

Denne fil er hentet fra Handelshøyskolen BIs åpne institusjonelle arkiv BI
Brage <http://brage.bibsys.no/bi>

***Får eiere som forventet? Hvordan anbefalingen om styreevaluering
gjennomføres i norske børsnoterte selskap***

**Janicke L. Rasmussen
Handelshøyskolen BI**

Dette er siste forfatterversjon, etter fagfelleevaluering, før publisering i

Praktisk økonomi & finans, 29(2013)2: 75-86

Tidsskriftets forlag, Universitetsforlaget, tillater at siste forfatterversjon
legges i åpent publiseringsarkiv ved den institusjon forfatteren tilhører.
Denne fil er lagt ut 08/2013

Får eiere som forventet? – Hvordan anbefalingen om styreevaluering gjennomføres i norske børsnoterte selskap

Janicke L. Rasmussen

Janicke L. Rasmussen er ansatt som førsteamanuensis ved Institutt for regnskap revisjon og jus på Handelshøyskolen BI. Hun har sin doktorgrad fra Cass Business School i London, og hennes forskningsområde er corporate governance, med spesielt fokus på styrever. Hun er opptatt av den menneskelige siden ved corporate governance, og hennes avhandling omhandler hvordan styreevalueringer gjennomføres i norske børsnoterte selskap.

Undersøkelser om hvordan styreevalueringer gjennomføres viser at det er avvik mellom eierens forventninger til styreevaluering identifisert gjennom norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse, og hvordan de gjennomføres. Det å etablere en anbefaling om styreevaluering uten å etablere et rammeverk som i tilstrekkelig grad identifiserer hvordan styreevalueringer skal gjennomføres er ikke nok til å sikre at formålet med styreevalueringer oppnås.

1 Innledning

Som et resultat av blant annet finansskandaler internasjonalt de siste 20 årene, er det utviklet utallige anbefalinger til god virksomhetsstyring, *corporate governance*, med henblikk på å sikre/øke tilliten mellom bedrifter og det marked de opererer i. Slike anbefalinger er også etablert i Norge gjennom norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse – NUES¹. Styrever anses for å være en av de viktigste *corporate governance*-mekanismene (Monks & Minow, 2011), og en viktig premis i utviklingen av god virksomhetsstyring har vært å tilrettelegge for styveres uavhengighet. Uavhengighet er et viktig prinsipp også i den norske anbefalingen, hvor styveres generelle uavhengighet, *independence in mind*, samt uavhengighet i forhold til eiere, ledelse og forretningsforbindelser er identifisert. Et resultat av dette er at eiere i mindre grad enn tidligere er til stede i styverrommet, og dette faktum har medført at eierens forventninger til styrever og styverarbeid i større grad er materialisert i anbefalinger innenfor *corporate governance*.

En av forventningene som kan identifiseres gjennom anbefalinger til god *corporate governance* er at styrever regelmessig gjennomfører styreevaluering. Fra å ha arbeidsoppgaver som i stor grad var relatert til lovkrav, vil styrever nå ha ansvar for blant annet utvikling av strategi, kontrollsystemer, evaluering av ledelsen, forebygging og håndtering av kriser etc. For å gjennomføre slike arbeidsoppgaver er det viktig at styrever har den nødvendige kompetanse, erfaring, informasjon, motivasjon og innsats. En styreevaluering kan i denne sammenheng være et redskap

for å vurdere styrets utførelse av arbeidsoppgaver, og således kan de bidra til styreeffektivitet (Janicke Rasmussen & Huse, 2009). Selv om børsnoterte selskap gjennom sin årsrapportering kommuniserer at de gjennomfører styreevaluering og således kan anses for å møte eiernes forventninger, viser mine undersøkelser at det eksisterer avvik mellom forventninger om hvordan styreevaluering skal gjennomføres som identifisert i NUES og hvordan de faktisk gjennomføres. Artikkelen identifiserer de avvik som eksisterer, samt diskuterer hvorfor avvikene eksisterer.

Artikkelen starter med å definere styreevalueringer for deretter å se på styreevalueringer i en *corporate governance*-kontekst, spesielt med henblikk på begrunnelsen for å innføre styreevalueringer. Deretter gjennomgår den norske anbefalingen til eierstyring og selskapsledelse med henblikk på å identifisere hvilke forventninger eiere i selskap notert på Oslo Børs har til styreevaluering. Disse forventningene sammenlignes deretter med hvordan styreevalueringer faktisk gjennomføres i norske børsnoterte selskap, og en avviksanalyse gjennomføres. Formålet med denne avviksanalysen er å presentere grunnen til hvorfor avvik eksisterer for derigjennom å identifisere hvordan avvik kan elimineres.

