

A photograph of a building facade. On the left is a white building with several windows. In the center is a large glass window reflecting a brick building with arched windows. On the right is a modern building with a grid of windows. A semi-transparent dark grey bar is at the bottom of the image.

**Advokat (H) Caterina Håland Gaeta og advokat Kristin Solevåg**

Styrets plikter og ansvar  
Kvinner i ledelse, 15. november 2023

# Agenda

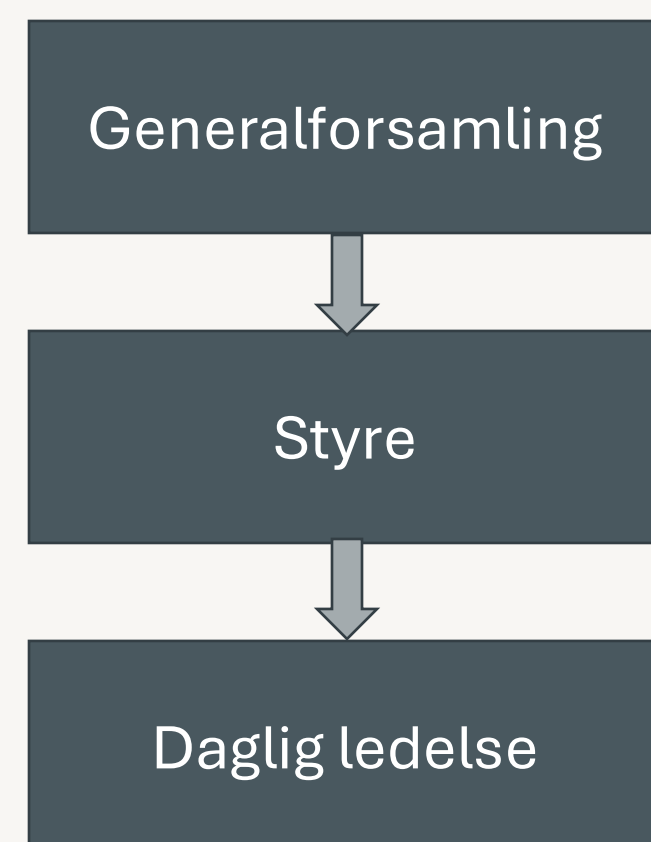


- Aksjelovens bestemmelser
  1. Styrets forvaltningsansvar
  2. Styrets tilsynsansvar
  3. Styrets opplysningsansvar
- Styreansvar
  1. Vilkårene for å komme i ansvar
  2. Styreansvarsforsikring

