

4



Styrets arbeidsform



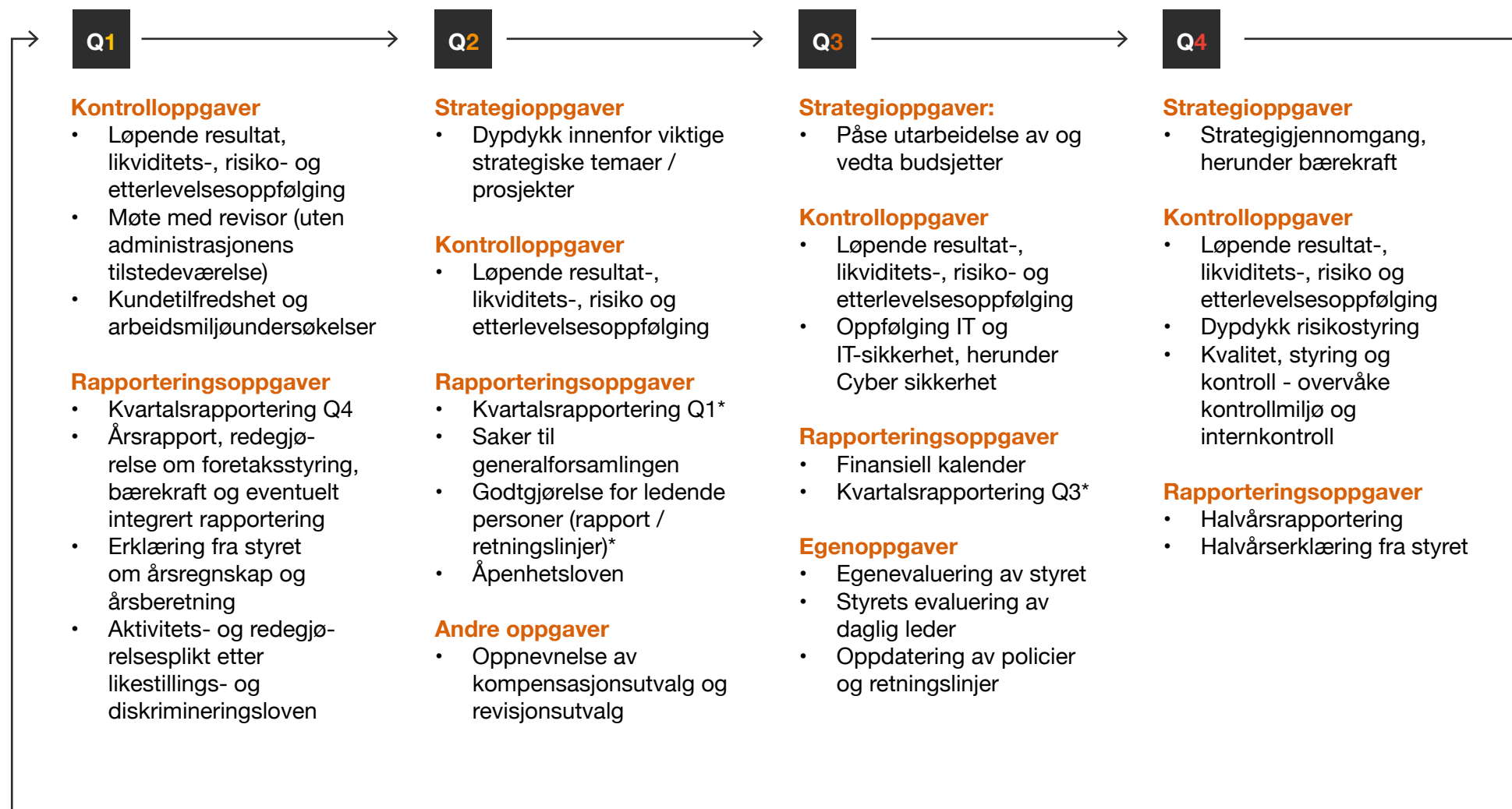


Thomas Whyte Gaardsø
Partner, Oslo

Årshjul for styret og revisjonsutvalget

Etablering av årshjul for styret og revisjonsutvalget kan bidra til å strukturere både hva som behandles og når sakene behandles. Aktuelle tema for et årshjul vil variere fra selskap til selskap og eksemplene nedenfor. Disse er ikke uttømmende, men gir en oversikt over sentrale tema, med hovedvekt på styrets kontroll og rapporteringsoppgaver. Styrets hovedoppgaver er nærmere beskrevet i seksjonen *Styrets rolle og ansvar*.