2 Styreevaluering i en *corporate governance*-kontekst

2.1 Definisjon av styreevaluering

En styreevaluering kan defineres som en prosess hvor styret og dets individuelle medlemmer blir evaluert (Kiel & Nicholson, 2005:6; Leblanc, 2005; Minichilli, Gabrielsson, & Huse, 2007). Denne evalueringen kan gjennomføres av styret selv eller av andre på vegne av styret. I dette ligger det en forutsetning om at styret må være delaktig i evalueringen, som et minimum ved at de gir input til evalueringen. Styrets evaluering av andre, som for eksempel administrerende direktør, defineres ikke som styreevaluering, men som styrets evaluering.

2.2 Introduksjon av styreevaluering innenfor *corporate governance*

Som et resultat av finansskandalene rundt tusenårsskiftet ble det, internasjonalt og nasjonalt, utviklet anbefalinger relatert til *corporate governance* med den hensikt å gjenopprette/øke tilliten mellom selskapet og de omgivelser disse selskapene opererte i (Levrau & Van den Berghe, 2007). Det er et faktum at styret i økende grad blir sett på som et viktig aktivum for selskap, med potensiale til å representere et varig konkurransefortrinn for selskap (Huse, 2005). Som et resultat av dette, har vi sett økende forventninger og krav til styret når det gjelder forhold relatert til styrets kollektive og styremedlemmers individuelle ansvar (accountability). Noen av forventningene er materialisert i anbefalinger til

god virksomhetsstyring, *corporate governance*. Slike anbefalinger er utviklet i mange land, og av mange forskjellige interessegrupper. Børsene i forskjellige land har vært fremtredende i forhold til å utvikle slike anbefalinger, og anbefalingene ivaretar således eieres interesser. En av anbefalingene som er introdusert, er at styreer bør gjennomføre styreevaluering. Det hevdes at styreevalueringer er noe ethvert profesjonelt styre vil gjennomføre for å sikre eller opprettholde et eventuelt konkurransefortrinn, samt møte forventninger eierne har i forhold til styret (Cadbury, 2002). Det antas blant annet at eierne gjennom styreevalueringer i større grad kan kvalitetssikre de avgjørelser styret tar på vegne av dem (Long, 2006). Det argumenteres videre med at institusjonelle eiere anser styreevalueringer for å være en viktig del av virksomhetsstyringen, og således viktig for tilgang til kapital, og ikke minst kapitalkostnaden (Jay A. Conger, 2002).

Sist, men ikke minst, styreevaluering anses viktig i forhold til åpenhet mellom selskapet og dets interessenter generelt ved at interessentene gjennom styreevalueringen kan gjøre seg opp en mening om hva styremedlemmene er opptatt av, hvordan de arbeider, og hvordan styret forbereder seg på fremtiden (Furr & Furr, 2005).

Styreevalueringer kan bidra til klargjøring av ansvar, roller og forventninger som styret kollektivt og styremedlemmene individuelt har relatert til sitt arbeid (J.A. Conger, Finegold, & Lawler, 1998; Julien & Rieger, 2003). Videre hevdes det at styreevalueringer kan bidra til at forholdet mellom styret og ledelsen bedres, og at man gjennom styreevalueringen kan sikre høy kvalitet på de beslutninger som tas i styret. Den kan videre sikre høy kvalitet på arbeid som delegeres til underkomiteer (som for eksempel revisjonsutvalg), samt at den vil kunne bedre styreledelse og teamwork i styret (J.A. Conger et al., 1998; Long, 2006).

2.3 Hvordan kan styreevalueringer bidra til at styreer utfører sitt arbeid mer effektivt?

I en *corporate governance*-sammenheng vil en styreevaluering gjøre styret i stand til å vurdere sin innsats opp mot en forventet standard. Avviksanalyser vil kunne identifisere grunnen(e) til at faktisk prestasjon avviker fra forventet prestasjon, og korrigeringsiltak kan iverksettes. Av denne grunn anses styreevalueringer som en viktig mekanisme i forhold til å vurdere styrers effektivitet (Gabrielsson & Huse, 2004; Long, 2006; Minichilli et al., 2007; Nicholson & Kiel, 2004).

Et viktig kriterie for å kunne bruke styreevaluering til vurdering av styreeffektivitet, er at forventningene som eksisterer i forhold til styrearbeid identifiseres. Bare når slike forventninger er identifisert, kan

vi gjøre en vurdering i hvilken grad disse forventningene nås. Noen av de forventninger myndigheter, kreditorer og eiere har til styret kan identifiseres gjennom lover, som for eksempel aksjeloven og allmennaksjeloven. Andre interessenters forventninger, som for eksempel kunder, leverandører, ansatte etc. er vanskeligere å identifisere, da disse ikke er utkrystallisert på samme måte som myndighetenes forventninger. Dog er det likevel grunn til å forutsette at noen av disse forventningene er inkludert i selskapets strategiske mål, og således kan identifiseres og operasjonaliseres gjennom disse.