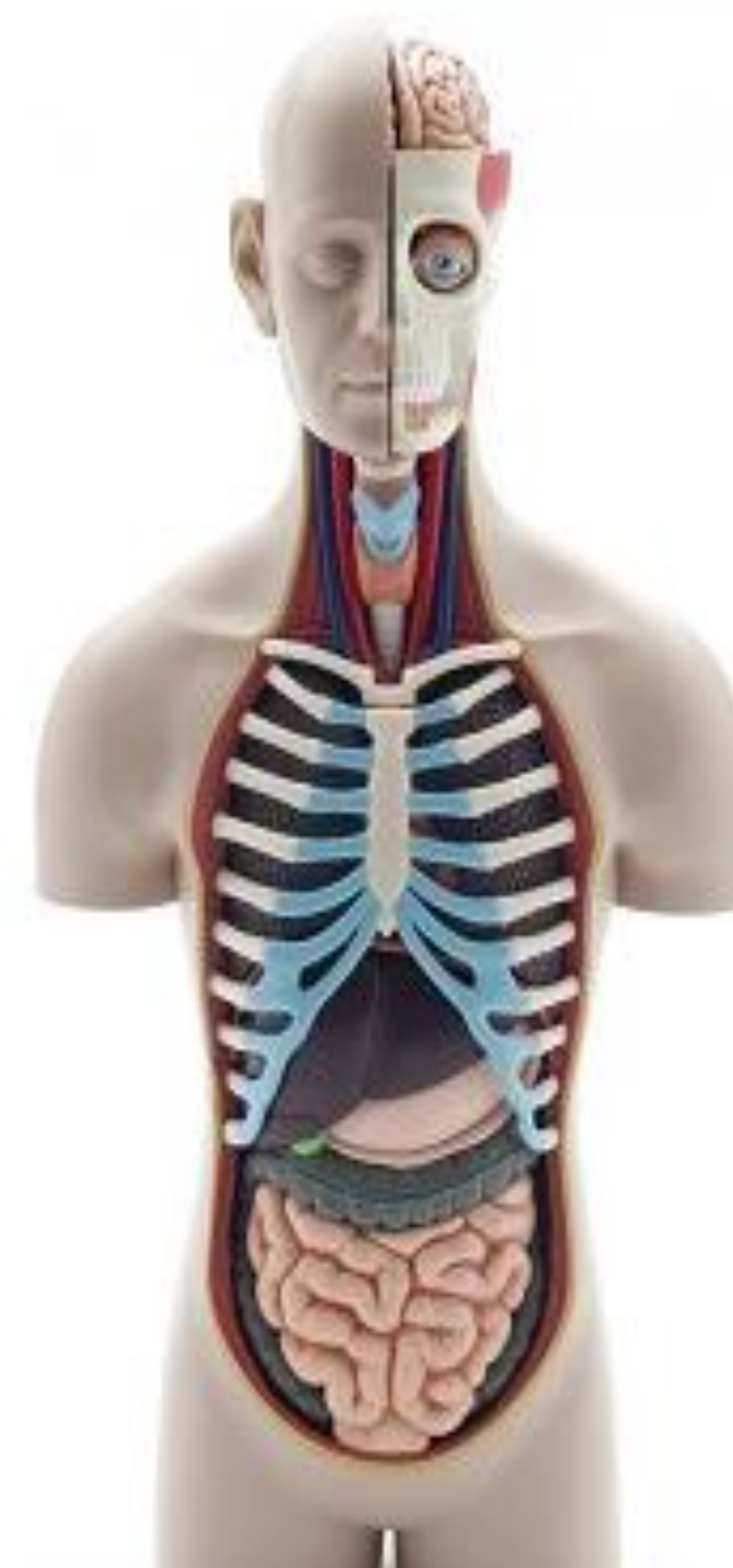


# Organisering av aksjeselskap

- Hvorfor er dette viktig?
  - Hvilke oppgaver er forbeholdt styret og hvilke er forbeholdt andre organer
- Et AS kan organiseres på mange ulike måter
- 3 viktige selskapsorganer



Kort om styret i konsern



# Ledelsens forvaltningsplikt



# Forvaltningen av selskapet (1 / 4)

- Plikt til å påse at selskapet oppfyller sine plikter (iht. lov, avtale)
- Tre pilarer:

Organisere

Kapitalisere

Kontrollere

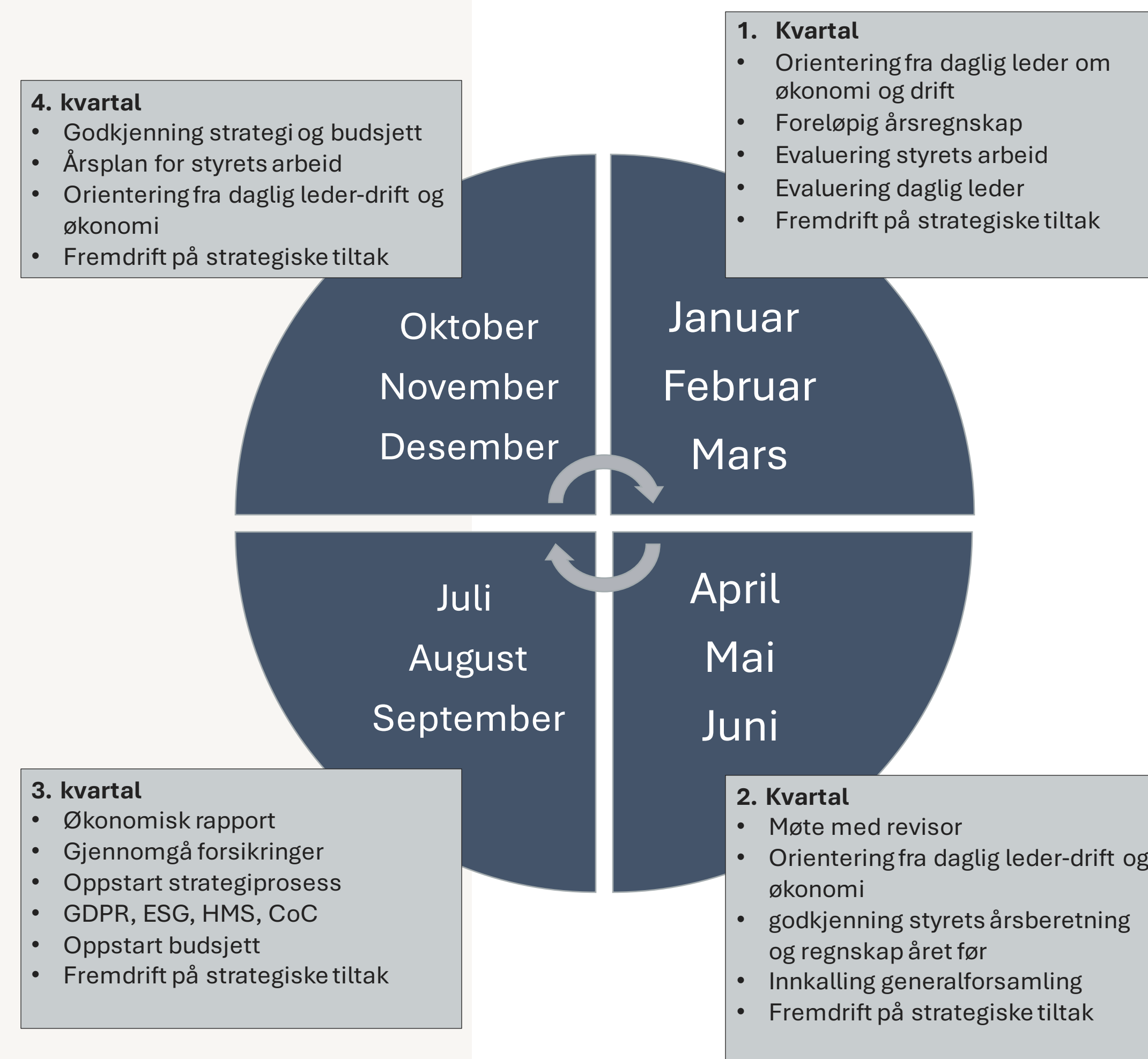




# Forvaltningen av selskapet (2 / 4)

- **"Organisere"**: Styret som sjef for administrasjonen
  - Sørge for at selskapet er riktig organisert
    - Organisasjonen må være tilpasset virksomheten
  - Fastsette planer og budsjetter
    - Virksomhetsplan
      - ✓ Tilpasset selskapet
      - ✓ Langsiktige mål
      - ✓ Styrets planer og budsjett binder daglig leder og er viktige for forventningsavklaring i organisasjonen

## Styrets årshjul



# Forvaltningen av selskapet (3 / 4)

## "Kapitalisere"

- Passe på at selskapet alltid har forsvarlig egenkapital og likviditet (Aksjeloven § 3-4)
  - «Forsvarlig»: Skjønnsmessig vurdering, basert på risiko ved og omfanget av virksomheten i selskapet
    - Ulik vurdering for startups og store konsern
  - Viktig at styret holder seg informert om selskapets økonomiske stilling
    - Gjennom dialog med administrasjonen og egenkapitalbalanse, likviditetsbalanse
- Agere hvis egenkapitalen er for lav (aksjeloven § 3-5)
- Begrensninger til muligheten til å vedta utbytte
  - Ikke høyere enn selskapets egenkapital
  - Besluttet av generalforsamlingen
- Lån i konsernforhold: avtaler og markedsvilkår





# Forvaltningen av selskapet (4 / 4)

Verdien av gode styreprotokoller «i gode og onde dager»

- F.eks i fm. DD - oppkjøp, kapitalinnhenting
- Konkurs, styreansvar





**PROTOKOLL FRA STYREMØTE  
I KVINNER AS**

**(Selskapet)**  
(org.nr. 123 456 789)

Styremøte i Selskapet ble avholdt:

Tid og tidspunkt: 28. februar 2020, kl. 12:00  
Sted: Hovedkontoret til Kvinner AS, Fjordgata 2, Lillevik

Til stede var:  
Styreleder: Marte Kirkerud  
Styremedlemmene: Peder Ås  
Hans Tastad  
Fra administrasjonen: Lars Holm (daglig leder)

Styret var dermed beslutningsdyktig, jf. aksjeloven § 6-29 og 6-24.

**Dagsorden:**

**1 Orienteringer fra ledelsen**

Daglig leder Lars Holm orienterte om følgende:

- Økonomi og markedssituasjonen: Oppstarten på året har gått over all forventning. Kundene strømmer til og vi har hittil i år satt salgsrekord. Per 28. februar var resultatet MNOK +1,2 bedre ett fjoråret på samme tid. Det er ny rekord.
- 10-årsjubileum: Selskapet skal feire 10-årsjubileum og får besøk av H.K.H. Kronprinsessen i anledning markeringen i Lillevik sentrum.

**2 Risikokartlegging 2020**

Selskapet vurderer å gjennomføre kartlegging av risiko med tanke på markedene, produktene og tjenestene selskapet opererer i og med. Risikokartleggingen så langt indikerer en sunn og robust organisasjon. Selskapets stab er dedikerte, det er tydelige strategiske retningslinjer og en effektiv styringsstruktur. Prosessen har avdekket områder for ytterligere styrking av internkontroll og beredskap, noe som gir oss verdifulle innsikter for fremtidige strategiske beslutninger.

Gjennomføringen av en ny risikokartlegging styrker vår evne til å imøtekomme kravene fra interessenter, inkludert potensielle investorer eller samarbeidspartnere. Dette bidrar til å skape tillit og øke selskapets appell i markedet.

**Diskusjon og vedtak**

Styret i Kvinner AS mener en ny risikokartlegging vil være i tråd med selskapets proaktive tilnærming til risikostyring. Det vil også være sunt for fremtidige investorer, samarbeidspartnere og interessenter. Samtidig vil det gi en reell mulighet for selskapet til å bedre forvaltningen av selskapet.

På denne bakgrunn fattet styret følgende vedtak:

*Daglig leder får i mandag å gjennomføre en grundig risikokartlegging for å identifisere potensielle utfordringer og muligheter for selskapet fremover. Kartleggingen skal også identifisere områder for forbedring. Risikokartleggingen initieres i løpet av mars 2020 og involverer tett samarbeid med selskapets strategiske forretningspartner og rådgiver Manhandling AS*

**3 Implementering av ESG-strategi**

Selskapet vil fortsette sitt arbeid for bærekraft og samfunnsansvar ved å implementere en ny og omarbeidet ESG-strategi (Environmental, Social, and Governance). Initiativet reflekterer selskapets forpliktelse til å drive virksomhet på en måte som skaper positiv innvirkning og langsiktig verdiskapning.

