

# Styrets ansvar og krav til handling i krevende og kriselignende tider

Artikkel produsert 25.03.2020 med deler av artikkel 05.02.2020 / Styreforeningen v/Karl Ibsen

Inkluderer «Sjekkliste» for styret i krevende tider

## Vi er inne i ekstraordinære «korona-tider».

Det er en krevende situasjon for mange styremedlemmer denne siste periodens ekstraordinære dager og uker.

I slike ekstraordinære situasjoner og perioder må man som styremedlem være bevisst sitt særskilte ansvar for å handle, «ta affære», stille spørsmål og krav, være en aktiv pådriver for å avdekke selskapets status, risiko-områder og handlingsalternativer. **Aktivitetsplikt og handleplikt** er nå sentrale begrep for styremedlemmer!

## **NÅ ER TIDEN** da det virkelig kommer frem om du er «rett person på rett plass».

Det kreves gode ferdigheter for å «seile i medvind» og utnytte den til det optimale. Det kreves ofte langt mer å manøvrere i motvind, både av «skipper» og «mannskap». Mye av det samme ser man om igjen og om igjen i et historisk perspektiv innen ledelsen av næringsliv, i stor som liten «business», og selv i ideelle foreninger, organisasjoner og lag. Det er noe helt annet å styre trygt gjennom vanskelig farvann, og ofte er det andre former for styre- og lederegenskaper som nå blir helt vesentlig.

Nyhetsbildet er fullt av skrekkscenarier, av gode og mindre gode råd, av massesuggesjon og «opp-hausing» av små og store konkrete hendelser, av konkurs- og krisesituasjoner, av situasjonsutvikling fra time til time for antall smittede, døde, permitterte, av mulige «redningspakker» og tiltak. Det gjør det ikke lettere å manøvrere og ta de riktige beslutningene – hverken privat eller i styrerommet.

Når slike situasjoner vi nå er inne i oppstår blir virkeligheten dramatisk for de fleste selskaper og aktører i samfunnet. Styret er i de fleste selskaper det øverste ledelsesorgan. Det er her styret som har det overordnede forvaltnings- og tilsynsansvaret og i ekstraordinære situasjoner som dagens skjerpes ansvaret betraktelig. Det betyr videre at styrene i svært mange selskaper nå vil ha en **aktivitetsplikt** utover det som er normalt.

## **«Styremedlem eller daglig leder i en bedrift kan bli erstatningsansvarlig overfor aksjonærer, kreditorer, kontraktspartnere, offentlige myndigheter og omkringliggende samarbeidspartnere og aktører.»**

### **Styrets ansvar og plikter er regulert spesielt i aksjeloven, men også i annen selskapslovgivning**

Endringer i aksjeloven de siste årene har skjerpet det personlige ansvaret for både styremedlemmer og daglige ledere. Vi har videre fått en rekke andre nye lover og regler, samt tillegg og presiseringer i eksisterende lovgivning, samt utvidet rettspraksis innen emnet som bidrar til økt fokus omkring styrets ansvar: Forskrift om internkontroll (HMS), ny Arbeidsmiljølov, GDPR- bestemmelser/Personvernlovgivningen for å nevne noen få, men sentrale og omfattende områder. Vi har også fra 01.01.2020 fått betydelige skjerpelser på enkeltområder for styret sin del. Styrets ansvar og plikter har således blitt mer detaljert beskrevet, og det har blitt langt enklere å fastslå om man har overtrådt lovbestemte plikter. Derfor står i disse dager tusenvis av styremedlemmer overfor:

## **«En helt ny hverdag for styremedlemmer»**

Først og fremst betyr dette at for styrer i svært mange virksomheter har nå forpliktelsen til: **å skaffe seg oversikt over selskapets situasjon umiddelbart** allerede inntruffet. Styret bør i dagens situasjon oftest ikke vente til neste ordinære styremøte med å bli oppdatert og **skaffe seg nødvendig informasjon**. Det betyr i realiteten at mangt et styre nå må ta aktive og drastiske grep, samt støtte daglig leder og administrasjonen i denne høyst ekstraordinære situasjonen. En annen spesiell utfordring i denne «korona-situasjonen» er den raske utviklingen som finner sted, ofte på daglig basis, vedrørende offentlige tiltak, rettslige endringer og eventuelle praktisk nødvendige løsninger eller handlinger knyttet til ulike sider av driften.

