



STYRETS FORHOLD TIL DAGLIG LEDER

Av advokat Sigurd Knudtzon¹

juni 2025

¹ Sigurd Knudtzon er advokat og partner i Wahl-Larsen Advokatfirma AS.
sigurd.knudtzon@wla.no, mobil 934 68 087

Innhold

1	INNLEDNING.....	3
2	OPPGAVE- OG ANSVARSFORDELINGEN MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER	4
2.1	Innledning	4
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 her i styrets oppgaver og ansvar.....	7
2.4.2	Daglig leders oppgaver og ansvar	9
3	DEN FORMELLE ROLLEN SOM DAGLIG LEDER.....	11
3.1	Daglig leders plass i organisasjonsstrukturen	11
3.2	Kriterier for å bli daglig leder	13
3.2.1	Fysisk person	13
3.2.2	Kvalifikasjoner	14
3.3	Rollen som daglig leder og samtidig styremedlem	14
3.4	Rollen som daglig leder og samtidig styreleder.....	15
4	TILSETTING AV DAGLIG LEDER.....	15
4.1	Innledning	15
4.2	Styret som i utgangspunktet tilsetter daglig leder	15
4.3	Arbeidstaker eller oppdragstaker?	17
4.4	Ansettelsesavtalen.....	18
4.4.1	Inngåelse av avtale.....	18
4.4.2	Arbeidsforpliktelsen	18
4.4.3	Ansettelsesavtalens innhold.....	19
4.5	Instruks for daglig leder	24
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.....	25
5.3	Følge opp styrets vedtak og instruks	26
5.4	Daglig leders rapporteringsplikt til styret	27
5.5	Daglig leders plikt til å forberede styresaker og delta i styremøter	28
5.6	Daglig leders ansvar for at selskapets regnskap er lovmessig og formuesforvaltningen er betryggende.....	29
5.7	Andre lovpålagte oppgaver	29
5.8	Daglig leders lojalitetsplikt til selskapet	30
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	35
6.2.1	Stiller aksjeloven krav?	35
6.2.2	Generalforsamlingens medvirkning?.....	35
6.2.3	Regnskapslovens krav til offentliggjøring av daglig leders kompensasjon.....	35

6.3	Prinsipper om «god virksomhetsstyring» – et utgangspunkt for vurdering av daglig leders kompensasjon?	36
6.4	Elementer i daglig leders kompensasjonspakke.....	37
6.5	Er høye lederlønninger legitime?	40
6.6	Utfordringen med incentiver	42
7	DAGLIG LEDERS REPRESENTASJON UTAD	44
7.1	Rettslig representasjon	44
7.2	Faktisk representasjon.....	45
8	DAGLIG LEDERS INHABILITET	46
9	DAGLIG LEDERS RETTSLIGE ANSVAR	46
10	OPPHØR AV STILLINGEN SOM DAGLIG LEDER	47
10.1	Innledning	47
10.2	Avtalt opphør	47
10.2.1	Avtale inngått før oppsigelse er aktuelt	47
10.2.2	Avtale inngått ellers	47
10.3	Fratredelse ved aldersgrense	48
10.4	Oppsigelse.....	48
10.4.1	Innledning.....	48
10.4.2	Oppsigelse begrunnet i forhold på arbeidsgiversiden/virksomheten	48
10.4.3	Oppsigelse begrunnet i forhold knyttet til daglig leder	49
10.5	Endringsoppsigelse	51
10.6	Avskjed	51
10.7	Suspensjon av daglig leder.....	51
10.8	Saksbehandlingsregler	52
10.9	Situasjonen etter oppsigelse eller avskjed.....	53

1 INNLEDNING

En alminnelig oppfatning er 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 er gjerne drivkraften i selskapet og er ofte nøkkelen til suksess. Og motsatt ytterpunkt: En feilansettelse kan være en katastrofe for virksomheten. Ikke desto mindre spiller styret formelt 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 den økende fokuseringen på god virksomhetsstyring 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 ledelsen* av selskapet. Her ligger det en avgrensning i forhold til styrets overordnede forvaltningsansvar.

Temaet er veldig aktuelt for mange mennesker. I 2024 var det til sammen 276 456 registrerte daglige ledere i aksjeselskap, hvorav 82,5% var menn, mens 17,5 % var kvinner. Mange av disse daglige ledere var nok engasjert i selskaper som ikke utøver særlig operasjonell aktivitet. I allmennaksjeselskap var det 232 daglige ledere, hvorav 89,2 % var menn og 10,8 % kvinner. Andel av kvinner i denne rollen har de seneste fem årene vært moderat økende (SSB 2025). I tillegg har vi daglig leder i alle andre former for rettssubjekt, som i ansvarlige selskap, i stiftelser, foreninger, 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 det følgende skal det gis en redegjørelse om forholdet mellom styret og daglig leder i aksjeselskap. Fremstillingen vil ta utgangspunkt i den rettslige siden ved denne stillingen, men vil også ta for seg andre organisatoriske sider ved stillingen og forholdet til styret.

2 OPPGAVE- OG ANSVARSFORDELINGEN 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 er daglig leder i et underordningsforhold til selskapets styre. De pliktene daglig leder har i form av den daglige ledelsen 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 må 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 oppgavene som han eller hun er ansvarlig for. En av ledelsesfagets mest robuste innsikter er at handlingsrom og ansvar bør overlappe 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 selskapsinteressene. 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 likevel ha tilstrekkelig handlingsrom til å påvirke resultatene som vedkommende blir holdt ansvarlig for. Daglig leder vil nødvendigvis måtte delegere oppgaver nedover i organisasjonen, men ansvaret har like fullt daglig leder 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 vedkommende 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 driften 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. Både styret og daglig leder opptrer uansett på vegne av aksjeeierne. Gjennom vedtektene og generalforsamlingsbeslutninger setter aksjeeierne rammer for styrets og daglig leders handlingsrom. Når aksjeeierne, gjennom aksjeselskapsmodellen, har akseptert at en vesentlig del av styringen av virksomheten er overlatt til underordnede organ, tar aksjeeierne en risiko for at styret og daglig leder treffer beslutninger som er i egeninteresse og ikke nødvendigvis er til fordel for selskapet og aksjeeierne. 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 aksjeeierne. 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 å arbeide for verdiskaping for aksjeeierne, sml. aksjeloven § 2-2 (2). Selskapsinteressen har i tillegg til eierinteressen også 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, 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".

En ikke uvanlig situasjon er at det bygges opp uenighet mellom aksjeeiere, styret og daglig leder om hvilken retning selskapet skal ta videre. Man snakker her gjerne om ulike "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 aksjeeierne. Uenighet om målet og veien til målet kan også være knyttet til ulike 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 fratre 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 lyktes i stillingen typisk gjennom flere år. Daglig leders sterke posisjon kan også skyldes et "svakt" styre. Dette kan være foranlediget av aksjeeiernes - eller enkelteieres - 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 datterselskap i realiteten rapporterer til konsernet og ikke til styret. Daglig leders makt kan også skyldes at han eller hun sitter på informasjon som eierne ikke gjør. Gjennom denne tilleggskunnskapen – kunnskapsasymmetrien – vil daglig leder kunne påvirke beslutninger i den retning han eller hun synes er riktig og som overstyrer / overkjører styret og/eller aksjeeierne

Daglig leders faktiske posisjon kan også være knyttet opp til hvor uavhengige styremedlemmene faktisk står i forhold til daglig leder. 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 (NUES, 2021), pkt. 8 tredje ledd fastsetter således 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 i denne funksjonen vil styrets tilsynsrolle lett kunne bli illusorisk.