Utarbeidelsen av ESG-strategien har vært en grundig prosess, hvor selskapet har involvert styret, alle medarbeidere i selskapet samt enkelte eksterne nøkkelpersoner. Selskapet nedsatte en arbeidsgruppe som kontinuerlig har arbeidet med strategien og identifisert kjerneområder der vi kan forbedre selskapets kultur og rutiner innen strategiens hovedområder. Dette inkluderer tiltak for å redusere miljøavtrykket, styrke HMS-arbeidet og bedre arbeidsforholdene samt rapporteringsrutinene.

Vår ESG-strategi er rettet mot å oppnå konkrete og målbare resultater. Dette inkluderer reduksjon av karbonutslipp, økt mangfold og inkludering i arbeidsstyrken, samt styrking av etisk ledelse og transparens i rapportering.

Det vises i sin helhet til arbeidsgruppen saksfremlegg om den foreslåtte ESG-strategien inntatt som **Vedlegg 1** til denne protokollen. Strategien ble utsendt til styrets medlemmer i forkant av møtet.

**Diskusjon og vedtak**

Styret mener arbeidsgruppen har gjort en faglig godt og grundig arbeid med utarbeidelsen av strategien. Implementeringen av ESG-strategien vil bidra til en positiv påvirkning på samfunnet og miljøet, men det vil også styrke selskapets omdømme og gi oss en konkurransefordel. Investorer og samarbeidspartnere legger økende vekt på selskapers bærekraftsprofil, og vår innsats vil gi oss en solid posisjon i et stadig mer bevisst marked.

Styret mener det er viktig at rapporteringen på ESG-strategiens KPI-er og resultater må inkluderes som en fast del av selskapets årlige rapporter til interessenter. Dette sikrer transparent kommunikasjon om våre fremskritt og forpliktelser på bærekraftsfeltet.

Styret vil gi aktiv støtte i implementeringsprosessen. Tilstedeværelse og engasjement vil være avgjørende for å sikre at ESG-strategien blir en integrert del av selskapets rutiner og kjernevirksomhet.

På denne bakgrunn fattet styret følgende vedtak:

*Den foreslåtte ESG-strategien som følger av **Vedlegg 1** til protokollen vedtas.*

**Alle beslutninger var enstemmige.**

**Da det ikke var ytterligere saker på dagsorden, ble styremøtet hevet.**

\*\*\*\*\*

Lillevik, 28. februar 2020

\_\_\_\_\_  
Peder Ås  
styremedlem

\_\_\_\_\_  
Hans Tastad  
styremedlem

\_\_\_\_\_  
Marte Kirkerud  
styrets leder

I gode ...

**PROTOKOLL FRA STYREMØTE  
I KVINNER AS**

**(Selskapet)**  
(org.nr. 123 456 789)

Styremøte i Selskapet ble avholdt:

Tid og tidspunkt: 1. juli 2023, kl. 12:00  
Sted: Hovedkontoret til Kvinner AS, Fjordgata 2, Lillevik

Til stede var:  
Styreleder: Marte Kirkerud  
Styremedlemmene: Peder Ås  
Hans Tastad  
Fra administrasjonen: Lars Holm (daglig leder)

Styret var dermed beslutningsdyktig, jf. aksjeloven § 6-29 og 6-24.

**Dagsorden:**

**1 Orienteringer fra ledelsen**

Daglig leder Lars Holm orienterte om følgende:

- Resultatregnskap Q2, pr. 30. juni 2023: Selskapet opplever utfordrende økonomi. Driftsunderskuddet er forverret og viste MNOK 2,5 i underskudd pr. 2. kvartal.
- Markedssituasjonen: Markedet har forverret seg. Selskapet sliter med å hente nye kunder. Eksisterende kunder sier opp avtaler. Det iverksettes tiltak, se sak 2.
- Håndtering av pågående varslingssak: Saken håndteres i tråd med selskapets varslingsrutiner. Se egen B-protokoll for utførlig saksfremstilling og saksgang, **Vedlegg 1**
- Driftssituasjonen på kontoret: De ansatte tar den økonomiske situasjonen tungt. Det jobbes med tiltak. Bedriftshelsetjenesten og bedriftspsykolog er koblet på saken i henhold til selskapets HMS-rutiner.

**2 Økonomisk situasjon, kostnadsreduksjoner og nedbemanning i Kvinner AS**

**Selskapets økonomiske situasjon og de økonomiske utsiktene**

Markedsforholdene er vesentlig endret i løpet av 2022 og 2023 som følge av inflasjon og renteøkninger. Endringene har medført innstilling av mye aktivitet. Det er færre kunder og flere sier opp avtalen med selskapet. Kvinner AS hadde et negativt driftsresultat på MNOK 7,8 for driftsåret 2022. Dette svekket selskapet betydelig. Aksjonærene måtte derfor skyte inn MNOK 10,0 i 2022 for å sikre selskapet.

Det vises i sin helhet til selskapets økonomiske prognoser og resultater fremlagt for styret pr. juli 2023: «Resultat 2023 Q2 - Outlook 2023 & 2024», **Vedlegg 2** til protokollen som ble gjennomgått i møtet.

