

Hvem styrer?

Sunn rolle- og ansvarsfordeling mellom styret og administrasjon



INNHOOLD

- 01 **Introduksjon**
- 02 Det verdiskapende styret
- 03 Styrefunksjonen i Norge
- 04 Forholdet styret og administrasjon
- 05 Etterlevelse – Comply or explain
- 06 Oppsummering

«Governance»

er et vidt begrep som berører alle deler av organisasjonen

- ❑ Det handler om intern og ekstern ryddighet
- ❑ Det handler om å istandsette organisasjonen til å utføre godt arbeid og skape langsiktige verdier
- ❑ Det handler om å bygge tillit og troverdighet

01 Introduksjon

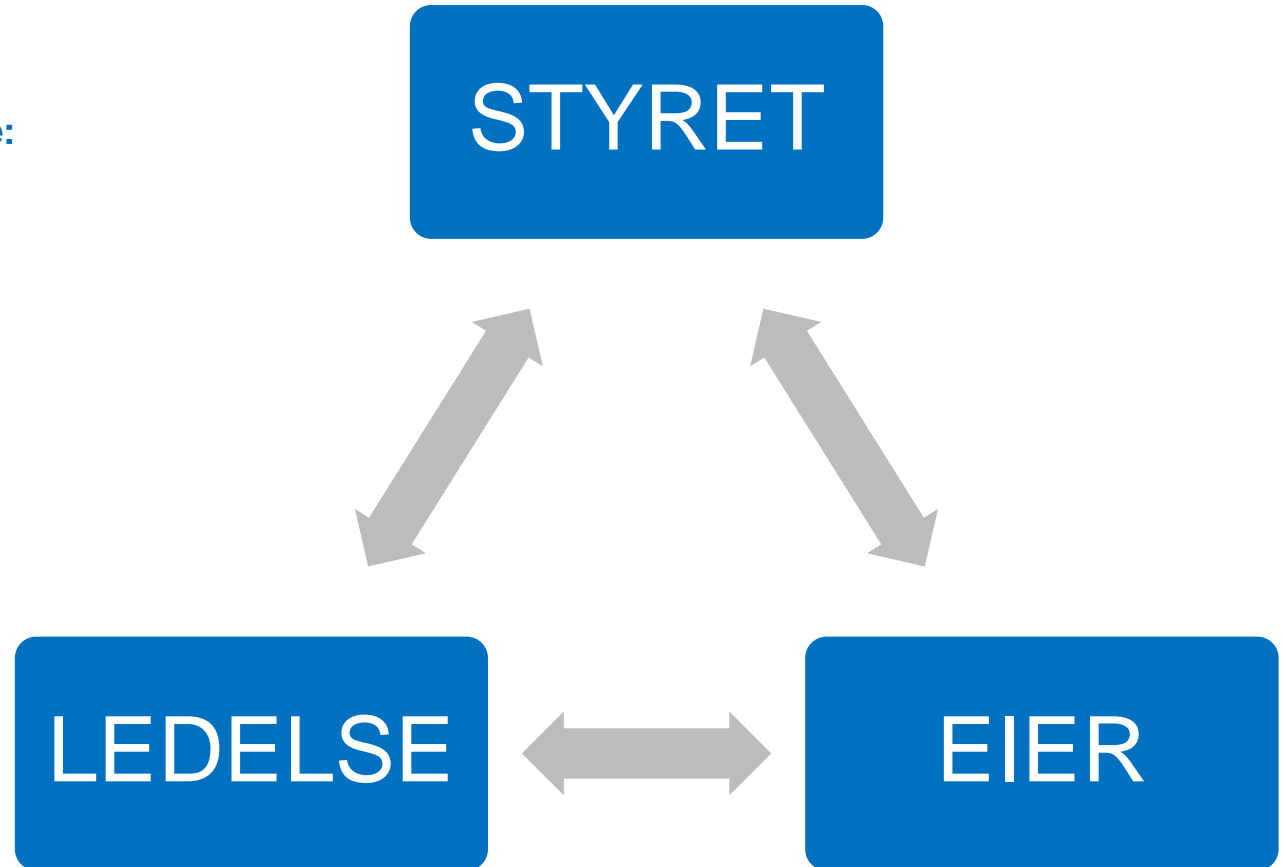
SAMSPILLET: Dersom eiere, styret og ledelsen ikke er forente om retning, ambisjon og handlingsmønster, kan selskapet fort havne i en vanskelig eller umulig driftssituasjon

