

Kompetent eierskap: Styreperspektivet

Silvija Seres

Noen ord om min bakgrunn

IT studier: CandMag og CandScient in Informatikk, Universitetet i Oslo

Akademia: Doktorgrad i matematikk, Oxford University, Fellow Magdalen College

Forskning og undervisning: Professor i Saudi Arabia, Veileder i Kina

Software utvikler: nettverk og sikkerhet, DEC SRC i Silicon Valley, Skrivervik Data

Handelsstudier: MBA ved INSEAD

Ledelse: Fast Search 6 Transfer, Microsoft

Rådgivning og investering: GeoKnowledge, Camo

Styrer: Statkraft, Norsk Tipping, Aschehoug, Making Waves, Norman

Organisasjoner: Transparency International, Alarga, Startup Weekend

Valgkommite: Telenor



silvija.seres@gmail.com

www.silvija.net

www.technorocks.com

Landskap

EIERE



STYRE



ADMINISTRASJON



Landskap: Styret vs Eier, Aksjeloven

Styret er eiers representant i selskapet

- *MEN: Gjelder eierfellesskapet (ikke enkeltaksjonærer)*
- *Styret skal forvalte og ivareta selskapsinteressen*
- *Styremedlemmer har verken rett eller plikt til å la seg instruere av enkeltaksjonærer*

Den generelle misbruksbestemmelse

- *“Styret må ikke foreta noe som er egnet til å gi visse aksjeeiere ... urimelig fordel på andre aksjeeieres eller selskapets bekostning” [asl. § 6-28]*
- *Lojalitetskrav, minoritetsbeskyttelse*



Corporations will have to be governed for the good of all their stakeholders, not just shareholders

Samspeilet styret og eier

- 1. Strategisk mål må være omforent; Eierinteressen dominerer målet, men ikke nødvendigvis veien*
- 2. Styret ansvarlig for strategien; Og for "selskapsinteressen"*

” Hva vil eieren med styret?

” Særlige utfordringer:
Gründerbedrifter
Familieselskaper
Dominerende eiere





HVA ER EN KOMPETENT EIER?

Temaer og dilemmaer

1. **Tydelig og forutsigbar eier:** Styrets oppgaver
2. **Åpen og empatisk eier:** Styrets komposisjon og dynamikk
3. **Klok eier:** Styremedlemmenes rolle og forventninger
4. **Krevende eier:** Styreoppfølging, evaluering og utvikling
5. **Konstruktiv eier:** Styrets tidsbruk og aktiviteter
6. **Kunnskapsrik eier:** Styrets verdiskapning og megatrender
7. **Langsiktig og engasjert eier:** Selskapets verdier og kultur



Gjøre ting riktig
eller

Gjøre de riktige tingene

1: Styrets oppgaver



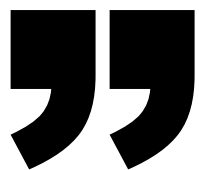
KONTROLL VS VERDISKAPNING

Styrets oppgaver

1. Aksjeloven og NUES
2. Tidsperspektiv
3. Kontroll: lovpålagt ansvar, budsjett, planer, KPler, solvens
4. Utvikling: strategi og virksomhet
5. Støtte: mentor og motivator



Med dårlig administrasjon er styret hjelpeløst; med god administrasjon er styret overflødig.



Sikre god eierstyring og selskapsledelse

Legge til rette for effektiv drift

Bidra til posisjonering av virksomheten

Følge opp oppnåelse av målsatte resultater

Stimulere til fortløpende innovasjon og utvikling

Styrets lovpålagte oppgaver

§ 6-12. Forvaltningen av selskapet

1. Forvaltningen av selskapet hører under styret. Styret skal sørge for *forsvarlig organisering av virksomheten*.
2. Styret skal i nødvendig utstrekning *fastsette planer og budsjetter* for selskapets virksomhet. Styret kan også *fastsette retningslinjer* for virksomheten.
3. Styret skal holde seg orientert om *selskapets økonomiske stilling* og plikter å påse at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for *betryggende kontroll*.
4. Styret iverksetter de undersøkelser det finner nødvendig for å kunne utføre sine oppgaver. Styret skal iverksette slike undersøkelser dersom dette kreves av ett eller flere av styremedlemmene.
5. Hvis det er avtalt at selskapet ikke skal ha bedriftsforsamling, jf § 6-35 annet ledd, gjelder lov om allmennaksjeselskaper § 6-37 fjerde ledd tilsvarende.