I familieselskaper eller selskaper der daglig leder også er en større eier, og selskaper hvor aksjeeiere sitter i styret, vil de forskjellige selskapsrollene (eier, styret og daglig leder) lett kunne blandes sammen. Hvordan skal agent/prinsipalrollen forstås eller praktiseres i slike selskaper? Nettopp i slike selskaper vil daglig leder gjerne spille en dominerende rolle, også fra et eierperspektiv. –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. 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 aksjeeieres 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 unnlattelse av å utføre kontrollfunksjonen, 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 overfor aksjeeierne 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 her i styrets oppgaver og ansvar

Vi tar utgangspunkt i styrets oppgaver og ansvar. "Fanebestemmelsen" for styrets oppgaver er aksjeloven § 6-12:

Aksjeloven § 6-12 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 ellers. 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., 2024). I større selskaper er det ofte etablert en egne kontrollmekanismer som følges opp av en egen internrevisjonsavdeling. Dette kan være en hensiktsmessig funksjon i selskapet og støttefunksjon for styret, men unndrar ikke styrets tilsynsansvar i henhold til aksje loven § 6-13 (1). Når selskapet ikke «leverer» i henhold til de mål som er satt eller etter forventningene og i tilfelle selskapet har problemer, eller det skjer endringer i virksomheten som styret ikke har oversikt over eller «kontroll» med, kan dette tilsi at

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 holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og 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."

tilsynsplikten må skjerpes. Dersom styremedlemmer ellers blir gjort kjent med forhold som ikke samsvarer med de opplysningene de ellers får fra daglig leder eller elles fra selskapet, bør det reageres og bes om redegjørelse fra daglig leder. Dette kan både gjelde eksterne risikofaktorer som konkurransesituasjon eller sårbarhet for makroøkonomiske forhold, og i forhold i den interne virksomheten i selskapet. Et internt forhold som ofte skaper oppmerksomhet, er når daglig leder foretar disposisjoner for egen vinnings skyl eller prøver å skjule uheldig adferd eller holde annen informasjon unna styret. Som eksempler kan nevnes at daglig leder får andre i ledelsen til å godkjenne egen utgiftsrefusjon mv., daglig leder blir saksbehandler og overstyrer interne prosesser, daglig leder mottar uberettigede fordeler som det er vanskelig å avdekke, eller har rot med egne reiseregninger (Pettersen, 2024)

Tilsynsplikten har sammenheng med hvordan styret har etablert kontrollordninger, for eksempel i forbindelse med daglig leders periodiske rapporteringer til styret. Tilsynsplikten kan særlig i mindre selskaper oppfattes som byrdefullt og irriterende av daglig leder. Hvordan tilsynsplikten utøves bør derfor være en balanse mellom nødvendighet og hensiktsmessighet. Kontrollordningene bør derfor tilpasses og prioriteres utfra et vesentlighetshensyn. 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 altså forestå daglig ledelse. Begrepet *daglig ledelse* 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 investering 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.

Det mest hensiktsmessige er at styret og daglig leder selv avklarer hva som ligger i begrepet til enhver tid, gjerne

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 avventes 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.

formalisert i instruksen 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). Hva som er av uvanlig art, må vurderes ut fra selskapets ordinære drift sett i lys av selskapets størrelse og omfanget av virksomheten, virksomhetens art mv.. (Bråthen, 2024) Dette er altså å et generelt begrep og som kan invitere til konkret tolkningstil. En investering kan for eksempel i utgangspunktet ligge innenfor daglig leders økonomiske grense for beslutningskompetanse, men fordi denne investeringen 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 enkeltvise 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 virksomheten, 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. Dette innebærer at styret ikke kan gi daglig leder en generell fullmakt for eksempel i forhold av stor betydning for selskapet. Styret kan for eksempel gi daglig leder fullmakt til å fremforhandle, beslutte og undertegne en avtale som er av stor betydning og som ellers ligger innenfor styrets kompetanse å ta stilling til. Begrunnelsen for dette er blant annet at styret har det overordnede ansvar, jf ovenfor og kan ikke frasi seg dette ansvaret ved å gi en generell fullmakt til daglig leder.
- 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 ledelsen. Denne instruks 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. Styret kan på den annen side ikke delegere i instruksens så mye til daglig leder for at dette faktisk er en overføring av styrets eget lovpålagte ansvar.

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 minimum tolv medlemmer, dersom vedtektene ikke har fastsatt noe annet, jf aksjeloven § 6-35. 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 er det selskapsorganet som 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 instrukser 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, eventuelt et kontraktsrettslig forhold i tilfelle daglig leder er oppdragstaker 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 utvise innflytelse overfor datterselskapene. Hvert konsernselskap er rettslig en egen organisasjon med egne styringsorganer og er selv ansvarlig for forvaltningen 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 finansdirektørene 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 rammen 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, må daglig leder kompenseres på en adekvat måte i begge roller; hvis ikke fremtrer dobbeltrollen som en kryss-subsidiering i den ene eller andre retning. Det må være tydelig hvordan lønn og andre ytelser fordeles mellom selskapene, for eksempel gjennom en kostnadsfordelingsavtale.

Tilsvarende gjelder for styret i datterselskapet. Dette styret vil gjerne sitte som mer eller mindre "representanter" for morselskapet. Ikke desto mindre sitter disse styremedlemmene i datterselskap 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 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).

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.

Inntil lovendring i aksjeloven av 14. juni 2013. nr. 40 var det slik at alle aksjeselskap måtte ha daglig leder, dog med unntak av aksjeselskap med en aksjekapital på mindre enn tre millioner kroner. Nå står selskapet altså fritt til å bestemme om det vil ha daglig leder uavhengig av størrelsen på selskapet.

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 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. De daglige ledere kan enten hver for seg ha den fulle oppgave som daglig leder, hvilket kan invitere til relasjonsmessige utfordringer etter hvert, eller de kan fordele oppgavene som tilligger daglig ledelse seg imellom.

Dert 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 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 ansvar for oppfyllelse av aksjelovens krav til daglig leder.

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 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 disponentselskap 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

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 og ferdigheter som styret anser som nødvendige 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 konkursskarantene, jf konkursloven § 143 a). Vedkommende kan heller ikke være dømt til ikke å inneha stilling som daglig leder i henhold til straffeloven (2005) § 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 forretningsskikk næringsdrivende imellom dersom vedkommende ansettes på tross av en slik klausul.

3.3 Rollen som daglig leder og samtidig styremedlem

I henhold til Aksjeloven § 6-1 kan daglig leder være medlem av styret, men det er ikke et krav. 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. Inntil lovendring 2013 gjaldt dette kun for selskaper med aksjekapital på mindre enn tre millioner. 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 minimumskrav som lovgivningen stiller til daglig leder, som vi skal gjennomgå her nedenfor.

4.2 Styret som i utgangspunktet tilsetter daglig leder

Hvem som skal tilsette daglig leder er fastsatt i aksjeloven § 6-2 (2). Utgangspunktet om at det er styret som skal tilsette daglig leder kan altså fravikes gjennom vedtektene, slik at det da er generalforsamlingen som skal foreta denne beslutningen. Dette kan typisk være aktuelt i mindre selskaper og i familieeide selskaper.

Aksjeloven § 6-2-(2):

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

Aksjeloven § 6-2 (3) fastslår dessuten at dersom selskapet har bedriftsforsamling kan det fastsettes i vedtektene at det er bedriftsforsamlingen som skal ha tilsettingskompetansen.

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 gjelder uansett om daglig leder ikke er arbeidstaker, eller oppdragstaker.

Styret, eventuelt generalforsamlingen eller bedriftsforsamlingen, kan altså ikke delegere tilsettingskompetansen til andre. Denne bestemmelse kan ikke endres selv ved enstemmig generalforsamling. 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 av daglig leder 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, dersom styret ikke godt kjenner kandidaten eller kandidatene.

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 2017). 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 besluttet 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 tilleggssytelser til daglig leder, vil denne ytelsen kunne kjennes ugyldig.. Enkelte ytelser som tildeling av aksjer og opsjoner vil i tillegg også måtte behandles av generalforsamlingen.

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 daglig leder og morselskapet. Her kan det 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 her hadde en ansettelsesavtale med både datterselskap og morselskap.

4.3 Arbeidstaker eller 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 tilfelle 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 Stålpress 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 forutsetter likevel at daglig leder er en fysisk person og ikke et selskap som

Arbeidsmiljøloven § 1-8 (1):

Med arbeidstaker menes i denne lov enhver som utfører arbeid for og underordnet en annen. Ved avgjørelsen skal det blant annet legges vekt på om vedkommende løpende stiller sin personlige arbeidskraft til disposisjon, og om vedkommende er underordnet gjennom styring, ledelse og kontroll. Det skal legges til grunn at det foreligger et arbeidstakerforhold med mindre oppdragsgiver gjør det overveiende sannsynlig at det foreligger et selvstendig oppdragsforhold.

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. Det er ikke hvordan en slik 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. Dersom denne klassifiseringen er uklart er det etter en lovendring i arbeidsmiljøloven § 1-8 (1) siste setning, med virkning fra 1. januar 2024, fastsatt en presumsjon for at det foreligger et arbeidstakerforhold og at det er arbeidsgiver som har bevisbyrden for at det ikke er et oppdragstakerforhold.

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.

