



Hva innebærer det å være profesjonelt styremedlem?

Sandefjord Næringsforening 28. januar 2026

Advokat Heidi Aas Larsen og Ingvill Hellenes

Litt om oss..



Ingvill Hellenes
Advokat/partner
Tlf.: 91 82 42 31
Epost: ih@tendenadvokat.no



Heidi C. Aas Larsen
Advokat/partner
Tlf.: 92 06 46 99
Epost: hal@tendenadvokat.no

Agenda

Hva er et styre og hvorfor er det viktig?

Styrets hovedoppgaver

Hva innebærer et styreverv?

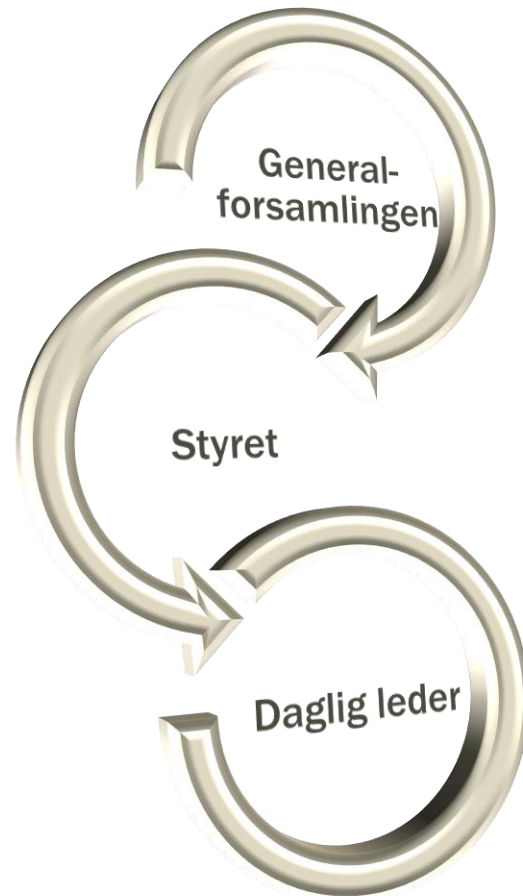
Hvordan «være» et profesjonelt styremedlem?

Hvordan kan mangfold bidra til mer profesjonelle styrer?

Casebasert eksempel



Hva er et styre og hvorfor er det viktig?



