Styrearbeid:

Den Nasjonale Styredagen 2002

Styret er ikke lenger en støvete gjeng avbildet i årsrapporten. Styret fremstår nå på forsiden av landets aviser, med krav om å levere. Om å nå stadig bedre resultater, om å argumentere, om å engasjere. Ikke bare i forhold til eierne, til selskapet og dets ansatte, men også i forhold til omverdenen, og til styret og dets medlemmer. De siste endringene i aksjeloven gav også svulne styremedlemmer en vekker (ref. 1).

STEIN SMAALAND

«Kvalitetsarbeidet begynner i styrerommet,» W. Edwards Deming.

I løpet av de siste månedene er alle fragmenter av styrets natur og fundament blitt blottlagte i en offentlig debatt. Styrets rolle og sammensetting, etikk og integritet, kvotering og mangfold, ansvar og evaluering. 2002 var året da styrerommet ble avmystifisert (ref. 2).

Arrangementet

StyreAkademiet og Handelshøyskolen BI inviterte i oktober i fjor til Den Nasjonale Styredagen 2002 under hovedtittel «Styret i skuddlinjen!».

Liksom de to tidligere nasjonale styredagene, fylte også denne BI´s panoramabygning på Ekeberg, tidligere Sjømannskolen, med nærmere 200 deltagere. Arrangementet mottok støtte fra sponsorene Pricewaterhouse-Coopers, Statens Nærings- og Distriktsutviklingsfond, Heidrick & Struggles, og Nærings- og Handelsdepartementet. Norge vil lære.

Programmet var omfattende og kompakt, omkranset av en jazz-frokost fra klokken 7:00 og fingermat etter kl.18:30.

Dagen ble innledet med spørsmål til styrenes kvalitet, blant annet med referanse til Kværner-krisen og Enitel-konkursen, samt omorganisering av offentlig sektor, som har resultert i en rekke nye styrer. Hvordan skal disse styres? Programmet stilte flere spørsmål;

- Hvorfor er det så vanskelig å styre?
- Hvordan kan vi unngå økonomisk kriminalitet?
- Hvordan bør offentlig forvaltning styres?
- Er økt mangfold nøkkelen til bedre styrearbeid?

Den Nasjonale Styredagen berørte disse tema. Og flere til. Vi velger et par.

Mangfold

Mangfold i styret er blitt snakket varmt om i flere år nå (ref. 3, 4). Men mangfold er så mangt. Mangfold i kompetanse, utdannelse, klesdrakt, etnisk bakgrunn, kjønn, alder, verdigrunnlag…

I siste halvdel av fjoråret var kvinnekvotering blant de mest aktuelle diskusjonstemaene. Også politikerne involverte seg i debatten for 40% kvinnelig styreandel i allmennaksjeselskap. Allerede pr. november var det skjedd en merkbare endring. Da var kvinneandelen i Norges 50 største bedrifter økt til nærmere 25%. Med Norsk Tipping, Hakon gruppen, Vinmonopolet, Statoil og Telenor i bresjen med hhv. 67, 50, 44, 44 og 40%. Mens 8 selskap ikke hadde noen kvinner, deriblant Kværner, Aker RGI, Norges gruppen, Møller Gruppen og Bergesen dy (ref. 5).

Men at organisasjoner har mye nyt te å hente fra mangfold i styrene er det stadig færre som setter spørsmålstegn ved, jfr. figur 1.

Kompetansemangfold er blant områdene som ofte blir fokusert. Styremedlemmene skal (ref. 6);

- forstå «det store bildet»
- være oppmerksomme på endringer og behovet for endring
- sikre at forretningsplaner og budsjetter er i tråd med visjon og strategi
- kunne lese og tolke finansielle rapporter
- ha evnen til å coache ledere og medarbeidere
- handle basert på sunn moral og verdier

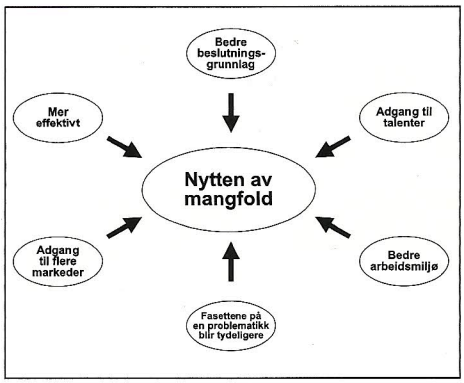
StyreAkademiets virksomhetsidé er å være et organ for å fremme kompetanse om styrearbeid og styrets rolle:

- blant styremedlemmer
- blant bedriftsledere og -eiere
- blant interesserte, deriblant offentlige myndigheter, politikere, fagforeninger, kredittinstitusjoner etc.

Foreningen ble stiftet i 1993, med mottoet «Styrearbeid må læres!». Samlingene i 2002 omfattet;

- pressens behandling av styresaker
- styrets rolle ved outsourcing
- styrets håndtering av ulike former for kriser
- Den Nasjonale Styredagen
- intellektuell kapital som styringsparameter i styrets arbeid
- Enterprise Resource Planning og E-business
- vil et politisk oppnevnt styre fungere?