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 tilsettingsmyndigheten 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 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 instruks eller avtale utvide daglig leders kompetanseområde til å inkludere ansvar som etter lov tilligger styrets

oppgaver og ansvar, eller begrense daglig leders oppgaver og ansvar i forhold som aksjeloven har fastsatt hører under «daglig ledelse». 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. Den konkrete ansettelsesavtale bør altså reflektere dette samspillet i lovgivningen

4.4.3 Ansettelsesavtalens innhold

4.4.3.1 Generelt

Arbeidsmiljøloven § 14-6 lister opp hva en ansettelsesavtale som minimum skal inneholde. Denne lovbestemmelsen gjelder også for daglig leder. I praksis er det nok slik at flere av disse bestemmelser ikke er naturlig å ta med i ansettelsesavtalen til daglig leder.

For daglig leder – virksomhetens øverste leder (som arbeidsmiljøloven uttrykker det, jf arbeidsmiljøloven § 15-16 – er det i tillegg enkelte spesielle regler, jf nedenfor.

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. For det første er styrkeforholdet mellom virksomhetens øverste leder og arbeidsgiver jevnere enn mellom arbeidsgiver og øvrige 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, kreditorer og virksomhetens ansatte.

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.

Fordi daglig leder kan ha et svakere stillingsvern enn ordinære ansatte, er det vanlig at det inngås avtale om særlig etterlønn. Dette balanserer risikoen ved den fleksibiliteten styret har til å si opp daglig leder.

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

4.4.3.3 Åremålsansettelse

Utgangspunktet i norsk rett er at ansettelse skal være faste. I visse tilfelle kan likevel midlertidig ansettelse være aktuelt, blant annet at virksomhetens øverste leder kan ansettes på åremål, jf arbeidsmiljøloven §14-10 (1)

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 har tidligere vært 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 konkurranseklausul 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” konkurranseklausulen 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.
- Konkurransesklausuler 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 “...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 nå også såkalte rekrutteringsklausuler, som etter arbeidsmiljøloven § 14A-6 (1) er definert som «...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 avtale for å hindre rekruttering fra tidligere virksomhet.

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.

Denne rettssituasjonen 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 fratre mens saken pågår fordi det ville være urimelig at han eller hun står i stillingen. Det tar likevel ofte relativt for 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 fastsettes en særlig regel for virksomhetens øverste leder, jf § 15-16 (2), som sitert ovenfor.

Det må altså foreligge en avtale om (a) etterlønn, og i denne avtalen må (b) øverste leder uttrykkelig ha fraskrevet seg de rettigheter han har etter arbeidsmiljølovens kapitel 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 etterlønnssavtaler kan det være hensiktsmessig å ta forbehold om at avtalen ikke gjelder i de tilfeller 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 etterlønnssavtale skal fremkomme av notene til selskapets årsregnskap, jf regnskapsloven § 7-31.

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 kapitel 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, se arbeidsmiljøloven § 15-16 (1), jf sitat av lovbestemmelsen ovenfor:

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 kapitel 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 (Fougner m.fl. 2018).

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, eller ettersom styret selv 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 styrer legger økt vekt på å følge opp den langsiktige talentutviklingen i selskapet. 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 for å sikre fremtidig lederskap i virksomheten.

En del styrer, særlig i større selskaper, har jevnlig vurdering og oppfølging av flere talenter, hvor de får innsikt i se hvilke kandidater som har potensial til å bekle nøkkelposisjoner i fremtiden.

5 DAGLIG LEDERS OPPGAVER

5.1 Innledning

Daglig ledes leders arbeidsoppgaver vil være svært varierte avhengig av selskapets forskjellige karakter. I utgangspunktet har daglig leder to ansvarsområder: (a) å utøve daglig ledelse og (b) er relatert til forholdet til styret, herunder (i) å rapportere til styret, (ii) å forberede styresaker i samråd med styreleder og (iii) å gjennomføre styrevedtakene. Det er vanlig å dele

arbeidsoppgavene knyttet til daglig ledelse inn i tre kategorier. For det første skal daglig leder i samarbeid med styret utvikle en strategi for selskapet. Derneft skal han eller hun utvikle og vedlikeholde organisasjonen og for det tredje skal daglig leder arbeide for de daglige operasjonelle forhold slik at selskapet kan nå sine mål.

Vi skal i dette avsnittet se nærmere på daglig leders 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 som nevnt utøve daglig ledelse av selskapet. Det går en grense mellom styrets oppgaver og ansvar og daglig leders 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.

Hva som konkret ligger i daglig ledelse må baseres på en konkret vurdering av selskapets karakter, størrelse, formål i vedtekter og fastsatt strategi. Daglig leder har dessuten ansvaret for at selskapet følger lover og regler.

I utgangspunktet er daglig leders oppgave en *innsatsforpliktelse* og ikke en resultatforpliktelse. Daglig leders plikt til å utøve daglig ledelse innebærer likevel 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 (KPIer). 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). En person som har akseptert å bli tilsatt som daglig leder har også akseptert at det særlige ansvaret som følger med denne rollen.

Deler av daglig leders kompensasjon er ofte være et resultat at selskapet har oppnådd slike målsettinger.

Daglig leder skal dessuten prestere en faglig god innsats innenfor lovens rammer.

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 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 opp styrets vedtak og instruks

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 betydelig 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 organ og kan instruere 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 utøve daglig ledelse ikke er noen realitet. Tilsynsfunksjonen 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.

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

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.»

5.4 Daglig leders rapporteringsplikt til styret

Rapporteringsplikten, eller underretningsplikten som det heter i loven, fremkommer av aksjeloven § 6-15:

Dersom selskapet ikke har daglig leder, gjelder ikke rapporteringsplikten.

Rapporteringsplikten 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 rapporteres om er ikke fastsatt utover det mer skjønnsmessige "selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling".

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.

Styret må kunne konkretisere hva det skal rapporteres 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.

Styret kan imidlertid skjerpe kravet til daglig leders rapportering 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 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.

(NOU 1992:29):

"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

I digitaliseringens tidsalder 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 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.

5.5 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 sakene 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). Styreleder har et særskilt ansvar for å lede styrets arbeid, herunder å sørge for at styremøtene er godt forberedt. Daglig leder rapporterer til styret, men det er styreleder som koordinerer styrets virksomhet mellom møtene. Henvisningen til «i samråd med» innebærer at daglig leder skal opptre uavhengig i sin planlegging. Dersom daglig leder diskuterte forberedelsene bredt med styremedlemmer, herunder styreleder, før møtene, kan det i verste fall rokke ved styrets uavhengighet og svekke styremedlemmenes objektivitet når sakene faktisk skal behandles. 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, og om styremøtet skjer i møtet eller på annen måte.

Det er gjerne slik at det er daglig leder som har kunnskap om sakene. Daglig leder har dessuten 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. Styret bør ha reelle handlingsalternativer for sine beslutninger når det er aktuelt å fremlegge alternativer. Unnlattelse å treffe en beslutning meden aktiv handling, kan også være et alternativ.

Aksjeloven § 6-21 (1) 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 er en "maktkamp" i selskapet mellom styreleder og daglig leder i selskapet og styreleder ønsker å avgrense informasjonstilgangen til styret om bestemte forhold.

Daglig leder har rett og plikt til å delta i styrebehandlingen. Loven gir ikke andre enn daglig leder rett til å være tilstede i styremøtene. I mange selskaper er det likevel vanlig at andre personer fra ledelsen er tilstede

Aksjeloven § 6-19 (4):

"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."

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.

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.

5.6 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 /CFO eller et regnskapsfirma selv om det er disse som utfører det faktiske arbeid med regnskapet. Daglig leder har derfor ansvaret for at selskapet oppfyller de kravene 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.

5.7 Andre lovpålagte oppgaver

Daglig leder er ved sin overordnede rolle forpliktet til å påse og / eller gjennomføre rutiner slik at selskapet følger alle reguleringer som selskapet må forholde seg til.

Flere lover pålegger daglig leder konkrete oppgaver og kan være direkte ansvarsbetingende dersom oppgavene ikke blir oppfylt. Ovenfor er nevnt bestemmelser i aksjeloven og regnskapsloven. Andre bestemmelser hvor daglig leder er selvstendig rettssubjekt finnes i skatteloven, merverdiavgiftsloven, bokføringsloven og arbeidsmiljøloven.

