

- *Corporate Governance i UH-sektoren*

## STYRET OG ANDRE DISIPLINERINGSMEKANISMER

Sigurd Rysstad



## OVERSIKT

- Bakgrunn
  - Corporate governance i norsk næringsliv.  
Lover og «normer» for «god styreskikk»
- UH-sektoren etter Kvalitetsreformen – fra kollegiale organ til «interessentstyrer». Styresammensetningens betydning for UH-institusjoners utvikling?
- Teori
  - Eierskap og kontroll
  - Delegering fra eier(e) til leder gir PA-problemet
  - Agentproblemer og Disiplineringsmekanismer
- Konklusjon: Svake disiplineringsmekanismer i UH-sektoren. Styrer med begrenset informasjon og dermed beskjeden kontroll

## Bakgrunn: Lover og normer for "god styreskikk" i aksjeselskaper

- Norsk aksjelovgivning (ASA og AS):
  - 1972: Ansatte kan kreve å velge 1/3 av styret (dersom mer enn 50 ansatte).
  - 2003: Kjønnskvotering i ASA (minst 40% av hvert kjønn).
  - Revisjon og offentliggjøring av relevant informasjon (regnskap, lønn/bonus/opsjonsprogram)
- Norsk "anbefaling" om "god styreskikk" [www.nues.no](http://www.nues.no)
  - Oppgaver: Ansette/avsette, Kontrollere, Gi råd
  - Flertallet uavhengig av ledende ansatte
  - Ledende ansatte bør ikke være medlem av styret
  - Minst to aksjonæervalgte uavhengig av "hovedeiere"
- Aksjonæervalgte styremedlemmer i norske selskap ofte tidligere eller nåværende ledere i andre selskap.

## UH-sektoren: Investorer, mål og styrenes oppgaver

- To typer investorer
  - Staten (som stort finansierer virksomhetene)
  - Ansatte som investerer i egen kompetansebygging (bransjespesifikk humankapital)
- Sammensatte mål
  - Universiteter skal «levere» mest mulig «samfunnsnytte» i form av undervisning og forskning.
  - (Mens investoreide foretak normalt kun har mål om å maksimere avkastningen av innskutt kapital)
- Styrets oppgaver
  - Bestemme faglig profil (studieprogram, ressursbruk etc.)
  - Sikre mest mulig effektiv ressursbruk

## «Gammel» og ny styringsmodell

- Før Kvalitetsreformen: Medarbeider-styrte institusjoner, og fagspesifikke samfunnsoppdrag (måltall for kandidatproduksjon etc.)
  - Vitenskapelig ansatte med rent flertall i styret
  - Styret forhandlingsarena for representanter som søkte å maksimere faglig prestisje (verdien av «humankapitalen»)
    - Gir «prestisjemaksimering» høyest «samfunnsnytte»?
    - Langvarige beslutningsprosesser med til dels høyt konfliktnivå. Bare ulemper?
- Fra 2005: Fristilte universiteter med «interessentstyret»  
**Rektor+4 eksterne +2 studenter +2FV+1MV+1TA**
  - Hva prøver et interessentstyre å maksimere?
  - Hvilke forutsetninger har interessentstyret for å bestemme veivalg og kontrollere at virksomheten ledes på en god måte (informasjon, kompetanse)?

