



Frode Solberg

**STYREARBEID**  
—  
**STYREUTVIKLING**  
—  
**STYRELEDELSE**



FAGBOKFORLAGET

FRODE SOLBERG

**STYREARBEID  
– STYREUTVIKLING  
– STYRELEDELSE**



FAGBOKFORLAGET

# Forord

Bak denne boken ligger det et langt svangerskap. Basert på mitt arbeid som styremedlem allerede tilbake på 1980-tallet lette jeg etter god teori for å utvikle kunnskap om dette etter hvert så store og komplekse temaet – kunnskap ut over rene juridiske og økonomiske bøker. Lite var det å finne.

Etter mange års arbeid som styreleder i ulike typer organisasjoner og virksomheter, kombinert med mitt arbeid ved Handelshøyskolen BI hvor styrer og styrekompetanse har vært og er mitt sentrale arbeidsområde, finner jeg nå tiden moden for å komme ut med en egen, ren styrebok – en styrebok som inneholder vesentlig mer enn lovparagrafer og økonomi. Tilgjengelig litteratur om styrearbeid har etter min mening i for liten grad orientert seg mot styrets lederrolle og utviklingen og verdiskapingen i virksomheten.

Boken har sitt fokus og utgangspunkt i styrets rolle som virksomhetens øverste lederfunksjon. Ut fra dette fokuseres det på de faktorer som skaper grunnlag for utvikling og gjennomføring av fundamentale oppgaver et styre ut fra blant annet lovverket skal ivareta. Det er oppgaver knyttet til ledelse, organisering, strategi og utvikling. Boken tar selvsagt grundig med seg de formelle sider knyttet til blant annet selskapsloven(e), kontrollutøvelse og risikostyring. Dette knyttes sammen med de ledelses- og utviklingsrelaterte oppgavene et styre skal ivareta etter loven.

Boken *Styrearbeid – styreutvikling – styreledelse* skal være et praktisk hjelpemiddel for dem som er i, skal inn i eller vil inn i et styre i privat sektor, offentlig sektor eller en organisasjon, for å bidra med det viktige arbeidet et styremedlem og en styreleder har.

**Styrearbeid er temaet** som retter søkelyset gjennom hele boken mot hvordan det innenfor ulike områder bør utøves godt styrearbeid både av enkeltpersoner og av styret som kollektiv.

**Styreutvikling er temaet** som gjennom boken retter søkelys mot hvordan man griper fatt i arbeidet med å utvikle et godt og aktivt verdiskapingsorientert og strategisk styre i virksomheten.

**Styreledelse er temaet** som gjennom hele boken handler om den store og sentrale lederrollen som styret, du som styremedlem eller styreleder samt daglig leder har i en virksomhet.

Boken står på trygg grunn med sitt teoretiske fundament, et fundament bygd på aktuell relevant forskning, teori og juss rundt selskaper, styre og styrearbeid. Boken egner seg godt som pensum i fag hvor styrearbeid og ledelse er tematikken. Den er også aktuell for alle som ønsker å lese og lære om helhetlig dagsaktuelt styrearbeid.

Boken tar også for seg, gjennom forfatterens refleksjoner og artikler i ulike typer medier, tidsaktuelle problemstillinger. Bak dette ligger et betydelig erfaringsmateriale gjennom prosjektoppgaver (eksamener) med analyse av en virksomhets styrefunksjon, gjennom samtaler med blant annet et tusentall styrestudenter ved Handelshøyskolen BI siden tidlig 2000-tall, og ikke minst gjennom kontakt med et tilsvarende antall ledere, styremedlemmer, styreledere, eiere og rådgivere i selskaper gjennom ulike seminarer og foredrag over hele landet. Forfatterens egen erfaring som styreleder og medlem i et titalls selskaper over tid og som rådgiver for styrene i en rekke virksomheter er også en del av dette erfaringsmaterialet som boken baserer seg på.

Boken er først og fremst praktisk rettet, med en vinkling som gjør at leseren kan anvende stoffet i faktisk styrearbeid direkte og uten omveier. Her inneholder boken en serie med praktiske verktøy til bruk i det daglige styrearbeidet. I tilknytning til det enkelte kapittel gis det også tips til relevant og god litteratur som gir anledning til å dykke ned i de ulike hovedtemaene som berøres, ut over de referansene som er gitt i den løpende teksten.

