

STYRETS FORHOLD TIL DAGLIG LEDER

Av Sigurd Knudtzon, advokat /partner i Wahl-Larsen Advokatfirma AS
Sigurd.knudtzon@wla.no, mobil 93468087

18.9.2022

/

Innhold

STYRETS FORHOLD TIL DAGLIG LEDER	0
1 INNLEDNING.....	3
2 OPPGAVE- OG ANSVARFORDDELINGEN MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER	3
2.1 Innledning	3
2.2 Forholdet mellom stillingens mandat og ansvar	4
2.3 Agent/prinsipal relasjonen	5
2.4 Det rettslige grensesnittet mellom styrets og daglig leders oppgaver og ansvar	7
2.4.1 Utgangspunktet tas i styrets oppgaver og ansvar	8
2.4.2 Daglig leders oppgaver og ansvar	9
3 DEN FORMELLE ROLLEN SOM DAGLIG LEDER.....	10
3.1 Daglig leders plass i organisasjonsstrukturen	10
3.2 Formelle kriterier for å bli daglig leder.....	13
3.2.1 Fysisk person.....	13
3.2.2 Kvalifikasjoner til daglig leder.....	13
3.3 Rollen som daglig leder og samtidig styremedlem.....	14
3.4 Rollen som daglig leder og samtidig styreleder.....	14
4 TILSETTING AV DAGLIG LEDER.....	14
4.1 Innledning	14
4.2 Styret som i utgangspunktet tilsetter daglig leder.....	14
4.3 Arbeidstaker / oppdragstaker	16
4.4 Ansettelsesavtalen.....	18
4.4.1 Inngåelse av avtale	18
4.4.2 Arbeidsforpliktelsen.....	18
4.4.3 Ansettelsesavtalens innhold	18
4.5 Instruks for daglig leder.....	23
4.6 Styrets rolle i selskapets arbeid med utvikling av lederkandidater	24
5 DAGLIG LEDERS OPPGAVER.....	24
5.1 Innledning	24
5.2 Utøve daglig ledelse.....	24
5.3 Følge styrets vedtak og instruksjer.....	25
5.4 Daglig leders ansvar for at selskapets regnskap er lovmessig og formuesforvaltningen er betryggende.....	26
5.5 Daglig leders rapporteringsplikt til styret	27
5.6 Daglig leders plikt til å forberede styresaker og delta i styremøter	28
5.7 Andre lovpålagte oppgaver	29
5.8 Daglig leders lojalitetsplikt til selskapet	29
5.9 Styreleders forhold til daglig leder	30
5.10 Styrets forhold til daglig leder	32
5.11 Aksjeeiernes forhold til daglig leder.....	33
6 DAGLIG LEDERS KOMPENSASJON.....	34
6.1 Generelt.....	34
6.2 Formelle krav til daglig leders kompensasjon?.....	34
6.2.2 Generalforsamlingens medvirkning?	34
6.2.3 Regnskapslovens krav til offentliggjøring av daglig leders kompensasjon	35

6.2.4	Retningslinjer om godtgjørelse til daglig leder i Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse (NUES)	35
6.3	Om incentiver	35
6.4	Elementer i daglig leders kompensasjonspakke.....	36
6.5	De vanskelige skattespørsmål	38
6.6	Er høye lederlønninger legitime?.....	39
7	Daglig leders representasjon utad	40
7.1	Rettslig representasjon	40
7.2	Faktisk representasjon.....	42
8	DAGLIG LEDERS INHABILITET	42
9	DAGLIG LEDERS RETTSLIGE ANSVAR	42
10	OPPHØR AV STILLINGEN SOM DAGLIG LEDER	43
10.1	Innledning	43
10.2	Avtalt opphør	44
10.2.1	Avtale inngått før oppsigelse er aktuelt.....	44
10.2.2	Avtale inngått ellers	44
10.3	Fratredelse ved aldersgrense	44
10.4	Oppsigelse.....	44
10.4.1	Innledning	44
10.4.2	Oppsigelse begrunnet i forhold på arbeidsgiversiden/virksomheten.....	45
10.4.3	Oppsigelse begrunnet i forhold knyttet til daglig leder	45
10.4.4	Hvor går terskelen for standarden «saklig grunn»	47
10.5	Avskjed	47
10.6	Suspensjon av daglig leder.....	48
10.7	Saksbehandlingsregler	48
10.8	Situasjonen etter oppsigelse eller avskjed.....	49

1 INNLEDNING

En alminnelig oppfatning har vært at styrets viktigste oppgave er å tilsette daglige leder. Det er ingen tvil om at dette er en helt sentral oppgave for styret. Daglig leder bør være drivkraften i selskapet og er ofte nøkkelen til suksess. Og motsatt ytterpunkt: En feilansettelse kan være en katastrofe. Ikke desto mindre er det styret som formelt spiller den viktigste rollen i virksomheten på det overordnede plan. Å overlate det overordnede ansvaret til daglig leder kan utgjøre et forsøk på ansvarsfraskrivelse, som likevel ikke fritar styret for sitt reelle og formelle ansvar. Styrets overordnede rolle og ansvar er i de senere årene blitt mer fokusert på, i overensstemmelse med alminnelig organisasjonsforståelse og i overensstemmelse med aksjelovens system.

Daglig leder er aksjelovens betegnelse for den øverste administrative medarbeider i selskapet, og som er den betegnelsen som blir brukt her. Andre betegnelser er administrerende direktør, disponent, forretningsfører og i økende grad; CEO - Chief Executive Officer, som er den amerikanske betegnelse.

Daglig leders oppgave og ansvar er ifølge aksjeloven å forestå den *daglige ledelse* av selskapet. Her ligger det en avgrensning i forhold til styrets overordnede forvaltningsansvar.

Temaet er veldig aktuelt for mange mennesker. I 2022 var det til sammen 263 812 registrerte daglige ledere i aksjeselskap, hvorav 80,3 % var menn, mens 17,0 % var kvinner. I allmennaksjeselskap var det 236 daglige ledere, hvorav 90,7 % var menn og 9,3 % kvinner. (SSB 2022). I tillegg har vi daglige ledere i alle andre former for rettssubjekt, som i ansvarlige selskap, i stiftelser, foreninger, samvirkelag, offentlige eide selskap i henhold til egne lovreguleringer. Forholdet mellom styret og daglig leder har også blitt fokusert mer på i de senere årene, herunder i media, som følge av en rekke selskapsskandaler og lederlønninger.

Daglig leder er selvsagt en helt sentral person i selskapene. Den siste maktutredningen påpekte at nettopp at "[d]irektørene er den mektigste gruppen i norsk næringsliv" (NOU 2003:19).

I dette kapitlet skal det gis en redegjørelse om forholdet mellom styret og daglig leder i aksjeselskap. Fremstillingen vil ta utgangspunkt i den rettslige side ved denne stillingen, men vil også ta for seg andre organisatoriske sider ved stillingen og forholdet til styret. Fremstillingen tar utgangspunkt i aksjelovens regler, men tilsvarende regler vil i hovedsak gjelde for også andre typer selskapsorgan.

2 OPPGAVE- OG ANSVARFORDDELINGEN MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER

2.1 Innledning

Daglig leders oppgaver og ansvar er på mange måter todelt, henholdsvis nedover og oppover i organisasjonen. For det første skal daglig leder stå for den daglige ledelsen i aksjeselskapet og for

det andre har daglig leder et underordningsforhold til selskapets styre. De pliktene daglig leder har i form av den daglige ledelse er regulert i aksjelovens § 6-14 mens pliktene daglig leder har overfor styret er regulert i aksjelovens § 6-15. Daglig leders rolle i selskapet er også regulert i andre bestemmelser i aksjeloven, som vi skal vise til nedenfor. Daglig leder må ellers forholde seg til bestemmelser i andre lover, som for eksempel arbeidsmiljøloven i egenskap av å være arbeidsgiver særlig i forhold til kravene til helse, miljø og sikkerhet, samt til bestemmelser i regnskapsloven og skatte- og avgiftslovgivningen.

Arbeidsoppgavene til daglig leder er svært varierte. Vi skal i det følgende se på flere av de utfordringer som daglig leder står overfor, særlig i forholdet til styret.

2.2 Forholdet mellom stillingens mandat og ansvar

Daglig leders forpliktelse til å forestå daglig ledelse og gjennomføre styrets beslutninger, innebærer at han eller hun også ta ansvar for konsekvensene av det som utføres eller ikke-utføres. Man sier gjerne at det er knyttet både en handlings- og en konsekvensdimensjon til daglig leders rolle. Dette forutsetter at daglig leder må ha makt og myndighet til å påvirke de oppgaver som han eller hun er ansvarlig for. En av ledelsesfagets mest robuste innsikter er at handlingsrom og ansvar bør overlape hverandre (Colbjørnsen 2006).

Dersom daglig ledelse har større handlingsrom enn ansvar, og ikke behøver å svare for konsekvensene av sin opptreden, kan vedkommende fristes til å legge større vekt på sine egne ambisjoner og interesser enn på selskapsinteressen. Lederen kan tilta seg makt på styrets bekostning og skape en uklar ansvarsdeling mellom styre og ledelse. Lederen kan foreslå å overtale styret, på grunn av sitt kunnskapsoverskudd i forhold til styret, tiltak som er til fordel for ledelsen, men ikke for aksjeeierne, som for eksempel ekspansjon av virksomheten gjennom oppkjøp (Bøhren 2011).

Daglig leder bør også ha tilstrekkelig handlingsrom til å påvirke resultatene som vedkommende blir holdt ansvarlig for. Daglig leder vil nødvendigvis måtte delegerer oppgaver nedover i organisasjonen, men daglig leder har like fullt ansvaret selv om vedkommende ikke har vært direkte involvert. Selv strafferettslig ansvar vil daglig leder kunne pådra seg for forhold som vedkommende selv ikke har hatt konkret kjennskap til, men som altså vil være ansvarlig for.

Dersom styret engasjerer seg i forhold knyttet til daglig drift og oppgaver som bør tilligge daglig leder, vil ansvarsdelingen mellom styret og daglig leder forvitte. Usikkerhet om hvem som bestemmer om hvilke forhold kan svekke selskapets handlingskraft. Det er altså ingen motsetning i at styret utøver sitt overordnede forvaltningsansvar og tilsynsplikt, jf aksjeloven §§ 6-12 og 5-13, og samtidig sørger for at daglig leder faktisk kan utøve daglig ledelse. På samme måte som styret skal overlate den daglige drift til daglig leder, må daglig leder på sin side respektere styrets beslutninger.

2.3 Agent/prinsipal relasjonen

Daglig leder har i sitt virke et stort handlingsrom, som for så vidt også styret i selskapet har. Både styret og daglig leder opptrer uansett på vegne av eierne/aksjonærene. Gjennom vedtektene og generalforsamlingsbeslutninger setter eierne rammer for styrets og daglig leders handlingsrom. Når eierne imidlertid har akseptert at en vesentlig del av styringen av virksomheten er overlatt til underordnede organ, tar eierne en risiko for at styret og daglig leder treffer beslutninger som er i egeninteresse og ikke nødvendigvis er til fordel for selskapet og eierne. Daglig leder kan for eksempel ønske å drive frem prosesser som fusjoner og oppkjøp som vil øke daglig leders status og innflytelse og gi daglig leder bedre kompensasjon, men som ikke nødvendigvis bidrar til økt verdiskaping for eierne. Daglig leder kan i sitt virke ha opparbeidet lojalitet i flere retninger, som i forhold til ansatte, kreditorer, andre interessenter, som vektlegges mer enn selskapsinteressen. Daglig leder kan altså ha to agendaer (som også styret kan ha); sin egen agenda og selskapets agenda. Disse agendaer kan være motstridende.

Dette forhold er gjerne betegnet som agent-prinsipal relasjonen og *kan* utgjøre en utfordring i styringen av selskapet.

Daglig leder skal først og fremst ivareta selskapsinteressen i sitt virke. Hva som er selskapsinteressen, kan i neste runde utgjøre et sammensatt bilde. Utgangspunktet for vurderingen er hva som er selskapets formål, slik dette er fastsatt i selskapets vedtekter. Vedtektene med angivelse av formålet er selskapets mest sentrale styringsdokument, som utgjør rammen for selskapets og ledelsens handlingsrom og som styret og daglig leder må forholde seg lojalt til. Dersom annet ikke uttrykkelig fremkommer av vedtektene har styret og daglig leder i utgangspunktet plikt til å arbeide for verdiskaping for aksjeeierne, sml. aksjeloven § 2-2 (2). Selskapsinteressen har i tillegg til eierinteressen andre dimensjoner. Selskapet skal også ivareta andre interesser, som interessene til de ansatte, kreditorer og samfunnet, som i konkrete situasjoner kan være i strid med eierinteressen. Dette kan være lovregulerte interesser som kravet til forsvarlig egenkapital for ivaretagelse av kreditorinteressen og bestemmelser i arbeidsmiljøloven for ivaretagelse av ansattes interesser og kravet til rapportering om samfunnsansvar i regnskapsloven. Andre interesser som selskapet bør styre i forhold til, som kan være i strid med umiddelbare eierinteresser, kan være basert på etikk og moral og samfunnsmessige krav eller forventninger om å opptre "ordentlig" og «anstendig».

En ikke uvanlig situasjon er at det bygges opp uenighet mellom styret og daglig leder om hvilken retning selskapet skal ta videre. Man snakker her gjerne om ulik "målstruktur" hos henholdsvis prinsipal og agent. Problemet oppstår særlig dersom daglig leder utnytter sin frihet til å arbeide i det skjulte mot mål som ikke er avklart med styret og eierne. Uenighet om målet og veien til målet kan også være knyttet til ulik risikoaversjon. Dette behøver ikke være et agent-problem,

men kan likevel oppfattes slik og være grunnlag for en så vanskelig situasjon, eller mistillit, at det foranlediger at daglig leder må fratrukke sin stilling når daglig leders opptreden kommer for dagen.

Daglig leder kan ha en så sterk innflytelse i selskapet at styrets overordnede rolle blir redusert og marginalisert i forhold til daglig leders agenda; "makten" i selskapet kan reelt ligge hos daglig leder og ikke i styret. Denne situasjon kan både være foranlediget av at daglig leder har en personlig sterk posisjon, typisk knyttet til en sterk personlighet, stor kompetanse, eller ved å ha lykket i stillingen. Daglig leders sterke posisjon kan også skyldes et "svakt" styre. Dette kan være foranlediget av eierne - eller enkelteierne - ønske om å ha en sterk daglig leder som har gjennomføringskraft og heller ha et styre som opptrer som "marionetter" og som kun skal ha en formell rolle. Daglig leder kan dessuten ha en sterk rolle i forhold til styret i konsernforhold, hvor daglig leder i realiteten rapporterer til konsernet og ikke til styret. Daglig leders makt kan også skyldes at han eller hun sitter på informasjon som eierne og styret ikke gjør. Gjennom denne tilleggs kunnskapen – gjerne betegnet som kunnskapsasymmetri – vil daglig leder kunne påvirke beslutninger i den retning han eller hun synes er riktig (kanskje særlig for vedkommende selv) og som eierne eller styret ikke har kunnskap om.

Daglig leders faktiske posisjon kan også være knyttet opp til hvor uavhengige styremedlemmene faktisk er. Styremedlemmene kan ha forskjellige former for bindinger til daglig leder som gjør at disse vil opptre i overensstemmelse med hva daglig leder vil oppnå. Eksempel er at styremedlemmer er ansatte i selskapet, eller opptrer som konsulent for selskapet som gjør at daglig leder "kan gi og/eller gir fordeler", for eksempel i form av konsulentoppdrag, som svekker styremedlemmers uavhengighet. Det kan også skape bindinger dersom daglige ledere sitter i hverandres selskapsstyret. En undersøkelse foretatt av maktutredningen viser at 9 av 10 toppledere (daglig leder og styreleder) i de største selskaper i Norge har styreverv i andre av de største selskaper (Østerud m. fl., 2003) og at disse toppledere derved møtes også i andre forum. Det er grunn til å anta at tilsvarende koblinger også er vanlig i andre organer og sammenslutninger.

Styrets uavhengighet til daglig leder er sentralt tema i debatten om Corporate Governance /eierstyring og selskapsledelse. Norsk anbefaling for eierstyring og god selskapsledelse. For noterte selskaper fastsetter NUES (2021), pkt. 8 tredje ledd annen at "*Flertallet av de aksjeeiervalgte medlemmene bør være uavhengige av ledende ansatte...*" og fjerde ledd fastsetter at "*Ledende ansatte bør ikke være medlem av styret. Dersom ledende ansatte 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. punkt 9.*" Det presumeres altså at bindinger mellom styret og daglig ledelse kan påvirke styrets beslutninger, og bestemmelsene har til hensikt å redusere det som antas å kunne utgjøre uheldige bindingsforhold. Denne anbefalingen gjelder for børsnoterte selskaper, men kan også være hensiktsmessig å følge

for ikke-børsnoterte selskaper med spredt eierskap, og hvor aksjene er gjenstand for regelmessig omsetning.

For sterke bindinger mellom daglig leder og styret kan ha betydning for forhold knyttet til ansettelsen, herunder lønns- og kompensasjonsordninger, samt om det kan påvirke arbeidsrettslige reaksjoner, som advarsel, oppsigelse og avskjed. Styret har også en tilsynsrolle overfor daglig ledelse i henhold til aksjeloven § 6-13. Dersom styret ikke kan opptre uavhengig vil styrets tilsynsrolle lett kunne bli illusorisk.

Det kan være hensiktsmessig å treffe tiltak for å sikre at daglig leder faktisk identifiserer seg med aksjonærinteressene og selskapsinteressene. Dette kan gjøres ved å gi daglig leder og eventuelt toppledelsen incentiver som aksjer, opsjonsordninger, bonus og resultatlønn knyttet til selskapets verdiskaping.

