

AOS 234

STYRET

- Rolle, ansvar og myndighet –
(Plansjekopier)

av

Per Ove Røkholt

Grunnleggende hensikt og rolle

STYRETS GRUNNLEGGENDE HENSIKT OG ROLLE

(PRINCIPAL-AGENTPERSPEKTIVET)

- **EN AKTØR ELLER -GRUPPE (F. EKS. STATEN, ARBEIDERE, ENTREPRENØR, STUDENTER VED UMB osv) ETABLERER EN VIRKSOMHET (ORGANISASJON) FOR Å FÅ UTFØRT VISSE OPPGAVER (produkter, tjenester) SOM TJENER DERES INTERESSER**

EIERE/MEDLEMMER = "PRINCIPAL"

- **PRINCIPALEN ANSETTER EN DAGLIG LEDER MED OPPGAVE, PÅ PRINCIPALENS VEGNE, Å LEDE DEN DAGLGIGE VIRKSOMHETEN SLIK AT PRICIPALENS INTERESSER BLIR BEST MULIG IVARETATT**

DAGLIG LEDER = "AGENT"

**PRINCIPALEN OVERFØRER (DELEGERER)
DERMED RETTE TIL Å LEDE DEN
DAGLIGE VIRKSOMHETEN TIL AGENTEN**

EIERSKAP OG LEDELSE BLIR SKILT.

• MEN:

- PRINCIPAL OG AGENT KAN HA
MOTSTRIDENDE / KONKURRERENDE
INTERESSER OG MÅL
- ANSATT LEDELSE HAR SOM REGEL
INFORMASJONS OG
KUNNSKAPSOVERTAK

DETTE KAN SKAPET ET "AGENTPROBLEM"

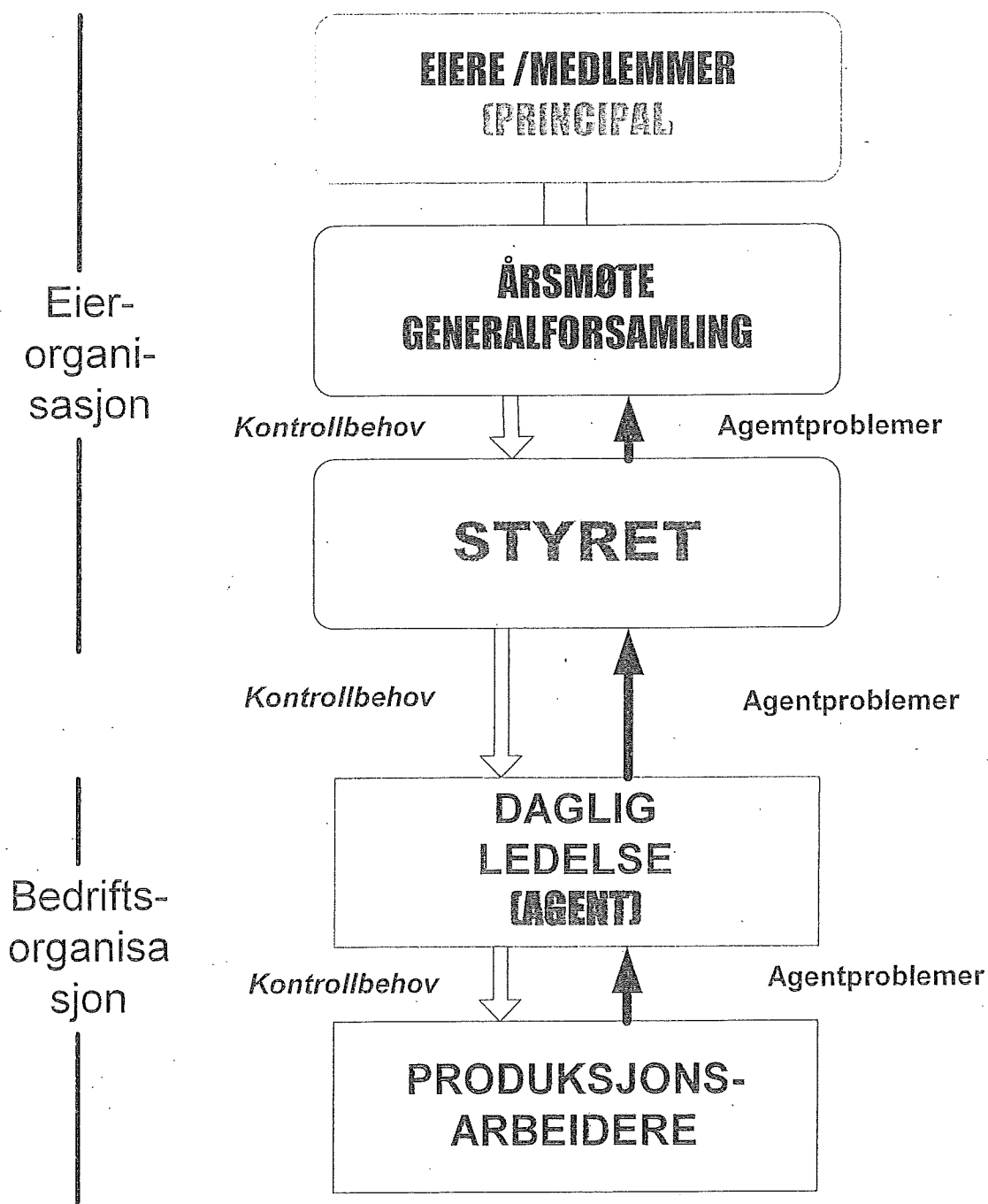
FOR Å LØSE DETTE PROBLEMET ETABLERER
PRINCIPALEN ET MOTIVERINGS- OG
OVERVÅKINGSSYSTEM (STYRINGSSTRUKTUR) FOR Å
SIKRE AT AGENTEN IVARETAR PRINCIPALENS
INTERESSER