**Dersom styret og de enkelte styremedlemmer forholder seg passiv og ikke håndterer situasjonen på en aktsom måte, risikerer det enkelte styremedlem i ytterste konsekvens å pådra seg erstatnings- eller straffansvar.**

Ethvert styremedlem har en selvstendig rett og plikt til å kreve at styret behandler spesielle saker. «**..ethvert styremedlem og daglig leder kan kreve at styret samles for å behandle bestemte saker...**» sier loven klart.

Man kan således ikke som styremedlem lene seg tilbake å vente – for lenge – på at styreleder setter saker på dagsorden. Selv om det er styreleders oppgave å innkalle til styremøte for behandling av saker er det altså ethvert styremedlem som har ansvar for at styret totalt sett fremmer de rette saker til gjennomgang og behandling.

I disse dager kan det være lite heldig, og direkte i strid med helsemyndighetens anbefalinger å gjennomføre styremøter på den tradisjonelle måten. Det er absolutt ikke en situasjon som fratrar styret noe ansvar, heller motsatt.

Vi har idag en rekke måter å gjennomføre møter på og hensynet til bedriftens «ve og vel» kommer først. Skype, Messenger, Teams, GoToMeeting, gjennomgang og behandling pr telefon, pr epost eller andre former for videokonferanser er tilgjengelige løsninger for de fleste. Dette vil være naturlig valgbar alternative møteformer i disse tider, der enkeltsaker, diskusjoner, oppdateringer, rapportering eller fullstendig behandling av styresaker kan finne sted.

Man kan også benytte / eller kombinert benytte en styreportal. [BoardLog Protocol](#) er en slik portal, et nett-basert system for styrearbeid fra a-å, med innlogging, sikring av styredokumenter, bank-id ved avstemming etc. Kombinert kan du få hjelp og assistanse fra Styreforeningens styrekonsulenter.

**(Ta gjerne kontakt med Jan Christian Bernhardt, [jan.christian@styreforeningen.no](mailto:jan.christian@styreforeningen.no) / +47 934 35 222 for demonstrasjon, spørsmål, bestilling eller annet vedr. BoardLog)**

## Hva med forsikring i situasjoner og tider som dette:

Vi vil påpeke sammenlikningen med det å ha førerkort / få lov til å kjøre en bil:

Kjører du bil - skal du ha førerkort - og derav forventer samfunnet og forsikringsselskapet at du er kjent med reglene i trafikken. Det forventes at: *du vet - at om du bryter trafikkreglene - så får det konsekvenser.* Tar du «*fast*» og kjører bilen inn i en vegg – bør du vite at det er høyst tvilsomt at du får dekket dette av forsikringen.

Når du sier **JA til et styreverv**, forventer lovgiver at du har satt deg inn i «kjørereglene» for den aktuelle selskapsformen og for styrets arbeid og ansvar. Du kan gjøre feil som en forsikring dekker, men direkte brudd på / glemme å følge opp et lovregulert område innen «trafikkregler» for virksomhetsstyring, det forventer forsikringsselskapet at du ikke gjør. Det kan du absolutt ikke forvente at en forsikring vil dekke!

**Det er nemlig slik at krav og forventninger til et styre er omtrent identisk uavhengig av selskaps- / eller virksomhetstype. Noen få unntak og særbestemmelser finnes for stiftelser, ASA, Sparebanker, Interkommunale selskap etc, men 90 - 97% det samme innhold, omfang og ansvar gjelder for alle områder i samfunnet der det velges et styre til å forestå deler av en virksomhets styring og øverste ledelse.**

**Et styreverv er personlig. Ansvarer som styremedlem er derav et kollektivt ansvar for styremedlemmene, som kan medføre et direkte og personlig / individuelt krav til deg som styremedlem.** Dette innebærer at det enkelte styremedlem er personlig ansvarlig for et mulig erstatningskrav.

