisert slike retningslinjer, andre har knapt nok formelle retningslinjer i det hele tatt.

Har organisasjonen en ansatt administrasjon (daglig ledelse)?

I organisasjoner uten egen administrasjon (sekretariat) må styret selv (for eksempel styreleder) utfører de administrative og praktiske oppgavene. Styret vil i et slikt tilfelle både være besluttende, utførende og kontrollerende organ. Litt forenklet sagt: Styreleder er i praksis også daglig leder, styremedlemmene er medarbeidere med ansvar for bestemte deler av den daglige virksomheten. Styret i Studentsamfunnet er et typisk eksempel. Styret har styreansvaret, men er samtidig ansvarlig for den direkte praktiske virksomheten (for eksempel å arrangere møter / fester). Studentstyret har de siste årene fått administrativ sekretariatshjelp, men det meste av den daglige praktiske og utøvende virksomheten påhviler styremedlemmene.

Styrene i de aller fleste studentorganisasjonene på UMB-campus har denne dobbeltrollen. Kontrasten finner vi organisasjoner som UMB (sentraladministrasjonen og instituttnivået) og SiÅs, med mange heltidsansatte "gjennomførere" og en profesjonell administrativ ledelse.

Dette får stor betydning for styrets arbeidssituasjon og rolle. Ikke minst får det store konsekvenser fordi virksomheten i organisasjoner som har ansatte i større grad er regulert gjennom lovgivning. Både Universitetsloven (UMB), Lov om studentsamskipnader (SiÅs) og lovgivning på en rekke andre områder legger klare føringer, også når det gjelder disse styrenes rolle, ansvar og myndighet.

Hva styret skal/må (formelt pålagt), og hva det kan/bør (bestemme selv)?

Det går et viktig prinsipielt skille mellom hva et styre **må** og hva det **kan**. Hva styret må/skal er fastlagt gjennom formelle prosesser og nedfelt i dokumenter i form av lover, vedtekter og retningslinjer. Som regel er ”påbudene” avgrenset til noen sentrale forhold. For øvrig står styret temmelig fritt når det gjelder å forme sin egen virksomhet. Valg / oppnevning er det legitime grunnlaget for styrets og styremedlemmenes oppgaver, ansvar og myndighet. Valg eller oppnevning av et styre innebærer at de som har valgt styret dermed har delegert visse oppgaver, ansvar og myndighet. Samtidig er det underforstått at styret, gjennom sin virksomhet, forventes å ivareta interessene til de/den som har valgt/oppnevnt det (oppdragsgiver). De fleste større organisasjoner har vedtekter eller retningslinjer som regulerer styrets virksomhet. Disse kan bare forandres av det organet som har vedtatt dem. Eksempler på slike er UMB's ”Retningslinjer for instituttstyrene” og SiÅs sine Vedtekter. Det er stadig mer vanlig at styrer i tillegg til organisasjonens vedtekter etablerer egne retningslinjer for sitt arbeid. Disse må selvsagt være i samsvar med organisasjonens vedtekter eller retningslinjer, men vedtas og kan forandres av styret selv.

Samfunnslover og organisasjonens egne vedtekter og formelle retningslinjer danner det formelle grunnlaget for styrets arbeid, og bestemmer hva styret skal/må. Som regel er de formelle rammene vide og avgrenset til noen få sentrale forhold. Innefor de formelle rammene kan styret selv fritt bestemme hvordan det ønsker å fungere. Det betyr i praksis at det aller meste av styrets virksomhet og ”indre liv” bestemmes av styret selv. Styret kan regulere dette i form formelle retningslinjer for virksomheten. Mange styrer driver sin virksomhet uten slike formelle retningslinjer, og baserer seg på sedvane og ”skikk og bruk”.

Finnes det generelle retningslinjer som er allment fornuftige å følge uavhengig av organisasjon og styresituasjon?

Som vi har sett vil forskjellige styrer stå i svært ulike situasjoner, bl.a. avhengig av om organisasjonen er lovregulert eller ikke, om organisasjonen har vedtekter eller ikke, hvordan vedtektene er utformet, eller om organisasjonen har ansatt ledelse. I tillegg varierer situasjonen med organisasjonens størrelse, forholdet til daglig leder, hvor økonomisk eller organisasjonspolitisk stresset organisasjoner er, osv.

Dette gjør det bortimot til en ”mission impossible” å skulle lage en ”styremanual” som direkte passer i alle situasjoner. På de fleste spørsmålene finnes det ikke et konkret, allmenngyldig riktig svar.

Målsettingen med denne manualen er derfor forholdsvis beskjeden. Vi vil forsøke å belyse spørsmålene tilstrekkelig til at det gir en rimelig klar retning på svaret. Så må den enkelte trekke den endelige slutningen ut fra den konkrete situasjonen en står overfor.

Men det finnes likevel en god del generelle, allmenngyldige retningslinjer for saksbehandling og ”godt” styrearbeid, - en slags ”skikk og bruk” i styrearbeidet. Mye av arbeidet i styrer påvirkes av slike erfaringsbaserte (kulturbestemte) regler eller kutymen for hvordan en bør håndtere bestemte situasjoner og saker. Noen regler kan være formalisert i vedtektene til organisasjonen. Men de aller fleste er uformelle, av typen ”skikk og bruk”, eller ”slik gjør vi det her hos oss”.

Et interessant fenomen vi har sett de siste årene er at mange bransjeorganisasjoner utarbeider såkalte ”anbefalinger” for ”god eierstyring”, ”effektivt styrearbeid” og lignende.

Et eksempel på slike er Norsk Utvalg for Eierstyring og Selskapsledelse sin ”Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse av 4.12.07”.

Dette er råd og retningslinjer bransjeorganisasjonene anbefaler sine medlemmer å følge (frivillig). Men det er først når disse følges opp i vedtekter, retningslinjer, og ikke minst i styrets egen praksis i den enkelte organisasjon at de får praktiske konsekvenser.

Noen viktige konklusjoner

- **Styrepraksis varierer svært mye mellom styrer avhengig av formelle rammer, organisasjonens størrelse og oppgaver, organisasjonens situasjon, styrekulturen, og styreleders egenskaper**
- **De aller fleste styrer har stor frihet (og dermed ansvar) når det gjelder å forme sin egen praktiske virkelighet. Dette gjelder i meget sterk grad de fleste organisasjonene av typen ”foreninger”. Men også i lovregulerte organisasjoner har styret som regel betydelig frihet til å forme sine egen praksis**
- **Et styres ”indre liv” bestemmes i sterk grad av tradisjonen i organisasjonen (organisasjons- og styrekulturen), allmenne styrenormer (allment aksepterte normer og regler), og styreleders personlige egenskaper og erfaringsbakgrunn**
- **Svarene på mange av spørsmålene som tas opp i manualen referer seg til generelle erfaringsbaserte retningslinjer og kutymer**
- **Alle styrer er spesielle og bør derfor drøfte og bevisstgjøre seg sine egne formelle rammer, sin egen rolle, ansvar, oppgaver og arbeidsmåte**
- **Når du går inn i et styre bør du så raskt som mulig skaffe deg, og sette deg inn i:**
 - Hvilke lovmessige reguleringer som eventuelt setter rammer for styrets virksomhet
 - Hvilke formelle vedtekter og retningslinjer organisasjonen eventuelt har for styret og styrearbeidet
 - Hvilke egne formelle retningslinjer styret eventuelt har vedtatt for sin virksomhet
 - Hvilke uskrevne normer og regler (styrekulturen) styret faktisk følger i sin praktiske virksomhet

II. STYRET I FOKUS

JEG LURER PÅ:

1. **Hvorfor er det så mye diskusjon om styrer og styrearbeid nå om dagen?**
En rekke alvorlige bedrifts- / organisasjonsskandaler det siste tiåret har satt fokus på styrenes rolle og ansvar. Raske forandringer og større kompleksitet, sammen med sterkere konkurranse gjør styrearbeidet mer krevende. Generelle samfunnskrav om større åpenhet og mer innsyn, sammen med mer aggressive massemedia synliggjør styrets rolle og ansvar. Kritikken av for sterk administrasjonsstyring, sammen med tendenser til interessenmotsetninger mellom daglig ledelse og eierne eller eiergrupper fører til eierreaksjoner og sterkere krav til styrets evne til styring og kontroll av virksomheten
2. **Begrepet "Corporate governance" dukker stadig opp i diskusjonen. Hva er egentlig "Corporate governance"?** Begrepet oversettes ofte som "God eierstyring", eller "God selskapsstyring". Det er et "moteord" som egentlig står for ideen om å sikre **sterkere eierstyring** av bedrifter og organisasjoner. (Se for øvrig pkt. IX)

UTFYLLENDE KOMMENTARER

Pkt.. 1.