I familieselskaper eller selskaper der daglig leder også er en større eier og selskaper hvor eiere sitter i styret, vil de forskjellige selskapsroller (eier, styret og daglig leder) lett gå i hverandre. Hvordan skal agent/prinsipalrollen forstås i slike selskaper? Nettopp i slike selskaper vil daglig leder gjerne spille en dominerende rolle. –Men, nettopp i slike selskaper er det av stor betydning at de forskjellige aktører er bevisst på "hvilken hatt de har på hodet" i de forskjellige sammenhenger. –Og nettopp i slike selskaper har styret en tilsyns/kontroll funksjon overfor daglig ledelse, ikke bare for å passe på at daglig leder ikke tiltar seg fordeler på andre aksjonærens bekostning, men også for å legitimere at daglig leder følger "spillereglene". Dette kan være en personlig vanskelig oppgave for styret og ofte også for daglig leder, men dersom noe uheldig, rettsstridig eller graverende med daglig leders opptreden senere kommer for dagen, vil styrets unnløstelse av å utføre kontrollfunksjonen, jf aksjeloven § 6-13 fremtre som særlig klanderverdig (og muligens erstatningsrettslig uaktsomt). Styret har her dessuten et særlig ansvar for å påse at det ikke skjer brudd på den aksjerettslige likhetsgrunnsetning i aksjeloven §§ 4-1 og 5-21.

2.4 Det rettslige grensesnittet mellom styrets og daglig leders oppgaver og ansvar

Utgangspunktet er at det er styret som er den øverste ledelse i selskapet. Styret har også instruksjonsrett i vid utrekning, men ikke fullstendig, jf nedenfor, overfor daglig leder. Grensesnittet i oppgavene og ansvaret mellom disse to organer – styret og daglig leder – beror på en tolking av bestemmelser i aksjeloven.

2.4.1 Utgangspunktet tas i styrets oppgaver og ansvar

Vi tar her utgangspunkt i styrets oppgaver og ansvar. "Fanebestemmelsen" for styrets oppgaver er aksjeloven § 6-12, som er den mest sentrale bestemmelse om styrets oppgaver og ansvar.

Bestemmelsen sier at styret skal sørge for forvaltningen av selskapet og sørge for en forsvarlig organisering av virksomheten. Dette er en bred formulering som i realiteten gir en lovpålagt instruks om at det totale overordnede ansvaret er lagt til styret.

Denne fanebestemmelse suppleres av en rekke andre bestemmelser både i aksjeloven og andre lover om blant annet styrets ansvar å sørge for at selskapet til enhver tid har en forsvarlig egenkapital og tilstrekkelig likviditet, jf. aksjeloven § 3-4. En annen sentral bestemmelse, som supplerer

"fanebestemmelsen" er aksjeloven § 6-13 om styrets tilsynsansvar:

Ved aksjeloven § 6-13 "beveger" vi oss "nedover" i organisasjonen, også i forhold til daglig leder. Bestemmelsen sier at styret *skal* føre tilsyn med daglig ledelse og virksomheten for øvrig. Bestemmelsen understreker styrets totale ansvar for selskapets virksomhet og fastsetter at styret har en oppfølgingsplikt ved kravet om å sørge for nødvendig tilsyn. Tilsynsplikten suppleres av bestemmelsen som er sitert ovenfor i § 6-12 (3) om styrets undersøkelsesrett. Foranlediget av styremedlemmenes ansvar, herunder særlig muligheten for å pådra seg individuelt erstatningsansvar, er det tilstrekkelig at kun ett styremedlem krever undersøkelse. Det nærmere omfanget av tilsynsplikten vil variere med arten og omfanget av selskapets virksomhet (Aarbakke m.fl., 2017). Når selskapet ikke leverer i henhold til de mål som er satt eller etter forventningene og i tilfelle selskapet har problemer, kan dette tilsi at tilsynsplikten utvides. Tilsynsplikten har sammenheng med hvordan styret har etablert kontrollordninger, for eksempel i forbindelse med daglig leders periodiske rapporteringer til

Aksjeloven § 6-12:

- (1) Forvaltningen av selskapet hører under styret. Styret skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten.
- (2) Styret skal i nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjetter for selskapets virksomhet. Styret kan også fastsette retningslinjer for virksomheten.
- (3) Styret skal plikter å påse at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll.
- (4) Styret iverksetter de undersøkelser det finner nødvendig for å kunne utføre sine oppgaver. Styret skal iverksette slike undersøkelser dersom dette kreves av ett eller flere av styremedlemmene.
- (5) Hvis det er avtalt at selskapet ikke skal ha bedriftsforsamling, jf § 6-35 annet ledd, gjelder lov om allmennaksjeselskaper § 6-37 fjerde ledd tilsvarende.

Aksjeloven § 6-13:

- (1) Styret skal føre tilsyn med den daglige ledelse og selskapets virksomhet for øvrig.
- (2) Styret kan fastsette instruks for den daglige ledelse.
- (3) I selskaper som bare har én aksjeeier, skal styret sørge for at avtaler mellom selskapet og aksjeeieren nedtegnes skriftlig.

styret. Tilsynsplikten innebærer også plikt til å gripe inn overfor daglig leder med nødvendige tiltak dersom dette finnes nødvendig.

2.4.2 Daglig leders oppgaver og ansvar

Så kommer vi til daglig leders oppgaver og ansvar. "Fanebestemmelsen" her er aksjeloven § 6-14.

Daglig leder skal forestå *daglig ledelse*. Begrepet selv gir et stort spillerom og vil variere fra selskap til selskap, avhengig av omsetning, kapitalens størrelse, antall ansatte og arten av virksomheten. Dette vil bero på en konkret og skjønnsmessig vurdering, men må likevel bygge på objektive kriterier. En investeringsbeslutning som har stor betydning og er et styreanliggende i ett selskap, kan være helt marginalt i et annet selskap. Selskapet kan utvikle seg og det som faller utenfor hva som er daglig ledelse et år, for eksempel investeringsnivå, etter noen år faller innenfor daglig ledelse som følge av virksomhetens omsetningsøkning.

Aksjeloven § 6-14:

- (1) Daglig leder står for den daglige ledelse av selskapets virksomhet og skal følge de retningslinjer og pålegg styret har gitt.
- (2) Den daglige ledelse omfatter ikke saker som etter selskapets forhold er av uvanlig art eller stor betydning.
- (3) Daglig leder kan ellers avgjøre en sak etter fullmakt fra styret i det enkelte tilfellet eller når styrets beslutning ikke kan avvendes uten vesentlig ulempe for selskapet. Styret skal snarest underrettes om avgjørelsen.
- (4) Daglig leder skal sørge for at selskapets regnskap er i samsvar med lov og forskrifter, og at formuesforvaltningen er ordnet på en betryggende måte.

Det mest hensiktsmessige er at styret og daglig leder selv avklarer hva som ligger i begrepet *daglig ledelse* til enhver tid, gjerne formalisert i en instruks for daglig leder. Grensen kan typisk settes ved at daglig leder har rett til å forplikte selskapet i enkelttilfelle opp til et visst beløp.

Dersom en sak er av *uvanlig art eller stor betydning* for selskapet skal saken uansett henvises til styrebehandling, jf § 6-14 (2). Dette er også et generelt begrep – en rettslig standard - og som kan invitere til tolkningstvil. En investering kan for eksempel i utgangspunktet ligge innenfor daglig leders økonomiske grense for beslutningskompetanse, men fordi denne er av en annen karakter – "uvanlig art" – enn det som daglig ledelse og selskapet ellers er engasjert i skal saken henvises til styret. At saken er av "stor betydning" kan for eksempel være tilfelle dersom det er påregnelig at en sak vil få stor samfunnsmessig oppmerksomhet, eller utgjøre en større risiko enn det som selskapet ellers har i sin daglige virksomhet. Inngåelse av flere enkeltvis leiekontrakter for selskapets virksomhet kan ligge innenfor daglig leders kompetanse, men å inngå en samlet leiekontrakt som oppfyller samme leiebehov kan være av stor betydning som krever styrebeslutning. Å stille garanti for et annet selskap når dette ikke utgjør en del av den

alminnelige virksomhet, eller kjøpe og selge aksjer når dette ikke er en naturlig del av selskapets virksomhet, kan både være av "uvanlig art" og av "stor betydning" for selskapet – og beslutningene må henvises til styret.

Selv om en sak er av "usedvanlig art eller av stor betydning" kan daglig leder likevel håndtere denne i henhold til § 6-14 (3) dersom

- Daglig leder har fått en fullmakt fra styret i det enkelte tilfelle. Bestemmelsen viser implisitt at styret ikke kan gi daglig leder en generell fullmakt for eksempel i forhold av stor betydning for selskapet. Styret kan likevel gi daglig leder fullmakt til å fremforhandle, beslutte og undertegne en konkret avtale som er av stor betydning og som det ellers er styrets kompetanse å ta stilling til.
- En avgjørelse må tas umiddelbart fordi styrets beslutning ikke lar vente på seg. I et slikt tilfelle skal styret underrettes om avgjørelsen. Dette kan gjelde tilfeller hvor daglig leder må handle for å avverge en skade, eller hvor det dukker opp en mulighet for en svært god økonomisk disposisjon. Daglig leder kan imidlertid ta en personlig risiko dersom avgjørelsen viste seg ikke å være særlig heldig for virksomheten og det i ettertid fremtrer som klart at daglig leder gikk ut over sin stillingsfullmakt.

Som det fremkommer av § 6-13 (2) kan styret fastsette instruks for den daglige ledelse. Denne instruksjonen kan både være av generell karakter, eller gjelde for konkrete saker, både med hensyn til hvordan daglig leder skal opptre og som en presisering om hva som ligger innenfor daglig leders handlingsrom. Det går imidlertid en grense for hvor omfattende eller detaljert en slik styreinstruks kan være. Aksjeloven bygger på en arbeidsfordeling mellom styret og daglig leder. Styret kan da ikke frata daglig leder de oppgaver og ansvar som ligger innenfor det som er å betrakte som daglig ledelse.

3 DEN FORMELLE ROLLEN SOM DAGLIG LEDER

3.1 Daglig leders plass i organisasjonsstrukturen

Daglig leder er betegnelsen på en enkeltperson, men i henhold til aksjelovens system er rollen som daglig leder også betegnelsen på et selskapsorgan. Daglig leder har flere selskapsorgan hierarkisk over seg som vedkommende må forholde seg til. Daglig leders overordnede selskapsorgan er styret og over styret kommer generalforsamlingen. I selskaper med mer enn 200 ansatte skal det som hovedregel velges en bedriftsforsamling med tolv medlemmer. Aksjeeierne i generalforsamling velger 2/3 av medlemmene i bedriftsforsamlingen. 1/3 velges av og blant de ansatte. Når selskapet har bedriftsforsamling, er det således tre ledelsesorganer. To av disse organene har tilsynsfunksjon - bedriftsforsamlingen og styret – og to organer har

forvaltningsansvar – styret og daglig leder. Daglig leder forholder seg imidlertid formelt kun direkte til styret, som i utgangspunktet også ansetter daglig leder.

Selv om daglig leder er underlagt styret, har daglig leder som et aksjerettslig organ på enkelte områder likevel en selvstendig autonomi som styret ikke kan frata daglig leder. Styret kan ikke ved instruksjoner og/eller ved egen forvaltning engasjere seg i så stor utstrekning at det i realiteten er styret som utøver den daglige ledelse – i de tilfelle selskapet da har en daglig leder, hvilket ikke er et krav i aksjeloven.

Daglig leder er i arbeidsrettslig forstand å betrakte som en *arbeidstaker* med selskapet som arbeidsgiver, dog med unntak i tilfelle der daglig leder er å betrakte som *oppdragstaker*, typisk en konsulent som innehar stillingen i en begrenset periode. Forholdet mellom daglig leder og styret er derved både (i) et arbeidsrettslig forhold i henhold til arbeidsmiljøloven og (ii) et forhold mellom to selskapsrettslige organer, som er regulert i aksjeloven. Denne rettslige dobbeltsituasjon kan i enkelte tilfelle være utfordrende å forholde seg til. Det er for eksempel arbeidsmiljøloven som definerer daglig leder som arbeidstaker, men det er aksjeloven som bestemmer innholdet i daglig leders arbeidsforpliktelse, som jo også har en arbeidsrettslig side.

I konsernforhold vil daglig leder i morselskapet/holdingsselskapet gjerne ha et ansvar for virksomheten i hele konsernet. Konsernselskap kjennetegnes ved at morselskapet har bestemmende innflytelse i datterselskapene, jf aksjeloven § 1-3. Daglig leder i morselskapet – ofte kalt konsernsjefen - har imidlertid ikke en direkte rettslig instruksjonsrett overfor ledelsen i datterselskapene. Konsernsjef er ikke en rolle eller et begrep man kjenner i aksjeretten. Morselskapet og konsernsjefen må formelt opptre som andre i aksjonærforhold gjennom generalforsamlingen for å utøve innflytelse overfor datterselskapene. Hvert konsernselskap er rettslig en egen organisasjon med egne styringsorganer og er selv ansvarlig for forvaltning av selskapskapitalen. På dette området er nok de faktiske og de rettslige styringsforholdene i konserner ikke helt i takt. I praksis vil et konsern ofte ha en integrert organisasjonsstruktur med felles støttefunksjoner, etc.. Og det er ikke uvanlig at linjesjefer på organisatorisk nivå under daglig leder i datterselskaper forholder seg til "sjefer" i morselskapet, som for eksempel at finanssjefene i datterselskapene forholder seg til finansdirektøren i morselskapet. Ikke desto mindre må de ulike selskaper i utgangspunktet likevel forholde seg til hverandre som selvstendige enheter og oppgaver på kryss og tvers i konsernet må være basert på avtaler som om selskapene er uavhengige rettssubjekter. Det er også viktig å påse at alle økonomiske forhold selskapene imellom skjer på "armlengdes avstand" slik at det ikke er noen kryss-subsidiering innen konsernet (transfer pricing). Stort sett er slik kryss-organisering i praksis uproblematisk. Ikke desto mindre er det av betydning at selskapet opptrer innenfor den formelle ramme som aksjeloven – og også skatteloven – legger opp til. Dersom daglig leder har en dobbeltrolle, for eksempel som ansatt i morselskapet og også er ansatt i datterselskapet, kan dobbeltrollen fremtre som en kryss-subsidiering i den ene eller andre retning.

Tilsvarende gjelder for styret i datterselskapet. Dette styret vil gjerne sitte som mer eller mindre "representanter" for morselskapet. Ikke desto mindre sitter disse styremedlemmene med et reelt rettslig styreansvar også i forholdet til daglig leder. Formelt skal således daglig leder i datterselskapet forholde seg til sitt eget styre.

Den faktiske styringen er nok ikke så formell i konsernselskap, hvor styringen i mer eller mindre grad skjer mellom selskapene og de ulike linjeledere uavhengig av den formelle selskapsstrukturen.

Når konsernselskapene kommer i rettslige konflikter, for eksempel i forhold til daglig leder, vil den formelle selskapsstruktur likevel være det som gjelder, herunder formelle arbeidsgiver/arbeidstaker forhold.

I enkelte selskaper kan det imidlertid være uhensiktsmessig å ha en lederstruktur med to organer; både styre og daglig leder.

Selskapet må alltid ha et styre, men selskapet kan beslutte om selskapet skal ha en daglig leder. Dette gjelder særlig mindre selskaper. Dette fremkommer av aksjeloven § 6-2 (1).

Når selskapet ikke har daglig leder vil ofte styreleder eller et annet styremedlem forestå daglig ledelse, men vil likevel ikke være daglig leder i aksjelovens forstand. Oppgaven som daglig leder skal da utføres av styret som kollektivt organ som en del av styrevervet. Kompetansen til å bestemme at selskapet ikke skal ha daglig leder tilligger styret, om ikke vedtektene fastsetter eller generalforsamlingen beslutter at selskapet skal ha en daglig leder. For allmennaksjeselskap er regelen at selskapet *skal* ha en daglig leder, jf allmennaksjeselskapsloven § 6-2 (1).

Aksjeloven § 6-2 (1):

Selskapet kan ha en daglig leder. Skal selskapet ha flere daglige ledere, eller skal styret eller bedriftsforsamlingen kunne bestemme at selskapet skal ha flere daglige ledere, skal dette angis i vedtektene. Det skal i så fall angis om flere daglige ledere skal fungere som kollektivt organ.

Aksjeloven gir anledning til at selskapet kan ha *flere daglige ledere*, jf aksjeloven § 6-2 (1) annen setning. Hvem som kan bestemme dette fremkommer av ordlyden, jf lovsitatet ovenfor. Det er få tilfelle i Norge hvor det har vært aktuelt å ha flere daglige ledere. Et eksempel er enkelte private høyskoler som er organisert som aksjeselskap, hvor både rektor og administrativ leder formelt er daglige ledere. De daglige ledere kan enten hver for seg ha den fulle oppgave som daglig leder, hvilket kan invitere til relasjonsmessige utfordringer etter hvert, eller ved at oppgavene som tilligger daglig ledelse kan fordeles dem imellom.

Det er ingen personer eller organer som i aksjelovens forstand er plassert under daglig leder. Styret forholder seg altså formelt til daglig leder og ikke til noen på organisasjonsmessig nivå under daglig leder. Daglig leder er således ansvarlig alene for all virksomhet i organisasjonen som faller inn under "daglig ledelse" i forhold til de rettslige krav som stilles til daglig leder, særlig i aksjeloven, og i forhold til styret.

Enkelte selskaper opererer med en tittel som viseadministrerende direktør eller stedfortredende daglig leder. Dette er ingen stillingsbetegnelse i aksjelovens forstand og er mer en måte å sørge for arbeidsdeling på et organisatorisk nivå under daglig leder. Vedkommende vil ikke ha den registrerte daglige leders plikt og ansvar for oppfyllelse av aksjelovens krav til daglig leder. I mange selskaper forholder styret seg direkte til andre linjeledere, som for eksempel finansdirektør (Chief Financial Officer - CFO). I slike tilfeller opptrer linjeledere likevel på vegne av daglig leder, og kan ikke frata eller redusere daglig leders formelle oppgaver og ansvar.