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, ordentlig og lojalt i forhold til selskapets interesser. Lojalitetsplikten innebærer også at arbeidstakeren skal opptre lojalt overfor kolleger. Dersom arbeidstaker opptre 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 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 aktuelle saker som kan være et styreanliggende. 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 avgjørelsen om det aktuelle forholdet / saken skal styrebehandles. 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 lederne i selskapet ha løpende 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 flere av 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 er ofte besatt av to sterke personligheter. Det er hevdet at de som blir styreledere og sjefer i gjennomsnitt er mer selvhevdende, ekstroverte, selvpoptatte, resultatorienterte og paranoide. 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 (Selvik, 2019). 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 det når begge to er sterke personligheter med sterke meninger. Muligheten for spenninger dem imellom og kanskje konflikt er da 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 "bestemmer". Når derimot både styreleder og daglig leder er å betrakte som svake, kan dette være enda mer skadelig for virksomheten. Dette kan skape et ledelsesvakuum og svekke selskapets evne til å ta nødvendige beslutninger, utøve tilsyn, og håndtere konflikter eller endringer. Svak ledelse gir rom for at sterke enkeltpersoner i eller utenfor styret ellers kan få uforholdsmessig stor innflytelse, noe som kan være uheldig og uformelt. Særlig i krisesituasjoner trengs tydelig, handlekraftig og legitim ledelse. Svake personligheter vil ofte unngå ansvar, skyve problemer foran seg, eller være for trege til å handle.

Rollefordelingen mellom styreleder og daglig leder kan være preget av hvor god tid, eller hvor liten 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, 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 vanskelig situasjon, enten på grunn av stram økonomi, på grunn av en krisesituasjon for selskapet, det utvikles «slitasje» i den personlige relasjonen mellom styreleder og daglig leder, eller 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.

5.10 Styrets forhold til daglig leder

Ideelt bør styrets forhold til daglig leder være preget av åpenhet, tillit og konstruktiv kontroll – der begge parter forstår sine roller, respekterer grensene og samarbeider for selskapets beste. Forholdet bør være preget av klar rolleforståelse, profesjonell tillit og åpen dialog, der styret er både støttespiller og kontrollorgan – og daglig leder har handlingsrom til å lede. Formelle krav til styret og daglig leder, kompetansen, personligheten og engasjementet til de enkelte styremedlemmene og daglig leder vil selvsagt 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 har i den enkelte virksomheten. Enkelte styrer vil kun behandle de saker som styret blir forelagt i styremøte, mens i andre tilfeller vil styremedlemmer være sterkt engasjert også i den løpende virksomheten. Dersom styret viser manglende interesse for styrearbeidet eller virksomheten i selskapet, kan dette svekke både styrets forvaltningsansvar og tilsynsplikten overfor daglig leder.

Styremedlemmer vil både kunne være ansatte i virksomheten, være rådgiver eller bidra med sitt nettverk i arbeid for selskapet. Styremedlemmer med andre roller i selskapet, eller særlig binding til daglig leder, må være særlig bevisste på å ivareta rollen som styremedlem først og fremst – med lojalitet til selskapet, ikke egne interesser. Dette innebærer åpenhet om bindinger, villighet til å tre til side ved interessekonflikter, og en kontinuerlig vurdering av egen habilitet og rolleforståelse.

"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 samspillet mellom styrene 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). Dette kan være foranlediget av det potensielt spente og kontrollerende forholdet som kan oppstå mellom to parter med ulike roller og interesser i selskapsledelsen. Dette kan skyldes flere forhold, som for eksempel:

- Styret har som oppgave å føre tilsyn med daglig leders arbeid og påse at virksomheten drives forsvarlig. Det innebærer å stille kritiske spørsmål, etterspørre dokumentasjon, og eventuelt gripe inn. Dette kan oppleves som utfordrende og lite harmonisk for daglig leder, spesielt hvis vedkommende opplever styret som mistenksomt eller kontrollerende.
- Daglig leder har ansvar for den løpende driften, mens styret har det overordnede ansvaret og kan i ytterste konsekvens avsette lederen. Denne maktasymmetrien gjør at relasjonen aldri er helt jevnbyrdig – det ligger et element av "vaktbikkje" i styrets rolle.
- Begge parter har stor innflytelse, men på ulike måter. Det kan føre til rivalisering, spesielt i krevende situasjoner der det stilles spørsmål ved lederskap eller strategi.
- Manglende tillit, uklare forventninger eller svak kommunikasjon kan fort gjøre relasjonen mer konfronterende enn samarbeidsorientert.

Konflikt i styrerommet behøver ikke nødvendigvis være negativt. At forholdet tidvis preges av "duell" kan være sunt. Friksjon og diskusjon kan være en del av god selskapsstyring – det skjerper bevisstheten knyttet til beslutninger, reduserer risiko for feilvurderinger, og kan bidra generelt til ansvarlig ledelse. Det går likevel en grense mot at styret blir destruktivt og at konflikter eskalerer til utvikling av personlige motsetninger.

5.11 Aksjeeiernes forhold til daglig leder

Vår selskapsrettslige modell er bygget på at aksjeeierne forholder seg til styret og at det er styret som forholder seg til daglig leder. Daglig leder har imidlertid rett og plikt til å delta på selskapets generalforsamling dersom denne avholdes som møte, jf aksjeloven § 5-4 (1).

På generalforsamlingen kan en aksjeeier kreve at både styremedlemmer og daglig leder gir tilgjengelige opplysninger som kan innvirke på bedømmelsen av, jf aksjeloven § 5-15 (1):

- "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."

En aksjeeier har rett til å stille spørsmål på generalforsamlingen, men det betyr ikke at man kan spørre *om hva som helst*, uten begrensninger. Styret eller ledelsen kan således nekte å svare på spørsmål som vil kunne skade selskapet eller dets konkurranseposisjon (forretningshemmeligheter), eller som ikke har betydning for saken på dagsordenen. Generalforsamlingen er ofte likevel et egnet – og i mange tilfeller det mest naturlige – stedet for å orientere aksjonærene om særlige og viktige temaer i selskapet. Slike orienteringer er det gjerne naturlig at det er daglig leder som gir til aksjonærene. Det er likevel verdt å merke seg at generalforsamlingen i utgangspunktet kun kan fatte vedtak i saker som er oppført på dagsordenen, jf. aksjeloven § 5-11. Orienteringer og drøftelser utenfor dette er mulig, men ikke bindende.

6 DAGLIG LEDERS KOMPENSASJON

6.1 Generelt

Hvor mye bør daglig leder tjene? Dette har i mange år vært gjenstand for 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. I flere børsnoterte selskaper utgjør pensjonskostnader dessuten en stor del av avlønningen til daglig leder og ligger langt over pensjoner til medarbeidere i selskaper ellers.

Det er et faktum at lederlønninger de siste tiår har steget betydelig mer, både nominelt og relativt, enn lønnsøkningen i befolkningen ellers.

Er det nødvendig og hensiktsmessig at toppledelsen skal tjene så mye mer enn andre i selskapet? Og videre; i tilfelle incentivpakken måles på grunnlag av selskapets resultater, skyldes resultatene virkelig toppledelsens innsats?

Det er styret, eller det organet som i henhold til vedtektene har tilsettingskompetansen, som også beslutter daglig leders kompensasjon og andre ytelser. Enkelte større selskaper har en egen

kompensasjonskomite. En slik komite kan kun komme med forslag til kompensasjon idet tilsettingsorganet, i alminnelighet styret, ikke kan delegere beslutningsmyndighet vedrørende daglig leders ansettelsesvilkår til andre.

Vi skal i dette kapitlet se mer på forskjellige sider med hvordan daglige ledere kompenseres og vurdere enkelte sider ved daglige lederes kompensasjonspakker.

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 kan avvikes.

Dersom daglig leder også er aksjonær og kompensasjonsavtalen har en verdi som utgjør mer enn ti prosent av aksjekapitalen i selskapet, er det mulig at aksjeloven § 3-8 legger til grunn at avtalen må fastsettes av generalforsamlingen. Spørsmålet er altså ikke rettslig avklart.

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

6.2.3 Regnskapslovens krav til offentliggjøring av daglig leders kompensasjon

Regnskapsloven § 7-31 stiller detaljerte krav til hva som skal oppgis i note til årsregnskapet for «foretak som ikke er av allmenn interesse», 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

Regnskapsloven § 1-6 (1):

Som foretak av allmenn interesse regnes

- a. noterte foretak,
- b. banker,
- c. kredittforetak,
- d. forsikringsforetak.

leder særskilt vederlag ved opphør eller endring av ansettelsesforholdet, samt om bonuser, overskuddsdelinger, opsjoner og lignende, tegningsrettigheter, etc..

