

Anbefalinger om medlemsstyring og foretaksledelse i samvirkeforetak



SAMVIRKENE

INNHold

1.	FORORD	5
1.1	Innledning	5
1.2	Formålet med Samvirkeanbefalingen.....	6
1.3	Målgruppe.....	6
1.4	Forholdet til samvirkeprinsippene	7
1.5	Anbefalingens struktur, form og etterlevelse	8
1.6	Oppdatering	9
2.	BAKTEPPET: ORGANISASJONS- OG STYRINGSMODELLEN I NORSKE SAMVIRKEFORETAK	10
2.1	Innledning	10
2.2	Årsmøtet – foretakets øverste myndighet	10
2.3	Styret – forvaltningen av foretaket.....	10
2.4	Daglig leder – den daglige ledelsen	11
2.5	Frivillige organer – representantskap, kontrollkomité og valgkomité.....	12
3.	ANBEFALING NR. 1: REDEGJØRELSE FOR MEDLEMSSTYRING OG FORETAKSLEDELSE	13
3.1	Anbefaling.....	13
3.2	Kommentar	13
3.2.1	Styrets ansvar.....	13
3.2.2	Krav om samlet redegjørelse	13
3.2.3	Følg eller forklar	14
4.	ANBEFALING NR. 2: VIRKSOMHET	15
4.1	Anbefaling.....	15
4.2	Kommentar	15
4.2.1	Virksomhetsangivelsen.....	15
4.2.2	Mål, strategier og risikoprofil	15
4.2.3	Årlig evaluering	16
4.2.4	Bør medlemmene involveres i strategiarbeidet?	16
5.	ANBEFALING NR. 3: MEDLEMSKAP	17
5.1	Kommentar	17
5.1.1	Opptak av nye medlemmer	17
5.1.2	Overgang av medlemskap	17
6.	ANBEFALING NR. 4: LIKHETSPRINSIPPET	19
6.1	Anbefaling.....	19
6.2	Kommentar	19
6.2.1	Kravet til likebehandling	19
6.2.2	Generelle kriterier og åpenhet	19
6.2.3	Foretakets og medlemsfelleskapets interesser	20
7.	ANBEFALING NR. 5: ÅRSMØTET	21
7.1	Anbefaling.....	21
7.2	Kommentar	21
7.2.1	Tilrettelegging for deltakelse.....	21
7.2.2	Styrets plikter i forbindelse med årsmøtet.....	21

7.2.3	Gjennomføring av avstemninger.....	22
8.	ANBEFALING NR. 6: VALGKOMITEEN	23
8.1	Anbefaling.....	23
8.2	Kommentar	23
8.2.1	Hjemmelsgrunnlag og retningslinjer	23
8.2.2	Sammensetning.....	23
8.2.3	Valgkomiteens oppgaver og arbeid	24
8.2.4	Begrunnelse av valgkomiteens innstilling.....	24
9.	ANBEFALING NR. 7: STYRETS SAMMENSETNING.....	26
9.1	Anbefaling.....	26
9.2	Kommentar	26
9.2.1	Styrets sammensetning – generelt.....	26
9.2.2	Styrets sammensetning – særlig om styrets uavhengighet.....	28
9.2.3	Styrets sammensetning – særlig om ledende ansatte som styremedlemmer	29
9.2.4	Valg av styreleder.....	29
9.2.5	Valgperiode og tjenestetid.....	29
9.2.6	Informasjon om styremedlemmer	30
9.2.7	Styremedlemmer som medlemmer av foretaket	30
10.	ANBEFALING NR. 8: STYRETS ARBEID	31
10.1	Anbefaling.....	31
10.2	Kommentar	31
10.2.1	Styreinstruks - generelt.....	31
10.2.2	Styreinstruks – avtaler med styremedlemmer, ledende ansatte, konsernselskaper mv.	32
10.2.3	Interessekonflikter og inhabilitet	33
10.2.4	Styrelederens rolle.....	33
10.2.5	Styreutvalg	33
10.2.6	Styrets egnevaluering.....	34
11.	ANBEFALING NR. 9: RISIKOSTYRING OG INTERNKONTROLL.....	35
11.1	Anbefaling.....	35
11.2	Kommentar	35
11.2.1	Styrets ansvar for risikostyring og internkontroll	35
11.2.2	Styrets årlige gjennomgåelse	36
11.2.3	Styrets rapportering	36
12.	ANBEFALING NR. 10: STYREMEDLEMMENES GODTGJØRELSE.....	37
12.1	Anbefaling.....	37
12.2	Kommentar	37
12.2.1	Størrelsen på styregodtgjørelsen.....	37
12.2.2	Tilleggsoppgaver – åpenhet og honorering.....	37
12.2.3	Rapportering om tilleggsgodtgjørelser	37
13.	ANBEFALING NR. 11: LØNN OG ANNEN GODTGJØRELSE TIL LEDENDE PERSONER	38
13.1	Anbefaling.....	38
13.2	Kommentar	38
13.2.1	Retningslinjer om lønn og annen godtgjørelse.....	38
13.2.2	Innhold og form	38
13.2.3	Særlig om resultatavhengig godtgjørelse	39

14.	ANBEFALING NR. 12: OPPLÆRING OG KOMMUNIKASJON.....	40
14.1	Anbefaling.....	40
14.2	Kommentar	40
14.2.1	Opplæring og kompetanseheving	40
14.2.2	Dialog med medlemmene	40
15.	ANBEFALING NR. 13: KAPITALSTRUKTUR OG BRUK AV ÅRSOVERSKUDD	42
15.1	Anbefaling.....	42
15.2	Kommentar	42
15.2.1	Kapitalstruktur og kapitalgrunnlag	42
15.2.2	Bruk av årsoverskudd	43
16.	ANBEFALING NR. 14: REVISOR.....	45
16.1	Anbefaling.....	45
16.2	Kommentar	45
16.2.1	Forholdet mellom styret og revisor	45
16.2.2	Gjennomgåelse av internkontrollen	45
16.2.3	Bruk av revisor til andre tjenester	46
17.	SAMLET OVERSIKT OVER ANBEFALINGENE	47
1)	Redegjørelse for medlemsstyring og foretaksledelse	47
2)	Virksomhet	47
3)	Medlemskap	47
4)	Likhetsprinsippet.....	47
5)	Årsmøtet	47
6)	Valgkomiteen	48
7)	Styrets sammensetning	48
8)	Styrets arbeid	49
9)	Risikostyring og internkontroll	49
10)	Styremedlemmenes godtgjørelse	49
11)	Lønn og annen godtgjørelse til ledende personer	50
12)	Opplæring og kommunikasjon	50
13)	Kapitalstruktur og bruk av årsoverskudd	50
14)	Revisor	50

1. FORORD

1.1 Innledning

Samvirkenes anbefaling om medlemsstyring og foretaksledelse i samvirkeforetak bygger på en utredning fra Advokatfirmaet Schjødt ved advokat Tore Fjørtoft. Utredningen er utarbeidet i samråd med en referansegruppe oppnevnt av Samvirkene. Schjødt fikk 14. januar 2022 i oppdrag å utarbeide en utredning om medlemsstyring og foretaksledelse i samvirkeforetak som svarer til de anbefalingene Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES) har utarbeidet for børsnoterte selskaper ("**NUES-anbefalingen**"). En endelig versjon av anbefalingen ble overlevert Samvirkene 16. desember samme år.

Anbefalingen for samvirkeforetak blir i det følgende omtalt som "**Samvirkeanbefalingen**". NUES har ingen rolle i utarbeidingen av Samvirkeanbefalingen, og det ville derfor være misvisende å bruke betegnelser som "NUES for samvirkeforetak" eller lignende. Ordet "Samvirkeanbefalingen" signaliserer dessuten tydeligere at det er tale om en anbefaling som står på egne bein, selv om den er inspirert av den anbefalingen som gjelder for børsnoterte selskaper. NUES-anbefalingen taler om eierstyring og selskapsledelse, mens Samvirkeanbefalingen bruker begrepene medlemsstyring og foretaksledelse. Forskjellen i terminologi er ikke et uttrykk for vesensforskjeller i de grunnleggende prinsippene for styring og ledelse, men er alene uttrykk for et ønske om å basere seg på terminologien i henholdsvis allmennaksjeloven og samvirkelova. Ved å basere seg på samvirkelovas terminologi får man også markert at samvirkeforetak er en selvstendig organisasjonsform med et eget særpreg, og ikke en underkategori av kapitalselskapene.

De enkelte anbefalingene med tilknyttede kommentarer går frem av kapittel 3 til 16. I kapittel 17 er det gitt en samlet oversikt over anbefalingene.

Mandatet var ikke presisert ut over at det skal utarbeides en anbefaling for medlemsstyring og foretaksledelse i samvirkeforetak tilsvarende NUES-anbefalingen. Henvisningen til NUES-anbefalingen innebærer at det skulle utformes et sett med konkrete anbefalinger og kommentarer til disse. NUES-anbefalingen kunne gi en pekepinn på hvilke spørsmål Samvirkeanbefalingen bør omhandle, men innebar ingen føringer i så måte. Særtrekk ved samvirkeformen kan medføre behov for egne anbefalinger, samtidig som noen av anbefalingene for børsnoterte selskaper ikke er relevante for samvirkeforetak eller må gis et annet innhold for å kunne gi den ønskede veiledningen.

Advokat Fjørtoft har i forbindelse med sitt arbeid mottatt innspill fra en referansegruppe bestående av følgende medlemmer:

- Gerd Kristoffersen, juridisk rådgiver i Norges Råfisklag SA
- Nina Melandsø, juridisk direktør i TINE SA
- Morten Munch-Olsen, daglig leder i Bilkollektivet SA
- Oskar Aas, rådgiver i Coop Norge SA.

Etter at Samvirkene høsten 2022 hadde gjennomført en høring av et utkast til anbefaling, ble juridisk direktør i Coop Norge SA, Knut Kjøsnes, oppnevnt som nytte medlem av

referansegruppen til erstatning for Oskar Aas. Basert på innspillene i høringsrunden ble Samvirkeanbefalingen ferdigstilt av advokat Fjørtoft og referansegruppen.

Det er avholdt til sammen syv møter med medlemmene av referansegruppen, fire møter før og tre møter etter høringsrunden.

Styret i Samvirkene vedtok Samvirkeanbefalingen i sitt møte 21. desember 2022. Det er Samvirkene som har gitt ut anbefalingen, og som har ansvar for å oppdatere den.

1.2 Formålet med Samvirkeanbefalingen

På overordnet nivå er formålet med Samvirkeanbefalingen å bidra til god medlemsstyring og foretaksledelse i samvirkeforetak. Det underliggende formålet er *å styrke tilliten til foretakene og bidra til størst mulig verdiskapning over tid*, til beste for medlemmene, de ansatte, kreditorer og andre tredjeparter som har interesser i samvirkeforetakene, og samfunnet som helhet.

Samvirkeforetakene spiller en viktig rolle i norsk nærings- og samfunnsliv. Forbrukersamvirket og boligsamvirket har alene nærmere tre millioner medlemmer. Norske samvirkeforetak forvalter betydelige verdier, og de største samvirkeforetakene er sentrale aktører innen sine bransjer og sektorer. Samvirkeforetakenes betydning for samfunnet og medlemmene medfører krav og forventninger om forsvarlig organisering og ledelse.

1.3 Målgruppe

Samvirkeforetakene representerer et stort mangfold både med tanke på virksomhet, størrelse og antall medlemmer. De aller fleste samvirkeforetakene er små og mellomstore virksomheter, så som grunneierlag, vannlag, beitelag, avløyserlag, småbåtlag, nærradioer og mindre boligbyggelag og handelslag. Slike mindre virksomheter med begrenset økonomisk aktivitet er ikke målgruppen for Samvirkeanbefalingen. Ut fra formålet med anbefalingen, slik dette er presentert i punkt 1.2 ovenfor, antas behovet for Samvirkeanbefalingen å være størst for samvirkeforetak som driver omfattende virksomhet, og som typisk også har et stort antall medlemmer. Innenfor sentrale samvirkesektorer som for eksempel forbrukersamvirket, boligsamvirket, landbrukssamvirket og fiskerisamvirket, vil derfor noen foretak falle innenfor målgruppen, mens andre faller utenfor.

Det er ikke satt noen nedre grense for hvilke samvirkeforetak som bør omfattes av Samvirkeanbefalingen. Siden regnskapsloven¹ ikke krever at samvirkeforetak skal gjøre rede for sine prinsipper og praksis om medlemsstyring og foretaksledelse i årsberetningen, vil det være opp til hvert enkelt foretak å bestemme om og i hvilken grad det ønsker å følge Samvirkeanbefalingen.

Samvirkeanbefalingen er utformet med sikte på samvirkeforetak som i det minste har årsmøte, styre og daglig leder, og som gjerne også har valgkomité og eventuelle andre vedtektsfestede organer som representantskap og kontrollkomité. Anbefalingen skal imidlertid kunne benyttes fullt ut for foretak som bare har de tre førstnevnte organene.

¹ Lov 17. juli 1998 nr. 56 om årsregnskap m.v. (regnskapsloven).

Anbefalingen gjelder for foretak som er underlagt lov 29. juni 2007 nr. 81 om samvirkeforetak (samvirkelova) og lov 6. juni 2003 nr. 38 om bustadbyggjelag (bustadbyggjelagslova). Den gjelder ikke direkte for borettslag og gjensidige forsikringsselskaper, som er regulert i egne lover. Særlig større gjensidige forsikringsselskaper vil imidlertid kunne ha nytte av anbefalingen.

Anbefalingen gjelder både for sekundærsamvirker (f.eks. Coop Norge SA) og primærsamvirker (f.eks. TINE SA og Nortura SA). Sekundærsamvirker kjennetegnes ved at foretakets medlemmer selv er samvirkeforetak, jf. samvirkelova § 4 andre ledd.² Øvrige samvirkeforetak er primærsamvirker. Sammen danner et sekundærsamvirke og to eller flere primærsamvirker et føderativt samvirke, jf. samvirkelova § 4 første ledd.

Videre er Samvirkeanbefalingen utformet slik at den skal kunne passe både der medlemmene selv har rett til å delta på årsmøtet og utøve sine rettigheter der, og der foretaket har en ordning med utsendinger (delegater) på årsmøtet, jf. samvirkelova § 37 og bustadbyggjelagslova § 5-3.

1.4 Forholdet til samvirkeprinsippene

Samvirkeprinsippene er et sett med erfaringsbaserte retningslinjer for organisering og drift av samvirkeforetak. Prinsippene har røtter tilbake til første halvdel av 1800-tallet, men de gjeldende prinsippene ble i 1995 vedtatt av Den Internasjonale Kooperative Alliansen. I norsk oversettelse lyder prinsippene slik:

1. Frivillig og åpent medlemskap

Samvirkeforetak er frivillige organisasjoner, åpne for alle som kan benytte deres tjenester og som er villige til å akseptere ansvaret som følger av medlemskap, uten hensyn til kjønn, sosial status, etnisitet og politisk eller religiøs overbevisning.

2. Demokratisk medlemskontroll

Samvirkeforetak er demokratiske organisasjoner, kontrollert av medlemmene, som deltar aktivt i fastsettelsen av retningslinjer og beslutninger. Valgte representanter står til ansvar overfor medlemmene. I primærforetakene har medlemmene lik stemmerett – ett medlem, én stemme. Samvirkeorganisasjoner på høyere nivåer er også organisert på en demokratisk måte.