Det er flere samvirkende årsaker til at styret nå har kommet i fokus, men den mest åpenbare og synlige årsaken er SKANDALENE. Skandaler som direkte involverer og berører organisasjoner har hatt en sentral plass i massemedia de siste årene. Det går knapt nok en dag mellom oppslagene om skandaler i en eller annen form; korrupsjon, regnskapsmanipulasjon, ledergrådighet, skattejuks, underslag, store økonomiske tap, osv. Skandalene ser ut til å øke både i antall og alvorlighet. Skandalene skjer både nasjonalt og internasjonalt, i økonomiske foretak, så vel som i stiftelser, offentlige forvaltningsorganer og frivillige organisasjoner. Eksempelene myldrer, og rangerer fra internasjonale kjempeskandaler som Enron-, Ahold-, Parmalat- og Simenssskandalen , til nasjonale norske skandaler som Credit Finance og Sponsorservice, og til "lokale" skandaler som de vi har sett ved Studentsamskipnadene i Hedmark og Tromsø. Universitetene har vært lite involvert i skandaleflommen, men de dagsaktuelle "forskningsjuks"-sakene gir oss en påminnelse.

Styreutfordringene er trolig vel så store i virksomheter som ikke er organisert som aksjeselskaper. Fristillingen av FOU-sektoren og helsesektoren har skapt store utfordringer av styringsmessig karakter. Stiftelser, foreninger, idrettslag og veldelige organisasjoner er vanskelig styrbare organisasjoner, og sliter med budsjettstyring, underslag, strategisk tilpasning, og interne personalkonflikter. Selv om skandalene framstår som den mest synlige årsaken til at styret og styrearbeid nå er satt i fokus, skyldes dagens styrefokus trolig mer grunnleggende forhold ved dagens samfunn:

1. *Hardere konkurranse, og dynamiske og reaktive omgivelser*
2. *Skjerpet krav fra eiere / medlemmer om innsyn og resultater, og økt kortsiktighet*
3. *Individualisering og økte eier / medlemsmotsetninger, og dermed politisering*
4. *Problematisering av eierbegrepet; Hvem skal organisasjonen egentlig tjene*
5. *Skjerpet krav om åpenhet og innsyn fra samfunnets side, og massemedia som konfliktgeneratorer*
6. *Skjerpet lovgivning fra myndighetenes side*

Sammen fører disse forholdene til at spørsmålet om styrets rolle, oppgaver og ansvar har kommet i fokus, både i samfunnsdebatten, internt i organisasjonene, og dermed selvsagt også i forskning og undervisning

Den foreløpige enden på visa er at styret som organisasjonsaktør har kommet i kritisk fokus. De mange organisasjonsskandalene har presset fram spørsmålet: Hvor har styret vært? Hvorfor har det ikke grepet inn tidlig nok? Har styret selv vært involvert i skandalen, eller har det bare sovet? Tradisjonelt har mange styrer levd en mer eller mindre skjult intern tilværelse, ofte dominert av daglig leder, og fungert som sandpåstrøer, uten klar forståelse av egen rolle og ansvar.

Hovedårsakene til at ting "går galt" uten at styret har forstått hva som var i ferd med å skje er som regel: Dårlig styrearbeid og dårlig forhold mellom styret og daglig leder.

Det har de siste årene skjedd en radikal omdefinering og presisering av styrenes rolle og ansvar i de fleste organisasjonene. Tradisjonelle mønstre brytes. Som vi skal se står styret og det enkelte styremedlem overfor langt mer krevende og belastende, men samtidig mer interessante og spennende utfordringer.

Organisasjoner er svært ulike; når det gjelder eierforhold, formål, virksomhet, størrelse, alder, kultur, oppbygging, osv. Dette må selvsagt få stor betydning når vi skal diskutere styrets rolle, oppgaver, ansvar, og arbeidsmåte. Men de aller fleste tvinges nå til å gjennomgå og bevisstgjøre seg sin egen rolle, ansvar og arbeidsmåte.

III. STYRER ER FORSKJELLIGE

JEG LURER PÅ:

1. Gjelder de samme normene og reglene for alle typer styrer, uansett om det er et aksjeselskapsstyre eller styret i en studentforening ved UMB?

Både ja og nei. En god del normer som generelt gjelder styrets indre "sosiale" liv, men også regler, rutiner og prosesser kan (og bør) være de samme, uansett styretype. Det som skiller forskjellige styretyper er: 1. Store organisasjoner vil som regel ha mer formelle rammer (vedtekter / retningslinjer) for styrets virksomhet 2. Store, lovregulerte organisasjoner er i langt større grad styrt av lov- og vedtektsbestemte regler, og saksbehandling og styrearbeidet foregår mer formelt. Foreninger (frivillige organisasjoner) er ikke lovregulert, og kan i stor grad selv bestemme styrets rolle, ansvar / myndighet og hvordan virksomheten i styret skal drives

2. Hva slags styrer er de forskjellige styrene på UMB-campus?

Vi har en lang rekke forskjellige styrer og styreliknende organer på campus. En praktisk hovedinndeling kan være:

- a. Styrer i lovregulerte organisasjoner,
- b. Styrer i foreninger (frivillige organisasjoner),
- c. "Forvaltningsstyrer" (styrer og faste utvalg som for eksempel er oppnevnt av, og delegert oppgaver og myndighet på et avgrenset område fra et annet styre).

UTFYLLENDE KOMMENTARER

Pkt. 1-2.

UMB som institusjon er regulert gjennom Universitetsloven. Loven gir bestemmelser på en rekke områder, som for eksempel styrets sammensetning, valgprosedyren Universitetsstyrets oppgaver, ansvar og myndighet, rektors ansvar og myndighet osv.

Virksomheten til Studentsamskipnaden i Ås er regulert gjennom Lov om studentsamskipnader. Stort sett regulerer denne loven de samme forholdene som Universitetsloven gjør når det gjelder UMB. I tillegg henviser Lov om studentsamskipnader til Aksjeloven når det gjelder en del forhold.

Begge disse to lovregulerte organisasjonene har i tillegg utarbeidet egne retningslinjer for styrenes arbeid.

Det er mer enn 60 studentorganisasjoner på campus. Disse har formell status som "foreninger". Med forening mener vi en organisasjon som er etablert for å fremme et formål som medlemmene slutter opp om, og som styres av medlemmene. Foreninger er ikke lovregulert, og kan dermed temmelig fritt selv bestemme hvordan styret skal fungere.

Studentforeningene ved campus varierer meget sterkt i størrelse, oppgaver, formell plass og rolle – fra små kulturelle eksklusive "spesialiteter" som Hannkattforeningen via sentrale kulturelle organisasjoner som Studentsamfunnet til store, formelle organisasjonssystemer som Studentdemokratiet. Noen av foreningene har ikke styrer i det hele tatt, men mange har en eller annen for styrer. Det sier seg selv at foreningsstyrene driver sin virksomhet på svært forskjellig måte, avhengig av foreningens størrelse, oppgaver og forhistorie.

Begrepet "Forvaltningsstyrer" har vi her brukt om en heterogen gruppe permanente styrer eller organer med styreliknende funksjoner ved UMB. De har det til felles at de er oppnevnt av et annet styre eller forvaltningsorgan for å ta seg av oppgaver på spesielle, avgrensede områder. Eksempler på slike styrer er Studienemnda og Undervisningsutvalgene.

Instituttstyrene hører også formelt til i denne gruppen. De er oppnevnt av Universitetsstyret, og "skal gjennom sin virksomhet realisere instituttets og UMBs mål og strategier". Styret for Senter for husdyrforsøk er et annet eksempel på "forvaltningsstyre".

Dette er også ei svært heterogen gruppe, både når det gjelder ansvar, oppgaver og formell posisjon. Instituttstyrene er et ytterpunkt. Instituttstyrene har på mange måter samme roller og posisjon som bedriftsstyrene i datterselskapene i et konsernorganisert selskap. Styret er formelt oppnevnt og underlagt Universitetsstyret, som også ansetter instituttets daglige leder. Dette kommer klart til uttrykk i UMBs "Retningslinjer for instituttstyrene...".

Studienemnda illustrer et annet ytterpunkt. Studienemnda et rent "forvaltningstyre" med en universitetspolitisk rolle på et avgrenset område, uten egen "produksjon" av sluttprodukter, og uten direkte økonomisk ansvar.

UMB oppnevner også styremedlemmer i aksjeselskaper, for eksempel Bioparken as og Sem Gjestegård as. Disse styrene er imidlertid underlagt aksjeloven, og tilhører dermed ikke den kategorien vi her har kalt "forvaltningsstyrer".

Som vi ser har ulike styrer forskjellig oppgaver, ansvar, grad av selvstendighet osv. Dette vil selvsagt måtte prege styrets organisering og arbeidsmåte. Som påpekt tidligere vil et styre som regel ha stor frihet når det gjelder måten det arbeider på. Men det er også viktig at styret er seg bevisst sitt formelle grunnlag, dvs. de lov- og vedtektsfastlagte retningslinjene for styrets virksomhet. Styret bør derfor drøfte og tolke sitt formelle grunnlag og mandat, spesielt når styret konstituerer seg etter nyoppnevninger eller -valg.

Selv om styrene er svært ulike når det gjelder størrelse, funksjoner, rolle, ansvar og myndighet osv. vil det være en del grunnleggende trekk ved selve styrearbeidet som er det samme. Det gjelder for eksempel spørsmålet om å få styret til å fungere effektivt som kollegium, saksbehandlingsprosedyrer, organisering og ledelse av styremøtet, ansvarsfordelingen i styret, stemmeregler osv., osv.. I prinsippet gjelder det alle forhold som styret selv kan bestemme.