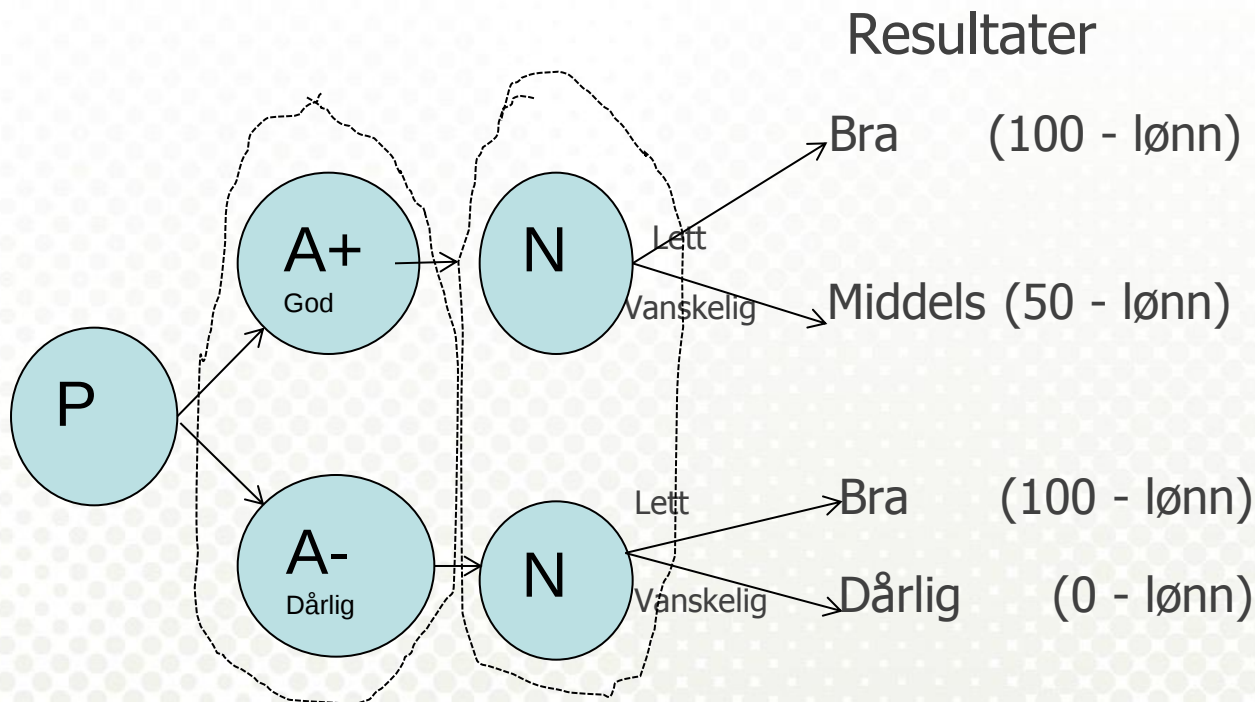
## Teori: «CORPORATE GOVERNANCE»

- Aksjeselskapet (og andre selskapsformer) åpnet for å skille eier- og lederrollen
- Mange fordeler:
  - Formuende ikke nødvendigvis de mest kompetente
  - Muligheter for risikospredning
- Men også et styringsproblem – «Corporate governance»: "Eiere" mister helt/delvis "kontroll" over hvordan deres midler forvaltes \*\*\*\*\*
- Første lov om aksjeselskaper i 1844 (Storbritannia: «The Joint Stock Companies Act»)
- Før aksjeselskapet var hovedregelen foretak som ble ledet av foretakets eier. Unntak fantes, blant annet
  - universiteter (1088- ), kirker etc.

## PRINSIPAL-AGENT PROBLEMER

- **Styret (Prinsipal) og Daglig leder (Agent)**  
Eller:  
Eiere (Prinsipal) og Styret (Agenter)  
Daglig leder (Prinsipal) og Ansatte (Agenter)
- Forutsetning: Informasjon om Agent skjult for Prinsipal (asymmetrisk informasjon)
- To hovedutfordringer:
  - Riktig lederrekruttering: Skjult info om aktuelle kandidater ("**skjevt utvalg**")?
  - Sørge for at ledere ivaretar eiernes interesser: Skjult info om ledernes atferd ("**moralsk hasard**")