Styret er en stadig mer avgjørende ressurs for at små og mellomstore virksomheter skal lykkes med å utvikle seg, vokse og nå sine ambisjoner. Kunnskap om og oppmerksomheten om styre og styrets rolle er i utvikling. Ikke minst gjelder dette viktigheten av godt sammensatte, verdiskapingsorienterte og strategisk aktive styre i små og mellomstore virksomheter.

Styrets selvstendige lederrolle som bedriftens øverste lederorgan, samspillet mellom styret og den daglige ledelsen om overordnet, strategisk og legitimerende fokus (styret), og den daglige ledelsen som gjennomfører av styrets beslutninger, er områder hvor det skjer en rolleutvikling som bare vil forsterkes fremover.

Svært viktig er det i forståelsen av styrefunksjonen i form av styrearbeidet, styreutviklingen og styreledelsen i en virksomhet å ta med seg et tydelig helhetsperspektiv som viser at styret og styrearbeid i alle henseender handler om å se hele virksomheten. «Alt henger sammen med alt» er et ordtak som godt kan anvendes for dette.

Vi spesialiseres mer og mer. I en praktisk ledelseskontekst betyr dette også at vi i stadig større grad må se helheten og de overordnede perspektivene, ikke minst fordi

en vesentlig del av de endringene og den utviklingen vi mer og mer ser av, vil prege styrefunksjonen og godt styrearbeid og styreledelse fremover.

Et helhetlig perspektiv er en sentral plattform i boken, da dette ikke handler om juss og økonomi alene, selv om man kan få inntrykk av det når diskusjonene om styrekompetanse kommer frem. Selvsagt er jus og økonomi sentralt, men det er en realitet at jussen sier mye om hva styret må finne ut av og forholde seg til, mens det er opp til styret å finne ut hvordan dette bør og skal håndteres i praksis. Økonomi skaper heller resultater i seg selv, økonomi er en konsekvens av det vi gjør (eller ikke gjør).

Derfor er strategi, utvikling, ledelse, organisering, virksomhetsdesign osv. viktige faktorer. Dette er sentrale temaer i boken både gjennom egne kapitler og som en del av øvrige kapitler, selvsagt sammen med tematikk rundt juridiske forhold og økonomi.

Boken legger aksjeloven til grunn når det gjelder det lovmessige. Det er fordi den er fundamentet og bærebjelken i selskapslovgivningen. Andre selskapslover, slik som for samvirkeforetak, stiftelser, ulike offentlige foretaksformer osv., er spesialtilpasninger. I alle disse ulike selskapsformene er de grunnleggende prinsipper og krav som vi finner i aksjeloven, eksempelvis knyttet til styret, selskapets ledelse og egenkapital, i praksis likt beskrevet som for aksjeloven. Der det ikke dekkes spesifikt i den enkelte selskapslov, henvises det til bestemmelsene i aksjeloven.

For frivillige organisasjoner som ikke direkte er underlagt en lov, men som styres av sine vedtekter, er det i dag en klar praksis at ved for eksempel rettslige tvister legges aksjeloven sammen med vedtekter til grunn. Det er også en økende tendens til at det i frivillige organisasjoners vedtekter konkret refereres til aksjelovens bestemmelser.

Det kan være viktig å være klar over at frivillige organisasjoner, offentlige virksomheter (f.eks. kommuner), stiftelser og samvirkeforetak ofte er eier(e) av selskaper som gjerne er organisert som aksjeselskaper. Dette gir da klare direkte ansvarsroller til styrene der.

Med dette som basis dekker boken da også styrearbeid, styreutvikling og styreledelse i virksomheter langt ut over aksjeselskapet isolert sett.

Ettersom undertegnede er én av de tre forfatterne bak boken *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* på Fagbokforlaget, er det naturlig nok en rekke aktive referanser til denne boken. Leseren anbefales da også å skaffe seg den, som et godt supplement til denne boken.

Det er også gitt en god del referanser til og utdrag fra artikler, kronikker, debattinnlegg og blogginnlegg som forfatteren har skrevet. Det er artikler som har stor relevans for tematikken de inngår i, og i noen tilfeller er det også i liten eller ingen grad skrevet noe forskningsmessig om den aktuelle tematikken.