Å vite mye, uten å gjøre mye

2: Styrets komposisjon og dynamikk

BREDDE vs DYBDE



Styrets komposisjon og dynamikk

1. *Generalister vs spesialister*
2. *Erfaring vs innovasjon*
3. *Personligheter vs kunnskap*
4. *Synlig vs usynlig mangfold*
5. *Operativt ansvar vs spesialisterfaring*
6. *Åpenhet vs konsensus*
7. *Aksjonærer, nærstående eller uavhengige*
8. *Komplementerer ledelsen*



” Må ha sett denne filmen før

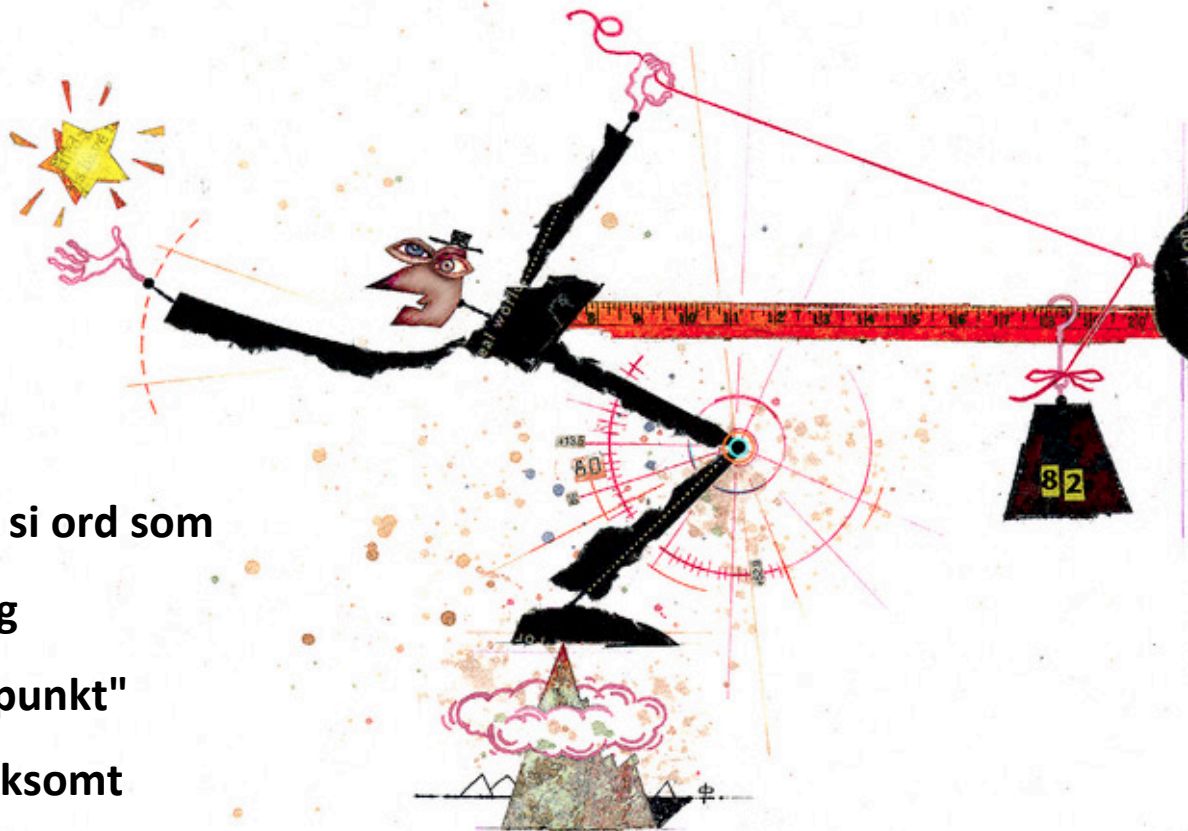
” Jeg tar kundeperspektivet

” Styrematrise: operativ lederkompetanse, industriell kompetanse, finansiell, teknologisk, internasjonal, børs, HR, juridisk, kulturell, menneskelig,...