# Skjult informasjon om valgalternativer («adverse selection»)



----- Skjult informasjon for P

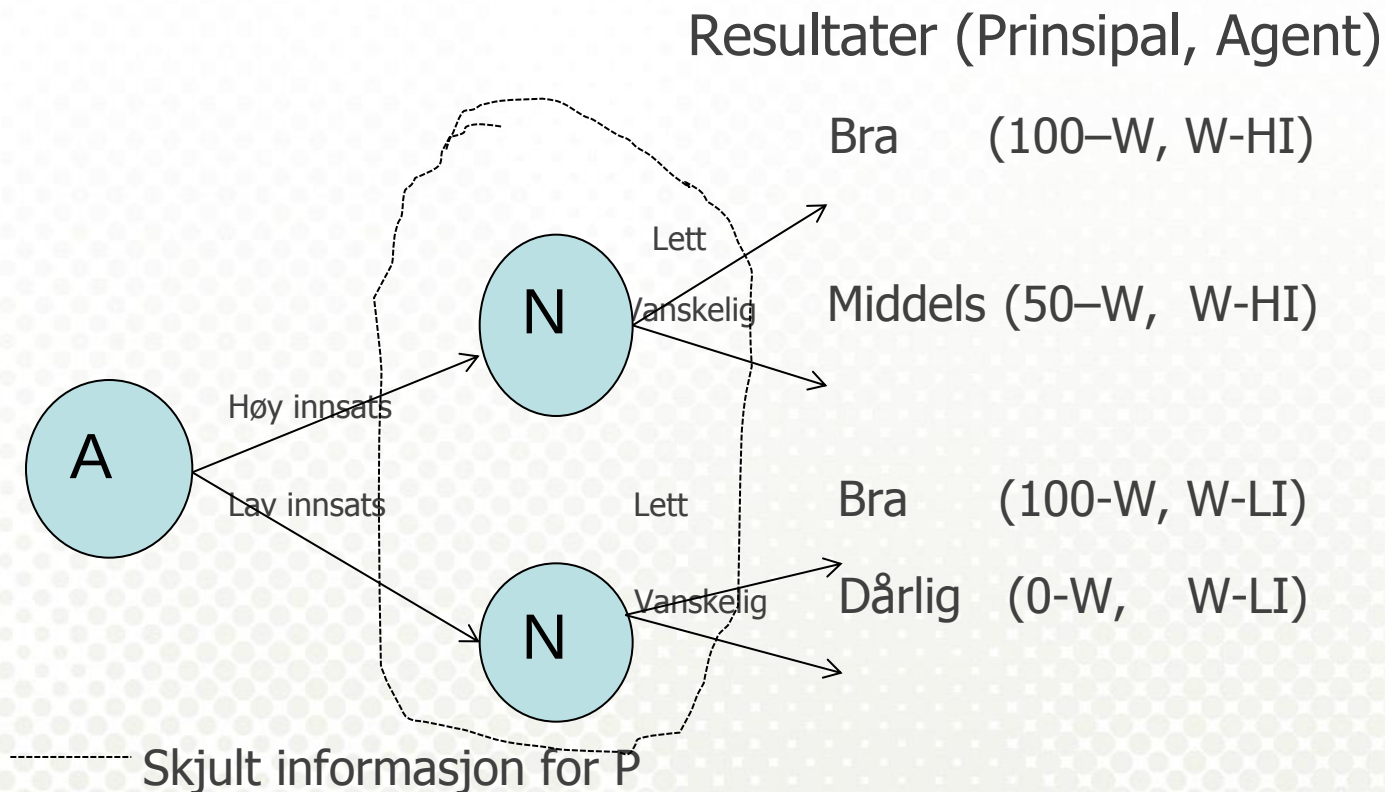
P: Prinsipal. A: Agent. N: Naturen/sjansespiller

Eksempel: 20% er A+ og 80% er A- og 50/50 for lett/vanskelig

Maksimal betalingsvilje:  $0,2[(0,5)(100)+(0,5)(50)]+0,8[((0,5)(100)+(0,5)(0)]= 65$

Skjevt utvalg: A+ ikke interessert i jobben pga betingelsene.

# Skjult handling («moral hazard»)



P: Prinsipal. A: Agent. N: Naturen/sjansespiller

Innsats er «skjult» for prinsipalen.

W=lønn. Innsats «koster» for agenten:  $HI > LI$ .

Fast lønn innebærer at A derfor vil velge Lav innsats.

Moralsk hasard: Fastlønn og asymmetrisk informasjon gjør lav innsats «lønnsomt».