**Takk til** Morten Erichsen og Trond Stiklestad, som gjennom å være mine medforfattere på boken *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* har bidratt med en stor

mengde stoff om og søkelys på den absolutte og overveldende majoriteten av norske virksomheter som også denne boken først og fremst dreier seg om. Slik bidrar disse bøkene sammen med boken *Økonomiforståelse for leder og styremedlemmer* til Terje Berg til å utvikle en god faglitteratur om og for våre små og mellomstore virksomheter. **Takk** også til Terje Berg i så måte.

**Takk til** Klaus Bratlie for grundig gjennomgang av manus med gode og viktige tilbakemeldinger som har bidratt til flere forbedringer.

**Takk til** alle studenter hovedsakelig på Executive-kurs ved Handelshøyskolen BI for dialog og diskusjoner og ikke minst for tusenvis av prosjektoppgaver innen styrearbeid og SMB-kurs som har gitt meg en unik innsikt i vår styreverden. Også andre seminarer og kurs har vært viktige i min læring og utvikling. Videre: **Takk** til alle de bedriftsledere og styreressurser jeg har hatt æren av å arbeide med i styrer og på annen måte.

Trondheim, mars 2021

*Frode Solberg*

# Innholdsfortegnelse

## KAPITTEL 1

Hva er et styre og styrefunksjonen?.....	19
1.1 Generelt om styret og styrearbeid .....	19
1.2 Styrets rolle som en sentral lederressurs for virksomheten .....	21
1.3 Styret kan og bør være en av de sentrale nøklene for revitalisering og vekst i eksisterende bedrifter .....	23
1.3.1 Fra Corporate Governance og kontroll til utvikling og mangfold..	24
1.3.2 Kortsiktighet versus langsiktighet.....	26
1.3.3 Fra passive til aktive styrer .....	26
1.4 Hovedtyper av styrer .....	27
1.5 Hva kjennetegner et godt aktivt styre?.....	28
1.6 Helhetsforståelse .....	30
1.6.1 En virksomhets utvikling.....	30
1.6.2 Daglig drift og produksjon.....	30
1.6.3 Kunde og marked .....	31
1.6.4 Organisering, administrasjon – HR-støtte .....	31
1.6.5 Økonomi.....	32
1.6.6 Ledelse – strategisk og operativ.....	33
1.7 Definisjon av et styre .....	34
1.8 Hovedroller for styret.....	36
1.8.1 Strategisk kontroll og beslutningstaking .....	36
1.8.2 Legitimerings- og nettverksoppgaver.....	36
1.8.3 Rådgivingsoppgaver .....	37
1.8.4 Strategisk og entreprenøriell ledelse og samarbeid .....	37
1.9 Beslutning fremfor behandling?.....	38
1.10 Styrearbeid på ville veier?.....	40
1.11 Vi er ikke en nasjon av børsnoterte virksomheter .....	41
1.12 Oppsummering og anbefalinger .....	43

## KAPITTEL 2

Hva regulerer et styre?.....	45
2.1 Generelt om hva som regulerer et styre.....	45
2.2 Hva og hvordan – styrets lederrolle og oppgaver – overordnet.....	46
2.3 Formalisme og ivaretagelse av det formelle.....	52
2.4 Arbeidsdelingen i selskapet.....	53
2.5 Oppsummering og anbefalinger.....	58