Hvem som er daglig leder skal registreres i Foretaksregisteret i Brønnøysund, jf foretaksregisterloven §§ 3-1 nr. 5 og § 4-1 annet ledd tredje punktum

3.2 Formelle kriterier for å bli daglig leder

3.2.1 Fysisk person

Daglig leder må være en fysisk person. Dersom styret tilsetter en konsulent i stillingen gjennom et konsulentfirma, må vedkommende som innehar posisjonen og som registreres og opptrer i rollen som daglig leder likevel være en fysisk person.

Aksjeloven har ikke selv noen bestemmelser som stiller krav om at daglig leder skal være en fysisk person. Kravet stilles imidlertid i selskapsloven for daglig leder i ansvarlige selskap, jf selskapsloven § 2-18 (1) og da må det samme logisk gjelde for aksjeselskap. Unntak gjelder imidlertid for disponentelskap i skipsaksjeselskap.

Det er ikke krav til at daglig leder skal være myndig person. Begrunnelsen er at det er et annet regelsett som i så fall kommer til anvendelse; Vergemålsloven §§ 32 flg. om umyndiges adgang til å ta arbeid.

3.2.2 Kvalifikasjoner til daglig leder

Aksjeloven oppstiller ingen vilkår om at en daglig leder skal ha noen bestemte kvalifikasjoner. Det er opp til styret, som skal ansette den daglige lederen, å beslutte hvem det vil ha i stillingen og derved om kandidaten har de kvalifikasjoner som styret anser som nødvendige og hensiktsmessige for stillingen.

Det er enkelte forhold som kan hindre en i å bli tilsatt som daglig leder. En som skal tilsettes som daglig leder kan ikke være under konkurskarantene, jf konkursloven § 143 a). Vedkommende kan heller ikke være dømt til ikke å inneha stilling som daglig leder i henhold til straffeloven § 56. En aktuell daglig leder kan dessuten i en periode være underlagt konkurranseforbud fra tidligere arbeidsgiver. Markedsføringsloven § 1 første ledd fastslår at det vil kunne anses som stridende

mot god forretningsskikknæringsdrivende imellom dersom vedkommende ansettes på tross av en slik klausul.

3.3 Rollen som daglig leder og samtidig styremedlem

Daglig leder kan godt sitte i styret i selskapet. Spørsmålet er om dette er hensiktsmessig tatt i betraktning at rollene som daglig leder og styremedlem er forskjellige og på bakgrunn av at styret skal føre tilsyn med daglig leder. Daglig leder har uansett en rett og plikt til å delta i behandlingen av styresaker, med mindre annet er bestemt av styret i den enkelte sak, jf aksjeloven § 6-19 (4).

Spørsmålet om daglig leder bør sitte i styret har vært debattert. I mindre selskaper er det formelle skille mellom daglig leder og styret av mindre prinsipiell karakter. For større selskaper er det nok mer viktig å være prinsipiell på rollefordelingen, for å sikre at styret er uavhengig av daglig leder.

I Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse (NUES 2021) pkt. 8 er det således uttrykt at "*[r]epresentanter for den daglige ledelsen bør ikke være medlem av styret*". Dersom daglig leder likevel er styremedlem er det uttrykt at "*[det] bør begrunnes og få konsekvenser for organiseringen av styrets arbeid, herunder bruk av styrekomiteer for å bidra til en mer uavhengig forberedelse av styresaker.*"

I statsforetak skal daglig leder ikke sitte i styret, jf lov om statsforetak § 19 annet ledd.

3.4 Rollen som daglig leder og samtidig styreleder

Daglig leder kan også være styreleder i selskapet. Spørsmålet er likevel om dette er hensiktsmessig tatt i betraktning ovennevnte kommentarer om rolleblanding.

4 TILSETTING AV DAGLIG LEDER

4.1 Innledning

I dette kapitlet gjennomgås de formelle regler som gjelder ansettelse av daglig leder. På tilsvarende måte som det er store forskjeller på selskaper, vil det også være store forskjeller på de faktiske kriterier som gjelder for de forskjellige daglige lederne. Ved tilsettelsen av daglig leder bør styret likevel være bevisst på at daglig leder er i stand til å oppfylle de minimumskravene som lovgivningen stiller til daglig leder, som vi skal gjennomgå her nedenfor, utover de personlige kriterier som styret selv setter for at daglig leder skal kunne fylle stillingen..

4.2 Styret som i utgangspunktet tilsetter daglig leder

Hvem som skal tilsette daglig leder er fastsatt i aksjeloven § 6-2 (2)

Aksjeloven § 6-2 (2):

Daglig leder tilsettes av styret hvis ikke det er bestemt i vedtektene at dette skal gjøres av generalforsamlingen.

Utgangspunktet om at det er styret som skal tilsette daglig leder kan fravikes gjennom vedtektene, slik at det da er generalforsamlingen som skal foreta denne beslutningen. Dette kan være aktuelt i mindre selskaper og i familieeide selskaper.

Aksjeloven § 6-2 (3) fastslår dessuten at selskapets bedriftsforsamling kan ha tilsettingskompetansen for daglig leder. I tilfelle selskapet har en bedriftsforsamling, kan tilsettingskompetansen i vedtektene i så fall kun legges til bedriftsforsamlingen og ikke til generalforsamlingen.

At det er styret som i utgangspunktet skal ha tilsettingsoppgaven må sees i sammenheng med forvalteransvaret til styret i henhold til aksjeloven § 6-12 (1). Det å tilsette daglig leder er en av de viktigste forvalteroppgavene som styret har.

Tilsettingskompetansen i aksjeloven § 6-2 (2) gjelder selv om daglig leder ikke er å betrakte som arbeidstaker, som for eksempel ved å være engasjert som oppdragstaker.

Styret, eventuelt generalforsamlingen eller bedriftsforsamlingen, kan altså ikke delegere tilsettingskompetansen til andre. Denne bestemmelsen kan ikke endres selv ved enstemmig generalforsamling (som ikke utgjør vedtektsendring). Styret kan for eksempel ikke delegere tilsettingen av daglig leder til styreleder eller andre som for eksempel en tilsettingskomite. En annen sak er at andre personer kan forberede tilsettingen av en aktuell kandidat eller flere kandidater og fremlegge forslag for styret. Tilsettingen forutsetter at det har skjedd en viss drøftelse og selvstendig vurdering i styret av det forberedte styrematerialet med hensyn til hvem som skal tilsettes og hvilke lønnsvilkår vedkommende skal ha, slik at styrets behandling og beslutning om tilsettingen fremtrer som reell (Ulseth Smith, 2006).

I enkelte tilfelle stilles spørsmål om aktuelle kandidater skal møte styret, eller om det er tilstrekkelig at disse kun møter en tilsettingskomite. Dette må vurderes konkret. Tatt i betraktning at tilsetting av daglig leder er en av de viktigste beslutninger som et styre treffer og denne beslutningen er veldig personrettet vil det være unaturlig at styret som organ ikke møter aktuelle kandidater som vurderes for stillingen før beslutningen treffes.

Det er vedkommende organ som tilsetter daglig leder, i alminnelighet styret, som også bestemmer hvilke vilkår som skal gjelde for daglig leder. Dette er ikke fastslått i aksjeloven, men antas likevel å være gjeldende rett (Andenæs 2016). Dette er en naturlig konsekvens av tilsettingskompetansen, idet vilkårene til daglig leder er en naturlig del av det avtalemessige

forholdet mellom daglig leder og selskapet og da bør dette forhold besluttes av samme organ som foretar tilsettingen. Dersom andre enn styret under ansettelsesforholdet endrer daglig leders kompensasjon, for eksempel en kompensasjonskomite, ved for eksempel å gi tilleggstyelser til daglig leder, vil denne ytelsen kunne kjennes ugyldig. Dersom daglig leder imidlertid var i god tro, vil en slik ytelse i utgangspunktet ikke være ugyldig, jf avtalelovens ugyldighetsregler, men det skal mye til for at en daglig leder i et slikt tilfelle vil bli betraktet å være i god tro. Daglig leder bør derfor alltid sørge for at ytelser formelt godkjennes av tilsettingsorganet. Enkelte ytelser som tildeling av aksjer og opsjoner vil i tillegg også måtte behandles av generalforsamlingen.

4.3 Arbeidstaker / oppdragstaker

En daglig leder vil som regel være en arbeidstaker. Daglig leder faller derved inn under arbeidsmiljølovens regler om stillingsvern etc. for arbeidstakere. Det har vært diskutert om daglig leders funksjon, ved å være det høyeste tilsatte organet, faktisk må betraktes som arbeidsgiver i forhold til stillingsvernsreglene. Høyesterett har imidlertid slått klart fast at daglig leder i denne sammenheng er å betrakte som arbeidstaker (eks. Rt. 1997 s.118, Rt. 1999 s. 1998 og Rt. 2003 side 1071).

Dersom daglig leder selv er aksjonær i selskapet reises samme spørsmål om vedkommende faktisk er arbeidstaker i forhold til stillingsvernreglene. I utgangspunktet skal det å være aksjonær ikke ha noen betydning. I henhold til arbeidsmiljøloven § 1-8 (1) må det foreligge et underordningsforhold for at en person skal anses som arbeidstaker; arbeidet skal foregå "i annens tjeneste". Når daglig leder har et flertall av aksjene, eller ellers har avgjørende innflytelse på styringen av selskapet vil situasjonen være annerledes. I slike tilfeller vil jo daglig leder reelt ha kontroll også over arbeidsgiversiden og vil i realiteten "sitte på begge sider av bordet" i arbeidsgiver/ arbeidstaker forholdet. Høyesterett har fastsatt at en daglig leder med 54 % eierandel ikke var å betrakte som arbeidstaker i ferielovens forstand (Rt. 1986 side 1322 – Norsk Stålpres AS). Den samme vurdering må antas å være relevant ved en vurdering i forhold til arbeidsmiljøloven. For øvrig er rettspraksis varierende særlig når det er kun noen få aksjonærer, hvor posisjonene er delt dem imellom og den ene er daglig leder. Høyesterett har i flere slike tilfelle avgjort tvist knyttet til om daglig leder er arbeidstaker på et bredere og til dels annet grunnlag og da særlig på et avtalerettslig grunnlag aksjonærene imellom (Rt. 1952 side 658 (Nordenfjeldske regntøy- og kappefabrikk), Rt 1952 side 967 (Salongmøbler) og Rt.1966 side 648 (Florvåg Verk)).

Daglig leder kan imidlertid også være oppdragstaker. Styret kan ha inngått en avtale med for eksempel et konsulentfirma om "management for hire" eller en person som foretrekker å være tilknyttet selskapet gjennom sitt eget selskap. Aksjeloven er ikke til hinder for et slikt engasjement. Forarbeidene til aksjeloven uttaler klart at den daglige ledelse kan overlates til en person som har dette som et oppdrag, og at selskapet er oppdragsgiver (Ot.prp. nr 23 (1996-97) side 145). Det forutsettes likevel at daglig leder er en fysisk person og ikke et selskap som sådan, selv om vedkommende altså er en oppdragstaker.

Avtalen med et konsulentfirma kan likevel være slik utformet at denne *i realiteten* fremtrer som en ansettelsesavtale. I så fall vil tilknytningsforholdet kunne være et ansettelsesforhold og ikke et oppdragstakerforhold. Dersom oppdragets karakter fremtrer som å være et ansettelsesforhold, vil dette lett kunne bli rettslig klassifisert som dette også. Etter arbeidsmiljøloven § 1-8 angis arbeidstaker som enhver som utfører arbeid i en annens tjeneste. Et karakteristisk trekk for arbeidsforholdet, er at arbeidstaker er undergitt arbeidsgivers ledelse og kontroll. Loven inneholder ingen tilsvarende definisjon av hva som menes som oppdragstaker, Det er ikke hvordan en avtale betegnes som avgjør om man faller i den ene eller andre kategorien, men innholdet i avtalen. Dersom det skal være et oppdragstakerforhold bør gjennomføringen av oppdraget også forstås på en slik måte. Et slikt oppdrag kan for eksempel være knyttet til en periode hvor et bestemt prosjekt skal gjennomføres, som en nedbemanning eller oppkjøp av et annet selskap og altså ikke som et langsiktig engasjement.

Konsekvensen av at daglig leder er oppdragstaker og ikke arbeidstaker er at det er avtalegrunnlaget som regulerer oppdraget og avslutningen av dette, og ikke bestemmelsene i kapittel 15 i arbeidsmiljøloven – i tillegg til aksjelovens bestemmelser.

I konsernforhold kan spørsmålet være om morselskapet skal kunne tilsette daglig leder i et datterselskap. Ofte vil jo styret kun være besatt av interne personer i konsernet, og styret i datterselskapet anses i praksis kun som en formalitet. Ikke desto mindre er selv et datterselskap av et heleiet morselskap et selvstendig rettssubjekt med et selvstendig styre i rettslig forstand, jf. ovenfor. Når daglig leder skal tilsettes i datterselskapet er det styret i dette datterselskapet, eventuelt datterselskapets generalforsamling (som ikke er morselskapet som sådan) som er korrekt tilsettingsorgan.

Det kan imidlertid foreligge så sterk identifikasjon mellom datterselskapet og morselskapet i tilsettingsforholdet at også morselskapet kan bli betraktet som arbeidsgiver for daglig leder. Daglig leder kan for eksempel være i et tilsettingsforhold til både morselskap og datterselskap, eller oppdraget som daglig leder i datterselskapet kan være av kort varighet, nærmest som et oppdrag for morselskapet. En annen situasjon er at daglig leder er i et direkte underlagt styringsforhold til morselskap og hvor virksomhetene i konsernet er meget integrert og hvor daglig leder blir kompensert for rollen som daglig leder også fra morselskapet. Her går det en vanskelig grense fordi det ikke er uvanlig at medarbeidere i datterselskap er med i kompensasjons- og incentivordninger i morselskapet uten at dette utløser noe arbeidsgiverforhold til morselskap – da er det kun et avtalerettslig forhold mellom medarbeideren og morselskapet. Det kan imidlertid være mange variasjoner som må vurderes forskjellig. Et illustrerende tilfelle er i Rt 1990 side 1126 (Wärtilä) hvor Høyesterett kom til etter en samlet vurdering at daglig leder i et midlertidig ansettelsesforhold i datterselskapet også var å betrakte som ansatt i morselskapet. Begrunnelsen var at vedkommende hadde en ansettelsesavtale med både datterselskap og morselskap.

Saker om vedkommende er å anse som oppdragstaker eller arbeidstaker, kommer typisk på spissen når bedriften ønsker å avslutte kontrakts- eller arbeidsforholdet. Temaet er i så fall om det er arbeidsmiljøloven / arbeidsavtalen eller oppdragsavtalen som kommer til anvendelse

4.4 Ansettelsesavtalen

4.4.1 Inngåelse av avtale

Avtalelovens alminnelige regler om tilbud og aksept avgjør om det er inngått en avtale. I de tilfelle daglig leder er arbeidstaker (og altså ikke oppdragstaker) skal daglig leder, som øvrige ansatte, ha en skriftlig arbeidsavtale. Det er arbeidsgivers, dvs styrets, plikt å utferdige utkast til arbeidsavtalen. Dette fremkommer av arbeidsmiljøloven § 14-5. Manglende skriftlighet vil ikke gjøre ansettelsesforholdet ugyldig, men dette vil kunne føre til at avtalen ved tvil om innholdet blir tolket i arbeidsgivers disfavør. Idet det er styret som har tilsetningsmyndigheten til daglig leder innebærer dette to rettsakter; både (i) et styrevedtak og (ii) inngåelse av en ansettelsesavtale som er i overensstemmelse med styrevedtaket. Dersom det ikke inngås en skriftlig ansettelsesavtale, som altså er hovedregelen, vil en muntlig avtale likevel være bindende dersom avtaleinngåelsen kan sannsynliggjøres ellers, og innholdet i styrebeslutningen vil være en presumsjon for hva innholdet i avtaleforholdet uttrykker.

4.4.2 Arbeidsforpliktelsen

Daglig leders arbeidsforpliktelse er i stor utstrekning fastsatt i aksjeloven og de forpliktelser som fremkommer av aksjeloven kan ikke endres ved avtale. Daglig leder har i henhold til aksjeloven både kompetanse, rettigheter og plikter som ligger som en inkludert del av ansettelsesforholdet. Styret kan ikke ved avtale utvide daglig leders kompetanseområde eller sin egen instruksjonsmyndighet i forhold til aksjelovens bestemmelser. Aksjelovens regler kan likevel utfylles og tilpasses det konkrete ansettelsesforholdet. Det er altså mindre rom for å avtale spesielle forhold overfor daglig leder enn i andre ansettelsesforhold idet aksjeloven ikke regulerer personer på lavere organisasjonstrinn i selskapet enn daglig leder.

Daglig leders rettslige ansettelsesforhold utgjør altså en kombinasjon av aksjerettslige- og arbeidsrettslige rettigheter og forpliktelser.

4.4.3 Ansettelsesavtalens innhold

4.4.3.1 Generelt

Arbeidsmiljøloven § 14-6 lister opp hva en ansettelsesavtale som minimum skal inneholde. For daglig leder – virksomhetens øverste leder (som arbeidsmiljøloven uttrykker det), jf arbeidsmiljøloven § 15-16 – er det i tillegg enkelte spesielle regler.

Begrunnelsen for at det er funnet hensiktsmessig med egne regler i arbeidsmiljøloven for øverste leder enn for øvrige ansatte, er at det her er andre hensyn som gjelder for å beskytte vedkommende enn for øvrige arbeidstakere (Ot.prp.101 (2001- 2002), Jakhelln m.fl. 2017). For det første er styrkeforholdet mellom virksomhetenes øverste leder og arbeidsgiver jevnere enn mellom arbeidsgiver og ordinære arbeidstakere. Videre er det avgjørende for virksomheten at den øverste leder har den nødvendige tillit, både i selskapets styre og blant de ansatte. Det kan også være et særlig behov for *raskt* å kunne bytte ut virksomhetens øverste leder, både av hensyn til virksomheten som sådan, selskapets eiere, samarbeidspartnere, medier og virksomhetens ansatte.

