



2019

Kurs i praktisk styrearbeid



Torbjørn Evanger

01.01.2019



Kurs i styrearbeid

Hva er et styre?

Et styre er som navnet tilsier et formelt organ, som er satt til å styre. I alle organisasjoner har en et styre som skal være et organ for å ivareta og utvikle en organisasjon. Hva som er styrets oppgaver blir med unntak av stiftelsesstyrene besluttet av et høyere organ.

I en stiftelse som styrer etter Lov om stiftelse, er styret øverste organ.

Norsk lov styrer stort sett hva et styre har som lovpålagte oppgaver og plikter. I for eks. et aksjeselskap kan en bli stilt personlig til ansvar for beslutninger som tas, og slik sett bli stilt både strafferettslig og økonomisk ansvarlig for beslutninger.

Felles for de aller fleste styrene er jo at de er nest øverste beslutningsmyndighet i en organisasjon. Styrene jobber derfor i hovedsak med de sakene og innenfor de fullmakter en har fått fra overordnet myndighet.

Overordnet myndighet kan være forskjellig alt ut fra hvilken type organisasjon det gjelder. I aksjeselskaper vil generalforsamlingen være øverste organ og arbeidet i styret vil i hovedsak være regulert gjennom Lov om aksjeselskaper. I andre organisasjoner vil det være landsmøter eller årsmøter, som utarbeider retningslinjer og instruksjoner for styrene og slik sett bestemmer hva styret skal ha som oppgave. Styrene vil utarbeide forslag til handlingsplaner og aktiviteter, som legges fram for behandling i landsmøter og årsmøter.

Styret vil være høyeste organ i de fleste organisasjoner mellom landsmøtene/årsmøtene.

Et styre bør bestå av et antall på 3, 5, 7 osv. personer ut fra organisasjonens størrelse. Et minimum bør være 3 (leder, kasserer og sekretær).

Rolleavklaringer:

Som styre er det viktig at medlemmer og verden der ute vet hva en holder på med. Det er viktig at styret er opptatt av å framstå proaktivt og være opptatt av fornyelse og seriøsitet. I et styre så jobber en på vegne av andre.

Som enkeltmedlem i styret har en ingen makt og myndighet. Alt for ofte opplever en at styremedlemmer tror de har makt og myndighet ut fra å være valgt i et styre. Det er kun styret i møte, som kan utøve makt og myndighet gjennom sine beslutninger. Det er viktig i møte med tredjeperson at styremedlemmer ikke lover eller pålegger noen ting som ikke er forankret i styret. En kan selvsagt love å ta saker inn i styrerommet til behandling, men ikke forskuttere resultat.

Dette er et særlig viktig punkt i et styre hvor en har arbeidsgiveransvar. Her er det styret som er arbeidsgiver gjennom sine vedtak og ikke enkeltrepresentanter. En styrerepresentant har ingen instruksjonsmyndighet overfor ansatte, det er det styret i møte som har.



Habilitet/inhabilitet- etikk:

Dette gjelder om medlemmer og verden der ute kan ha tillit til at vedtak i organisasjonen blir fattet på riktig grunnlag og av personer, som ikke har andre agendaer enn organisasjonene beste. Organisasjonen bør ha bestemmelser om habilitet og etiske retningslinjer både for styrets medlemmer og ansatte der dette finnes.

Habilitet/inhabilitet er forankret i Forvaltningsloven § 6. Denne beskriver i hvilke saker du vil være direkte inhabil men også et avsnitt hvor det er en skjønnsmessig vurdering. I alle slike saker er det den enkelte medlems ansvar å fremme habilitetssak for styret, som fatter vedtak i om representanten er habil til å være med i behandlingen av sakene. Når styret skal fatte et habilitets vedtak, så fratrer selvfølgelig den det gjelder når vedtaket skal fattes.

Ingen ting er så kjedelig som å få ord på seg om at du går på akkord med redelighet. Av og til kan du komme i situasjoner hvor du selv mener du kan skille mellom de forskjellige interessene, mens folk der ute stiller spørsmålstegn ved din stemmegiving. Derfor er det viktig å spørre styret om hva de mener. Styret kan selvfølgelig også selv reise slik sak dersom ikke representanten tar dette opp.

Det er ikke noe galt i å være inhabil i en sak. Det er bare viktig å belyse situasjonen og sørge for at en ikke deltar i beslutninger når en slik situasjon oppstår.