Styrets hovedoppgaver



Styrets hovedoppgaver

1. Forvaltningsplikt

Forvalte selskapets anliggender forsvarlig

Handle i selskapets interesse

Sikre betryggende organisering og kontroll

2. Lojalitetsplikt

Handle lojalt overfor selskapet

Unngå interessekonflikter

Ikke misbruke posisjonen

3. Omsorgsplikt

Utvide tilbørlig aktsomhet

Holde seg informert

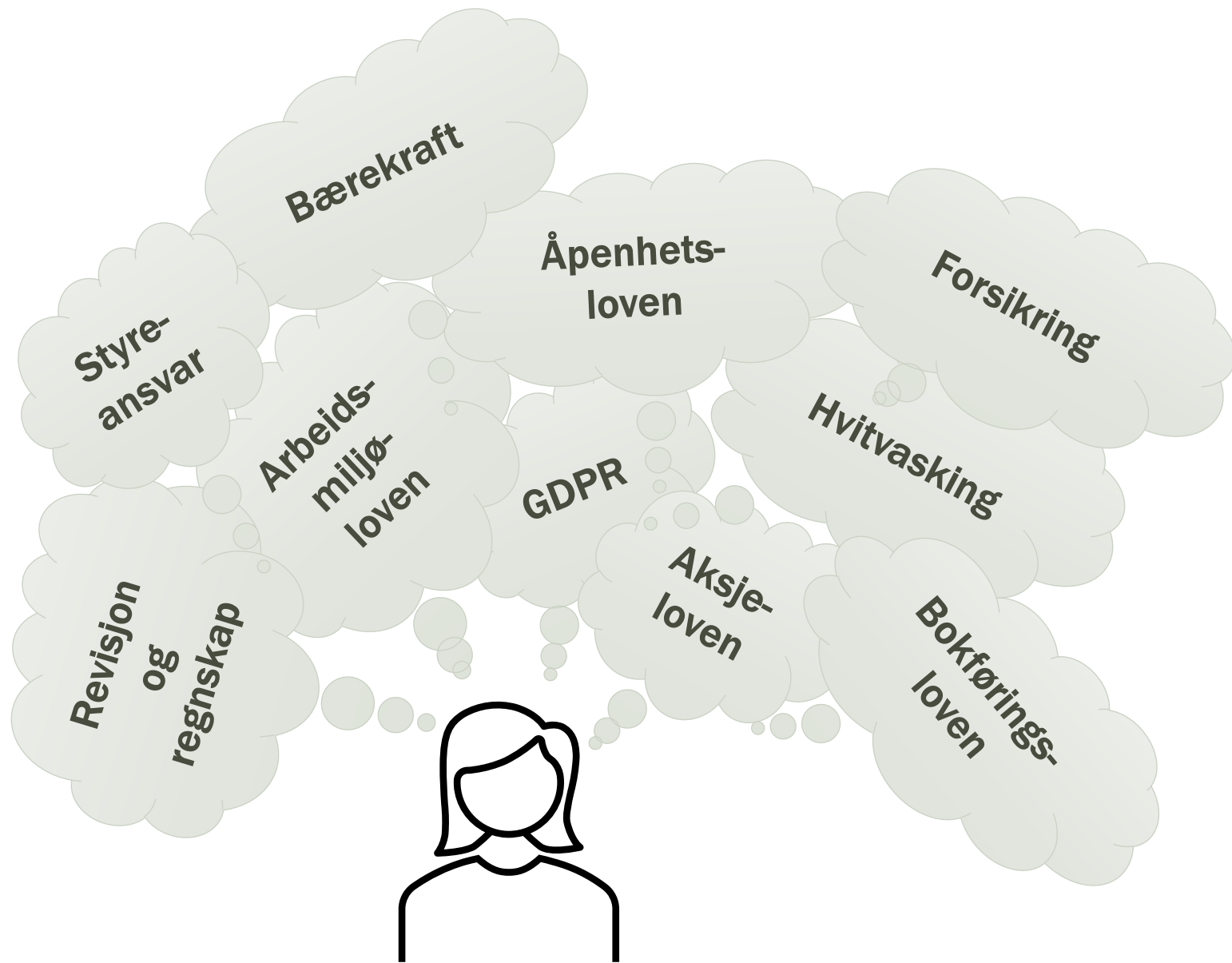
Treffe velinformerte beslutninger



Hva innebærer et styreverv

- Kjennskap til saksbehandlingsregler og formelle regler
- Kjennskap til virksomheten
- Forberedelser
- Tilstedeværelse
- Styreansvar
- Forskjellen på styremedlem og leder





Hvordan «være» et profesjonelt styremedlem

Før du sier ja:

- Undersøk selskapets økonomi og situasjon
- Vurder din egen kompetanse
- Juridisk ansvar og personlig risiko
- Sjekk styreforsikring

I styrearbeidet:

- **Møt forberedt** – les sakspapirene
- **Vær aktiv og still spørsmål**
- **Krev tilstrekkelig informasjon før beslutninger**
- **Protokollér dissens** hvis du er uenig
- **Sørg for gode protokoller** fra møtene



Hvordan «være» et profesjonelt styremedlem

Viktige rutiner:

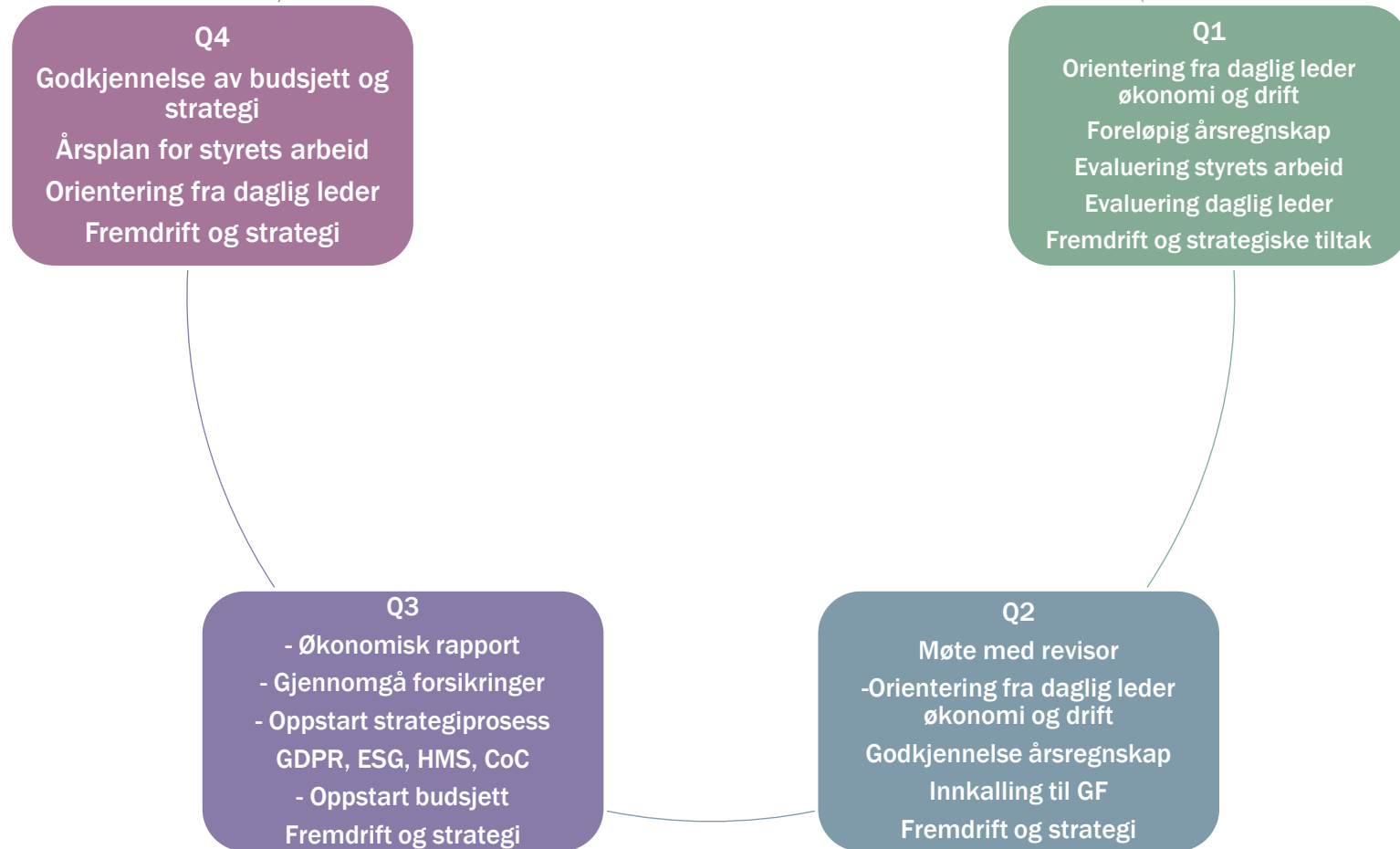
- Månedlig økonomirapportering
- Årlig gjennomgang av risiko og internkontroll
- Evaluering av daglig leder
- Oppdatert aksjonæravtale/vedtekter

Når noe går galt:

- Søk profesjonell rådgivning tidlig
- Vurder å tre ut av styret hvis situasjonen ikke rettes
- Dokumenter dine innvendinger skriftlig



Styrets Årshjul



Hvordan kan mangfold bidra til profesjonelle styrever

- Norge står overfor store oppgaver:
 - få flere i jobb
 - skape aktivitet i hele landet
 - utjevne forskjeller sosialt og geografisk
 - redusere klimagassutslipp
 - effektivisere offentlig sektor
- Vi må utnytte den samlede kompetansen i samfunnet.
- Likestilling og mangfold i næringslivet på lang sikt vil kunne skape mer innovasjon, bedre arbeidsmiljø, bedre beslutninger og øke verdiskapingen.
- Arbeidet med å få en jevnere kjønnsammensetning i styrene bør gå raskere.
- Kvinner og menn skal være jevnt representert der makt utøves, inkludert i foretakenes styrever og ledelse.