**Tiltak for å håndtere de økonomiske utfordringene**

Det er nødvendig å redusere kostnader i driften til et minimum. Ledelsen har identifisert muligheter for kostnadsreduksjoner ved følgende tiltak:

- Avvikling av tjenester på ulønnsomme områder, særlig abonnements-tjenesten Kvinner og Klekk, som kan gi en besparelse på MNOK 4,5-5 per år.
- Driftskostnader kan reduseres i tillegg til personalkostnader med MNOK 2,0-2,5 ved avslutning av avtaler og salg av driftsmidler mv.
- Salg av driftsmidler/eiendeler kan også gi en kortsiktig positiv gevinst ved realisasjon.
- Betalingsutsettelse og justering av løpende betalinger overfor fordringshavere.
- Forespørsel om avdragsfrihet samt om refinansiering av gjeld.

**Nedbemanning og vakanser**

Det er gjort en gjennomgang av hele organisasjonen for å vurdere hva som er kritiske funksjoner og kapasitet å opprettholde med ansatte. Dette har avklart at det er det betydelig antall ansatte som virksomheten kan klare seg uten og som er overtallige. Dette utgjør ca. 5 årsverk.

Bemanningsreduksjonen kan gi ca. MNOK 4,8 i kostnadsbesparelser per år med virkning fra desember 2023. Med vakanser hvor det ikke tilsettes nye (2 stillinger) og nedbemanning vil endringene omfatte en reduksjon på ca. 7 årsverk og gi en kostnadsbesparelse på ca. MNOK 6,2-6,5 per år.

Noen funksjoner som er dekket med egne ansatte i dag kan også vurderes satt ut til eksterne tilbydere for mer kostnadseffektiv løsning dersom funksjonene er nødvendige for videre drift.

**Diskusjon og vedtak**

Styret tar fremleggelsen av den økonomiske situasjonen til etterretning. Styret merker seg den alvorlige og kritiske økonomiske situasjonen selskapet er i, med et påtrengende behov for å yte kapitalinnskudd i selskapet for å sike videre drift. Styret mener det er avgjørende å ta grep raskt for å håndtere situasjonen og at kostnadsreduksjoner må gjøres i flere spor som skissert av ledelsen, både gjennom nedbemanning og gjennom identifisering av muligheter for ytterligere kostnadsreduksjoner enn pekt på i fremlegget.

På denne bakgrunn fattet styret følgende vedtak:

*Det foretas en nedbemanning i selskapet samt gjennomføres ytterligere kostnadsreduksjoner. Daglig leder gis mandat og fullmakt til å gjennomføre nedbemanningen i tråd med norsk rett. Daglig leder gis fullmakt til å forhandle og avtale sluttavtaler innenfor markedspraksis.*

**3 Forhandlinger om partneravtale kapitalinnskudd**

Daglig leder og styreleder har vært i diskusjon med Menn AS om en mulig partneravtale og kapitalinnskudd i Selskapet. Det vises til det fullstendige saksfremlegget som følger av **Vedlegg 3** til protokollen og som ble sendt ut i forkant av møtet.

**Diskusjon og vedtak**

Styret ser svært positivt på en mulig partneravtale og kapitalinnskudd fra Menn AS. Avtalen gir store synergier og stordriftsfordeler for begge selskap og kan medføre en forbedring av Selskapets økonomiske situasjon. Det må imidlertid forhandles videre med konkretiseringen av en samarbeidsavtale.

På denne bakgrunn fattet styret følgende vedtak:

*Styreleder og daglig leder får fullmakt til å slutføre forhandlingene på vegne av Selskapet og fremlegger et forslag til helhetlig avtale med Menn AS på neste styremøte i august 2023.*

**Alle beslutninger var enstemmige.**

**Da det ikke var ytterligere saker på dagsorden, ble styremøtet hevet.**

\*\*\*\*\*

Lillevik, 1. juli 2023

\_\_\_\_\_  
Peder Ås  
styremedlem

\_\_\_\_\_  
Hans Tastad  
styremedlem

\_\_\_\_\_  
Marte Kirkerud  
styrets leder

... og  
onde  
dager...



# Styrets tilsynsplikt

# Tilsynsplikten (1/5)



Plikt til å holde seg orientert om økonomien, aksjeloven § 6-12 (3)

Plikt til å iverksette undersøkelser - aksjeloven § 6-12 (4)

Plikt til å føre tilsyn med den daglige ledelsen, aksjeloven § 6-13 (1)