Når det gjelder hvilke konkrete oppgaver daglig leder skal utføre blir dette ofte presisert i en instruks for daglig leder. Det er styret som bør utferdige denne instruks, gjerne i samråd med daglig leder selv.

Vi skal se på enkelte særlige ansettelsesforhold for daglig leder.

4.4.3.2 Daglig leders kompensasjon

For daglig leder vil kompensasjonsordningen ofte være mer sammensatt enn for øvrige ansatte. I mange selskaper har ledelsen egne incentivprogram. Dette kan være knyttet til oppnåelse av visse periodiske målsettinger, både kvantitative som omsetningsstørrelser eller resultat, eller kvalitative som oppnåelse av angitte formål. Incentivordninger kan være kontantbonus utbetalinger, eller aksjerettigheter som opsjoner. Det er hensiktsmessig at vilkår og størrelser for incentivordninger er fastsatt på forhånd for å sikre forutberegnelighet og klarhet.

Det bør fastsettes i avtalen hvordan utbetaling av incentivordninger kommer til anvendelse ved opphør av ansettelsesforholdet, enten ved oppsigelse fra henholdsvis daglig leders side og arbeidsgivers side og ved avskjed.

Se kapittel 6 nedenfor om flere sider om spørsmål knyttet til kompensasjonen til daglig leder

Arbeidsmiljøloven § 15-16:

- (1) Arbeidsgiver kan inngå skriftlig avtale med virksomhetens øverste leder om at tvister i forbindelse med opphør av arbeidsforholdet skal løses ved voldgift.
- (2) Reglene om oppsigelse i dette kapittel gjelder ikke for virksomhetens øverste leder dersom vedkommende i forhåndsavtale har sagt fra seg slike rettigheter mot etterlønn ved fratreden.

4.4.3.3 Åremålsansettelse

Utgangspunktet i norsk rett er at ansettelser skal være faste. I visse tilfelle kan likevel midlertidig ansettelse være aktuelt, jf arbeidsmiljøloven § 14-9. Arbeidsmiljøloven har også et unntak i §14-10 (1), som fastsetter at "*Øverste leder i en virksomhet kan ansettes på åremål.*"

Arbeidsmiljøloven er ikke inne på hva som mer konkret ligger i dette utover at dette etter ordlyden innebærer at ansettelsen er for et visst antall år. Det er forutsatt i forarbeidene til loven at perioden ikke kan være så kort at daglig leder ikke får anledning til å vise sine evner for stillingen (Ot.prp.nr 49 (2004-2005)). Innenfor denne periode kan stillingen likevel opphøre etter arbeidsmiljølovens øvrige opphørsbestemmelser, sml. nedenfor.

Dersom daglig leder skal ansettes på åremål må dette fastsettes i ansettelsesavtalen.

4.4.3.4 Konkurransbegrensende klausuler

(a) Innledning

Ansettelsesavtaler med daglig leder har ofte inneholdt klausuler som begrenser daglig leders handlingsrom etter at ansettelsesforholdet er opphørt, typisk at daglig leder ikke kan ta stilling hos konkurrerende virksomhet i en periode etter ansettelsesopphøret, at daglig leder skal holde seg borte fra selskapets kunder, eller at daglig leder i ny stilling ikke kan ansette tidligere kolleger. Rettssituasjonen for slike klausuler i ansettelsesavtaler var tidligere uklar. Dette er nå endret ved vedtakelse av nye bestemmelser i arbeidsmiljøloven kapittel 14 A om konkurransebegrensende avtaler i arbeidsforhold. Bestemmelsene er ufravikelige; de gjelder selv om partene har avtalt noe annet – dog med unntak for daglig leder i tilfelle arbeid i annen virksomhet, ref. nedenfor i avsnitt (b).

(b) Konkurransesklausuler

Med konkurranseklauseul i denne sammenheng menes i henhold til arbeidsmiljøloven § 14 A-1 (1):

".....avtale mellom arbeidsgiver og arbeidstaker som begrenser arbeidstakers adgang til å tiltre stilling hos en annen arbeidsgiver eller starte, drive eller delta i annen virksomhet etter arbeidsforholdets opphør."

De etterfølgende ledd i denne paragrafen oppstiller ytterligere vilkår for at denne begrensning i å arbeide hos en konkurrent:

- Arbeidsgiver må ha et "særlig behov for vern av konkurranse".
- Konkurransesklausulen må inngås skriftlig.
- Arbeidsgiver må redegjøre skriftlig for "om og i hvilken grad" konkurranseklauseul vil bli gjort gjeldende.
- Konkurransesklausulen kan kun gjelde inntil ett år fra arbeidsforholdets opphør.

- Arbeidstaker skal ha økonomisk kompensasjon fra arbeidsgiver i karantenetiden.
- Arbeidsgiver kan ikke gjøre gjeldende konkurranseklausul dersom oppsigelsen er usaklig, eller arbeidstaker sier opp på grunn av arbeidsgivers misligholdelse av arbeidskontrakten.
- Konkurranseklausuler kan heller ikke brukes i nedbemanninger.

Klausulen er i utgangspunktet ufravikelig. Denne bestemmelse om konkurranseklausul gjelder imidlertid ikke virksomhetens øverste leder, jf. § 14 A-5, “*dersom vedkommende i skriftlig avtale har sagt fra seg slike rettigheter mot etterlønn før fratreden*”. Det er ikke bestemte minstekrav til etterlønnens størrelse.

(c) Kundeklausul

Det er fortsatt anledning til å ta inn i en klausul i ansettelsesavtalen som forbyr arbeidstaker å ta med seg selskapets kunder i ny virksomhet. I arbeidsmiljøloven § 14A-4 (1) defineres kundeklausuler som:

“Med kundeklausul menes i dette kapittel avtale mellom arbeidsgiver og arbeidstaker som begrenser arbeidstakers adgang til å kontakte arbeidsgivers kunder etter arbeidsforholdets opphør.”

Krav til kundeklausulen:

- Klausulen kan kun omfatte kunder som arbeidstaker har hatt kontakt med eller hatt ansvar for det siste året.
- Kundeklausulen kan kun gjelde for inntil ett år etter arbeidsforholdets opphør.
- Arbeidsgiver må gi en skriftlig redegjørelse for kundeklausulen og hvilke kunder som vil bli omfattet

Hva angår kundeklausuler kan daglig ledelse ikke være unntatt, på tilsvarende måte som for konkurranseklausul.

(d) Rekrutteringsklausul

Arbeidsmiljøloven regulerer også såkalte rekrutteringsklausuler, som etter arbeidsmiljøloven § 14A-6 (1) er definert som:

“Med rekrutteringsklausul menes i dette kapittel avtale mellom arbeidsgiver og andre virksomheter som hindrer eller begrenser arbeidstakers muligheter til å ta ansettelse i annen virksomhet.”

Hovedregelen er at arbeidsgiver ikke kan inngå rekrutteringsklausuler med arbeidstakere. Det vil si at reglene ikke hindrer arbeidstakere som slutter i en virksomhet å rekruttere tidligere kolleger.

Unntak fra hovedregelen er gjort for virksomhetsoverdragelser. I slike situasjoner har arbeidsgiver anledning til å inngå rekrutteringsklausuler med andre virksomheter.

4.4.3.5 Klausul om fraskrivelse av stillingsvern

I utgangspunktet har daglig leder samme stillingsvern ved oppsigelse og avskjed som øvrige ansatte i virksomheten. Hva som ligger i saklighetsvurderingen kan etter rettspraksis være mer lempelig for en daglig leder enn for andre ansatte idet det stilles særlig strenge krav til prestasjoner og resultater for selskapets øverste leder, som har et totalansvar for bedriftens virksomhet og resultater. Dersom daglig leder ikke får virksomheten til å fungere, ikke oppnår tilfredsstillende resultater, eller eksempelvis har betydelige samarbeidsproblemer med styret, har rettspraksis fastslått at det ikke skal mye til før oppsigelsen er å betrakte som saklig.

De alminnelige oppsigelsesregler i arbeidsmiljøloven gir daglig leder muligheten for å forsinke fratredelsen ved å reise arbeidsrettssak og kreve å stå i stillingen inntil saken er rettskraftig avgjort. Dette vil lett skape situasjoner som kan virke ødeleggende for selskapet hvis prosessen blir trukket ut i tid. Riktignok kan selskapet kreve at retten i et slikt tilfelle avsier kjennelse for at daglig leder skal fratruke mens saken pågår fordi det ville være urimelig at han eller hun står i stillingen. Det tar imidlertid ofte lang tid før en slik avgjørelse kan foreligge og resultatet kan være usikkert. For virksomheten vil en slik situasjon være skadelig. En slik situasjon kan gi daglig leder en sterk posisjon i forhandlinger om et vederlag ("gylden fallskjerm") for å forlate sin stilling.

Fordi daglig leders posisjon av disse grunner anses å være av særlig karakter har arbeidsmiljøloven gitt anledning til at det fastsatt en særlig regel for virksomhetens øverste leder i arbeidsmiljølovens § 15-16 (2).

Arbeidsmiljølovens § 15-16 (2):

Reglene om oppsigelse i dette kapittel gjelder ikke for virksomhetens øverste leder dersom vedkommende i forhåndsavtale har sagt fra seg slike rettigheter mot etterlønn ved fratreden.

Det må foreligge en avtale om (a) etterlønn, og i denne avtalen må (b) øverste leder uttrykkelig ha fraskrevet seg de rettigheter han har etter arbeidsmiljølovens kapittel 15 om oppsigelse og avskjed. Avtalen må ikke nødvendigvis være inngått i forbindelse med tiltredelsen, men må være avtalt før det treffes beslutning om oppsigelse eller avskjed. Det er intet skriftlighetskrav for slik avtale, men unnlatt skriftlighet vil her som ellers kunne medføre utfordring med å sannsynliggjøre at avtale faktisk er inngått.

Det stilles ingen krav om etterlønnens størrelse; dette er det opp til partene å bli enige om. Det er vanlig i slike avtaler at lønnspakken fastsettes til å være summen av lønnen i et visst antall måneder, typisk mellom 3 – 12 måneder. Etterlønnen størrelse har gjerne sammenheng størrelsen på virksomheten.

I slike etterlønnsavtaler kan det være hensiktsmessig å ta forbehold om at avtalen ikke gjelder i de tilfellene hvor øverste leder blir avskjediget fra stillingen. Det kan være meningsløst at øverste leder skal kunne påberope seg den avtalte godtgjørelse i et slikt tilfelle.

Opplysninger om etterlønsavtale skal fremkomme av notene til selskapets årsregnskap, jf regnskapsloven §§ 7-31 og 7-44.

4.4.3.6 Arbeidstvist kan for daglig leder løses ved voldgift i stedet for ordinær domstol.

Twister om oppsigelse og avskjed løses gjennom alminnelig domstolsbehandling, dog med enkelte særregler, sml. arbeidsmiljøloven kapittel 17. Øverste leder i virksomheten står imidlertid i en særstilling ved at han eller hun kan forplikte seg til å løse en sak ved voldgift, jf. arbeidsmiljøloven § 15-16 (1). Avtale om voldgift kan avtales også etter at oppsigelse eller avskjed har skjedd.

Dersom voldgiftsavtale er inngått vil tvisten løses etter voldgiftsloven av 2004. Voldgiftsavtalen bestemmer fremgangsmåten for behandlingen av saken. Dersom fremgangsmåte ikke er avtalt bestemmer voldgiftsretten fremgangsmåten med de minimumsregler som fremkommer av voldgiftsloven kapittel 6.

Voldgift kan være hensiktsmessig fordi en slik fremgangsmåte kan gi en raskere løsning enn saken for domstolene og gi mindre publisitet. Å føre sak for voldgift er imidlertid dyrere fordi partene må være forberedt på å dekke salær og utgifter til voldgiftsrettens medlemmer.

Voldgift i stillingsvernsaker for daglig leder brukes imidlertid i liten utstrekning.

4.5 Instruks for daglig leder

Det kan være hensiktsmessig at ansettelsesavtalen suppleres med en instruks for daglig leder som er fastsatt av styret. Det fremkommer således av aksjeloven § 6-14 (2) at "*Styret kan fastsette instruks for den daglige ledelse.*" Det er altså ikke noe påbud om at det skal fastsettes slik instruks. Instruksen bør i så fall sette opp de viktigste krav og forventninger til daglig leder. Selv om det ikke er nødvendig kan det være hensiktsmessig at instruksen også inntar de bestemmelser i aksjeloven som pålegger daglig leder forskjellige plikter. Instruksen kan fastsette hva som skal fremlegges styret for beslutning og hva som skal fremlegges til orientering. Instruksen kan beskrive hva som etter "*selskapets forhold er av uvanlig art eller stor betydning*", og som etter aksjeloven § 6-14 (2) ikke omfattes av den daglige ledelse og som derved skal fremlegges styret for behandling. Instruksen kan endres ettersom selskapet utvikler seg eller ettersom styret ser endrer oppfatning om hva som det selv bør behandle. Instruksen bør heller ikke være for detaljert i den forstand at daglig leder må ha et visst rom for selvstendighet og utfoldelse.

4.6 Styrets rolle i selskapets arbeid med utvikling av lederkandidater

Effektive styrever leger økt vekt på å følge opp den langsiktige talentutviklingen i selskapet. Rettslig kan dette subsumeres under styrets forvaltningsansvar i henhold til aksjeloven § 6-12, jf ovenfor. Styret har gjerne et mindre personlig forhold til personer som kan utvikle seg som fremtidige ledere enn det som daglig leder selv har, som kan ha interesse av å holde lengre på en dyktig mellomleder enn hva som er optimalt for mellomlederens profesjonelle utvikling. Styret har imidlertid god kjennskap til selskapets strategi og bør påse at talentutviklingen bygges opp rundt denne. Tidlig identifisering og utvikling av lederkandidater skaper en grad av forutsigbarhet i organisasjonen og kan bidra til lettere å følge opp en langsiktig strategi.

Flere styrever i større bedrifter har på dette området har jevnlig vurdering og oppfølging av flere talenter, hvor de får innsikt i hvilke kandidater som har potensial til å bekle nøkkelposisjoner i fremtiden. Vurderingen av kandidatene kan for eksempel gjennomføres ved at toppleder presenterer tre til fem lovende ledere, med bakgrunnsinformasjon og presentasjoner av de som siste tre år fremtrer som aktuelle fremtidskandidater og at det legges opp til diskusjon i styret om oppfølging av kandidatene. Styret bør også forsøke å møte talentgruppen med jevne mellomrom.

5 DAGLIG LEDERS OPPGAVER

5.1 Innledning

Daglig ledes leders arbeidsoppgaver vil være svært varierte og variere avhengig av selskapers forskjellige karakter. Det er vanlig å dele arbeidsoppgavene inn i tre kategorier. For det første skal daglig leder arbeide med de daglige operasjonelle forhold slik at selskapet kan nå sine mål. Dernest skal han eller hun i samarbeid med styret utvikle en strategi for selskapet utvikle og vedlikeholde organisasjonen. I tillegg har daglig leder oppgaver i forhold til styret, ved i samråd med styreleder å fastsette saker til behandling for styret og forberede styresakene.

Vi skal i dette avsnittet se nærmere på daglig ledes plikter. Flere av disse plikter er lovpålagte og flere er knyttet til ledelsen i det konkrete selskapet i overensstemmelse med styrets pålegg og retningslinjer.

5.2 Utøve daglig ledelse

Daglig leder skal utøve daglig ledelse av selskapet. Det går en grense mellom styrets oppgaver og ansvar og daglig ledes oppgaver og ansvar, jf ovenfor. Daglig leder kan da utøve denne rollen uten å fremlegge saker for styret. Daglig leder er overordnet i forhold til andre ansatte i selskapet og utøver således arbeidsgiveroppgaven for andre i organisasjonen.

Hva som konkret ligger i daglig ledelse må baseres på en konkret vurdering av selskapets karakter, størrelse, formål i vedtekter og fastsatt strategi. Hvor omfattende daglig leder kan påføre selskapet forpliktelser må vurderes på et skjønsmessig grunnlag. Det kan således være vanskelig å fastsette når daglig leder har overskredet sin beslutningsgrense, altså innenfor det som klassifiseres som «daglig ledelse». For å unngå tvil bør styret i instruksjonen for daglig leder fastsette rammer for hva han eller hun kan beslutte på egenhånd, for eksempel beløpsmessige grenser for å påføre selskapet forpliktelser både i forbindelse med enkeltutbetalinger og til bestemte formål. Beslutninger utover denne avgrensning må da tas på styrenivå.

I utgangspunktet er daglig leders oppgave en *innsatsforpliktelse* og ikke en resultatforpliktelse. Deler av daglig leders kompensasjon kan likevel være et resultat at selskapet har oppnådd bestemte målsettinger. Daglig leder skal altså prestere en faglig god innsats innenfor lovens rammer. En person som har akseptert å bli tilsatt som daglig leder har også akseptert at vedkommende har nødvendig faglig og personlig kompetanse til å fylle denne rollen og det særlige ansvaret som følger med denne rollen.