3. Medlemmets økonomiske deltakelse

Medlemmene bidrar likeverdig til, og kontrollerer demokratisk, samvirkeforetakets kapital. Vanligvis er i hvert fall en del av kapitalen samvirkeforetakets fellesformue. Hvis det utbetales rente på andelsinnskuddet, er denne begrenset. Medlemmene kan avsette overskudd til ett eller flere av følgende formål: Utvikling av samvirket, eventuelt ved å avsette reserver som i hvert fall delvis vil være bundet, tilgodese medlemmene i forhold til deres bruk av samvirkeforetakets virksomhet og å støtte andre aktiviteter godkjent av medlemmene.

² Et sekundærsamvirke kan også ha andre medlemmer enn samvirkeforetak, men i så fall må samvirkeforetakene samlet sett ha bestemmende innflytelse over sekundærsamvirket.

4. **Selvstyre og uavhengighet**

Samvirkeforetak er selvstyrte organisasjoner med formål hjelp til selvhjelp og de er kontrollert av sine medlemmer. Dersom samvirkeforetakene inngår avtaler med andre organisasjoner, herunder offentlige myndigheter, eller innhenter kapital utenfra, vil dette skje på vilkår som sikrer medlemmene demokratisk kontroll og bevarer samvirkets uavhengighet.

5. **Utdannelse, opplæring og informasjon**

Samvirkeforetak sørger for utdanning og opplæring av medlemmer og tillitsvalgte, ledere og ansatte, slik at de kan bidra effektivt til utviklingen av sine organisasjoner. De informerer allmennheten, spesielt unge og opinionsledere, om samvirkets særpreg og fordeler.

6. **Samvirke mellom samvirkeforetak**

Samvirke tjener medlemmene mest effektivt og styrker samvirkebevegelsen ved å samarbeide gjennom lokale, regionale, nasjonale og internasjonale organisasjoner.

7. **Samfunnsansvar**

Samtidig med at det fokuseres på medlemmenes behov, arbeider samvirkeforetak for en bærekraftig utvikling av samfunnet gjennom retningslinjer som godkjennes av medlemmene.

Den norske samvirkelova og bustadbyggjelagslova bygger på samvirkeprinsippene. Det er gjort nærmere rede for innholdet i prinsippene i lovforarbeidene og i juridisk teori.³ Samvirkeprinsippene gjør at samvirkeforetakene kan sies å ha et noe mindre behov for overordnede retningslinjer om medlemsstyring og foretaksledelse enn det de børsnoterte selskapene har. Samtidig er samvirkeprinsippene nokså vage i sin form, og de gir derfor mindre konkret veiledning enn det NUES-anbefalingen gjør. Behovet for klare anbefalinger kan derfor sies å være omtrent det samme for samvirkeforetak som for børsnoterte selskaper.

Betydningen av samvirkeprinsippene ligger først og fremst i at man ved utarbeidingen av Samvirkeanbefalingen bør se hen til samvirkeprinsippene og søke å formulere anbefalinger som samsvarer best mulig med disse. Tilsvarende kan brukerne av Samvirkeanbefalingen tolke og praktisere anbefalingen i lys av samvirkeprinsippene. Samvirkeanbefalingen er ikke ment å erstatte samvirkeprinsippene, men være et tillegg til disse som kan gi mer konkrete retningslinjer for organisering og ledelse.

1.5 **Anbefalingens struktur, form og etterlevelse**

Samvirkeanbefalingen bygger på samvirkelova og bustadbyggjelagslova. En kort presentasjon av de mest sentrale samvirkerettslige reglene er gitt i kapittel 2 nedenfor.

³ Se særlig NOU 2002: 6 Lov om samvirkeforetak (samvirkelova) s. 87–98, NOU 200: 17 Burretslovene s. 22–23, og Tore Fjørtoft, *Økonomiske medlemsrettar i samvirkeforetak*, Oslo 2014, s. 78–94 og Hans-H. Münkner, *Co-operative Principles and Co-operative Law*, Second revised edition, Marburg 2015.

Etterlevelsen av anbefalingen skal skje på grunnlag av et "følg eller forklar"-prinsipp, som er nærmere beskrevet i punkt 3.2.3 nedenfor. De enkelte anbefalingene er inntatt i første underpunkt i hvert kapittel. Det er disse anbefalingene foretaket enten skal følge eller forklare avvik fra. I andre underpunkt følger de forklarende og utdypende merknadene til anbefalingene. I noen grad blir det der også vist til relevante bestemmelser i samvirkelova, bustadbyggjelagslova og i eventuell annen lovgivning.

I anbefalingene er begrepet "bør" brukt for å signalisere at det er tale om en anbefaling, og ikke en rettslig forpliktelse. I den grad en anbefaling refererer til en rettslig forpliktelse, vil den derimot bruke begrepet "skal" eller andre begreper som viser at det ikke bare er tale om en anbefaling.

Anbefalingen retter seg i første rekke mot foretakenes styrer. Det er styrene som må ta stilling til om hvordan foretaket bør følge opp hver enkelt anbefaling. Dette skal munne ut i en samlet redegjørelse for foretakets medlemsstyring og foretaksledelse.

Ingen samvirkeforetak er ved lov pålagt å følge Samvirkeanbefalingen. Det er derfor opp til det enkelte foretak om det ønsker å legge anbefalingen til grunn for sin virksomhet. Vedtak om at Samvirkeanbefalingen skal legges til grunn for virksomheten, kan gjerne treffes på årsmøtet med alminnelig flertall. Et slikt vedtak bør treffes med sikte på at foretaket er innstilt på å følge anbefalingen over tid, og ikke bare i ett enkelt år. Dersom Samvirkeanbefalingen endres, bør styret vurdere om endringene er av så stor betydning at de bør forelegges årsmøtet. Det er ikke noe i veien for å fastsette i vedtektene at foretaket skal legge anbefalingen til grunn. Det vil gi anbefalingen en mer solid forankring.

I mangel av en samvirkeanbefaling har enkelte større samvirkeforetak utarbeidet sin egen NUES-anbefaling. Det enkelte samvirkeforetak må selv ta stilling til om det vil bygge på Samvirkeanbefalingen eller i stedet ha sin egen anbefaling. Et alternativ kan også være å ta utgangspunkt i Samvirkeanbefalingen og eventuelt gjøre noen tilpasninger dersom enkelte av anbefalingene ikke skulle passe eller fremstår som mindre relevante. Ved utarbeidingen av Samvirkeanbefalingen er det imidlertid lagt vekt på at den skal være anvendelig for en rekke samvirkeforetak av til dels ulik karakter. Ambisjonen har vært å utarbeide en anbefaling som skal kunne benyttes av alle samvirkeforetak i målgruppen uten at det skal være behov for å gjøre særskilte tilpasninger. Anbefalingens veiledende og korrigerende funksjon svekkes dersom det enkelte foretak går langt i retning av å fastsette avvikende retningslinjer for sin virksomhet.

1.6 Oppdatering

Det er opp til Samvirkenes å vurdere om Samvirkeanbefalingen bør oppdateres i lys av eventuell ny lovgivning og endrede forhold, for eksempel at NUES-en endres. Behovet for å oppdatere anbefalingen bør vurderes jevnlig. Innspill fra Samvirkenes medlemmer og andre brukere av Samvirkeanbefalingen kan være nyttig i den forbindelse.

2. BAKTEPPET: ORGANISASJONS- OG STYRINGSMODELLEN I NORSKE SAMVIRKEFORETAK

2.1 Innledning

Samvirkeanbefalingen skal klargjøre rolledelingen mellom årsmøtet/medlemsfellesskapet, styret og daglig leder ut over det som følger av lovgivningen. Slik sett er det reglene i kapittel 5 og 6 i samvirke-lova og bustadbyggjelagslova om organiseringen av foretaket som setter den ytre rammen for anbefalingene. Av den grunn er det hensiktsmessig å gjøre kort rede for hvilke organer et samvirkeforetak har eller kan ha, hvilke oppgaver de har, og hvordan samspillet mellom dem skal være basert på samvirke-lova og bustadbyggjelagslova.

2.2 Årsmøtet – foretakets øverste myndighet

Etter samvirke-lova § 35 har *årsmøtet* øverste myndighet i foretaket. Det samme følger av bustadbyggjelagslova § 5-1. Dette innebærer i første rekke at årsmøtet:

- kan velge styremedlemmer og avsette styremedlemmer, bortsett fra de som er valgt av de ansatte,
- kan instruere styret, generelt eller i enkeltsaker,
- kan omgjøre vedtak som styret eller den daglige lederen har gjort, om ikke en tredjeperson har ervervet en rett som er til hinder for dette, og
- kan delegerer sin kompetanse til et annet foretaksorgan, med mindre kompetansen er lagt eksklusivt til årsmøtet.

2.3 Styret – forvaltningen av foretaket

Styret har det alminnelige og overordnede ansvaret for foretakets forvaltning, jf. samvl. § 76 første ledd og bbl. § 6-10 første ledd. I utgangspunktet har styret dermed kompetanse til å handle i alle saker som gjelder foretaket, uten å innhente samtykke fra årsmøtet. Styret har både ansvar for den forretningsmessige delen av foretakets virksomhet og for forvaltningen av foretaket i sin alminnelighet.

Styrets forvaltningsansvar innebærer blant annet at det har ansvar for forsvarlig organisering av virksomheten, jf. samvl. § 76 første ledd og bbl. § 6-10 første ledd. Bestemmelsen forutsetter at hovedprinsippene i organiseringen av foretaket og vesentlige endringer i denne ligger under styrets myndighetsområde. Organiseringen må imidlertid holdes innenfor rammene av vedtektene og vedtak i årsmøtet. Organiseringsplikten innebærer blant annet at styret må sørge for at foretakets personell er kompetent, at administrasjonen tildeles tilstrekkelige med midler til å gjennomføre sine oppgaver, og at virksomheten drives i samsvar med lovgivning, vedtektene og årsmøtevedtak.

Styret i et samvirkeforetak skal i nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjetter for foretakets virksomhet, jf. samvl. § 76 andre ledd og bbl. § 6-10 andre ledd. Planleggingen og budsjetteringen må tilpasses arten og omfanget av virksomheten i det enkelte foretaket. Styrets strategiarbeid blir nærmere omtalt i punkt 4.2.2 nedenfor.

Styret kan fastsette retningslinjer for virksomheten, jf. samvl. § 76 andre ledd og bbl. § 6-10 andre ledd. Retningslinjene kan for eksempel gjelde organiseringen av foretakets virksomhet, prioritering av virksomhetsområder, strategiske mål for styrets arbeid mv.

Styret har plikt til å holde seg løpende orientert om foretakets økonomiske stilling, samt påse at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll, jf. samvl. § 76 tredje ledd og bbl. § § 6-10 tredje ledd. Dersom foretaket er morforetak i et konsern, må styret også holde seg orientert om konsernets samlede stilling, jf. forutsetningen i samvl. § 80 første ledd. For å overholde plikten er det nødvendig at styret etablerer rutiner for rapportering av foretakets økonomiske utvikling. Daglig leder har plikt til minst hver fjerde måned å underrette styret om foretakets virksomhet, stilling og resultatutvikling, jf. samvl. § 79 første ledd. I boligbyggelag må daglig leder underrette styret minst hver tredje måned, jf. bbl. § 6-13.

Styret skal iverksette de undersøkelserne det finner nødvendig for å kunne utføre sine oppgaver, jf. § 76 fjerde ledd og bbl. § 6-10. Styret kan foreta undersøkelser selv eller overlate til andre å utføre dem.

Styret har plikt til å føre tilsyn med den daglige ledelse og foretakets virksomhet for øvrig, jf. samvl. § 77 og bbl. § 6-11. Tilsynsansvaret innebærer blant annet at styret løpende må følge med i utøvelsen av den daglige ledelsen. Videre innebærer ansvaret at styret har plikt til å gripe inn med nødvendige instruksjoner dersom foretaket ikke ledes på forsvarlig måte.

2.4 Daglig leder – den daglige ledelsen

Daglig leder ansvarlig for den daglige ledelsen av foretaket og skal følge de retningslinjene og pålegg styret har fastsatt, jf. samvl. § 78 og bbl. § 6-12. Daglig leder er dermed underordnet styret, som har instruksjons- og omgjøringsrett overfor daglig leder, forutsatt at tredjeparts rett ikke er til hinder for omgjøring.

Den daglige ledelse omfatter ikke saker som etter foretakets forhold er av uvanlig art eller stor betydning, jf. samvl. § 78 andre ledd og bbl. § 6-12 andre ledd. Hva som faller inn under daglig ledelse, må vurderes konkret ut fra virksomhetens art og størrelse. En disposisjon som ikke er av stor betydning, kan falle utenfor daglig leders myndighet dersom denne ligger utenfor foretakets vanlige virksomhetsområde eller av andre grunner har et ekstraordinært preg.

Styret kan til enhver tid kreve at den daglige lederen gir styret en nærmere redegjørelse for bestemte saker, jf. samvl. § 79 andre ledd og bbl. § 6-13 andre ledd. Dette kommer i tillegg til den jevnlig rapporteringen til styret som er omtalt i punkt 2.3 ovenfor, jf. samvl. § 79 og bbl. § 6-13 første ledd.

Daglig leder har etter samvl. § 82 fjerde ledd og bbl. § 6-17 fjerde ledd rett og plikt til å delta i behandlingen av styresaker, forutsatt at han er varslet om styrebehandlingen. Styret kan imidlertid velge å unnta daglig leder fra møteplikten, for eksempel i saker som gjelder vedkommendes stilling eller ansvar. Daglig leder kan kreve at styret behandler bestemte saker, jf. samvl. § 83 og bbl. § 6-18. Det hører under daglig leders plikter å forberede styrebehandling av saker i samråd med styreleder, jf. samvl. § 84 første ledd og bbl. § 6-19.

2.5 Frivillige organer – representantskap, kontrollkomité og valgkomité

Bare årsmøte og styre er obligatoriske organer i samvirkeforetak. Vedtektene kan imidlertid fastsette at foretaket også skal ha andre organ, typisk representantskap, kontrollkomité og valgkomité.

Et representantskap er et organ som skal føre tilsyn med at foretakets formål blir fremmet i samsvar med lov, vedtekter og vedtak i årsmøtet og ellers utføre de oppgavene som følger av vedtektene, jf. samvl. § 62 og bbl. § 5-27. En kontrollkomité har derimot en mer rendyrket tilsyns- og kontrollfunksjon, jf. samvl. § 63. Samvirkelova og bustadbyggjelagslova har ikke regler om valgkomité, men i praksis er det vanlig at vedtektene – særlig til de større samvirkeforetakene – fastsetter at årsmøtet skal oppnevne en valgkomité som skal forberede neste års valg til tillitsverv mv.

Generelt gjelder at slike frivillige foretaksorgan ikke kan tildeles myndighet som loven legger eksklusivt til andre foretaksorgan. Vedtak om etterbetaling i samvirkeforetak kan for eksempel bare treffes av årsmøtet, jf. § 26 andre ledd. Med denne reservasjonen har foretakene stor frihet med hensyn til hvordan de vil organisere sin virksomhet.

3. ANBEFALING NR. 1: REDEGJØRELSE FOR MEDLEMSSTYRING OG FORETAKSLEDELSE

3.1 Anbefaling

Styret skal sørge for at foretaket har god medlemsstyring og foretaksledelse.

Styret bør i årsberetningen eller dokument det er henvist til i årsberetningen gi en samlet redegjørelse for foretakets medlemsstyring og foretaksledelse. Redegjørelsen bør omfatte hvert enkelt punkt i anbefalingen.

Dersom anbefalingen ikke er fulgt, bør avvik begrunnes, og det bør redegjøres for hvordan foretaket har innrettet seg.