(EKS.: STYRE, RÅD, ÅRSMØTE, GENERALFORSAMLING)

**STYRET ER EIERNES VIKTIGSTE STYRINGS- OG
KONTROLL -/OVERVÅKINGSORGAN**

Agent- og kontrollproblemer

Prinsippmodell



AGENT-/ KONTROLLUTFORDRINGENE AVHENGER AV SITUASJONEN:

1. Eier er også daglig leder
2. Styret / styreleder utfører produksjonsarbeidet *Samt styret*
3. Styret ansetter daglig leder til å lede produksjonen *Sis*

Samfunnsutvikling og styrets situasjon

STYRET- OG STYRINGSSVIKT

Skandaler og utfordringer i kø:

* ENRON, ARTHUR ANDERSEN, BA-HR, ABB, ENITEL, KVÆRNER, ORKLA, FINANCE-CREDIT PARMALAT, STATOIL, TELENOR, SIMENS

OSV. OSV. OSV

* TITUSENVIS AV SELSKAPER OG ORGANISASJONER MED ALVORLIG ØKONOMISKE UTFORDRINGER

STYRETS
ANSVAR
OG
OPPGAVER

KONFLIKTER/
DÅRLIG DRIFT/
SKANDALER

STYRE- OG STYRINGSSVIKT ?

- * STRATEGIUTVIKLING og RESULTATMÅL
- * KONTROLLERE, EVALUERE OG KORRIGERE AVVIK
- * GOD ORGANISERING og LEDELSE
- * RÅDGI OG DISIPLINERE DAGLIG LEDER
- * LOVLYDIGHET OG AKSEPTABEL ETISK STANDARD

- * REGNSKAPS-MANIPULERING
- * INNSIDEHANDEL
- * KORRUPSJON
- * UNDERSLAG
- * LEDERLØNNINGER / FALLSKJERMER
- * ØKONOMISK KRISE
- * KONKURSER

MULIGE ÅRSAKER TIL STYRE- OG STYRINGSSVIKT

- * Liten avstand til ansatt ledelse
- * Tett forbindelser mellom styremedlemmene (gruppepress)
- * Passivitet, svak motivering, lite engasjement
- * For lite selvstendighet
- * Uklar rollefordeling i forhold til ansatt ledelse
- * Ansatt ledelse "utpeker styret"
- * Mangel på kritisk- konstruktiv åpenhet
- * For lik bakgrunn - faglig og sosialt
- * Inkompetanse
- * Daglig leder er styreleder

**DAGLIG AVDEKKES MER ELLER MINDRE ALVORLIGE KONFLIKTER OG BRUDD
PÅ LOVER / REGLER / ETISKE NORMER**

ENRON (økonomisk utroskap, regnskapsjuks)
ARTHUR ANDERSON (medvirkning til regnskapsjuks)
PARMALAT (bedrageri, underslag, korrupsjon)
MANNESMAN (lederberikelse, økonomisk utroskap)
ABB OG SKANDIA (lederberikelse)
ELF (korrupsjon)
FINANCE CREDIT (økonomisk utroskap, regnskapsjuks)
STATOIL (korrupsjon)
SIMENS (korrupsjon, regnskapsjuks)
VW (korrupsjon)

REDNINGSSKAPET

AVINOR

ORKLA

NEDRE ROMERIKE VANNVERK

SAS

A-HUS

SJUKEHUSET SØR

SAMSKIPNADEN I HEDMARK ("styreskandale")

” I TROMSØ (underslag)
 ” I BODØ (uenighet om strategi og rolle)
 ” I N.-TR. (strategikonflikt, rolle)
 ” I TRONDHEIM (org.politisk konflikt)
 ” I NARVIK

999999999999999



Konsekvenser: POLITISKE OG ØKONOMISKE

STERKT ØKENDE FOKUS PÅ STYRETS ROLLE OG ANSVAR

KONFLIKTER OG SKANDALER I SAMSKIPNADSFAMILIEN

- SAMSKIPNADEN I HEDMARK (Styreskandale)
- TROMØ (Underslag)
- BODØ (Strategi- og rollekonflikt)
- N-TRØNDELAG (Strategi- og rollekonflikt)
- TRONDHEIM (Org.politisk konflikt)
- STAVANGER (Org.politisk konflikt)
- NARVIK (Konkurs)

VELFERDKONSEKVENSER FOR STUDENTENE

POLITISKE KONSEKVENSER FOR "FAMILIEN" ??