Daglig leders plikt til å utøve daglig ledelse innebærer dessuten en forpliktelse til å arbeide for å oppnå det formålet som er fastsatt i vedtektene og arbeide i retning av de mål for virksomheten som er fastsatt i selskapets strategi. Styret kan ha fastsatt måleindikatorer for virksomheten, som også daglig leder må arbeide for å oppnå. Denne innsatsforpliktelse innebærer at organisasjonen må vedlikeholdes og utvikles. Styret må derfor kunne sette høye krav til en daglig leder; selvfølgelig i forhold til selskapets størrelse, omsetning, verdi, karakter, etc.. (Ulseth Smith, 2006)

For å oppfylle disse forpliktelser må daglig leder sørge for å være orientert om selskapets virksomhet og dets løpende utvikling. Det må altså etableres rapporteringsrutiner til daglig leder om hva som skjer i organisasjonen. Et aktuelt spørsmål er om daglig leder kan innrette seg slik at vedkommende ikke blir orientert om aktuelle saker som er ubehagelig og som kan lede til ansvar, som for eksempel brudd på regler i arbeidsmiljøloven eller regler mot korrupsjon. Det må i hvert fall være slik at dersom daglig leder har en foranledning til å bli underrettet om forhold, som for eksempel ved kjennskap til forhold som innebærer en særlig risiko, eller forhold som generelt er blitt omtalt i media, må daglig leder sørge for å være underrettet om hva som skjer i sin egen organisasjon og ta personlig ansvar for å følge opp slike forhold. Daglig leder kan ikke ved passivitet unndra seg sine forpliktelser for utøvelse av daglig ledelse i henhold til aksjeloven og andre lover.

5.3 Følge styrets vedtak og instruksjoner

Styrets instruksjonsrett er fastsatt i aksjeloven § 6-14 (1), jf sitatet ovenfor som fastsetter at den daglige ledelse må følge styrets retningslinjer og pålegg. Slike pålegg ligger gjerne direkte eller

ofte mer implisitt i styrets beslutninger som daglig leder har et oppfølgingsansvar for. Dette gjelder også for de planer, budsjetter og retningslinjer for selskapets virksomhet som styret har besluttet, jf aksjeloven § 6-12 (2). Styret kan dessuten fastsette instruks for den daglige ledelse, jf aksjeloven § 6-13 (2). Daglig leders myndighet når det gjelder daglig ledelse er altså ikke eksklusiv, men overlappes av styrets overordnede myndighet til å forvalte selskapet.

Styret kan også gi fullmakt til daglig leder til å håndtere saker som ligger utenfor daglig ledelse. Dette kan for eksempel gjelde beslutning om inngåelse av en innkjøpskontrakt som ellers ligger utenfor daglig leders generelle kompetanseområde. Det kan ikke gis en generalfullmakt til å overta styrets oppgaver; fullmakten må gjelde konkrete saker.

Styrets instruksjonsrett er sentralt for etableringen av en aksjerettslig ledelsesmodell, med utgangspunktet i to ledelsesorganer. Aksjeloven legger opp til at organene, styret og daglig leder, skal ha atskilte ansvarsområder. Det er derfor en begrensning for styrets instruksjonsrett i forhold til daglig leder. Til tross for at styret er et overordnet forvaltningsorgan som kan instruere daglig leder i alle saker, må det likevel legges til grunn at daglig leder har et visst eksklusivt kompetanseområde. Styret kan ikke gi så detaljerte instruksjoner at ansvaret for å forestå daglig ledelse ikke er noen realitet. Tilsynsfunksjonen for styret vil da også bli svekket.

Instruksjonsretten er også begrenset ved at instruksene må være i selskapets interesse og være lojale i forhold til selskapet. Arbeidsgivers styringsrett har en saklighetsbegrensning i henhold til ulovfestede prinsipper. Dette er uttrykt slik i Høyesterettsdom gjengitt i Rt. 2001 side 418 (Kårstø):

" Styringsretten begrenses imidlertid også av mer allmenne saklighetsnormer. Utøvelse av arbeidsgivers styringsrett stiller visse krav til saksbehandlingen, det må foreligge et forsvarlig grunnlag for avgjørelsen, som ikke må være vilkårlig, eller basert på utenforliggende hensyn."

Daglig leder kan også avgjøre saker når styrets beslutning ikke kan avvendes uten vesentlig ulempe for styret, jf aksjeloven § 6-14 (3).

5.4 Daglig leders ansvar for at selskapets regnskap er lovmessig og formuesforvaltningen er betryggende

Dette ansvaret utgjør en sentral del av ansvaret for selskapets operasjonelle forhold og følger av aksjeloven § 6-14 (4), jf sitatet ovenfor. Dette er et overordnet ansvar og kan ikke delegeres til andre, som for eksempel finansdirektør, regnskapssjef eller et regnskapsfirma, selv om det er disse som utfører det faktiske arbeid med regnskapet. Daglig leder har således ansvaret for at selskapet oppfyller de krav som regnskapsloven og bokføringsloven oppstiller, herunder at de frister som er fastsatt blir oppfylt.

Selv om styret har tilsynsforpliktelse i forhold til disse forhold i henhold til aksjeloven § 6-12 (3) tilligger hovedansvaret på daglig leder.

Det er imidlertid styret som undertegner årsregnskap og årsberetning, dog sammen med daglig leder, jf regnskapsloven § 3-5 (1). Dersom daglig leder har innvendinger mot årsregnskapet eller årsberetningen skal daglig leder (og for så vidt styremedlemmer som har innvendinger), "*undertegne med påtegnet forbehold og gi nærmere redegjørelse i årsberetningen*", jf § 3-5 (2). En situasjon hvor det ikke er enighet innen styret eller med daglig leder, vil fremstå som uheldig og vekke interesse hos aksjeeiere, kreditorer og andre. En slik uenighet bør derfor avklares i tiden før offentliggjøringen av disse dokumentene.

5.5 Daglig leders rapporteringsplikt til styret

Rapporteringsplikten fremkommer av aksjeloven § 6-15.

Dersom selskapet ikke har daglig leder, gjelder ikke underretningsplikten.

Underretningsplikten er absolutt og utgjør et minimumskrav, jf ordlyden. Styret er avskåret fra å redusere daglig leders plikt til å gi underretning fordi denne plikten er en ufravikelig lovbestemt plikt. Det kan likevel bestemmes, både i vedtektene og av styret selv, at rapporteringsplikten skal skje oftere.

Hva det skal underrettes om er ikke fastsatt utover det mer skjønnsmessige "selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling".

Styret må kunne konkretisere hva det skal underrettes om. Det er naturlig at dette skjer i overensstemmelse med måleindikatorer som styret har fastsatt og som vil være knyttet til strategi og den konkrete situasjonen selskapet befinner seg i. I vanskelig økonomiske tider vil det typisk være nødvendig for styret å få særlig innsikt i den løpende likviditetssituasjonen til selskapet.

Aksjeloven § 6-15:

- (1) Daglig leder skal minst hver fjerde måned, i møte eller skriftlig, gi styret underretning om selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling.
- (2) Styret kan til enhver tid kreve at daglig leder gir styret en nærmere redegjørelse om bestemte saker. Slik redegjørelse kan også kreves av det enkelte styremedlem.

"Hvor omfattende og detaljert redegjørelsen skal være, må avgjøres ut fra selskapets størrelse, hva slags saker daglig leder har hatt til behandling siden forrige underretning, og hvor stor betydning disse sakene må anses for vedkommende selskap. Det må legges vekt på hva slags rolle styret selv har i selskapet. Dersom styret opptrer aktivt i forvaltningen, må det stilles mindre krav til rapporteringen enn dersom styret i første rekke har en tilsynsfunksjon. Avgjørende må være at styret gis en rimelig mulighet til å kunne vurdere daglig leders arbeid og selskapets stilling."

Forarbeidene til aksjeloven (NOU 1992:29)

Styret kan imidlertid skjerpe kravet til daglig leders underretning til styret og kan til enhver tid kreve at daglig leder gir en nærmere redegjørelse om bestemte saker, hvilket også kan kreves av

det enkelte styremedlem, jf aksjeloven § 6-15 (2). Dette er som nevnt ovenfor nødvendig idet det enkelte styremedlem har et selvstendig personlig overordnet rettslig ansvar for virksomheten i selskapet. Som følge av dette ansvaret må styremedlemmene kunne kreve innsikt i alle selskapets forhold som det selv finner hensiktsmessig eller nødvendig. Redegjørelsen kan bare kreves gitt på styremøte eller ved annen form for styrebehandling. Alle styremedlemmer må ha lik anledning til innsikt i de aktuelle opplysninger. Konkrete dokumenter må styremedlemmene også kunne kreve fremlagt.

I digitaliseringens verden kan rapporteringen også skje ved at det etableres programmer som gir styremedlemmene løpende elektronisk tilgang til informasjon og dokumentasjon som er av betydning for styremedlemmene. Det kan gjelde formelle selskapsdokumenter, underliggende dokumentasjon til styremøter, henvisninger som er av betydning, artikler, oversikt over viktige avtaler, budsjetter og regnskaper etc. Styret kan selv bestemme hva det vil ha innsikt i. Omfattende tilgang til opplysninger kan være hensiktsmessig for styremedlemmers muligheter til å følge med og oppfylle sin tilsynsplikt i henhold til aksjeloven § 6-13, men når mye informasjon stilles tilgjengelig kan dette også virke passiviserende. For mye dokumentasjon kan også bidra til at det ikke skilles mellom det som er vesentlig og det som er av mer underordnet betydning som styret egentlig ikke behøver innsikt i.

5.6 Daglig leders plikt til å forberede styresaker og delta i styremøter

Daglig leders underretningsplikt, jf ovenfor, suppleres av plikten til å samarbeide med styret og sørge for at de saker som er nødvendig for at styret kan oppfylle sine forpliktelser også kommer opp i styremøter. Daglig leder kan således kreve at styret behandler bestemte saker, jf aksjeloven § 6-20 (2).

Daglig leder skal dessuten – i samråd med styreleder - forberede saker som skal behandles av styret, jf aksjeloven § 6-21 (1). Regelen presiserer daglig leders ansvar for å forberede styresaker, men at det overordnede ansvaret for en forsvarlig behandling av styresaker ligger hos styrets leder, jf § 6-20 (1) som fastslår om at det er styreleder som skal sørge for at aktuelle styresaker blir behandlet av styret. I hvilken grad styreleder faktisk skal være engasjert i forberedelsene kan det stilles spørsmål om. Styreleder er jo også styremedlem og skal i denne egenskap i utgangspunktet ha et uavhengig forhold til daglig leders saksfremlegg.

I henhold til denne bestemmelse annet ledd skal sakene forberedes og fremlegges slik at styret har et tilfredsstillende behandlingsgrunnlag. Omfanget av forberedelsene avhenger av sakens omfang og betydning for selskapet. Det er jo gjerne slik at det er daglig leder som har kunnskap om sakene og har derfor god anledning til å påvirke sakene i bestemte retninger. Det er derfor viktig at sakene blir fremlagt på en objektiv måte slik at styret får anledning til å vurdere sakene på et selvstendig grunnlag og har reelle handlingsalternativer for sine beslutninger, dersom flere handlingsalternativer kan være aktuelle. Bestemmelsen gir daglig leder en rett til å fremlegge

dokumentasjon for styret, som styret eller styreleder ellers ikke ønsker. Dette kan ha betydning i tilfelle det pågår en "maktkamp" i selskapet mellom styreleder og daglig leder i selskapet og styreleder ønsker å avgrense informasjonstilgangen til styret om bestemte forhold.

Aksjeloven § 6-19 (4) fastslår at

"Daglig leder har rett og plikt til å delta i styrets behandling av saker og til å uttale seg, med mindre annet er bestemt av styret i den enkelte sak."

Loven gir ikke andre enn daglig leder rett til å være tilstede i styremøtene. I enkeltsaker kan styret beslutte at daglig leder ikke skal delta ved behandlingen av saker. Dette gjelder saker som berører daglig leder selv, eller der daglig leder har personlige interesser i utfallet av styrets beslutning.

I mange selskaper er det dessuten vanlig at andre personer fra ledelsen er tilstede i styremøter helt eller delvis. Dette kan være hensiktsmessig med hensyn til saksopplysningen og idet vedkommende personer både kan få forståelse for styrets arbeid og nyttig medeierskap til viktige prosesser. For utstrakt tilstedeværelse kan imidlertid svekke styrets uavhengige rolle og svekke behovet for en fortrolig diskusjon i saker som kan ha organisatoriske konsekvenser. Det bør uansett ikke være slik at ansatte som er tilstede i styremøtet opptrer på lik linje med hensyn til talerett som styremedlemmene. Møteleder har ansvaret for at andre ansatte som deltar i styremøtet opptrer og gis talerett i den utstrekning dette har betydning for opplysning av en konkret sak.

5.7 Andre lovpålagte oppgaver

Daglig leder har dessuten ansvaret for at selskapet følger lover og regler.

Flere lover pålegger daglig leder konkrete oppgaver og kan være ansvarsbetingende dersom oppgavene ikke blir oppfylt, som for eksempel oppgaver fastsatt i arbeidsmiljøloven, regnskapsloven og personopplysningsloven.

5.8 Daglig leders lojalitetsplikt til selskapet

Alle medarbeidere har en lojalitetsforpliktelse til det selskapet de er ansatt i. De skal ivareta selskapets interesser både i arbeid og i sin generelle opptreden. Et sentralt element i denne forpliktelsen er at arbeidstakeren må opptre redelig og ordentlig. Lojalitetsplikten innebærer også at arbeidstakeren skal opptre lojalt overfor kolleger. Dersom arbeidstaker opptrer illojalt overfor arbeidsgiver og/eller kolleger, vil det kunne danne grunnlag for avvikling av arbeidsforholdet.

Dette gjelder særlig i forhold til daglig leder som også har en særlig representasjonsrolle utad. Dette er fastslått i flere høyesterettsdommer (for eksempel Rt 1996 side 1401, 1990 side 607 og 1993 side 300).

Om man for eksempel uttrykker seg negativt om styret og/eller selskapet utad kan dette være illojalt, selv om det her er en vanskelig grensegang i forhold til den alminnelige ytringsfrihet. Det kan for eksempel være illojalt og saklig begrunnelse for oppsigelse dersom daglig leder utad signaliserer konflikt med sitt eget styre.

Lojalitetsplikten innebærer at daglig leder må sørge for å holde styret underrettet om at viktige saker kommer på styrets agenda, og at sakene blir forberedt og drøftet på de riktige premissene, jf ovenfor. Daglig leders lojalitetsplikt overfor styret gjelder for øvrig også når han eller hun er uenig med styret. Daglig leder bør uttrykke sin uenighet, men må like fullt innrette seg etter styrets beslutninger.

5.9 Styreleders forhold til daglig leder

Både styreleder og daglig leder har definerte rettslige oppgaver i henhold til aksjeloven. Det vises til kapitler om dette ovenfor. Oppgavene kan være overlappende som for eksempel i forbindelse med forberedelse til styremøter. Styreleder har ansvar for å bringe saker opp på agendaen som hører under styret, jf. aksjeloven § 6-20 første ledd. Dette forutsetter at styreleder må ha en løpende dialog med daglig leder om hva som skjer i virksomheten som kan berøre styrets ansvarsområde og daglig leder på sin side må sørge for at styreleder er orientert om. Dersom det er noe som er uklart som ligger innenfor det som styret skal behandle, bør daglig leder ta kontakt med styreleder og la styreleder ta denne avgjørelsen. Styreleder bør derfor sørge for at han/hun har en såpass god løpende kontakt med daglig leder slik at det ikke er noen relasjonell begrensning for daglig leder å ta kontakt med styreleder. Når det gjelder forberedelsene til styremøter skal dette forestås av daglig leder, dog slik at dette skal skje i samråd med styreleder, jf aksjeloven § 21-1. Også i denne sammenheng må de to ledere i selskapet ha god kontakt.

Styreleders forhold til daglig leder kan i henhold til Stewart (1991) kategoriseres i fem typiske roller:

- (a) *Partneren*, som den typiske komplementære rollen til daglig leder;
- (b) *Sjefen*, som instruerer daglig leder om hva han eller hun skal gjøre;
- (c) *Mentoren*, som fungerer som støttespiller og rådgiver;
- (d) *Konsulenten*, som forventer å få henvendelser om å gi råd; og
- (e) *Den fjerne*, som oppfatter rollen som begrenset til å lede styremøtene.

De som har sittet i flere styrer vil nok kjenne igjen alle disse kategorier av styreledere. Hva som er den riktige kategorien, vil være avhengig av hvor dyktig/udyktig daglig leder er og hvor godt samarbeidet fungerer mellom disse ledere. Forholdet mellom styreleder og daglig leder kan utgjøre et utfordrende parforhold. De to rollene kan være besatt av to sterke personligheter. Styreleder og daglig leder kan finne en god tone og kjemi seg imellom, men rollene kan også være preget av mistillit og maktkamp. Begge funksjoner er lederroller på høyeste nivå i selskapet, og oppgavene kan være avgrenset i forhold til hverandre, men også overlappende. Det handler om å finne frem til *rollekomplementaritet*. Det innebærer at rollene må passe til hverandre og utfylle hverandre. Vi ser etter innlevelse, intensitet, kontakt kjemi, autoritet, empati, harmoni, balanse og ikke minst; om de utfyller hverandre og gjør hverandre bedre (Selvig, 2002). Styreleder og daglig leder må arbeide for å finne en rytme og dialog hvor hver av dem søker å få frem det beste i den andre og i seg selv.

En utfordring i forholdet mellom styreleder og daglig leder er når begge to er sterke personligheter med sterke meninger. Muligheten for konflikt er da i større grad tilstede. Situasjonen kan også være at daglig leder er sterk og derfor gjerne vil ha en svakere styreleder slik at det er daglig leder som i realiteten som "bestemmer". Når derimot både styreleder og daglig leder er å betrakte som svake, kan dette være enda mer skadelig for virksomheten.

Rollefordelingen mellom styreleder og daglig leder kan være preget av hvor god tid, eller hvor mye tid, som styreleder setter av til sin rolle. For mye tid kan innebære at styreleder engasjerer seg i for stor grad innenfor daglig ledelse, som skal være daglig leders domene. Det motsatte, at styreleder ikke har tid til å engasjere seg, ikke er tilgjengelig når det er behov for vedkommende for å bringe saker opp på styrenivå, eller som samtalepartner for daglig leder når dette er nødvendig, kan være en like stor ulempe.