Styrets kompetanse

Kompetanse

Hvis du med det rette dvelende ettertrykk kan si ord som "vurderes", "konkret" og "på det nuværende tidspunkt" samt seigdra et ettertenksomt "ææ ... hh" eller "ææ ... øhh" på strategiske steder i intetsigeriet, da er du fullt kapabel til å slite en ministertaburett i den norske regjering. -- Hans Børli



Styrelederen

1. *Visjonær eller integratør*

2. *Sjef eller coach*

3. *Tospann med ledelsen*

4. *God møtekultur motvirker manipulasjon av fakta og interesser*

” Styreleder setter tonen og samarbeidsmetoden

” Styreleder setter agenda, behandlingsstil og oppfølging



Styrekollegiet

*Styrets ansvar og
makt skal forvaltes i
kollegium*

*Forutsetter lik
tilgang til all
relevant informasjon*

*Forutsetter kollektive
beslutningsprosesser*



3: Styremedlemmers roller og forventninger

Tidsperspektivet og verdiperspektivet



Styremedlemmenes roller og forventninger

1. *Risikoforståelse*
2. *Nærhet/tillit vs avstand/uavhengighet*
3. *Kontroll vs inspirasjon*
4. *Ask vs tell*
5. *Tålmodighet vs sense of urgency*
6. *Endringsbehovet til selskapet*
7. *Innovasjon vs revisjon*
8. *Prestere, posisjonere, utvikle*

” Et styrerom skal være
et litt ubehagelig sted
å være

” Mentor,
Rådgiver,
Terapeut,
Megler, eller
Ekspert...

” Styringsvilje større
enn mandatet

5: Styrets tidsbruk og aktiviteter

Husk at glemme bagateller. Husk at nemme hvad det gælder.



Styrets tidsbruk og aktiviteter

1. *Tall vs. Folk*
2. *Detaljer vs. Helhet*
3. *Historie vs. Fremtid*
4. *Intern vs. Ekstern*
5. *Kortsiktig vs. Langsiktig*
6. *Finansielt vs. Verdidrevet*
7. *Presentasjon vs. Diskusjon*
8. *Monologer vs. Dialoger*

” Styreutvalg: revisjon,
kompensasjon, etikk,
innovasjon,...

Styre og strategi

” Strategi innebærer å velge MYE vekk

*Strategiarbeid er styrets nest viktigste oppgave.
Den viktigste er å ansette og utvikle daglig leder.*

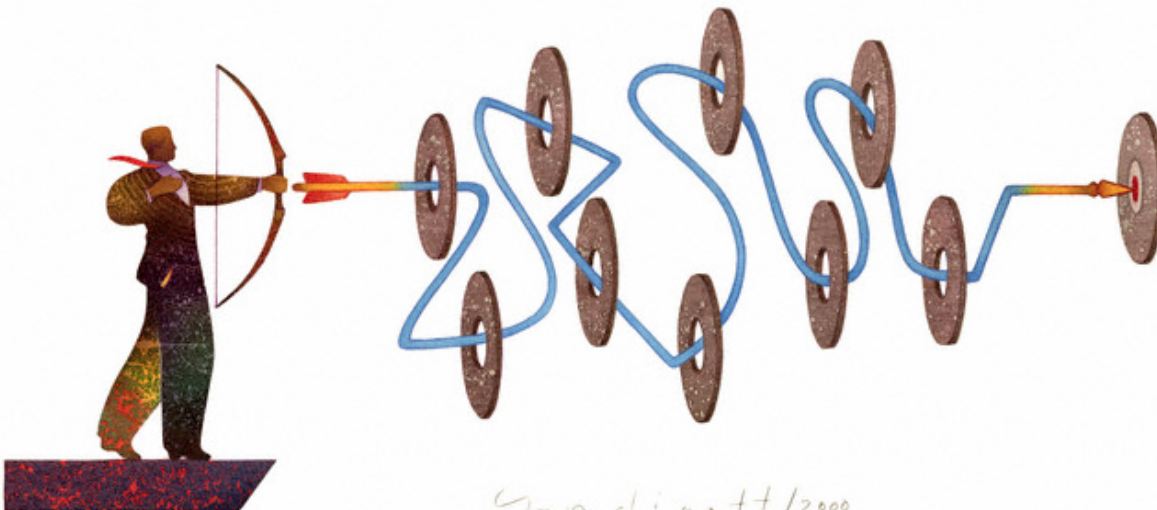
Styrets arbeidsplan / årskalender

Strategi (-revisjon) – handlingsplaner – budsjett

Strategiske tema i hvert styremøte

Forberedelse – involvering – oppfølging (ledergruppe / styret)