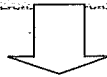
SAMFUNNSUTVIKLING OG STYREPERSPEKTIVER

TO TIÅR MED

"SKANDALER"

I NÆRINGS- OG ORGANISASJONSLIVET

- Udugelighet (konkurser)
- Interne konflikter (styret-daglig leder, interessentgrupper)
- Normbrudd (bonuser og lederlønninger)
- Lovbrudd (korrupsjon, svindel)



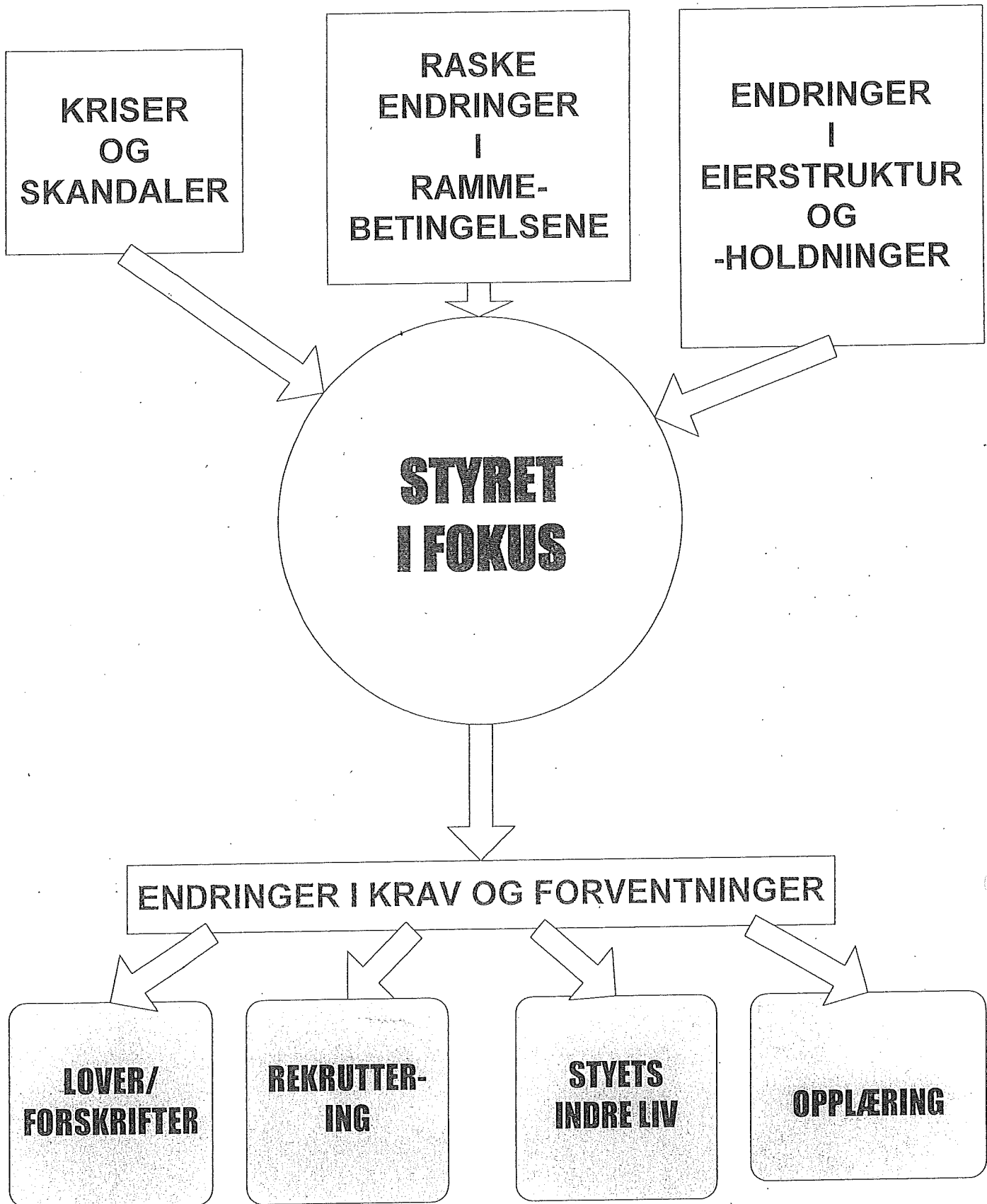
KONSEKVENSER

- Årsaksanalyser (forskning)
- Verdidebatt
- STYREDEBATT (styrets rolle og ansvar)