For foretak som har «allmenn interesse» gjelder det ytterligere opplysningsplikt om ytelser til ledende ansatte, inkludert daglig leder, jf. regnskapsloven § 7-31 b.

6.2.3.1 Retningslinjer om godtgjørelse til daglig leder i Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse

Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse (NUES 2021) gjelder i utgangspunktet for selskaper som er notert på regulerte markeder i Norge (børsnoterte selskap). 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. Pkt 12 i retningslinjene om lønn og annen godtgjørelse til ledende personer i selskapet skal være tydelige og forståelige, og bidra til selskapets forretningsstrategi, langsiktige interesser og økonomiske bæreevne. Ordningene for lønn og annen godtgjørelse bør dessuten bidra til sammenfallende interesser mellom aksjeeierne og ledende ansatte, og være enkle..

I kommentaren til NUES pkt. 12 anføres det blant annet at resultatavhengig godtgjørelse ikke bør bidra til kortsiktige disposisjoner som kan være skadelige for selskapet.. 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 Prinsipper om «god virksomhetsstyring» – et utgangspunkt for vurdering av daglig leders kompensasjon?

Daglig leder har en sentral plassering i selskapets organisasjon, både rettslig i henhold til aksjelovens bestemmelser og i forhold til i alminnelige betraktninger om hvordan en organisasjon skal styres. Daglig leder er derfor organisatorisk i en særlig rolle i forhold til andre ansatte i selskapet. Daglig leder vil også kunne ha en interessemotsetning i forhold til både eiere og styret, jf agent/prinsipalbetraktningen ovenfor. Kompensasjonspakken til daglig leder bør således være sammensatt slik at disse mulige interessemotsetninger reduseres.

I et agentteoretisk perspektiv medfører det kostnader for eierne å få daglig leder til å arbeide i deres interesse. I denne sammenheng har styret en funksjon, ved å føre kontroll med at daglig leder /agenten handler i eiernes /prinsipalenes interesser, samt beskytte eierne mot at daglig leder og ledelsen tiltar seg fordeler på bekostning av eierne. Den optimale incentivstruktur mellom prinsipaler og agenten, er slik at agenten ved å maksimere egen nyttefunksjon samtidig maksimerer prinsipalens nyttefunksjon (Reve m.fl., 1993)

6.4 Elementer i daglig leders kompensasjonspakke

Vi ser gjerne følgende elementer i kompensasjonspakker til daglig leder:

- Grunnlønn, fast og upåvirket av selskapets resultater.
- Kortsiktig incentiv (bonus), for engangstilfeller eller hvis selskapet når bestemte/avtalte mål.
- Opsjoner: daglig leder får rettighet (opsjon, men ingen forpliktelse) 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.

Opsjonene har gjerne en vesting periode, dvs at den ansatte ikke får eierskap til aksjene umiddelbart, men må "tjene dem opp" over tid, og en periode deretter for rett til utløsning av aksjene. Opsjoner har typisk en treårig vestingperiode og en femårig innløsningsperiode.

- Aksjekjøp med restriksjoner, for eksempel med visse restriksjoner på videre salg i en viss periode (Lock in).
- Aksjer tildeles etter et oppfylt arbeidsperiode (vesting) (kalles Restricted Stock Units - RSU).
- Aksjer tildeles basert på oppnåelse av fastsatte prestasjonsmål (Performance Share Units – PSU). Slike prestasjonsmål kan være lønnsomhetsmål, som utviklingen i EBITDA, eller aksjonæravkastning, som kan måles opp mot relativ avkastning, som måler aksjens ytelse opp mot en indeks eller konkurrenter eller absolutt avkastning g som kun vurderer aksjekursens utvikling.

En trend er at prestasjonsmål også er knyttet til ESG-relaterte prestasjonsmål (miljø, samfunnsansvar og selskapsstyring)

- Langsiktig incentiver (LPI), den daglige lederen mottar en avtalt sum penger som må brukes til å kjøpe aksjer i selskapet. Disse kan ikke selges før etter enn fastsatt periode.

- Syntetiske opsjoner eller aksjer, som gir eksponering mot aksjer, men uten at man nødvendigvis eier de faktiske aksjene. Ordningen etterligner avkastningen til aksjen, uten at man faktisk eier den.
- Andre ytelser, naturalytelser eller goder i forbindelse med stillingen;
- Pensjon, årlig avsatt beløp til særlig pensjon:

PWC har utført en undersøkelse blant børsnoterte selskaper, som viser at 80 % av selskapene på Oslo Børs tilbyr slike programmer til sine toppansatte (Cormejo, 2025). Undersøkelsen viser at opsjoner er den vanligste typen incentiv og utgjør 42% av programmene. Andre vanlige typer inkluderer Performance Share Units (SSU (15%), Restricted Stock Units (RSU) (13%) og aksjekjøp med restriksjoner (17%). Totalt sett er 71 % av programmene opsjoner eller opsjonslignende ordninger.

Undersøkelsen viser også at små- og mellomstore selskaper bruker oftere opsjoner som incentivprogrammer, mens store selskaper foretrekker PSUer og RSUer. Dett kan skyldes at små- og mellomstore selskaper har mindre likviditet og begrenset tilgang til kapital, og derfor tilbyr opsjoner som et alternativ til konkurransedyktige lønninger og bonuser.

PWCs undersøkelse viser at 69 % av ledelsens kompensasjon er fast, mens 31% er variable, dog med forbehold om korrekt rapportering. Variabel kompensasjon inkluderer bonus og andre aksjebaserte incentiver.

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 sikre en skatteoptimal løsning. De forskjellige ordninger kan raise sammensatte selskapsrettslige og skatterettslige spørsmål. Det kan også være spørsmål og avveining om hva som er mest hensiktsmessig og økonomisk for både lederen og selskapet.

Aksjebaserte ordninger er mer gunstig for selskapet idet disse ikke belaster selskapet likviditetsmessig, herunder betaling av arbeidsgiveravgift, forutsatt at det skjer til en kurs tilsvarende markedspris for aksjene. Slike ordninger kan også være gunstig skattemessig for den daglige lederen fordi verdiutviklingen ikke beskattes som lønn, dog forutsatt at aksjene erverves til markedspris. Aksjene selges kun med vanlig kapitalbeskatning ved eventuell gevinst.

Ved bonusordninger og tildeling av aksjer til under markedspris, vil selskapet bli belastet arbeidsgiveravgift for fordelene og fordelene utløser lønnsbeskatning. Skattereglene gir imidlertid unntak for tildeling til underpris for et visst beløp og som forutsettes beholdt i en viss periode.

Fordelen med aksjebaserte incentivordninger for daglig leder kan imidlertid være mindre attraktivt fordi lederen må betale for aksjene og det er selvsagt også en nedsiderisiko. Det er

således ikke uvanlig at arbeidsgiveren yter en finansieringsbistand ved kjøp av aksjer. Slik bistand utløser ikke skatteplikt, forutsatt at det beregnes markedsmessig rente av lån eller kreditt. Det er ikke uvanlig at det avtales at selskapet skal ha rett til å kjøpe aksjene tilbake, og tilsvarende at daglig leder skal ha rett til selge aksje tilbake til selskapet, dersom daglig leder slutter i selskapet. Det avtales da også gjerne hvilken pris som skal betaler, eksempel markedspris dersom aksjen har økt i verdi eller til den verdi som daglig leder betalte for aksjen. Det er da vanlig praksis at «good leaver» slik dette er definert i avtalen, får markedspris, mens en «bad leaver», slik dette er definert i avtalen, får det laveste av markedspris og prisen daglig leder betalte for aksjene. Det er også vanlig at arbeidsgiver krever at den daglige lederen må beholde aksjene for en periode.

Både ved aksjetildelinger og opsjoner må selskapet ha sikret seg at det har anledning til å fremskaffe de avtalte / tilbudte aksjer. Dersom selskapet selv ikke har aksjene i eget eie, eller disse fremskaffes av en annen aksjonær, må det være avhold en generalforsamling som med to tredels flertall har stemt for en aksjeutvidelse.

Når daglig leder får tildelt en opsjon utløses ingen skattepliktig fordel. Skatteplikt som lønnsmessig fordel utløses først dersom daglig leder ved utøvelse av opsjonen betaler mindre enn markedsprisen (underkursen). Skatteplikten beregnes for differansen mellom markedsprisen for aksjene og det som blir betalt / ikke betalt, og arbeidsgiver må av samme grunnlag betale arbeidsgiveravgift. Dersom aksjene stiger ytterligere i verdi etter at opsjonen er gjort gjeldende, beskattes som normal kapitalinntekt.