IV. STYRETS ROLLE, ANSVAR OG MYNDIGHET I ORGANISASJONEN

JEG LURER PÅ:

1. Hva er egentlig styrets ansvar?

Styrets rolle og oppgaver i organisasjoner varierer svært mye, og er bl.a. avhengig av hvilke type virksomhet organisasjonen driver (økonomisk, politisk / faglig, ideell osv), organisasjonens størrelse, organisasjons- / eierform (AS, stiftelse, forening, forvaltningsorgan osv), situasjon (kritisk vs normal), daglig leder (tillit, lederstil osv).

Men uansett, styret er et verktøy for organisasjonens eiere / medlemmer, med hovedoppgave å bidra aktivt til å fremme organisasjonens (eiernes-/medlemmenes) interesser.

Generelt har styret ansvar for å:

- Fastsette organisasjonens overordnede mål og verdier
- Bidra til å fastlegge organisasjonens strategier
- Fastlegge retningslinjer, planer og budsjetter for virksomheten
- Ansette og eventuelt avskjedige daglig leder (i de tilfellene dette påligger styret)
- Føre tilsyn med ansatt ledelse
- Sørge for effektiv drift gjennom å sørge for god organisering og ledelse
- Kontrollere (og korrigere) organisasjonens økonomiske, legale og strategiske situasjon
- Iverksette undersøkelser og gripe inn i den daglige virksomheten hvis en finner det nødvendig ("inngrepsansvar").

Noen spesielle forvaltningsstyrer (for eksempel Studienemnd, programstyrer o. l) har ofte mer avgrensede oppgaver og ansvar. Det samme gjelder en del foreninger (for eksempel små frivillige organisasjoner uten ansatt personell).

2. Hvilke myndighet har styret, og hvem har gitt det denne myndigheten?

Styret får delegert sin myndighet fra eierne / medlemmene gjennom en formell valg- eller oppnevningssprosess i et annet formelt eierorgan (årsmøte, generalforsamling, valgmøte e. l). Styret får dermed et generelt mandat til (på eiernes vegne) å forvalte organisasjonens ressurser og interesser innenfor lov (for eksempel Universitetsloven) og organisasjonens egne mål, strategier og vedtekter. Det står ansvarlig overfor det eierorganet som har valgt eller oppnevnt det.

3. I hvilken grad og på hvilken måte kan styret bli stilt ansvarlig for ting som går galt? Gjelder det samme for alle typer styrer?

Prinsipielt har styret ansvaret når "ting går galt". Styret er ansvarlig både for egne beslutninger og for daglig leders virksomhet. Vi kan si at styret generelt har et "objektivt" ansvar for virksomheten i organisasjonen. Det vil si at styret har ansvaret, selv om det ikke har skylda. Logikken er her at styret har ansvaret for å etablere kontroll- og beslutningssystemer som gjør det i stand til å gripe inn før "det går galt". Formelt deler styremedlemmene dette ansvaret. Unntaket er når et styremedlem stemmer mot, og tar begrunnet protokolltilførsel i konkrete saker. I slike saker er en ikke ansvarlig for vedtaket og vedtakets konsekvenser.

Aksjeloven åpner for at det kan reises erstatningskrav mot et aksjeselskaps styre hvis styret gjennom forsett eller grov uaktsomhet påfører selskapet tap.

Alle styrer og styremedlemmer kan selvsagt bli straffet hvis de bryter sivilrettslige lover (underslag, korrupsjon o. l.)

Det er unntaksvis at styrer eller styremedlemmer blir rettslig tiltalt fordi de bryter lover. Men et hvert styre er ansvarlig overfor de som har valgt det, og må stå til ansvar for virksomheten de er valgt for å ivareta.

Det er vanlig at styrer blir kritisert og eventuelt kastet (skiftet ut) av det organet som har valgt / utpekt det fordi en ikke er tilfreds med resultatene. Dette er en normal organisasjonspolitisk (ikke juridisk) reaksjon. Slike prosesser er ofte subjektive og organisasjonspolitiske, ofte preget av uenighet mellom fraksjoner innenfor og utenfor styret.

4. Hvordan skal styret forholde seg hvis eierne / medlemmene har ulike interesser og prioriteringer i saker?

I prinsippet skal styret være selvstendig i den forstand at det skal gjøre det en mener er til organisasjonens beste. I aksjeloven er det for eksempel presisert at det er ulovlig å fremme bestemte interesser hvis dette går ut over selskapets interesser. I virkeligheten er saken mer komplisert. For det første er det ikke uproblematisk å fastslå hva som egentlig er "organisasjonens interesser". For det andre er det ofte slik at styremedlemmer er valgt av bestemte interessegrupper. Mange styrer er formelt interessesammensatt (Jfr. Universitetsstyret).

Det generelle svaret er likevel at styret skal tjene "organisasjonens interesser", og ta selvstendige beslutninger til "organisasjonens beste" (se Kommentarer)

5. Når jeg er valgt til et styreverv, skal jeg da følge min egen overbevisning, - eller skal jeg mene det de som har valgt meg mener? Er jeg eventuelt bundet av vedtak som gjøres i det organet som har valgt meg?

Du bør følge din egen overbevisning. Du bør likevel selvsagt lytte til de som har valgt deg, og eventuelt la deg påvirke av deres synspunkter, men beslutningen din bør være basert på din egen overbevisning. Du er i prinsippet ikke bundet av vedtak gjort i det organet som har valgt deg.

(se Kommentarer)

UTFYLLENDE KOMMENTARER

Pkt. 4 og 5

Både prinsipielt, og i praktisk styrearbeid hevdes det med styrke at styremedlemmene skal være selvstendige, og at styret skal ta selvstendige beslutninger, uten oppbinding til eller favorisering av bestemte interesser. Aksjeloven har klare påbud om ikke å favorisere bestemte interesser. Studenter i Universitetsstyret og Samskipnadsstyret blir direkte eller indirekte gitt den samme beskjeden. "Her møter du som styremedlem, ikke som representant for studentene".

Det er flere gode begrunnelser for et slikt syn, bl.a. at styret har ansvaret for "organisasjonens beste", at favorisering av spesielle interesser skaper splittelse og dårlig samarbeidsklima i styret, at det kan hindre at en tar hensyn til annen informasjon eller ny informasjon som kommer fram på styremøtet, og at det hindrer fornuftige avveininger og løsninger. Det kan også oppstå situasjoner der det er viktig for organisasjonen at styret er enstemmig.

Men dette skaper et paradoks og dilemmaer når styremedlemmene i styret formelt skal velges fra og av bestemte interessegrupper (J.fr. den lovfestede representasjonen av bestemte interessegrupper både i Samskipnadsstyret og i Universitetsstyret). På den ene siden er du valgt av ei bestemt gruppe for å representere denne gruppas interesser, på den andre siden skal du arbeide for det som er til organisasjonens beste. Hva gjør du hvis det er motsetninger mellom gruppas og "organisasjonens beste"?

Et annet forhold som kompliserer det ytterligere er spørsmålet om hva som egentlig er organisasjonens beste.

Det finnes ikke noen enkel løsning på dette paradokset. En viktig del av løsningen er knyttet til styremedlemmenes personlig integritet. Det vil i praksis si at en er åpen for påvirkning, men ikke lar seg "kjøpe", og tar endelig standpunkt ut fra en selvstendig, samlet vurdering.

I enkelte tilfeller ser vi at styremedlemmer møter med "bundet" mandat. Det vil si at det organet som har valgt eller oppnevnt et styremedlem har tatt standpunkt til konkrete saker, og pålegger sin representant å stemme for dette standpunktet. Dette setter et ekstra press på representanten. Du er ikke formelt forpliktet til å følge et bundet mandat, men konsekvensene kan bli alvorlige i den forstand at du kan bli kastet ved neste valg, eller tilbakekalt. En utvei kan være å trekke seg, enten av prinsipielle grunner eller fordi en er helt uenig i standpunktet.

V. STYRETS FORHOLD TIL DAGLIG LEDELSE

JEG LURER PÅ:

1. Hvilke generelle plikter og rettigheter har daglig leder?

Ansatt ledelse (daglig leder) leder organisasjonens daglige virksomhet

Har vanligvis møterett i styrets møter

Kan avgjøre saker (som normalt er styresaker) på styrets fullmakt

Skal gi styret tilfredsstillende informasjon om organisasjonens situasjon og utvikling

Skal gi styret de redegjørelsene styret ber om

2. Er det ansatt ledelse eller styret som har ansvaret for hvordan det går med ”butikken”?

Styret har i prinsippet alt ansvar for den virksomheten som ligger under styrets ansvarsområde, inkludert den daglige virksomheten i organisasjonen. Styret delegerer beslutninger til ansatt ledelse, men ikke ansvaret. Styret er overordnet ansatt ledelse.

Ansatt ledelse har i prinsippet fått sine oppgaver, ansvar og myndighet delegert fra styret, arbeider på styrets vegne, og står ansvarlig overfor styret.