En skadelidt kan som hovedregel velge hvem av de ansvarlige styremedlemmene vedkommende vil «**gå på**» for å få dekket sitt erstatningskrav når en dom om erstatningsansvar foreligger. Et styremedlem hefter således i prinsippet med hele sin personlige formue hvis man skulle bli saksøkt på grunn av et mulig styreansvar. Dersom en kreditor da retter sitt krav mot deg direkte må du betale! Du kan gå til sivilt søksmål for å få fordelt dette kravet med / overfor de andre styremedlemmene – og det kommer du vanligvis til å få medhold i.

Spørsmålet er: **Har de andre penger? Hvor lang tid tar prosessen og hva koster den delen av prosessen deg?**

Antallet styremedlemmer som blir saksøkt er kraftig økende, og er mer enn fordoblet de siste årene. Andelen som dømmes har også økt de de siste 3-5 år, og mer enn 80% av saksøkerne har fått medhold. De saker som havner i retten er nok bare toppen av isfjellet. Det er mange saker som ender som forlik på advokatkontor, i styrerom, i forliksråd eller i prosess hos annen tvisteløsnings-/meglingsinstans før det når rettsapparatet.

I følge flere forsikringsselskaper, er de vanligste feilene styremedlemmer gjør, som fører til at de blir anklaget for å ha forsømt sitt styreansvar og dermed brutt aksjeloven, følgende:

**Informerer ikke kredittleverandører og långivere om svak økonomi og forverret likviditet**  
**Manglende styring med og kontroll av selskapet i en krevende periode**  
**Begjærer oppbud for sent, det vil si drifter selskapet på kreditors regning**  
**Feilinformasjon til eiere og investorer**

# Sjekkliste for styret i krevende tider

**NB!** Sjekklisten er utarbeidet på generelt grunnlag og kan ikke benyttes som en total eller spesifikk sjekkliste som alene kan benyttes av et styre i dets nødvendige arbeid i krevende tider, men kan være til god hjelp for styrets videre arbeid.



**Dagens «korona-situasjon» er selvfølgelig spesielt gjenspeilet i denne sjekklisten!**

**Tips! Velg gjerne en i styret / påse at det parallelt med prosessen og gjennomgangen av denne sjekklisten mm føres en detaljert beskrivelse av spørsmål, tiltak, handlinger etc slik at dere får et best mulig grunnlag for en fremtidig utgave av «krisehåndteringsplan» for virksomheten.**

## Ansatte / HMS innen virksomheten:

1	Hvilke av våre ansatte / avdelinger / posisjoner er i en spesielt utsatt situasjon ift å få eller påføre andre smitte?	Stikkord
2	Hvilke tiltak er pr nå igangsatt for å sikre liv og helse? Hvilke smittevernberedskapstiltak har vi innført?	
3	Hvilke tiltak er satt i verk for å ivareta selskapets drift dersom flere ansatte blir syke, eller pga manglende underleveranser etc ikke blir istand til å utføre sitt arbeid?	
4	Er vi i dialog med Bedriftshelsetjenesten og på hvilke måte kan vi benytte disse til informasjon og oppfølging?	
5	Må vi gå til permitteringer av de ansatte? I hvilket omfang når? Er dialog med tillitsvalgte igangsatt i denne forbindelse?	
6	Må vi gå til oppsigelser av de ansatte / sesongansatte? I hvilket omfang når? Er dialog med tillitsvalgte igangsatt i denne forbindelse?	
7	Hva medfører stengte skoler, SFO og barnehager for våre ansatte og for vår virksomhet?	
8	Hvilke alternative «plattformer» å arbeide på har vi for ulike ansatte / ansattgrupperinger? Hjemmekontorløsninger?	
9	Hva med restriksjoner for ansatte ift reise, ferie etc bør eller må selskapet innføre?	
10	Hvilke handlinger må vi igangsette overfor kunder/kundekontakt, leverandører og forbindelser ellers knyttet til HMS?	
11	Andre viktige spørsmål å stille i din virksomhet?	
12	Andre viktige spørsmål å stille i din virksomhet?	