Ledelsen må sitte i førersetet – styret skal utfordre og støtte



Sun Tzu

Strategiverktøy

1. Markedstrender
2. Konkuransebildet
3. Kundeutvikling
4. Styrker og svakheter (operasjoner, finans, verktøy)

Figure 1: Porter's Generic Strategies



	You	Comp #1	Comp #2	Comp #3	Comp #4
Market Credibility	●	●	●	●	●
Interoperable	●	●	●	●	●
SOA Governance & Lifecycle Capability	●	●	●	●	●
Publish and Discovery	●	●	●	●	●
Policy Management	●	●	●	●	●
Integration with IT	●	●	●	●	●
Contract Management	●	●	●	●	●
Change Management	●	●	●	●	●
Enterprise Ready	●	●	●	●	●

Competitive Landscape Analysis

Definitions of SWOTs

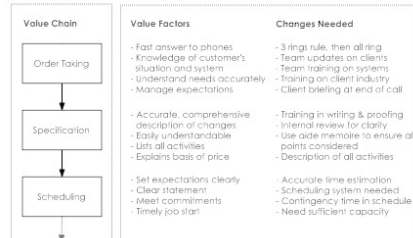
	Helpful to achieving the objective	Harmful to achieving the objective
Internal (attributes of the organization)	Strengths	Weaknesses
External (attributes of the environment)	Opportunities	Threats



Source of Competitive Advantage

Figure 1: Value Chain Analysis Example

Step 1: Activity Analysis Step 2: Value Analysis



The Business Model Canvas

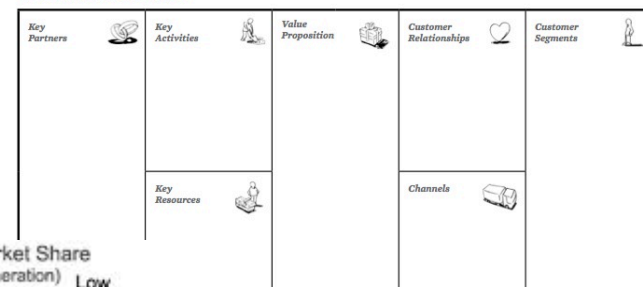


Figure 1 - Porter's Five Forces



4: Styreoppfølging, evaluering og utvikling

En generalforsamling per år er ikke nok



Styreoppfølging, evaluering og utvikling

1. *Evaluering: årlig vs kontinuerlig*
2. *Evaluering: kvantitativ vs kvalitativ*
3. *Styrets 15 minutter*
4. *Troika modellen*
5. *Styreseminarer og eierseminarer*
6. **REGELMESSIG KOMMUNIKASJON**



KPIer for styret?