Årshjul for styret



*Oslo Børs anbefaler i sin Investor Relations-anbefaling at selskapene rapporterer delårsrapport etter IAS 34 (eller andre, tilsvarende GAAP'er) for første og tredje kvartal selv om det ikke er et krav om dette. Oslo Børs' IR-anbefaling er tilgjengelig på Børsens nettsider.

Årshjul for revisjonsutvalget



*Oslo Børs anbefaler i sin Investor Relations-anbefaling at selskapene rapporterer delårsrapport etter IAS 34 (eller andre, tilsvarende GAAP'er) for første og tredje kvartal selv om det ikke er et krav om dette. Oslo Børs' IR-anbefaling er tilgjengelig på Børsens nettsider.

Styrets egenevaluering

Et strategisk og velfungerende styre er nøkkelen til god eierstyring og selskapsledelse. Som et virkemiddel for kontinuerlig forbedring av styrearbeidet, anbefales det at styrer årlig evaluerer eget arbeid og kompetanse opp mot god praksis og de mål styret har satt seg.

Den årlige evalueringen av styret bør inkludere en vurdering av hvordan styret fungerer, både på individnivå, og som gruppe, samt om styret innehar riktig kompetanse. Formålet er å vurdere om styret fungerer effektivt, om det arbeider i henhold til god praksis og anerkjente prinsipper for god virksomhetsstyring, og identifisere mulige forbedringsområder. Et viktig aspekt ved styreevalueringen vil også være hvordan styreleder fungerer i sin rolle, både inn mot styret, men også hvordan styreleder samhandler med administrerende direktør og andre intressenter.

Evalueringen vil kunne fange opp både styrker og forbedringsområder, og vil være til hjelp i videreutviklingen av styrearbeidet. Resultatene av evalueringen bør diskuteres i styret, som i fellesskap kommer opp med tiltak til eventuelle justeringer. Det anbefales at de enkelte styremedlemmers evaluering skjer anonymt, og at oppsummeringen av

Jonas Gaudernack
Partner, Oslo

evalueringen er styrets arbeidsdokument og ikke gjøres offentlig. Dette vil bidra til at man fanger opp eventuelle sensitive temaer som kan være av stor betydning for det videre arbeidet i styret. Rapporten eller relevante utdrag bør imidlertid gjøres tilgjengelig for valgkomiteen.

NUES anbefaler at styret vurderer å benytte en ekstern part til å fasilitere styrets egevaluering.

Styreevalueringens fire faser

1. Planlegging: Avklare temaer og beslutte evalueringsmetodikk
2. Innhenting av data
3. Analyse og evaluering av resultatene
4. Diskusjon og refleksjon i styret, samt oppsummere i en handlingsplan

Styrets egevaluering gjennomføres vanligvis i fire faser slik modellen viser. I planleggingsfasen vil man legge opp tidsplan for styreevalueringen, og vurdere om det er spesielle temaer det bør fokuseres på.

Ved innhenting av data har vi god erfaring med at hvert styremedlem fyller ut en spørreundersøkelse og at dette suppleres med individuelle intervjuer. I tillegg bør administrerende direktør eller daglig leder intervjues. Dersom det er hensiktsmessig vil det også være nyttig å gjennomføre intervjuer med andre sentrale personer i administrasjonen. Det kan også være andre relevante informasjonskilder, som observasjon av styremøter, gjennomgang av dokumenter eller intervjuer med eier.

Det er flere måter å strukturere innholdet i styreevalueringen. Følgende temaer bør imidlertid belyses:

1. Styrets kompetanse og sammensetning
2. Styrets oppgaver og ansvar
3. Gjennomføring av styremøter
4. Styredokumentasjon
5. Styrets leder og rolle
6. Samarbeid med administrasjonen og andre interessenter
7. Styrets underutvalg

Informasjon fra undersøkelsen, intervjuer og andre informasjonskilder analyseres og danner grunnlaget for en oppsummerende rapport og etterfølgende diskusjon i styret. Gjennomgangen bør fokusere på de sentrale funnene, fremfor å dekke alle aspekter i evalueringen. Dette bidrar til å løfte frem forbedringsområder styret bør prioritere i sitt arbeidet fremover.

Basert på våre erfaringer med evaluering og samhandling med ulike styrer, opplever vi at det er noen temaer som ofte oppleves som vanskelig:

For mye tid brukes til å se bakover og for lite på å sette langsiktig retning

Styret bruker for mye tid på kontrolloppgaver og på historisk informasjon og for lite tid på strategi og diskusjoner om muligheter. Strategitemaet oppleves generelt krevende, og mange styrer strever med å finne formen på sin strategiske involvering. De styrene som

rapporterer at de arbeider godt med strategiarbeid ser ut til å bruke mer tid på jevnlig dypdykk innenfor viktige strategiske temaer, fremfor å sette strategi på agendaen en gang i året.