Forholdet mellom de ulike organene i arbeidet med å beslutte:

- Strategisk retning
- Ambisjon og satsningsvilje
- Handlingsplaner
- Mekanismer for risikohåndtering, internkontroll og virksomhetsstyring

Barrierer mot god samhandling

- Manglende åpenhet
- Svak informasjonsflyt
- Uklare avgrensninger ift. roller, ansvar og forventninger



INNHOOLD

- 01 Introduksjon
- **02 Det verdiskapende styret**
- 03 Styrefunksjonen i Norge
- 04 Forholdet styret og administrasjon
- 05 Etterlevelse – Comply or explain
- 06 Oppsummering

Styrestyrte selskaper skaper større verdier enn administrasjonsstyrte selskaper

- ❑ Gode styrever utfordrer administrasjonen til å sette målene litt høyere og utnytte eksisterende ressurser enda bedre
- ❑ Gode styrever akselererer utvikling gjennom å fungerer som en strategisk diskusjonspartner, en kritisk og konstruktiv motpart, og et rådgivende kollegium som stiller de riktige og vanskelige spørsmålene ovenfor sin administrasjon
- ❑ Gode styrever sikrer en rød tråd gjennom hele selskapets virksomhet
- ❑ Gode styrever ivaretar interesser på vegne av alle eiere og interessentgrupperinger

Både i Norge og i flere andre land har reell strategisk beslutningsmakt og virksomhetsstyring vært utøvd av sterkt posisjonerte administrerende direktører eller sentrale eierfigurer

Styret har i mange tilfeller eksistert kun fordi loven krever det

Sentrale årsaker til utviklingen

- Norske styrever har for lav status
 - Det er for få virkelig erfarne og gode styremedlemmer
- Norske styreledere og –medlemmer er ikke bevisste sitt ansvar
 - Styrekulturen i landet er for snever og for lite utviklet

INNHOOLD

- 01 Introduksjon
- 02 Det verdiskapende styret
- **03 Styrefunksjonen i Norge**
- 04 Forholdet styret og administrasjon
- 05 Etterlevelse – Comply or explain
- 06 Oppsummering

Tatt i betraktning styrets sentrale rolle, er det et tankekors at styret som et bedriftsorgan ikke blir tatt tilstrekkelig på alvor

Undersøkelser foretatt i Norge av blant annet Handelshøyskolen BI viser at

Over 300 000 personer har ett eller flere styreverv i Norge

Flere styreledere og styremedlemmer kan ikke beskrive «faneparagrafene» i aksjeloven

Utforming og gjennomføring av styreplan og styreevaluering er forsømte områder

Styrets leder og styremedlemmer var ukjente for folk flest og anonyme selv for bedriftens ansatte


Styreledere og –medlemmer har ikke tilstrekkelig overveid kravet til tid, kompetanse og integritet som følger med sitt styreverv

Styrerepresentanter er generelt dårlig betalt – styrevervet har vært en konsekvens av kameraderi, riktige kontakter eller lang innsats i næringslivet

8 av 10 styrer kan bli bedre på overnevnte områder

Hovedårsaken til at styrefunksjonen er dårlig stilt er etter vår observasjon at styret selv ikke har definert eller er bevisste på hvilket ansvar og hvilke oppgaver som hører innunder styret

Styrets plass og rolle er under en mye sterkere lupe enn tilfellet har vært historisk, og fremhever behovet for en bevisstgjøring og synliggjøring av styrets funksjon i en helt annen grad enn før



**«For styret er det viktig å
komme inn i
strategidiskusjonen på et tidlig
tidspunkt. Trekkes ikke styret
inn, er det styrets eget
ansvar.»**

- JON R GUNDERSEN
(Gundersen & Co,
styreleder Storebrand)

INNHOOLD

- 01 Introduksjon
- 02 Det verdiskapende styret
- 03 Styrefunksjonen i Norge
- **04 Forholdet styret og administrasjon**
- 05 Etterlevelse – Comply or explain
- 06 Oppsummering