## KAPITTEL 3

Hva sier lovverket?.....	59
3.1 Styrearbeid i virksomheter handler ikke bare om aksjeselskaper og aksjeloven.....	59
3.2 Hva sier lovverket? Utvalgte kapitler i aksjeloven.....	60
3.3 Aksjelovens kapittel 2 – Stiftelse av aksjeselskap.....	61
3.3.1 § 2-2 Vedtektene.....	61
3.3.2 Vedtektenes § 7 – Tegning av firma.....	66
3.3.3 Vedtektenes § 8 – Generalforsamling.....	66
3.3.4 Aksjonæravtale.....	67
3.4 Aksjelovens kapittel 3 – Selskapskapitalen.....	68
3.4.1 Hva er forsvarlig egenkapital og likviditet?.....	69
3.4.2 Hvordan vurdere? Finnes det noen verktøy?.....	70
3.4.3 Styrets handleplikt.....	70
3.5 Aksjelovens kapittel 5 – Generalforsamlingen.....	71
§ 5-2. Aksjeeiernes møterett. Fullmektig.....	72
§ 5-3. Stemmerett. Inhabilitet.....	72
§ 5-4. Ledelsens rett og plikt til å være til stede på generalforsamlingen.....	73
§ 5-5. Ordinær generalforsamling.....	73
§ 5-6. Ekstraordinær generalforsamling.....	73
§ 5-7. Adgang til forenklet generalforsamlingsbehandling.....	73
§ 5-9. Myndighet til å innkalle til generalforsamling.....	74
§ 5-11. Aksjeeiernes rett til å få saker behandlet på generalforsamlingen.....	74
§ 5-13. Fortegnelse over aksjeeierne på møtet.....	74
§ 5-16. Protokoll.....	75
§ 5-17. Alminnelig flertallskrav.....	75
§ 5-18. Vedtektsendring.....	75
§ 5-20. Krav om enstemmighet mv.....	76
§ 5-21. Misbruk av generalforsamlingens myndighet.....	76
§ 5-22. Myndighet til å reise søksmål om ugyldighet.....	76
§ 5-25. Forslag om gransking.....	76
§ 5-26. Tingrettens avgjørelse.....	77



	§ 5-27. Granskeres rett til opplysninger .....	77
	§ 5-28. Granskingsberetningen .....	77
3.6	Aksjelovens kapittel 6 – Selskapets ledelse .....	78
	Del I. Krav om styre og daglig leder. Valg av styret, tjenestetid mv. (§§ 6-1–6-11) .....	78
	§ 6-1. Styret .....	78
	§ 6-2. Daglig leder .....	79
	§ 6-3. Valg av styremedlemmer .....	79
	§ 6-4. Ansattes rett til å velge styremedlemmer .....	79
	§ 6-5. Ansattes rett til å velge styremedlemmer i konsernforhold .....	80
	§ 6-6. Styremedlemmers tjenestetid .....	81
	§ 6-7. Tilbaketreden og avsetting før tjenestetiden opphører .....	81
	§ 6-8. Suppleringsvalg .....	82
	§ 6-9. Varamedlemmer og observatører .....	82
	§ 6-10. Godtgjørelse .....	83
	§ 6-11. Krav til styremedlemmer og daglig leder .....	83
	Kapittel II. Ledelsens oppgaver og saksbehandling mv. ....	83
	§ 6-12. Forvaltningen av selskapet .....	83
	§ 6-13. Styrets tilsynsansvar .....	83
	§ 6-14. Daglig ledelse .....	84
	§ 6-15. Daglig leders plikter overfor styret .....	85
	§ 6-16. Datterselskaps forhold til morselskapet .....	86
	§ 6-17. Godtgjørelse fra andre enn selskapet .....	87
	§ 6-18. Begjæring om gjelds- og konkursbehandling .....	88
	§ 6-19. Styrets saksbehandling .....	88
	§ 6-20. Krav om styrebehandling mv. ....	91
	§ 6-21. Forberedelsen av saker .....	91
	§ 6-22. Varsel om styrebehandling .....	92
	§ 6-23. Styreinstruks .....	92
	§§ 6-24 til 6-28 gis ingen nærmere utdyping, da de anses for å være tilstrekkelig selvforklarende. For øvrig henvises det til Bråthen (2019).....	94
	§ 6-24. Når kan styret treffe beslutning, § 6-25. Alminnelig flertallskrav, § 6-26. Flertallskrav ved valg og ansettelse, § 6-27. Inhabilitet, § 6-28. Misbruk av posisjon i selskapet mv. ....	94
	§ 6-29. Styreprotokoll .....	94
	Del III. Selskapets forhold utad .....	94
	Del IV. Bedriftsforsamling .....	95
	§ 6-35. Bedriftsforsamling .....	95
3.7	Styreansvaret er et stort personlig ansvar .....	97
3.8	Oppsummering og anbefalinger .....	99