3.2 Kommentar

3.2.1 Styrets ansvar

Første ledd slår fast at styret skal sørge for at foretaket har en god medlemsstyring og foretaksledelse. "Medlemsstyring" sikter til medlemmenes muligheter for å øve innflytelse over virksomheten, i første rekke gjennom deltakelse på årsmøtet, enten personlig eller gjennom en utsending. "Foretaksledelse" knytter seg til hvordan ledelsen i foretaket utøver sine funksjoner, jf. punkt 2.3 og 2.4 ovenfor og den mer utførlige reguleringen i kapittel 6 i henholdsvis samvirkelova og bustadbyggjelagslova.

Første ledd presiserer ikke hva som ligger i at medlemsstyringen og foretaksledelsen skal være "god". Dersom medlemsstyringen og foretaksledelsen er i samsvar med samvirkelova/bustadbyggjelagslova, vedtektene, samvirkeprinsippene og Samvirkeanbefalingen, må den utvilsomt anses for å være god. Formålet med bestemmelsen er imidlertid ikke primært å fastsette en bestemt norm eller standard for hvordan medlemsstyringen og foretaksledelsen skal være, men å plassere ansvaret hos styret og å bidra til at styret blir bevisst sitt ansvar.

3.2.2 Krav om samlet redegjørelse

I *andre ledd* anbefales det at styrets samlede redegjørelse for medlemsstyringen og foretaksledelsen blir gjort til en del av foretakets regnskapsrapportering. Regnskapspliktige som er utstedere med Norge som hjemstat etter verdipapirhandelloven § 5-4 og med verdipapirer notert på regulert marked, skal i årsberetningen eller i dokument det er henvist til i årsberetningen, redegjøre for sine prinsipper og praksis vedrørende foretaksstyring, jf. regnskapsloven § 3-3b. Loven inneholder også en opplisting av hvilke opplysninger som minst skal inngå i redegjørelsen. Samvirkeforetak har ikke plikt til å utarbeide en slik redegjørelse, og dermed heller ingen plikt til å gjøre den til en del av årsberetningen eller til et dokument som det blir henvist til i årsberetningen. Det anbefales likevel at styrene i samvirkeforetakene velger et velkjent format for sin redegjørelse, og da fortrinnsvis ved at redegjørelsen inntas i selve årsberetningen. Dersom styret velger å gi sin redegjørelse i en annen form, bør den uansett legges frem for medlemmene på det ordinære årsmøtet.

Redegjørelsen bør omfatte hvert enkelt punkt i anbefalingen. Dette betyr at styret ikke bare bør gjøre rede for avvikene, men også for punkter i anbefalingen som er fulgt. Sistnevnte kan imidlertid gjøres forholdsvis kort, og det er mulig å henwise til mer utførlige

opplysninger andre steder i årsberetningen eller på foretakets nettsider. Det sentrale er at medlemmene og andre som leser redegjørelsen skal kunne danne seg et helhetlig bilde av medlemsstyringen og foretaksledelsen.

3.2.3 Følg eller forklar

Tredje ledd fastsetter at eventuelle avvik bør begrunnes, og at det skal gjøres rede for hvordan foretaket alternativt har innrettet seg. Innholdet i og omfanget av begrunnelsen bør tilpasses hvilken anbefaling som er fraveket og hvor alvorlig avviket er. Dersom det er tale om en anbefaling som ikke passer eller som er mindre aktuell for det aktuelle samvirkeforetaket, kan begrunnelsen være ganske kort.

Redegjørelsen for hvordan foretaket alternativt har innrettet seg vil kunne vise at foretaket enten ikke har foretatt seg noe, eller at foretaket har etablert ordninger som i større eller mindre grad ivaretar hensynene bak den aktuelle anbefalingen. Begge deler er det viktig å synliggjøre overfor medlemmene og omverdenen.

4. ANBEFALING NR. 2: VIRKSOMHET

4.1 Anbefaling

Foretakets vedtekter bør angi tydelig den virksomheten foretaket skal drive.

Styret bør utarbeide klare mål, klare strategier og en klar risikoprofil for virksomheten, slik at foretaket skaper verdier for medlemmene og ivaretar deres interesser på en bærekraftig måte. I dette arbeidet bør styret ta hensyn til økonomiske, sosiale og miljømessige forhold.

Styret bør evaluere mål, strategier og risikoprofil minst én gang i året.

4.2 Kommentar

4.2.1 Virksomhetsangivelsen

Ifølge *første ledd* bør foretakets vedtekter tydelig angi den virksomheten foretaket skal drive. Både samvirkelova og bustadbyggjelagslova krever at vedtektene inneholder en virksomhetsangivelse, jf. samvl. § 10 nr. 3 og bbl. § 2-2 første ledd nr. 3. For boligbyggelagenes vedkommende er det tilstrekkelig at vedtektene fastsetter hvilken virksomhet laget skal drive i tillegg til hovedformålet, som er "*å skaffe bustader til andelseigarane gjennom burettslag eller på anna vis og å forvalte bustader for andelseigarane*", jf. bbl. § 1-1 første ledd andre punktum.

Betydningen av første ledd ligger særlig i at vedtektene *tydelig* bør angi hvilken virksomhet foretaket skal drive. Legaldefinisjonen av samvirkeforetak i samvirkelova § 1 andre ledd krever at sammenslutningen har økonomisk hovedformål og at dette formålet blir realisert gjennom omsetning/samhandling med medlemmene. For at Foretaksregisteret skal kunne ta stilling til om sammenslutningen oppfyller vilkårene for å være et samvirkeforetak, må vedtektene inneholde en tilstrekkelig presis beskrivelse av formålet og hvordan dette blir realisert. Normalt vil denne beskrivelsen være tilstrekkelig til å være i samsvar med Samvirkeanbefalingen, men slik trenger det ikke alltid å være.

Anbefalingen tilsier på dette punktet at man søker å unngå generelle ord og vendinger og i stedet gir en noe mer presis virksomhetsbeskrivelse. Samtidig bør beskrivelsen gi foretakets organer en tilstrekkelig fleksibilitet til å fremme medlemmenes interesser og ikke unødig innskrenke organenes handlingsrom. Det enkelte samvirkeforetak må her avveie hensynet til klare rammer for virksomheten mot hensynet til at foretaket stadig skal kunne utvikle sin virksomhet i takt med endrede forhold. Dersom foretaket skal begi seg inn på helt nye forretningsområder eller tilby sine medlemmer helt andre produkter eller tjenester enn før, må man uansett være innstilt på å endre virksomhetsbestemmelsen i vedtektene.

4.2.2 Mål, strategier og risikoprofil

Andre ledd innebærer at styret bør utarbeide klare mål, klare strategier og en klar risikoprofil for virksomheten. Det bakenforliggende formålet er at foretaket skal skape verdier for medlemmene og ivareta deres interesser på en bærekraftig måte. Styrets arbeid på dette punktet må utøves på bakgrunn av dette formålet. Både strategiarbeid og vurdering av hvilke risikoer virksomheten er utsatt for, utgjør uansett en viktig del av styrearbeidet. Når det løftes frem i Samvirkeanbefalingen, er det for å understreke viktigheten av dette arbeidet og bidra til at det blir tilstrekkelig prioritert. Styrets mål, strategier og risikovurderinger vil

legge føringer for den daglige driften av foretaket. Derfor bør daglig leder delta aktivt i strategiprosesser mv., og få komme med sine innspill.

At medlemsinteressene bør ivaretas på en bærekraftig måte, refererer både til økonomiske, sosiale og miljømessige forhold. Det enkelte styret har selv frihet til å definere hva som er relevante bærekraftselementer og å fastsette konkrete bærekraftsmål innenfor denne rammen. Såkalte "store foretak" etter regnskapsloven § 1-5 har plikt til å utarbeide en redegjørelse om samfunnsansvar som minst omhandler miljø, sosiale forhold, arbeidsmiljø, likestilling og ikke-diskriminering, overholdelse av menneskerettigheter og bekjempelse av korrupsjon og bestikkelser, jf. regnskapsloven § 3-3 c første ledd. Opplysningene skal gis i det omfang som er nødvendig for å forstå foretakets utvikling, resultat, stilling og konsekvenser av foretakets virksomhet. Samvirkeforetak som i størrelse og omsetning kan sammenlignes med "store foretak" etter regnskapsloven § 1-5, bør utarbeide redegjørelser etter de samme linjer, selv om de ikke har plikt til det etter loven.

4.2.3 Årlig evaluering

Tredje ledd fastsetter at styre bør evaluere mål, strategier og risikoprofil minst én gang i året. Risikobildet er noe styret gjerne vurderer løpende, mens strategier og mål ofte ligger mer fast i løpet av året. Endrede forutsetninger og uforutsette hendelser kan imidlertid gjøre det nødvendig eller ønskelig å justere mål og strategier oftere enn én gang i året. Dette vil også kunne avhenge av hvilken type samvirkeforetak det er tale om, og da særlig i hvilken grad virksomheten er konjunkturutsatt eller avhengig av ytre forhold som foretaket ikke selv har herredømme over (for eksempel fyllingsgraden i vannmagasinene for kraftlag).

4.2.4 Bør medlemmene involveres i strategiarbeidet?

Et særlig spørsmål er i hvilken grad medlemmene bør involveres i strategiarbeidet. På den ene siden er det på det rene at det er styret som har ansvaret for å utarbeide foretakets strategi. Dette tilsier at medlemmene som utgangspunkt ikke involveres i utarbeidingen og vedtakelsen av foretakets overordnede strategi. På den andre siden kan det være grunn til å vurdere om medlemmene bør involveres i prinsipielt viktige veivalg med hensyn til hvordan foretaket skal organiseres og drives. Et eksempel er at styret ønsker at foretaket i fremtidene skal drive virksomhet utenfor sitt tradisjonelle nedslagsfelt, for eksempel i utlandet. Er det tale om overordnede, strategiske beslutninger av stor betydning for medlemmene, tilsier det at de blir involvert. Det løpende strategiarbeidet og ansvaret for å fastsette en helhetlig strategi, må uansett ligge hos styret.

5. ANBEFALING NR. 3: MEDLEMSKAP

Styret bør utarbeide retningslinjer for opptak av nye medlemmer, som blant annet angir hva som kan være saklige grunner for å nekte medlemskap.

Styret bør i retningslinjene gjøre kort rede for eventuelle innskrenkninger eller utvidelser i adgangen til å overføre medlemskap sammenlignet med lovens normalordning.

5.1 Kommentar

5.1.1 Opptak av nye medlemmer

Et samvirkeforetak er i utgangspunktet åpent for alle som kan få sine interesser ivaretatt av foretaket, jf. samvl. § 14 første ledd og bbl. § 4-1 første ledd. Avslag på søknad om medlemskap krever saklig grunn. Vedtektene kan fastsette vilkår for å bli medlem så langt det er saklig grunn for det. Etter samvirkelova er det styret som avgjør søknader om medlemskap. Styret kan imidlertid delegerer sin avgjørelseskompetanse til enkelte styremedlemmer, den daglige lederen eller andre personer og organer i foretaket.

Etter *første ledd* bør styret utarbeide retningslinjer for opptak av nye medlemmer. Formålet er å bidra til en konsekvent og rettferdig praksis over tid som er i samsvar med lovens krav. Hvorvidt en nektingsgrunn er saklig, må vurderes på grunnlag av blant annet samvirkeprinsippet om åpent medlemskap, formålet til foretaket, foretakets egen praksis og eventuell bransjepraksis. For at en nektingsgrunn skal være saklig, må den:

- ta sikte på å fremme foretakets interesser,
- være tilstrekkelig tungtveiende i lys av prinsippet om åpent medlemskap,
- være i samsvar med den praksisen foretaket ellers følger i slike saker, og
- ikke være i strid med ufravikelige lovregler, for eksempel likestillings- og diskrimineringsloven (lov 16. juni 2017 nr. 51).

Det lar seg ikke gjøre å lage en uttømmende liste over saklige nektingsgrunner. Styrets retningslinjer bør derfor bare inneholde noen eksempler på hva som typisk vil være saklige grunner for å nekte medlemskap. Retningslinjene kan gjerne også inneholde noen relevante momenter som det bør tas hensyn til ved vurderingen av om en søknad skal godkjennes eller avslås.

I større foretak vil styret i praksis ikke være involvert i behandlingen av søknader om opptak av nye medlemmer. Skulle det oppstå ekstraordinære tilfeller hvor styrets retningslinjer eller foretakets tidligere praksis ikke gir veiledning, kan det være grunn til å forelegge saken eller typetilfellet for styret. Dette vil i sin tur kunne gi grunnlag for en revisjon av styrets retningslinjer.

5.1.2 Overgang av medlemskap

Det generelle utgangspunktet er at medlemskap i samvirkeforetak ikke kan skifte eier, jf. samvl. § 20 første ledd første punktum. Medlemskap som er knyttet til en fast eiendom (for eksempel en gård), kan imidlertid overføres sammen med den faste eiendommen, med mindre vedtektene sier noe annet, jf. samvl. § 20 første ledd andre punktum. Dersom et medlem dør, gjelder det egne regler, jf. samvl. § 20 femte ledd.

Også andeler i boligbyggelag kan overføres, men det forutsetter at styret gir sitt samtykke til at erververen tas opp som andelseier, jf. bbl. § 4-4 og punkt 5.1.1 ovenfor. Dersom andelseieren også har en andel i et tilknyttet borettslag, må andelen i borettslaget overføres sammen med andelen i boligbyggelaget.

Ifølge *andre ledd* bør styret gjøre kort rede for eventuelle innskrenkninger eller utvidelser i adgangen til å overføre medlemskap sammenlignet med lovens normalordning. Dette innebærer at det ikke er nødvendig at styret lager en redegjørelse om overgang av medlemskap så lenge foretaket følger lovens normalordning for henholdsvis personalmedlemskap (medlemskapet er knyttet til person) eller realmedlemskap (medlemskapet er knyttet til en fast eiendom). Dersom vedtektene for eksempel inneholder et krav om at overføring av et realmedlemskap – for eksempel et medlemskap i et meieri eller i en kornmølle – er avhengig av samtykke fra styret eller et annet organ, så må denne begrensningen i overføringsadgangen begrunnes. Tilsvarende må det begrunnes dersom personlige medlemskap i større eller mindre grad blir gjort omsettelige.

6. ANBEFALING NR. 4: LIKHETSPRINSIPPET

6.1 Anbefaling

Samvirkeforetaket skal behandle alle sine medlemmer likt. Forskjellsbehandling tillates bare dersom det er saklig grunn for det.

Eventuell forskjellsbehandling bør bygge på generelle kriterier og skje i åpenhet, med mindre hemmelighet er nødvendig ut fra saklige hensyn.

Formålet med forskjellsbehandlingen bør være å fremme foretakets og medlemsfelleskapets interesser, ikke å gi fordeler til enkeltmedlemmer på andre medlemmers bekostning.

6.2 Kommentar

6.2.1 Kravet til likebehandling

Første ledd slår fast likhetsprinsippet i samvirkelova § 17. Prinsippet er også lovfestet i bustadbyggjelagslova, men med en noe annen utforming, jf. bbl. § 4-1 andre ledd. Brudd på likhetsprinsippet kan også medføre myndighetsmisbruk etter samvirkelova §§ 55 og 90 og bustadbyggjelagslova §§ 5-20 og 6-25. Likhet inngår i de grunnleggende verdiene for samvirkeorganisering, og enhver forskjellsbehandling av medlemmene krever derfor en særskilt begrunnelse. Det gjelder både dersom de forskjellsbehandles i egenskap av medlemmer (dvs. når det gjelder deres samvirkerettslige rettigheter og plikter), og dersom de forskjellsbehandles i egenskap av samvirkeforetakets kontraktsparter (dvs. når det gjelder avtalevilkårene med samvirkeforetaket). Likhetsprinsippet må etterleves av alle foretakets organer.