Uavklart rollefordeling og utfordringer i samspillet mellom styret og ledelsen

I noen virksomheter er det gnisinger mellom styret og administrasjon. Styret opplever at administrasjonen kommer sent med viktige saker, og at saker i realiteten er avgjort før de havner på styrets bord. Administrasjonen synes på sin side at styret går for langt inn i detaljer, driver saksbehandling i stedet for å utøve tilsyn, og blander seg i driften av virksomheten.

De styrene som ser ut til å få samarbeidet til å fungere godt, har en avklart rollefordeling mellom styret og administrasjonen. Administrasjonen presenterer gjerne saker tidlig, kanskje lenge før de i det hele tatt er en beslutningssak. De involverer styret gjennom flere og mindre omfattende informasjonssaker før endelig beslutning. Dette ser ut til å være tillitsskapende, og forenkler styrets behandling når tunge saker kommer til endelig beslutning. Styret på sin side bør fokusere på om administrasjonen har iverksatt tilstrekkelig gode prosesser og rutiner, og bør ikke gå inn i unødvendig detaljbehandling av enkeltforhold.

For lange styresaker og presentasjoner gir lite tid til diskusjon og beslutning

Saksdokumentasjon som sendes ut i forkant av møtene oppfattes å være for omfattende

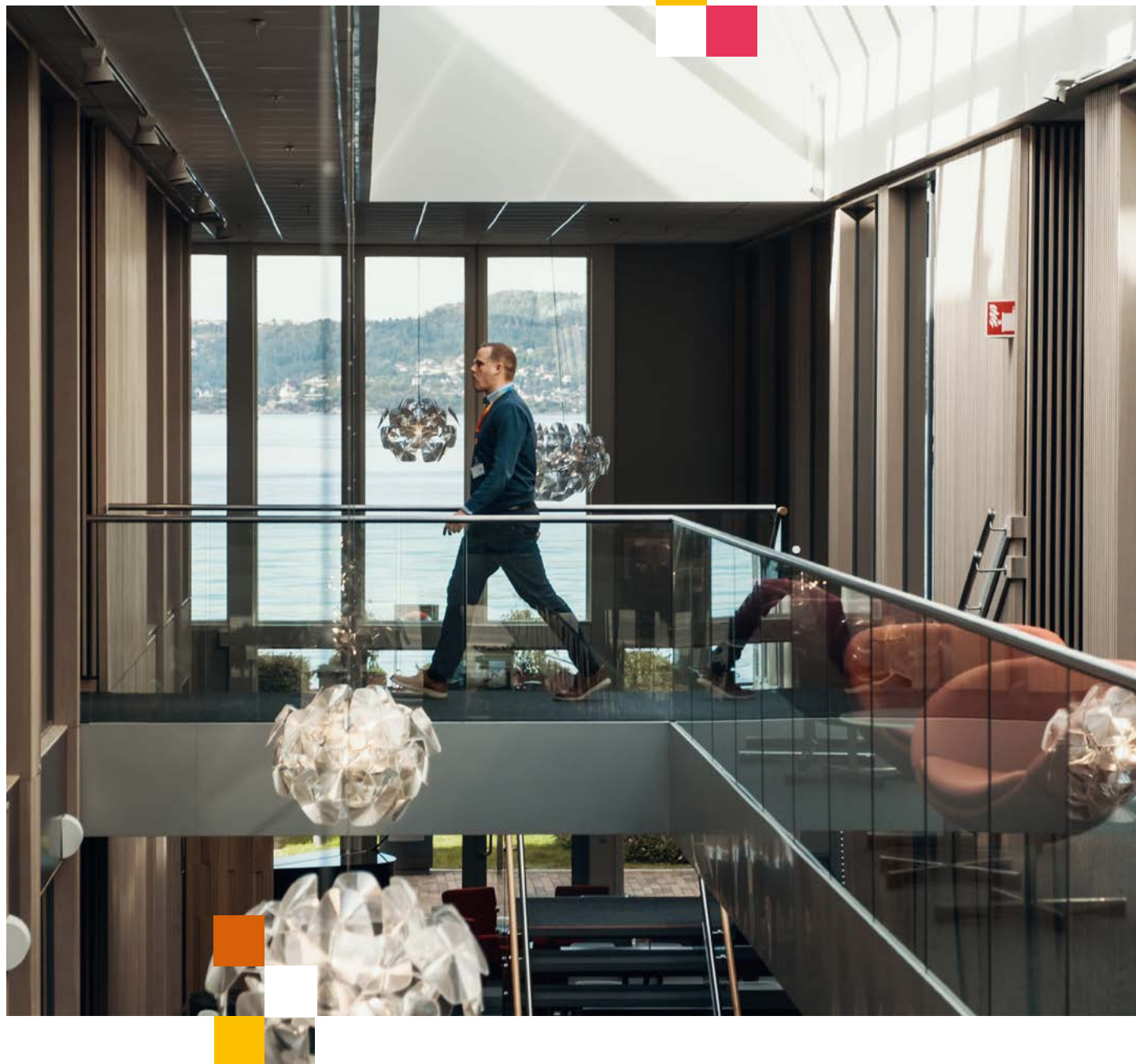
og detaljerte, og presentasjonen for styret kan ofte bli en gjentakelse. Det blir dermed brukt for mye tid på presentasjoner, og for lite tid til diskusjon og beslutning av viktige saker.