Økonomiske resultater

Utbytte

Aksjeverdier

Menneskelig utvikling

Gode arbeidsplasser

Samfunnsansvar



Du må ikke være
dårlig for å kunne
forbedre deg

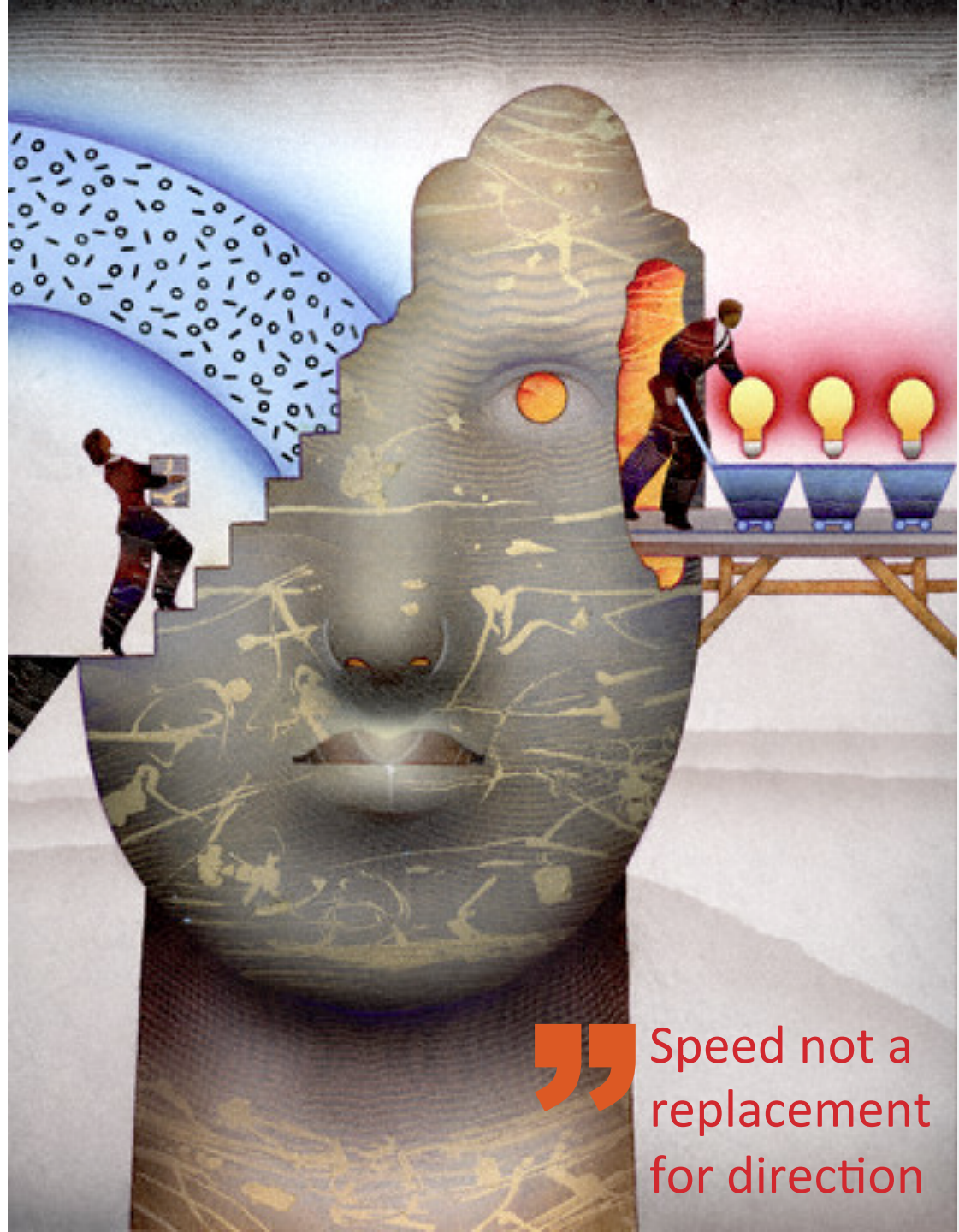
4 faser i styrer

1. *Kontrollerende
style*

2. *Fremtidsbevisste
style*

3. *Motiverende
style*

4. *Strategiske
style*



Speed not a
replacement
for direction

6: Styrets verdiskapning og megatrender



Fremtidens konkurranse handler om innovasjon

Styrets verdiskapning og megatrender

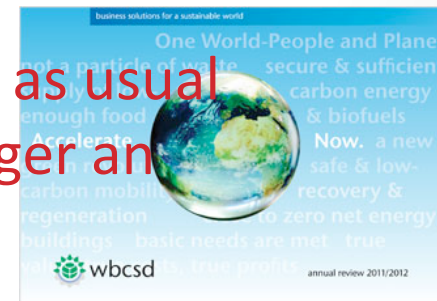
1. *Teknologi*
2. *Talenter*
3. *Nye markeder*
4. *Klima (blir en business faktor)*
5. *Ressurser (hard vs soft)*
6. *Kommunikasjon*

” Tematiske seminarer:

- Marked
- Organisasjon
- Teknologi
- Verdikjeder
- Regulering



” Business as usual is no longer an option



Innovasjon vs hverdagen

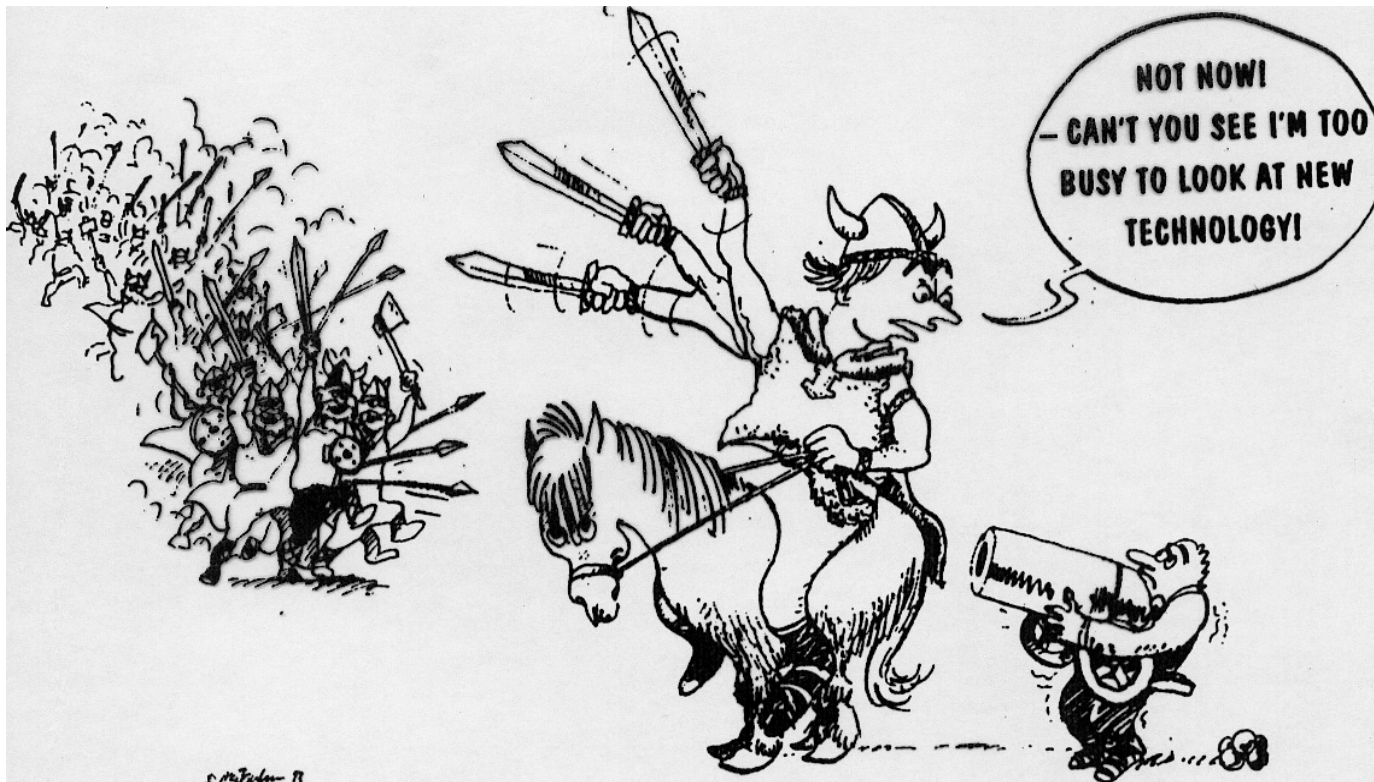
”

“Where all think alike there is little danger of innovation.”

— Ed Abbey

”

“I see no advantage in these new clocks. They run no faster than the ones made 100 years ago.” — Henry Ford



7: Selskapets verdier og kultur



Culture eats strategy for breakfast

Selskapets verdier og kultur

1. *Verdier vs strategi vs taktikk vs operasjonalisering*
2. *Visjon: stor og skarp samtidig*
3. *Troverdighet og omdømme*



”

Values aren't buses...
they're not supposed to get
you anywhere. They're
supposed to define
who you are.

”

Jeg lever ikke av tillit.
Jeg lever av selvtillit.
-K.I.Røkke

Verdier



”

Your beliefs become your thoughts,
Your thoughts become your words,
Your words become your actions,
Your actions become your habits,
Your habits become your values,
Your values become your destiny.
— Mahatma Gandhi