Det bør sørges for at det blir protokollert at saken er ferdig behandlet og hva utfallet ble. Dersom det kommer innvendinger, kan man vise til protokollen.

Organisasjonen bør ha etiske retningslinjer, som blant annet sier noe om hvilke retningslinjer som gjelder for gaver etc.

Dersom en ser at en vil være inhabil i en sak, så er det viktig å gi beskjed om dette i god tid slik at vararepresentant kan innkalles under behandlingen av den saken det gjelder.

Styret i arbeid:

Styrets leder innkaller til møter slik organisasjonen har bestemt. Dersom det er nødvendig bør organisasjonen ha bestemmelser, som sier noe om når og hvordan andre i styret kan forlange at det innkalles til styremøte. Det kan oppstå situasjoner hvor en leder ikke tar sitt ansvar eller at en er uenig i saker, som trenger behandling.

Styret skal behandle de saker man har fått seg forelagt, eller selv har tatt initiativ til. Det bør sendes innkalling til styremøtet i god tid før møtet skal avholdes. Det å kunne ha en møteplan og forholde seg til er alltid bra. Da unngår en gjerne kollisjon med andre ting, som representantene holder på med utenom styremøtet.

I møtet er det viktig å skille mellom orienteringsaker, drøftingssaker og beslutnings saker. Det høres banalt ut, men ofte skjer det at en drøftingssak er drøftet og det blir oppfattet at man har gjort et vedtak. Når man har drøftet en sak og man ønsker å gå videre, så må saken føres opp som beslutnings sak og vedtak fattes. Dette for at ingen skal gå rundt og tro man har gjort vedtak når man faktisk ikke har gjort det.



Gode klare og entydige protokoller er helt nødvendig for at et styre skal fungere og være vellykket.

I den grad det er uenighet i et styre, så er det viktig å ha respekt for hverandre. Det er viktig at alle respekterer flertallsvedtak. Det er også viktig at et flertall har respekt og forståelse for mindretallets syn. Omkamper i saker er ikke bra og fører sjelden noe godt med seg. Dersom det kommer nye og ukjente momenter til en sak, så bør det være rom for ny behandling.

Det er vanlig at alle er pliktige til å avgi stemme. Det er også vanlig at det er kun ved valg og ansettelser man kan stemme blankt.

Ved stemmelikhet er det vanlig at avgjørelsen blir slik lederen har stemt. Dette kalles populært for «lederens dobbeltstemme». En leders stemme teller ikke dobbelt men dersom stemmelikhet vektet lederens stemme mer enn andres.

I vanskelige saker hvor man føler at man ikke kan innestå for vedtaket så er det anledning til å få en «protokolltilførsel». Dette tilkjenner at man ikke kan stå inne for vedtaket og av den grunn har stemt alternativt. Da må man påse at dette fremkommer i protokollen. Det kan være for eksempel i økonomiske saker hvor organisasjonen forpliktes med store beløp og hvor saken egentlig hører hjemme på et landsmøte eller årsmøte, og man mener styret går ut over sine fullmakter. Dersom man har tilkjenner sin uenighet ved protokolltilførsel, så kan man ikke saksøkes sammen med et øvrig styre.

Det beste vil være å føre protokoll underveis i møtet og at møtet avsluttes ved at sekretæren gjennomgår hva som er protokollert mens det er ferskt.

Følg godt med at vedtakene er riktig formulert, slik at man unngår uenighet senere.

Nok en gang, gode protokoller med klare og entydige vedtak er viktig ikke bare for styremedlemmene, men også for øvrige medlemmer og verden omkring styret. Det har å gjøre med organisasjonens renommé utad.

Møteledelse:

Det å være en god møteleder er et eget fag. Det vil også være forskjellig og lede et styremøte med få deltakere og en stor konferanse. Likevel krever begge situasjonene fasthet og toleranse for deltakerne. Forutsigbarhet er en viktig egenskap. Deltakerne bør kunne forvente at en møteleder klarer å få frem de forskjellige synspunktene i møtet for senere og konkludere med et vedtak, dersom det er det som er målet. Man bør la være å kommentere andres innlegg i stor grad, dersom det ikke fremkommer direkte feil eller ufine uttalelser ovenfor andre.

