

CORPORATE GOVERNANCE OG PROSESSORIENTERT STYREARBEID

Evaluering av konsernstyret i Tine BA

av

Morten Huse og Margrethe Schønning

Forskningsrapport 1/2005

Handelshøyskolen BI
Institutt for innovasjon og økonomisk organisering
Senter for samvirkeforskning

Morten Huse og Margrethe Schøning:
Corporate governance og prosessorientert styrearbeid: Evaluering av konsernstyret i Tine BA

© Morten Huse og Margrethe Schøning
2005

Forskningsrapport 1/2005
ISSN: 0803-2610

Handelshøyskolen BI
P.b. 580
1302 Sandvika
Telefon: +47 67 55 70 00

Trykk: Nordberg Hurtigtrykk

Rapporten kan bestilles hos:

Norli
Phone: 67 55 74 51
Fax: 67 55 74 50
Mail: bi.sandvika@norli.no

SAMMENDRAG OG FORORD

I denne rapporten presenteres resultatene av en evaluering av konsernstyret i TINE BA. Evalueringen har pågått som en del av styreforskningsarbeidet knyttet til forskningsprogrammet om det ”Verdiskapende styret” og Senter for Samvirkeforskning ved Handelshøyskolen BI. Arbeidet er ledet av professor Morten Huse, og prosjektet er gjennomført sammen med forskningsassistent Margrethe Schøning. Styreforskningsarbeidet har to hovedelementer. Det ene er forskningsmessig kunnskapsutvikling med sikte på vitenskapelig publisering. Den andre delen er å bidra til utvikling av styrearbeidet i de deltagende bedriftene. Denne rapporten er et bidrag til den andre delen.

Evalueringsrapporten har tre formål. For det første skal den bidra til å utvikle styrearbeidet i konsernstyret i TINE BA, for det andre skal den fremme åpenhet om styret og styring i TINE BA overfor ulike interessentgrupper, og for det tredje skal den bidra til å formidle kunnskap om faktisk styrearbeid.

I rapporten vurderes konsernstyret i TINE BA i forhold til anbefalinger om god virksomhetsstyring og godt styrearbeid. I evalueringen er det lagt til grunn at godt styrearbeid ikke beskrives gjennom standardløsninger, men at det er nødvendig med spesialtilpasninger for den situasjon den enkelte bedrift befinner seg i. Fasitsvarene for godt styrearbeid presenteres derfor heller ikke i rapporten. I evalueringsrapporten presenteres ulike observasjoner fra konsernstyret og dets arbeid, og det reflekteres over konsekvenser som vil følge av endringer i eksisterende praksis.

Evalueringen har likevel en del klare konklusjoner. Styrearbeidet i TINE BA gjennomføres veldig profesjonelt. Dette vises blant annet gjennom at:

- Styret er bevisst på en grundig forankring av de beslutninger som treffes
- Det er en god styreledelse
- Styrearbeidet er prosess- og samarbeidsorientert
- Beslutningskulturen er preget av åpenhet og generøsitet
- Styremedlemmene er godt forberedte og engasjerte

Virksomhetsstyringen i TINE BA preges av aktive eiere som styremedlemmene har et bevisst forhold til dem. Styret har mange medlemmer, og styremedlemmene bruker mye tid både i tilknytning til møter og i annet

styrerelatert arbeid. Det finnes imidlertid ulike måter styrets arbeid kan forbedres på. Dette inkluderer valg av styremedlemmer og den tiden som brukes på styremøtene. Det bør nå også settes i gang arbeid for å redusere antall styremedlemmer.

TINE BA er ut fra flere kriterier ett av Norges mest ansette selskap, og det har som et overordnet mål å være Norges viktigste verdiskaper. Selskapet kan i dag legge fram gode økonomiske resultater. TINE BA og konsernstyret i TINE BA står likevel foran mange utfordringer. Styret må forholde seg til vesentlige endringer i eksterne omgivelser. Styrearbeidet har siden konserndannelsen i 2002 vært sterkt påvirket av nåværende styreleder. Styrearbeidet vil bli påvirket av at styreleder vil tre tilbake. Tiden er nå inne til en grundig gjennomtenkning av de rammer som kan bidra til å sikre god corporate governance og godt styrearbeid framover.

Evalueringen av styret har i hovedsak funnet sted gjennom direkte observasjon og intervjuer. Vi har vært observatører på de fleste styremøter fra høsten 2003 til sommeren 2004. Vi har intervjuet alle styremedlemmene, konsernsjef og konserndirektørene. I tillegg har vi gjennomgått sakspapirer knyttet til styrearbeidet.

Fram til mai 2004 unngikk vi å gi tilbakemelding til konsernstyret og ledelsen i TINE om våre vurderinger, men i juni 2004 la vi fram en foreløpig rapport om observasjonene. Denne ble presentert for styreleder og konsernsjef og gjort tilgjengelig for resten av styret. I september 2004 ga vi rådsmøtet i TINE BA innblikk i noen av våre refleksjoner. I denne rapporten presenteres evalueringsresultater. For et akademisk publikum vil vi i andre sammenhenger presentere vitenskapelig refleksjoner og forskningsmessige bearbeidinger av observasjonene. Arbeidet med konsernstyret i TINE BA har gitt oss tilgang til et rikt datamateriale som er ganske unikt og forskningsmessig verdifullt. Dets bidrag er først og fremst knyttet til å forstå atferdsmessige sider av styrer og corporate governance.

Vi vil her nå benytte anledningen til å takke hele konsernstyret i TINE BA for at vi har fått anledning til å arbeide med dem på dette interessante prosjektet. Spesielt vil vi takke konsernstyreleder Jostein Frøyland og konsernsjef Jan Ove Holmen. Vi vil rette en takk til konsernadministrasjon og konsernstab i TINE BA. De har støttet oss og lagt til rette for våre observasjoner og hjulpet oss med vår datainnsamling. Her vil vi spesielt takke Astrid Holmlund, Rigmor Blix, Marianne Lappegård, Per Magnus Mæhle og Ola Wæhre. Takk også til de ulike personene i konsernledelsen som velvillig har stilt opp i samtaler og intervjuer. Vi vil også takke våre

kollegaer på Handelshøyskolen BI for å være støttespillere for dette prosjektet. Spesielt vil vi trekke fram Per Ingvar Olsen. Vi skal heller ikke glemme den internasjonale forskningsfaglige forankringen prosjektet står i. Vi har også fått innspill i ulike faser av vårt arbeid fra forskere i ulike miljøer. Mange av dem har deltatt på ulike arbeidsseminarer der forskningsagendaen rundt atferdsmessige sider ved styrearbeid er blitt diskutert.

Sandvika, januar 2005
Morten Huse og Margrethe Schøning

Nøkkelord: Corporate governance, koder, styreevaluering, prosesser

INNHALDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG OG FORORD	3
INNHALDSFORTEGNELSE.....	7
1. EVALUERING AV KONSERNSTYRET I TINE BA.....	9
2. TINE BA	11
3. CORPORATE GOVERNANCE, STYRER, STYREARBEID OG STYREEVALUERING.....	15
3.1 Debatten om styrer og corporate governance.....	15
3.2 Anbefalte normer for god corporate governance	16
3.3 Kontekst og prosesser i styrearbeidet.....	18
3.3.1 Interessenter og verdiskapning: Forventninger.....	19
3.3.2 Faktiske oppgaver.....	20
3.3.3 Styremedlemmene	22
3.3.4 Interaksjoner, normer og styreledelse.....	23
3.3.5 Beslutningsklimaet - Styrekulturen	23
3.4 Styreevaluering	24
4. GJENNOMFØRINGEN AV EVALUERINGSARBEIDET	27
5. KONSERNSTYRET I TINE BA	29
5.1 Vurdering ut fra Norsk Anbefaling	30
Redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse (punkt 1).....	30
Virksomhet (punkt 2).....	31
Selskapskapital og utbytte (punkt 3).....	31
Habilitet (punkt 4).....	32
Årsmøte/generalforsamling (punkt 6).....	33
Valgkomité (punkt 7).....	33
Styresammensetning og uavhengighet (punkt 8).....	34
Styrets arbeid (punkt 9).....	36
Godtgjørelse til styret (punkt 10).....	37
Godtgjørelse til ledende ansatte (punkt 11)	38
Oppsummering: Hvordan møtes Norsk Anbefaling?.....	38
5.2 Faktisk styrearbeid - observasjoner fra konsernstyret.....	39
5.2.1 Interessenter og verdiskapning: Forventninger til styret	40
Generelle forventninger	41