Når det gjelder nåværende og potensielle eiere, kan deres forventninger identifiseres både gjennom selskapets mål og gjeldende regelverk, men også gjennom anbefaling til god eierstyring og selskapsledelse — NUES.² Selv om den akademiske litteraturen identifiserer forskjellige typer styreevalueringer, er det enighet om at det ikke finnes noe «rett» eller «gal» styreevaluering (Minichilli et al., 2007; Janicke Rasmussen & Huse, 2009). En styreevaluering må ivareta mange hensyn, som for eksempel det marked selskapet opererer i, eierstruktur, og hvor i livssyklusen selskapet befinner seg (Huse & Søland, 2009; Kiel & Nicholson, 2005). Selv om styreevaluering har vært anbefalt og gjennomført i en årrekke, finnes det lite forskning på området. En viktig årsak til det er nok at det gjennom tiden har vært vanskelig for forskere å få tilgang til informasjon om styrers arbeid og de prosesser som gjennomføres (J. Rasmussen, 2010). Eksisterende litteratur er således i stor grad normativ. Den fokuserer på hva styreevaluering er, hvilke elementer en styreevalueringssprosess inneholder, samt mulige konsekvenser av de valg man gjør (J.A. Conger et al., 1998; Ingley & van der Walt, 2002; Leblanc, 2009). Gjennom denne litteraturen finner vi at en evalueringssprosess må identifisere formålet med evalueringen, hvem resultatet skal kommuniseres til, hvem som skal gjennomføre evalueringen, hvem som skal evalueres, innholdet i evalueringen, hvordan evalueringen skal gjennomføres (metode), når styreevalueringen skal gjennomføres og hvordan resultatet skal følges opp (som illustrert nedenfor):

Figur 1 Styreevalueringssprosessen

Det er imidlertid ikke tilstrekkelig at en evalueringssprosess inneholder elementene som illustrert i figur 1. Skal styreevalueringer bidra til økt styreeffektivitet, er det viktig med en systematisk tilnærming til styreevalueringssprosessen, hvor de forskjellige delene av prosessen henger sammen (Minichilli et al., 2007). Det viktigste elementet av en

styreevaluering er å identifisere formålet med evalueringen. Det overordnede formål for styreevalueringer er at den skal kunne bidra til en mer effektiv oppfyllelse av de oppgaver et styre har, men innenfor dette må det identifiseres konkrete formål som bygger på eksisterende forventninger til styrearbeidet. Formålet kan ha et internt perspektiv, som for eksempel å undersøke hvordan styret utfører sine arbeidsoppgaver. Innenfor dette kan man for eksempel se på styreprosesser, styrestruktur, styreledelse, kommunikasjon, informasjon osv. Eller det kan ha et eksternt perspektiv som for eksempel å møte eieres og andre interessenters forventninger i forhold til ansvarlighet og åpenhet. Har styret de rette arbeidsoppgavene, den rette sammensetning? Den rette kompetansen? osv.

Alle parter som er involvert i styreevalueringen må få resultatet. I tillegg bør de interessenter som kan bli påvirket av resultatet bli informert om det. Derfor er det viktig å identifisere et klart formål med evalueringen, slik at det blir enkelt å identifisere hvem resultatet bør kommunisere til. Hvem som utvikler og gjennomfører styreevalueringen må også knyttes opp mot formålet. Det eksisterer flere valgmuligheter her, men valget må baseres på den løsningen som tilrettelegger for høyest mulig objektivitet, nødvendig kunnskap, tid, og innenfor en økonomisk ramme. Innholdet må knyttes til formålet og må tilrettelegges på en måte som muliggjør en sammenligning av om faktisk prestasjon er i henhold til forventet prestasjon. Hvordan styreevalueringen skal gjennomføres avhenger av hvor mye tid som skal settes av, hvilken kunnskap den som gjennomfører evalueringen har om styret, mulighet til tilgang til styrets medlemmer og det faktiske styrearbeidet. Evalueringen kan gjennomføres som en evaluering av de individuelle styremedlemmene, styret samlet eller eksisterende styreutvalg. Det kan gjennomføres ved hjelp av intervjuer, spørreundersøkelser eller observasjon, og man kan benytte kvantitative eller kvalitative metoder. Det viktigste er at den fremgangsmåte man velger er egnet til å møte formålet med styreevalueringen, og at den sikrer objektivitet og validitet.