## Driftsmessig overordnede spørsmål:

1	Hvordan blir driften vår fremover påvirket av situasjonen (koronasmitte) i samfunnet, av endringer i forutsetninger, nytt og inngripende regelverk, eller av av kunder, forbindelser og andre aktørers tiltak for å forhindre situasjonen (koronasmitte)?	Stikkord
2	Har vi tilstrekkelig oversikt over situasjonen knyttet til våre kunder, leverandører og forbindelser? Hva er det nå for oss prekært å få mer kunnskap om fra / vedrørende disse?	
3	Hvordan kan våre faste kostnader reduseres? Hvilke tiltak fra det offentlige, bankforbindelser, utleier, leverandører vet vi at kommer eller tror vi at vi kan komme / forefinnes?	
4	Er en midlertidig, hel eller delvis stans et reelt alternativ nå? Hva tilsier at vi må vurdere det igjen?	
5	Hvilke lagre av varer har vi og hvor sensitive / holdbare er disse varene? Vil vi få nye varer å omsette fremover?	
6	Vil vi kunne produsere de varene vi har idag? Vil noen varer ikke kunne produseres?	
7	Andre viktige spørsmål å stille i din virksomhet?	
8	Andre viktige spørsmål å stille i din virksomhet?	

Når vi beveger oss inn på neste kolonne / rader med spørsmål – behov for avklaringer – så kommer flere av de forholdene vi påpekte innledningsvis i denne artikkelen til «sin rett». Aksjelov og lovgivningen for flere andre selskapstyper er konkret og spesifikk på styrets handleplikt, aktivitetsplikt og opplysningsplikt. En del av spørsmålene nedenfor må derfor naturlig reises i nesten alle virksomheter i Norge i tider som disse:

### Økonomi, likviditet, regnskap, «compliance», «corporate governance» og andre sentral spørsmål:

1	Har styret pr idag oversikt over selskapets likviditet, eller i så fall per hvilken dato forefinnes siste oppdaterte oversikt?	Stikkord
2	Har ledelsen / økonomiansvarlig utarbeidet ulike prognoser eller scenarier fremover for å kunne forutse effekten av ulik grad av likviditetsendring eller likviditetsbortfall?	
3	Hvilke ulike tidshorisonter, forutsetninger og sensitivitetsscenarioer har selskapet vurdert ut ifra pr idag? Er de realistiske og er de basert på den risiko ledelsen og styret ser pr nå?	
4	Har selskapet tatt kontakt med bank eller finansinstitusjon for å diskutere / avklare likvititetstilførsel, lån, endrede lånevilkår, betalingsutsettelse osv? I hvilke grad kan vi foreta prioriteringer av betalinger uten å sette selskapet og styret i en situasjon der lover og regler brytes?	
5	Har det kommet signaler om, eller beslutninger fra myndighetene, om støtte, «løsningspakker» eller direkte tiltak som vil kunne ha innvirkning på vår økonomi? Hvilke? Når?	
6	Har styret vurdert å innkalle til generalforsamling og informere eierne om situasjonen konkret for selskapet og eventuelt hente inn lån eller økt egenkapital i denne situasjonen? Er det aktuelt?	
7	Ønsker ledelsen at styret skal bistå aktivt i nødvendig dialog med dialog?	
8	Når skal styret vedta årsoppgjøret, og kan det gjøres i form av fysisk møte i tråd med kravet i allmennaksjeloven?	
9	Hvordan er selskapets egenkapital idag? Hvordan vil den påvirkes som følge av ulike scenarier og prognoser? Når og hva skal til før vi må anse egenkapitalen som uforsvarlig?	
10	Hvordan påvirker situasjonen nå ferdigstilling av selskapets årsoppgjør, terminoppgjør for offentlige avgifter, perioderegnskaper etc? Har vi fått bemanningsmessige utfordringer som vil gå ut over kvaliteten av regnskaps- eller økonomistyringsarbeidet hos oss? Vil situasjonen påvirke konserninterne krav til rapportering etc?	
11	Hvordan påvirker situasjonen avleggelse av årsregnskapet for generalforsamling og endelig vedtak der? Bør vi tilrettelegge for elektronisk gjennomføring av generalforsamlingen? Er vi i løpende / bra dialog med selskapets revisor? Vil den oppståtte situasjonen og utviklingen fremover kunne påvirke revisors bekreftelse på årsoppgjøret, revisors bemerkninger eller forutsetningene for selskapets fortsatte drift?	
12	Har vi meddelt tilstrekkelig, så langt mulig: riktig og oppdatert informasjon til selskapets aksjonærer?	
13	Andre viktige spørsmål å stille i din virksomhet?	
14	Andre viktige spørsmål å stille i din virksomhet?	