6.2.2 Generelle kriterier og åpenhet

Andre ledd slår for det første fast at eventuell forskjellsbehandling bør bygge på generelle kriterier. Formålet er å unngå forskjellsbehandling som bygger på tilfeldigheter eller utenforliggende hensyn, typisk et ønske om å gi særfordeler til et enkeltmedlem.

For det andre bør eventuell forskjellsbehandling, så langt mulig, skje i åpenhet. Formålet er å unngå at forskjellsbehandlingen skjer i det skjulte, ettersom kjennskap til forskjellsbehandlingen er en forutsetning for at øvrige medlemmer skal kunne ta stilling til forskjellsbehandlingen og eventuelt reagere mot den. Kravet om åpenhet vil alltid være oppfylt dersom spørsmålet om forskjellsbehandling behandles av årsmøtet eller i en annen medlemsforsamling med tilgang for alle medlemmene, enten direkte eller gjennom utsendinger. Dersom vedtak som innebærer forskjellsbehandling treffes av styret, administrasjonen eller eventuelt på lavere nivå, bør medlemmenes som utgangspunkt gjøres kjent med dette eller i det minste ha mulighet til selv å finne den relevante informasjonen.

Anbefalingen om åpenhet gjelder ikke absolutt. Unntak gjelder dersom det er nødvendig å holde forskjellsbehandlingen hemmelig ut fra saklige hensyn. Det kan for eksempel hende at et samvirkeforetak i visse tilfeller inngår særavtaler med noen av sine medlemmer knyttet til spesialproduksjon av varer, salg av egne produkter, utsatt oppgjør mv. Dersom slike avtaler er forretningssensitive, eller personvern hensyn tilsier at de ikke gjøres tilgjengelig for de øvrige medlemmene, bør foretaket etter en konkret vurdering kunne holde dem

hemmelige så langt det er nødvendig. Hovedregelen bør imidlertid være at det er åpenhet om alle særordninger mv., ettersom åpenhet er en forutsetning for å kunne håndheve eventuelle brudd på likhetsprinsippet.

6.2.3 Foretakets og medlemsfellesskapets interesser

Anbefalingen i *tredje ledd* om at forskjellsbehandlingen bør ha til formål å fremme foretakets og medlemsfellesskapets interesser, er et utslag av de kravene til likhet som følger av samvirkelova § 17 og bustadbyggjelagslova § 4-1 andre ledd. Det er tatt med i Samvirkeanbefalingen for å tydeliggjøre at formålet med eventuell forskjellsbehandling ikke skal være å begunstige enkeltmedlemmer, men å vareta foretakets og medlemsfellesskapets interesser. Virkningen av en forskjellsbehandling vil alltid være at noen medlemmer får det bedre enn andre, men det kan aldri være formålet med eller begrunnelsen for forskjellsbehandlingen. Kvantumsrabatter kan for eksempel være tillatt, fordi det kan stimulere til økt omsetning og verdiskapning gjennom samvirkeforetaket.

7. ANBEFALING NR. 5: ÅRSMØTET

7.1 Anbefaling

Styret bør legge til rette for at medlemmene kan delta i foretakets årsmøte, enten selv eller ved bruk av utsendinger.

Styret bør sørge for at:

- saksdokumentene er utførlige og presise nok til at medlemmene eller utsendingene kan ta stilling til alle saker som skal behandles
- en eventuell påmeldingsfrist settes så nært møtet som mulig
- styremedlemmene, den daglige lederen og lederen av en eventuell valgkomité kan delta i årsmøtet.

Medlemmene eller utsendingene bør kunne stemme i hver enkelt sak, herunder stemme på enkeltkandidater ved valg.

7.2 Kommentar

7.2.1 Tilrettelegging for deltakelse

Alle medlemmene har rett til å delta i foretakets årsmøte, med mindre foretaket har en ordning med utsendinger, jf. samvirkelova §§ 36 og 37 og bustadbyggjelagslova §§ 5-2 og 5-3. I bustadbyggjelagslova omtales lagets øverste organ som "generalforsamlingen". I denne anbefalingen bruker vi "årsmøtet" som en fellesbetegnelse som også omfatter generalforsamlinger i boligbyggelag.

Betydningen av *første ledd* er at styret bør legge til rette for at medlemmene faktisk får deltatt på årsmøtet eller får være med på å velge utsendinger til årsmøtet. Styret bør blant annet vurdere om årsmøtet skal avholdes som fysisk eller elektronisk møte, jf. samvl. § 44 og bbl. § 5-6 andre ledd. Dersom årsmøtet avholdes som fysisk møte, vil styret etter samvirkelova ha plikt til å legge til rette for elektronisk deltakelse, med mindre det foreligger saklig grunn for å nekte, jf. samvl. § 44 tredje ledd bokstav b. Vedtektene kan inneholde nærmere regler om hvordan årsmøtet skal gjennomføres. Styret må forholde seg til vedtektene så langt de er i samsvar med loven.

Dersom foretaket utarbeider fullmaktsskjema, bør skjemaet utformes slik at det kan stemmes over hver enkelt sak og hver enkelt kandidat. Videre bør det fremgå av fullmaktsskjemaet eller supplerende retningslinjer hvordan fullmektigen skal stemme dersom det ikke foreligger instruks på ett eller flere punkter, samt ved endring av forslag og nye forslag.

7.2.2 Styrets plikter i forbindelse med årsmøtet

Etter *andre ledd* skal styret sørge for at saksdokumentene er utførlige og presise nok til at medlemmene eller utsendingene kan ta stilling til alle saker som skal behandles. Formålet er å belyse sakene på en måte som gjør at de som skal delta på årsmøtet, får et forsvarlig beslutningsgrunnlag.

Verken samvirkelova eller bustadbyggjelagslova fastsetter noen påmeldingsfrist for de som ønsker å delta på årsmøtet. En slik frist kan imidlertid følge av vedtektene, eller det kan av praktiske grunner være nødvendig å ha en påmeldingsfrist dersom møtet skal avholdes elektronisk eller dersom det åpnes for elektronisk deltakelse på et fysisk møte. Selv om det skal avholdes fysisk møte, kan det være aktuelt å operere med en påmeldingsfrist for å kunne bestille egnede møtelokaler. I alle disse tilfellene bør påmeldingsfristen ligge så nært opp til møtet som mulig. Foretaket bør også ha en konsekvent praksis med hensyn til hvordan man håndterer medlemmer som melder seg på for sent, slik at likhetsprinsippet varetas.

Styret bør videre legge til rette for at styremedlemmene, den daglige lederen og lederen av en eventuell valgkomité kan delta i årsmøtet. Styrelederen og den daglige lederen har etter loven rett og plikt til å delta på årsmøtet, jf. samvl. § 40 og bbl. § 5-5. Det anses som en fordel at også øvrige styremedlemmer og valgkomitéens leder er til stede. Styret og møtelederen bør legge til rette for dialog med medlemmene på årsmøtet. Revisor skal møte i årsmøtet når det skal behandles saker som gjør dette nødvendig, jf. samvl. § 101 og bbl. § 8-6.

Etter samvirkelova § 48 og bustadbyggjelagslova § 5-12 åpnes årsmøtet av styrelederen eller av den styret har utpekt. Årsmøtet velger deretter møteleder. Vedtektene kan fastsette hvem som skal være møteleder. Den vedtektsfestede møteleder skal i tilfelle også åpne årsmøtet. Den som åpner årsmøtet, vil i praksis avklare spørsmål som gjelder stemmerett.

Styret bør vurdere om det bør legges til rette for at årsmøtet kan velge en møteleder som er uavhengig i forhold til samvirkeforetakets medlemmer og ledelse. Behovet for og ønskeligheten av å ha en uavhengig møteleder må vurderes konkret i det enkelte foretak på grunnlag av foretakets medlemsmasse, organisering og tradisjon.

7.2.3 Gjennomføring av avstemninger

Ifølge *tredje ledd* bør medlemmene eller utsendingene kunne stemme i hver enkelt sak, herunder stemme på enkeltkandidater ved valg. Anbefalingen gjelder for styre, valgkomité og eventuelle andre organer som årsmøtet velger medlemmer til. Anbefalingen innebærer ikke at man alltid må organisere skriftlige avstemninger.

8. ANBEFALING NR. 6: VALGKOMITEEN

8.1 Anbefaling

Foretaket bør ha en valgkomité som er regulert i vedtektene. Årsmøtet bør fastsette nærmere retningslinjer for valgkomiteen, velge komiteens leder og medlemmer, og fastsette komitededlemmenes godtgjørelse.

Valgkomiteen bør sammensettes slik at hensynet til medlemsfellesskapets interesser blir ivaretatt. Flertallet i valgkomiteen bør være uavhengige av styret og ledende ansatte. Styrets medlemmer eller ledende ansatte i foretaket bør ikke være medlemmer av valgkomiteen. Foretaket bør informere medlemmene om hvem som er medlemmer av komiteen og frister for å foreslå kandidater til valgkomiteen.

Valgkomiteens oppgave bør være å foreslå kandidater til styret, valgkomiteen og eventuelle andre organer, samt å foreslå godtgjørelse til medlemmene av disse organene. Valgkomiteen bør ha kontakt med medlemmer, styremedlemmene og daglig leder i sitt arbeid med å foreslå kandidater.

Valgkomiteen bør begrunne hvert forslag til kandidater.

8.2 Kommentar

8.2.1 Hjemmelsgrunnlag og retningslinjer

Hovedformålet med en valgkomite er å bidra til en best mulig forberedelse av årsmøtets valg av personer til styreverv og andre verv i foretaket. Valgkomiteens bør i den forbindelse legge stor vekt på anbefaling nr. 7 om styrets sammensetning og uavhengighet.

Ordningen med valgkomité er ikke lovregulert, og bør derfor vedtektsfestes, jf. *første ledd*. Vedtektene bør fastsette hvor mange medlemmer valgkomiteen skal ha, kriteriene for valgbarhet og medlemmenes funksjonstid. Av vedtektene eller av særskilte retningslinjer som årsmøtet fastsetter, bør det fremgå hvordan valg av valgkomiteens medlemmer skal forberedes og gjennomføres, hvordan honorar til komiteens medlemmer skal fastsettes, mv. Årsmøtet bør fastsette nærmere retningslinjer for valgkomiteens arbeid, og da særlig om hvilke forhold som bør vektlegges ved utvelgelsen av aktuelle kandidater.

Godtgjørelsen til komiteens medlemmer bør tilpasses oppgavens karakter og tidsbruk.

8.2.2 Sammensetning

Anbefalingene i *andre ledd* om sammensetningen av valgkomiteen tar sikte på å balansere forskjellige hensyn. Valgkomiteen bør ha en sammensetning som reflekterer interessene til medlemsfellesskapet. Samtidig må det legges vekt på hensynet til uavhengighet og habilitet i forholdet mellom valgkomiteen og styret og øvrig ledelse. Valgkomiteens uavhengighet fra styret og øvrig ledelse i foretaket tilsier at innstilling av medlemmer til valgkomiteen overfor årsmøtet bør foretas av valgkomiteen selv. For å unngå at valgkomiteen bare foreslår at de sittende komitededlemmene skal holde frem i sine verv, kan vedtektene eller årsmøtets retningslinjer fastsette en lengste samlet funksjonstid.

I anbefalingen er det særskilt presisert at styrets medlemmer eller ledende ansatte i foretaket ikke bør være medlemmer av valgkomiteen. Formålet er å sikre valgkomiteen en uavhengig stilling. Etter bustadbyggjelagslova § 5-16 andre ledd skal styret utpeke ett av valgkomiteens medlemmer. For å ivareta valgkomiteens uavhengighet, bør det styreoppnevnte medlemmet av valgkomiteen være uavhengig av styret og ledelsen i boligbyggelaget.

Informasjon om hvem som er medlemmer av valgkomiteen og frister for å komme med forslag til hvem som bør være medlemmer, bør gjøres tilgjengelig på foretakets internettsider eller formidles til medlemmene på annen egnet måte.

8.2.3 Valgkomiteens oppgaver og arbeid

Ifølge *tredje ledd* er valgkomiteens oppgave to delt: For det første bør den foreslå kandidater til styret, valgkomiteen og eventuelle andre organer. Dette er valgkomiteens viktigste oppgave. Forslaget til kandidater bør være i samsvar med retningslinjene fra årsmøtet og Samvirkeanbefalingen, jf. særlig anbefaling nr. 7 om styresammensetningen. For det andre bør valgkomiteen foreslå godtgjørelse til medlemmene av de nevnte organene. Godtgjørelsen for de respektive vervene bør stå i forhold til hvilke verv det er tale om, hvor arbeidskrevende utøvelsen av vervet er, og hvilket ansvar som knytter seg til vedkommende verv.

Valgkomiteens leder har hovedansvar for komiteens arbeid.

Valgkomiteen bør sikre at den har tilgang til nødvendig kompetanse i lys av de oppgavene komiteen har ansvar for. Valgkomiteen bør ha anledning til å trekke på ressurser i foretaket eller hente råd og anbefalinger fra kilder utenfor foretaket.

Valgkomiteens innstilling til årsmøtet bør også gjøre rede for hvordan den har arbeidet.

Valgkomiteen bør gjøre en selvstendig vurdering av behov for å endre sammensetningen i styret, valgkomiteen og eventuelle andre organer. For å ha et best mulig grunnlag for sine vurderinger, bør komiteen gjennomføre individuelle samtaler med styrets medlemmer og med daglig leder. Videre bør valgkomiteen vurdere å konsultere et representativt utvalg av medlemmer i foretaket for forslag til kandidater samt for forankring av innstillingen. Styrets evalueringsrapport eller relevante deler av den (jf. punkt 10.2.6 om styrets arbeid), bør behandles særskilt av valgkomiteen.

8.2.4 Begrunnelse av valgkomiteens innstilling

Valgkomiteen bør begrunne sin innstilling, jf. *fjerde ledd*. Innstillingen bør begrunne hvordan kandidatene ivaretar medlemsfellesskapets og foretakets behov, jf. også anbefaling nr. 7 om styrets sammensetning.

Innstillingen bør begrunne forslaget om hver enkelt kandidat. Begrunnelsen bør inkludere informasjon om kandidatens kompetanse, kapasitet og uavhengighet. Den bør også inneholde informasjon om hvordan kandidaten kan bidra til at organet samlet sett får en god sammensetning. Informasjon om kandidatene bør omfatte alder, utdanning og yrkeserfaring. Det bør opplyses om kandidatens eventuelle oppdrag for foretaket og om vesentlige posisjoner eller oppdrag i andre foretak og organisasjoner. Ved forslag om

gjenvalg av styremedlemmer, bør innstillingen også gi opplysninger om hvor lenge kandidaten har vært styremedlem i foretaket og om deltakelse i styrets arbeid.

Omfatter innstillingen også kandidater til valgkomiteen og eventuelle andre organer, bør den inneholde relevant informasjon om hver enkelt kandidat.

Innstillingen bør i samsvar med anbefaling nr. 5 gjøres tilgjengelig tidsnok til at den kan tas med i innkallingen til årsmøtet.

Medlemmene bør på en enkel måte ha mulighet til å sette frem forslag til valgkomiteen om kandidater til styreverv og andre verv, for eksempel via foretakets hjemmeside. Det bør av informasjonen til medlemmene gå frem når slike forslag må være fremsatt for at valgkomiteen skal kunne ta dem i betraktning.