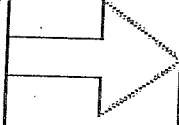
- Politisk- institusjonelle tiltak (lover, retningslinjer)
- Nytt perspektiv på:
 - STYRETS OPPGAVE, ANSVAR OG MYNDIGHET (ROLLE)
 - STYRESAMMENSETNING OG ARBEIDSMÅTE (INDRE LIV)

STYRETI FOKUS



MER KREVENDE OG BELASTENDE STYREARBEID

- * NY KOMPETANSE (Rekruttering og opplæring)
- * KOMPETANSESPESIALISERING I STYRET
- * PERSONKJENI, SAMSPILLSEVNE OG VILJE (Innen styret, mellom styret og daglig leder)
- * MANGEFOLD, OG BREDERE PERSPEKTIV
- * STØRRE RESSURSSINN SATS AV DEN ENKELTE



NYTT STYRE PERSPEKTIV

**"STRATEGIAKTIVT
BESLUTNINGSTEAM"**

Styrets formelle grunnlag

STYRETS ULIKE HOVEDROLLER

- **FORMALORGAN (Minimumsstyre)**
 - Godkjenne vedtak ("Sandpåstrøing")
 - Påse at lover og regler blir fulgt
 - Legitimere organisasjonen (at det er et formelt styre i organisasjonen)
- **INTERESSENTORGAN (Politisk styre)**
 - Arena for interesseartikulering, forhandlinger og maktbaserte beslutninger
- **ØVERSTE STYRINGSORGAN (Strategistyre)**
 - Tar ansvar for organisasjonens resultat
 - Utvikler og formulerer mål og strategier
 - Fører strategisk kontroll og foretar korreksjoner (inngrep)

SØYRETS GENERELLE POSISJON

OG ANSVAR

✱ FORMELL POSISJON: "Organisasjonens øverste styringsorgan"

(= ha generell autoritet / myndighet inne rammen av lov / vedtekter)

✱ GENERELT ANSVAR: "Forvalte organisasjonens anliggende"

(= ha overordnet ansvar for organisasjonens virksomhet)

STYRETS FORMELLE GRUNNLAG

■ Offentlige lover og forskrifter

(Eks.: Aksjeloven, Universitetsloven, Lov om studentsamskipnader, Lov om stiftelser osv)

■ Organisasjonsinterne vedtekter /instrukser/reglementer

(Eks.: UMB's retningslinjer for Universitetsstyret, instituttstyret, studienemnd osv., SiÅs's instruks for styret og daglig leder, osv., osv.)

■ Formaliserte normer

Bransjevedtatte normer (Eks.: NHOs, Revisorforeningens, OECDs, osv. "Standarder for god styrevirksomhet") ●

AKSJELOVEN OM STYRET

- Forvalter selskapets anliggende
 - Alt selskapet foretar seg er styrets ansvar
 - *Det er ikke lov å favorisere spesielle aktører /interesser på bekostning av selskapet interesser*
- Er selskapets øverste ledelse, og har det øverste ansvaret
 - J.fr. også Universitetsloven
 - *Har ansvaret, selv om det ikke har "skylda"*
- Skal sikre betryggende kontroll
 - Virksomheten generelt
 - Bokføring og formuesforvaltning spesielt
- Styremedlemmene har individuell økonomisk ansvar
 - Gjelder ikke styremedlemmene i Universitets-/høgskolestyrene, men for eksempel *Samskipnadsstyrene*
- Skal sikre at selskapet er tilfredsstillende organisert

Perspektiver på styret

PERSPEKTIVER PÅ ORGANISASJONER MÅL, STYRETS ROLLE OG STRATEGISKE TILPASNING

➤ "EIERPERSPEKTIVET"

- Eierne har spesielle (eier-)rettigheter til organisasjonens resultater ("overskuddet")
- Eierne har spesielle rettigheter når det gjelder å bestemme sammensetningen av organisasjonens styringsorganer (styret, generalforsamling osv)
- Strategivalg og tilpasning har som formål å sikre at eierinteressene blir sikret (maks. eiernytte) i forhold til andre krav og interesser

(j.fr. foretaksøkonomisk teori)

➤ "ORGANISASJONSPERSPEKTIVET"

- Eierne har visse formelle rettigheter når det gjelder formelle styringsposisjoner, og disponering av resultatet. Andre aktører (kunder, kreditorer, ansatte osv) har også legitime rettigheter i organisasjonen. Noen har formelle rettigheter (representasjon i styrende organer)
- Strategivalg og tilpasning skal ikke favorisere bestemte eiere. "Selskapet" eier overskuddet. Tilpasningen skal sikre "organisasjonens" eksistens og utvikling, og at tredjeparts legitime interesser bli ivaretatt