## Spørsmål knyttet til kriseberedskap forøvrig

1	Hvilke spesielle tilgjengelighets- / kontaktregler skal vi nå i denne perioden innføre for styret og eventuell daglig leder?	Stikkord
2	Hvilke tiltak er besluttet og hvordan følges disse opp, når og av hvem? Hvem rapporteres det til for disse områdene fremover? Skal alle styremedlemmer oppdateres direkte med egen stikkordsrapport fra DL?	
3	Hvilke regler gjelder – eller skal vi fastsette - for ansatte, datterselskaper, kunder, leverandører og viktige samarbeidspartnere i andre land? Hvordan, hvem og når følger vi opp dette?	
4	Hvordan skal vi sikre at selskapet/daglig leder og styret får riktig og oppdatert informasjon løpende fremover om inngripende endringer i regelverk, kommunale eller offentlige krav og tiltakspakker? Hvordan, hvem og når følger vi opp dette?	
5	Har vi en god nok kommunikasjons- og informasjonsplan? Hva har prosessen så langt lært oss i forhold til dette og hva må vi merke oss for fremtiden, samt forbedre på kort eller lang sikt?	
6	Har vi / former vi nå løpende en kriseberedskapsplan som er knyttet til de viktige punktene i denne sjekklisten? Blir denne planen utarbeidet slik at den raskt kan tilpasses og justeres i forhold til endringer i situasjonen?	
7	Får denne ekstraordinære krevende situasjonen implikasjoner i forhold til vår virksomhets overholdelse av interne rutiner, forskrifter, lover eller regler ?	
8	Hvilke spesielle moralske spørsmål kan reise seg i tiden fremover som vil kreve særskilt vaksomhet for vår del?	
9	Tar styreleder en aktiv rolle for å besørge at daglig leder og administrasjonen i nødvendig grad blir bistått fra styret sin side? Tar styreleder nå en aktiv nok rolle for at nødvendige handlingsplaner blir besluttet, fulgt opp, justert og gjennomført?	
10	Er samtlige styremedlemmer bevisst sitt ansvar, tar aktivt engasjement for å fremme viktige saker og følge opp de forhold styret bestemmer at det skal, bør eller må involvere seg i?	
13	Andre viktige spørsmål å stille i din virksomhet?	
14	Andre viktige spørsmål å stille i din virksomhet?	

De **vanlige norske spørreordene** vi «**terper på**» - at alle styremedlemmer må være bevisst på våre regnskapskurs – gjelder også på mange andre i tider som disse? Tving deg selv innom hvert av disse spørreordene i forhold til alle områder der risiko er eller kan oppstå i krevende situasjoner:

**Hva?** (betyr dette for oss) – **Hvordan?** (kan det bli en utfordring, ..kan vi løse dette) – **Hvorfor?** (kan dette gi oss problemer) – **Hvilke?** (hvilke utfordringer kan dette området gi oss og hvilke dominoeffekt kan det få) – **Når?** (Når kan ulike situasjoner som følge av dette oppstå, ..når kan vi forvente å løse elementer underveis..) **Hvorledes?** (Hvilke alternative løsningsmuligheter finnes for den risiko vi avdekker, hvorledes eliminere den)

Vi minner om sjekkliste for due diligence prosesser, strategiske analyser, styreevalueringer og andre sjekkliste og verktøy som forefinnes på våre medlemsider i dokumentmaldatabasene. Elementer, spørsmål, deler fra disse kan være svært aktuelle å benytte i tillegg til sjekklisten ovenfor. Kom gjerne med innspill og forslag til hvordan sjekklisten ovenfor kan forbedres og utfylles. Vi skal hensynta det og publisere oppdaterte sjekkliste – som forhåpentligvis kan være til hjelp og nytte for flere

Ta kontakt dersom du har spørsmål / trenger hjelp i forbindelse med styrearbeid: [support@styreforeningen.no](mailto:support@styreforeningen.no) ☎ 411 00 501

Se vår kursplan for ulike styrekurs her: <https://styreforeningen.no/kursplaner-kursguiden/>