Viktigste eksterne interessenter	42
Andre viktige interessenter	42
Forventninger til styrets oppgaver	43
5.2.2 Faktiske oppgaver	43
Faktiske styreoppgaver i TINE	43
Myter og realiteter	45
5.2.3 Styremedlemmene	46
Antall og bakgrunn	46
Tid og motivasjon	48
Kunnskap og kompetanse	48
Mangfold	50
Oppsummering: Endring over tid	50
5.2.4 Interaksjoner, styreledelse og normer	51
Interaksjoner og tillit	51
Normer og koder for corporate governance	53
Strukturer i styrearbeidet	54
Dyktig styreleder	55
Samspill mellom styret og ledelsen	56
Oppsummering	57
5.2.5 Beslutningsklima - styrekultur	57
Samhørighet, generøsitet og åpenhet	58
Engasjement og forberedelser	58
Konflikt og harmoni	59
Oppsummering	59
5.3 Oppsummering	60
6. DET SITUASJONSBESTEMTE STYREARBEID: VURDERING AV TILTAK	63
6.1 Hva blir effekten av ulike tiltak?	63
6.2 Hvordan kan internkontrollen styrkes?	65
6.3 Hva blir effekten av å redusere antall styremedlemmer?	66
6.4 Hva vil det si å trekke inn ”eksterne” styremedlemmer?	68
6.5 Hvordan bør TINE forberede seg på ny styreleder?	69
7. KONKLUSJONER OG FORSLAG TIL TILTAK	71
REFERANSER	73
NOTER	75

1. EVALUERING AV KONSERNSTYRET I TINE BA

Diskusjonen om styrer og styrearbeid har i den senere tiden blitt plassert i en samlekategori omtalt som corporate governance¹. Corporate governance dreier seg om hvem det er som treffer de viktigste beslutningene i en virksomhet. Ett av de viktigste redskaper i å utvikle gode rutiner for styrer og styring er styreevaluering. I denne rapporten presenteres en styreevaluering av konsernstyret i TINE BA.

I corporate governance debatten presenteres det ulike forslag til god styring og godt styrearbeid. Det konkluderes ofte med at:

- Best corporate governance skjer gjennom markedene for selskapskontroll. Det vil si gjennom børsnotering.
- Styrene ikke bør være store. Det anbefales at styrene består av 5-7 medlemmer.
- Styremedlemmene bør være eksterne eller uavhengige. I det menes oftest at styremedlemmene ikke skal arbeide i bedriften eller være avhengige av den.
- Styremedlemmene bør ha ekspertise og representere mangfold. De bør helst være toppledere i andre bedrifter.
- Styremøtene bør ikke være lange. Normalt bør de ikke vare mer enn 3-4 timer.
- Selskapet bør ikke ha en arbeidende styreleder.

Vi vil her vurdere konsernstyret i TINE BA ut fra disse og tilsvarende kriterier som presenteres i Norsk Anbefaling for EIERSTYRING OG SELSKAPSLEDELSE². Men vi vil også gå videre i evalueringen og bevege oss vekk fra fasitsvar. Retningslinjer for gode styrer og godt styrearbeid er situasjonsbestemt³. I evalueringen legger vi til grunn at styrer og corporate Governance først og fremst er en interaksjon eller et samspill mellom ulike aktører for å bidra til verdiskapning⁴.

Det finnes flere former for styreevaluering⁵, og styreevalueringer kan ha ulike formål. Utgangspunktet for denne evalueringen har vært et ønske fra konsernstyret i TINE BA om å videreutvikle og forbedre sitt eget arbeid. Evalueringen er gjennomført av forskere fra Handelshøyskolen BI gjennom direkte observasjon, intervjuer og gjennomgang av sakspapirer. Observasjonene ble i hovedsak foretatt fra høsten 2003 til sommeren 2004. Intervjuer og gjennomgang av sakspapirer foregikk også høsten 2004.

TINE BA er morselskapet i leverandørsamvirket TINE Grappa. Det eies av ca 18.000 melkeprodusenter. TINE BA er et resultat av sammenslåingen i 2002 av TINE Norske Meierier og ti meieriselskap. Konsernstyret i TINE BA består av ti medlemmer valgt av og blant eierne og fire medlemmer valgt av og blant de ansatte.

Denne evalueringsrapporten skal bidra til åpenhet om styret og styringen i TINE BA. Målgruppen for rapporten er ikke bare styrets egne medlemmer, men også andre viktige interessenter. I det kommende kapitlet (kapittel 2) vil vi presentere TINE BA og TINE Grappa. De vil i det følgende stort sett bli omtalt som TINE. Vi vil deretter presentere to kapitler som beskriver rammen for evalueringsarbeidet. Det første (kapittel 3) er om styrer og styrearbeid, mens det andre (kapittel 4) er om hvordan vi gjennomførte evalueringen. I kapittel 5 beskrives og vurderes konsernstyret i TINE. I kapittel 6 vurderes de ulike tiltak for utvikling av styret i TINE. Til slutt vil det være et konklusjonskapittel. Konsernstyret vil fremover stort sett bli omtalt som styret.

2. TINE BA

Med basis i norsk melk driver TINE Grappa foredling og omsetning av melk og melkeprodukter. TINE BA er morselskapet i samvirkekonsernet TINE Grappa. Den 17. oktober 2002 ble fusjonen mellom ti meieriselskap og TINE Norske Meierier godkjent. Etter fusjonen har TINE Grappa omtrent fem tusen ansatte og fem heleide meieriselskap. Norseland Inc, Small People AS, Fellesjuice AS, Diplom-Is AS og TINE Biomarin AS er blant de heleide datterselskapene. TINE Grappa har en årlig omsetning på over 13 milliarder kroner.

TINEs forretningsidé er⁶ å skape verdier i nært samspill mellom natur, landbruk og marked, å foredle rene og naturlige råvarer til god og sunn mat som forbrukerne foretrekker. TINE er landets ledende leverandører av næringsmidler, og selskapet eies av landets melkeprodusenter i samvirke. TINEs mål er⁷:

- Gi eierne en best mulig melkepris og en virksomhet med kraft til også å gjøre det i framtiden
- Gi medarbeiderne en virksomhet som satser på de beste og gir mulighet til de fleste
- Gi kunder og forbrukere verdi for pengene
- Gi samfunnet en bedrift som skaper vekstkraftig næringsmiddelproduksjon

Som en stor næringsmiddelaktør har TINE et ansvar for å ivareta og oppfylle krav og regler av myndighetene. Det er derfor også utviklet for TINE en egen miljø- og samfunnsrapport. TINE har som visjon å være Norges viktigste verdiskaper⁸.

TINE BA har gode økonomiske resultater og er ut fra flere kriterier ett av Norges best ansatte selskap. Blant annet ble TINE i 2003 for tredje år på rad tildelt førsteplass på MMIs profilundersøkelse. TINE BA og konsernstyret i TINE BA står likevel foran mange utfordringer. Styret må forholde seg til vesentlige endringer i eksterne omgivelser. Nye utfordringer kommer blant annet fra nye markedsordninger og resultater fra forhandlinger i verdens handelsorganisasjon (WTO).