(j.fr. Aksjeloven)

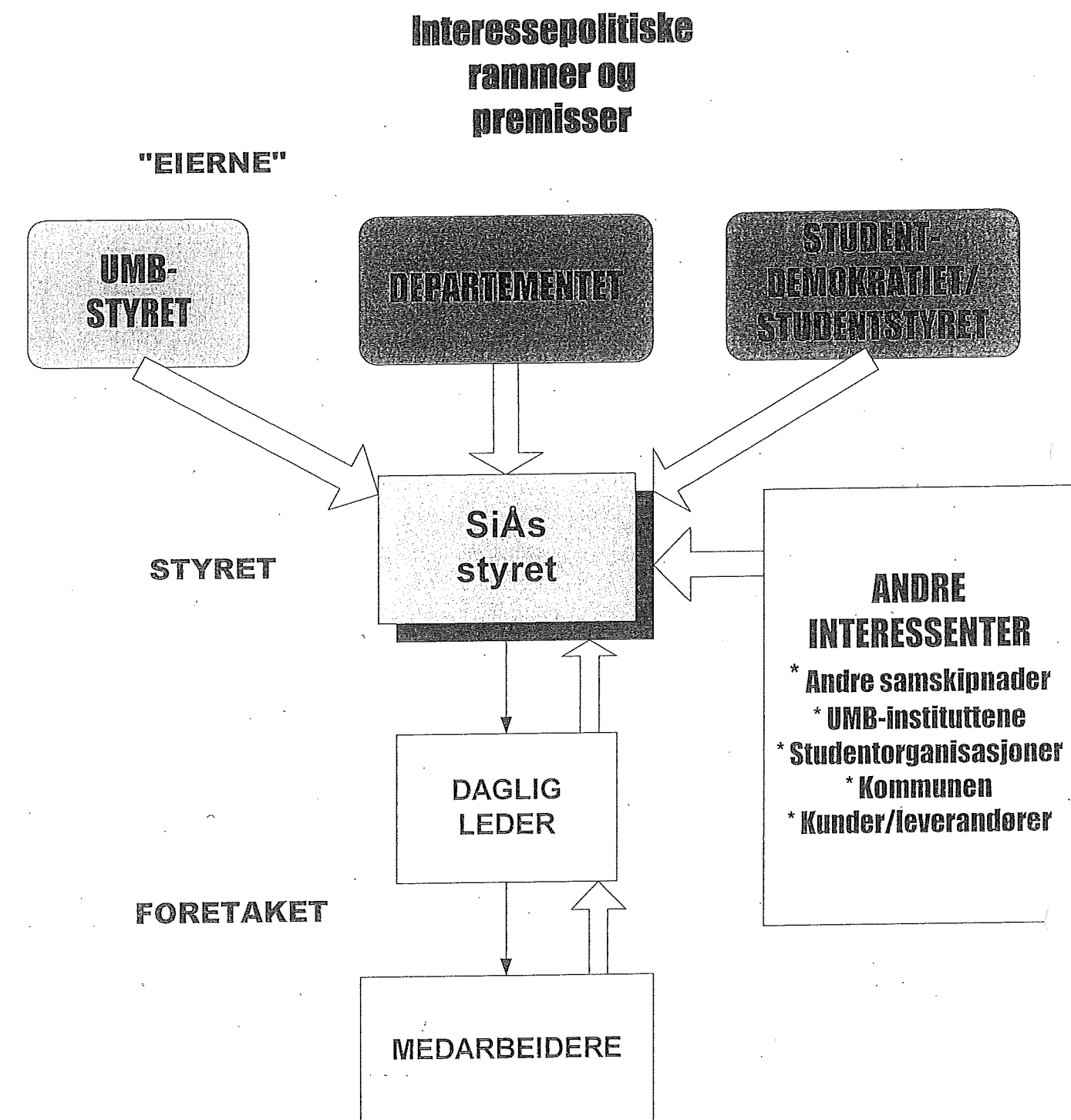
➤ "STAKEHOLDERPERSPEKTIVET"

- Eierne er bare en av mange interesser som har legitime krav på organisasjonen. Alle som på en eller annen måte har et avhengighetsforhold til organisasjonen ("stakeholders") har i prinsippet legitimer rettigheter i organisasjonen
- Strategiens hovedhensikt er å sikre organisasjonen gjennom å tilpasse virksomheten best mulig til de krav og interesser "stakeholderne" (markedet) har til enhver tid (optimal organisasjonsstrategisk tilpasning)
- Fordelingen av de godene organisasjonen produserer vil i praksis bli bestemt av makt-/avhengighetsforholdet mellom organisasjonen og interessentene ("stakeholders")

(j.fr. Nyere org.teori : Stakeholderteori, (K/S-
modellen, samfunnsansvar)