3. Hvordan er makt- og ansvarsfordelingen mellom styret og daglig leder?

I prinsippet har styret ”all makt”, og alt ansvar. Det betyr at styret har det overordnede ansvaret, selv om det ikke har ”skylda”.

I praksis vil den faktiske maktfordelingen (hvem som faktisk har kontroll med utfallet av saker og hendelser) være et nokså åpent spørsmål. Den faktiske maktfordelingen avhenger av styrets rolle og atferd, og evne og vilje til styring og kontroll av daglig ledelse. Ofte vil ansatt ledelse ha et informasjons- og kunnskapsovertak i forhold til styret. En kan da komme i den paradoksale situasjonen at styret har den formelle makten (og ansvaret), mens ansatt ledelse har den reelle makten. Det er en stor utfordring for ethvert styre.

UTFYLLENDE KOMMENTARER

Pkt.1-3

Ideelt sett er forholdet mellom styret og ansatt ledelse uproblematisk. Styret er det styrende og besluttende organet. Daglig ledelse følger lojalt opp gjennom sin ledelse av den operative virksomheten i organisasjonen.

I praksis er situasjonen som regel mer komplisert. Hvis daglig leder har andre mål og interesser eller prioriteringer enn styret, har informasjons- og kunnskapsovertak, og samtidig er opportunistisk (søker å tjene egne interesser) har styret en kontrollutfordring (J.fr. ”Principal- agentteorien). Mange av de store ”skandalene” i nærings- og organisasjonsliv har sammenheng med dette.

Styret har både myndighet og ansvar når det gjelder å kontrollere daglig leder. Effektiv kontroll betyr imidlertid ikke at styret må inn i flest mulige saker, snarere tvert om.

Daglig leder er ansatt ut fra sin spesielle kompetanse til å ha ansvaret for den daglige, operative virksomheten. Vedkommende må derfor også ha den friheten og myndigheten som er nødvendig for å kunne gjøre jobben. Hvis styret blander seg inn i daglig leders ansvars- og myndighetsområde fører det lett til at daglig leder mister motivasjon, og ”abdiserer” i forhold til ansvaret. Hvis styret blander seg inn i den operative virksomheten, som det som regel har liten kompetanse på, blir beslutningene rimeligvis dårlige. Ved å fokusere på operative detaljer risikerer styret dessuten å miste oversikten, og dermed kontrollen.

VI. LOVER, VEDEKTER OG INSTRUKSER -STYRETS FORMELLE GRUNNLAG

JEG LURER PÅ:

- 1. Finns det lover som bestemmer hvordan styrer skal settes sammen og hvordan de skal arbeide?** Ikke generelt. Men visse sider ved styrets virksomhet (for eksempel styrets oppnevning/valg og sammensetning kan være regulert i de samfunnsgitte lovene som gjelder for bestemte organisasjoner eller organisasjonstyper (Eks. Aksjeloven, Lov om Studentsamskipnader, Universitetsloven). Ofte finner en til dels detaljerte reguleringer i organisasjonenes egne vedtekter / instruks (se Kommentarer)
- 2. Hvem velger styret?** Normalt er det organisasjonens øverste organ (årsmøtet, generalforsamlingen, allmøte eller lignende organ). Men styrer eller styrelignende organer kan oppnevnes eller velges av et annet styre eller en person styret har gitt myndighet til å utpeke styrer. Styreleder kan være oppnevnt, eller kan velges av styret selv.
Det er en rekke slike styrelignende organer på UMB, for eksempel instituttstyrene, Studienemnda, prosjektstyrer, styrer for diverse sentra. Det er viktig i denne sammenheng å merke seg at et styre bare står ansvarlig overfor det organet som har valgt/ utpekt det, og at det er dette som sitter med det endelige ansvaret.
- 3. Hvordan velges eller oppnevnes styret.** Det kan skje på mange forskjellig måter. Når og hvordan dette skal skje, og etter hvilke prosedyrer, bør og vil som regel gå frem av organisasjonens vedtekter (evt. loven hvis organisasjonen er lovregulert).
- 4. Hva er ei valgnemnd, og hvem oppnevner den?** Ei valgnemnd er et formelt oppnevnt organ som, ovenfor det organet som har oppnevnt nemnda, skal foreslå kandidater til bestemte verv i organisasjonen. Ofte er det organisasjonens øverste organ (generalforsamling, årsmøtet) som oppnevner / velger valgnemnd.
- 5. Kan hvem som helst være med i et styre?** Som regel ikke. Styresammensetning og kriteriene for valgbarhet vil som regel være spesifisert i lov og/eller organisasjonens egne vedtekter
- 6. Hvilke normer og regler finns for ”styrerollen”?** Vi må skille mellom formelle regler (fastlagt i lov / vedtekter / instruks), og uformelle normer. I tillegg til formelle regler vil et styre alltid utvikle en rekke uformelle normer for hvordan det skal fungere i sin daglige virksomhet. Slike normer bygger ofte på tradisjoner / vaner (slik gjør vi det her hos oss). Slike normer er det selvsagt opp til styret selv å etablere (i form av egne retningslinjer) og evt. forandre.
(Se kap. VIII.)
- 7. Er møteinnkalling, antall møter og tidsfrister lovpålagt?** Som regel ikke. Men kan være bestemt i organisasjonens vedtekter, styreinstruks, eller i styrets eget regelverk

8. Kan styresaker behandles og besluttet over telefon eller e-post?

Ja, hvis saken kan behandles på betryggende måte. Men saker bør normalt behandles i møte, spesielt saker som er viktige for organisasjonen. Noen saker bør formelt bestemmes som møtesaker.

For eksempel fastlegger Aksjeloven at bl.a. årsberetning og regnskap, og at tilsetting og

Avlønning av ledelsen skal skje i møte.

9. Må det føres protokoll fra styremøtene?

Det er pålagt i lov eller retningslinjer for de fleste større organisasjoner. Protokollen er et viktig dokument, både praktisk, organisasjonspolitisk og juridisk. Alle styrer bør føre protokoll. Det er viktig at alle styremedlemmene forstår protokollen, og underskriver den.

Aksjeloven pålegger aksjeselskapsstyrer å føre protokoll. Den skal minst angi tid og sted, deltakerne, behandlingsmåten, og styrets beslutning. Det skal angis hvem som eventuelt har stemt for og imot i en sak, og hvem som har krevd sitt syn innført i protokollen. Protokollen skal underskrives av alle som har deltatt i styrebehandlingen.

10. Må jeg stemme i alle saker? Formelt bare hvis det kreves i lov eller vedtekter. Men stemmeplikt er ofte en fornuftig praksis. Aksjeloven (og Universitetsloven) sier at styremedlemmene må stemme ("vise stemme").

11. Hvor finner jeg vedtekter og instruks for styrets arbeid? Skal være skriftlige og arkivert (for eksempel i form av skriftlige vedtekter, eller referat fra møtet det ble vedtatt). Bør deles ut og drøftes når et nytt styre konstituerer seg.

12. Må styret ha styreinstruks?

Nei, bortsett fra en kategori aksjeselskaper, er det ikke lovpålagt å ha styreinstruks. De siste årene har det blitt mer vanlig at organisasjoner utarbeider instruks for styret. Styreinstruksene varierer mye i omfang og detaljeringsgrad, men det er vanlig at styreinstruksen regulerer en del sider ved styrenes måte å arbeide på, herunder saksbehandlingen, men også forholdet mellom styret og daglig leder. Ofte lages det en egen instruks for daglig leder.

Både UMB og SiÅs har i dag detaljerte instruks både for styrene og daglig leder.

13. Kan et styremedlem sparkes av generalforsamlingen (valgforsamlingen)? Ja. Det organet som velger / oppnevner styremedlemmet, kan i prinsippet også "sparks" det ("tilbakekalle"). Dette kan selvfølgelig skje uten formelle problemer ved ordinært valgtidspunkt. "Tilbakekalling" i valgperioden er mer komplisert. Det krever bl.a. at valgforsamlingen blir innkalt til ekstraordinært møte. Ofte er formalitetene rundt slik tilbakekalling uklare og kompliserte. Det kan for eksempel være usikkert om det organet som har innstilt representanter i et styre som er formelt oppnevnt av andre kan skifte ut sine representanter i valgperioden (eks. studentrepresentantene i Universitetsstyret eller Samskipnadsstyret).

14. Kan styret selv stille mistillitsforslag mot en styrerepresentant

Nei. Bare det organet som har valgt / oppnevnt et styremedlem kan kaste det.