TINE er en del av Norsk Landbrukssamvirke. Ut fra vedtektene er TINE BA et andelslag med vekslende kapital og skiftende medlemstall⁹, og for TINEs

forpliktelser hefter medlemmene (eierne) bare med sitt andelsinnskudd. TINE skal drive en effektiv, kvalitets- og markedsrettet næringsmiddelvirksomhet på samvirkemessig basis¹⁰. Bedriften skal arbeide for at eierne får best mulig økonomisk resultat av sin melkeproduksjon, og i tillegg ivareta eiernes øvrige felles interesser. Det kan også drive import og eksport av produkter, samt ved innskudd eller på annen måte delta i annen virksomhet.

Aktive medlemmer i TINE er de som har levert melk til TINE i foregående og/eller inneværende kalenderår¹¹. Medlemmer som ikke oppfyller dette vilkåret, har som passive medlemmer begrensede medlemsrettigheter og plikter. Et medlem har rett og plikt til å levere all melk som produseres på bruket.

TINE er inndelt i fem geografiske regioner og drives operativt gjennom fem regionale meieriselskap. Hver av disse har egne styrever. TINEs organer er produsentlagene, regionmøtene, årsmøtet, rådet, styret, valgkomiteen og kontrollkomiteen¹². Produsent-lagenes oppgaver er å være bindeleddet mellom medlemmene i produsentlagenes områder og TINEs øvrige organer. TINEs produsentlag organiseres regionvis, og regionmøtene skal være et koordinerende organ for produsentlagene i regionen. Regionmøtet innstiller overfor årsmøtet på eierrepresentanter til rådet og på medlemmer av sentral valgkomité. Regionmøtet innstiller også overfor konsernstyret på de eiervalgte medlemmene av sentral valgkomité i TINE BA. Årsmøtet er TINEs øverste myndighet. Det består av utsendte representanter fra hver region¹³. Årsmøtet behandler og fatter vedtak om årsmelding og regnskap, samt eventuelt andre saker som er satt på dagsorden. I tillegg velger årsmøtet styrets leder og nestleder, samt de øvrige styremedlemmene og varamedlemmer. Årsmøtet velger ordfører og varaordfører til rådet. Det velger også leder og nestleder samt øvrige medlemmer i sentral valgkomité og i kontrollkomité. Årsmøtet velger revisor og fastsetter godtgjørelse til medlemmer av konsernstyret, rådet og andre tillitsvalgte.

Konsernstyret består av 14 medlemmer, hvorav 10 velges av årsmøtet. De ansatte velger 4 styremedlemmer. Styremedlemmene velges for to år ad gangen. Hvert år er halvparten på valg. Vararepresentanter velges i nummerorden for hver av gruppene¹⁴. Administrerende direktør og rådets ordfører møter på styremøtene, men uten stemmerett¹⁵.

STYRETS OPPGAVER I HENHOLD TIL VEDTEKTENE I TINE BA

- *Lede driften i overensstemmelse med vedtektene og beslutninger fattet av årsmøtet*
- *Ansette administrerende direktør og fastsette lønn, arbeidsbetingelser og stillingsinstruks*
- *Fastsette strategiske og økonomiske mål og legge rammer for den operative drift i datterselskapene*
- *Fastsette budsjetter og kontrollere at budsjettene blir fulgt*
- *Utarbeide årsmelding og regnskap og sørge for revisjon og fremleggelse i rett tid*
- *Påse at TINEs virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll*
- *Forberede og avgi innstilling i saker som skal behandles av årsmøtet*
- *Ta beslutning i alle saker som ikke er tillagt andre organer etter vedtektene og som ikke hører inn under administrerende direktørs ansvarsområde*

Styrearbeidet har siden konserndannelsen i 2002 vært sterkt påvirket av nåværende styreleder. Styrearbeidet vil bli påvirket av at styreleder vil tre tilbake. Tiden er derfor inne til en grundig gjennomtenkning av de rammer som kan bidra til å sikre god corporate governance og godt styrearbeid framover.

Rådet har 30 medlemmer, hvorav 20 velges av årsmøtet og resten av de ansatte. Det skal være et likt antall medlemmer fra hver region. Rådets oppgaver er av rådgivende og innstillende art. Rådet skal være et strategi- og idéforum for styret. Rådet innstiller overfor årsmøtet på leder og nestleder i sentral valgkomité. Det møter minst to ganger i året. Sentral valgkomité består av 10 medlemmer som velges for tre år. Medlemmer av styret, kontrollkomiteen og ordfører og varaordfører i rådet kan ikke være i valgkomiteen. Valgkomiteens medlemmer kan ikke gjenvelges. Valgkomiteens

innstilling sendes med innkallingen til årsmøtet. Kontrollkomiteen har tre medlemmer valgt blant TINEs aktive medlemmer. Kontrollkomiteen velges for tre år, og ett medlem er til valg hvert år.

TINEs forretningsstrategi er beskrevet i eget dokument¹⁶, og det arbeides kontinuerlig med utvikling av forretningsstrategien¹⁷. Den 1.1.2004 ble det etablert en ny markedsordning i melkesektoren. I denne forbindelse ble det nødvendig å skille administrativt og regnskapsmessig mellom råvarehåndtering og videreforedling. Dette resulterte blant annet i etableringen av TINE Råvare.

TINEs konsernledelse består av ti person, og av disse er tre kvinner. Av styrets 14 medlemmer er det tre kvinner. Disse er alle valgt av eierne. Totalt er 53 prosent av TINEs ansatte kvinner. Det er lagt planer for hvordan man skal øke antallet av kvinner i lederstillinger og i tillitsverv.

3. CORPORATE GOVERNANCE, STYRER, STYREARBEID OG STYREEVALUERING

Formålet med dette kapitlet er å presentere begrep og sammenhenger som vil bli brukt i evalueringen av TINE. Vi vil først plassere rapporten i lys av den pågående debatten om styrer og corporate governance. Deretter presenteres de nye norske "Anbefalte normer for god corporate governance". Fra den aktuelle debatten og de anbefalte normene tas skrittet over til å presentere et vitenskapelig basert rammeverk for vurderinger av styrer. I den siste delen av kapitlet presenteres systemer for styreevaluering.

3.1 Debatten om styrer og corporate governance

I de siste årene har det i mange land vært stor oppmerksomhet rundt det som kalles "corporate governance". Bedrifter er blitt utfordret til å gjennomføre god corporate governance, og en gruppe aktører i norsk næringsliv la nylig fram et forslag til en omforenet norsk anbefaling om god corporate governance. Men hva ligger i begrepet corporate governance? Den nevnte gruppe oversatte begrepet med eierstyring og selskapsledelse, men ethvert forsøk på å definere corporate governance vil være preget av dem som laget definisjonen.

Corporate governance kan direkte oversettes med virksomhets- eller selskapsstyring, men det finnes også en del oppfatninger om hvordan begrepet skal defineres mer spesifikt. Den meste brukte læreboken om corporate governance er skrevet av aksjonæraktivistene Robert Monks and Nell Minow¹⁸. Den første utgave av boken kom i 1995, og den tredje utgaven kom i 2004. Utviklingen i den internasjonale corporate governance debatten kommer fram når man ser på endringene gjennom de ulike utgavene. Definisjonen som ble brukt av Monks og Minow i 1995 tilsvarte definisjonen til Sir Adrian Cadbury som sto bak en av de første og viktigste forslagene til god corporate governance. De la til grunn at corporate governance er samspillet mellom ulike aktører for å styre og lede en virksomhet. Blant de viktigste aktørene er aksjonærer, ledelsen og styret, men også andre interessenter vil være aktører. I dette ligger en helhetlig bedriftstenkning og ikke bare en snever aksjonær- eller investortilnærning. I den siste utgaven av boken definerer Monks og Minow corporate governance slik: "strukturen som har til hensikt å sørge for at de riktige spørsmålene blir stilt, og at den nødven-

dige kontrollen er tilstede som sørger for at svarene reflekterer hva som er best for langsiktig verdiskapning”.