I et styremøte så er det viktig at alles meninger kommer frem. Det er møtelederens ansvar å sørge for at alle kommer til ordet og får uttrykt sin mening. Vi har vel alle vært i møter hvor enkelte får ordet og beholder det. Da må møteleder på en raus og smidig måte, oppfordre vedkommende om og komme til poenget og avslutte. Det er møteleders ansvar å sørge for at det er progresjon i saker og at tidsrammen overholdes i den grad det er mulig. Møteleder kan for eksempel foreslå «å sette strek» slik at debatten kan avsluttes. I



større forsamlinger anbefales det å bruke møteklubber slik at markeringene blir forstått. Det å få til et godt møte, er et felles ansvar både for møteleder og deltakere.

Økonomistyring:

God økonomistyring er en forutsetning for å kunne ha god drift. Dette gjelder både om en har god eller dårlig økonomi i organisasjonen. På samme måte som i en privat husholdning, er det viktig å ikke bruke mer penger enn man har. Man bør også ha klart for seg hvilke fullmakter, som ligger til et styre, og hva som må behandles i et høyere organ.

I styret er det andres penger man disponerer og det krever ryddighet både overfor eiere/medlemmer, men også for organisasjonens omdømme utad.

De aller fleste organisasjoner har et budsjett å styre etter. Et budsjett i en klubb eller forening, er retningsgivende og en plan over hvordan organisasjonens midler skal disponeres. Det er likevel ikke et bevilgningsbudsjett og slik sett ikke absolutt bindende. Likevel legger det klare føringer på økonomiske disposisjoner.

Styret må få seg forelagt økonomirapporter underveis i året med den hyppighet, som styret finner nødvendig for å ha økonomisk kontroll.

Frivillige organisasjoner og klubber er normalt ikke underlagt revisjonsplikt, jfr. bestemmelsene i revisorloven. Likevel er det hensiktsmessig at de frivillige organisasjonene/klubbene formelt sett velger en revisor, til tross for at denne mest sannsynlig ikke har formell kompetanse som revisor/statsautorisert revisor. Dette er ment for å sikre at en tredjepart med normalt god økonomisk forståelse, uhildet sådan, ser over at de verdier og bilag knyttet til utgifter faktisk forefinnes. Revisor vil da kunne stadfeste overfor landsmøtet / årsmøte at de faktiske verdier, utgifter og gjeld er reelle. Dette vil også være avgjørende dersom et fremtidig tvist skulle oppstå knyttet til en vurdering av culpa/ansvarsforhold hos styret – både forsettlig og uaktsomt. Ansvar både sivil- og strafferettslig vil like fullt kunne etableres, som følge av det man unnlot å gjøre som det man utfører med forsett.

Underslag er et forhold, som tradisjonelt har rammet klubber og organisasjoner med sviktende internkontroll uten for eksempel revisjon eller en god etablert økonomisk praksis. I noen tilfeller kan dette være vanskelig å avdekke, og gode rutiner og dokumenterte preventive tiltak vil kunne fritta styret for et medansvar. Forsikringselskap tilbyr ofte egne klubbforsikringer, ment som en ekstra sikkerhet og vern dersom dette skulle ramme klubben/organisasjonen. Banker og medlemsregistre har også egne regnskapsprogrammer som gir flere innsyn eller krever attestasjon fra flere ved disposisjoner av større aktiva. Bedre internkontroll og rutiner vil også kunne avlive eventuell mistenkeliggjøring og spekulasjoner – noe som er en unødvendig merbelastning for dem som urettmessig rammes av dette.



Faglig utvikling:

I en hver organisasjon ønsker man en utviklingsprosess. Det er derfor viktig å ha et proaktivt styre. Styret må tenke på hvordan man kan ta vare på det beste og mest særpregede i organisasjonen samtidig som man er opptatt av fornyelse.

En idealsituasjon er å få til faglige kurs og treff som gjør at medlemmene opplever tilhørighet og føler at de får noe igjen for sitt medlemskap. Det er utrolig viktig å være inkluderende slik at alle føler seg velkomne. Klubben/organisasjonen bør bruke den kompetansen som finnes i egne rekker, samtidig som det er nyttig å innhente eksterne krefter av og til. I tillegg bør det være et samspill mellom de som kan mye og de som trenger å lære.

Det er viktig å bygge sosiale relasjoner mellom menneskene slik at folk føler trygghet da vil man også kunne få gode faglige relasjoner og positiv utvikling i organisasjonen.