- 15. Hvem bestemmer hva et økonomisk overskudd skal brukes til?** Som regel organisasjonens øverste organ (generalforsamling, årsmøtet), etter innstilling fra styret.
- 16. Hvor lenge kan en sitte i et styre?** Varierer. Kan (bør) være bestemt i lov / vedtekter. Hvis ikke formelt bestemt kan et styremedlem (gjennom valg) i prinsippet sitte så lenge som helst.
- 17. Hva er prosedyren hvis en ønsker å trekke seg fra et styreverv?**
Aksjeloven sier at et medlem har rett til å tre tilbake dersom særlig grunn "foreligger". Loven angir også en prosedyre for hvordan dette skal skje i aksjeselskaper. Bortsett fra i visse samfunnspolitiske verv er vanligvis ellers ingen formelle prosedyrer som må følges. Men vanlig skikk og bruk tilsier at en varsler det organet en er valgt eller oppnevnt av (gjerne skriftlig og med en begrunnelse), i så god tid at ny representant kan bli valgt innen rimelig tid. En bør også varsle det styret en ønsker å gå ut av.
Noen styrer har regler om at en ikke kan forlate styret før en ny representant er på plass.
- 18. Når har en taushetsplikt, og hvem bestemmer når det skal være taushetsplikt?**
Taushetsplikt kan være pålagt gjennom lov når det gjelder visse typer personalsaker. Taushetsplikt bør gjelde generelt i alle organisasjoner når det gjelder denne type saker. Aksjeloven har bestemmelser om taushetsplikt når det gjelder visse økonomiske forhold (insideinformasjon).
Ellers kan organisasjonen eller styret selv vedta taushetsplikt i bestemte saker. Det vanlige er at styret drøfter spørsmålet om taushetsplikt i forbindelse med enkelte konkrete saker på saklista. Hvis det ikke er formelt vedtatt taushetsplikt i bestemte saker eller saksområder, er det opp til det enkelte styremedlem egen vurdering. Det er viktig at styret generelt drøfter spørsmålet om styrets informasjonspolitikk, herunder spørsmålet om taushetsplikt, slik at styremedlemmene har en noenlunde felles holdning til spørsmålet
- 19. Hvilke rettigheter og plikter har det enkelte styremedlem?**
Alle styremedlemmene har de samme rettigheter og plikter
Et styremedlem har rett til å få informasjon, og til å kreve at det redegjøres for bestemte saker
Styremedlemmet har generelt rett til å bli hørt (talerett)
Et styremedlem kan kreve at det blir satt i gang undersøkelser, men det er styret samlet som avgjør om slik undersøkelse skal settes i gang
Styremedlemmet har plikt til å delta i behandlingen av saker. Det skal foreta en selvstendig vurdering, og eventuelt markere uenighet.
Et styremedlem skal ikke la seg instruere av de som har valgt det
Styremedlemmer har plikt til å opptre forsvarlig og lojalt i forhold til organisasjonens interesser (J.fr. taushetsplikten)
- 20. Hvem bestemmer om et styremedlem er inhabilt?**
Det er styret som bestemmer om et styremedlem er inhabilt i en sak. Normalt er et styremedlem habil i alle saker, bortsett fra der saken har særlig stor betydning for personlige eller økonomiske særinteresser for styremedlemmet eller for noen

nærstående (e. g. familie eller organisasjoner der styremedlemmet har bestemmende innflytelse)

UTFYLLENDE KOMMENTARER

Pkt. 1-8.

Styrets sammensetning, rolle og virksomhet reguleres i større eller mindre grad av rammer i form av 1) Eksternt gitte lover (for eksempel Aksjeloven, Universitetsloven, Lov om studentsamskipnader) og 2) Organisasjonsinterne vedtekter (retningslinjer vedtatt av årsmøtet / generalforsamling) og instruks (styreinstruks, instruks for daglig leder). Eksempler på slike er SiÅs' "Instruks for styret og daglig leder", og UMBs "Retningslinjer/instruks for de operative hovedenhetene....". Slike interne retningslinjer bestemmes av organisasjonen selv, men må være i rimelig samsvar med formuleringene i samfunnsgitte lovreguleringer som gjelder for vedkommende organisasjonsform. Aksjeloven er i mange tilfelle norm- og retningsgivende for det som står om styret i andre selskapslover, og organisasjonsinterne vedtekter (se Aksjeloven § II, 6)

Disse formelle rammene omfatter bare de spesielle sidene ved styrearbeidet som "samfunnet"/ organisasjonen (e. g. de med makt til å bestemme) av en eller annen grunn mener det er nødvendig å regulere. I denne forbindelse er det viktig å være klar over at det organet som har myndighet til å gjøre slike vedtak, også kan endre tidligere vedtak! For å sikre mot "tilfeldige" og hyppige endringer, vil slike endringer ofte være betinget av kvalifisert flertall (for eksempel 2/3 flertall), og bestemte formelle fremgangsmåter. Selv om retningslinjer er formelt vedtatt, vil de ofte være åpne for en viss tolking. Bruk av begrep som skal, bør og kan gir uttrykk for graden av tolkingsrom. Vær oppmerksom på at "frivillige organisasjoner" (foreninger, interesseorganisasjoner o.l.) ikke er regulert gjennom egen lov. Det betyr at det er organisasjonen selv, for eksempel gjennom vedtekter, retningslinjer eller tradisjon som bestemmer styrets rolle, ansvar/myndighet og arbeidsmåte.

Ved siden av disse formelle retningslinjene for styrets virksomhet har det siste året kommet en rekke "anbefalinger for godt styrearbeid". Disse er ofte forfattet av bransjeforeninger og lignende organisasjonsmessige overbygninger (for eksempel "Eierforums 10 bud for godt styrearbeid", "Norske anbefalinger". Eierstyring og selskapsledelse"). Dette er anbefalinger, ikke pålegg. Som regel brukes uttrykket "bør", - ikke skal.

Noen organisasjoner, som for eksempel SiÅs, har ganske omfattende formelle retningslinjer for styrets arbeid. Mange av de små studentorganisasjonene har ingen formelle retningslinjer i det hele tatt. Men uansett, - det meste av et styres virksomhet vil ikke være regulert gjennom formelle retningslinjer. Det bestemmer i sterk grad selv hvordan det driver sin virksomhet. Det betyr ikke at en driver virksomheten uten retningslinjer. Uformelle normer, regler, kutymer ("slik pleier vi å gjøre her hos oss") og rutiner spiller en viktig rolle i alle styre.

Det er viktig for deg som styremedlem å sette deg inn i de reglene og retningslinjene som styret arbeider etter, hva som er formelle retningslinjer (og krever formelle prosesser hvis de skal endres), og hva som er styrets selvvalgte normer og regler (og kan endres ved styrets egne vedtak). Lovregulert forhold finner du i den loven som gjelder for organisasjonen (for eksempel Lov om studentsamskipnader), vedtekt- eller instruksregulerte forhold finner du i organisasjonens vedtekter (for eksempel Vedtekter for SiÅs). Aksjeloven brukes ofte som referanse og "modell" for styrearbeid i

organisasjoner som ikke er aksjeselskaper. Det kan derfor være lurt å se på hva aksjeloven sier. Det er viktig at styret diskuterer og blir enig hvilke formelle retningslinjer styret må eller skal følge, men også hvordan det skal fungere sammen, og drive sin praktiske virksomhet: hvordan styremøtene skal organiseres, hva som er styreleders rolle, hvordan beslutningsprosedyrene skal legges opp, osv. osv.

VII. STYRETS INDRE LIV

JEG LURER PÅ:

1. Hvilket spesielt ansvar har styreleder?

Styreleder er i utgangspunktet likestilt med resten av styret. Det er viktig å være klar over at det er styret som formelt bestemmer, ikke styreleder. Det betyr at det er styret som også formelt bestemmer hvilke oppgaver og ansvar styreleder skal ha i styret.

I aksjeloven er ikke styreleder tillagt spesielle oppgaver utover å lede styrets arbeid (lede forhandlingene). Men det er vanlig at styreleder har et spesielt ansvar for å innkalle til styremøte når dette er nødvendig, og at vedkommende, i samarbeid med daglig leder, har ansvaret for saksforberedelser og saklista, og leder styremøtet. Styreleder har et spesielt ansvar for at styret får til behandling viktige saker, og at disse blir behandlet på en betryggende måte.

Men i prinsippet er det styret som bestemmer dagsordenen, hvilke saker som skal behandles, og hva som skal stå i styreprotokollen.

I praksis vil styreleders posisjon, rolle og funksjoner variere svært mye. Det avhenger både av utformingen av eventuelle vedtekter og styreinstruks, og ikke minst styrekulturen. I organisasjoner uten ansatt sekretariat er det til og med vanlig at styreleder fungerer som operativ daglig leder; fordeler oppgaver mellom styremedlemmene, og selv utfører sekretariatsarbeid.

Det settes nå et økende fokus på styreleders generelle rolle som "teamleder".
(se Kommentarer)

2. Må styreleder alltid lede styremøtet?

Nei. Når styreledere har frafall er det vanlig at nestleder styrer møtet. Styreleder kan også be en annen lede et møte. Formelt og prinsipielt er det styret som sjøl bestemmer hvem som skal lede møtet

3. Hva kan tas på fullmakt av styreleder?

Generelt kan styret delegere til styreleder eller administrasjonen alle saker som ikke er formelt bestemt at styret selv skal behandle, eller som er strategisk viktige for organisasjonen.

Lover og vedtekter kan bestemme at "styret selv" skal behandle bestemte saker. Da kan de ikke delegeres. Det er styret som bestemmer om, og i hvilke saker styreleder har fullmakt. Saker som må behandles så raskt at det ikke er mulig å sammenkalle styret kan tas på fullmakt. Dette bør bare skje i helt spesielle tilfeller. Styremedlemmene skal da informeres om beslutningene så raskt som mulig i styremøte.