9. ANBEFALING NR. 7: STYRETS SAMMENSETNING

9.1 Anbefaling

Styret bør sammensettes slik at det kan ivareta medlemsfellesskapets interesser og foretakets behov for kompetanse, kapasitet og mangfold. Det bør tas hensyn til at styret kan fungere godt som et kollegialt organ. Minst to tredeler av de medlemsvalgte styremedlemmene bør være medlemmer av foretaket eller representanter for medlemmer av foretaket.

Styret bør sammensettes slik at det kan handle uavhengig av særinteresser. Flertallet av de medlemsvalgte medlemmene bør være uavhengige av ledende ansatte og vesentlige forretningsforbindelser.

Ledende ansatte bør ikke være medlemmer av styret. Dersom en ledende ansatt er styremedlem, bør det begrunnes og få konsekvenser for organiseringen av styrets arbeid, herunder bruk av styreutvalg for å bidra til en mer uavhengig forberedelse av styresaker, jf. anbefaling nr. 10.

Styrets leder bør velges av årsmøtet eller av et eventuelt annet organ som etter vedtektene skal velge styremedlemmene.

Styremedlemmer bør ikke velges for mer enn to år av gangen.

I årsrapporten bør styret opplyse om medlemmenes deltakelse på styremøtene og om forhold som kan belyse styremedlemmenes kompetanse. I tillegg bør styret opplyse om hvilke styremedlemmer som anses som uavhengige.

9.2 Kommentar

9.2.1 Styrets sammensetning – generelt

Utgangspunktet er at årsmøtet velger styremedlemmene, jf. samvl. § 66 og bbl. § 6-3. Vedtektene kan fastsette at andre enn årsmøtet skal ha denne valgretten. Årsmøtet skal likevel velge mer enn halvparten av styremedlemmene, med mindre valgretten blir overført til et vedtektsfestet foretaksorgan. Foretakene bør være tilbakeholdne med å overføre denne valgretten til andre. I den grad valgretten likevel overføres, bør det være til et representantskap eller et annet foretaksorgan som hovedsakelig eller utelukkende består av medlemmer.

De ansatte i foretaket har rett til å velge styremedlemmer i samsvar med § 67 og § 68 og bustadbyggjelagslova § 6-4. I foretak med mer enn 1 000 medlemmer gjelder det krav til kjønnsrepresentasjon, jf. samvl. § 69 og bbl. § 6-4 a.

Etter anbefalingens *første ledd* bør styret sammensettes slik at det kan ivareta medlemsfellesskapets interesser og foretakets behov for kompetanse, kapasitet og mangfold. Det betyr at det er medlemsfellesskapets interesser og foretakets behov som bør være hovedrettesnoren ved valg av styre.

Foretakets behov for kompetanse bør stå sentralt ved valg av styremedlemmer. Dette kan tilsi at styret, i alle fall i noen grad, blir satt sammen av personer med noe ulik kompetanse og erfaring, ettersom det ellers kan være vanskelig å dekke foretakets samlede kompetansebehov. Det bør i denne sammenheng også tas hensyn til at de ansatte har rett til å velge styremedlemmer, og at disse presumptivt vil ha forholdsvis god kjennskap til virksomheten.

I tillegg til at styret må ha den nødvendige kompetanse, må styremedlemmene ha kapasitet til å utføre sine oppgaver. I praksis betyr det at styremedlemmene hver for seg må ha tilstrekkelig tid til å utføre styrevervet. Et stort antall styreverv eller en tidkrevende jobb kan for eksempel være til hinder for at et styremedlem har den kapasiteten som er nødvendig for å være styremedlem i foretaket. Ettersom ulike styreverv kan forutsette ulik ressursbruk, er det ikke hensiktsmessig å sette en absolutt grense for antall styreverv. Styremedlemmer med mange styreverv bør løpende vurdere risikoen for interessekonflikter med andre styreverv.

Samlet bør styret representere et mangfold med hensyn til bakgrunn og kompetanse for å bidra til et godt styrearbeid. I denne forbindelse bør det legges vekt på hensynet til en balansert kjønnsrepresentasjon. Styret som kollegialt organ har ansvaret for å balansere ulike interesser med sikte på å fremme verdiskaping og medlemsnytte. Styret bør sammensettes av personer med vilje og evne til å samarbeide. Dette betyr ikke at styret bør sammensettes av personer som er like med hensyn til erfaring, kompetanse og oppfatninger om styrearbeid, men at styret bør sammensettes av personer som er samarbeidsvillige, og som lytter til og respekterer andres standpunkter. Når valgkomiteen skal foreslå styremedlemmer, kan det også være relevant å legge vekt på behovet for en viss fornyelse i styret.

Det anbefales at minst to tredeler av de medlemsvalgte styremedlemmene er medlemmer av foretaket eller representanter for medlemmer dersom medlemmene er juridiske personer. I mange samvirkeforetak er det tradisjon for at alle styremedlemmene er medlemmer av foretaket. Dette vil ofte være en god løsning, og denne løsningen vil være fullt i samsvar med Samvirkeanbefalingen, gitt at en slik styresammensetning ivaretar medlemsfellesskapets interesser og foretakets behov for kompetanse, kapasitet og mangfold.

Etter omstendighetene kan imidlertid foretaket og medlemsfellesskapet være tjent med at styret også har innslag av eksterne styremedlemmer. Slike styremedlemmer kan tenkes å bidra med verdifull kompetanse og erfaring som de øvrige styremedlemmene ikke har. Formålet med eksterne styremedlemmer kan være å få inn noen utenfra som ser på virksomheten med friske øyner og som kan sette spørsmålstegn ved etablerte oppfatninger. Formålet kan imidlertid også være å få inn personer som har betydelig erfaring fra styreverv i andre samvirkeforetak eller som har hatt toppstillinger i slike foretak. Medlemsdemokratiet i det enkelte samvirkeforetak må ta stilling til ønskeligheten av og behovet for å ha ett eller flere eksterne styremedlemmer. Samvirkeanbefalingen inneholder ingen klar tilråding på dette punktet, ettersom det kan være store forskjeller mellom foretakene på dette punktet.

Innslaget av eksterne styremedlemmer bør uansett ikke være for stort. Samvirkeformen bygger på prinsippene om demokratisk medlemskontroll og selvstyre og uavhengighet. Det tilsier at medlemmene er tungt representert i styret. Anbefalingen er derfor at minst to tredeler av de medlemsvalgte styremedlemmene er medlemmer av foretaket. Anbefalingen skal ikke leses som en oppfordring til å ha eksterne styremedlemmer, bare som en begrensning dersom man ønsker å ha slike. Mange samvirkeforetak har gode erfaringer med at alle de medlemsvalgte styremedlemmene er medlemmer av foretaket. Det er ikke meningen å gripe inn i eller å fraråde denne praksisen, men å signalisere at det kan være grunn til å vurdere spørsmålet om eksterne styremedlemmer.

9.2.2 Styrets sammensetning – særlig om styrets uavhengighet

Styret er et kollegialt organ. Styremedlemmene, enten de er valgt av årsmøtet eller de ansatte, skal ikke opptre som individuelle representanter for bestemte medlemmer, medlemsgrupperinger eller andre interessegrupper. For å bidra til at både medlemsfellesskapet og omverdenen har tillit til styret, bør styret sammensettes slik at det kan handle uavhengig av særinteresser, jf. *andre ledd*. Dette er en naturlig følge av at både det enkelte styremedlem og det samlede styret skal ha foretakets og medlemsfellesskapets interesser for øye.

Flertallet av de medlemsvalgte medlemmene bør være uavhengige av ledende ansatte og vesentlige forretningsforbindelser. Årsaken er at styret skal kunne vurdere ledende ansatte og vesentlige avtaler som inngås av foretaket, på uavhengig grunnlag. Det er selvsagt ikke noe til hinder for at alle styremedlemmene er uavhengige i anbefalingens forstand, og en stor grad av uavhengighet må anses som en styrke.

Generelt vil et styremedlem være uavhengig når vedkommende ikke har forretningsmessige, familiære eller andre relasjoner som må antas å kunne påvirke vedkommendes vurderinger og beslutninger. Det lar seg ikke gjøre å gi en uttømmende oversikt over hvilke forhold som påvirker et styremedlems uavhengighet. Ved vurderingen av om et styremedlem er uavhengig av foretakets ledelse eller vesentlige forretningsforbindelser, bør det blant annet legges vekt på om vedkommende:

- har vært ansatt i en ledende stilling i foretaket (eventuelt i konsernet) de siste fem årene,
- mottar annen godtgjørelse enn styrehonoraret fra foretaket (gjelder ikke eventuelle pensjonsutbetalinger),
- har forretningsmessige relasjoner med foretaket, eller har sterk tilknytning til et foretak som har slike relasjoner
- har resultatavhengig styrehonorar i foretaket
- har relasjoner til ledende ansatte, andre styremedlemmer eller andre tillitsvalgte for medlemmene
- har vært partner eller ansatt i foretakets nåværende revisjonsselskap i løpet av de siste tre år.

Uttrykket "*vesentlige forretningsforbindelser*" i andre ledd sikter til foretakets eksterne avtaleparter, og ikke til foretakets egne medlemmer selv om disse kan sies å være viktige forretningsforbindelser. I et sekundærsamvirke etter samvirkelova § 4 andre ledd, vil altså

ingen av primærsamvirkene regnes som "vesentlige forretningsforbindelser". Selv om et styremedlem i et sekundærsamvirke har en ledende stilling i et primærsamvirke, vil det derfor være et uavhengig styremedlem i relasjon til anbefaling nr. 7. Også et slikt uavhengig styremedlem er imidlertid underlagt det generelle kravet om å fremme foretakets og fellesskapets interesser.

At flertallet av de medlemsvalgte styremedlemmene er uavhengige av ledende ansatte, er viktig for at styret skal kunne foreta selvstendige vurderinger av administrasjonens saksfremlegg og foretakets virksomhet. I samvirkeforetak med et betydelig antall medlemmer er hensikten primært å unngå at ledende ansatte blir for dominerende i forhold til medlemsfellesskapet.

9.2.3 Styrets sammensetning – særlig om ledende ansatte som styremedlemmer

Verken samvirkelova eller bustadbyggjelagslova er i utgangspunktet til hinder for at den daglige lederen også er styremedlem. Etter bustadbyggjelagslova kan den daglige lederen likevel ikke være styreleder, jf. bbl. § 6-1 andre ledd andre punktum.

Ifølge anbefalingen bør verken daglig leder eller andre ledende ansatte være medlem av styret, jf. *tredje ledd*. Dersom en ledende ansatt er styremedlem, bør det begrunnes og få konsekvenser for organiseringen av styrets arbeid. I disse tilfellene kan det blant annet være aktuelt å bruk av styreutvalg for å bidra til en mer uavhengig forberedelse av styresaker, jf. anbefaling nr. 7. Normalt vil imidlertid det beste være å unngå at den daglige lederen eller andre ledende ansatte er medlemmer av styret, ettersom styrearbeidet da kan innrettes på vanlig måte uten behov for særskilte tilpasninger.

9.2.4 Valg av styreleder

Årsmøtet bør velge styrets leder, jf. *fjerde ledd*. Dette er også utgangspunktet etter lovgivningen, men styret kan selv velge styrelederen dersom årsmøtet ikke har gjort det, jf. samvl. § 64 andre ledd og bbl. § 6-1 andre ledd. Anbefalingen går her ut på at det er årsmøtet som bør velge styrelederen. Dette kan eventuelt fastsettes i vedtektene.

Dersom vedtektene fastsetter at et representantskap eller et annet vedtektsfestet organ skal velge styremedlemmer, bør også dette organet utpeke styrets leder. Det anbefales at det ikke er styret selv som gjør dette.

9.2.5 Valgperiode og tjenestetid

Selv om både samvirkelova og bustadbyggjelagslova åpner for at styremedlemmer kan velges for inntil fire år, anbefales det ikke at valgperioden er mer enn to år. Både foretakets behov, styremedlemmenes uavhengige stilling, og styremedlemmenes evne til å utøve sine verv på en fullgod måte, kan endres i løpet av en toårsperiode. Årsmøtet bør derfor foreta en vurdering av hvert enkelt medlemsvalgt styremedlem minst hvert annet år, jf. *femte ledd*. Ved gjenvalg bør hensynet til kontinuitet veies opp mot behovet for fornyelse og uavhengighet. Ved lang sammenhengende tjenestetid i styret bør det vurderes hvorvidt det aktuelle styremedlemmet fortsatt kan anses uavhengig av foretakets administrative ledelse. Rekruttering til styret bør foregå slik at ikke alle styremedlemmer skiftes samtidig.

9.2.6 Informasjon om styremedlemmer

Sentral informasjon om styremedlemmene som deres kompetanse, uavhengighet og deltakelse på styremøter, bør gå frem av årsrapporten, jf. *sjette ledd*. Informasjon om styremedlemmene bør omfatte alder, utdannelse og yrkeserfaring. Det bør opplyses om hvor lenge de har vært styremedlemmer i foretaket.

Fullstendig informasjon om kandidater til styret (gjenvalg og nyvalg), bør gjøres tilgjengelig innen 21-dagersfristen for innkalling til årsmøte, jf. anbefaling nr. 5.

9.2.7 Styremedlemmer som medlemmer av foretaket

Som nevnt i punkt 9.2.1 ovenfor tilsier samvirkeprinsippene om demokratisk medlemskontroll og selvstyre og uavhengighet at medlemmene i foretaket er tungt representert i styret. Som styremedlemmer er det imidlertid foretakets og medlemsfellesskapets interesser de skal ha for øye, også når disse interessene kommer i konflikt med egne interesser.

Det er ingen eksplisitt anbefaling til styremedlemmene om at de også bør være medlemmer av foretaket. For styremedlemmer som velges av årsmøtet, kan imidlertid en slik anbefaling sies å ligge implisitt i anbefaling nr. 7 første ledd tredje punktum. Dette er imidlertid mer et moment som bør vektlegges ved sammensetningen av styret enn en oppfordring til styremedlemmer etter at de er valgt.

Enkelte samvirkeforetak har vedtekter som fastsetter at styremedlemmene må være medlemmer av foretaket og ha så og så stor omsetning med foretaket per år. At styremedlemmene har en slik dobbeltrolle, kan styrke deres lojalitet til foretaket og gi dem et innblikk i foretakets virksomhet fra et medlemsperspektiv. Det enkelte foretak må vurdere om en slik ordning kan være hensiktsmessig og i tilfelle fastsette en terskelverdi for minsteomsetning. En eventuell terskelverdi bør ikke settes så høyt at en stor del av medlemsmassen blir utelukket som kandidater til styreverv.

10. ANBEFALING NR. 8: STYRETS ARBEID

10.1 Anbefaling

Styret bør fastsette instruks for styret og for den daglige ledelsen med særlig vekt på klar intern ansvars- og oppgavefordeling.

Instruksen bør angi hvordan styret og den daglige ledelsen skal behandle eventuelle avtaler med tilknyttede parter, herunder i hvilken grad det bør innhentes en uavhengig verddivurdering før slike avtaler inngås. Styret bør i årsberetningen redegjøre for slike avtaler.

Styret bør oppfordre styremedlemmer og ledende ansatte om å gjøre foretaket kjent med vesentlige interesser de måtte ha i saker som styret skal behandle.

For å sikre en forsvarlig behandling av vesentlige saker hvor styrelederen selv er eller har vært svært aktivt engasjert, bør et annet styremedlem lede diskusjonen.

Foretaket bør vurdere etablering av revisjonsutvalg, hvor flertallet av medlemmene er uavhengige av virksomheten.