7 kjennetegn for verdiskapende styrekultur

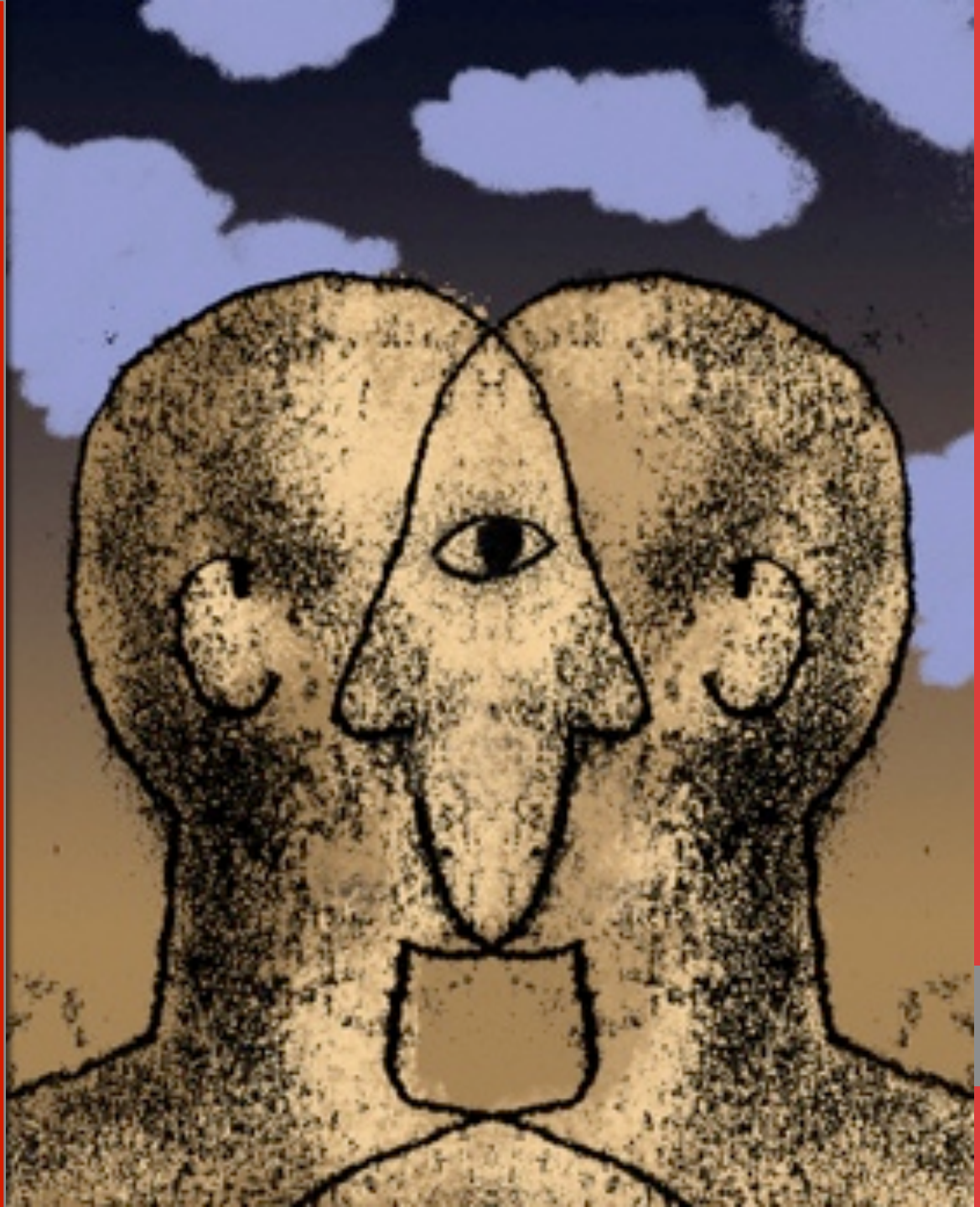
Professor Morten Huse, BI

1. Kritisk, spørrende holdning og uavhengighet
2. Kreativitet og nysgjerrighet
3. Samhørighet og ønske om å jobbe sammen
4. God atmosfære
5. Åpenhet og sjenerøsitet (til å bruke kunnskap og ferdigheter)
6. Forberedte og involverende
7. Saksorienterte konflikter

”*Styrearbeid kan betraktes som et samspill mellom ulike aktører som ønsker å oppnå sine mål. Det gjør at vi må ta hensyn til menneskelige sider som tillit, følelse, makt og påvirkning i interaksjonen mellom styremedlemmene*

Kompetent eierskap:

Forutsigbar
Tydelig
Krevende
Konstruktiv
Langsiktig
Kunnskapsrik
Klok
Engasjert
Inkluderende
Åpen



«STYRING FORUTSETTER
MÅLSETTING, PLANLEGGING,
ORGANISERING OG
ET SKARPT SVERD»



Takk for oppmerksomheten!

Kontakt:

silvija.seres@technorocks.com

Med inspirasjon fra:

Birger Magnus

Harald Norvik

Mimi Berdal

Ingvild Myhre

Morten Huse

Halvor Svartdal

Kjell A Storeide

Thomas Falck

Svein Åser

Elin Hurvenes

Widar Salbuviik

Dag Opedal

Thorhild Widvey

...og mange flere