EKSEMPEL

Fig. SIÅS: INTERESSEENTER ("STAKEHOLDERS")



"CORPORATE GOVERNANCE"

- Begrepet betyr rett fram "virksomhetsstyring"
- Begrepet har de siste årene blitt et "moteord" som nå brukes mye i diskusjonen om forholdet mellom styret og ansatt ledelse, og spesielt styrets rolle, ansvar og myndighet. En viktig årsak til denne diskusjonen er den serien av selskaps- og styre-"skandaler" vi har vært vitne til de siste årene
- I denne diskusjonen har begrepet fått betydningen "god eierstyring / god selskapsstyring". Vi har fått en bred og prinsipiell diskusjon om forholdet mellom eiere (medlemmer), styret, og ansatt ledelse (fordelingen av oppgaver, ansvar og myndighet). Grunntemaet i diskusjonen er "administrasjonsstyring" vs. "eierstyring". Men diskusjonen inneholder også et dypere perspektiv: Organisasjoners generelle samfunns- og interessentansvar, deres omdømme og legitimeringsgrunnlag

7. fra "STAKEHOLDER - PERSPEKTIVET"

PRAKTISK – POLITISK BAKGRUNN FOR FOKUSET PÅ CORPORATE GOVERNANCE:

- Ansatt ledelse (til dels sammen med styret / styreleder) har sørget for egne interesser på bekostning av eiernes (medlemmenes) interesser
- Ansatt ledelse har foretatt uheldige disposisjoner uten at styret har grepet inn tidlig nok for å hindre "katastrofen"
- Ansatt ledelse har vært involvert i maktkamper i og med sitt eget styre

PRINSIPIELLE (TEORETISKE) PREMISSE:

- Ansatt ledelse vil som regel har et informasjonsovertak (og reelt maktovertak) i forhold til eierne (medlemmene) og styret
- Det er ikke alltid slik at ledelsens vurderinger og interesser er i samsvar med eiernes (styrets)
- Foretakets (organisasjonenes) beste er ikke nødvendigvis det som er til beste for eierne (medlemmene)
- Eierne (medlemmene) vil ofte kunne ha sprikende interesser (interesser i konflikt)

f. fr. "PRINSIPAL-AGENTTEORI"

SENTRALT LØSNINGSPRINSIPPER:

- Sikre styret større uavhengighet og makt i forhold til ansatt ledelse
- Skjerpe kravene til styrets ansvar
- Skjerpe kravene til styrets sammensetning (hvem bør og kan sitte i styret)
- Skjerpet krav til oppnevning av styret (hvem skal velge / oppnevne)

Dette blir forsøkt sikret dels gjennom lovendringer (J.fr. aksjeloven), dels gjennom endringer i organisasjonenes vedtekter / selskapsavtaler, dels gjennom formaliserte "bransjenormer" for "god styreskikk", dels gjennom opplæringstiltak / bevisstgjøring osv.

Det "strategiaktive" styret

7

STYRETS ROLLE I FORANDRING:

*Fra "FORMALSTYRE" og "INTERESSENTSTYRE"
til*

"STRATEGIAKTIVT STYRE"

Det tradisjonelle styret hadde i praksis rollen som et "formalorgan" med oppgave å:

- Godkjenne vedtak i saker det formelt var pålagt å behandle
- Påse at lovpålagte regler og forskrifter ble fulgt
- Ha et generelt ansvar for å "forvalte selskapets anliggende, herunder å "sikre betryggende kontroll med bokføring og formuesforvaltning"

KRITISK FOKUS PÅ STYRETS ROLLE FRA 1990-TALLET P.G.A:

- Økonomiske kriser i mange selskaper
- Skandaler
- Raske forandringer og økende usikkerhet
- Økte konflikter mellom styret og daglig ledelse
- Økende kompleksitet i operasjoner og organisasjonsstrukturer
- Nye rollerstrukturer, - krav og -atferd
- Aksjeloven skjørpers m.h.t styrets ansvar
- Endringer i aksjelov, regnskapslover og børsregler styrker kreditorenes og eernes makt

RESULTAT:

Styrets rolle, ansvar og virksomhet endres, styret får gradvis rollen som :

"STRATEGIAKTIVT STYRE"

STYRETS FUNKSJONER OG ANSVAR

- STYRET skal aktivt bidra til å skape resultater for virksomheten, utover det som skapes av administrasjonen
- STYREMEDLEMMENE skal gjennom sin virksomhet i styret tilføre foretaket verdier gjennom sin kunnskap og kompetanse

STYRET ER EN DEL AV FORETAKETS KJERNEKOMPETANSE, OG HAR SOM SINE HOVEDOPPGAVER:

- Bidra aktivt til å utvikle organisasjonens strategier, selv være en aktiv "bærer" av strategiene, og bidra til at de er forankret i organisasjonen
- Sørge for at organisasjonen er effektivt organisert (Påse at organisasjonen er strukturert slik at strukturen legger best mulig til rette for effektiv implementering av strategiene)
- Sørge for god daglig ledelse (Ansette, avsett, kontrollere og motivere daglig leder)
- Kontrollere og aktivt korrigere foretakets strategiske og økonomiske utvikling (Gjennom å sette mål, etablere relevante evaluerings- og kontrollmekanismer, og gripe inn ved behov)
- Sørge for at foretaket drives innenfor lover og vedtekter, og en akseptabel etisk standard
- Fremme foretakets interesser i handlingsmiljøet (Arbeide aktivt for foretakets omdømme og ressurstilgang)

STYRETS FORHOLD TIL DAGLIG LEDER

- Det strategiaktive styret kommer i en bredere, tettere og mer "følsom" kontakt med daglig leder – nye konfliktlinjer og økt konfliktpotensiale
- Styret strategiroлле vil være preget av:
 - Styret er deltidsaktør
 - Styret mangler djuptgående kunnskaper om organisasjonen
 - Aksjeloven gir styret den formelle beslutningsmyndigheten i viktige strategiske saker, men daglig leder har informasjons- og nettverksovertaket (uformell makt) J.fr. "Agentteorien"
- Økende grad av konflikt mellom styret og daglig leder. Men det er sjelden at daglig leder overlever en alvorlig konflikt med styret
- Negative resultater skyldes ofte ubalanse, uenighet / konflikt mellom styre og daglig leder
- Rolleavklaring mellom styret og daglig leder avgjørende for effektiv styring og ledelse.

STYRETS ROLLE OG ARBEIDSMÅTE ER SITUASJONSBETINGET

PÅVIRKES BL.A. AV:

- **Institusjonelle rammebetingelser**
(FORMÅL, ORGANISASJONSFORM, LOVER /
FORSKRIFTER / VEDTEKTER, EIERSTRUKTUR,
STYRETS SAMMENSETNING osv)
- **Organisasjonens størrelse og
kompleksitet**
- **Organisasjonens og styrets tradisjon og
kultur**
- **Daglig leders personlige egenskaper**
- **Organisasjonens aktuelle situasjon**
(ØKONOMISK, INTERNT KONFLIKTNIVÅ,
FORHOLDET TIL EIERNE, FORHOLDET TIL
MYNDIGHETENE,
KONKURRANSESITUASJONEN osv)

f. fr. "STYRETS INDRE LIV"