4. Hvordan bør styreleder lede behandlingen av en sak ?

Det er ingen faste formelle regler for dette. Det normale er at daglig leder legger frem sitt forslag til vedtak (styreleder gjør dette selv hvis en ikke har ansatte sekretariat). Styreleder ber om synspunkter på saken fra styret. Styreleder styrer diskusjonen, og tegner seg selv på talelista når vedkommende ønsker innlegg. Til slutt gir styreleder en kort oppsummering av diskusjonen, og legger frem forslag til vedtak, styrer eventuelt avstemmingen, og trekker en konklusjon.

5. Kan jeg stemme blankt ?

Ja, hvis det ikke er formelt fastlagt stemmeplikt. Men de fleste styrer bør praktisere stemmeplikt

6. Hvilke ”hersketeknikker” bruker” eller kan en styreleder bruke?

Begrepet ”hersketeknikk” gir de fleste negative assosiasjoner, dvs. at en forbinder det med manipulative ledelses- og styringsmetoder som er formelt eller normmessig tvilsomme. En styreleder er i prinsippet likestilt med de andre styremedlemmene, men er tildelt en del funksjoner som i praksis kan gi vedkommende et maktmessig overtak i forhold til resten av styret. Om, når og i hvilken grad en styreleder missbruker sin rolle kan være et objektivt spørsmål i den forstand at lederen bryter vedtatte normer og regler. Men ofte vil det være et subjektivt spørsmål. Det vil si at noen mener at styreleders måte å handtere saker på bryter med uskrevne normer og verdier, bryter med vanlig ”skikk og bruk”, bryter med forventet lederatferd.
(se Kommentarer)

7. Hvem bestemmer om styreleder skal ha dobbeltstemme?

Styreleders dobbeltstemme gjelder bare ved stemmelikhet.

Dette kan være presisert i vedtekter eller retningslinjer for styrets virksomhet. Men det er også vanlig styrepraksis at styreleder har dobbeltstemme ved stemmelikhet.

8. Hva menes med ”styrekultur”?

Svært forenklet kan vi si at ”styrekulturen” er det settet av normer og verdier, regler og standarder som styrer styremedlemmenes atferd, og styrets måte å fungere på. I alle styrer vil det utvikle seg en bestemt ”styrekultur”. Hvordan den blir, avhenger av hvordan lover og vedtekter er utformet, den situasjonen styret er i, måten tidligere styrer har fungert på, styremedlemmenes (og kanskje spesielt styreleders) holdninger og egenskaper osv. Men det er i sterk grad opp til styret selv å forme det kulturelle grunnlaget for sin virksomhet, om en får en ”god” kultur eller en ”ukultur”.
(se Kommentarer)

9. Hvem har ansvaret for å lære opp nye styremedlemmer?

Ansvaret for opplæring av nye styremedlemmer er vanligvis ikke formalisert. Det er heller ikke vanlig med noen systematisk opplæring av nye styremedlemmer. ”Opplæringen” har vanligvis skjedd ”på jobben”, gjennom at nye styremedlemmer gradvis tilegner seg kunnskaper om organisasjonen, og blir kjent med styrekulturen (”slik vi driver her hos oss”). Styreleder har i denne forbindelsen et spesielt (uformelt) ansvar.
(se Kommentarer)

10. Må styresaker alltid fremstilles objektivt / balansert?

Begrepet ”må” er problematisk i denne sammenheng fordi det i praksis er umulig å avgjøre om en sak er fullstendig og objektivt belyst. Når saker legges frem for styret bør de fremstilles så balansert og objektivt som mulig.

Når sakene diskuteres i styret stiller det seg noe annerledes. I mange saker kan det være ulike interesser og oppfatninger. Selvfølgelig bør en her også tilstrebe en mest mulig ”objektiv” og analyttisk diskusjon. Samtidig må en akseptere at argumentene har en tendens til å bli ensidige, tilpasset det enkelte styremedlems syn og interesser i saken.
(se Kommentarer)

11. Hva kan et styremedlem gjøre hvis det ikke er fornøyd med saksfremstillingen?

Be om utfyllende informasjon på styremøtet. Foreslå saken utsatt, og kreve mer saksutredning (styret avgjør). Behandlingen av vanskelig og uvanlige saker kan med fordel skje gjennom en prosess over to eller flere styremøter.

12. Bør styret påvirke hvem som velges som nye styremedlemmer?

Både nei og ja. På den ene siden vil det kunne føre til at styret blir selvrekutterende ”gutteklubben Grei”. Dette kan være svært uheldig fordi styret vil mangle den legitimeringen det ligger i å bli valgt / oppnevnt på fritt grunnlag av eierne / medlemmene. Det kan også føre til kameraderi og korrupsjonsliknende tilstander. Like viktig er det at for sterk styrepåvirkning lett vil føre til at det ikke skjer en nødvendig fornyelse i styrets perspektiver og kompetanse.

På en andre siden vil et sittende styre kunne ha begrunnede meninger om hva som kreves for å fungere godt som styremedlem i dette bestemte styret, hvilke kompetanse som bør være representert i styret, hvilke nye utfordringer organisasjonen står overfor osv. Styret vil også ofte ha et verdifullt nettverk når det gjelder å finne frem til nye, verdifulle styremedlemmer.

Organisasjonen bør i en del tilfeller bruke sittende styre i prosessen for å finne frem til nye styremedlemmer. Men sittende styre bør ikke gis noen avgjørende innflytelse på prosessen.

13. Hva bør og kan en gjøre hvis en opplever seg overkjørt av resten av styret?

Et styremedlem vil måtte leve med at noen ganger blir stående nokså alene i noen saker. I noen saker vil en få følelsen av å bli ”overkjørt” i den forstand at en ikke engang opplever å få forståelse for sine synspunkter fra resten av styret. Men ”krise” blir det først når dette skjer gjentatte ganger i spørsmål som er svært viktige for en sjøl, eller at en opplever å bli generelt avvist eller oversett av resten av styret.

I et slikt tilfelle bør en tenke gjennom hva som er årsaken til situasjonen: Egen personlige atferd i styret, grunnleggende uenighet i synet på mål, verdier og virkemidler, om en representerer interesser som er i konflikt eller konkurranse med interessene til resten av styret osv. Ut fra dette kan en:

- Ta opp saken åpent i styremøte, eller med styreleder
- Tilpasse seg
- Trekke seg

UTFYLLENDE KOMMENTARER

Pkt. 1.

Effektivt styrearbeid vil som regel være avhengig av at styremedlemmene fungerer godt sammen som team. Et teamperspektiv på styrets virksomhet er blitt sterkt aktualisert den siste tiden som følge av at styrets rolle, oppgaver og ansvar generelt er blitt utvidet. I denne sammenheng er det naturlig å se styreleder i rollen som teamleder. I en slik rolle vil styreleder stå overfor en rekke andre (uformelle) oppgaver og ansvar, for eksempel:

- *Utvikle et tett og fortrolig samarbeid basert på tillit og gjensidig forståelse i styret*
- *Utvikle enighet om felles mål og strategier*
- *Utvikle kollektiv ansvarsbevissthet*
- *Utvikle og utnytte styrets samlede kompetanse*

Pkt. 6.

I praksis har styreleder mange muligheter til å "styre og kontrollere" styrets virksomhet:

- *Utnytte sitt informasjons-, erfarings- og nettverksovertak til å fremstille saker og tolke regler på en bestemt måte*
- *Utforme saklista (hvilke saker som settes opp, når saker settes opp)*
- *Styre møtene på bestemte måter (tidsrammer, avstemmingsprosedyrer, saksprioriteringer, taletid osv)*
- *Behandling av styremedlemmer (overse, latterliggjøre osv)*
- *Samordning med ansatt ledelse (bli enige på forhånd)*
- *Bestemme møtetidspunkt (gjøre det vanskelig for enkelte å møte – få inn vararepresentant)*
- *Utøve personlig press på enkelte styremedlemmer før møtet*
- *osv., osv.*

Dette illustrerer at styreleder, gjennom sin rolle og funksjoner i styret, har et betydelige maktpotensiale (bestemme eller påvirke saksutfall). Vi ser også at det lett blir ei subjektivt vurdert gråsoner mellom hva som er akseptabel og ikke akseptabel atferd fra styreleders side.

Styremedlemmene har fire virkemidler for å sikre at styreleder holder seg inne rammen av "skikk og bruk": Kjenne organisasjonen og styrets formelle grunnlag, etablere retningslinjer for styrets arbeid, sette seg grundig inn i sakene, og være seg bevisst at det er styreflertallet som bestemmer – ikke styreleder.

Pkt. 8.

Regelmessig selvevaluering vil være et viktig virkemiddel i styrets læringsprosess. En slik selvevaluering kan bestå i at styret med visse mellomrom diskuterer:

- *Har vi mål som er konkrete nok?*
- *I hvilken grad har vi oppnådd de målene vi hadde satt oss?*
- *Er saksforberedelsene gode nok?*
- *Får vi tilstrekkelig informasjon, innsyn og oversikt over virksomheten i organisasjonen?*
- *Er samarbeidet med ledelsen god?*
- *Er møteledelsen effektiv og god?*
- *Prioriterer vi de riktige sakene?*

Pkt. 9.