For lite fokus på risiko og muligheter

Styret bruker for lite tid på å diskutere ulike temaer innenfor risiko. Hvilken risikoprofil skal virksomheten ha, og hva er ønsket risiko? Ofte blir det brannsløkking av allerede inntrufne forhold, og for lite tid til å vurdere om det er etablert gode prosesser for å forhindre uønsket risiko. Særlig blir det for lite fokus på forhold som endrer seg og som kan påvirke virksomhetens fremtid, som eksempelvis cybertrusler, digitalisering og konsekvenser av globale megatrender.

Usikkerhet rundt arbeidet med misligheter, anti-korrupsjon og varslingssaker

Styret opplever at temaer rundt misligheter, anti-korrupsjon og varslingssaker er krevende, både med tanke på rutiner for forebygging og hvordan man håndterer inntrufne saker. Dersom styret ikke vet hvordan et godt system for forebygging ser ut, er det vanskelig å stille de riktige spørsmålene til administrasjonen.



Evaluering av daglig leder

En av styrets viktigste oppgaver er å sikre at virksomheten har den riktige daglige lederen. Styret er ansvarlig for å tilsette daglig leder. Videre må det sikres at vedkommende kontinuerlig fyller rollen og løser sine oppgaver på en solid måte i tråd med fastsatt instruks og eiernes interesser. Verden og virksomhetens behov endrer seg kontinuerlig, og derfor er det viktig at styret løpende sender klare styringssignaler og gjør gode vurderinger av daglig leders prestasjon.

En anbefalt måte å evaluere daglig leder på er at styret minst årlig utfører en systematisk og formalisert vurdering av hvordan daglig leder løser virksomhetens oppgaver.

Ofte gjøres evaluering av daglig leder rundt årsskiftet eller i forbindelse med virksomhetens ordinære lønnsoppgjør. Evalueringen skjer ofte samtidig som man gjør endringer i lønnsbetingelser og fastsetter variabel godtgjørelse for året som har gått. I en slik prosess er det viktig å ikke bare se bakover, men også drøfte hvilke forventninger som stilles til daglig leder for kommende periode.



Marius Fevaag Larsen
Partner, Trondheim

En vanlig prosess for å evaluere leder består av følgende steg:

1. Innhente fakta

I tillegg til en skjønnsmessig evaluering av prestasjon mot forventning for året som har gått, må det innhentes informasjon om prestasjon for målbare KPIer og andre sentrale forhold.

Evalueringen bør dekke:

- Daglig leders forståelse av formål og rammevilkår for virksomheten
- Daglig leders kompetanse og personlige egenskaper
- Daglig leders arbeidsform og relasjoner til styret/styrets underkomiteer og andre kritiske interessenter
- Daglig leders utøvelse av sine oppgaver og antatt evne til å utføre oppgaver fremover gitt risiko, muligheter og strategisk retning

2. Analyse

Styrets leder må analysere innhentet fakta-grunnlag mot forventninger og fremtidige behov. Vanligvis får styreleder støtte fra en styrekomite med ansvar for lønn og evaluering av styreleder (godtgjørelseskomite), virksomhetsinterne ressurser og/eller eksterne ressurser. Analysen bør fokusere på både styrker i prestasjon og de viktigste områdene for forbedring hos daglig leder.

3. Behandling i styret

Analysen med konklusjon og forslag til tiltak diskuteres i styret og ender ut i en anbefaling med eventuelle tiltak. Oppsummeringen diskuteres med daglig leder, vanligvis i et arbeidsmøte med styrets leder. Plan for aksjoner og tiltak som skal gjennomføres av daglig leder for kommende periode fastsettes.

Gjennom påfølgende periode må viktige tiltak følges opp og det må være en jevnlig dialog mellom styreleder og daglig leder som ikke bare handler om operativ drift og styresaker, men også om retning og personlig utvikling.