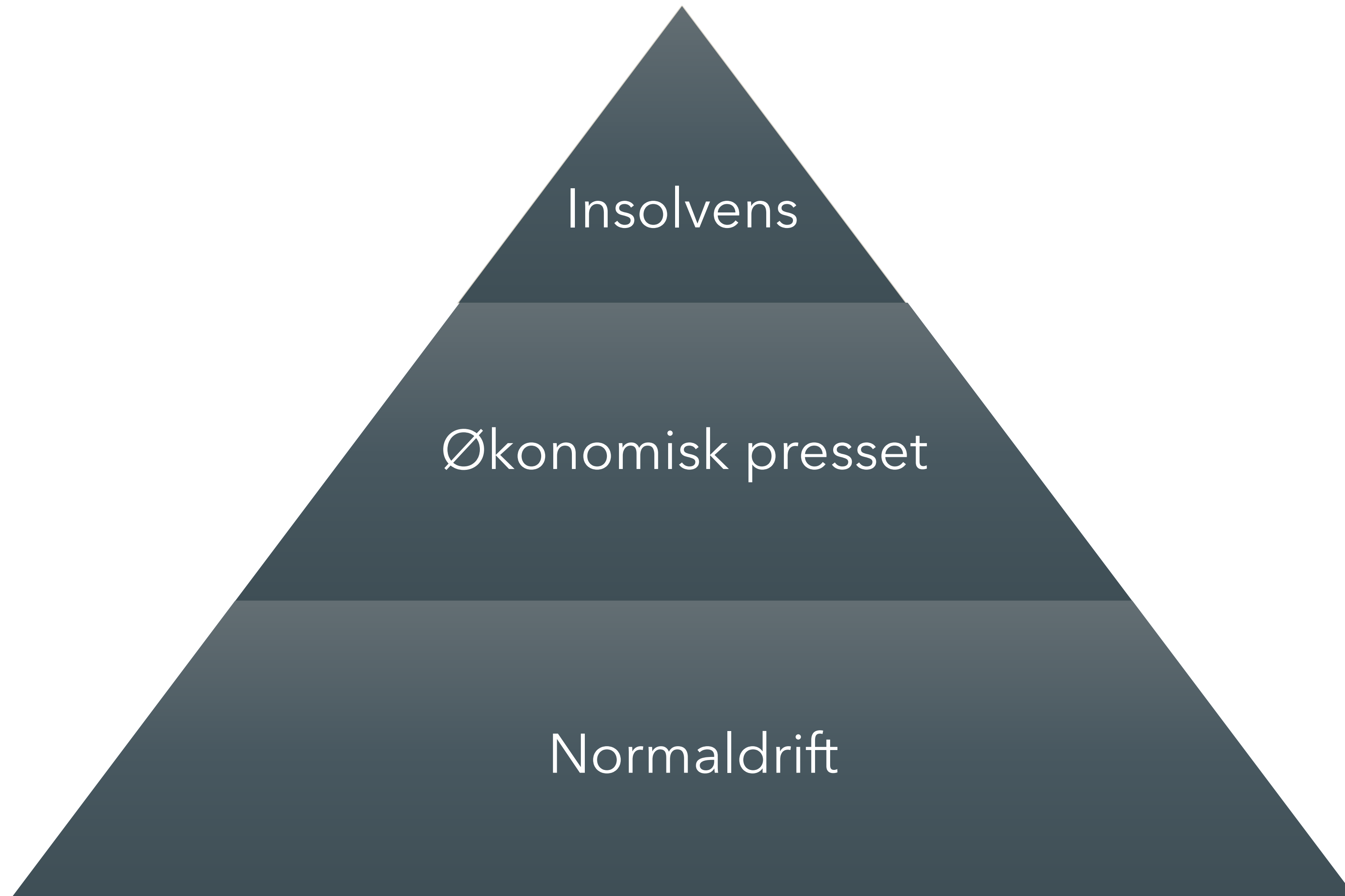
Krav om forsvarlig egenkapital og likviditet - aksjeloven § 3-4

Handleplikt ved tap av egenkapital - aksjelovens § 3-5

Styret kan fastsette instruks for den daglige ledelse - aksjelovens § 6-13 (2)



# Tilsynsplikten i ulike faser (2/5)



# Tilsynsplikten (3/5) - Daglig leders rolle og oppgaver - aksjelovens § 6-14

- Daglig leder er selskapets ansikt utad
- Nærmeste overordnede til daglig leder, er styret.
- Daglig leder skal følge de retningslinjer og pålegg styret har gitt.
- Daglig leder skal sørge for at selskapets regnskap er betryggende.
- Saker som er av uvanlig art eller stor betydning skal forelegges styret.





# Tilsynsplikten (4/5)- Daglig leders plikter overfor styret - aksjelovens § 6-15



- Daglig leder skal minst hver fjerde måned gi styret underretning om selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling.
- Styret kan til enhver tid kreve at daglig leder gir styret en nærmere redegjørelse om bestemte saker.
- I praksis er det nokså vanlig at daglig leder deltar på styremøtene.





# Tilsynsplikten (5/5)- LF-2004-987 (Devold Tekstil)



- Styreleder saksøkt av konkursboet
- Anførsel om at styret skulle begjært oppbud og at det var brudd på aksjelovens bestemmelse om forsvarlig egenkapital.
- Frifunnet idet flere tiltak var igangsatt, blant annet fusjon med Skjæveland Strikkefabrikk, flytting av produksjon til Litauen m.v.
- *"Et negativt trekk i utviklingen var problemene med implementeringen av det nye regnskapssystemet. Disse problemer medførte at det forelå manglende regnskapsrapportering fra driften i Langevåg. **Styret hadde her en klar plikt til å holde seg orientert om utviklingen og følge opp med nødvendige tiltak.**"*
- *«Alt dette viser at både styret og administrasjonen arbeidet aktivt med en **langsiktig forutsetning om videre drift**. Dette var også utvilsomt et **realistisk siktemål** på dette tidspunkt. Forutsatt videre drift var også kapitalsituasjonen i selskapet tilfredsstillende (..)"*