## KAPITTEL 4

Hva er styrets lederrolle og lederansvar?.....	101
4.1 Generelt om styrets lederrolle.....	101
4.1.1 Styrets leder – styret – daglig leder.....	103
4.2 Hva er ledelse?.....	104
4.2.1 Ledelse.....	104
4.2.2 Administrative lederoppgaver.....	104
4.2.3 Noen perspektiver på styrets lederrolle.....	105
4.2.4 Fra medgangsledelse til god ledelse gjennom aktive styrer.....	106
4.3 Sentrale elementer i styrets lederoppgave.....	109
4.3.1 Hva er målene: styret og strategien – styrets oppgaver.....	109
4.3.2 Styremedlemmene – sammensetning og ressurser.....	109
4.3.3 Styret er et team.....	109
4.3.4 Styrelederen.....	110
4.3.5 Struktur og rutiner for godt styrearbeid.....	110
4.3.6 Fire av styrets hovedoppgaver.....	111
4.4 Veien fra passivt til aktivt styre krever ledelse og utvikling.....	112
4.4.1 Styretypene.....	112
4.5 Kortsiktighet versus langsiktighet.....	119
4.6 Ledelsesutvikling gjennom styret.....	120
4.6.1 Kort om disse åtte mytene som uten vanskelighet kan kobles til styrets utfordring, rolle og ikke minst opp mot utviklingen av den daglige ledelse og sentrale ledelse, osv. ....	122
4.7 Erfaring som kriterium for styrevalg.....	124
4.7.1 Aktiv del av strategisk utvikling.....	124
4.7.2 Kompetanse utvikles.....	125
4.7.3 Fire krav til en kompetent styreleder.....	125
4.8 Oppsummering og anbefaling.....	126

## KAPITTEL 5

Hvordan ivareta styrets ledelsesutøvelse?.....	127
5.1 Generelt om styrets ledelsesutøvelse og ledelse gjennom team.....	127
5.2 Gruppe eller team?.....	128
5.3 Hva er et team?.....	128
5.4 Styret som team.....	129
5.5 Team må ledes.....	130
5.5.1 Et team er ikke lederløst – teameier og teamleder.....	131
5.5.2 En god teamleder?.....	133
5.5.3 Styreleder som diktator versus styreleder som leder av et godt presterende team.....	134
5.5.4 Fra gruppe til team?.....	135

5.6	Organisering av team .....	135
5.7	Myter om team.....	137
5.7.1	Myte 1 – Alle grupper/team følger samme utvikling i gitte faser ...	137
5.7.2	Myte 2 – God teambygging starter med å skape en harmonisk atmosfære.....	137
5.7.3	Myte 3 – i teambygging er det viktig å identifisere hvilken rolle den enkelte har i teamet, og bygge videre på de sterke sidene ved denne rollen.....	138
5.7.4	Myte 4 – Teambygging kan gjennomføres over samme mal for alle grupper .....	138
5.7.5	Oppsummert kan effektiv teamledelse beskrives slik, basert på Erichsen et al. (2018): .....	138
5.8	Styrets egnevaluering .....	139
5.8.1	Sjekkliste for styrets arbeid og oppgaver – en evaluering- og utviklingsguide for styret .....	140
5.9	Styrerekruttering.....	141
5.9.1	Strategisk orientering og god styrekompetanse blir avgjørende fremover .....	141
5.9.2	Styrekompetanse – etabler et aktivt og utviklingsorientert styre....	142
5.9.3	Fire styrerettede tiltak som kan være til hjelp i rekrutteringen: .....	144
5.10	Styrene på sidelinjen.....	144
5.10.1	Hva er kompetanse, og hvordan forstå kompetanse? .....	144
5.10.2	Hvis vi ikke har det, hva er det i så fall vi mangler for å kunne løse våre utfordringer?.....	145
5.10.3	Utvikling av styrekompetanse .....	146
5.10.4	Rekruttering av et godt styre .....	146
5.11	Før du går inn i styret.....	147
5.12	Valgkomiteen – en nødvendighet som trenger fornyelse og ny forståelse? .....	149
5.12.1	Nødvendig med valgkomité?.....	149
5.12.2	Bedrifter versus organisasjoner?.....	149
5.12.3	Hvilke regler gjelder?.....	149
5.12.4	Uavhengighet som en begrensende faktor? .....	150
5.12.5	Retningslinjer, og ikke bare utvelgelse .....	150
5.13	Honorering.....	151
5.14	Oppsummering og anbefalinger .....	152

**KAPITTEL 6**

	<b>Hvordan samarbeider styret og daglig leder?.....</b>	<b>155</b>
6.1	Generelt om samarbeidet og samspillet mellom styret og daglig leder .....	155
6.2	Helhetlig ledelse og samspill mellom styret og daglig ledelse.....	157
6.3	Leders bruk av sin tid.....	159