StyreAkademiet omfatter nærmere 600 medlemmer fordelt på 7 regionsforeninger, og er en undergruppe av Polyteknisk forening som har ca. 5000 medlemmer.
www.styreakademiet.no www.polyteknisk.no



Figur 1: Nytten av mangfold (kilde: NHO)

- forstå hva som motiverer investorer, kunder, medarbeidere, og kommunisere tilsvarende
- være klar over interessante styrings- og ledelsesmetoder (jfr. faktarute om styringssystemer)

«Ledelsen skal identifisere og evaluere selskapets utfordringer og etablere et egnet styringssystem for å iverksette styrebeslutninger,»
Turnbull Committee, 1999.

Paneldebatten «Hvordan skal sykehusene styres?» vakte spesiell interesse.

Helsesektoren

Organisasjonsmessig rapporterer det enkelte sykehusforetak til et styre, som rapporterer til en generalforsamling, som i det offentlige er identisk med Statsråden. Som igjen rapporterer til regjering, som rapporterer til Stortinget. Effektiviteten og uavhengigheten av en slik organisering har for øvrig vært debattert på separate debattmøter, jfr. faktaruten «StyreAkademiet».

Det hersket en samstemt spenning i panelet, der en av arkitektene bak vår eksisterende sykehusstruktur, tidligere helseminister fra Stoltenberg-regjeringen, nå avdøde Tore Tønne, i sin tid hadde arbeidet for en vridning fra en innsatsstyrt sykehussektor til en sterkere resultat- og kvalitetsorientert finansiering.

Tønne bekreftet også Carl I. Hagens raske påstand om sin egen korridorvirksomhet for å videreutvikle de stive og tungrodde sykehusstrukturene. Hagen mante også til mer konkurranse;

– *Hvis et sykehus går konkurs, så vil jeg rope «hurra»*, uttalte Hagen, og fortsatte – *for det vil vise at markedskreftene virker!*

Dette skapte uro i salen, både anerkjennelse og en følelsesladet kommentar fra tidligere ansatt representant i Kværner-styret, Rolf Utgård, som mente dette var i drive harselas med menneskers arbeidsplasser.

– *Økt effektivitet blir av mange ansett som farlig*, supplerte Tønne, og fortsatte med at – *det motsatte av effektivitet er sløsing*. Tønne stemte i at konkurranse er bra for sektoren.

Siri Hatlen, styreleder for Helseregion øst, stemte også i;

– *Konkurranse er bra, viktig og riktig*.

Hatlen snakket som leder for 16 sykehusforetak med til sammen en omsetning på 18 milliarder. Hatlen støttet opp om effektivisering, og listet deres egne mål;

a) reduserte ventetider
b) mer helse for pengene
c) bedre ledelse og styring
d) bedre arbeidsdeling,

og de langsiktige målene;

- tilfredse pasienter
- likeverdige og gode tilbud til alle.

Foto: Carl I. Hagen, Tore Tønne (nå avdøde), og Siri Hatlen

Hatlen og Tønne nikket enige til hverandre. Panelet var samstemt om at konkurranse var bra for helsesektoren.

Oppsummering

BI´s rektor Torgeir Reve avrundet styredagens formelle del med en kompakt og effektiv oppsummering om styrets utvikling;

- eiere blir mer aktive
- gode styremedlemmer koster mer
- flere utdanningstilbud er tilgjengelige for styreemner
- kvinneandelen øker
- verdirapportering kan være på vei inn («human capital»)

«Synliggjøring er viktig for å bygge tillit og kredibilitet... Vi må arbeide sammen med andre for å utfordre tradisjonell tenkning,»
Shell Report 2000. ❑

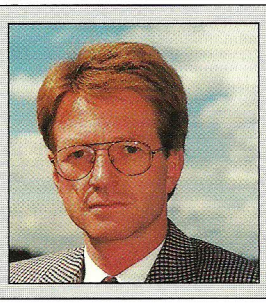
Referanser

1: Aksjeloven, lov av 13. juni 1997, med endringer 26. mars 1999 (i kraft 1. januar 2000)
2: «*Når styredyret våkner*», Dagens Næringsliv 17. oktober 2002
3: «*Mangfold i ledelse og styrer*», l&l nr.3/2002, I.-L. Blakstad og T. M. Togstad
4: «*Det ideelle styret*», l&l nr.3/2002
5: «*Flere kvinner går til topps*», Dagens Næringsliv 6.11.2002
6: «*The Board Agenda*», 2001, PricewaterhouseCoopers

Krav til styringssystemer

- iverksetting av visjon og overordnede mål
- klare og kommuniserte målsettinger
- løpende evaluering av interne og eksterne risker
- at personalpolitikk og belønningssystem støtter opp under målsettingene
- at toppledelsen i politikker og handlinger satser på kompetanse, integritet og et arbeidsklima basert på tillit
- at myndighet og ansvar er klart definerte
- at forventninger til medarbeiderne er klart kommuniserte
- at alle har den kompetanse og de evner og verktøy for at de skal kunne nå sine mål
- egnede oppfølgingsrutiner slik at endring kan foretas til rett tid

(ref. 7, utdrag)



Stein Smaaland er faglig ansvarlig for seksjonen «Ledelse og kvalitet». Etter sine studier på Universitetet i Oslo (cand.real.) og Bedriftsøkonomisk Institutt (bedriftsøkonom) ble Sentralinstitutt for Industriell Forskning (nå: SINTEF) et springbrett for mer kommersielle lederposisjoner. De siste årene har Smaaland hovedsakelig arbeidet med ledelsesrådgivning og styrearbeid.
stein.smaaland@sys.no www.sys.no