Styret bør også vurdere bruk av kompensasjonsutvalg for å bidra til grundig og uavhengig behandling av saker som gjelder godtgjørelse til ledende ansatte. Utvalget bør i tilfelle bestå av styremedlemmer som er uavhengige av ledende ansatte.

Styret bør informere om eventuell bruk av styreutvalg i årsrapporten.

Styret bør årlig evaluere sitt arbeid og sin kompetanse.

10.2 Kommentar

10.2.1 Styreinstruks - generelt

Styret har det overordnede ansvaret for forvaltningen av foretaket og for å føre tilsyn med den daglige ledelsen og foretakets virksomhet, jf. samvl. § 76 og bbl. § 6-10. Forvaltningsansvaret innebærer blant annet et ansvar for å organisere virksomheten på en forsvarlig måte, et ansvar for å fastsette planer og budsjetter for foretakets virksomhet, og et ansvar for å holde seg orientert om foretakets økonomiske stilling og sørge for at dets virksomhet, formuesforvaltning og regnskaper er gjenstand for betryggende kontroll.

I foretak hvor de ansatte har krav på representasjon i styret, skal styret fastsette en styreinstruks med nærmere regler om styrets arbeid og saksbehandling, jf. samvl. § 85 første ledd og bbl. § 6-20. Slik instruks bør fastsettes uavhengig av om ansatte er representert i styret. Videre bør styret fastsette en instruks for den daglige ledelsen, jf. samvl. § 77 og bbl. § 6-11.

Første ledd slår fast at instruksene for styret og den daglige ledelsen skal legge særlig vekt på å etablere en klar intern ansvars- og oppgavefordeling. Anbefalingen må ses i lys av at den daglige ledelsen ikke omfatter saker som etter foretakets forhold er av uvanlig art eller av stor betydning, jf. samvl. § 78 andre ledd og bbl. § 6-12 andre ledd. Det enkelte foretak må innenfor lovens ramme etablere sin egen praksis med hensyn til hvilke saker som

naturlig hører under henholdsvis den daglige ledelsen og styret. Som overordnet organ kan styret uansett involvere seg i saker som hører under den daglige ledelsen, for eksempel i form av en instruks eller fullmakt til den daglige lederen. Motsatt kan det være at den daglige lederen ønsker å løfte en sak opp på styrenivå, selv om den ligger innenfor den daglige lederens beslutningsmyndighet. Det er likevel viktig å holde fast ved at styret har et overordnet forvaltningsansvar, noe som tilsier at styret bør være tilbakeholdent med å involvere seg i den daglige driften av foretaket.

Instruksen for den daglige ledelsen bør klargjøre de pliktene, fullmaktene og det ansvaret som den daglige lederen har etter de reglene som gjelder for virksomheten. Den daglige lederen har et særlig ansvar for at styret mottar presis, relevant og oppdatert informasjon, slik at styret skal kunne utføre sine oppgaver. I forbindelse med regnskapsbehandlingen kan styret be om at den daglige lederen og den finans- og økonomiansvarlige bekrefter overfor styret at det forslaget til årsregnskap som styret anbefales å avgi, er utarbeidet i samsvar med god regnskapsskikk, at all informasjon stemmer med de faktiske forholdene i foretaket og at ingenting av vesentlig betydning er utelatt i rapporteringen.

10.2.2 Styreinstruks – avtaler med styremedlemmer, ledende ansatte, konsernselskaper mv.

Aksjeloven har særskilte saksbehandlingsregler for nærmere definerte avtaler mellom foretaket og tilknyttede parter. Samvirkelova og bustadbyggjelagslova har ikke tilsvarende regler. Dermed er det de alminnelige reglene i disse lovene som gjelder ved behandlingen av slike avtaler, herunder inhabilitetsreglene. Med tilknyttet part menes noen som er angitt som nærstående part i regnskapsloven § 7-30b eller i forskrift gitt i medhold av bestemmelsen. Anbefalingen vil for eksempel gjelde avtaler mellom foretaket og medlemmer av styret, ledende ansatte, andre foretak som inngår i samme konsern, samt nærstående til disse etter definisjonen i aksjeloven § 1-5 første ledd.

Selv om loven ikke krever det, anbefales det at styreinstruksen inneholder særskilte bestemmelser om hvordan slike avtaler skal inngås, jf. *andre ledd*. Inngåelsen av denne typen avtaler bør behandles, særlig for å oppnå tilstrekkelig klarhet om at avtalene er balanserte. Formålet er å sikre at foretaket er kjent med mulige interessekonflikter og har en grundig behandling av slike avtaler, med sikte på å hindre at verdier overføres fra foretaket til tilknyttede parter. Forsvarlige saksbehandlingsregler innbyr til tillit og reduserer risikoen for at det kan oppstå situasjoner som medfører ansvar. Dersom personer eller foretak som er nevnt i andre ledd også er medlemmer av foretaket, vil andre ledd ikke gjelde for ordinære avtaler som inngås som ledd i den medlemsrettede virksomheten, for eksempel dersom et styremedlem i et samvirkelag som også er medlem av laget, handler i en av lagets butikker.

Instruksen bør beskrive i hvilken grad det bør innhentes en uavhengig verdivurdering før avtaler som nevnt i andre ledd, inngås, jf. *andre ledd andre punktum*. Anbefalingen forutsetter ikke at den uavhengige tredjeparten er revisor. Dette er imidlertid en type vurderinger som revisorer har gode forutsetninger for å foreta, noe som kan tilsi at det normalt er revisor som foretar vurderingen, i alle fall dersom det er tale om en avtale av en viss økonomisk betydning eller som er av ekstraordinær karakter.

Styret bør i årsberetningen redegjøre for slike avtaler, jf. *andre ledd tredje punktum*. Slik sikres full åpenhet, noe som blant annet kan ha en preventiv effekt.

10.2.3 Interessekonflikter og inhabilitet

Etter *tredje ledd* bør styret oppfordre styremedlemmer og ledende ansatte om å gjøre foretaket kjent med vesentlige interesser de måtte ha i saker som styret skal behandle. Styremedlemmer og daglig leder kan ikke behandle saker de har fremtredende særinteresse i, jf. reglene om inhabilitet i samvirkelova § 89 og bustadbyggjelagslova § 6-24. Anbefalingen kommer i tillegg til dette. Selv om interesser i saken ikke innebærer inhabilitet, kan foretaket ha behov for å ta dem i betraktning i saksbehandlingen. Formålet med anbefalingen er at foretaket blir kjent med vesentlige interesser, slik at saker kan bli behandlet på en uhildet og betryggende måte.

10.2.4 Styrelederens rolle

Styresakene bør forberedes av den daglige lederen i samråd med styrelederen. I praksis har styrelederen et særlig ansvar for at styrets arbeid er godt organisert og effektivt. Styrelederen bør oppmuntre til åpen og konstruktiv diskusjon i styret. Styrelederen bør være særlig oppmerksom på behovet for at styremedlemmer er faglig oppdatert på de kravene som må stilles til et kvalitativt godt styrearbeid og ta nødvendige initiativ i den forbindelse. Det kan blant annet være introduksjonsprogram for nye styremedlemmer og regelmessige faglige oppdateringer med relevans for foretakets virksomhet.

For å sikre en forsvarlig behandling, bør et annet styremedlem etter *fjerde ledd* lede styrebehandling i saker av vesentlig karakter hvor styrelederen selv er eller har vært svært aktivt engasjert. Dette gjelder selv om styreleder ikke er inhabil etter loven. Normalt vil det likevel være styrelederen som leder styrets saksbehandling, og at styrelederens engasjement ikke leder til at noen andre bør overtas hans eller hennes funksjon.

10.2.5 Styreutvalg

Styremedlemmene har et felles ansvar for de vedtakene som fattes. Dersom styreutvalg benyttes, må disse betraktes som saksforberedende utvalg uten egen vedtaksmyndighet. Vesentlig informasjon som blir kjent for styreutvalget, bør også formidles til øvrige styremedlemmer. Dersom det etableres styreutvalg, bør styret fastsette instruks for disse. Styreutvalgene bør ha anledning til å trekke på ressurser i foretaket, eller hente råd og anbefalinger fra kilder utenfor foretaket. Styret bør informere om eventuell bruk av styreutvalg i årsrapporten, jf. *syvende ledd*.

Dersom ledende ansatte er styremedlemmer, bør foretaket opprette et revisjonsutvalg og kompensasjonsutvalg for å sikre en mest mulig uavhengig behandling i styret.

Allmennaksjeloven og børsforskriften oppstiller krav om etablering av *revisjonsutvalg* for såkalte store selskaper. Samvirkelova og bustadbyggjelagslova har ikke tilsvarende regler. Oppretting av revisjonsutvalg eller andre styreutvalg er derfor frivillig. Særlig de største samvirkeforetakene bør vurdere om det vil være ønskelig å ha et revisjonsutvalg.

Dersom foretaket ønsker å ha et revisjonsutvalg, bør ikke det samlede styret fungere som foretakets revisjonsutvalg, jf. *femte ledd*. Vurderingen av uavhengigheten til revisjonsutvalgets medlemmer kan baseres på i kommentaren om styrets uavhengighet i

punkt 9.2.2 ovenfor. Flertallet av medlemmene i utvalget være uavhengig av virksomheten. Dersom foretaket har revisjonsutvalg, bør valgkomiteen i sin innstilling til styrevalg opplyse om hvilke styremedlemmer som oppfyller kravene til uavhengighet og kompetanse til å sitte i utvalget

Et *kompensasjonsutvalg* er et annet type styreutvalg, jf. *sjette ledd*. Utvalgets oppgaver vil naturlig være å forberede:

- retningslinjer for, og saker om, godtgjørelse for ledende ansatte
- andre vesentlige personalrelaterte forhold for ledende ansatte.

10.2.6 Styrets egnevaluering

Styrets egnevaluering av sin virksomhet og kompetanse etter *åttende ledd* bør inkludere en vurdering av styrets sammensetning og måten styret fungerer på i lys av de målene som er satt for arbeidet. Rapporten vil kunne bli grundigere hvis den ikke lages for det formål at den skal offentliggjøres. Rapporten eller relevante utdrag av den bør imidlertid gjøres tilgjengelig for valgkomiteen. Styret bør vurdere å benytte en ekstern person til å gi råd i forbindelse med utarbeidingen av styrets egnevaluering.

11. ANBEFALING NR. 9: RISIKOSTYRING OG INTERNKONTROLL

11.1 Anbefaling

Styret skal sørge for at foretaket har god internkontroll og hensiktsmessige systemer for risikostyring i lys av omfanget og arten av foretakets virksomhet.

Styret bør årlig gjennomgå foretakets viktigste risikoområder og foretakets internkontroll.

Styret bør i årsrapporten beskrive hovedtrekkene i systemene for internkontroll og risikostyring.

11.2 Kommentar

11.2.1 Styrets ansvar for risikostyring og internkontroll

Anbefalingen om risikostyring og internkontroll er en presisering av styrets tilsynsansvar, jf. samvl. § 77 og bbl. § 6-11. Risikostyringen og internkontrollen har til formål å håndtere risikoer knyttet til virksomhetsutøvelsen og å styrke kvaliteten på den finansielle rapporteringen. Effektiv risikostyring og god internkontroll bidrar til å sikre foretakets evne til å ivareta medlemmenes interesse. Det er ikke et mål å eliminere enhver risiko, da dette vil kunne hemme forretningsdriften. Arbeidet med risikostyring og internkontroll handler mer om å identifisere risikoer, å vurdere dem og å ha planer for hvordan man skal håndtere dem hvis de realiserer seg.

Første ledd slår fast styrets overordnede ansvar for at foretaket har en god internkontroll og hensiktsmessige systemer for risikostyring. Internkontroll omfatter retningslinjer, prosesser, oppgaver, adferd og andre forhold som:

- legger til rette for målrettet og effektiv virksomhet i foretaket, og som gjør det mulig å håndtere operasjonell risiko, strategisk risiko og forretningsmessig risiko, samt annen risiko som er av betydning for oppnåelse av foretakets forretningsmål
- bidrar til å sikre kvaliteten på intern og ekstern rapportering
- bidrar til å sikre at foretaket opererer i samsvar med relevante lover, forskrifter og interne retningslinjer for virksomheten.

Operasjonell risiko er risikoen for tap som følge av utilstrekkelige eller sviktende interne prosesser eller systemer, menneskelige feil eller ytre hendelser, herunder juridisk risiko. *Strategisk risiko* er risikoen for svekket lønnsomhet som følge av endringer i konkurransebildet, rammebetingelser og andre eksterne faktorer, herunder også politisk risiko og regulatorisk risiko. *Forretningsmessig risiko* er risikoen for manglende samsvar mellom inntekter og kostnader over tid.

Styret må danne seg en oppfatning om internkontrollen i foretaket basert på den informasjonen styret blir forelagt. Rapporteringen fra administrasjonen til styret bør gi en balansert fremstilling av alle risikoer av betydning, og hvordan internkontrollsystemet håndterer disse risikoene.

En sentral del av internkontrollsystemet bør være organiseringen og gjennomføringen av foretakets finansielle rapportering. I foretak med internrevisjon må det være etablert et

system for at styret kan motta rapporter regelmessig og ellers ved behov. Hvis et foretak ikke har separat internrevisjon, må det vurderes særskilt hvordan styret skal få tilsvarende informasjon. Om redegjørelse for samfunnsansvar, se punkt 4.2.2 ovenfor.

11.2.2 Styrets årlige gjennomgåelse

Ifølge *andre ledd* bør styret årlig gjennomgå foretakets viktigste risikoområder og foretakets internkontroll. Styrets årlige gjennomgåelse bør omfatte forhold som er tatt opp i rapporter til styret gjennom året, og eventuell tilleggsinformasjon som er nødvendig for å sikre at styret har tatt i betraktning alle forhold som har betydning for foretakets interne kontroll.

Gjennomgåelsen bør ta for seg:

- endringer sammenlignet med forrige års gjennomgåelse knyttet til art og omfang av risikoer av betydning, og foretakets evne til å tilpasse seg virksomhetsendringer og eksterne endringer;
- omfanget av og kvaliteten på ledelsens løpende oppfølging av risikoer og internkontrollsystem, og eventuelt også arbeidet til internrevisjonen;
- omfang og hyppighet av ledelsens rapportering til styret om resultatene av denne oppfølgingen, som gjør det mulig for styret å foreta en samlet vurdering av kontrolltilstanden i foretaket og hvordan risikoene håndteres;
- tilfeller av betydelig kontrollsvikt eller svakheter som er avdekket i løpet av året, og om de har hatt, kunne ha hatt eller vil kunne ha betydelig innvirkning på foretakets økonomiske resultat eller stilling, og
- hvordan foretakets eksterne rapporteringsprosess fungerer.

11.2.3 Styrets rapportering

Ifølge *tredje ledd* bør styret i årsrapporten beskrive hovedtrekkene i systemene for internkontroll og risikostyring. Denne beskrivelsen bør inneholde overordnet informasjon som gjør det mulig for medlemmene å forstå hvordan internkontrollsystemet er organisert. Beskrivelsen bør relateres til hovedområdene for internkontrollen knyttet til finansiell rapportering. Dersom foretaket anvender et etablert rammeverk for internkontroll, bør dette angis.

12. ANBEFALING NR. 10: STYREMEDLEMMENES GODTGJØRELSE

12.1 Anbefaling

Godtgjørelsen til styremedlemmene bør reflektere deres ansvar, kompetanse, tidsbruk og hvor kompleks virksomheten er. Godtgjørelsen bør ikke være resultatavhengig.