De siste årene har det blitt mer vanlig å holde såkalte "styreseminarer". Slike seminarer er ofte av sosial karakter, med hovedformål å bli kjent, utvikle tillit og fellesforståelse. Men raske forandringer, kriser, nye lover, vedtekter og retningslinjer har ført til at styreseminarene får en mer styrefaglig karakter, og inneholder temaer som bransjeutvikling, lovverket, finansiering og økonomistyring, strategisk planlegging osv. Det har også blitt mer vanlig å sende styremedlemmer på eksterne kurs, foredrag osv. Ansvar for opplæring av styremedlemmene er det naturlig å plassere på organisasjonen selv. Det skyldes at kostnadene må bæres av organisasjonen, som derfor også må vurdere om tiltaket er en fornuftig "investering".

Styreleder har i denne sammenheng et ansvar, både når det gjelder å informere nye styremedlemmer, og å utvikle styremedlemmenes kompetanse. I praksis vil det være slik at styreleder, sammen med administrasjonen planlegger og gjennomfører interne opplæringstiltak for styremedlemmene.

Ved UMB har det de siste årene vært en rekke styreseminarer, både sentralt og på instituttnivået. Dette har direkte sammenheng med endringene i Universitetsloven og den nye organisasjons- og ledelsesmodellen ved UMB.

Kurset "Studenter i ledelse" kan også sees i denne sammenhengen.

Pkt. 10.

I organisasjoner med ansatt ledelse er det som regel daglig leder som legger frem sakene for styret. Det generelle kravet er at saken skal være tilstrekkelig belyst til at styret kan ta en velfundert beslutning. Samtidig er det vanlig at daglig leder legger frem forslag til vedtak. Saken skal være tilstrekkelig belyst med all relevant informasjon, og forslaget begrunnet. Styret står så i prinsippet helt fritt til å ta sin selvstendige beslutning.

I den praktiske virkeligheten vil det ofte være slik at daglig leder har egne synspunkter i en del saker. Faktisk forventes det at daglig leder skal gi uttrykk for disse gjennom sitt saksfremlegg og forslag til vedtak.

Selv om sakene i prinsippet skal fremstilles mest mulig "objektiv og balansert" vil saksfremlegget i praksis være preget av daglig leders egne vurderinger og prioriteringer, og på den måten ha et subjektivt innslag. Men det er opp til styret å vurdere i hvilken grad det er enig i vurderingene til daglig leder, og ta en selvstendig beslutning på grunnlag av saksfremlegget. Når daglig leder ikke er styremedlem bør vedkommende ikke delta i styrets diskusjoner på annen måte enn å svare på spørsmål når styret ber om det.

VII. STYREMØTET

JEG LURER PÅ:

1. **Hvem innkaller til styremøtet?** Styret / styreleder bestemmer at det skal avholdes styremøte, mens det er administrasjonen (styreleder / styrets sekretær hvis ikke egen administrasjon) sørger for at innkalling blir sendt ut.
2. **Hvem bestemmer at det skal være styremøte?** 1. Styret / styreleder setter opp møteplan, 2. Styreleder kan innkalle hvis leder finner det nødvendig, 3. Styremedlemmer kan forlange at det skal avholdes styremøte (evt. i følge vedtektene).
3. **Hvem bestemmer sakslista?** Styreleder (evt. etter kontakt med andre styremedlemmer), og i nært samarbeid med daglig leder.
4. **Hva kan behandles under posten "Eventuelt"?** Det bestemmer styret selv. Men en bør behandle minst mulig under Eventuelt fordi slike saker, naturlig nok, vil være dårlig forberedt.
5. **Hvem legger sakene frem for styret?** Styreleder bestemmer hvilke saker som skal legges fram for styret. Normalt presenteres sakene (eventuelt med forslag til konklusjon) for styret av daglig leder (eventuelt av personer i administrasjonen som daglig leder peker ut), men det er daglig leder som formelt står for konklusjonene (forslag til vedtak). I organisasjoner uten egen administrasjon presenteres sakene av styreleder. Styreleder kan delegere sakspresentasjonen i enkeltsaker til andre i styret.
6. **Hvem skal lede selve møtet?** Styreleder styrer normalt møtet og forhandlingene. I enkelte tilfeller vil styret finne det hensiktsmessig å utpeke en egen møteleder.
7. **Hvilke tidsfrist er det for møteinnkalling / utsending av saksliste?** Bør normalt være minst ei uke, ofte er det fastlagt i vedtekter / styreinstruks.
8. **Hvor lenge bør et styremøte vare?** Ingen faste regler, og varierer mye. Møtet bør ikke vare utover 3-4 timer, men det kommer mye an på organisasjonens størrelse, kompleksitet, og møtehyppigheten.
9. **Kan jeg som vanlig styremedlem foreslå saker, hvordan går jeg fram for å få tatt opp en sak i styret?** Alle styremedlemmer har rett til å fremme saker for styret. Slike fremlegg kan skje på flere måter: 1. Bli enig med styreleder før møtet 2. Forlange skriftlig eller muntlig at saken blir tatt opp. 3. Melde saken på møtet under posten "Eventuelt". I de to siste tilfellene er det styremøtet (flertall) som bestemmer om saken skal behandles. Generelt er det slik at det er styret (ikke styreleder alene) som bestemmer om styret skal behandle en sak.
10. **Kan saker trekkes fra saklista?** Ja. Det skjer relativt ofte. Igjen er det styret som bestemmer om en sak skal trekkes. Det kan være forskjellige årsaker til at saker blir trukket: 1. Nye opplysning 2. Saken er for dårlig utredet 3. Intern saksueninghet i styret. Styret finner det lite fornuftig å presse saken gjennom til vedtak.

11. **Har jeg stemmeplikt?** Normalt bør det være stemmeplikt, selv om dette ikke er fastlagt i lov eller organisasjonens vedtekter.
12. **Er det styreleder som endelig bestemmer hvis det er uenighet?** Nei! Det er styret som gjennom avstemning eller forhandlinger bestemmer utfallet av en sak. Men som regel har styreleder dobbeltstemme ved stemmelikhet.
13. **Hva kan jeg gjøre hvis jeg er uenig?** 1. Argumentere for synet ditt i styret 2. Stemme imot uten annen markering. 3. Stemme imot, og sørge for at det blir skrevet inn i protokollen. 4. Ta begrunnet protokolltilførsel, d.v.s. levere skriftlig uttalelse (begrunnelse).
14. **Hva menes med begrepene "vanlig", "kvalifisert" og "absolutt flertall", og hvem bestemmer hva som skal til for å få et gyldig flertall? Hvordan teller blanke stemmer?** "Vanlig flertall" betyr at mer enn halvparten av de styremedlemmene som stemmer, stemmer "ja". "Kvalifisert flertall" innebærer at det kreves mer enn "vanlig flertall", for eksempel "enstemmighet", "minst 5 av 7", osv. "Absolutt flertall" betyr at minst halvparten av samtlige stemmeberettigede, uansett om de stemmer eller ikke, må stemme "ja". Normalt er det slik at styreleder har dobbeltstemme ved stemmelikhet. I større organisasjoner er avstemningsprosedyrer og flertallskrav som regel fastlagt i vedtekter / styreinstruksjoner. Både prosedyrer og flertallskrav varierer fra organisasjon til organisasjon. Det varierer også fra sakstype til sakstype, med strengere krav når det gjelder spesielt viktige saker (for eksempel vedtektsendringer, oppløsning o.l.)
15. **Kan jeg som styremedlem gå til folk i administrasjonen for å sjekke opp saker?** I prinsippet ja. Et styremedlem har rett til å søke den saksinformasjonen i forbindelse med konkrete styresaker det mener å ha behov for. Når det gjelder enkle, klare og "ufarlige" saksopplysninger er det som regel uproblematisk. Men for å unngå missforståelser og negative reaksjoner både i styret og hos daglig leder bør en følge noen regler: 1. Rett spørsmålene først til daglig leder 2. Gå ikke direkte til folk i administrasjonen uten å informere daglig leder 3. Informer helst styreleder på forhånd.
16. **Går det an å ha møter uten at daglig leder er tilstede. Går det an å "sende daglig leder på gangen"?** Ja. Ja. Selv om det i styreinstruksjonen / instruksjonen for daglig leder står at daglig leder har møterett kan styret selv bestemme om det ønsker å ha et styremøte uten daglig leder til stede. Daglig leder kan (og bør) "sendes på gangen" under visse saker, for eksempel under styrets diskusjon om avlønning av lederen, evaluering av lederen, og liknende.
17. **Kan daglig leder nekte meg informasjon?** I prinsippet nei, forutsatt at det du ber om er rimelig saklig, og ikke er belagt med konkrete restriksjoner fastlagt i lov eller bestemt av styret.
18. **Hvilke saker kan unntas offentlighet?** Krav om offentlighet (tilgjengelighet for allment offentlig innsyn) gjelder ikke private selskaper. Det gjelder spesielt, og i større eller mindre for styret i offentlig sektor. Unntak fra offentlighetsregelen gjelder i første rekke "personalsaker". Men det kan også gjelde bestemte, for organisasjonen svært viktige strategiske og økonomiske saker.