6.4	Styrets egentid og utestengelse av daglig leder .....	162
6.5	Evaluering av daglig leder.....	164
6.5.1	Styrets leder og daglig leder .....	164
6.5.2	Instruks for daglig leder.....	165
6.6	Operativ og strategisk ledelse.....	167
6.7	Daglig leder som styremedlem.....	168
6.7.1	Kvinneandel i styrene er det minste av alle problemene – hvis det er sunne bedrifter vi vil ha.....	169
6.8	Oppsummering og anbefalinger .....	171

## KAPITTEL 7

	Hva er og hvordan utøve styrets strategiske rolle? .....	173
7.1	Generelt om styrets strategiske rolle.....	173
7.2	Kort om strategi forstått i et styreperspektiv .....	174
7.3	Styrets involvering i strategien .....	175
7.4	Hva er strategi? .....	180
7.5	Styrets arbeid med strategien .....	181
7.5.1	Strategiprosessen.....	181
7.5.2	Aktive, utviklingsorienterte, strategiske orienterte styrer .....	183
7.5.3	Strategiske analyser.....	183
7.6	Strategisk ledelse .....	186
7.6.1	Vår strategiske kapasitet.....	187
7.7	Strategi er endring.....	188
7.8	Utforming av strategi.....	189
7.8.1	Hva skal være vår strategiske posisjon, og hvordan vil vi oppfattes?.....	189
7.8.2	Hva er våre strategiske valg, og hva må vi gjøre for å oppnå vår ønskede posisjon?.....	190
7.8.3	Hva må vi gjøre for å realisere dette, og hvordan gjør vi det? .....	191
7.9	Den strategiske prosessen .....	192
7.9.1	Våre ambisjoner og mål .....	194
7.9.2	Analyse av status .....	195
7.9.3	Vår innovasjon .....	196
7.9.4	Våre strategiske aktiviteter og prioritering .....	198
7.9.5	Vår oppdaterte forretningsmodell .....	198
7.9.6	Organisering og organisasjonsdesign .....	200
7.9.7	Implementeringsprosessen.....	200
7.9.8	Oppfølging og kontroll .....	202
7.10	Oppsummering og anbefalinger .....	203