Corporate governance forståelsen har røtter helt tilbake til da man først tillot selskapsformer med aksjonærer med begrenset ansvar. I 1930-årene ble det satt søkelys på hvordan man skulle løse ledelsesproblemstillingene i bedrifter med spredt eierskap¹⁹. I midten av 1980-årene kom corporate governance diskusjonen fram som en reaksjon fra aksjonærer på at ledere i store amerikanske bedrifter hindret markedene for selskapskontroll å fungere.

Det synes å ha vært ulike hovedbølger av aksjonæraktivisme siden midten av 1980-årene. Den første bølgen startet med de store institusjonelle langsiktige investorene i USA. Styrets oppgave ble å hindre ledelsesmessig opportuniste og at enkeltaktører ble begunstiget på bekostning av andre. Styremedlemmene skulle være uavhengige av både interne og eksterne interesser.

Den andre bølgen kjennetegnes av aktører som omtales som ”ansiktsløse” investorer. Denne bølgen fulgte utviklingen av de internasjonale kapitalmarkedene. Disse ble stadig mer globale, og kortsiktige investorer, meglere og porteføljeforvaltere kom mer på banen. I den andre bølgen ble det lagt mer vekt på å øke virksomhetenes markedsverdier enn å øke den reelle verdiskapningen i bedriften. Aksjonærene var selv lite direkte involvert i de enkelte bedriftene i disse bølgene. Selv om aksjonærene i den andre bølgen ikke selv formelt engasjerte seg aktivt i eller gjennom styrene, ble det for styremedlemmer og ledere utviklet insentivordninger som var tilpasset aksjonærenes interesser.

Sammen med aksjonærgrupper, børser, industriorganisasjoner, etc har nasjonale foreninger for styremedlemmer bidratt til at det utvikles normer eller koder for godt styrearbeid og virksomhetsstyring. Presset i begynnelsen av 1990-årene fra aksjonæraktivister og de langsiktige institusjonelle investorene gjorde at normene, særlig i startfasen, fikk som hovedformål å sikre investorenes interesser.

3.2 Anbefalte normer for god corporate governance

I desember 2004 ble det i Oslo lagt fram en Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse²⁰. Formålet med anbefalingen var å styrke tilliten til selskapene blant aksjeeiere, i kapitalmarkedene og hos andre interesserter. Den skulle bidra til størst mulig verdiskapning over tid til beste for

aksjeeiere, ansatte og andre interessenter. Anbefalingen rettet seg i første rekke til selskaper med aksjer som er notert på Oslo Børs. Anbefalingen bygger på prinsippet om at børsnoterte selskap skal etterleve anbefalingen. Dersom det ikke gjøres, så skal det forklares.

Anbefalingen retter seg i første rekke til selskapenes styrever. Disse oppfordres til å behandle den og ta stilling til hvordan selskapet skal følge opp hvert enkelt punkt. Styret skal gi en samlet redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse²¹ i årsrapporten. Et utdrag av anbefalingene følger her:

**NORSK ANBEFALING:
EIERSTYRING OG SELSKAPSLEDELSE**

1. *Redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse*
2. *Virksomhet*
3. *Selskapskapital og utbytte*
4. *Likebehandling av aksjeeiere og transaksjoner med nærstående*
5. *Fri omsettelighet*
6. *Generalforsamling*
7. *Valgkomité*
8. *Bedriftsforsamling og styre, sammensetning og uavhengighet*
9. *Styrets arbeid*
10. *Godtgjørelse til styret*
11. *Godtgjørelse til ledende ansatte*
12. *Informasjon og kommunikasjon*
13. *Overtakelse*
14. *Revisor*

Anbefalingen innebærer at styret skal påse at selskapet har god eierstyring og selskapsledelse. Selskapets virksomhet bør tydeliggjøres i vedtektene, og selskapet bør ha en egenkapital som er tilpasset mål, strategi og risikoprofil. Selskapet skal likebehandle aksjeeiere, og det skal ha retningslinjer som sikrer at styremedlemmer og ledende ansatte melder fra til styret hvis de direkte eller indirekte har en vesentlig interesse i en avtale som inngås av selskapet.

Selskapet bør ha en valgkomité som velges av generalforsamlingen. Styret bør settes sammen slik at det kan ivareta aksjonærfellesskapets interesser. Det bør tas hensyn til at styret kan fungere godt som et kollegialt organ. Styret bør sammensettes slik at det kan handle uavhengig av særinteresser. Minst halvparten av de aksjonærvalgte medlemmene bør være uavhengige av selskapets daglige ledelse.

Styret bør fastsette en årlig plan for sitt arbeid med særlig vekt på mål, strategi og gjennomføring. Det bør fastsette instruksjoner for styret og for den daglige ledelsen med særlig vekt på klar intern ansvars- og oppgavefordeling. Styret skal påse at selskapet har god intern kontroll i forhold til de bestemmelser som gjelder for virksomheten, herunder selskapets verdi-grunnlag og etiske retningslinjer. Styret bør informere i årsrapporten om hvordan internkontrollen er organisert. Styret bør evaluere sitt arbeid og sin kompetanse årlig.

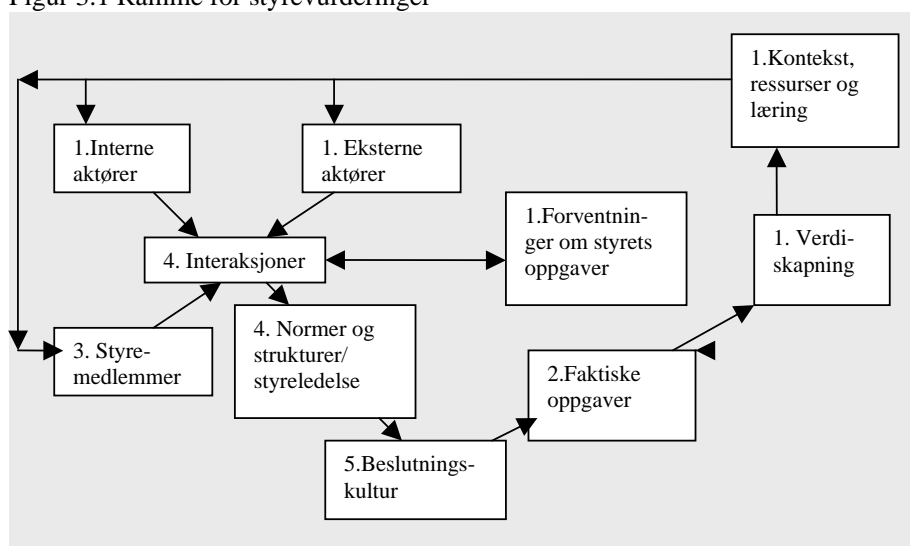
Godtgjørelse til styret bør reflektere styrets ansvar, kompetanse, tidsbruk og virksomhetens kompleksitet. Styremedlemmer bør ikke påta seg særskilte oppgaver for selskapet i tillegg til styrevervet. Det bør informeres om alle godtgjørelser til styremedlemmene i årsrapporten. Dersom det har vært gitt godtgjørelse utover vanlig styrehonorar, bør det spesifiseres. Styret bør fastsette retningslinjer for godtgjørelse til ledende ansatte. Retningslinjene bør fremlegges for generalforsamlingen til orientering.

Anbefalingene er ikke tilpasset et samvirkeforetak som TINE BA, men de fleste av de punktene som er trukket fram over er av generell karakter, og de gir viktige innspill for evalueringen av styret og styring av TINE. De vil bli anvendt i den videre vurderingen.