19. Hva er et ”lukket” møte, og når har en slike møter? Et lukket møte er et styremøte er bare styremedlemmene, og de som i følge vedtektene har møterett, kan være til stede. Som regel er styremøtene lukket i de aller fleste private og offentlig eide økonomiske foretak.

Åpne styremøter finner vi bare unntaksvis i en del offentlige institusjoner, som for eksempel i kommunestyre, universitetsstyrer, og liknende. Det er styret selv som eventuelt tar beslutning om å lukke møtet i forbindelse med bestemte saker.

VIII. GOD EIERSTYRING

JEG LURER PÅ:

1. Hva menes med "Corporate governance"?

Begrepet oversettes til norsk dels som "eierstyring og selskapsledelse", dels settes adjektivet "god" foran. Begrepet er en "merkelapp" på et konsept eller modell. Er et typisk importert "moteord". En hovedidé i konseptet er å sikre sterkere eierstyring (i forhold til ansatt ledelse)
(se Kommentarer)

2. Hva er styrets spesiell rolle og konkrete oppgaver i et Corporate governance-perspektiv ?

Styret skal påse at eier-/ medlemsinteressene blir rimelig godt ivaretatt i forhold til andre interessenter (spesielt ansatt ledelse) som stiller krav på organisasjonens ressurser, sørge for gode vilkår for organisasjonens posisjon og utvikling, men samtidig ta hensyn til interessene til andre aktører (kunder, leverandører, lokalsamfunn osv) som har relasjoner til organisasjonen (for eksempel sosialt ansvar). Noen av de sentrale punktene i publikasjonen "Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse" fra 2004 er en illustrasjon på hvilke forhold en mener det er viktig at styret sørger for
(se Kommentarer)

3. Hvordan kan styret kontrollere administrasjonen?

Det kan være vanskelig for et styre å kontrollere ansatt ledelse. Det skyldes at styremedlemmene i de fleste styrene er legfolk som arbeider med sakene på deltid, mens ansatt ledelse er profesjonelle og arbeider med sakene på heltid. Det gir ansatt ledelse et informasjons-, kunnskaps-, og nettverksovertak.

Styret har fire sentrale virkemidler for å sikre seg nødvendig kontroll:

- Fastsette instruks for styret og ansatt ledelse, med spesiell vekt på å klargjøre oppgavefordelingen og fordelingen av ansvar og myndighet mellom styret og daglig leder
- Bidra aktivt i utviklingen av organisasjonens strategier og mål, og fastlegge planer og budsjetter
- Fastsette kontroll- og rapporteringsrutiner som sikrer styret nødvendig innsyn i organisasjonens virksomhet og utvikling
- God og grundig møteforberedelse fra styremedlemmenes side

4. Hvorfor er det problematisk at daglig leder sitter i styret?

En av styrets viktigste oppgaver er å kontrollere daglig ledelse. Hvis daglig leder er styremedlem (spesielt hvis daglig leder er styreleder) vil vedkommende være med å kontrollere seg sjøl. Altså en "Bukken og havresekk"-situasjon. Det vil skape uklarheter når det gjelder rolle- og ansvarsfordelingen mellom styret og daglig leder. En sterk daglig leder (med informasjonsovertak) vil kunne dominere styret, og hindre styret i å utøve sin kontrollfunksjon.

5. Bør en ha "profesjonelle" i styret, for eksempel jurister eller økonomer med lang erfaring fra styrearbeid?

Dette spørsmålet er det vanskelig å gi et kort svar på. For det første er det vanskelig å definere hva som er et "profesjonelt styremedlem". For det andre avhenger svaret av hvilke organisasjon, organisasjonens formål og størrelse, styresituasjonen osv. For det første må en se om organisasjonens vedtekter i det hele

tatt åpner for ”eksterne styremedlemmer”, for det andre om organisasjonens formål gjør det naturlig med ekstern ekspertise i styret, for det tredje hvilke type ekspertise en har spesielt behov for. (se Kommentarer)

KOMMENTARER

Pkt. 1.

Begrepet ”Corporate governance” har sin opprinnelse i USA fra 1980-tallet. Begrepet er en merkelapp på et konsept eller idé om hva som bør være styrets rolle, oppgaver og ansvar. Bakgrunnen for dette spesielle konseptet var eierreaksjoner på administrasjonsdominansen i amerikanske selskaper. Det var et framstøt for å vinne tilbake eiermakten, gjennom å styrke styrets rolle og makt. Corporate governance er et typisk moteord. Det er gitt forskjellige oversettelser til norsk. Direkte oversatt betyr det ganske enkelt ”selskapsstyring”, men blir også oversatt som for eksempel ”God eierstyring” og ”God selskapsstyring”. Vi skal merke oss at konseptets innhold blir tolket noe ulikt, avhengig av hvilke oppfatning en har når det gjelder styret rolle, oppgaver og ansvar.

Begrepet blir gitt noe ulik definisjon. OECD s Principles of Corporate Governance fra 1999 er rimelig representativ: ”Corporate Governance involves a set of relationships between a company`s management, its board, its shareholders and other stakeholders. Corporate governance also provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined”.

Pkt. 2.

- *Siker god selskapsstyring*
- *Organisasjonens virksomhet tydeliggjøres i vedtektene*
- *Styret fungerer som et kollegium*
- *Fastsette instruks for styrets virksomhet, spesielt oppgave- og ansvarsfordelingen mellom styret og daglig leder*
- *Det utarbeides årlige planer for styrets virksomhet, spesielt når det gjelder mål, strategier og gjennomføring*
- *Styret evaluerer sin egen virksomhet*
- *Styresammensetningen reflekterer eiernes fellesinteresser, uavhengig av særinteresser*
- *Styret setter opp retningslinjer for avlønning av ledende ansatte*

Pkt. 4.

I USA har det vært vanlig at daglig leder også er medlem i selskapsstyret, ofte som styreleder. I Europa har vi ikke hatt denne tradisjonen når det gjelder store selskaper. I små selskaper er det derimot vanlig at styreleder både er eier og daglig leder. Spørsmålet om daglig leder i styret er blitt stekt aktualisert av de store skandalene vi har

hatt i nærings- og organisasjonslivet de siste årene. Det har bl.a. ført til endringer i aksjelovgivning i mange land som forbyr en slik dobbeltrolle. På UMB er det i dag slik at rektor er øverste daglige leder, og samtidig er styreleder i Universitetsstyret. Det samme gjelder på instituttnivået. Ansatt instituttleder er også styreleder i instituttstyret.

Pkt. 5.

Begrepet ”profesjonell” er vanskelig i styresammenheng. Det finnes ingen egen langvarig profesjonsutdanning for rollen ”styremedlem”. Lang erfaring fra flere forskjellige typer styrer vil selvfølgelig gjør en person mer erfaren i en slik rolle. Men det finnes ikke objektive kriterier for profesjonalitet i styresammenheng.

Det kan i en del tilfeller være gunstig at et styre besitter kompetanse på bestemte funksjonelle områder, for eksempel finansiering, økonomisk analyse, ledelse, selskapsjuridiske spørsmål osv. Det kan motivere for å velge inn eller oppnevne styremedlemmer med slik spesialkompetanse. Vi ser også eksempler på at avgåtte politikere, for eksempel tidligere Stortingsrepresentanter, er etterspurt som styremedlemmer i store organisasjoner. Deres spesialkompetanse er knyttet til samfunnspolitikk og nettverk.

Det nærmeste vi kan komme en definisjon av profesjonell i denne sammenheng er ”personer med lang og variert styreefaring og som har en bestemt spesialkompetanse som er viktig å ha i styret”. Spørsmålet om å trekke inn spesiell ekspertise i styret avhenger selvfølgelig av hvilke behov styret har for spesiell kompetanse. Men det er også svært avhengig av hvilke type organisasjon, og organisasjonens størrelse. Mange organisasjoner har vedtekter som bestemmer at et styremedlem må være intern, dvs. medlem, eier, ansatt. Det er nærmest utenkelig å trekke inn ”utenforstående” ekspertise som styremedlemmer i politiske partier eller fagforeninger. I økonomiske foretak er det derimot nærliggende til en viss grad å trekke inn slik ekspertise.

Universitetsloven pålegger universitetene å ha innslag av eksterne i styret. Det har til og med vært forslag om at hele styret eller flertallet skal være eksterne. UMB-styret har i dag fire slike representanter.

Hensikten er å få inn kunnskaper, verdier og perspektiver utenfra, og gjøre universitetsstyrene mer ”profesjonelle”.

REFERANSER

- **Lov om aksjeselskaper**
- **Lov om universiteter og høyskoler**
- **Lov om studentsamskipnader**
- **Offentlighetsloven**
- **Selskapsloven**
- **Regnskapsloven**
- **Retningslinjer/instrukser for de operative hovedenhetene i NLH's organiserings- og ledelsesmodell (Vedtatt av høyskolestyret 30.10.03)**
- **Tips og råd til praktisk styrearbeid ved UMB's institutter (UMB, sept. 2005)**
- **Norske anbefalinger. Eierstyring og selskapsledelse (Norske Utvalg for Eierstyring og Selskapsledelse, 08.12.05)**