KAPITTEL 8

Styret og forretnings- og virksomhetsutvikling..... 205

8.1 Generelt om forretnings- og virksomhetsutvikling..... 205

8.2 Innovasjon og virksomhetsdesign..... 206

    8.2.1 Introduksjon til innovasjon..... 208

    8.2.2 Hva er innovasjon?..... 209

    8.2.3 Fra innovasjon til forretningsutvikling..... 216

8.3 Forretningsmodell..... 217

    8.3.1 Forretningsmodellens eksterne faktorer – modellens punkt 1–5... 218

    8.3.2 Forretningsmodellens interne faktorer – modellens punkt 6–9.... 221

    8.3.3 Digitalisering og forretningsforståelse..... 224

8.4 Styret og digital strategi..... 226

8.5 CSR, samfunnsansvar, bærekraft: Hva og hvorfor?..... 227

    8.5.1 Interessenter og interessentanalyse..... 232

    8.5.2 Etikk og moral..... 236

8.6 Oppsummering og anbefalinger..... 237

KAPITTEL 9

Hva gjør styret med organiseringen?..... 239

9.1 Generelt om organisering av virksomheten..... 239

9.2 Organisering av virksomhetens ulike deler..... 240

9.3 Organisering og virksomhetsdesign..... 242

9.4 Forretningsmodell er organisering av virksomheten..... 245

9.5 Prosjektorganisering av virksomheter..... 248

9.6 Funksjons- eller markedsbasert organisering..... 251

9.7 Virksomhetens oppgaver, omgivelser og standardiseringsmuligheter..... 252

9.8 HRM som nøkkelfaktor i strategi og organisering..... 253

    9.8.1 Intellektuell kapital – virksomhetens viktigste ressurser..... 254

    9.8.2 Kompetansestrategi som livsnerven i virksomhetens  
verdiskaping..... 255

9.9 Oppsummering og avslutning..... 257

KAPITTEL 10

Hva er og hvordan utøve styrets kontrollfunksjon?..... 259

10.1 Generelt om styrets kontrollfunksjon..... 259

10.2 Styrers effektiviseringsfokus..... 262

10.3 Forsvarlig kontroll eller gransking og detaljstyring..... 265

10.4 Corporate Governance – eierstyring og selskapsledelse..... 266

    10.4.1 Fra Corporate Governance til utvikling og mangfold..... 268

10.5	Styret og økonomi.....	269
10.6	Kontrollutøvelse ut fra egenkapitalkravene.....	272
10.7	Regnskapsrapportering og regnskapsgjennomgang.....	273
10.8	Budsjetter og strategisk kontroll.....	275
	10.8.1 Budsjetter.....	275
	10.8.2 Strategisk kontroll.....	277
10.9	Risikostyring og forebygging er ikke bare HMS og HR.....	279
10.10	Styremøter.....	283
	10.10.1 Hvordan forbedre?.....	285
10.11	Styreinstruksen.....	287
	10.11.1 Hvordan gjør man det?.....	288
10.12	Eiermøter.....	289
10.13	Oppsummering og anbefalinger.....	290

## KAPITTEL 11

	Hvordan styret ivaretar andre viktige forhold.....	291
11.1	Kriser og krisehåndtering.....	291
11.2	Prosjekter og prosjektledelse.....	298
	11.2.1 Introduksjon til prosjektledelse.....	298
	11.2.2 Planleggingen av prosjektet.....	302
	11.2.3 Prosjektevaluering.....	305
	11.2.4 Refleksjon.....	305
11.3	De gode hjelperne.....	306
	11.3.1 Det handler om eksterne tjenester.....	306
	11.3.2 Hvorfor bruke konsulenter?.....	307
	11.3.3 Hva gjør vi?.....	310
11.4	Regnskapsfører.....	311
11.5	Revisors rolle.....	313
	11.5.1 Hva gjør revisor, og hva skal revisor gjøre?.....	314
11.6	Banken.....	315
11.7	Eksterne styreressurser.....	316
	11.7.1 Hva kan vi gjøre?.....	319
	11.7.2 Databaser?.....	320
	11.7.3 Styremedlem eller konsulent – eksterne styreressurser.....	320
	11.7.4 Autoriserte styremedlemmer? Autorisasjon gitt og utført av hvem, og hvordan?.....	321
11.8	Styrefunksjonen i ulike typer virksomheter.....	323
	11.8.1 Familieeide bedrifter.....	323

11.8.2	Offentlig eide virksomheter.....	324
11.9	Styrer i gründerbedrifter.....	326
11.9.1	Må vi ha et styre for å få til dette?.....	327
11.9.2	Formelle sider.....	327
11.9.3	Å realisere.....	328
11.9.4	Å bidra til ledelse.....	328
11.10	Generasjonsskifte.....	329

**VEDLEGG 1**

Styreundersøkelsen.....	333
Studie om styrer og styrearbeid fra Erichsen et al. (2018).....	333
Om studien knyttet til styrer og styrearbeid.....	333
Formål.....	333
Aksjeloven som fundament.....	334
Gjennomføring av undersøkelsen.....	335
Datainnhenting.....	335
Hvem deltok i studien?.....	335
Funn.....	335
Resultater – funn.....	341
Avsluttende kommentarer.....	342

**VEDLEGG 2**

Verktøy.....	345
1    Helhetsmodellen – sjekkliste.....	346
2    De dynamiske roller – Styringshjulet – sjekkliste.....	346
3    Styreinstruks.....	347
4    Årsplan.....	348
5    Fullmaktsmatrise.....	350
6    Risikoevaluering.....	350
7    Evalueringsguide.....	351
8    Før du går inn i styret.....	352
9    Innovasjonsanalyse.....	353
10   Forretningsmodell.....	354
11   Strategiprosessen.....	355
12   SWOT + analyser.....	355
13   Strategisk plan med aktivitets – og handlingsplaner.....	356
14   Krisehåndtering tiltaksplan – sjekkliste.....	356
15   Interessentanalyse.....	357
16   Prosjektmandat.....	358
17   Prosjektevaluering.....	358

## VEDLEGG 3

Artikler, kronikker og blogginnlegg .....	359
Litteratur .....	361
Stikkordregister .....	367