Styret i frivillige foreninger

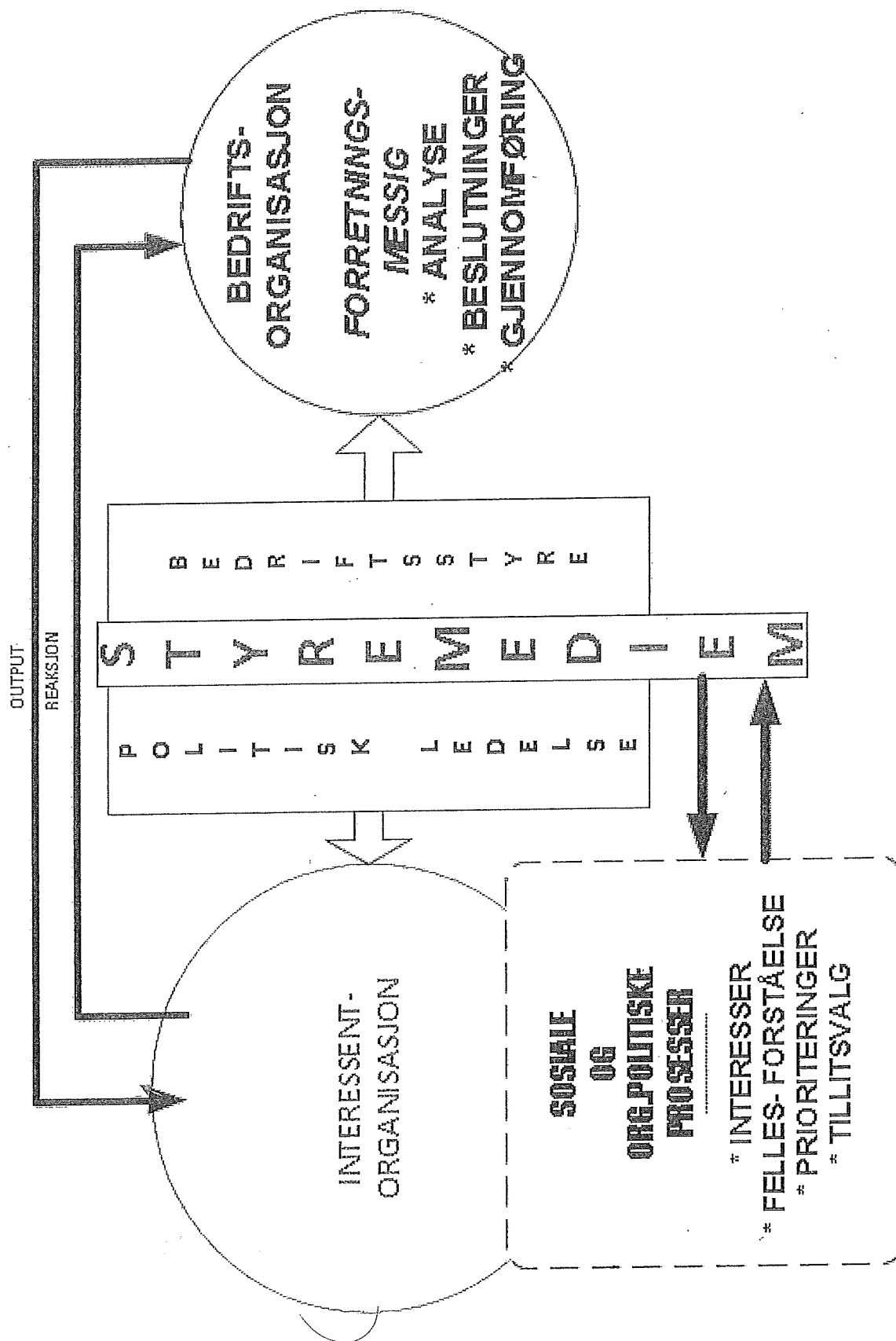
FORENINGSSTYRET

- Spesielle utfordringer -

FORENINGER ER SPESIELLE FORDI:

- Foreninger er frivillig, selveiende, og som regel demokratisk styrte organisasjoner
- Foreninger er ikke lovregulerte, men basert på tradisjon, situasjon og eventuelle intern vedtekter
- Foreninger er sterkt interessefokuset. De er etablert for å fremme spesielle medlemsinteresser (yrke, hobby, sosiale, kulturelle, religiøse, politiske o.a.). Medlemmene har ofte sprikende interesser / prioriteringer, med høgt konfliktpotensiale
- Foreninger er som regel sterkt avhengig av medlemskontingent og frivillig arbeid
- Styret har som regel sterkt "legmanspreg"

INTERESSENTVALGT STYREMEDLEM I E.
BEDRIFTSORGANISASJON



SPEIELLE KRAV TIL «DET POLITISK STYRET»

- KUNNSKAP OG FORSTÅELSE AV DET SPEIELLE (org. politiske og kulturelle) VED DEN KONKRETE ORGANISASJONEN
- STYRETS SPEIELLE SITUASJON OG ROLLE I DENNE TYPEN ORGANISASJON
- Å ARBEIDE I GRÅSONEN MELLOM DET POLITISKE SYSTEMET (medlemmene) OG "PRODUKSJONSSYSTEMET" I ORGANISASJONEN
- KUNNSKAP OM OG FOKUS PÅ MEDLEMSINTERESSENE ("medlemsmarkedet")
- EVNEN TIL ÅPEN KOMMUNIKASJON OG RESPEKT FOR ANDRES MENINGER
- GRUNDIG SAKSUTREDNING OG TYDELIGHET I FORMULERINGENE
- Å ARBEIDE GJENNOM PROSESSER MED TILSTREKKELIG LANG PLANLEGGINGS- OG BESLUTNINGSHORISONT

STYREARBEIDET I FORENINGER ER OFTE MER KREVENDE ENN I AKSJESELSKAPER

GENERELLE STYREPROBLEMER

➤ STYRET ER FOR DETALJORIENTERT

- Mister oversikt, og dermed styring av organisasjonen
- Utnyttes av ansatt ledelse
- Demotiverer ansatt ledelse

➤ UKLAR ROLLE I ORGANISASJONEN

- Strategiaktivt- vs - interessent- vs – formalstyre

➤ UKLAR FORDELING ROLLER, OPPGAVER, ANSVAR/MYNDIGHET

- Styret – daglig ledelse
- Internt i styret

➤ UKLAR / SPRIKENDE STRATEGI / ORG. IDEOLOGI

➤ MANGLENDE OVERFØRING AV STRATEGI / IDEOLOGI FRA STYRET TIL DAGLIG LEDELSE

➤ BESLUTNINGSVEGRING

➤ **STYRET "ABDISERER"**

- Myten om "ansatt ledelse som tro tjenere"
- Passivitet, lite engasjement
- Liten avstand til ansatt ledelse
- Liten selvstendighet i forhold til daglig ledelse

➤ **MANGEL PÅ KRITISK- KONSTRUKTIV ÅPENHET**

- For lik bakgrunn
- Gruppepress
- Svakt engasjement

➤ **INKOMPETANSE**

- Enkeltmedlemmer
- Styret som gruppe