Hvem som skal være *selskapets ansikt utad* kan også være vanskelig i dette parforholdet, jf avsnittet om hvem som skal representere selskapet utad.

Ikke minst i strategiarbeidet kan rollene overlappe hverandre. Det er på dette området at maktkampen om selskapets fremtid og prosessen fremover gjerne kommer på spissen. Ofte er det daglig leder som da forsøker å utfordre makten i forhold til styreleder. Som regel er det styreleder som vinner som følge av sin overordnede rollefunksjon, i hvert fall på kort sikt, men ikke alltid. Til syvende og sist er det vedkommende som har støtte hos den eller de som kontrollerer selskapet, dvs. de kontrollerende aksjonærer, som til slutt vinner frem.

Når selskapet kommer i en krisesituasjon og noe går galt av stor betydning for selskapet vil forholdet mellom styreleder og daglig leder også kunne bli utfordrende. Vi registrerer av og til i media et trist bilde når disse to parhestene da skylder på hverandre, uten selv å ville ta ansvar.

Styreleder er imidlertid ikke en overordnet linjeleder til daglig leder. Styreleder funksjon er i utgangspunktet avgrenset gjennom aksjelovens regler. Det er styret som kollektivt organ som er daglig leders «overordnede». Styreleder kan ikke opptre utover det som er fastsatt i lov og ellers i forhold til det som styret har besluttet.

5.10 Styrets forhold til daglig leder

I andre kapitler er det redegjort for styrets oppgaver. Formelle krav til styret og daglig leder, kompetansen, personligheten og engasjementet til de enkelte styremedlemmer og daglig leder vil selvsagt også påvirke styremedlemmenes forhold til daglig leder. Daglig leders forhold til styret vil derfor variere i stor grad fra styre til styre. Forholdet vil også være avhengig av hvilken faktisk funksjon som styret faktisk har i den enkelte virksomhet. Enkelte styrer vil kun behandle de sakene som styret for seg forelagt i styremøte, mens i andre tilfeller vil styremedlemmer være sterkt engasjert også i konkrete saker i den løpende virksomhet. Styremedlemmer vil både kunne være ansatte i virksomheten, være rådgiver eller bidra med sitt nettverk i arbeid for selskapet. Det er viktig i slike situasjoner at både styremedlemmer og daglig leder er bevisste på hvilken rolle de har når styremedlemmer opptre utenfor den konkrete styrerollen.

Som arbeidsgiver til daglig leder har styret et ansvar for at arbeidsoppgavene også er tilrettelagt slik at han eller hun faktisk kan få utført sine oppgaver og forpliktelser som er forutsatt i loven, strategi og instruks for daglig leder.

Styret må være forvissnet om at det får fremlagt saksforberedende dokumentasjon som gir et saklig og objektivt bilde av den aktuelle saken. Daglig leders oppgave ved å forberede styremøtene kan gi en mulighet til å presentere saker som fremhever daglig leders ønske om en spesiell beslutning / som styrker daglig leders agenda, som påvirker styret i denne retning og som ikke nødvendigvis er i selskapets interesse. En slik opptreden kan lede til mistillit mellom styret, eventuelt deler av styret, og daglig leder hvilket i seg selv vil skape en uheldig arbeidssituasjon i styret og også være skadelig for selskapet. En slik situasjon stiller særlig krav til styreleder som jo har et medansvar for styreforberedelsen og må sørge for at styret faktisk får det nødvendige, korrekte og saklige saksfremlegget som er nødvendig for den beslutning som styret skal treffe. For så vidt har ethvert styremedlem kreve å få fremlagt den dokumentasjonen det mener er nødvendig og hensiktsmessig, jf aksjeloven § 6-15 (2). Informasjonen som gis må komme hele styret til del. I de tilfelle selskapet ikke har daglig leder, skal redegjørelsen gis av styrelederen eller av den som styret har delegert vedkommende oppgave til. Styret kan om nødvendig be om at uavhengig «tredjeperson» utreder saksfremlegg i en konkret sak. I et slikt tilfelle som er redegjort for i dette avsnittet er det da styret som må gi mandatet for oppdraget, og ikke daglig leder.

"Kjemien" mellom styret og daglig leder bør selvsagt være god, men det er nok ikke alltid at dette er tilfelle. Bøhren m.fl.(2004) har vist til at vist til at mellom styret og daglig leder ikke alltid er så bra som det burde være og vist til følgende problemområder:

- Som styreleder/medlem kjenner jeg meg ofte prisgitt vurderingene til adm. dir./ledelsen , og jeg har vanskelig for å kontrollere de opplysningene som gis til styret;
- Det føles iblant som om styret presenteres for udiskutable løsninger av ledelsen;
- Styret er ofte for passivt og venter på et initiativ fra adm. dir./ledelsen i stedet for å handle selvstendig før et akutt problem oppstår;
- Det hender at visse styrespørsmål avgjøres på forhånd ved at ledelsen tar forhåndskontakt med enkelte styremedlemmer;
- Styret inntar iblant en altfor passiv rolle overfor adm. dir. på den måten at man kvier seg for å komme med kritiske vurderinger og påpeke problemer som ikke forsøkes løst; og
- Styrepapirene sendes ofte for sent ut før styremøtet.

Forholdet mellom styret og daglig leder bør være som en *duett*, men er nok i en del tilfelle mer som en *duell* (Abrahamsen, H., m. fl., 2008).

Dersom forholdet mellom styret og daglig leder ikke fungerer på den måten som styret mener det skal, må dette bli en styresak i seg selv. I mange tilfelle er dette forhold som tas opp i en årlig styreevaluering og styrets evaluering av daglig leder.

5.11 Aksjeeiernes forhold til daglig leder

Vår selskapsrettslige modell er bygget på at aksjeeierne forholder seg til styret gjennom beslutninger i generalforsamlingen og at det er styret som forholder seg til daglig leder. Daglig leder har imidlertid anledning til å kommunisere med aksjeeierne på selskapets generalforsamling. Det fremkommer således av aksjeloven § 5-15 at

"Daglig leder skal være tilstede på generalforsamlingen og har rett til å uttale seg på generalforsamlingen."

På generalforsamlingen kan en aksjeeier kreve at både styremedlemmer og daglig leder gir tilgjengelige opplysninger som kan innvirke på bedømmelsen av

1. godkjenningen av årsregnskapet og årsberetningen;
2. saker som er forelagt aksjeeierne til avgjørelse;
3. selskapets økonomiske stilling, herunder om virksomheten i andre selskaper som selskapet deltar i, og andre saker som generalforsamlingen skal behandle, med mindre de opplysninger som kreves, ikke kan gis uten uforholdsmessig skade for selskapet."

6 DAGLIG LEDERS KOMPENSASJON

6.1 Generelt

Hvor mye bør daglig leder tjene? Dette har vært gjenstand for stor debatt, både i Norge og i utlandet. Temaet kommer opp med jevne mellomrom. De store børsnoterte selskapene, herunder også der staten er stor aksjonær, har blitt kritisert for å ha altfor gunstige kompensasjonsmodeller for topplederen og toppledelsen. Det er et faktum at lederlønnene de siste tiårene har steget betydelig mer, både nominelt og relativt, enn lønnsøkningen i befolkningen ellers.

Det spørsmålet som gjerne stilles er om det er om det er fortjent at toppledelsen skal tjene så mye mer enn andre i selskapet og i forhold til sentrale stillinger i samfunnet forøvrig? Og videre; i tilfelle incentivpakken er en konsekvens av selskapets forskjellige former for måloppnåelse, er dette faktisk resultatet av toppledelsens innsats?

I børsnoterte selskaper utgjør pensjonskostnader en stor del av avlønningen til daglig leder og ligger langt over enn pensjoner til medarbeidere i selskapet for øvrig.

Enkelte større selskaper har en egen kompensasjonskomite. En slik komite kan kun komme med forslag til kompensasjon idet tilsettingsorganet, i alminnelighet styret, ikke kan delegerer beslutningsmyndighet vedrørende daglig leders ansettelsesvilkår til andre.

Vi skal i dette kapitlet se mer på forskjellige sider med hvordan daglige ledere kompenseres, hvorfor lederlønnene har steget de siste par tiår mer enn blant alminnelige arbeidstakere, om incentivordningene og NUES' retningslinjer for lederlønnene og tilslutt synspunkter på hvordan styret kan forholde seg til daglig leders kompensasjonsmodell.

6.2 Formelle krav til daglig leders kompensasjon?

6.2.1 Stiller aksjeloven krav?

Utover at aksjeloven forutsetter at lederlønnen skal fastsettes av styret, jf. aksjeloven § 6-2, har aksjeloven ingen bestemmelser eller retningslinjer om hva størrelsen på hva daglig leders kompensasjon skal være. Styret må anvende et skjønn og i denne skjønnsutøvelsen må styret ivareta selskapsinteressen.

6.2.2 Generalforsamlingens medvirkning?

Generalforsamlingen kan i utgangspunktet ikke beslutte hva daglig leders lønn skal være og ved dette overprøve hva styrets vedtak skal gå ut på. Generalforsamlingen har altså ikke styringsrett i

dette spørsmålet som generalforsamlingen ellers har. Idet denne beslutningen i aksjeloven allerede er gitt til styret, kreves det vedtektsendring for at styrets lovbestemte kompetanse her skal avvikes.

Dersom kompensasjonspakken også inkluderer at daglig leder skal gis opsjoner eller på annen måte "tildeles" aksjer, vil dette skje ved aksjeutvidelse, som også krever generalforsamlingsbeslutning.

6.2.3 Regnskapslovens krav til offentliggjøring av daglig leders kompensasjon

Regnskapsloven § 7-31 (vedrørende foretak som ikke er store) og § 31 b (vedrørende store foretak) stiller detaljerte krav til hva som skal oppgis i noter til årsregnskapet om selskapets samlede utgifter til henholdsvis lønn, pensjonsforpliktelser og annen godtgjørelse til daglig leder. Det skal dessuten opplyses om arten av og omfanget av forpliktelser til å gi daglig leder særskilt vederlag ved opphør eller endring av ansettelsesforholdet, samt om bonuser, overskuddsdelinger, opsjoner og lignende, tegningsrettigheter, etc..

6.2.4 Retningslinjer om godtgjørelse til daglig leder i Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse (NUES)

Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse (NUES 2021) gjelder i utgangspunktet for selskaper som er notert på regulerte markeder i Norge. NUES har til hensikt blant annet å bidra til å klargjøre rollefordelingen mellom aksjeeiere, styre og daglig ledelse utover det som følger av lovgivningen. Anbefalingen kan også være hensiktsmessig å følge for ikke-børsnoterte selskaper med spredt eierskap og hvor aksjene er gjenstand for regelmessig omsetning.

NUES pkt 12 om lønn og annen godtgjørelse til ledende personer fastsetter at:

«Retningslinjene om lønn og annen godtgjørelser skal være tydelige og forståelige, og bidra til selskapets forretningsstrategi og økonomisk bæreevne. Ordningene for lønn og annen godtgjørelse bør bidra til sammenfallende interesser mellom aksjeeierne og ledende ansatte, og bør være enkle. Det bør settes et tak på godtgjørelse.»

I kommentaren til pkt. 12 anføres det at resultatavhengig godtgjørelse ikke bør bidra til kortsiktige disposisjoner og at det bør foretas simuleringer av modellen for den resultatavhengige godtgjørelse som ledd i vurderingen av modellens mulige utfall. Der aksjekursen for selskapet er sterkt påvirket av eksterne forhold, bør måltallene være basert på forhold som ledende ansatte i større grad kan påvirke.

6.3 Om incentiver

Grunnleggende økonomisk teori tilsier at den enkelte medarbeider i utgangspunktet søker å handle etter egne interesser. Disse interessene kan være i overensstemmelse med

selskapsinteressen, men også i motstrid, jf. ovenfor om prinsipal/agentutfordringen. En av hovedutfordringene ved en god virksomhetsstyring - "Corporate Governance" - blir å forene de motstridene interessene til eierne og daglig ledelse slik at daglig leder faktisk arbeider for å ivareta selskapsinteressen og derved eierinteressen.

En måte å redusere denne motstriden mellom eiernes og lederens interesser, er å gi lederen en kompensasjon som gir han eller hun et økonomisk incentiv som er knyttet til lønnsomheten i bedriften. Går bedriften bra, får lederen tillegg i lønnen. Går det dårlig, får lederen ikke mer enn grunnlønnen. Denne bør da ikke være større enn at daglig leder har et godt incentiv til å fokusere på lønnsomhet og verdiskaping for eierne. Prestasjonsbaserte incentiver og andre former for ytre belønning vil for mange være den enkleste og mest effektive måten å motivere ledere på. Utfordringen med denne avlønningen er å verdsette prestasjonene. Det oppstår her et målproblem som kan føre til at ledelsen blir avlønnet på feil grunnlag. De incentivordningene som er vist til ovenfor er gjerne betegnet som ytre incentiver.

Situasjonen kan dessuten være at selskapet bør fokusere på andre målindikatorer enn bare lønnsomhet, faktisk bare det å overleve, og som også kan være grunnlag for incentiver.

Forskning har imidlertid vist at eier og styret overvurderer behov for kontroll av daglig leder gjennom de ytre incentivene, samt undervurderer den indre motivasjonen. Den indre motivasjonen bygger på lojalitet, involvering og engasjement hos ledelsen med sterke sosiale og psykologiske bånd til organisasjonen. Der kilden til ytre motivasjon ligger i *resultatet* som følge av jobbaktiviteten, ligger den indre motivasjonen i det å *gjøre aktiviteten*. Å gi indre incentiver vil føre til at lederen liker arbeidet, ønsker å utvikle sine ferdigheter, samt deltar frivillig for å nå selskapets mål. Det er med andre ord viktig å få frem dypt engasjement hos lederen. Autonomi i arbeidssituasjonen for daglig leder, makten som ligger i posisjonen og tilbakemeldinger på godt utført arbeid er eksempler på indre incentiver som er viktig for å skape dette engasjementet. For topplederstillinger vil også en konsekvens av indre incentiver føre til sterkere avhengighetsfølelse til selskapet. Her vil bedriften lettere kunne holde på en dyktig toppleder, selv om lederen er ønsket i et annet selskap med kanskje bedre kompensasjonspakke. Dette innebærer at det ikke bare er god betaling i seg selv som gjør at ledelsen gjør en god jobb.

Flere studier viser at teorier om menneskelig motivasjon innebærer en forklaring for vår egen motivasjon med motiver som at jobben er interessant og spennende, mens vi tror at andre trenger ytre stimulans for å gjøre en god jobb (Husaas, 2005).

6.4 Elementer i daglig leders kompensasjonspakke

Vi ser gjerne elementer av følgende i kompensasjonspakker til daglig leder

- Grunnlønn, fast og upåvirket av selskapets resultater;
- Kortsiktig incentiv (bonus), for engangstilfeller eller hvis selskapet når bestemte/avtalte mål /KPIer ((Key Performance Indicators);
- Langsiktig incentiver (LPI), den daglige leder mottar en avtalt sum penger som må brukes til å kjøpe aksjer i selskapet. De kan ikke selges før etter et visst antall år;
- Andre ytelser, naturalytelser eller goder i forbindelse med stillingen
- Pensjon, årlig avsatt beløp til pensjon
- Opsjoner, daglig leder får rettighet til å kjøpe et spesifisert antall aksjer i selskapet til en fast pris avtalt på forhånd. Valget er knyttet til hvorvidt man ønsker å innløse opsjonen ved utøvelsestidspunktet eller ikke. Dersom aksjekursen på utøvelsestidspunktet er høyere enn innløsningsprisen, vil lederen som regel innløse opsjonsavtalen. Differansen mellom innløsningsprisen og markedsprisen på aksjen er dermed den beregnede gevinsten. Dersom innløsningsprisen er over markedsprisen på aksjen er opsjonen verdiløs og vil typisk ikke bli tatt i bruk.
- Aksjetildeling, tildeling av et antall aksjer til daglig leder

Såkalte syntetiske aksje- og opsjonsordninger er avtale om pengebonus, men hvor grunnlaget for utbetaling reflekterer verdiøkningen på et visst antall aksjer i selskapet, som om den ansatte eide aksjer, og altså ikke på grunnlaget av sørlig måloppnåelse i selskapet.

Hva slags incentivordninger som selskapet etablerer vurderes konkret, avhengig av en rekke forhold, gjerne med utgangspunkt i eiernes langsiktige plan for selskapet.

Tildeling av både aksjer og opsjoner kan skje i mange varianter og i praksis er det utvist kreativitet med hensyn til hvordan dette skal organiseres, også for å søke å unngå skatt. De forskjellige ordninger kan reise vanskelige selskapsrettslige og skatterettslige spørsmål. Det kan også å være spørsmål om hva som er mest hensiktsmessig og økonomisk for både lederen og selskapet. Dersom det er forventet at verdien på aksjene vil stige fremover, vil det for eksempel kunne være mer økonomisk lønnsomt for lederen å få tildelt – eller kjøpe – aksjer til en lav pris nå, enn å få tildelt – kjøpt – opsjoner. Ved overtakelse av aksjer vil lederen ved senere salg kun få vanlig gevinstbeskatning, mens ved opsjoner vil lederen måtte skatte ved innløsningen for fordel vunnet ved arbeid. Det er jo hva lederen til syvende og sist sitter igjen med i netto fordel – etter skatt – som spiller en rolle. Både selskapet og lederen bør sette opp alternative regnestykker for hva som blir mest lønnsomt og hva ordningen koster selskapet.

Aksjer kan erverves både ved kjøp fra andre aksjonærer eller fra selskapet hvis selskapet eier egne aksjer, eller ervervet kan skje gjennom en emisjon i selskapet, som nok er det mest vanlige. En emisjon innebærer ingen likviditetsbelastning for selskapet.