3.3 Kontekst og prosesser i styrearbeidet

I dette avsnittet vil vi presentere et rammeverk for styrevurderinger²². Rammeverket presenteres i figur 1, og vi kan i figuren gjenkjenne mange av de temaene som har kommet opp i den norske debatten om god corporate governance²³.

Figur 3.1 Ramme for styrevurderinger



I presentasjonen samles figurboksene i følgende grupper:

1. Kontekst, aktører, forventninger og verdiskapning
2. Faktiske oppgaver
3. Styremedlemmer
4. Interaksjoner, normer og strukturer/styreledelse
5. Beslutningsklima

3.3.1 Interessenter og verdiskapning: Forventninger

Under dette punktet trekker vi inn boksene kontekst, ressurser og læring, interne og eksterne aktører, forventninger til styrets oppgaver, samt verdiskapning. Styrene har ulike interne og eksterne rammebetingelser²⁴. Bedriftens livssyklusfase og om bedriften har vært i en krise er blant slike rammebetingelser. Det vil være forskjeller på bedrifter i entreprenørskapsfasen, samlingsfasen og formaliseringsfasen²⁵. Presentasjonen over viste også at ulike eiertyper vil ha forskjellig engasjement i og forventninger til styret. Bedriftens størrelse er en ytterligere rammebetingelse. Situasjonsbestemt teori vil innebære at det ikke finnes én beste form for god corporate governance, men ikke alle former er like gode. Styringsstrukturen må tilpasses aktører og kontekst.

Det vil være ulike forventninger til styret. Forskjellige aktører eller interessenter vil ha ulike forventninger til styrets bidrag²⁶, og styrets sammensetning vil være påvirket av de aktørene som hadde mest innflytelse da styret ble satt sammen. Dette kommer også fram gjennom de ulike teoriene som beskriver styrets rolle. Parallelt med aksjonæraktivismen fra slutten av 1980-årene har agentteori, som beskriver styrets kontrollroller, vært sentral. Agentteori²⁷ bygger på forutsetninger om ledelsesmessig opportuniste og om skjev informasjon mellom de ulike aktørene.

Agentteori tar et eksternt interessentperspektiv for å vurdere styrets rolle, og styret blir sett på som et hjelpemiddel for eksterne interessenter. Styrets oppgave blir å skape verdier for interessentene. Det finnes imidlertid også en rekke tilnærminger der bedriften blir sett på som en selvstendig institusjon, og styrets oppgave blir å sørge for langvarig verdiskapning i bedriften. Fra dette bedriftsperspektivet har ulike ressursteorier vært sentrale. Ressursavhengighetsteori²⁸ ser på styrets rolle i nettverks-, påvirknings- og legitimeringsfunksjoner. Overlappende styreverv vil ut fra et slikt perspektiv bidra til koordinering mellom organisasjoner. Ressursbasert teori²⁹ ser på styret som en viktig ressurs for å skape varige konkurransefortrinn.

3.3.2 Faktiske oppgaver

Det har vært vanlig å dele opp styrets oppgaver i ulike kategorier. Disse kan ha interne eller eksterne perspektiver. Oppgaver med interne perspektiv omtales gjerne som serviceoppgaver, mens oppgaver med eksterne perspektiv omtales som kontrolloppgaver. I et internt perspektiv blir styrets oppgaver sett på som noe som gjøres for bedriften og verdiskapning for bedriften. I et eksternt perspektiv blir styrets oppgaver noe som gjøres for eksterne interessenter, for eksempel eierne. Verdiskapning for ulike interessenter og aktører blir da det viktigste.

Styrets oppgaver kan også inndeles i om de har et strategisk fokus, et internt fokus eller et eksternt fokus. Et internt fokus vil innebære at forhold internt i bedriften vurderes. Et eksternt fokus innebærer at forhold utenfor bedriften vurderes, og et strategisk fokus innebærer at fokus rettes mot bedriftens framtid og ulike veivalg. De ulike oppgavene kan sammenfattes som vist i tabell 3.1.

Tabell 3.1 Styrets oppgaver

	Internt perspektiv Service	Eksternt perspektiv Kontroll
Internt fokus	i) Rådgivning	iv) Internkontroll (behavioral control)
Eksternt fokus	ii) Nettverk	v) Resultatkontroll (output control)
Strategi fokus	iii) Strategisk ledelse	vi) Strategisk kontroll

Serviceoppgavene kalles gjerne rådgivning, nettverk og strategisk ledelse. Kontrolloppgavene kalles gjerne internkontroll, resultatkontroll og strategisk kontroll. Rådgivningsoppgavene kan være knyttet mot generelle ledelses-spørsmål, men de kan også være knyttet til mer spesialrådgivning innen for eksempel juss, teknikk, finans, markedsføring, etc. Det er en grensegang mellom oppgaver som bør gjøres av styremedlemmer og hva som bør kunne kjøpes utenfra av tjenester. Nettverksoppgavene er en samlebetegnelse for oppgaver knyttet til å forholde seg til viktige aktører og rammebetingelser i omgivelsene. Innen denne gruppen inngår også styrets legitimerings- og påvirkningsoppgaver. Lobbyvirksomhet og deltakelse i overlappende styreverv kommer gjerne inn i denne gruppen.

Under overskriften strategisk ledelse går styrets bidrag til å forme kontekst og innhold for de veivalg bedriften foretar. Strategisk kontroll derimot vil først og fremst innebære at styret godkjenner forslag til strategier, samt at de overvåker om beslutningene følges opp. Det har vært vanlig å dele strategisk beslutningstaking inn i fire ulike faser. Dette er initiering, godkjenning, iverksetting og kontroll. Initiering og iverksetting går gjerne inn under strategisk ledelse, mens godkjenning og kontroll går inn under strategisk kontroll.

Internkontrollen vil grovt sett innebære vurderinger av hvordan ting gjøres, mens resultatkontrollen vil innebære vurderinger av resultatene av hva som gjøres. Begrepet internkontroll brukes mye i tilknytning til regnskap og revisjon. Internkontroll innebærer at det legges opp rutiner som sikrer at mål nås. Internkontroll innebærer at styret sørger for forsvarlig organisering av virksomheten og påser at virksomheten er gjenstand for betryggende kontroll. Sentrale oppgaver knyttet til internkontroll vil da ofte også være å følge opp personalressurser og organisasjon, samt å følge opp ulike etiske

retningslinjer, kvalitetsstandarder og sertifiseringer. En vurdering av daglig leders og konsernledelsens arbeidsformer og handlinger er en del av internkontrollen. Resultatkontrollen vil først og fremst være knyttet til måloppnåelse og i første rekke ekstern måloppnåelse. Slik måloppnåelse kan for eksempel vurderes ut avkastning til eiere og andre interessenter. Dette kan for eksempel vurderes ut fra utvikling i aksjepriser, men også dividende og andre resultatbasert mål. Resultatkontrollen gjennomføres gjerne med nøkkeltallvurderinger knyttet til mål og budsjetter. Økonomiske rapporteringer vil generelt være viktig i resultatkontrollen.

3.3.3 Styremedlemmene

Utfordringene ved å sette sammen et styre er å finne styremedlemmer og en styresammensetning som gjør at det blir samsvar mellom forventinger og faktisk ivaretagelse av de ulike oppgavene.

Det kan tenkes tre hovedinndelinger av styremedlemmers egenskaper. Disse er ut fra styremedlemmenes karakteristika, motivasjon og kompetanse. Karakteristika for styremedlemmer er for eksempel deres kjønn, alder, bosted, yrke, utdanning, etc. Hvor mange av styremedlemmene som er toppledere i andre selskap, hvor mange er "profesjonelle" styremedlemmer, hvor mange er forretningsadvokater, professorer, etc er eksempler på øvrige karakteristika ved et styre.