De forskjellige styrerollene:

Leder:

En styreleder har et særskilt ansvar for å få til en god atmosfære i styremøtene. Det er lederens ansvar å sette opp sakliste og innkalle til møter. Lederen leder møtet og sørger for at alles syn kommer frem. Det er lederens ansvar å påse at alle kommer til ordet. Lederen er i kraft av sin stilling organisasjonens ansikt utad. Det er viktig at man tenker over dette og ikke påfører organisasjonen negativ omtale. Det kan jo forekomme at en leder har avvikende syn på en sak fra det organisasjonen har. Da må man huske på at lederens private syn er helt underordnet og at det er organisasjonens syn som gjelder. I motsatt fall kan det fort opptå konflikt og splittelse i organisasjonen.

En leder bør være proaktiv og ta initiativ til saker. Det er viktig at lederen først drøfter og sørger for forankring av nye initiativ med styret før man går ut offentlig. Dette inngir nødvendig tillit og lagspill. I motsatt fall vil det oppstå en situasjon hvor lederen markerer seg i saker uten at det øvrige styret er orientert. Dette kan skape frustrasjon, uro og mistenksomhet.

Nestleder:

En nestleder har akkurat de samme oppgavene som en leder ved lederens fravær. I tillegg er det vanlig i møter at det er nestlederen som fører talerlisten. Det er også slik at dersom lederen skal holde et innlegg så er det nestlederen som leder møtet. Det samme vil gjelde dersom lederen er inhabil i en sak og av den grunn må fratruke. Det er også ganske vanlig at arbeid blir fordelt slik at styrets medlemmer blir tildelt spesielle oppgaver. Dette trenger ikke bare å gjelde nestleder, men samtlige medlemmer i styret.



Sekretær:

Som det framkommer av tittelen er dette en viktig jobb i styret. Sekretæren tar seg av det skriftlige arbeidet på vegne av styret. Vedkommende sender ut saksliste på vegne av leder og sørger for gode og ryddige protokoller fra møtene. Sekretæren bør ha arkiver, som gjør det lett å finne tilbake til saker som styret har hatt til behandling tidligere. Dersom ikke annet er bestemt så er det også sekretæren, som sender og mottar korrespondanse til/fra organisasjonen. Med dagens teknologi bør man tilstrebe og finne frem til en sekretær som behersker data og elektroniske hjelpemidler. Dette vil lette arbeidet for alle i styret. Det kan være greit å forsøke og få skrevet protokollen i møtet slik at man kan referere protokollen før man går fra hverandre og fremdeles er enige om innholdet.

Kasserer/økonomiansvarlig:

Det å ha en kasserer som kan sitt fag er utrolig viktig. I en liten klubb/organisasjon er det gjerne denne personen som fører regnskapet. I større organisasjoner er det kanskje nødvendig å sette regnskapet bort til ekstern regnskapsfører. Da er det viktig å huske på at en regnskapsfører eller regnskapsbyrå, bare fører de bilagene man får. Det er derfor uansett viktig å ha en kasserer, som er ryddig og pinlig nøyaktig med oppbevaring av regnskaps-data. Det er kassererens oppgave å holde det øvrige styret orientert om den økonomiske situasjonen i løpet av året. Kassereren bør holde seg oppdatert på frister, som gjelder når det gjelder regnskapstekniske ting. Det kan være slikt som rapportering av arbeidsgiveravgift, mva., regnskap, årsoppgjør, søknad om momskompensasjon, søknader om tilskudd osv. Det kan være lurt å lage seg et årshjul hvor slike datoer fremkommer og bruke det. Kontingentinnkreving er det også kassereren som holder kontroll med.

Styremedlem:

Et styremedlem er i utgangspunktet et supplement, drøftingspart og beslutningstaker til de funksjonene som er nevnt ovenfor. Selv om de ikke i utgangspunktet har spesielle oppgaver, så har styremedlemmene akkurat de samme rettigheter og ansvar som de forannevnte i alle saker. Det er også ganske vanlig at styremedlemmer blir tildelt oppgaver av øvrig styre. Det kan være prosjektoppgaver, arrangementsoppgaver, og andre spesielle oppgaver som det er naturlig å delegerer. Mediekontakt kan også være en slik oppgave. Her kommer det an på hvilken kompetanse de forskjellige styremedlemmene besitter. Det er viktig for styret å trekke på all kompetanse, som et samlet styre besitter.