Styremedlemmene, eller foretak som de er tilknyttet, bør ikke påta seg særskilte oppgaver for foretaket i tillegg til styrevervet. Dersom de likevel gjør det, bør hele styret være informert. Honorar for slike oppgaver bør godkjennes av styret.

Dersom styremedlemmer har mottatt godtgjørelser ut over vanlig styregodtgjørelse, bør det spesifiseres i årsrapporten.

12.2 Kommentar

12.2.1 Størrelsen på styregodtgjørelsen

Årsmøtet fastsetter godtgjørelsen til styremedlemmene, jf. samvl. § 74 og bbl. § 6-9. Et styremedlem må ikke i forbindelse med sitt arbeid for foretaket ta imot godtgjørelse fra andre enn foretaket. Samlet godtgjørelse og andre fordeler til de enkelte styremedlemmene skal opplyses i noter til årsregnskapet, jf. regnskapsloven §§ 7-31 og 7-32. I samsvar med anbefaling nr. 6 bør valgkomiteen komme med forslag til styregodtgjørelse.

Etter *første ledd* bør det ved fastsettelsen av styremedlemmenes godtgjørelse legges vekt på deres ansvar, kompetanse, tidsbruk og hvor kompleks virksomheten er. Nivået på styregodtgjørelsene i tilsvarende samvirkeforetak vil også kunne gi en viss veiledning. Styrets leder bør godtgjøres særskilt. For styremedlemmer som deltar i styreutvalg eller som for øvrig har mer omfattende oppgaver enn de øvrige styremedlemmene, bør tilleggsgodtgjørelse vurderes.

Godtgjørelsen bør ikke være resultatavhengig, blant annet fordi det vil kunne svekke styrets uavhengighet.

12.2.2 Tilleggsoppgaver – åpenhet og honorering

Anbefalingen i *andre ledd* om at styremedlemmene ikke bør ha tilleggsoppgaver for foretaket, er begrunnet i behovet for at styremedlemmene skal være uavhengig i forhold til den daglige ledelsen. Det er viktig at hele styret er informert dersom et styremedlem har slike tilleggsoppgaver, og at styret godkjenner eventuelt honorar. Hva som er tilleggsoppgaver og hva som faller innenfor rammen av et ordinært styreverv, må vurderes konkret i det enkelte foretak basert på hvordan styrearbeidet tradisjonelt har vært innrettet og hvilke oppgaver øvrige styremedlemmer utfører.

12.2.3 Rapportering om tilleggsgodtgjørelser

Ifølge *tredje ledd* bør årsrapporten redegjøre for alle elementer av godtgjørelse til hvert enkelt styremedlem, jf. også det som er skrevet ovenfor om opplysningskravene i regnskapsloven.

13. ANBEFALING NR. 11: LØNN OG ANNEN GODTGJØRELSE TIL LEDENDE PERSONER

13.1 Anbefaling

Styret bør utarbeide retningslinjer om lønn og annen godtgjørelse til den daglige lederen, andre ledende ansatte og ansatte som er medlemmer av styret. Retningslinjene bør være tydelige og forståelige, og bidra til foretakets forretningsstrategi, langsiktige interesser og økonomiske bæreevne. Retningslinjene bør evalueres minst hvert fjerde år.

Ordningene for lønn og annen godtgjørelse bør være enkle, og bidra til å forene interessene til medlemmene og de ledende ansatte.

Det bør settes et tak på resultatavhengig godtgjørelse.

13.2 Kommentar

13.2.1 Retningslinjer om lønn og annen godtgjørelse

Samvirkeleva og bustadbyggjelagslova har ikke egne regler om lønn og annen godtgjørelse til ledende personer. Samvirkeforetak skal imidlertid i notene til regnskapet opplyse om samlede utgifter til henholdsvis lønn, pensjonsforpliktelser og annen godtgjørelse til daglig leder, jf. regnskapsloven § 7-31. Videre skal notene opplyse om alle lån til eller sikkerhetsstillelser til fordel for den daglige lederen, samt om samlede lån til og samlet sikkerhetsstillelse til fordel for ansatte, jf. regnskapsloven § 7-32.

Selv om loven ikke stiller krav om det, anbefales det at styret utarbeider retningslinjer om lønn og annen godtgjørelse, jf. *første ledd*. Slike retningslinjer antas å være i foretakets interesser, da de kan bidra til et mer bevisst og gjennomtenkt forhold til hvordan ledende personer bør avlønnes, samtidig som retningslinjene kan virke tillitsskapende overfor både medlemmene og omverdenen. Det er styret som utarbeider og vedtar retningslinjene. Det er også styret som vurderer om retningslinjene bør legges frem for årsmøtet.

Retningslinjene bør godkjennes av årsmøtet og evalueres minst hvert fjerde år. Dersom årsmøtet ikke godkjenner retningslinjene, bør ytelsene utbetales i samsvar med gjeldende godkjente retningslinjer, eller om slike ikke finnes, i samsvar med foretakets praksis.

I enkelte samvirkeforetak er det HR-avdelinger eller andre avdelinger som vurderer godtgjørelsen til andre ledende ansatte enn den daglige lederen. I slike tilfeller kan det være naturlig at styret ber om innspill fra avdelingen når styret skal utarbeide sine retningslinjer.

13.2.2 Innhold og form

Retningslinjene bør være lett tilgjengelige for medlemmene. Retningslinjene bør derfor være utformet i et eget dokument, som gjøres tilgjengelig for medlemmene på foretakets hjemmeside eller på en annen egnet måte. Retningslinjene bør ha et innhold og en form som gir medlemmene gode forutsetninger for å vurdere hvilke konsekvenser godtgjørelsesordningene kan få, jf. *første ledd andre punktum*.

Av samme grunn bør selve ordningene være forutsigbare og lette å administrere, jf. *andre ledd*. Det vil også gjøre det lettere å formidle enkel og forståelig informasjon om dem.

Retningslinjene om fastsettelse av lønn og annen godtgjørelse kan for eksempel synliggjøre hvordan valget av kriterier for eventuell resultatavhengig godtgjørelse fremmer foretakets langsiktige interesser, og hvilke metoder som anvendes for å fastslå om kriteriene er oppfylt. Videre kan retningslinjene inneholde føringer knyttet til opptjeningstid, tildelings- og utøvelsestidspunkt og bindingstid, avgangsvederlag samt sammenlignings- eller referansegrunnlag for godtgjørelsesordninger.

Godtgjørelsesordningene bør bidra til å forene interessene til medlemmene og de ledende ansatte, jf. *andre ledd*. Ved utformingen og evalueringen av en ordning bør styret derfor legge vekt på at ordningen skal støtte den langsiktige verdiskapingen i foretaket og ivareta medlemmenes interesser på både kort og lang sikt..

13.2.3 Særlig om resultatavhengig godtgjørelse

Resultatavhengig godtgjørelse bør ikke bidra til kortsiktige disposisjoner som kan være skadelige for foretaket. Ved bruk av incentivordninger, bør insentivene knyttes til måltall som ledende ansatte kan påvirke. Styret bør sørge for at det foretas simuleringer av virkninger av modellen for den resultatavhengige godtgjørelsen som ledd i vurderingen av modellens mulige utfall. Det bør settes et tak på den resultatavhengige godtgjørelsen, slik at denne ikke blir vesentlig høyere enn det styret så for seg da ordningen ble utformet, jf. *tredje ledd*.

Foretaket bør forbeholde seg retten til å kreve tilbake resultatbasert godtgjørelse som bygger på åpenbart feilaktig grunnlag eller villedende opplysninger fra den ansatte.

14. ANBEFALING NR. 12: OPPLÆRING OG KOMMUNIKASJON

14.1 Anbefaling

Styret bør medvirke til at foretakets medlemmer, tillitsvalgte og ansatte har den kunnskapen og kompetansen som trengs for at de skal kunne utøve sine funksjoner til foretakets beste. Dette inkluderer blant annet informasjon og opplæring om samvirkeformens særpreg og tenkemåte.

Styret bør fastsette retningslinjer for kontakten mellom foretaket og medlemmene utenfor årsmøtet.

14.2 Kommentar

14.2.1 Opplæring og kompetanseheving

Første ledd har blant annet bakgrunn i at samvirkeforetakene har et annet ideologisk grunnlag enn aksjeselskapene og andre kapitalselskaper. Av den grunn bør alle som har en rolle i samvirkeforetaket, være kjent med samvirkets tenkemåte og de prinsippene som gjelder for samvirkeorganisering. Særlig for styremedlemmene og de ledende ansatte er det i tillegg viktig å ha kjennskap til forretningsdrift i sin alminnelighet, den bransjen foretaket opererer i, samt mer inngående kjennskap til vedkommende foretak.

Anbefalingen må ses i sammenheng med samvirkeprinsipp nr. 5 om opplæring, utdanning og kommunikasjon, som lyder slik:

"Samvirkeforetak sørger for utdanning og opplæring av medlemmer og tillitsvalgte, ledere og ansatte, slik at de kan bidra effektivt til utviklingen av sine organisasjoner. De informerer allmennheten, spesielt unge og opinionsledere, om samvirkets særpreg og fordeler."

I hvilken grad det er nødvendig eller hensiktsmessig med kompetansehevede tiltak, må vurderes ut fra formålet med slike tiltak: at medlemmene, styret og ledende ansatte skal kunne bidra effektivt i utviklingen av foretaket. Kompetansehevingen kan skje ved bruk av egne ressurser eller eksterne ressurser, eventuelt en kombinasjon. Kunnskaps- og informasjonsbehovet kan variere mellom medlemmer, styremedlemmer og ledende ansatte, noe som tilsier at opplæringsprogram og andre tiltak er mest mulig målrettet. For at effekten av tiltakene skal bli best mulig anbefales det at styret er lydhøre for innspill om hvilke emner det er behov for nærmere informasjon om.

14.2.2 Dialog med medlemmene

I tillegg til dialogen med medlemmene på årsmøtet, bør styret legge til rette for at medlemmene kan kommunisere med foretaket også utenfor årsmøtet. Dette kan gi styret og den øvrige ledelsen et bedre innblikk i løpende forhold som medlemmer er særlig opptatt av.

Etter *andre ledd* bør styret fastsette egne retningslinjer for medlemskontakt utenfor årsmøtet. Det bør fremgå av retningslinjene i hvilken grad styret har delegert denne funksjonen til styrelederen, den daglige lederen eller ansatte i foretaket. Dersom samvirkeforetaket har en egen markeds- og kommunikasjonsavdeling, kan også den

benyttes i dette arbeidet. Når styret skal utarbeide retningslinjer for kommunikasjon med medlemmene, bør de som i praksis arbeider med medlemskontakt i foretaket, få anledning til å komme med innspill.

Anbefalingen i andre ledd gjelder i første rekke kommunikasjon med medlemmene i deres egenskap av å være medlemmer, altså den sammenslutningsrettslige relasjonen. Foretaket vil også kommunisere med medlemmene i forbindelse med forretningsmessige mellomværender, men det er ikke den type informasjon anbefalingen er ment å omfatte.

Retningslinjene bør også si noe om hvilke kommunikasjonskanaler som kan eller bør brukes til ulike typer av informasjon.

15. ANBEFALING NR. 13: KAPITALSTRUKTUR OG BRUK AV ÅRSOVERSKUDD

15.1 Anbefaling

Styret bør medvirke til at foretaket har en kapitalstruktur og et kapitalgrunnlag som er tilpasset foretakets mål, strategi og risikoprofil.

Styret bør utarbeide og gjøre kjent en politikk for hvordan foretakets årsoverskudd skal brukes.

15.2 Kommentar

15.2.1 Kapitalstruktur og kapitalgrunnlag

Første ledd går ut på at styret bør medvirke til at foretaket har en kapitalstruktur og et kapitalgrunnlag som er tilpasset foretakets mål, strategi og risikoprofil. Uttrykket "medvirke til" er valgt for å ta høyde for at det er tale om forhold som styret ikke har fullt herredømme over. Kapitalstrukturen i foretaket bli stor grad bestemt gjennom loven og vedtektene.⁴ Alle samvirkeforetak skal ha en såkalt kollektiv kapital som medlemmene ikke kan råde over under løpende drift. I boligbyggelag kan medlemmene heller ikke råde over den kollektive kapitalen ved oppløsningen av laget; nettoformuen skal gå til "allmennyttige føremål til beste for bustadbygginga der laget har hatt si hovudsaklege verksemd", jf. bbl. § 10-9 tredje ledd andre punktum. Samvirkeforetak som er underlagt samvirkelova, kan derimot fastsette i sine vedtekter at nettoformuen ved oppløsning skal tilfalle medlemmene, jf. samvl. § 135 fjerde til sjette ledd. I mangel av slike vedtekter har medlemmene ikke tilgang på den kollektive kapitalen ved oppløsning.

Når det gjelder *kapitalstruktur* ligger betydningen av første ledd i at styret i noen grad kan påvirke forholdet mellom individuell og kollektiv kapital i foretaket. Dersom det anses ønskelig å øke den individuelle egenkapitalen, kan styret for eksempel foreslå at andelsinnskuddene forrentes innenfor lovens ramme, jf. samvl. § 30 første ledd og bbl. § 3-5 første ledd. Mener styret at det er behov for konsolidering gjennom å øke den kollektive kapitalen, kan styret foreslå at årsoverskuddet i sin helhet eller i det alt vesentlige skal tilfalle den alminnelige egenkapitalen.

Når det gjelder *kapitalgrunnlag*, må anbefalingen i første ledd ses i sammenheng med kravet i samvirkelova § 25 og bustadbyggjelagslova § 3-3 om at foretaket til enhver tid skal ha en egenkapital som er forsvarlig ut fra risikoen ved og omfanget av virksomheten i foretaket. Essensen i kravet er at foretaket alltid skal ha et forsvarlig kapitalgrunnlag, og i forsvarlighetsvurderingen må det tas hensyn til både egenkapitalen og fremmedkapitalen. Kapitalgrunnlaget må tilpasses foretakets mål, strategi og risikoprofil. Dersom foretaket har store økonomiske problemer eller det er overhengende fare for at foretaket vil få slike problemer, er det imidlertid primært kreditorenes interesser styret skal ha for øye.

Selv om anbefalingen i første ledd retter seg mot styret, bør den også følges av medlemmene når de utøver sin myndighet på årsmøtet. Lovens krav om forsvarlig egenkapital gjelder for foretaket, og medlemsfellesskapet har derfor også et ansvar for å bidra til at foretaket oppfyller forsvarlighetskravet, typisk ved ikke å beslutte etterbetaling til medlemmene

⁴ En sammenligning av kapitalstrukturen i samvirkeforetak og aksjeselskap er gitt i Tore Fjørtoft og Ole Gjems-Onstad, *Samvirkeforetak – reglene om økonomiforhold, skatt og avgift*, Oslo, 2009 s. 83–85.

dersom det vil kunne skade kreditorenes interesser eller være uforenlig med foretakets mål, strategi og risikoprofil.

15.2.2 Bruk av årsoverskudd

Andre ledd anbefaler at styret utarbeider og gjør kjent en politikk for hvordan foretakets årsoverskudd skal brukes.

I samvirkelova § 26 er bruk av årsoverskudd regulert på følgende måte:

"(1) Vedtektene kan fastsetje at årsoverskotet skal nyttast til etterbetaling (jf. § 27), avsetjast til etterbetalingsfond (jf. § 28), avsetjast til medlemskapitalkonti (jf. § 29) eller nyttast til forrenting av andelsinnskott og medlemskapitalkonti (jf. § 30).