Det finnes mange muligheter relatert til når evaluering skal gjennomføres. Gjennomføres det årlig, kan det enkelt knyttes opp mot andre rapporteringsrutiner i selskapet. Andre alternativer er å knytte tidspunktet opp mot hendelser, som for eksempel når styresammensetningen **skal** endres, eller når den akkurat **er** endret. Eksisterer det avvik mellom de forventninger som ble identifisert innenfor rammen av formålet og den faktiske situasjonen identifisert gjennom evalueringen, må en plan for oppfølging av styreevalueringen utvikles. Slik oppfølging kan for eksempel være rettet mot styret samlet eller

individuelle styremedlemmer. Den kan være relatert til kompetanseheving, endring av rutiner, utskifting av styremedlemmer etc.

2.4 Den norske anbefaling til eierstyring og selskapsledelse

Den første endelige nasjonale anbefalingen for eierstyring og selskapsledelse i Norge ble publisert desember 2004. Den norske anbefalingen som er utviklet av NUES³ bygger på eksisterende internasjonale anbefalinger til god virksomhetsstyring, samt tidligere norske anbefalinger utviklet av nasjonale foreninger og grupper som blant annet Eierforum, Norske Finansanalytikerers Forening, Næringslivets aksjemarkedsutvalg, samt Staten (NUES, 2003). Anbefalingen gjelder for alle selskap som er notert på Oslo Børs, men anses også hensiktsmessig for selskap som ikke er børsnotert med spredt eierskap og hvor aksjer omsettes regelmessig (NUES, 2012). Anbefalingen som er utviklet i regi av Oslo Børs, bygger på det såkalte «følg eller forklar»-prinsippet, som betyr at selskaper gjennom en årlig rapportering må forklare hvorfor man eventuelt ikke følger anbefalingen. Den norske anbefalingen bygger på gjeldende regnskaps-, børs- og verdipapirlovgivning, samt børsregler, men den «dels utdyper og går lenger enn lovgivningen» (NUES, 2012:8).

Anbefalingene er delt i to. Først kommer selve anbefalingen, som er det som selskap skal følge eller forklare hvorfor de ikke følger. Til hver anbefaling finnes det kommentarer som «utdyper, forklarer og begrunner anbefalingene» (NUES, 2012:7). I følge NUES selv oppdateres den norske anbefalingen dersom lover og regler endrer seg, i forhold til de erfaringer som gjøres med bruken av anbefalingen, samt den internasjonale utviklingen på området (NUES, 2012). Ut fra formålet med anbefalingen «God eierstyring og selskapsledelse vil styrke tilliten til selskapene og bidra til størst mulig verdiskapning over tid, til beste for aksjeeiere, ansatt og andre interessenter» (NUES, 2012), er det rimelig å anta at den norske anbefaling inkluderer forventninger eiere har, blant annet til styret. Ifølge NUES anbefales det at «Styret bør evaluere sitt arbeid og sin kompetanse årlig» (NUES, 2012:32).

Anbefalingen om å gjennomføre en styreevaluering har vært uendret siden 2004. Basert på ordlyden i selve anbefalingen kan det virke som at eieres forventninger til styret når det gjelder styreevalueringen er **at** styret evaluerer sitt arbeid og sin kompetanse. I kommentarene til anbefalingen finner vi imidlertid følgende som kan være til hjelp for å klargjøre forventningene; «Styrets egnevaluering av sin virksomhet og kompetanse bør inkludere en vurdering av styrets sammensetning og måten styret fungerer på både individuelt og som gruppe i forhold til de mål som er satt for arbeidet. Rapporten vil kunne bli grundigere hvis den ikke lages for det formål at den skal offentliggjøres. Den bør imidlertid gjøres tilgjengelig for valgkomiteen. Styret bør vurdere å benytte en ekstern person til å fasilitere styrets egnevaluering» (NUES, 2012:34). Eksisterende kommentarer har

vært tilnærmet uendret siden 2004, bortsett fra at der NUES i sine kommentarer til anbefalingen tidligere ikke sa noe om hvem som burde gjennomføre styreevalueringen, sies det nå at styret bør vurdere å benytte en ekstern person til å fasilitere styrets egevaluering. Kategoriseres anbefalingen innhold på samme måte som illustrert i figur 1, får vi følgende oppsett:

Tabell 1 Eieres forventninger til styreevaluering

Det er ikke enkelt å definere hvilke forventninger som ligger i evalueringens formål. Som nevnt ovenfor er det en forventning i forhold til **hva** som skal evalueres, men det er ikke mulig å identifisere hvilke referanseramme man sikter til når man sier «i forhold til de mål som er satt for arbeidet.» (NUES, 2012:34). Er det selskapets mål? Eksisterende anbefalinger? Styrets egne mål? Uten en klargjøring av dette er det vanskelig å definere forventningsnivået, og målet blir således et relativt begrep. Ser man formål, innhold, samt hvem resultatet skal kommuniseres til i sammenheng, kan det se ut som om formålet med styreevalueringen både har et eksternt perspektiv ved at den skal brukes til input for valgkomiteen, men også at den kan ha et internt perspektiv ved at styreevalueringen skal vurdere hvordan styret jobber sammen. Da det ikke eksisterer spesifikke krav til hvem resultatet skal kommuniseres til, annet enn at den **bør** gjøres tilgjengelig for valgkomiteen, kan det forutsettes at det eksisterer en valgmulighet i forhold til hvem resultatet skal kommuniseres til. Når det gjelder hvordan evalueringen skal gjennomføres, ligger det i anbefalingen forventninger om at den skal inkludere både evaluering av individuelle styremedlemmer, samt av styret samlet. Anbefalingen sier ingenting om metoden som skal benyttes, men ut fra det faktum at man anbefaler å benytte en ekstern konsulent, kan det tyde på at man uansett metode forventer objektivitet. Selv om anbefalingen ikke sier noe om oppfølging, kan det kanskje antas at det ligger noen implisitte forventninger fra eiernes side ved at rapporteringen bør gjøres tilgjengelig for valgkomiteen, uten at dette tydelig fremgår.

2.5 Gjennomføring av styreevaluering i børsnoterte selskap

Gjennom strukturerte dybdeintervjuer med 30 styremedlemmer og analyser av styreevalueringsskjema⁴ var det mulig å identifisere hvordan børsnoterte selskap gjennomfører styreevalueringer. Det var stor grad av likhet mellom selskapene i forhold til hvordan styreevalueringer ble

gjennomført, og resultatet som presenteres her er således et uttrykk for hvordan styreevalueringer på generell basis gjennomføres.

Tabell 2 Gjennomføring av styreevaluering i børsnoterte selskap

Selv om alle selskapene hadde identifisert «utvikling» og «input til valgkomite» som formål, hadde ingen identifisert forventninger i forhold til formålet. Dette gjør at formålene blir relative begrep. Det klareste formålet som ble identifisert var benchmarking mot andre styrever. Det kan argumenteres for at benchmarking er et formål hvor forventningene kan identifiseres gjennom hvilket resultat andre styrever oppnår. Det er imidlertid slik at forventningene identifisert gjennom benchmarking ikke er knyttet opp mot selskapets mål. Det er også slik at benchmarking gjennomføres på basis av den portefølje av styreevalueringer som den eksterne konsulenten har gjennomført. De kan således ikke uten videre oppfattes som objektive, eller å møte de forventningene eierne har til styreverarbeid. Det er styret selv som er hovedmottaker av resultatet.

Valgkomiteen får sjelden hele rapporten, men de presenteres for resultatet gjennom møte med styreleder og administrerende direktør. Det er styreleder som bestemmer hvem som er mottaker, samt hvordan og hvilke deler av resultatet som skal kommuniseres til identifiserte mottakere. Som en av styrelederne som deltok i undersøkelsen sa;

«styreevalueringen gjennomføres for å følge anbefalingen ... den egentlige styreevalueringen gjennomføres av valgkomiteen og meg selv».

De fleste styreevalueringer er kvantitative spørreundersøkelser; individuelle evalueringer av styret samlet. Det gjennomføres ingen evaluering av individuelle styremedlemmer eller styreutvalg. Den absolutt vanligste evalueringsformen er at styremedlemmene skal gi en score til forskjellig påstander, vanligvis mellom 1–5. Det gjennomføres ikke evalueringer av styremedlemmer individuelt, ei heller evalueringer av styreutvalg. De fleste styreevalueringer utvikles og gjennomføres av styreleder. Det er mindre vanlig å bruke ekstern konsulent, men mange styremedlemmer uttrykte et ønske om at slike eksterne konsulenter skulle benyttes.

Dersom det ikke utarbeides et klart formål med evalueringen, vil det være svært vanskelig å utarbeide et innhold som kan knyttes opp mot formålet. Analyser av styreevalueringene viste akkurat det. Antall spørsmål varierte mellom 22 og 113, og de dekket mange områder relatert til styrets arbeid. De var imidlertid normative på den måten at de ikke prøvde å sammenligne faktiske prestasjoner med forventede

prestasjoner. Selv om styrets utvikling og input til valgkomite ble identifisert som de viktigste formål, viste analyser at kun 14 % av innholdet var relevant i forhold til styrets kompetanse, og 27 % relevant i forhold til styreprosesser. I tillegg var spørsmålene/påstandene formulert på en slik måte at de ikke muliggjorde sammenligning mellom forventet og faktisk prestasjon dersom slike forventninger hadde vært identifisert.