Det skal bemerkes at det fra 1.1.2018 er gitt skatte- og avgiftsmessige unntaksregler for ansatte i små oppstartsbedrifter for utøvelse av opsjon til underkurs for den ansatte og unntak for arbeidsgiveravgift opp til et visst beløp. Ordningen er utvidet et par ganger deretter. Skatt og arbeidsgiveravgift er for så vidt ikke unndratt, men skatteplikten er utsatt frem til tidspunktet for realisering av aksjene.

For såkalte syntetiske aksje- og opsjonsordninger vil det pengebeløpet som utbetales i utgangspunktet i utgangspunktet betraktes som skattepliktig lønn for den daglige lederen og utløse arbeidsgiveravgift for selskapet

Dersom det er forventet at verdien på aksjene vil stige fremover, vil det 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 for lederen og hva ordningen koster selskapet.

6.5 Er høye lederlønninger legitime?

Debatten om høye lederlønninger dreier seg i stor grad om hvorvidt de er nødvendige for å tiltrekke seg de beste kandidatene og om lederne faktisk er verdt lønnen de mottar. Argumentet om at konkurransedyktige betingelser er avgjørende for å sikre kompetente ledere, utfordres av spørsmål om hva som egentlig utgjør markedspris og om ledere ville sagt nei-takk til tilbud om ansettelse med lavere kompensasjon.

Er kompensasjonen det eneste som "trigger" den konkrete lederkandidaten? Vet man egentlig hva som er markedsnivået for det konkrete selskapet? Det må dernest stilles spørsmål om den daglige leder faktisk er verdt lønnen. Svaret er som regel ja, siden styret og daglig leder har kommet frem til den aktuelle kompensasjonen. Hva koster det å få akkurat den kompetente lederkandidaten vil vårt selskap? 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 vekst eller «rydde opp» når selskapet er i vanskelige omstillingsprosesser. Det er mange eksempler på at selskaper fikk en helt annen positiv utvikling etter at det fikk inn "den spesielle lederen" og at vedkommende var "verdt hver krone" i kompensasjon.

I større selskaper med høy markedsverdi er konkurransen om dyktige ledere

Noe lønnsstatistikk:

Gjennomsnittlig årslønn for alle heltidsarbeidende lønnstakere var kr 704 700 kroner i 2024. Ifølge SSB er det nesten ingen som har en lønn som ligger akkurat på gjennomsnittet. I tillegg har over 60 % av lønnstakerne lavere lønn enn gjennomsnittet. Det er fordi noen få lønnstakere med veldig høy lønn drar gjennomsnittet opp. En median beregning kan derfor gi et mer korrekt bilde av hvilken årslønn som er vanlig i Norge. For 2024 var medianlønnen i Norge på kr 641 880 for heltidsarbeidende.

I 2024 var gjennomsnittlig månedslønn for daglige ledere i Norge 102 610 kroner, noe som tilsvarer en årslønn på omtrent 1 231 000 kroner. Median månedslønn for daglige ledere i 2024 var ca kr 960 000. Lønnen varierer betydelig mht størrelsen på selskapet, bransje og lokalisering.

Kilde: ssb.no/lonn

I 2024 var gjennomsnittlig årslønn for daglige ledere i børsnoterte selskaper i Norge betydelig høyere enn for ledere i mindre bedrifter. Selv om det ikke finnes en spesifikk gjennomsnittslønn for alle daglige ledere i børsnoterte selskaper, gir tilgjengelige data fra årsrapporter og medieomtaler et klart bilde av lønnsnivået i slike stillinger.

Eksempler på topplederlønninger i 2024:

- Kristin Skogen Lund, tidligere konsernsjef i Schibsted, mottok en samlet kompensasjon på 45,8 millioner kroner i 2024.
- Nick Walker, konsernsjef i Vår Energi, fikk en kompensasjon på 35,3 millioner kroner.
- Øyvind Eriksen, konsernsjef i Aker, hadde en samlet godtgjørelse på 35,2 millioner kroner.
- Kjerstin Braathen, konsernsjef i DNB, mottok en total kompensasjon på 16,9 millioner kroner.
- Anders Opedal, konsernsjef i Equinor, hadde en samlet godtgjørelse på 22 millioner kroner.

Disse tallene inkluderer ofte både fastlønn, bonuser, aksjeopsjoner og andre fordeler. Det er viktig å merke seg at lønnsnivået kan variere betydelig avhengig av selskapets størrelse, bransje og resultatoppnåelse.

Kilder: E24

hardere, noe som ofte fører til høyere lønn. Samtidig er det en pågående diskusjon om hvorvidt lederlønninger gjenspeiler prestasjonen eller om de drives opp av strukturelle mekanismer, snarere enn reelle behov.

Samfunnets spørsmål til lederlønninger er i utvikling, og stadig flere mener at lederkompensasjon bør reflektere bredere interessentperspektiver, inkludert bærekraft, likestilling og samfunnsansvar. Kritikken mot lederlønningene i statseide selskaper har vært særlig fremtredende, da disse har økt langt mer enn lønnen til vanlige arbeidstakere, til tross for gjentatte politiske løfter om moderasjon.

Det er i debatten at man ofte tillegger ledelsen en større betydning for resultatet i virksomheten, enn innsatsen til øvrige ansatte. Det kan også argumenteres om det faktisk er daglig leder og ledelsen som er de faktiske bidragsyterne til selskapets verdiskaping, enn de som utfører arbeid som lett kan skaffes i arbeidsmarkedet.

Lederlønninger har økt betraktelig de siste tiårene, særlig i større og internasjonale selskaper. Tidligere var lønnsforskjellene mellom ledere og arbeidstakere mindre, men økt globalisering og konkurranse har bidratt til en utvikling der lederlønninger har vokst raskere enn vanlige lønninger. Flere land har innført reguleringer for å begrense lederlønninger, for eksempel gjennom krav om åpenhet, aksjonærdeltakelse i lønnsfastsettelsen eller innføring av lønnstak. I Norge er det debatt om hvorvidt staten bør gripe sterkere inn i lederlønningene i statseide selskaper.

Aksjonærer forventer ofte at lederlønninger samsvarer med selskapets resultater og verdiskaping. Det er imidlertid uklart om aksjonærene faktisk har reell innflytelse over lønnsnivåene, da lønnspakker i Norge i utgangspunktet fastsettes av styret.

Høye lederlønninger kan redusere topplederens evne til å skape en «vi-følelse» i selskapet. Dette kan påvirke ansattes lojalitet og innsats, noe som på sikt kan svekke selskapets resultater. Høye lederlønninger kan være argument mot ellers moderate lønnskrav i selskapet.

Tom Karp i boken *Lederisme* (2024) mener vi har fått et «lederindustrielt» kompleks med økonomiske interesse på bekostning av andre faktorer som påvirker organisasjonens prestasjoner og ytelse, som samarbeid, fagkunnskap og medansvar hos medarbeiderne. Han introduserer begrepet *lederisme* som en slags ideologis ideologi eller overbevisning hvor ledelse nærmest blir et mål i seg selv, og toppledere tillegges nesten mytiske egenskaper. Topplederposisjonen i næringslivet har mer og med fått et glorifisert preg. Karp mener at det som ligger i *lederismen* kan forklare hvorfor lederlønnen har økt relativt mye år for år sammenlignet med andres lønn.

Toppledere som forfatteren har snakket med, og som har gått gradene i karrierestigen, uttrykker likevel at det å være toppleder oppleves som en særlig ansvarskreven personlig rolle. Det gjør

noe med en, å ha et slikt ansvar. Man blir identifisert med virksomheten og er synbar utad. Ansvaret blir tyngende når det ikke går bra. Dette kan være foranlediget av enkelthendelser, men også når resultatene svikter og det må tas grep som for eksempel nedbemanningen. Topplederen blir identifisert med virksomheten, også på en negativ måte.

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

Det er reist spørsmål om egeninteressen er en fordel eller et problem. Flere filosofer har drøftet problemstillingen gjennom tidene. Adam Smith mente for eksempel at egeninteressen var grunnlaget for utviklingen av en hensiktsmessig tilbuds- og etterspørselsøkonomi og som driver av fellesskapet fremover, mens for eksempel Max Weber på sin side uttrykte at grådighet som egeninteresse er ødeleggende.