(2) Vedtak om bruk av årsoverskotet som nemnt i første ledd, blir gjort av årsmøtet etter framlegg frå styret. Årsmøtet kan ikkje vedta eit høgare beløp enn det styret foreslår eller godtek, men årsmøtet kan sjølv avgjere korleis beløpet skal nyttast innanfor dei rammene som følgjer av §§ 27 til 30."

Dersom vedtektene ikke gir hjemmel for en overskuddsanvendelse etter første ledd, er utgangspunktet at årsoverskuddet vil bli en del av den alminnelige egenkapitalen som medlemmene ikke kan råde over senere.

For boligbyggelag har bustadbyggjelagslova § 3-5 første til tredje ledd følgende bestemmelser:

"(1) Eventuell rente på andelskapital skal vere avgrensa.

(2) Eventuell utdeling til andelseigarane ut frå samhandel med laget kan ikkje utgjere meir enn ein tiandedel av årsresultatet frå året før utdelinga etter at underskot frå tidlegare år er dekt. Det kan ikkje delast ut meir enn styret gjer framlegg om eller godtek.

(3) Til bumiljøtiltak og andre allmennyttige føremål kan generalforsamlinga vedta å setje av opp til ein tiandedel av årsresultatet etter at underskot frå tidlegare år er dekt. Det kan ikkje setjast av meir enn styret gjer framlegg om eller godtek."

Forrentning av andelsinnskudd og utdeling til medlemmene er langt mer uvanlig i boligbyggelag enn i samvirkeforetak som er underlagt samvirkelova. I det følgende omtales derfor bare de sistnevnte samvirkeforetakene.

Styrets politikk for bruk av overskuddet er viktig fordi den kan bidra til større forutsigbarhet for medlemmene, samt for ledelsen av foretaket. Innenfor det beløpet styret har foreslått, er årsmøtet riktig nok ikke bundet at styrets forslag. Det kan likevel være god grunn til å følge styrets politikk og konkrete forslag til bruk av overskuddet, da styremedlemmene gjennomgående har mer inngående kjennskap til foretakets økonomiske situasjon mv. enn det foretakets medlemmer har. Dersom det foreligger ekstraordinære forhold som tilsier at styrets generelle politikk fravikes, kan styret selv komme med et begrunnet forslag om en annen bruk enn det som følger av den generelle politikken. Ved utformingen av politikken bør det for øvrig tas høyde for at det kan inntre situasjoner, hvor for eksempel overskuddet i sin helhet bør forbli i foretaket for å styrke kapitalgrunnlaget.

Ved utarbeidingen av politikken bør styret være lydhøre for oppfatninger i medlemsmassen, i første rekke oppfatninger som kommer til uttrykk gjennom vedtak på årsmøtet og som det dermed er et flertall som stiller seg bak. Styret bør vurdere å endre sin politikk dersom den ikke samsvarer med den dominerende oppfatningen blant foretakets medlemmer.

Styret skal ikke bare utforme en politikk for hvordan årsoverskuddet bør brukes. Styret bør også sørge for at politikken gjøres kjent for medlemmene, blant annet for at det enkelte medlem lettere skal kunne forutse sin stilling og planlegge sin virksomhet.

16. ANBEFALING NR. 14: REVISOR

16.1 Anbefaling

Styret bør sørge for at foretakets revisor hvert år legger frem hovedtrekkene i en plan for gjennomføring av revisjonsarbeidet.

Styret bør innkalle revisor til møter der årsregnskapet behandles. I møtene bør revisor gjennomgå eventuelle vesentlige endringer i foretakets regnskapsprinsipper, sentrale forhold ved revisjonen, vesentlige regnskapsestimater og alle vesentlige forhold hvor det har vært uenighet mellom revisor og administrasjonen.

Styret bør minst én gang i året gå gjennom foretakets internkontroll med revisor, herunder svakheter revisor har identifisert og forslag til forbedringer.

Styret bør fastsette retningslinjer for den daglige ledelsens adgang til å benytte revisor til andre tjenester enn revisjon.

16.2 Kommentar

16.2.1 Forholdet mellom styret og revisor

Årsmøtet velger revisor, jf. samvl. § 97 og bbl. § 8-2 Revisor tjenestegjør inntil en annen revisor er valgt, jf. samvl. § 98 og bbl. § 8-3. Revisor skal møte i årsmøtet når det anses som nødvendig basert på de sakene som skal behandles, jf. samvl. § 101 og bbl. § 8-6. Ut over dette har revisor rett til å delta i årsmøtet. Styret bør legge til rette for at revisor kan delta i alle årsmøter.

Styret skal hvert år ha et møte med revisor uten at daglig leder eller andre fra den daglige ledelsen er til stede, jf. samvl. § 101 a. Formålet med møtet er at styret og revisor skal drøfte sentrale forhold knyttet til regnskapet og andre forhold som revisor mener styret bør informeres om.

Anbefalingene om revisjon er primært rettet mot styret. Har et foretak revisjonsutvalg, gjelder anbefalingene også for revisjonsutvalget så langt de passer for utvalgets oppgaver.

Formålet med anbefalingene i *første ledd* og *andre ledd* om en årlig plan for revisjonen og revisors deltakelse i styremøter er å gi styret og et eventuelt revisionsutvalg bedre innblikk i revisors arbeid.

I forbindelse med styrets behandling av årsregnskapet kan det være nyttig å dra nytte av revisors kunnskap og kompetanse. Det er styret som sammen med daglig leder avlegger foretakets årsregnskap. En aktiv bruk av revisor i denne fasen vil ofte bedre styrets beslutningsgrunnlag.

16.2.2 Gjennomgåelse av internkontrollen

Anbefalingen i *tredje ledd* om en felles gjennomgåelse av foretakets internkontroll, må ses i sammenheng med anbefaling nr. 9 om risikostyring og internkontroll, jf. punkt 11.1 ovenfor. Revisor vil med sin generelle kompetanse og kjennskap til virksomheten normalt ha gode forutsetninger for å avdekke eventuelle svakheter og for å foreslå forbedringer.

16.2.3 Bruk av revisor til andre tjenester

Anbefalingen i *fjerde ledd* om at styret bør fastsette retningslinjer for adgangen til å benytte revisor til andre tjenester, har til formål bidra til økt oppmerksomhet om revisors uavhengighet i forhold til den daglige ledelsen. Nærmere krav til revisors uavhengighet følger av revisorloven kapittel 8.

17. SAMLET OVERSIKT OVER ANBEFALINGENE

1) Redegjørelse for medlemsstyring og foretaksledelse

Styret skal sørge for at foretaket har god medlemsstyring og foretaksledelse.

Styret bør i årsberetningen eller dokument det er henvist til i årsberetningen gi en samlet redegjørelse for foretakets medlemsstyring og foretaksledelse. Redegjørelsen bør omfatte hvert enkelt punkt i anbefalingen.

Dersom anbefalingen ikke er fulgt, bør avvik begrunnes, og det bør redegjøres for hvordan foretaket har innrettet seg.

2) Virksomhet

Foretakets vedtekter bør angi tydelig den virksomheten foretaket skal drive.

Styret bør utarbeide klare mål, klare strategier og en klar risikoprofil for virksomheten, slik at foretaket skaper verdier for medlemmene og ivaretar deres interesser på en bærekraftig måte. I dette arbeidet bør styret ta hensyn til økonomiske, sosiale og miljømessige forhold.

Styret bør evaluere mål, strategier og risikoprofil minst én gang i året.

3) Medlemskap

Styret bør utarbeide retningslinjer for opptak av nye medlemmer, som blant annet angir hva som kan være saklige grunner for å nekte medlemskap.

Styret bør i retningslinjene gjøre kort rede for eventuelle innskrenkninger eller utvidelser i adgangen til å overføre medlemskap sammenlignet med lovens normalordning.

4) Likhetsprinsippet

Samvirkeforetaket skal behandle alle sine medlemmer likt. Forskjellsbehandling tillates bare dersom det er saklig grunn for det.

Eventuell forskjellsbehandling bør bygge på generelle kriterier og skje i åpenhet, med mindre hemmelighold er nødvendig ut fra saklige hensyn.

Formålet med forskjellsbehandlingen bør være å fremme foretakets og medlemsfelleskapets interesser, ikke å gi fordeler til enkeltmedlemmer på andre medlemmers bekostning.

5) Årsmøtet

Styret bør legge til rette for at medlemmene kan delta i foretakets årsmøte, enten selv eller ved bruk av utsendinger.

Styret bør sørge for at:

1. saksdokumentene er utførlige og presise nok til at medlemmene eller utsendingene kan ta stilling til alle saker som skal behandles

2. en eventuell påmeldingsfrist settes så nært møtet som mulig
3. styremedlemmene, den daglige lederen og lederen av en eventuell valgkomité kan delta i årsmøtet.

Medlemmene eller utsendingene bør kunne stemme i hver enkelt sak, herunder stemme på enkeltkandidater ved valg.

6) Valgkomiteen

Foretaket bør ha en valgkomité som er regulert i vedtektene. Årsmøtet bør fastsette nærmere retningslinjer for valgkomiteen, velge komiteens leder og medlemmer, og fastsette komitemedlemmenes godtgjørelse.

Valgkomiteen bør sammensettes slik at hensynet til medlemsfellesskapets interesser blir ivaretatt. Flertallet i valgkomiteen bør være uavhengige av styret og ledende ansatte. Styrets medlemmer eller ledende ansatte i foretaket bør ikke være medlemmer av valgkomiteen. Foretaket bør informere medlemmene om hvem som er medlemmer av komiteen og frister for å foreslå kandidater til valgkomiteen.

Valgkomiteens oppgave bør være å foreslå kandidater til styret, valgkomiteen og eventuelle andre organer, samt å foreslå godtgjørelse til medlemmene av disse organene. Valgkomiteen bør ha kontakt med medlemmer, styremedlemmene og daglig leder i sitt arbeid med å foreslå kandidater.

Valgkomiteen bør begrunne hvert forslag til kandidater.

7) Styrets sammensetning

Styret bør sammensettes slik at det kan ivareta medlemsfellesskapets interesser og foretakets behov for kompetanse, kapasitet og mangfold. Det bør tas hensyn til at styret kan fungere godt som et kollegialt organ. Minst to tredeler av de medlemsvalgte styremedlemmene bør være medlemmer av foretaket eller representanter for medlemmer av foretaket.

Styret bør sammensettes slik at det kan handle uavhengig av særinteresser. Flertallet av de medlemsvalgte medlemmene bør være uavhengige av ledende ansatte og vesentlige forretningsforbindelser.

Ledende ansatte bør ikke være medlemmer av styret. Dersom en ledende ansatt er styremedlem, bør det begrunnes og få konsekvenser for organiseringen av styrets arbeid, herunder bruk av styreutvalg for å bidra til en mer uavhengig forberedelse av styresaker, jf. anbefaling nr. 10.

Styrets leder bør velges av årsmøtet eller av et eventuelt annet organ som etter vedtektene skal velge styremedlemmene.

Styremedlemmer bør ikke velges for mer enn to år av gangen.

I årsrapporten bør styret opplyse om medlemmenes deltakelse på styremøtene og om forhold som kan belyse styremedlemmenes kompetanse. I tillegg bør styret opplyse om hvilke styremedlemmer som anses som uavhengige.

8) Styrets arbeid

Styret bør fastsette instruksjer for styret og for den daglige ledelsen med særlig vekt på klar intern ansvars- og oppgavefordeling.

Instruksen bør angi hvordan styret og den daglige ledelsen skal behandle eventuelle avtaler med tilknyttede parter, herunder i hvilken grad det bør innhentes en uavhengig verdivurdering før slike avtaler inngås. Styret bør i årsberetningen redegjøre for slike avtaler.

Styret bør oppfordre styremedlemmer og ledende ansatte om å gjøre foretaket kjent med vesentlige interesser de måtte ha i saker som styret skal behandle.

For å sikre en forsvarlig behandling av vesentlige saker hvor styrelederen selv er eller har vært svært aktivt engasjert, bør et annet styremedlem lede diskusjonen.

Foretaket bør vurdere etablering av revisjonsutvalg, hvor flertallet av medlemmene er uavhengige av virksomheten.

Styret bør også vurdere bruk av kompensasjonsutvalg for å bidra til grundig og uavhengig behandling av saker som gjelder godtgjørelse til ledende ansatte. Utvalget bør i tilfelle bestå av styremedlemmer som er uavhengige av ledende ansatte.

Styret bør informere om eventuell bruk av styreutvalg i årsrapporten.

Styret bør årlig evaluere sitt arbeid og sin kompetanse.

9) Risikostyring og internkontroll

Styret skal sørge for at foretaket har god internkontroll og hensiktsmessige systemer for risikostyring i lys av omfanget og arten av foretakets virksomhet.

Styret bør årlig gjennomgå foretakets viktigste risikoområder og foretakets internkontroll.

Styret bør i årsrapporten beskrive hovedtrekkene i systemene for internkontroll og risikostyring.

10) Styremedlemmenes godtgjørelse

Godtgjørelsen til styremedlemmenes bør reflektere deres ansvar, kompetanse, tidsbruk og hvor kompleks virksomheten er. Godtgjørelsen bør ikke være resultatavhengig.

Styremedlemmene, eller foretak som de er tilknyttet, bør ikke påta seg særskilte oppgaver for foretaket i tillegg til styrevervet. Dersom de likevel gjør det, bør hele styret være informert. Honorar for slike oppgaver bør godkjennes av styret.

Dersom styremedlemmer har mottatt godtgjørelser ut over vanlig styregodtgjørelse, bør det spesifiseres i årsrapporten.

11) Lønn og annen godtgjørelse til ledende personer

Styret bør utarbeide retningslinjer om lønn og annen godtgjørelse til den daglige lederen, andre ledende ansatte og ansatte som er medlemmer av styret. Retningslinjene bør være tydelige og forståelige, og bidra til foretakets forretningsstrategi, langsiktige interesser og økonomiske bæreevne. Retningslinjene bør evalueres minst hvert fjerde år.

Ordningene for lønn og annen godtgjørelse bør være enkle, og bidra til å forene interessene til medlemmene og de ledende ansatte.

Det bør settes et tak på resultatuavhengig godtgjørelse.

12) Opplæring og kommunikasjon

Styret bør medvirke til at foretakets medlemmer, tillitsvalgte og ansatte har den kunnskapen og kompetansen som trengs for at de skal kunne utøve sine funksjoner til foretakets beste. Dette inkluderer blant annet informasjon og opplæring om samvirkeformens særpreg og tenkemåte.

Styret bør fastsette retningslinjer for kontakten mellom foretaket og medlemmene utenfor årsmøtet.

13) Kapitalstruktur og bruk av årsoverskudd

Styret bør medvirke til at foretaket har en kapitalstruktur og et kapitalgrunnlag som er tilpasset foretakets mål, strategi og risikoprofil.

Styret bør utarbeide og gjøre kjent en politikk for hvordan foretakets årsoverskudd skal brukes.

14) Revisor

Styret bør sørge for at foretakets revisor hvert år legger frem hovedtrekkene i en plan for gjennomføring av revisjonsarbeidet.

Styret bør innkalle revisor til møter der årsregnskapet behandles. I møtene bør revisor gjennomgå eventuelle vesentlige endringer i foretakets regnskapsprinsipper, sentrale forhold ved revisjonen, vesentlige regnskapsestimater og alle vesentlige forhold hvor det har vært uenighet mellom revisor og administrasjonen.

Styret bør minst én gang i året gå gjennom foretakets internkontroll med revisor, herunder svakheter revisor har identifisert og forslag til forbedringer.

Styret bør fastsette retningslinjer for den daglige ledelsens adgang til å benytte revisor til andre tjenester enn revisjon.