Analysene viste i tillegg at 30 % av spørsmålene som var inkludert i evalueringene er utenfor det som defineres som styreevaluering. Disse spørsmålene omhandlet styrets vurdering av ledelsen i selskapet. Styreevalueringer gjennomføres en gang i året, enten på slutten av året eller i begynnelsen. Tidspunktet er tilpasset nominasjonsprosessen for styremedlemmer. Resultatet av styreevalueringen diskuteres i styret blant annet ved at årets resultat sammenlignes med tidligere år. Det viser ingen strukturert oppfølging av styreevalueringene. Ansvar for eventuelle endringer er det individuelle styremedlemmet sitt ansvar. Utskiftning av styremedlemmer gjennomføres av valgkomite på input fra styreleder, og sjelden som et direkte resultat av gjennomført styreevaluering.

3 Diskusjon

Den norske anbefalingen gir en indikasjon på at en styreevaluering skal måle faktisk utførelse opp mot noe «i forhold til de mål som er satt for arbeidet» (NUES, 2012:34), men uten en avklaring av begrepets mening. Dette gjør det vanskelig for selskap å utforme et system for styreevalueringer som møter formålet. Gjennom undersøkelser om hvordan børsnoterte selskap gjennomfører styreevaluering bekreftes dette. Ingen av styrene hadde etablert konkrete formål som var mulig å operasjonalisere eller måle. Det er selvfølgelig mange grunner til dette, men det faktum at anbefalingen er uklar når det gjelder målsetningen med styreevalueringen anses som en viktig grunn. En konsekvens av dette er at det å gjennomføre en styreevaluering **blir** målsetningen. Som en av styrelederne uttrykte det:

«Vi føler vi er forpliktet til å gjennomføre en styreevaluering, fordi anbefalingene sier vi bør gjøre det. Dersom vi ikke gjør det, må vi forklare hvorfor. Gudene vet hvilken forklaring det skulle vært.»

Data viser at selve evalueringsprosessen tilsynelatende har mange likhetstrekk med anbefalingene. Styreevalueringene gjennomføres en gang i året som anbefalt, valgkomiteen anses som mottaker av resultatet, og selv om ikke alle styrer bruker ekstern konsulent til å fasilitere styreevalueringen, indikerer majoriteten av styremedlemmene at de kunne tenke seg at man benyttet en ekstern konsulent til dette arbeidet. I tillegg til dette gjennomføres som anbefalt en evaluering av styret samlet, og av individuelle styremedlemmer gjennom møter mellom valgkomiteen og styreleder.

Denne form for evaluering av individuelle medlemmer er imidlertid etter min mening utenfor det som anses for styrets egnevaluering slik den norske anbefalingen benytter begrepet, samt i forhold til det som defineres som en styreevaluering (se tidligere i artikkelen). Dersom man likevel aksepterer dette som en evaluering av individuelle styremedlemmer, er det viktig å huske at en slik prosess vil utelate evaluering av styreleder selv, og den vil ikke inkludere de ansattevalgte styremedlemmene da disse ikke velges av eiere, men av de ansatte.

Med referanse til det ovennevnte, er det også viktig å huske at valgkomiteen ikke nødvendigvis får tilgang til resultatet av styreevalueringprosessen, men blir orientert om resultatet gjennom styreleder. I tillegg til at anbefalingen er uklar i forhold til hva styrets virksomhet og kompetanse skal vurderes opp mot, vil det faktum at det eksisterer flere formål (vurdering av styrets virksomhet og kompetanse) gjøre det vanskelig å etablere en objektiv evaluering prosess. Enda verre blir det når formålene kan oppfattes som å kunne være i konflikt med hverandre, og derfor krever forskjellige evaluering prosesser dersom man skal sikre objektivitet. En styreevaluering hvor formålet er å gi input til valgkomite, bør for eksempel gjennomføres av noen som er eksterne i forhold til styret, og innholdet i styreevalueringen knyttes opp mot relevante spørsmål som kan avklare hvorvidt det er avvik mellom forventninger identifisert gjennom selskapets strategiske mål og styremedlemmenes faktiske prestasjoner. En slik evaluering kan typisk gjennomføres som evaluering av individuelle styremedlemmer, hvor forventningene er knyttet opp mot en ansettelseskontrakt, instruks, rollebeskrivelse eller lignende som ligger til grunn for styremedlemmenes ansettelse i styret.