Det er **styrets ansvar som et kollegium** å sørge for at samspillet med ledelsen fungerer – Det er **styrets leders ansvar** å sørge for at styret fungerer som et kollegium

Mål med formalisering og tydeliggjøring av daglig leders og styrets funksjon og deres samspill:

- Styrket kvalitet i beslutningsprosesser
- Sunn fordeling av beslutningsmyndighet
- Styrket risikostyring- og håndtering

Forutsetninger for å lykkes:

- Etterlevelse av formaliserte strukturer
- Samsvar mellom utsagn og handling
- Klarhet i roller og ansvar
- Styringsmekanismer tilpasset virksomhetens situasjon og natur – størrelse, formål, kultur
- Etablert og synliggjort strategi og handlingsdokumenter
- Gode og strukturerte arbeidsprosesser
- Stadig utvikling av etablerte mekanismer

04 Forholdet styret og administrasjon

Norske styrer må selv ta ansvar for å fremtre som virksomhetens øverste styringsorgan fremfor et ikke-verdiskapende sandpåstrøingsorgan

Formalstyre

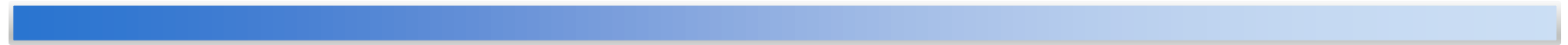
- Godkjenne vedtak
- Legitimere virksomheten
- Ivareta lovbestemte plikter og oppgaver

Interessentstyre

- Medvirke
- Påvirke
- Forhandle og inngå kompromisser

Øverste styringsorgan


- Ta reell strategisk styring
- Ivareta organisasjonens interesser og formål
- Utøve beslutningsmyndighet
- Føre kontroll



- Formalstyret fremstår som et styre som ikke selv tar styringen
- Maktbalansen ligger hos daglig leder
- Styrets oppgaver redusert til et minimum
- Ivaretar lovbestemte krav og legitimerer virksomheten
- Ingen ressurs: tilfører ikke kompetanse eller verdier

- Styremedlemmer representerer ulike interessentgrupper
- Politisk valgte styrer
- Utøver og synliggjør makt mot egne særinteresser – Bundne mandater
- Vinnere og tapere – virksomheten største taper?
- Detaljstyrende styrer

- Utformer virksomhetens strategi
- Tar det overordnede forvaltningsansvaret
- Delegerer ansvar til daglig leder
- Utarbeider retningslinjer for daglig leder og eget arbeid
- Evaluerer og utvikler egen kompetanse og sammensetning
- Fører tilsyn med virksomheten
- Arbeider strukturert og profesjonelt



**«I styrever med mange
bransjefolk er det alltid
fare for at strategi
forveksles med drift i
styrearbeidet. »**

- Harald Tyrdal
(Narvesen, Optimera)

STYRET

ANSVAR OG OPPGAVER

- Styret skal arbeide med **strategi**spørsmål og -saker av prinsipiell og overordnet art
- Styret ansetter **og** avskjediger daglig leder
- Styret **delegerer** myndighet til daglig leder
- Styret påser at virksomheten er forsvarlig organisert
- Styret sørger for at det foreligger retningslinjer, mandat og førende prinsipper for alle aktuelle organisasjonsledd
- Styret skal **føre tilsyn** med daglig ledelse og virksomheten førøvrig og påse at virksomheten er gjenstand for betryggende kontroll
- Styret skal vurdere og ta stilling til virksomhetens **risikoprofil**
- Styret **evaluerer** eget arbeid og jobber aktivt med utvikling av egen kompetanse og sammensetning
- Styret opprettholder ekstern og intern åpenhet og kommunikasjon iht. **opplysningsplikten**