Spørsmålet om økonomisk rettferdighet står sentralt i debatten om topplerer-lønninger. Er det etisk forsvarlig at ledere tjener mange ganger mer enn vanlige ansatte? Høye lederlønninger kan forsterke inntektsulikhet og bidra til svekket sosial tillit.

Til tross for kritikken argumenterer mange for at lederlønninger må være konkurransedyktige for å tiltrekke seg de beste talentene / kandidatene. Spørsmålet om legitimiteten til høye lederlønninger avhenger dermed av om de kan rettferdiggjøres ut fra selskapets behov, bidrag til verdiskaping, men også bredere samfunnsansvar.

6.6 Utfordringen med incentiver

Bruken av incentiver er et gjennomgående tema i diskusjonen om lederlønninger. Er økonomiske incentiver prestasjonsfremmende? Grunnleggende økonomisk teori tilsier at den enkelte medarbeider i utgangspunktet søker å handle etter egne interesser, på tilsvarende måte som prisen på varer og tjenester påvirker vår kjøpsmotivasjon. Prismekanismen er prestasjonslønn i ren form. Ja, hele markedsøkonomien er basert på at penger – eller den suksess og anerkjennelse som penger er et uttrykk for – motiverer adferd (Kvaløy, 2018)

Bruk av økonomiske incentiver kan imidlertid være i motstrid til selskapets eierinteresse, jf. ovenfor om prinsipal/agentutfordringen. En av hovedutfordringene ved en god virksomhetsstyring blir derfor å forene interessene til aksjeeierne og daglig ledelse slik at daglig leder faktisk arbeider for å ivareta selskapesinteressen og derved eierinteressen.

Individuelle former for belønningsordninger kan være prestasjonsfremmende, men de fungerer noen ganger «for godt». Man kan få vridningseffekter, det vil si at lederen bruker for mye tid på det som lønner seg for vedkommende, og for lite tid på verdiskapende oppgaver som ikke like lett lar seg måle, men som har betydning for selskapets langsiktige verdiskaping.

Spørsmålet som stilles til særlig daglige ledere er: "Ville du ta denne jobben (eller fortsette) om du ikke fikk god lønn eller økonomiske incentiver?" Hvis vi her ser bort fra konkurranseelementet, er formålet med spørsmålet er å utforske hva som faktisk motiverer folk i arbeidet sitt – om det er *indre motivasjon* (som mening, personlig realisering) eller *ytre motivasjon* (som lønn, bonuser, status). Dette har vært sentralt i både økonomisk teori og organisasjonspsykologi. Økonomer har tradisjonelt antatt at folk primært motiveres av ytre belønninger, mens nyere forskning (Ryan m.fl., 2018) viser at indre motivasjon ofte er viktigere for langsiktig engasjement og prestasjon – særlig i kunnskapsarbeid. Det er mange studier om temaet, særlig i USA. En metastudie som det er ofte vist til er fra Jenkins m. fl.. (1998) som fant at finansiell belønning har en positiv effekt på kvantitativ ytelse, men ikke nødvendigvis på kvalitet.

Norsk forskning har 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*. «Indre incentiver» vil innebærer at lederen liker arbeidet, ønsker å utvikle sine ferdigheter, samt uansett aktivt arbeider for å nå virksomhetens målsettinger. 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 skape lojalitetsfølelse til selskapet. Indre incentiv vil hjelpe styret til å holde på en dyktig toppleder, selv om lederen er ønsket i et annet selskap med kanskje bedre kompensasjonspakke. Undersøkelser viser altså at det ikke bare er god betaling i seg selv som gjør at ledelsen gjør en god jobb (Ryen & Knudsen, 2005).

Professor Bård Kuvaas ved Handelshøyskolen BI har også forsket omfattende på forholdet mellom indre og ytre motivasjon i arbeidslivet. Hans forskning viser at det er en negativ sammenheng mellom disse to motivasjonsformene: Jo mer en ansatt er indre motivert, desto mindre er vedkommende ytre motivert, og omvendt. Dette tyder på at det er lite realistisk å forsøke å kombinere eller balansere indre og ytre motivasjon for å oppnå bedre prestasjoner. Han mener at ytre motivasjon, som bonuser og prestasjonsbasert belønning, ofte er en "halvdårlig" motivasjonsform som kan ha negative konsekvenser for både ansatte og organisasjoner. (Kuvaas, 2018).

Disse undersøkelser er imidlertid imøtegått idet disse er basert på «laboratorieeksperimenter» og selvrapportert motivasjon, og ikke nødvendigvis gjenspeiler virkelige arbeidssituasjoner. I praksis kan økonomiske insentiver, når de brukes riktig, bidra positivt til motivasjon og prestasjon (Kvaløy, 2018).

Hovedpoenget er uansett at incentiver nettopp skal være incentiv til verdiskapende innsats. Disse bør være tydelige, forståelige og støtte opp under selskapets forretningsstrategi (Thrane Nilsen, 2025).

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 har aksjeloven § 6-31 en delegasjonsbestemmelse.

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.

Daglig leder (og for så vidt andre som styremedlemmer) kan i tillegg gis prokura i tilfelle det er behov for at det treffes disposisjoner som går ut over det selskapsrettslige fullmaktsforhold. Dette er aktuelt i selskaper der daglig leder ofte inngår avtaler eller signerer på vegne av selskapet. Daglig leder i egenskap av å være prokurist er da bemyndiget til å opptre på vegne av selskapet i alt som hører til driften av dette, jf prokuraloven § 1 første setning. Prokuristen kan likevel ikke uten uttrykkelig fullmakt overdra eller behefte selskapets faste eiendom eller løsøre som kan registreres i skipsregisteret eller luftfartøyregisteret, eller opptre på dets vegne i søksmål, jf § 1 annen setning. Når en prokurist tegner selskapet, skal han eller hun til dette gjøre en tilføyelse som viser prokuraforholdet (pr prokura, p p eller annen forkortelse av disse ord). Prokura registreres i foretaksregisteret, i henhold til bestemmelser i foretaksregisterloven. Opplysninger om hvem som er tildelt prokura er derved offentlig tilgjengelig.

I tillegg til at daglig leder kan få en delegert rett til å representere selskapet utad, har daglig leder uansett en selvstendig representasjonsrett i henhold til aksjeloven § 6-32 innenfor det som inngår i den daglige ledelse. Denne bestemmelse 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 § 6-32:

«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 instrukser til 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 *"medkontrahenten 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 medkontrahenten "forsto eller burde ha forstått". Utgangspunktet er at medkontrahenten må kunne regne med at daglig leder har rett til å forplikte selskapet innen for det som betraktes som daglig ledelse. Medkontrahenten har ingen særlig undersøkelsesplikt til å få bekreftet om daglig leder har rett til å forplikte selskapet. Bare hvis særlige grunner tilsier at medkontrahenten hadde grunn til å reise spørsmål, vil det være grunn til å kreve nærmere avklaring fra medkontrahentens side. Jo større saken eller transaksjonen er, jo større grunn er det til å avklare representasjonsforholdet.

Høyesterett uttrykker medkontrahentens undersøkelsesplikt slik i Rt.2005 side 268 (Pan Fish):

"Aksjeloven bygger på den forutsetning at medkontrahenter 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 medkontrahenten kan ha plikt til å foreta nærmere undersøkelser."

Ved disposisjoner fra selskapets side som representerer særbegunstigelse av aksjonærer eller medlemmer av styret, eller ledelsen eller deres selskaper, eller bekjentskaper, bør medkontrahentens aktsomhet skjerpes (Andenæs, 2017). 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 bør 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 utgangpunktet er således det formelle utgangspunktet at det er styret som opptrer 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 (CFO – Chief Financial Officer) som opptrer 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.

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. Ingen andre medarbeidere i selskapet har tilsvarende ansvar. Det er særlig når selskapet er i en presset økonomisk situasjon at det er lett trå feil, vurdere situasjonen annerledes enn det daglig leder burde ha gjort, for derved å handle eller unnlate å gjøre noe som kan foranledige et rettslig ansvar.

Vilkårene for å komme i en ansvarssituasjon for daglig leder er i stor grad like som vilkårene for styremedlemmers ansvar. Jeg viser derfor til egen fremstilling om styrets ansvar.

10 OPPHØR AV STILLINGEN SOM DAGLIG LEDER

10.1 Innledning

Når daglig leder er arbeidstaker vil arbeidsmiljølovens stillingsvernregler komme til anvendelse, på lik linje som for andre medarbeidere 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 ett 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.