# Ledelsens opplysningsplikt

# Styrets opplysningsplikt

- Informasjon i årsregnskap og årsberetning
- Informasjon i fm. transaksjoner - emisjoner
- Åpenhetsloven, taksonomi
- Egne regler om informasjonsplikt i børsnoterte selskaper
- Informasjon til avtaleparter om svak økonomi og selskapets evne til å overholde avtaler





# Spiro Medical HR-2022-2484-A (1/4)

- Spiro Medical AS ble stiftet i 2011 og skulle utvikle og selge et medisinsk produkt til behandling av søvnforstyrrelser.
- Sommeren og høsten 2014 hadde Spiro behov for ny egenkapital
  - Det ble utarbeidet presentasjoner av selskapet for mulige investorer
- En gruppe investorer tegnet aksjer for i overkant av 14 millioner ved en rettet emisjon i Spiro Medical AS
  - Investeringsavtale og aksjonæravtale ble inngått, og en rettet emisjon ble gjennomført
- Ferdigstillelse av produktet ble forsinket, utviklingen gikk ikke som tiltenkt
  - Investorene tilførte ikke ytterligere kapital i selskapet
- Konkurs ble åpnet 20. September 2017
- Investorer tok 25. Oktober 2018 ut stevning for Bergen tingrett med anførsel om at styremedlemmene hadde gitt uriktig eller villedende opplysninger, og påstand om å bli tilkjent erstatning for sitt tap.



# Spiro Medical HR-2022-2484-A (4/4)

## Høyesteretts konklusjon

- Sondring mellom uriktig faktisk, historisk informasjon og prognoser/uttalelser om forventet fremtidig utvikling
- Feil i faktiske opplysninger ikke det samme som feilvurdering

*«Investoren må som hovedregel «selv bære risikoen for egne forventninger om markedsutviklingen og lignende antagelser om fremtiden, så langt disse ikke er basert på villedende informasjon fra motparten» (53)*



Styrets og daglig leders  
personlig  
erstatningsansvar

## Rettslig utgangspunkt

### § 17-1. Erstatningsansvar

*(1) Selskapet, aksjeeier eller andre kan kreve at daglig leder, styremedlem, medlem av bedriftsforsamlingen, gransker eller aksjeeier erstatter skade som de i den nevnte egenskap forsettlig eller uaktsomt har voldt vedkommende.*

*(2) Selskapet, aksjeeier eller andre kan også kreve erstatning av den som forsettlig eller uaktsomt har medvirket til skadevolding som nevnt i første ledd. Erstatning kan kreves av medvirkeren selv om skadevolderen ikke kan holdes ansvarlig fordi han eller hun ikke har utvist forsett eller uaktsomhet.*



# Culpa - uaktsomhet

- Utgangspunktet: Krav om culpa/uaktsomhet
- Det relevante spørsmålet er om styremedlemmet kunne eller burde handlet annerledes.
- Styreansvaret er tett knyttet opp til styremedlemmets oppgaver etter lov, vedtekter, retningslinjer mv.
- Selskapets økonomi ofte sentral



# Tre kumulative vilkår for erstatning



**Vilkårene er kumulative og må alle være oppfylt for at det skal bli aktuelt med erstatningsansvar.**

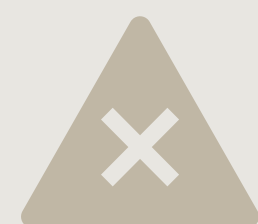


# Nærmere om ansvarsgrunnlaget - terskelen



Brudd på «objektiv plikt», dvs. brudd på en av bestemmelsene i aksjeloven snur om på bevisbyrden

- Da har styremedlemmet opptrådt uaktsomt
- F.eks. ikke ført regnskap = manglende kontroll på selskapets økonomi
- Men: er det likevel noen frifinnelsesgrunner?



Hvis ikke brudd på objektive plikter:

Kunne man eller burde man ha opptrådt annerledes



Ikke ansvar for kommersielle beslutninger så lenge de er basert på en forsvarlig vurdering

# TOSL-2020-72197 (Norske Skog) - HR-2022-2484-A - Rt-1991-119



- Styreleder og daglig leder i Norske Skog ble saksøkt av selskapets kreditorer (profesjonelle fond) med anførsel om at refinansieringstransaksjonen Carra II hadde påført dem et økonomisk tap.
- Oslo tingrett viser til HR-2022-2484-A og Rt. 1991- 119 og slår fast at terskelen for i ettertid å holde styret erstatningsansvarlig for **forretningsmessige feilvurderinger, er høy.**
- Det har betydning at lovgivningen gjennom aksjeselskapsformen gir adgang til en ansvarsbegrensning nettopp for risikofylte virksomheter.
- Det ligger derfor klart i styrets mandat at det **innenfor rimelige grenser er akseptabelt å pådra selskapet risiko.** T



# Styreansvarsforsikring

# Eksempel på forsikringsvilkår

## **Hva som inngår i forsikringen**

*Forsikringen omfatter sikredes personlige erstatningsansvar for formueskade som sikrede pådrar seg som følge av et personlig ledelsesansvar i den virksomhet som står nevnt i forsikringsbeviset.*