Vedlegg:

Mal for saksutredning:

Sak nr	Dato	Overskrift på saken	Saksbehandler

Bakgrunn for saken:

Saksbehandlers vurderinger:

Konklusjon og innstilling til vedtak:

(Primært bør et saksframlegg ikke være lenger enn en A4 side)



Forvaltningslovens § 6

§ 6. (*habilitetskrav*).

En offentlig tjenestemann er ugild til å tilrettelegge grunnlaget for en avgjørelse eller til å treffe avgjørelse i en forvaltningssak

- a) når han selv er part i saken;
- b) når han er i slekt eller svogerskap med en part i opp- eller nedstigende linje eller i sidelinje så nær som søsken;
- c) når han er eller har vært gift med eller er forlovet med eller er fosterfar, fostermor eller fosterbarn til en part;
- d) når han er verge eller fullmektig for en part i saken eller har vært verge eller fullmektig for en part etter at saken begynte;
- e) når han leder eller har ledende stilling i, eller er medlem av styret eller bedriftsforsamling for
 1. et samvirkeforetak, eller en forening, sparebank eller stiftelse som er part i saken, eller et selskap som er part i saken. Dette gjelder likevel ikke for person som utfører tjeneste eller arbeid for et selskap som er fullt ut offentlig eid og dette selskapet, alene eller
 2. sammen med andre tilsvarende selskaper eller det offentlige, fullt ut eier selskapet som er part i saken.

Likeså er han ugild når andre særegne forhold foreligger som er egnet til å svekke tilliten til hans upartiskhet; blant annet skal legges vekt på om avgjørelsen i saken kan innebære særlig fordel, tap eller ulempe for ham selv eller noen som han har nær personlig tilknytning til. Det skal også legges vekt på om ugildhetsinnsigelse er reist av en part.

Er den overordnede tjenestemann ugild, kan avgjørelse i saken heller ikke treffes av en direkte underordnet tjenestemann i samme forvaltningsorgan.

Ugildhetsreglene får ikke anvendelse dersom det er åpenbart at tjenstemannens tilknytning til saken eller partene ikke vil kunne påvirke hans standpunkt og verken offentlige eller private interesser tilsier at han viker sete.

Rekkevidden av annet og fjerde ledd kan fastlegges nærmere ved forskrifter som gis av Kongen.

Endret ved [lover 19 juni 1969 nr. 54](#), [27 mai 1977 nr. 40](#), [29 juni 2007 nr. 81](#) (ikr. 1 jan 2008 iflg. [res. 23 nov 2007 nr. 1287](#)), [19 juni 2009 nr. 90](#) (ikr. 1 nov 2011 iflg. [res. 19 juni 2009 nr. 819](#)).



Etiske retningslinjer

Forhold som kan omtales i etiske retningslinjer: (hentet fra NHO som eksempel)

Interessekonflikter

- forskjellsbehandling av familiemedlemmer
- arbeid for eller eierinteresser i konkurrerende virksomhet, hos kunder eller leverandører
- privat bruk av bedriftens eiendeler
- forretningshemmeligheter
- gaver til og fra forretningsforbindelser

Forholdet til kunder, leverandører og konkurrenter

- holde avtaler og oppfylle forpliktelser
- omtale av konkurrenter
- opplysninger om feil og mangler
- forretningsmetoder
- respekt for konkurranselovgivningen

Forholdet til medarbeidere

- respekt, ansvar, trygghet
- åpenhet for kritikk
- samarbeid
- relevant likebehandling

Rutiner i forhold til etikk

- varsling
- krav til lederoppfølging og opplæring
- reaksjoner og oppfølging av brudd på retningslinjer



Protokoll

Organisasjon: (klubb/organisasjons navn)

Organ: (styre, årsmøte osv)

Møtende personer:

Forfall:

Referatsaker/orienteringssaker: (innkomne brev og henvendelser osv)

Drøftingssaker: (saker under behandling, hvor det kan være nødvendig med flere opplysninger/utvikling før et vedtak blir gjort).

Beslutningssaker: (saker hvor det foreligger utredning og forslag til vedtak. Endelig vedtak protokolleres, og det skal fremkomme av protokollen dersom det foreligger uenighet og eventuell protokolltilførsel).

Protokollen skal underskrives av sekretær. Alle styremedlemmer skal skrive under dersom det ikke er gjort andre vedtak vedrørende dette.