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; (i) ved 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

Styret og daglig leder kan på eget avtalerettslig grunnlag avtale opphør av ansettelsesforholdet, herunder at oppsigelsesfristen i arbeidsavtalen kan fravikes og at konkurransebegrensninger skal opphøre. Det er avtalelovens regler, om blant annet tilbud og aksept, sp, kommer til anvendelse. Det er likevel viktig å huske på at det er styret som arbeidsgiver som er avtalemotpart og ikke kun styreleder, som kanskje har fremforhandlet opphørsavtalen.

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 arbeidstakeren 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 etterlønsavtale eller blir enige om fratredelse av arbeidsforholdet er oppsigelse den mest brukte måten å avvikle arbeidsforholdet på. Det gjelder da den samme oppsigelsesregel for daglig leder som for de øvrige medarbeiderne.

Arbeidsmiljøloven § 15-7:

"Arbeidsgiver 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.

En saklig grunn til oppsigelse knyttet til virksomheten og eller arbeidsgiveren er når selskapet blir kjøpt opp eller fusjonerer med et annet selskap. I slike tilfelle vil det kunne være naturlig at tilsettelsesforholdet blir vurdert i forhold til den nye organisatoriske situasjonen og at det vil kunne være i selskapets interesse at daglig leder ikke lenger er aktuell for stillingen og må forlate selskapet, eller får en annen stilling. I slike prosesser vil daglig leder gjerne spille en medvirkende rolle hvorved vedkommende gjennom prosessen aksepterer en stillingsendring.

10.4.2 Oppsigelse begrunnet i forhold på arbeidsgiversiden/virksomheten

Dersom daglig leder ikke aksepterer en stillingsendring, vedkommende kan være mot oppkjøpet 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 seg 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 (Fougner, 1999). 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 (trekkpåkleggsdommen) 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

Daglig leder har flere konkrete forpliktelser overfor styret, herunder rapporteringsplikten. Unnlattelse av å oppfylle disse forpliktelser kan være et saklig grunnlag for oppsigelse. Tilsvarende dersom daglig leder ikke følger opp styrets beslutninger, selv om daglig leder er uenig i beslutningene.

10.5 Endringsoppsigelse

En endringsoppsigelse er når en arbeidsgiver sier opp en ansatt fra sin nåværende stilling, men samtidig tilbyr vedkommende en ny stilling – gjerne med andre arbeidsoppgaver, arbeidssted, arbeidstid eller andre vesentlige vilkår. Dette skjer ofte i situasjoner der arbeidsgiver har behov for å endre arbeidsforholdene, men endringene er så omfattende at de ikke kan gjennomføres innenfor arbeidsavtalen. Da må arbeidsgiver gå til formell oppsigelse, med tilbud om ny stilling – altså en endringsoppsigelse. Eksempel på tilfelle hvor arbeidsgiver ønsker å foreta en endringsoppsigelse er det er behov for omorganisering av ledelsen, for eksempel i forbindelse med en sammenslåing av virksomheten / fusjon av selskapene, styret ønsker å redusere arbeidsområdet til daglig leder, det er behov å flytte arbeidssted, eller hvor det er behov for en strategiendring og en annen daglig leder med en annen kompetanseprofil.

En endringsoppsigelse er en formell oppsigelse og arbeidsgiver må som ved alminnelig oppsigelser følge reglene i arbeidsmiljøloven. Lederen har anledning til å takke nei til det nye tilbudet og likevel kreve sin oppsigelse som en ordinær oppsigelse. Det gjelder samme saklighetskrav til en endringsoppsigelse som ved ordinær oppsigelse, jf arbeidsmiljøloven § 15-7 og de samme formelle regler skal følges.

10.6 Avskjed

Det må foreligge mer kvalifiserende forhold for å avskjedige en daglig leder, enn å foreta oppsigelse. Daglig leder må ha begått et grovt pliktbrudd eller vesentlig mislighold av arbeidsavtalen. Forskjellen er også knyttet til konsekvensene, ved at ved oppsigelse vil daglig leder i utgangspunktet beholde stillingen i oppsigelsestiden, mens ved avskjed fratrer daglig leder stillingen med umiddelbar virkning. Typiske eksempler på avskjed av en daglig leder er (i) hvor vedkommende har gjort seg skyldig i økonomisk mislighold eller underslag, (ii) har utvist alvorlig illojalitet, ved for eksempel å starte konkurrerende virksomhet i hemmelighet, eller ved å overlevere forretningshemmeligheter til konkurrenter, (iii) utvist tillitssvikt over tid, som ved gjentatte feilvurderinger, brudd på styrets pålegg, eller ved å ignorere alvorlige varsler, (iv) utvist trakassering, mobbing eller utilbørlig oppførsel, eller (v) brukt alkohol eller midmidler på jobb eller i jobbsammenheng hvor dette har svekket tilliten enten internt eller utad. Generelt er terskelen høy for at det skal være grunnlag for avskjed

Arbeidsmiljøloven § 15-14 (1):

«Arbeidsgiver kan avskjedige arbeidstaker med påbud om øyeblikkelig fratreden dersom denne har gjort seg skyldig i grovt pliktbrudd eller annet vesentlig mislighold av arbeidsavtalen.»

10.7 Suspensjon av daglig leder

Dersom styret har grunn til å anta at daglig leder har gjort seg skyldig i forhold som kan medføre avskjed og virksomhetens behov tilsier det, kan styret pålegge daglig leder å fratre

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.

10.8 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 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.

10.9 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 med øverste leder, jf ovenfor, ble lovfestet i arbeidsmiljøloven § 15-16 (2).

Dersom daglig leder gjør sin rett gjeldende ved å stå i arbeidsforholdet mens rettsaken 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.

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).

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., 2017
- Bråthen, T.; Kommentar til aksjeloven i Norsk Lovdata, sist revidert 23.01.2024
- Bøhren, Ø., Sharma, S. og Vegarud, T; *Eierstyring i store norske selskaper: Oppsigelse av toppleder*, kapittel 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
- Cornejo, C.L., Forsberg Jacobsen, S., Huang, Y.; *Aksjeinsentivprogrammer for ledende ansatte: En katalysator for bærekraft?*, artikkel i Revisjon & Regnskap nr 1, 2025
- Fougner, J.: *Arbeidsavtalen. Utvalgte emner*, 1999
- Fougner, J., Holo, L., Løkken Sundet, T. og Thorkildsen, T.; *Arbeidsmiljøloven Kommentartutgave*, Universitetsforlaget, 3 utg., 2018
- Jakhelln, H. og Aune, H.; *arbeidsrett.no Kommentarer til arbeidsmiljøloven*, Damm, 2. utg., 2006
- Jakhelln, H.: Oversikt over arbeidsretten, Cappelen Damm, 4. utg., 2013
- Jenkins, G.D. jr., Gupta, N. og Shaw, J.D; *Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research*. Journal of Applied Psychology, 1998, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.5.777>
- Karp, T.; *Lederisme*, Cappelen Damm, 2024
- Kuvaas, B.; *The Relative Efficiency of Extrinsic and Intrinsic Motivation, At the Forefront, Looking Ahead*, kapittel 12, i Handelshøyskolens jubileumsbok, 2018.
- Kvaløy, O.; *Motivasjonsindustrien*, artikkel i Dagens Næringsliv, 10.10.2014
- 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
- Pettersen, L. L.; *Styrets oppfølging av daglig leder*, artikkel i Praktiskøkonomi & Regnskap, nr. 4, 2024
- Reve, T. og Grønlie, T.; *Styrets rolle*, Tano, 1993
- Ryan, R.M. og Deci, E.L.; *Self Determination on Theory*, Guilford Press, 2018
- Ryen, A. og Knudsen, K.; *Hvordan frynsegoder kan bli belønning*, Cappelen, 2005
- Selvig, A.; *Styreverden*, Fagbokforlaget, 2019
- Smith Ulseth, T.; *Daglig leders stillingsrett, samspill og kollisjon mellom selskapsrett og arbeidsrett*, Universitetsforlaget, 2006
- SSB, statistisk sentralbyrå, Styre og leiing i aksjeselskap, pr 21. februar 2025, <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

Thrane Nielsen, H.: *Slik bør en incentivordning utformes*, artikkel i Finansavisen, 10. mars 2025

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, Kommentirutgave*, Universitetsforlaget, 5. utg., 2024