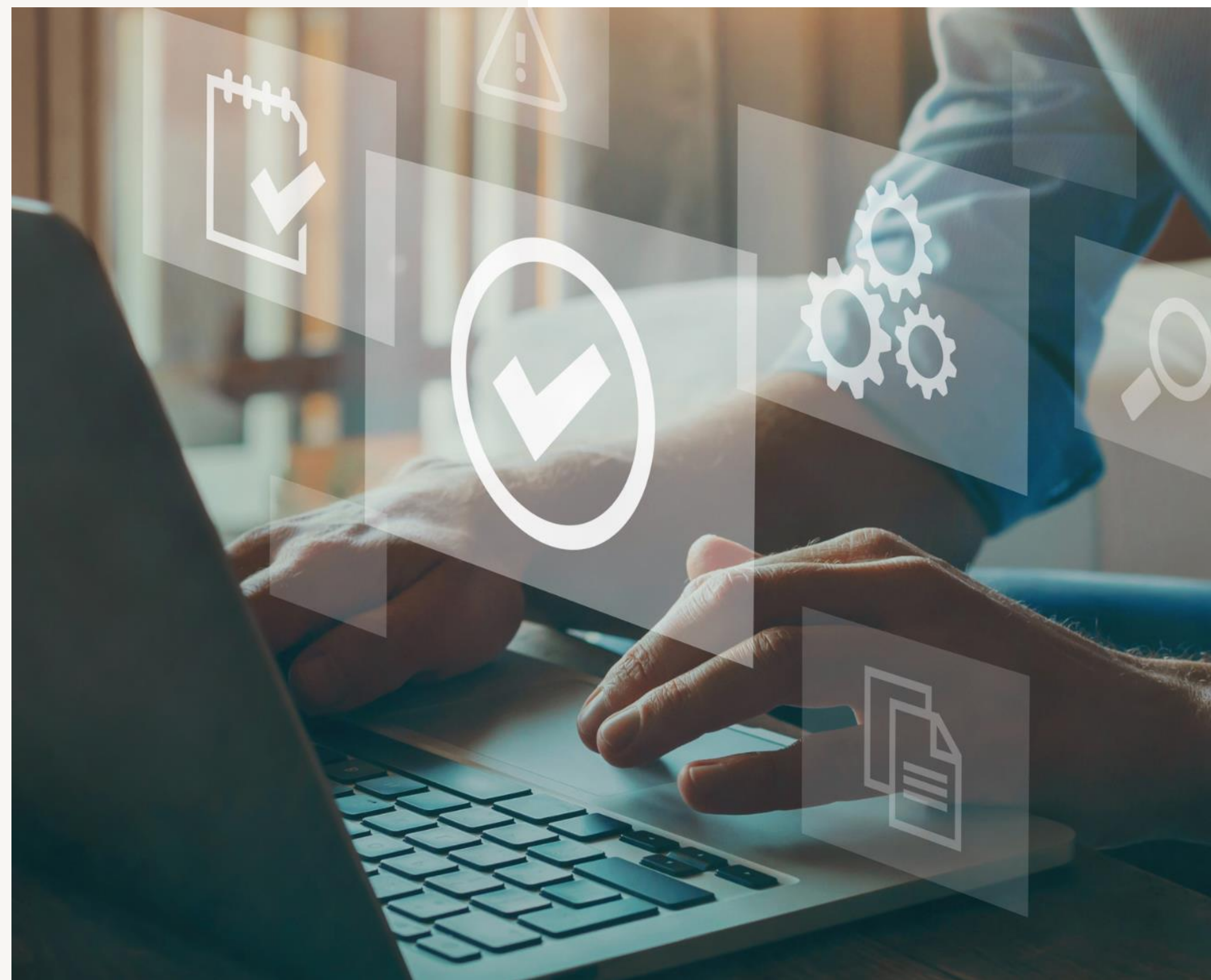
## **Forsikringens omfang**

*Forsikringen omfatter sikredes personlige rettslige erstatningsansvar for formueskade som følge av personlig ledelsesansvar i den forsikrede virksomhet.*



# Styreansvarsforsikring – noen tips

- Les vilkårene før tegning
- Sjekk gjerne med flere forsikringsselskap
- Vær rask med å varsle kravet
- Unngå å forhandle underveis, overlat behandlingen av saken til forsikringsselskapet.
- Forsikringen dekker vanligvis ditt rettslige erstatningsansvar, ikke mer.



# Det verdiskapende styrearbeidet



# Hva handler styrearbeid egentlig om?

- ✓ om å ta et kollektivt ansvar rundt ledelse og styring av en bedrift.
- ✓ om å være med på å sette retningen og strategien for en bedrift
- ✓ om å ta valg som sikrer verdiskaping
- ✓ om å bidra til fremtidsrettet drift av virksomheten
- ✓ om å utvikle bedriftskultur
- ✓ om å motivere administrasjonen





# Noen praktiske råd på veien

- ✓ Fatt informerte beslutninger
- ✓ Pass på at det føres protokoll
- ✓ Sørg for styreansvarsforsikring





Takk for  
oppmerksomheten!

S A N D S



**Caterina Håland Gaeta**

Partner | advokat (H)  
cga@sands.no  
T: 480 16 558



**Kristin Solevåg**

Special Counsel | advokat  
krs@sands.no  
T: 928 26 473

S A N D S