I enkelte tilfelle etableres det et eget holdingsselskap for aksjer som skal tilhøre de ansatte, som selskapet erverver aksjer fra og som de ansatte må selge til, eller at holdingsselskapet har kjøpsopsjon overfor den ansatte, når vedkommende slutter i sitt arbeidsforhold i selskapet. Selskap etablerer også forskjellige aksjeklasser, med forskjellige rettigheter i de ulike aksjeklasser, som for eksempel stemmerett, og hvor ansatteaksjer plasseres i en egen aksjeklasse.

Aksjeervert kan både skje gjennom at daglig leder selv blir aksjonær, eller gjennom et holdingsselskap. Aksjer kan også utstedes i et morselskap til der daglig leder er ansatt, eller et annet tilknyttet selskap.

6.5 De vanskelige skattespørsmål

Rene bonusordninger reiser ingen særlige skattespørsmål. Dette klassifiseres som ordinære lønnsytelser og er skattepliktige som fordel i arbeid og er gjenstand for arbeidsgiveravgift.

Aksjebaserte ordninger kan derimot være mer vanskelige. Det har særlig vært uklart om de skattemessige konsekvenser av en type aksjeincentivmodell hvor man kun betaler en andel av kjøpesummen ved ervert og hvor resterende del av kjøpesummen betaler en andel av kjøpesummen ved ervert og/eller ved utbytte fra selskapet. Det har i flere år vært knyttet usikkerhet til den såkalte «Kruse-Smith-modellen», jf høyesterettsdom i Rt 200, side 785 hvor den ansatte erverver aksjer i arbeidsgiverselskapet eller selskap i samme konsern.

Skatteetaten har i en prinsipputtalelse av 28. mars 2022 har Skatteetaten avgitt hvordan godt anvendte aksjeincentivmodeller skal behandles. Skatteetaten ved denne uttalelse går bort fra Kruse-Smith-modellen. Det faller utenfor denne fremstilling å gå nærmere inn på disse skatterettslige vurderinger.

Likevel i korthet: Utgangspunktet er at i tilfelle daglig leder (og ansatte generelt) kjøper aksjer til under markedspris er differansen mellom kjøpesummen og markedsprisen skattepliktig som lønn. Fordelen ved ansattes kjøp av aksjer til underpris skal føres til inntekt det året aksjene mottas. Ettersom fordelene i form av underpris skal skattlegges på ervertstidspunktet vil det som hovedregel ikke være aktuelt å beskatte senere avkastning på aksjene som lønn. Utbytteutdeling etter at den ansatte er blitt eier av aksjen behandles som aksjeinntekt og skal altså ikke skattlegges som lønn. Dersom den ansattes aksjer eies indirekte gjennom et holdingsselskap, vil den ansatte likevel tilordnes og skattlegges selv om fordelene tilflytes et selskap eid av den ansatte. Den skattemessige behandlingen av den ansatte blir den samme uavhengig av om det er

arbeidsgiver som selger egne aksjer, eller om aksjene erverves fra en annen aksjonær. Det har ikke betydning om aksjene er i arbeidsgiverselskapet eller i et annet selskap, f.eks. morselskapet i et konsern. Det innebærer at en eventuell underpris ved erverv av aksjer er skattepliktig som fordel vunnet ved arbeid, selv om aksjene er ervervet fra en tredjepart i og ikke fra arbeidsgiver. Det samme vil gjelde andre fordeler som ledd i eller som følge av incentivordningen, f.eks. gunstige lånevilkår eller ettergivelse av gjeld.

6.6 Er høye lederlønninger legitime?

Et argument for de stadig høyere lederlønninger er at man må tilby konkurransedyktige betingelser for å få tak i de beste lederne. Spørsmålet er hva som egentlig er "markedspris" for lederne. Ville de aktuelle lederkandidater si nei-takk til stillingen dersom den tilbudte kompensasjonen var lavere enn det som var forventet? Er kompensasjonen det eneste som "trigger" den konkrete lederkandidaten? Vet man egentlig hva som er markedsnivået for den konkrete bedriften?

Det må dernest stilles spørsmål om den daglige lederen faktisk er verdt lønnen. Svaret er i utgangspunktet ja, siden styret og daglig leder har kommet frem til den aktuelle kompensasjonen. Hva koster det å få akkurat den kompetente lederkandidaten til vår bedrift? Daglig leder kan ha stor innvirkning på hvordan selskapet drives og bidrar til verdiskaping, eller kan spille en avgjørende rolle for å oppnå den forventede veksten eller når bedriften er i vanskelige omstillingsprosesser. Det er mange eksempler på at selskaper fikk en helt annen positiv utvikling etter at de fikk inn "den spesielle lederen" og at vedkommende var "verdt hver krone" i kompensasjon.

Å være toppleder gir den enkelte svært mye personlig, man får "brukt" og utviklet seg selv, man kommer gjerne inn i "nettverk" med andre i høyere beslutningsposisjoner. Å sitte på toppen i organisasjonspyramiden er tilfredsstillende og givende i seg selv. Den personlige statusen styrkes gjennom en slik stilling.

Toppledere som forfatteren har snakket med, og som har gått gradene i karrierestigen, uttrykker likevel at det å være toppleder oppleves som en særlig ansvars-krevende personlig rolle. Det gjør noe med en, ved å ha et slikt ansvar. Man blir identifisert med virksomheten og er synbar utad. Ansvaret blir tyngende når det ikke går bra. Daglig leder kan oppfatte å stå alene med et stort ansvar. Dette kan både være enkelthendelser, men også når resultatene svikter og det tas grep som for eksempel nedbemanning. Topplederen blir identifisert med virksomheten på en negativ måte.

Daglig leders særlige rolle bør derfor tas med i betraktning ved fastsettelse av kompensasjonen.

Ofte vil et selskap med større inntjening også ha større evne til å lønne sine ledere. En bedrift med stor omsetning, flere medarbeidere og gjerne høy markedsverdi er krevende å lede og trenger en høyt kvalifisert leder. Konkurransen om slike ledere er hardere, noe som gjør at bedriften kan være nødt til å tilby høy lønn for å tiltrekke seg disse lederne. Markedets "regler" gjelder her også.

En børsnotert bedrift som må forklare for aksjonærene hvorfor man tok den nest beste kandidaten til topplederstillingen, kan tape mer i aksjeverdi enn det lederlønnen hadde kostet (Rande og Skalpe, 2010). En stor bedrift vil også ha et organisasjonshierarki som fører til flere nivåer med lederstillinger. Dette kan ytterligere være med på å øke toppledernes kompensasjon. En mellomleder i en større virksomhet kan både ha ansvar og utfordringer og kreve lederkompetanse som ikke er mindre enn en toppleder i en mindre virksomhet.

7 Daglig leders representasjon utad

7.1 Rettslig representasjon

Utgangspunktet i aksjeloven er at det er styret som representerer selskapet utad og tegner dets firma, jf lovens § 6-30. Med rett til å tegne selskapets firmas menes retten til å undertegne avtaler for selskapet uten å angi at det skjer på "vegne av", eller "etter fullmakt, eller lignende, jf foretaksnavneloven § 1-1, annet ledd. Det er da det samlede styret som representerer selskapet utad. Dette vil i praksis være uhensiktsmessig; derfor fastsetter i aksjeloven § 6-31 (1) en delegasjonsadgang.

Aksjeloven § 6-31 (1):

"Styret kan gi styremedlemmer, daglig leder eller navngitte ansatte rett til å tegne selskapets firma. Slik fullmakt kan fastsettes i vedtektene, som også kan begrense styrets myndighet til å gi rett til å tegne selskapets firma."

Det er ganske vanlig at vedtektene angir at styreleder, eventuelt sammen med et annet styremedlem, har rett til å tegne selskapets firma, eventuelt sammen med daglig leder, eller at daglig leder har slik rett alene, eller sammen med et styremedlem. Henvisningen til "andre ansatte" innebærer en begrensning ved at retten til å tegne firmaet ikke kan gis til noen utenforstående som ikke er ansatt i selskapet. Dersom signaturretten ikke er begrenset i vedtektene kan styret selv både bestemme hvem som skal ha signaturrett og når som helst trekke denne retten tilbake.

I tillegg til at daglig leder kan få en delegert rett til å representere selskapet utad, har daglig leder uansett en selvstendig representasjonsrett.

Aksjeloven § 6-32 er å betrakte som en stillingsfullmakt som er gitt daglig leder i ufravikelig (preseptorisk) lov. Denne lovbestemte fullmakten kan styret ikke ta fra daglig leder uten at vedkommende fjernes fra sin stilling. Innenfor dette kompetanseområde kan daglig leder gi fullmakt til andre.

Aksjeloven fastsetter i § 6-32 bestemmelsen om daglig leders representasjonsrett:

"Daglig leder representerer selskapet utad i saker som inngår i den daglige ledelse."

Hva som ligger i den daglige ledelse er det redegjort for ovenfor, herunder i hvilken grad styret kan gi instruks til den generelle utførelsen av den daglige ledelse.

I utgangspunktet vil selskapet være bundet at daglig leders disposisjoner selv om vedkommende har overskredet sin fullmakt. Selskapet kan likevel være ubundet dersom selskapet kan sannsynliggjøre (godtgjøre) at *"medkontrahtenten forsto eller burde ha forstått at myndigheten er overskredet, og det ville stride mot redelighet å gjøre disposisjonen gjeldende"*, jf aksjeloven § 6-33.

Hva ligger det så i at medkontrahtenten "forsto eller burde ha forstått"? Utgangspunktet er at medkontrahtenten må kunne regne med at daglig leder har rett til å forplikte selskapet. Medkontrahtenten har ingen særlig undersøkelsesplikt til å få bekreftet om daglig leder har rett til å forplikte selskapet. Bare hvis særlige grunner tilsier at medkontrahtenten hadde grunn til å reise spørsmål, vil det være grunn til å kreve nærmere avklaring fra medkontrahtentens side. Jo større saken eller transaksjonen er, jo større grunn er det til å avklare representasjonsforholdet.

Høyesterett har i Rt. 2005 side 268 (Pan Fish) uttrykt kravet til medkontrahtenten slik:

"Aksjeloven bygger på den forutsetning at medkontrahtenter i alminnelighet ikke skal ha noen undersøkelsesplikt, og at vedkommende skal kunne legge til grunn at forholdet innad er i orden såfremt det ikke foreligger noen særlig grunn til mistanke. Det er bare i sistnevnte tilfelle at medkontrahtenten kan ha plikt til å foreta nærmere undersøkelser."

Ved disposisjoner fra selskapets side som representerer særbeholdning av aksjonærer eller medlemmer av styret, eller ledelsen eller deres selskaper, eller bekjentskaper, bør medkontrahtentens aktsomhet skjerpes (Andenæs, 2016).

Dersom daglig leder har gått utenfor sin representasjonsrett og aksjeloven § 6-33 ikke kommer til anvendelse, er rettsvirkningen at disposisjonen ikke er bindende for selskapet.

7.2 Faktisk representasjon

I utgangspunktet er det styret som bør opptre utad i forhold som er styreanliggende, mens daglig leder opptre utad i forhold som ligger innenfor daglig leders arbeidsområde, dvs. daglig drift. Ofte vil det være hensiktsmessig at det avklares en grensegang mellom hva styret skal gjøre, typisk representert ved styrelederen, og hva som daglig leder skal gjøre. I de aller fleste tilfelle gjelder opptreden utad i forhold som er av mer operasjonell karakter, og da ligger dette utenfor styrets område for opptreden utad.

I utgangspunktet er således det formelle utgangspunktet at det er styret som opptre i forhold til eierne idet det er styret i selskapet som eierne skal forholde seg til. For børsnoterte selskaper er det imidlertid alminnelig praksis at det er daglig leder (CEO) og gjerne selskapets finans- eller økonomiansvarlige (CEO) som opptre ved fremleggelse av periodiske resultater overfor eiere/investorer og media.

8 DAGLIG LEDERS INHABILITET

På tilsvarende måte som styremedlemmene i selskapet må daglig leder ikke

- "delta i behandlingen eller avgjørelsen av spørsmål som har slik særlig betydning for egen del eller forn noen nærstående at medlemmet må anses for å ha fremtredende personlig eller økonomisk særinteresse i saken", jf aksjeloven § 6-27 (1), eller
- Delta i en sak om lån eller annen kreditt til seg selv eller om sikkerhetsstillelse for egen gjeld", jf § 6-27 (2).

Det faller utenfor denne fremstilling å gå nærmere inn på spørsmålet om daglig leders inhabilitet. Det vises til egen fremstilling om dette temaet om styremedlemmers inhabilitet, som gjelder tilsvarende for daglig leder.

9 DAGLIG LEDERS RETTSLIGE ANSVAR

På tilsvarende måter som styremedlemmer vil også daglig leder kunne bli holdt personlig ansvarlig dersom vedkommende uaktsomt har overtrådt de plikter og regler som regulerer daglig leders oppgaver. Dette gjelder for både et erstatningsrettslig og strafferettslig ansvar, jf aksjeloven § 17-1 (erstatningsansvar) og § 19-1 (straffansvar).

Daglig leder står i en annen stilling enn øvrige ansatte i et aksjeselskap. I tillegg til å handle etter instruks fra styret, har daglig leder ansvaret for den daglige ledelsen i selskapet på selvstendig grunnlag.

Det er særlig aksjeloven § 6-14 fjerde ledd om at *"Daglig leder skal sørge for at selskapets regnskap er i samsvar med lov og forskrifter, og at formuesforvaltningen er ordnet på en betryggende måte"* som er aktuell. Hovedansvaret for regnskapsføringen og formuesforvaltningen ligger etter dette hos den daglige leder. Dette ansvaret omfatter både at det utarbeides en hensiktsmessig "metode" og at det skjer kontroll og at dette også kan omfatte enkeltransaksjoner som bør foranledige oppfølging fra daglig leders side. Bokføringsloven og bokføringsforskriften har supplerende anvendelse.

Andre typiske forhold som utløser et erstatningsansvar er at daglig leder begår straffbare handlinger som underslag, økonomiske misligheter, misbruker stilling ved å fremme egne eller andres interesser på bekostning av selskapets interesser. Daglig leder kan også opptre uaktsomt når ikke har forsvarlig egenkapital og/eller likviditet og treffer beslutninger som svekker selskapsøkonomien ytterligere og dette leder til økonomisk tap for selskapet, aksjonærer eller kreditorer.

Det foreligger omfattende rettspraksis der daglig leder har blitt straffet for regnskapsovertredelser.

Jeg viser for øvrig til kapitelet om styrets ansvar hvor reglene i all vesentlig er like de som gjelder for daglig leder.

10 OPPHØR AV STILLINGEN SOM DAGLIG LEDER

10.1 Innledning

Når daglig leder er arbeidstaker (og altså ikke oppdragstaker) vil arbeidsmiljølovens stillingsvernregler komme til anvendelse, på lik linje som for andre arbeidstakere i selskapet. Arbeidsmiljølovens stillingsvernregler er ufravikelige (preseptoriske) og kan ikke fravikes til arbeidstakerens ugunst ved avtale, jf. arbeidsmiljøloven § 1-9. Loven gjelder også for daglig leder, men med et par unntak; arbeidsmiljøloven § 15-16 (2), som det er vist til ovenfor om at øverste leder kan si fra seg rettigheter i reglene om oppsigelse dersom vedkommende i forhåndsavtale får etterlønn ved fratreden og at det for daglig leder kan avtales at arbeidstvist skal avgjøres ved voldgift i stedet for vanlig domstolsbehandling.

I dette avsnittet skal vi se på de særlige forhold som gjelder for daglig leder i forbindelse med opphør av stillingen. I utgangspunktet kan opphør skje på fire grunnlag; ved (i) avtalt opphør, (ii)

fratredelse ved aldersgrense, (iii) oppsigelse og (iv) avskjed. Det som er særlig aktuelt å se på er hva som skal til for å si opp daglig leder i forhold til andre arbeidstakere på grunn av denne stillings særlige karakter. Dette temaet vil derfor først og fremst bli viet oppmerksomhet i det følgende. Vi skal så vidt også komme inn på saksbehandlingsreglene ved oppsigelse og avskjed.

10.2 Avtalt opphør

10.2.1 Avtale inngått før oppsigelse er aktuelt

Som nevnt kan daglig leder avtale med arbeidsgiver, dvs. styret i selskapet, at daglig leder sier fra seg stillingsvernet i arbeidsmiljøloven, jf § 15-16 (2). Dette forutsetter at det samtidig avtales at daglig leder skal ha en etterlønn. En slik avtale kan inngås ved ansettelsen eller i arbeidsforholdet, men da før oppsigelsen er aktuell. Se mer om denne avtale ovenfor.

10.2.2 Avtale inngått ellers

10.3 Fratredelse ved aldersgrense

Arbeidsmiljøloven § 15-13 a fastsetter en aldersgrense for opphør av oppsigelsesvernet etter loven. 1. juli 2015 ble grensen hevet fra 70 år til 72 år. Dette innebærer at arbeidstakere vil ha ordinært stillingsvern frem til fylte 72 år, og kan ikke sies opp før den tid uten krav til saklig grunn. Dette gjelder også for daglig leder. Arbeidstaker har krav på skriftlig varsel om tidspunktet for fratreden seks måneder i forkant. Det er imidlertid ikke noe i veien for å fortsette arbeidsforholdet også etter at arbeidstaker er fylt 72 år, men da må selskapet og bedriften være enig om det.

Endringen i arbeidsmiljøloven innebærer dessuten nye regler for bedriftsinterne aldersgrenser. Mange selskaper hadde tidligere en aldersgrense på 67 år. Etter lovendringen kan bedriften i utgangspunktet ikke ha en lavere bedriftsintern aldersgrense enn 70 år.

10.4 Oppsigelse

10.4.1 Innledning

Dersom selskapet og styret ikke har inngått noen etterlønnsavtale eller blir enige om fratredelse av arbeidsforholdet er oppsigelse den mest brukte måten å avvikle arbeidsforholdet på. Det gjelder da den samme bestemmelse for daglig leder som for de øvrige medarbeiderne.