Hva er det som motiverer styremedlemmene til å gjøre en god jobb, eller hva er det som motiverer kandidater til å ta imot forespørsel om styreverv. Motiver kan være egne eierinteresser, formelt juridisk ansvar eller egne faglige eller profesjonelle standarder. Motivasjonen kan også være knyttet til styrehonorarer eller konsulentoppdrag, etc som kommer som følge av styrevervet. Det er også en uavhengighetsdiskusjon knyttet til motiver. Her trekkes det fram forhold som styremedlemmenes familiebånd, vennskapsbånd og forretningsforbindelser med ledelsen.

Kompetanse og kunnskap i styret er ikke bare et spørsmål om det enkelte styremedlems kompetanse, men om den samlede kompetansen i styret. Mangfold er blitt et sentralt begrep. I hvor stor grad representerer styret et funksjonelt mangfold, industrielt eller bransjemessig mangfold, utdanningsmessig mangfold, aldersmessig mangfold, kjønnsfordeling eller mangfold med hensyn på personlighetstyper og beslutningsstil? Kunnskapen om den aktuelle bedrift er også viktig, men hvor dypt bør man ha kunnskap? Har styremedlemmene kunnskap om det som faktisk foregår av hovedaktiviteter i selskapet?

Når vi snakker om styresammensetning er det ikke bare et spørsmål om det enkelte styremedlem, men en helhetlig vurdering av styret, inklusive en vurdering av antall styremedlemmer.

3.3.4 Interaksjoner, normer og styreledelse

Vi presenterer her boksene interaksjoner og normer, strukturer og styreledelse.

Strukturene og ledelsen av styrearbeidet skal bidra til hensiktsmessig eller ønsket beslutningsklima. Styret og styremedlemmene skal ha mulighet til å gjøre den jobben de er satt til å gjøre på best mulig måte. Styreaktiviteter finner sted på mange arenaer utenfor styremøtene og styrerommet, og det er mange aktører som på ulike måter bidrar til å påvirke styrearbeidet. Det skjer interaksjoner mellom ulike aktører som sammen eller mot hverandre vil kunne prøve å påvirke utfallet av viktige beslutninger i et styre³⁰. Ulike allianser vil kunne finne sted, og ulike aktører vil posisjonere seg. Relasjonene kan være preget av ulik grader og former for tillit. Relasjonene mellom de ulike aktørene vil ikke bestandig være følelsesløst. Relasjonene vil kunne være preget av sympatier og antipatier. God personkjemi er blitt brukt som begrep for å beskrive godt styrearbeid. Det er ikke bare et spørsmål om eksterne aktører eller styremedlemmene har tillit til ledelsen, men styrearbeidet vil også i store grad være preget av om ledelsen har tillit til styret. Relasjonene påvirkes også av om ledelsen er motivert til og liker å arbeide sammen med styret.

Styreleder har en viktig funksjon. Noen styreledere er spesielt dyktige til å motivere og benytte kompetansen til hvert enkelt styremedlem. Andre er flinke til å formulere og oppsummere avgjørelser i diskusjonene. Noen styreledere leder diskusjonen i styret uten å fremme sin egen agenda eller motiver, mens andre er flinke til å få sine egne forslag vedtatt av styret.

Koder om god corporate governance er først og fremst rettet mot å skape gode strukturer i styrearbeidet for å sikre at beslutningstakingen i styret skjer på riktige og rettferdige premisser.

3.3.5 Beslutningsklimaet - Styrekulturen

Beslutningskulturen i styret kan beskrives gjennom teorier rundt gruppedynamikk og sosialpsykologi. Styremedlemmene kan engasjere seg på ulike

måter og i ulik grad i styremøtene. Det vil være variasjoner i hvor høyt de prioriterer styrearbeidet i den enkelte bedrift, hvor aktive de er under styremøtene, på hvilken måte og hvor mye de forbereder seg. Beslutningstakingen kan være preget av kreativitet. Styremedlemmene kan presentere kreative forslag, og styrene kan i ulik grad komme med kreative og innovative løsninger. Noen styrer og styremedlemmer kan videre kjenne- tegnes av åpenhet og generøsitet til å dele av egen kunnskap og erfaringer, mens det i andre styrer er holdninger preget av forsiktighet og mistenksomhet. Det er ulikheter angående styrers villighet til å diskutere motstridene profesjonelle standarder, muligheter for å ta feil og inkludere personlige og individuelle preferanser i vurderingene. Noen styrer er impulsive i sin beslutningstaking, mens andre er langsomme. I et styre kan det være konflikter om beslutninger. Disse konfliktene kan være blant grupper av styremedlemmene, mellom ulike interessenter, med hensyn til hva som er best for bedriften, og om hvordan man skal oppnå det som er best for bedriften, samt om styrets arbeids- og beslutningsformer.

3.4 Styreevaluering

Kravet eller anbefalinger om styreevalueringer kommer stadig oftere opp. Dette kravet presenteres i stadig flere av de kodene som har kommet, men forskningsresultater viser også at systematiske styreevalueringer kan ha vesentlig betydning for godt styrearbeid. I de to foregående avsnittene har vi fått presentert ulike elementer av hva styreevalueringer bør inneholde. Listen i avsnitt 3.2 om Norsk Anbefaling³¹ inneholder standarder for hva styrene skal evalueres etter. Denne listen er først og fremst beregnet på store børsnoterte selskap. Fra rammeverket avsnitt i 3.3 kan vi få hjelp til å tilpasse innholdet i en styreevaluering til den situasjon den enkelte virksomhet befinner seg i³². I rammeverket trekkes det fram forhold som er av betydning for å vurdere hvordan et styre kan bidra til verdiskapning, og en evaluering med utgangspunkt i rammeverket vil legge vekt på skreddersøm og konkrete vurderinger framfor vurderinger i forhold til standardsvar.

Et system for styreevalueringer går utover bare det å presisere innholdet i evalueringen³³. Ved valg av evalueringssystem er det viktig å spørre ”hvem som skal gjøre hva for hvem og hvordan”. Evalueringens fire hovedpunkter er således

- Hvem bør være evaluator?
- Hva bør innholdet være?
- Hvem er målgruppe for evalueringen?
- Hvordan bør evalueringen gjennomføres?

Hvem bør velges som evalueringsagent? Evalueringer gjøres ofte som egevalueringer av styret, men vi har eksempler på at de gjennomføres av styrekomiteer, konsulenter, forskere og eksterne evalueringsinstanser. Metoder for gjennomføring av selvevaluering kan for eksempel være åpne diskusjoner, selvevalueringskjemaer, rapporter til myndigheter, børser og andre regulerende instanser, sammenligning med koder og andre "best practices". Med eksterne evaluatore vil de samme metodene kunne anvendes, men i tillegg kan det brukes standardiserte skjemaer, intervjuer og direkte observasjon.

Formålet er overgripende for valg av evaluator, innhold og hvordan evalueringen skal gjennomføres. Implisitt i Norsk Anbefaling³⁴ presenteres to forskjellige formål med styreevalueringen, og de forskjellige formålene kan møtes på ulike måter. Det ene formålet er knyttet til åpenhet og legitimering. Eksterne interessenter er målgruppe. Dette formålet er gjennomgripende i anbefalingene. Det andre formålet er styreutvikling, og dette formålet er nærmere beskrevet i anbefalingens punkt 9. Her står det at styret bør evaluere sitt arbeid og sin kompetanse årlig. "Styrets egevaluering 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 bli grundigere hvis den ikke lages for det formål at den skal offentliggjøres. Den bør imidlertid gjøres tilgjengelig for valgkomiteen."