Det er også viktig å huske på at ansattevalgte styremedlemmer som representerer en betydelig del av styret ikke blir ikke evaluert dersom formålet er å gi input til valgkomiteen. Dersom formålet er at styrene skal vurdere sitt arbeid, vil innholdet være et annet enn hvis formålet med evalueringen er å gi input til valgkomiteen. Dersom formålet er å bedre styrets prosesser, er det viktig at styret **selv** er hovedmottaker av resultatet i tillegg til de interessenter som blir påvirket av resultatet, for eksempel ledelsen. Dette vil kunne sikre en høyere objektivitet ved at styremedlemmene vet at dette er til «internt bruk». I tillegg er det viktig at det tilrettelegges for at den som gjennomfører styreevalueringen får nødvendig tilgang til, og har nødvendig kunnskap om styret. Selv om det selvfølgelig er mulig å tilrettelegge for at en styreevaluering kan møte flere formål, vil dette øke risikoen for at det ikke eksisterer en sammenheng mellom den etablerte styreevaluering prosessen, og formålet/formålene med styreevalueringen, eller at det etableres en evaluering prosess som ikke møter formålet på en objektiv måte. Dette ble observert i flere selskap som var med på undersøkelsen. Dersom formålet med evalueringen er å gi input til valgkomiteen, eksisterer en

risiko for at styreevalueringer ikke reflekterer realiteten – fordi styremedlemmene ikke er objektive i sine vurderinger (grunnet formålet).

Flere av styrelederne sa at gjennomførte styreevalueringer ikke reflekterte realiteten, og dermed ikke kunne benyttes som input til nominasjonsprosessen. Eller som et av intervjuobjektene kommenterte;

«det første vi gjør når vi gjennomgår resultatet er å se å se på hvorfor vi scorer så bra. Er vi så god?»

Dersom formålet er uklart, er det en stor risiko for at evalueringsprosessen ikke vil evne å møte formålet, for eksempel fordi de ikke forstår spørsmålene (i forhold til formålet), eller at de ikke ser sammenhengen mellom spørsmål og formålet. Som et av styremedlemmene sa:

«man har så fryktelig mange spørsmål i styreevalueringen, hvilket gjør at evalueringen blir veldig ufokusert.»

Konsekvensen av at den norske anbefaling til eierstyring og selskapsledelse er uklar relatert til formålet med styreevalueringen, er at mange styrer har implementert et system for styreevaluering hvor det klareste formålet er benchmarking. Bruk av eksterne konsulenter tilrettelegger for at en slik benchmarking kan gjennomføres. Selv om benchmarking bør anses for å være innenfor det området man kan bruke en evaluering til, oppfattes dette som et tilleggs-formål som kan implementeres i en styreevaluering, men som ikke må komme i konflikt med hovedformålet, nemlig det å øke styreeffektiviteten i forhold til det arbeid styret utfører for selskapet og dets interesser.

4 Avslutning

Den norske anbefalingen til eierstyring og selskapsledelse er viktig innenfor *corporate governance* i Norge. Selskap og styrer ser hen til denne anbefalingen i sin utøvelse av virksomhetsstyring. Anbefalinger som er uklare og ikke gir selskap den nødvendige *guidance* og klargjøring av forventninger vil medføre avvik mellom intensjoner i anbefalingene og hvordan de tolkes og gjennomføres av selskap, noe denne artikkelen viser. Målsetningen i anbefalingen er at den skal endres i tråd med endring i lovverket, internasjonale anbefalinger, samt de erfaringer som gjøres med bruken av anbefalingen.

Dette er ikke tilfelle når det gjelder anbefalingen om styreevaluering. Konsekvensen er at anbefalingen relatert til styreevaluering ikke i tilstrekkelig grad tilrettelegger for at styrer kan implementere en styreevaluering som møter det overordnede formålet med en styreevaluering; det å bidra til økt styreeffektivitet. De norske

anbefalingene følger, i likhet med de aller fleste eksisterende anbefalinger internasjonalt, prinsippet «følg eller forklar». De aller fleste børsnoterte selskap følger anbefalingen; de gjennomfører styreevalueringer. I så henseende får eiere som forventet; styrer gjennomfører styreevaluering. Det er imidlertid ikke nok **at** styrer gjennomfører en styreevaluering. Dersom det overordnede formål med anbefalingen skal nås; «størst mulig verdiskapning over tid, til beste for aksjeeiere, ansatte og andre interessenter» (NUES, 2012:6), er det viktig at det gjennom anbefalingene tilrettelegges for at en styreevaluering skal kunne brukes til å øke styreeffektivitet. Det er ikke tilfelle i dag.