GENDER EQUALITY STRATEGY

2020-2025



Før kjønnskoteringsregelen ble vedtatt i 2003, var bedriftenes styreverom så å si kvinnefrie soner. I ASA-styrene var kvinneandelen 6 prosent, i dag er den 43 prosent. I AS-styrene sto det noe bedre til. Der var kvinneandelen 15 prosent i 2002. I dag har den økt til 20 prosent, ifølge [SSB](#).

- Tre-fire styremedlemmer: maksimalt to styremedlemmer med samme kjønn
- Fem-seks styremedlemmer: maksimalt tre styremedlemmer med samme kjønn
- Syv styremedlemmer: maksimalt fire styremedlemmer med samme kjønn
- Åtte styremedlemmer: maksimalt fem styremedlemmer med samme kjønn
- Ni eller flere styremedlemmer: maksimalt 60 prosent av styremedlemmene med samme kjønn

Trinnvis innføring

På sikt vil kravene til styresammensetning gjelde alle relevante foretak med mer enn 50 millioner kroner i samlede drifts- og finansinntekter, eller mer enn 30 ansatte, men det vil skje en trinnvis innføring basert på følgende vilkår:

Første trinn skal oppfylles senest 31. desember 2024:

Foretak med mer enn 100 millioner kroner i samlede drifts- og finansinntekter.

Andre trinn skal oppfylles senest 30. juni 2025:

Foretak med flere enn 50 ansatte, som ikke er omfattet av foregående punkt.

Tredje trinn skal oppfylles senest 30. juni 2026:

Foretak med flere enn 30 ansatte, som ikke er omfattet av foregående punkter.

Fjerde trinn skal oppfylles senest 30. juni 2027:

Foretak med mer enn 70 millioner kroner i samlede drifts- og finansinntekter, som ikke er omfattet av foregående punkter.

Femte trinn skal oppfylles senest 30. juni 2028:

Foretak med mer enn 50 millioner kroner i samlede drifts- og finansinntekter, som ikke er omfattet av foregående punkter.

Case: Tilsyn og kontroll av daglig leder

Under en rutinekontroll oppdager revisor at daglig leder har:

- **Utbetalt bonuser til seg selv uten styregodkjenning (totalt NOK 2 millioner)**
- **Inngått leasingavtaler som overstiger daglig leders fullmakt**
- **Gitt garantier på vegne av selskapet uten styrets samtykke**
- **Ikke rapportert disse forholdene til styret**



Styrets håndtering

Umiddelbar reaksjon

1. Ekstraordinært styremøte
2. Sikre bevis
3. Vurder umiddelbare tiltak

Faktaavklaring

1. Intern gransking
2. Konfrontere daglig leder
3. Vurder styrets eget ansvar

Beslutninger

1. Korrigerende tiltak
2. Daglig leders fremtid?
3. Erstatningsansvar?
4. Anmelde?
5. Informasjon
6. Styrk internkontrollen
7. * Dokumentasjon *

Oppsummering

Husk:

1. **Styreansvar er personlig** – ikke bare selskapets ansvar
2. **Vær aktiv** – still spørsmål og krev informasjon
3. **Protokollen er din venn** – sørg for god dokumentasjon
4. **Handle ved problemer** – spesielt ved økonomiske utfordringer
5. **Søk råd når du er usikker** – advokat, revisor, erfarne styremedlemmer
6. **Styreforsikring** – men den dekker ikke alt



Avslutning:

- Styreverv kan være lærerikt og givende
- Men krever ansvarlig tilnærming og kontinuerlig oppfølging
- Ved tvil: spør, dokumenter, og "gjør noe"




TENDEN
ADVOKATFIRMA

Takk for oss!