Tabell 3.2 Former for styreevaluering

Egen-evaluering	Styre-til-styre evaluering Formål: - Bidra til effektivitet - Endre faktisk styreatferd	Styre-til-marked evaluering Formål: - Legitimering - Renommé bygging
Styre-komiteer		
Konsulenter	Marked-til-styre evaluering Formål: - Møte formelle eksterne krav - Legitimere evaluerings-praksis	Marked-til-marked evaluering Formål: - Åpenhet og ansvarlighet
Forskere		
Eksterne agenter		

Styre-til-styre evalueringen har som formål å bidra til å øke styrets effektivitet og endre faktisk styreatferd. Den er motivert ut fra interne

årsaker, og den gjennomføres gjerne som egevaluering, eventuelt med bistand fra personer utenfra. Denne type evalueringen kan være inngående og personlig, og resultatene av evalueringen behøver ikke å bli kjent utenfor styrerommet. Styre-til-styre evaluering vil gjerne fokusere på prosesser og interaksjoner i styret.

I en *styre-til-marked* evaluering er det styret selv som gjennom å redegjøre for sitt arbeid, vil bidra til legitimering og renommé bygging. Det er gjerne denne type evaluering som presenteres i årsmeldingenes redegjørelse for "corporate governance". Her rapporteres det i hvilken grad styret møter de standarder som anbefales for god corporate governance.

I en *marked-til-styre* evaluering er det markedet som bidrar til utviklingen av styret. Hovedformål er at evalueringen skal styrke styrets arbeid og bedriftens resultater. Evalueringen kan være prosessorientert, men resultatene kan også presenteres i en rapport til styret. Arbeidsformen kan skje ved intervjuer, observasjoner og gjennomgang av sakspapirer. Sammenlignet med en styre-til-styre evaluering vil en en marked-til-styre evaluering trekke inn ekstern ekspertise, og den vil kunne ta opp saker som i en styre-til-styre evaluering av ulike grunner lett vil bli oversett.

Om det er en marked-til-styre evaluering eller en styre-til-styre evaluering avgjøres av evaluators selvstendighet i forhold til styret. Selvstendigheten vedrører både evaluators faglige integritet og hvem som er oppdragsgiver for evalueringen. Den faglige integriteten bør medføre at evalueringens konklusjoner trekkes uavhengig av påvirkning fra den som blir evaluert.

I en *marked-til-marked* evaluering vil vi finne eksempler på at eksterne evaluatorene evaluerer styret på vegne av eksterne interessenter eller med eksterne interessenter som målgruppe. Her vil vi for eksempel finne eksempler på at eksterne interessenter som långivere, børsler, investorer, etc gjør undersøkelser for sikre at det finnes gode rutiner for "corporate governance".

Anbefalte Normer eller tilsvarende koder vil kunne være vurderingsgrunnlaget i marked-til-marked evaluering, mens rammeverket vil kunne være utgangspunktet i en styre-til-styre evaluering. Evalueringmatrisen viser ytterpunkter eller spesialtyper av evalueringer. I praksis vil det finnes ulike mellomformer.

4. GJENNOMFØRINGEN AV EVALUERINGS-ARBEIDET

Denne rapporten er skrevet som en mellomting mellom en marked-til-marked evaluering og en styre-til-marked evaluering. Evalueringen har imidlertid også elementer av å være en marked-til-styre og styre-til-styre evaluering. Resultatene av disse evalueringsformene er også presentert i ulike andre former for TINE styret. Forskningsresultater vil for øvrig bli presentert på forskningskonferanser og publisert i egnede forskningstidsskrift.

Evalueringen av konsernstyret i TINE BA har sin bakgrunn i samarbeidet med Senter for Samvirkeforskning ved Handelshøyskolen BI. Morten Huse var tilsatt som professor ved Senter for Samvirkeforskning, og de deltakende bedriftene ønsket å benytte Morten Huses kompetanse på styrearbeid. Styreevalueringen er en del av et win-win opplegg der TINE BA får gjennomført en styreevaluering, og der forskerne får tilgang til verdifull kunnskap om faktisk styrearbeid som skal anvendes til vitenskapelig bearbeiding. Evalueringsarbeidet er gjennomført av forskningsassistent Margrethe Schøning og professor Morten Huse. Denne evalueringen er finansiert fra Senter for Samvirkeforskning og ikke direkte fra TINE BA.

Gjennom våren og forsommeren 2003 ble det i samråd med direktør for konsernstab Per Magnus Mæhle, og senere styreleder Jostein Frøyland og konsernsjef Jan Ove Holmen, utarbeidet en prosjektskisse. Denne ble presentert for styret i TINE BA i september 2003. Som forskere har vi lagt vekt på en uavhengig, og i forhold til TINEs ledelse og styre, en eksternt evaluering. Forsknings- og evalueringsutfordringene knyttet til rammeverket, som ble presentert i forrige kapittel, gjorde også at vi ønsket å anvende direkte observasjon som et hovedredskap i evalueringsarbeidet. Dette fikk vi anledning til, og evalueringen er gjennomført ved hjelp av direkte observasjon fra styremøter, intervjuer og gjennomgang av sakspapirer

Fra høsten 2003 til sommeren 2004 deltok vi helt eller delvis som "fluer på vegg" på sju styremøter. Det var Margrethe Schøning som deltok på disse styremøtene, og hun foretok stenografiske notater av det som ble sagt. Hun gjorde også notater basert på observasjoner og samtaler med ulike aktører i og rundt styremøtene. I tillegg deltok Morten Huse på styremøter tre fulle dager. Hans observasjoner var knyttet til hvordan og av hvem ting ble sagt og gjort. Ett av styremøtene Margrethe Schøning deltok på fant sted på Jæren.

De øvrige fant sted i Oslo. De fleste styremøtene strakte seg over to dager. I tillegg til deltakelse på konsernstyremøtene og ett regionalt styremøte, deltok vi på årsmøtet, ett rådsmøte, ett utvalgt produsentlagsmøte og ett regionmøte.

I tillegg til observasjonene gjennomførte vi intervjuer med alle styremedlemmene og konserndirektørene. Vi hadde flere intervjuer i ulike faser av evalueringsprosessen med styreleder og konsernsjef. Alle intervjuer ble tatt opp på bånd og skrevet ut. Margrethe Schøning gjennomførte de fleste intervjuer med styremedlemmene og rådsleder alene, mens Morten Huse deltok i intervjuene med styreleder, konsernsjef, konserndirektørene og et avsluttende intervju med ett av styremedlemmene.

I deler av evalueringsperioden hadde vi til disposisjon et kontor ved TINEs hovedkontor. Herfra fikk vi tilgang til alle de sakspapirer vi hadde behov for. Det dreide seg om vedtekter, sakspapirer til styremøtene, styreprotokoller, strategidokumenter, etc.

I vårt arbeid la vi vekt på å sikre en forskningsmessig uavhengighet i forhold til det vi studerte. Det var derfor nødvendig å sikre at den nærheten Margrethe Schøning fikk til TINE og styret i TINE, ble balansert mot en distansert holdning fra Morten Huse. Vi har hatt våre fokus på litt ulike temaer. Bearbeidingen av observasjonene skjedde i hovedsak gjennom diskusjoner mellom Margrethe Schøning og Morten Huse. Denne rapporten er ført i pennen av Morten Huse.