## MER OM AGENTPROBLEMER

- Styret (prinsipalen) ansetter en daglig leder (agenten) til å lede virksomheten og delegerer fullmakter til vedkommende
- Vanskelig/kostbart (og kanskje også demotiverende) å overvåke agentens handlinger
- Agenten kan derfor (f. eks.):
  - Urettmessig berike seg eller sine venner (korrupsjon og kameraderi/ "cronyism")
  - Unnlate å ta ubehagelige beslutninger for å bli populær,
  - Ta lite kloke beslutninger pga. mangelfull vurderingsevne eller for å høyne egen status
  - Ta for **lite** risiko (dersom leder er komfortabel med status quo), eller for **mye** risiko (av desperasjon for å bevare jobben, pga. bonus-avtale etc.)

## HVILKE MEKANISMER KAN DISIPLINERE AGENTEN TIL Å IVARETA PRINSIPALENS INTERESSER?

- Disiplinering gjennom markedet for eierandeler: Trussel om fiendtlig oppkjøp. Forutsetter omsettelige aksjer.
  - Mange problemer: Kostbare fallskjermer etc. ("Poisson pills"). Aktiv motarbeiding (oppkjøp av egne aksjer), Vedtekter som kompliserer maktoverføring? (eks. "staggered boards"). Etc.
- Disiplinering gjennom høy gjeld (lav egenkapital). Skal kunne tvinge leder til å drive effektivt for å ivareta eget omdømme. Kreditorer kommer i en kontroll-posisjon.
  - Problem: Høy gjeld – høy risiko, kostbar lånekapital etc.
- Konkurransen på produktmarkedet. Hard konkurranse vil tvinge lederne til å drive "så godt de kan". De som ikke duger synker, men "sammen med selskapet".

## STYRET SOM DISIPLINERINGSMEKANISME

- Styret "kontrollerer" leder.
  - Problemer: Hvem oppnevnes (kameraderi)?  
Kompetanse, innsynsmuligheter, engasjement? Hvem identifiserer styremedlemmene seg med? Sosialisering.
- Styret kan gi leder insentiver (kontrakt) som gjør det lønnsomt for leder å "maksimere" eiernes verdier
  - Problemer:
    - Regnskapsresultater "blåses" opp gjennom "kreativ" bokføring (ENRON-saken)
    - Leder tar uhensiktsmessig høy risiko (får bonus når det går godt, bærer ikke tapet når det går dårlig)
    - Ledere blir nærsynte – fokus på tiltak som gir resultater på kort sikt.
    - Belønning ofte koblet til resultater som delvis skyldes eksterne forhold (eks. Statoil og oljepris)

## Konklusjon: Svake disiplineringsmekanismer i UH-sektoren

- Markedet for «eierandeler»? Kreditorer?
- Markedet for produkter/tjenester? (asymmetrisk info)
- Insentiv-ordninger for daglig leder?
  - Kobling mellom resultater og lønn (bonusordning)?
  - Kobling mellom innsats og omdømme?
- Et aktivt, kompetent og informert styre den viktigste disiplineringsmekanismen i UH-sektoren
- Styret - Uavhengige beslutningstakere eller sammensveiset «team»?
- Fare for "gruppetenkning": Når ønsket om å oppnå enighet blir så sterk at vurderinger av alternative måter å gjøre ting på overses/undertrykkes

## Diskusjon:

### Har «interessentstyret» forutsetninger for å styre?

- Styret skal
  - Bestemme institusjonens faglige profil (vedta opprettelse og nedlegging av studieprogram etc.)
  - Sikre at ressurser blir best mulig utnyttet
- Må være informert om interne forhold (kompetanse, ledelse) og samfunnets behov
- Det *kollegiale* styret – en forhandlingsarena av kompetente fagfolk som arbeidet for særinteresser?
- *Interessentstyret* – et «team» med begrenset interesse og lite informasjon? Abdiserer – dvs. vedtar regler (eks. budsjettmodell) i stedet for å styre, og forstår kanskje heller ikke hvordan reglene fungerer.
- Konklusjon: Svake disiplineringsmekanismer gir administrasjonsstyrte (rektor/direktører) universiteter