Arbeidsmiljøloven fastsetter i § 15-7 at "Arbeidstaker kan ikke sies opp uten at det er saklig begrunnet i virksomhetens, arbeidsgivers eller arbeidstakers forhold."

Oppsigelsesgrunnlaget kan altså være knyttet til enten (i) virksomheten, (ii) arbeidsgiveren, eller (iii) den daglige leder selv (arbeidstakeren). Og oppsigelsen må være saklig begrunnet.

10.4.2 Oppsigelse begrunnet i forhold på arbeidsgiversiden/virksomheten

Dersom daglig leder ikke aksepterer en stillingsendring, vedkommende kan være mot et oppkjøp eller fusjonen, vil det nok foreligge en saklig grunn for oppsigelse eller endringsoppsigelse. De vanskelige spørsmål er knyttet til de tilfelle hvor grunnlaget for oppsigelsen er knyttet til daglig leder selv.

Situasjonen kan også være slik at selskapet utvikler seg, enten dette gjelder i form av størrelse, endringer i markedet eller teknologi, og hvor daglig leder "stanger hodet i taket" ved sitt kompetansenivå. Det må i et slikt tilfelle være saklig grunn til å erstatte vedkommende med en mer kvalifisert daglig leder. Det behøver i slike tilfelle ikke være noe å bebreide daglig leder, men likevel slik at det kan være saklig grunn til å si vedkommende opp fra stillingen.

10.4.3 Oppsigelse begrunnet i forhold knyttet til daglig leder

Vi har ovenfor redegjort for daglig leders plikter og oppgaver. Brudd på disse oppgaver og plikter kan være grunnlag for at tilsettingsforholdet bør opphøre og at dette kan være en tilstrekkelig saklig grunn. I det følgende skal mer konkrete og typiske grunnlag for oppsigelse blir redegjort for.

(a) Forventningssvikt

En daglig leder er i en særlig stilling i selskapet. Daglig leder blir i stor grad identifisert med selskapets overordnede mål og forventninger som fremkommer av vedtektene og som gjerne er fastsatt av selskapets styre. Dersom virksomheten ikke innfrir i forhold til disse mål vil daglig leder ha et ansvar. Dersom forventningene var for store burde daglig leder heller sagt fra, i stedet for å bli målt på noe som det ikke var mulig å innfri. Det er gjerne slik at de mål som selskapet setter, er foreslått av daglig leder. Det må imidlertid være forhold som daglig leder kunne ha vært i stand til å påvirke som vil være en saklig begrunnelse for oppsigelse. Dersom dårlige resultater skyldes en generell markeds-nedgang vil det være vanskelig å bebreide daglig leder for dette dersom dette ikke er et forhold som daglig leder hadde foranledning til å forutse og ikke tok de nødvendige foranstaltninger for denne muligheten i organisasjonen.

Det er imidlertid en vanskelig grense for oppsigelse ved forventningssvikt. Styret kan ikke uten videre si opp daglig leder ved enhver forventningssvikt. De mål og resultatkrav som settes må være realistiske. Forventningssvikten må skyldes en viss kvalifisert feil hos daglig leder. Innholdet i begrunnelsen må ha en viss tyngde (Ulseth, 2006). Høyesterett har uttrykt det slik at det må foreligge *tilstrekkelig* saklig grunn, jf Rt. 2001 side 1362. Den omstendighet at det er mulighet for å tilsette en annen og bedre leder til erstatning for den eksisterende daglige leder er antatt ikke å være en tilstrekkelig grunn i seg selv for oppsigelse. Det kan være en vanskelig

grense å trekke og fastslå at en person ikke er egnet i sin stilling som daglig leder og tilsette en ny person kun fordi vedkommende er bedre.

Dersom forventningssvikten er foranlediget av styrets medvirkning, for eksempel gjennom styrets strategiarbeid hvor det både er satt mål og hvilke tiltak som skal iverksettes, og daglig leder har opptrådt i overensstemmelse med styrets beslutninger – og dette er en medvirkende årsak til forventningssvikten – vil det være vanskelig å la dette være en saklig begrunnelse for en oppsigelse av daglig leder. Dersom styret har instruert daglig leder til visse handlinger som har foranlediget til at målkrav ikke er innfridd, vil det være vanskelig å hevde at forventningssvikten skyldtes daglig leder og derved kan være en saklig begrunnelse for oppsigelse. Tilsvarende kan det være vanskelig å si opp stillingen til daglig leder dersom styrets forventninger er uklare eller det er mangel på uttrykkelig formulerte mål (Ulseth, 2006).

(b) Daglig leder opptrer illojalt

Alle som er ansatt i en virksomhet er som nevnt ovenfor forpliktet til å opptre lojalt i forhold til og overfor selskapet. Det er ikke tvilsomt at daglig leder skal opptre på en slik måte at selskapets interesser går foran interessene til daglig leder selv.

Et forhold som dukker opp med jevne mellomrom er når daglig leder driver eller engasjerer seg i konkurrerende virksomhet, eller virksomhet som har en form for tilknytning til selskapet, eller utøver en virksomhet som tar oppmerksomheten bort fra stillingen som daglig leder. Dersom dette holdes skjult for styret og uten at det er gitt klar tillatelse til slik virksomhet, vil dette være en saklig grunn for oppsigelse, muligens også grunnlag for avskjed, jf nedenfor.

(c) Daglig leders adferd

Som øverste leder setter vedkommende standarden for de øvrige ansatte i selskapet og den kultur som den aktuelle virksomhet bør ha. Dette gjelder i forhold til økonomisk ordentlighet, etikk, generell opptreden og hvordan man opptrer i forhold til helse, miljø og sikkerhet. I en dom gjengitt i Rt 1997 side 1128 (trekkpåleggsdommen) la Høyesterett i saklighetsvurderingen vekt på hvilken signaleffekt en leders handlemåte har overfor andre ansatte. Dette gjelder også utad i forhold til kreditorer, leverandører, kunder og investorer.

Dersom daglig leders adferd avviker fra de standarder som må settes, vil dette etter omstendighetene være en saklig begrunnelse for oppsigelse.

(d) Krav om å følge regulatoriske bestemmelser

Både aksjeloven og andre lover, som for eksempel regnskapsloven og arbeidsmiljøloven, stiller krav til daglig leders opptreden. Dette er viktige bestemmelser som det må forutsettes at daglig

leder forholder seg til. Dersom daglig leder unnlater å følge sentrale bestemmelser vil dette under omstendighetene kunne være saklig grunn for oppsigelse.

(e) **Forholdet til styret**

10.4.4 Hvor går terskelen for standarden «saklig grunn»

Det foreligger ingen konkret dom fra Høyesterett som uttrykker noe generelt om terskelen for oppsigelse av daglig leder. Flere dommer har likevel tatt stilling til oppsigelser ved lojalitetsbrudd, brudd på representasjonsretten, plikten til regnskap og økonomikontroll, etc., som tar stilling og gir konkrete bemerkninger til hvordan vilkåret om saklig grunn er tilstede. Spørsmålet om terskelen er lavere for daglig leder enn for andre arbeidstakere. Om daglig leders særlige stilling, har Høyesterett uttalt i en dom som har prinsipiell interesse.

Når Høyesterett uttrykker at det må stilles særlige krav til en leder kan det utledes at også oppsigelsesvernet vil være svakere.

I en avskjedssak der styret hadde mistet tilliten til daglig leder bemerket Høyesterett i Rt 1997 side 1128:

«Selv om bestemmelsen ikke uttrykkelig sonderer etter arbeidstakerens stilling, er det på det rene at det må stilles særlige krav til en leder. Det samme forhold vil altså lettere kunne anses som «grovt pliktbrudd» eller «vesentlig mislighold» når arbeidstakeren har en ledende stilling enn når det gjelder kun en underordnet. Dette har sammenheng både med det særlige behovet for tillit til en leder, og med den signaleffekt en leders handlemåte har overfor andre ansatte.»

10.5 Avskjed

Det skal foreligge mer kvalifiserende forhold for å avskjedige en daglig leder enn å foreta oppsigelse. Forskjellen er også knyttet til konsekvensene ved at ved oppsigelse vil daglig leder ha stillingen i oppsigelsestiden, mens ved avskjed fratrer daglig leder med umiddelbar virkning. Et eksempel er at daglig leder er engasjert i annen virksomhet, enten direkte eller indirekte, som er konkurrerende til det selskapet hvor vedkommende er daglig leder. Et klassisk eksempel er at daglig leder har utnyttet sin stilling til å tilta seg uberettigede økonomiske fordeler.

Arbeidsmiljøloven § 15-14 (1) fastsetter at
"Arbeidsgiver kan avskjedige arbeidstaker med påbud om øyeblikkelig fratreden dersom denne har gjort seg skyldig i grovt pliktbrudd eller annet vesentlig mislighold av arbeidsavtalen."

10.6 Suspensjon av daglig leder

Dersom styret har grunn til å anta at daglig leder har gjort seg skyldig i forhold som kan medføre avskjed, dvs. mistanke om at daglig leder har begått grovt pliktbrudd eller vesentlig mislighold av arbeidsavtalen og virksomhetens behov tilsier det, kan styret pålegge daglig leder å fratru arbeidsforholdet mens saken undersøkes. Dette fremkommer av arbeidsmiljøloven § 15-13 (1). Typiske eksempler er at daglig leder mistenkes for å ha gjort seg skyldig i økonomiske misligheter, eller andre straffbare forhold. Før en eventuell suspensjon gjennomføres bør det undersøkes om mulighetene for omplussing innen styringsrettens grenser, kan ivareta virksomhetens behov.

Suspensjon innebærer at daglig leder umiddelbart tas ut av sin stilling. Arbeidsplikten opphører, og daglig leder har fra suspensjonstidspunktet som regel ikke adgang til arbeidsplassen. Arbeidsforholdet vil likevel fortsatt bestå og daglig leder har krav på å få utbetalt lønn.

Det skal vurderes fortløpende om vilkårene for suspensjon er tilstede. Dersom dette ikke er tilfelle, skal suspensjonen straks oppheves. Suspensjon utover tre måneder må være begrunnet i forholdets særlige art. Dersom vilkårene i første ledd, jf ovenfor, ikke lenger er tilstede skal suspensjonen oppheves. Arbeidstaker har da rett til å gå tilbake til sin stilling.

10.7 Saksbehandlingsregler

Daglig leders stilling er som tidligere nevnt regulert både i aksjeloven og i arbeidsmiljøloven. Et opphør av daglig leders ansettelsesforhold må derfor følge saksbehandlingsreglene i begge disse lovene.

Aksjelovens saksbehandlingsregler må følges i den grad det passer. Som nevnt ovenfor er hovedregelen at det er styret som ansetter daglig leder, jf aksjeloven § 6-2 (2), men det kan fastsettes i vedtektene at det også kan være generalforsamlingen som er ansettelseskompetansen, eventuelt bedriftsforsamlingen, jf § 6-2 (3). Det er antatt at det er det selskapsorgan som har ansatt daglig leder som også har kompetansen til å bringe ansettelsesforholdet til opphør. For beslutningen om tilsetting gjelder de særskilte avstemningsreglene i aksjeloven § 6-26, eventuelt § 5-17 annet ledd, mens de alminnelige reglene i § 6-25, eventuelt § 5-17 første ledd, anvendes ved beslutning om å bringe arbeidsforholdet til opphør.

En viktig saksbehandlingsregel i aksjeloven er at spørsmålet må undergis en forsvarlig saksbehandling, slik at styret har et tilfredsstillende beslutningsgrunnlag, jf aksjeloven § 6-21 (2). Ved denne beslutning er det derimot ikke naturlig at det er daglig leder selv som skal forberede saken, jf aksjeloven § 6-21 (1).

Arbeidsmiljøloven kapittel 15 har bestemmelser om saksbehandlingsregler for oppsigelse. Disse reglene gjelder også for daglig leder, i tillegg til ovennevnte regler i aksjeloven. Dette gjelder særlig reglene om

- Kravet til drøfting før beslutning tas om oppsigelse, jf § 15-1, og
- Formkrav ved oppsigelse, jf § 15-4

I henhold til arbeidsmiljøloven § 15-14 (2) gjelder disse bestemmelsene også ved avskjed, og også ved suspensjon så langt de passer, § 15-13 (4). Det er ikke uvanlig at arbeidsgiver har et møte med arbeidstakeren før det formelle drøftelsesmøte for å få avklart faktiske spørsmål.

10.8 Situasjonen etter oppsigelse eller avskjed

Etter at arbeidstakeren/ daglig leder har mottatt oppsigelse eller avskjed vil vedkommende kunne kreve at det skal avholdes et forhandlingsmøte dersom vedkommende er av den oppfatning at oppsigelsen eller avskjeden utgjør brudd på lovens regler, jf arbeidsmiljøloven § 17-3 (3). Et slikt krav må fremmes innen to uker etter at oppsigelsen eller avskjeden fant sted. Dersom arbeidstaker reiser søksmål eller underretter arbeidsgiver om at søksmål vil bli reist uten at forhandlinger har vært holdt, kan arbeidsgiver kreve forhandlinger med arbeidstaker. Krav om forhandlinger skal framsettes skriftlig så snart som mulig og senest to uker etter at arbeidsgiver er underrettet om at søksmål er eller vil bli reist, jf § 17-3 (4).

Ved oppsigelse har arbeidstaker/daglig leder rett og plikt til å utøve arbeidet ut oppsigelsesperioden, dersom annet ikke avtales med arbeidsgiveren / styret. Dersom arbeidstaker varsler om at det vil bli reist søksmål, vil vedkommende likevel kunne forbli i stillingen inntil det foreligger en rettskraftig dom på at oppsigelsen var gyldig, jf arbeidsmiljøloven § 15-11 (2). Kommer retten til at oppsigelsen ikke var saklig begrunnet, eller at brudd på saksbehandlingsreglene hadde betydning for beslutningens innhold, anses beslutningen som ugyldig og ansettelsesforholdet fortsetter som tidligere.

Daglig leders rettigheter i oppsigelsessituasjonen har ved dette vært et godt forhandlingsutgangspunkt for å komme frem til en god avtale med arbeidsgiver om en god kompensasjon for å avslutte arbeidsforholdet umiddelbart. Dette var også grunnen til at bestemmelsen om muligheten for å inngå en forhåndsavtale, jf ovenfor, ble lovfestet i arbeidsmiljøloven § 15-16 (2).

Dersom daglig leder gjør sin rett gjeldende ved å stå i arbeidsforholdet mens rettssaken pågår, kan arbeidsgiver imidlertid begjære at retten ved kjennelse skal bestemme at vedkommende likevel skal fratre sin stilling under sakens behandling, jf arbeidsmiljøloven 15-11 (2). Vilkåret er da at retten finner det *urimelig* at arbeidsforholdet fortsetter i denne fasen. I forarbeidene til

arbeidsmiljøloven (Ot.prp. 41 (1975-76) er det forutsatt at begjæringen skal tas til følge når oppsigelsen skyldes forgåelser fra arbeidstakerens side. Urimelighetsstandarden for om daglig leder og andre ledere skal kunne stå i stilling, er lavere enn for andre arbeidstakere forøvrig.

Som tidligere nevnt kan arbeidsgiver og "øverste leder" inngå avtale om at eventuell tvist om opphøret av arbeidsforholdet skal henvises til voldgift og ikke til alminnelige domstoler som ellers vil være tilfelle, jf arbeidsmiljøloven § 15-16 (1). Denne bestemmelse brukes i praksis lite.

Kilder:

- Abrahamsen, H. og Thorsby, Ø.; Duell eller duett, Revisjon og Regnskap, nr 7, 2008
- Andenæs, M. H.; *Aksjeselskaper og allmennaksjeselskaper*, eget forlag, 3. utg., 2016
- Bøhren, Ø., Sharma, S. og Vegarud, T; Eierstyring i store norske selskaper: Oppsigelse av toppleder, kapitel I i boken *Corporate Governance i norsk perspektiv*, Thorsby, Ø. (red), Abstrakt forlag (2004)
- EU Commission Recommendation complementing Recommendations 2004/913/EC and 2005/162/EC as regards the regime for the remuneration of directors of listed companies, 2014, ref http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/directors-remun/directorspay_290409_en.pdf
- Fougner, J., Holo, L., Løkken Sundet, T. og Thorkildsen, T.; *Arbeidsmiljøloven Lovkommentar*, Universitetsforlaget, 3 utg., 2018
- Jakhelln, H. og Aune, H., Kroken, N., og Lenth, C. A.; *arbeidsmiljøloven*, arbeidsrett.no, Fagbokforlaget , 4. utg., 2017
- Jakhelln, H.: Oversikt over arbeidsretten, Cappelen Damm, 4. utg., 2013
- NOU 1992:29 Lov om aksjeselskaper
- NOU 2003:19, Sluttrapport fra Makt- og demokratiutredningen.
- Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES), *Norsk anbefaling for Eierstyring og Selskapsledelse*, 2021
- Skarning, N. og Løken, Ø.; *Daglig leder og stillingsvern*, artikkel Praktisk Økonomi Finans, nr. 2, 2022
- Smith Ulseth, T.; *Daglig leders stillingsrett, samspill og kollisjon mellom selskapsrett og arbeidsrett*, Universitetsforlaget, 2006
- SSB, statistisk sentralbyrå, Styre og leiing i aksjeselskap, pr 9. juni 2022, <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/styre>
- Stewart, R.; *Chairman and Chief Executives, An Explanation of Their Relationship*, Journal of Management Studies, vol 12,1991
- Søland, A. I.: *Stillingsinstruks for daglig leder*, artikkel i Dagens Perspektiv, Ukeavisen Ledelse, 13.10.2010
- Østerud, Ø., Engelstad, F. og Selle, P.; *Makten og demokratiet. En sluttbok fra Makt- og demokratiutredningen*, 2003
- Aarbakke, M., Aarbakke, A., Knudsen, G., Ofstad, T. og Skår, J.; *Aksjeloven og allmennaksjeloven, Kommentartutgave*, Universitetsforlaget, 4. utg., 2017