LEDELSEN

ANSVAR OG OPPGAVER

- Daglig leder administrerer, styrer og leder den daglige virksomhet i tråd med vedtatte strategier, handlingsplaner, budsjett og rammer
- **Saker utover eller avvik** fra vedtatte planer og budsjett skal **alltid** fremlegges styret
- Administrasjonen skal **selge styret trygghet** i forhold til virksomhetens løpende drift
- Daglig leder skal tilse at styret og administrasjon arbeider med de samme hovedoppgavene slik at det er en **rød tråd** i arbeidet med **strategi, organisering, kontroll og evaluering**
- Daglig leder skal på vegne av administrasjonen **tilrettelegge** for et effektivt styrearbeid
- Daglig leder er pliktet å besørge at **viktige saker og informasjon** kommer til styremedlemmers kunnskap på et tidlig tidspunkt
- Administrasjonen tilser at virksomhetens midler forvaltes på en betryggende måte

Styret skal «påse at» og ledelsen skal «sørge for»



«Styret og styreleder skal ikke gå inn og gjøre ting i bedriften. Styret tar beslutninger og administrasjonen utfører dem. Noen sammenblanding av roller må ikke finne sted.»

– LEIF FRODE ONARHEIM
(Nora industrier, NHO)

All kommunikasjon mellom styret og administrasjon skal gå via styrets leder og daglig leder



INNHOOLD

- 01 Introduksjon
- 02 Det verdiskapende styret
- 03 Styrefunksjonen i Norge
- 04 Forholdet styret og administrasjon
- **05 Etterlevelse – Comply or explain**
- 06 Oppsummering

Corporate governance er like mye et sosialt fenomen som en systematisk prosess, idet den kan bare bli så god som de som skal omsette i praksis.

Det er de etterfølgende handlingene som er grunnpilarene i de prosessene og den strukturen som styret og ledelsen iverksetter. Uansett hva som bygges inn i corporate governance-strukturene i organisasjonen, må det ligge en grunnmur på plass som sikrer etterlevelse. Corporate governancegrunnmuren krever:

Åpenhet

En fullstendig og klar synliggjøring av det som forventes av hverandre til enhver tid. Dette gjelder både internt og mot eksterne interessenter og kan kun oppnås gjennom å bygge en kultur hvor integritet og ærlighet råder.

Ansvarlighet

Bygge opp ledelsesstruktur og prosesser som er fullt ut åpne og synlige. Herunder det å hensynta ledelsens innvirkning på ansatte, kunder, leverandører og samfunnet rundt. Dette er viktig fordi det påvirker langsiktig verdiskaping.

Oppsyn

Dyrke frem et engasjert styre som setter det å være konsistente med lover og regler, det å ha integritet og å fokusere på risikohåndtering, øverst på agendaen. Herunder kravene til å bygge opp en sterk intern og ekstern kontrollstruktur.

Tilpasningsevne

Bygge opp systemer som forstår utfordringene og kan fornye virksomheten for å møte endringer i samfunnsmessige, sportslige og kommersielle behov. Dette krever evne til å utvikle/bygge opp en arbeidsstyrke som forplikter seg til sterkt selvpåsyn og vilje mot kontinuerlig forbedring

Etterlevelse av den styrende strukturen skal skje på bakgrunn av følg eller-forklaringsprinsippet ("comply or explain"). Det innebærer at hver enkelt må redegjøre for hvordan de har innrettet seg i det enkelte tilfellet, og eventuelt forklare hvorfor og hvordan man har innrettet seg på en måte som strider mot fastsatte prinsipper. Styret blir sentralen for å vurdere og behandle grensetilfeller og avvik i enkeltsaker.

INNHOOLD

- 01 Introduksjon
- 02 Det verdiskapende styret
- 03 Styrefunksjonen i Norge
- 04 Forholdet styret og administrasjon
- 05 Etterlevelse – Comply or explain
- **06 Oppsummering**

Suksesskriterier

i forholdet styret og administrasjon

- Styret må selv ta ansvar for å befeste sin posisjon som øverste styrende organ**
- All kommunikasjon mellom styret og administrasjon må gå gjennom styrets leder på styrets vegne og daglig leder på administrasjonens vegne**
- Informasjonsflyten mellom styret og administrasjon må være strømlinjet**
- Styret må definere, formalisere og kommunisere sin egen rolle som kollegium, styrets leders rolle og daglig leders rolle**
- Styret må tilse at styrearbeidet utføres strukturelt og at styret evaluerer sitt eget arbeid**

VARDE Δ HARTMARK

Gjennomføringskraft. Resultatansvar.