Referanser

- Cadbury, Adrian. (2002). *Corporate governance and chairmanship: a personal view*. Oxford: Oxford University Press.
- Conger, J.A., Finegold, D.L., & Lawler, E. (1998). Appraising Boardroom Performance. *Harvard Business Review*, 76, 136-148.⁵
- Conger, Jay A. (2002). Evaluating the directors: The next step in boardroom effectiveness. *Ivey Business Journal*, 67, 1.⁶
- Furr, Richard M., & Furr, Lana J. (2005). Is Your Chairman A Leader? *Corporate Board*, 26(154), 11–15.
- Gabrielsson, Jonas, & Huse, Morten. (2004). Context, Behavior, and Evolution. *International Studies of Management & Organization*, 34, 11–36.⁷
- Huse, Morten. (2005). Accountability and Creating Accountability: a Framework for Exploring Behavioural Perspectives of *Corporate Governance*. *British Journal of Management*, 16, 65-79. doi: 10.1111/j.1467-8551.2005.00448.x
- Huse, Morten, & Søland, Arild I. (2009). *Styreledelse: styret som team og prosessorientert styrearbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ingle, C., & van der Walt, N. (2002). Board Dynamics and the Politics of Appraisal. *Corporate Governance: An International Review*, 10(3), 163–174.
- Julien, Rick, & Rieger, Larry. (2003). Seven Components Of Good *Corporate Governance*. *Corporate Board*, 24(141), 6–11.
- Kiel, Geoffrey C., & Nicholson, Gavin J. (2005). Evaluating Boards and Directors. *Corporate Governance: An International Review*, 13(5), 613-631. doi: 10.1111/j.1467-8683.2005.00455.x
- Leblanc, Richard. (2005). The Move Towards Competency-Based Boards. *Corporate Board*, 26(150), 22–26.
- Leblanc, Richard. (2009). Who is in the Boardroom? *NACD Directorship*, 35(3), 61–63.

- Levrau, Abigail, & Van den Berghe, L. A. A. (2007). Corporate Governance and Board Effectiveness: Beyond Formalism. *ICFAI Journal of Corporate Governance*, 6(4), 58–85.
- Long, Tracy. (2006). This Year's Model: influences on board and director evaluation. *Corporate Governance: An International Review*, 14(6), 547–557.
- Minichilli, Alessandro, Gabrielsson, Jonas, & Huse, Morten. (2007). Board Evaluations: making a fit between the purpose and the system. *Corporate Governance: An International Review*, 15(4), 609–622. doi: 10.1111/j.1467-8683.2007.00591.x
- Monks, Robert A. G., & Minow, Nell. (2011). *Corporate governance*. Chichester: John Wiley.
- Nicholson, Gavin J., & Kiel, Geoffrey C. (2004). A Framework for Diagnosing Board Effectiveness. *Corporate Governance: An International Review*, 12(4), 442–460. doi: 10.1111/j.1467-8683.2004.00386.x
- NUES. (2003). Norsk anbefaling (foreløpig) Eierstyring og Selskapsledelse (Corporate Governance). 13.
- NUES. (2012). *Norsk anbefaling: eierstyring og selskapsledelse*. [Oslo]: Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES).
- Rasmussen, J. (2010). Corporate Governance in Norway; The Development of a Board Evaluation Model with Special Emphasis on Large Listed Companies. (Ph.D), Cass Business School, London.
- Rasmussen, Janicke, & Huse, Morten. (2009). Styreevalueringer – Hva er det og hvordan brukes de? *Magma*(3).

Noter

¹ I følge NUES selv er formålet med anbefalingen «at selskaper som er notert på regulerte markeder i Norge skal ha eierstyring og selskapsledelse som klargjør rolledeling mellom aksjeeiere, styre og daglig ledelse utover det som følger av lovgivningen». Ni organisasjoner er medlem i NUES; Aksjonærforeningen i Norge, Den norske Revisorforening, Eierforum, Finansnæringens Fellesorganisasjon, Norske Finansanalytikeres Forening, Næringslivets Hovedorganisasjon, Oslo Børs, Pensjonskasseforeningen, Verdipapirfondenes Forening.

² Se note 1.

³ Se note 1.

⁴ Basert på casestudies i ni av de 25 største børsnoterte selskap basert på markedsverdi pr. 31.12.2007. I hvert av selskapene ble det

gjennomført strukturerte dybdeintervjuer av gjennomsnittlig tre styremedlemmer (styreleder/uavhengig styremedlem (som definert av NUES/ ansattevalgte styremedlem). I tillegg ble åtte av styreevalueringsskjemaene som ble brukt analysert. Ett av selskapene ønsket ikke å gi meg tilgang til det skjema som ble benyttet.

⁵ Se note 1.

⁶ Se note 1.

⁷ Se note 4.