5. KONSERNSTYRET I TINE BA

Konsernstyret i TINE besto i 2003/2004 av følgende personer³⁵:

- Bonde Jostein Frøyland, Jæren, født 1948, Region Sør, styreleder
- Bonde Ole Martin Pettersen, Fauske, født 1955, Region Nord, nestleder i styret (Styreleder TINE Meierier Nord, styremedlem Bondelaget)
- Bonde Marit Bårnes, Helgeroa, født 1956, Region Øst (Styreleder TINE Meieriet Øst, styremedlem Landbrukets Arbeidsgiverforening)
- Meierist Svein E. Bekken, Klepp, født 1965, Region Sør, valgt av de ansatte
- Bonde Tor Inge Eidesen, Haugesund, født 1964, Region Sør (Styreleder TINE Meieriet Sør, styremedlem Norseland)
- Meieriarbeider Terje Falstad, Verdal, født 1960, Region Midt-Norge, valgt av ansatte
- Bonde Ola K. Feste, Seim, født 1949, Region Vest (Styreleder TINE Meieriet Vest, styremedlem Diplom Is)
- Bonde Steinar Grimsrud, Øyer, født 1951, Region Øst (Styremedlem TINE Meieriet Øst, styremedlem Diplom Is, styremedlem Fellesjuice)
- Bonde Eva Kaldahl, Overhalla, født 1962, Region Midt-Norge (Styremedlem TINE Midt-Norge, styremedlem Small People, styremedlem Ostekompaniet)
- Bonde Fredmund Sandvik, Meldal, født 1951, Region Midt-Norge (Styreleder TINE Midt-Norge, styremedlem TINEs pensjonskasse, styremedlem MatMerk)
- Bonde Wenche Stuvland Knygh, Sømna, født 1953, Region Nord (Styremedlem TINE Meieriet Nord, styremedlem Bovi Bank, styremedlem Helsetjenesten for storfe)
- Konserntillitsvalgt Kjell Mjaatvedt, Bergen, født 1951, Region Vest, valgt av de ansatte (Styremedlem TINE Meieriet Vest, styremedlem i NNN, styremedlem i TINEs pensjonskasse)
- Sjøfører Egil Torland, Nærbø, født 1955, Region Sør, valgt av de ansatte (Styremedlem TINE Meieriet Sør)
- Bonde Jan Ove Tryggestad, Hellesylt, født 1961, Region Vest (Styremedlem TINE Meieriet Vest, styremedlem BioMarin, styremedlem MariTex)

Presentasjonen av konsernstyret i TINE BA følger i to deler. Først foretar vi en vurdering av styret og corporate governance ut fra Norsk Anbefaling³⁶. Her sammenlignes observasjonene med standardkriterier for god corporate governance og godt styrearbeid. Deretter presenterer vi våre observasjoner sortert etter begrepene i rammeverket. I avsnitt 5.3 finnes en sammenfatning. Vurdering av forslag til endringer finnes i kapittel 6, mens konklusjoner oppsummeres i kapittel 7.

5.1 Vurdering ut fra Norsk Anbefaling

I dette avsnittet vurderes styret og corporate governance i TINE opp mot ”Norsk Anbefaling for eierstyring og selskapsledelse”. Ikke alle punktene i anbefalingen er like aktuelle for TINE, og disse blir da raskt forbigått. I noen tilfeller belyses de under andre punkter.

Anbefalingen bygger på prinsipp om ”følg eller forklar”, og enkelte anbefalinger er formulert som ”bør”, mens andre er presentert som ”skal”. ”Skal” er brukt der det dreier seg om formelle lovkrav, samt i de tilfeller det dreier seg om anbefalinger knyttet til fundamentet for ”Norsk Anbefaling”. Referanse til de ulike punktene i Anbefalte normer er oppgitt i parentes.

Redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse (punkt 1)

- a. Styret skal påse at selskapet har god eierstyring og selskapsledelse.
- b. Styret skal gi en samlet redegjørelse for selskapets eierstyring og selskapsledelse i årsrapporten. Dersom denne anbefalingen ikke er fulgt, skal det forklares.
- c. Styret bør klargjøre selskapets verdigrunnlag og i samsvar med dette utforme etiske retningslinjer.

Som det framgår både i foregående avsnitt og i redegjørelsene under, har styret hatt en bevisst og sentral rolle for god ”eierstyring og selskapsledelse”. Styrets rolle er tydelig presisert i vedtektene for TINE.

Årsrapportens redegjørelse for ”eierstyring og selskapsledelse/corporate governance” tilsvarer stort sett det som finnes for andre norske store bedrifter. I sammenligning med utenlandske selskaper som har kommet langt i å redegjøre for ”corporate governance”, har TINE fortsatt en del å hente. For det første finnes det ikke noen utfyllende samlet redegjørelse med denne overskriften eller dette temaet. For det andre mangler mange av de

opplysningene som er standard i andre land, men få norske bedrifter rapporterer i dag tall om møtefrekvens, møtelengder, styremedlemmenes bakgrunn og kompetanse, andre styreverv de andre styremedlemmene har, hvilken godtgjørelse styremedlemmene får for sitt styreverv spesielt og totalt for ulike engasjement i TINE, hvilke styremedlemmer som har hatt fravær fra møter, styreutviklingstiltak, etc. Dette bør med i fremtidige årsrapporter. Det redegjøres imidlertid samlet i årsrapporten for viktige saker som er vært behandlet i styret.

TINE har utviklet en egen rapport om bedriftens samfunnsansvar. Denne kommer som et tillegg til årsrapporten, og samfunnsansvarsrapporten er blitt kåret i ulike undersøkelser til å være den beste samfunnsansvarsrapporten i Norge.

Virksomhet (punkt 2)

- a. Selskapets virksomhet bør tydeliggjøres i vedtektene.
- b. Innen rammen av vedtektene bør selskapet ha klare mål og strategier for sin virksomhet.
- c. Vedtektenes formålsparagraf og selskapets mål og hovedstrategier bør fremgå av årsrapporten.

TINEs virksomhet kommer tydelig fram fra vedtektene. I vedtektenes paragraf 2 heter det at ”TINEs formål er å drive en effektiv, kvalitets- og markedsrettet næringsmiddelvirksomhet på samvirkemessig basis. TINE skal arbeide for at eierne får best mulig økonomisk resultat av sin melkeproduksjon, og i tillegg ivareta eiernes øvrige felles interesser. TINE kan også drive import og eksport av produkter. TINE kan ved innskudd eller på annen måte delta i annen virksomhet.”

I TINE legges det ned en betydelig innsats for å klargjøre mål og strategier. Dette kommer blant annet fram i strategidokumentet TINE 2005 og i strateginotatet TINE 2010. Begge notatene har hatt vid distribusjon. TINEs formålsparagraf, mål og hovedstrategier kommer tydelig fram blant annet på side 4 i årsrapporten for 2003.

Selskapskapital og utbytte (punkt 3)

- a. Selskapet bør ha en egenkapital som er tilpasset mål, strategi og risikoprofil.
- b. Styret bør utarbeide en klar og forutsigbar utbyttepolitikk som grunnlag for de utbytteforslag som fremmes for generalforsamlingen. Utbyttepolitikken bør gjøres kjent.

TINE er en leverandøreid samvirkebedrift, og gjennom arbeidet i styret kommer det fram en bevisst holdning til bedriftens egenkapital i forhold til mål, strategier og risikoprofil. Det føres en forsiktig utbyttepolitikk. Utbytte utbetales gjennom fastsetting av melkeprisene. Det er styret som fastsetter endelig melkepris.

TINEs generelle utbyttepolitikk er spesifisert i vedtektenes paragraf 7. Den bygger på det prinsipp at det skal være lik pris for melk med samme kvalitet. Styret skal likevel vurdere og fastsette kriterier for prisvariasjon for å sikre mer jevn tilførsel av melk og for prisdifferensiering for å premiere effektiv, markedsorientert og nyskapende drift.

Habilitet (punkt 4)

- a. Ved ikke uvesentlige transaksjoner mellom selskapet og aksjeeier, styremedlem, ledende ansatte eller nærstående av disse, bør styret sørge for at det foreligger en verddivurdering fra en uavhengig tredjepart. Det samme gjelder ved transaksjoner mellom selskaper i samme konsern der det er minoritetsaksjonærer.
- b. Selskapet skal ha retningslinjer som sikrer at styremedlemmer og ledende ansatte melder fra til styret hvis de direkte eller indirekte har en vesentlig interesse i en avtale som inngås av selskapet.

Det er medlemmene i TINE som er dets eiere. Som et leverandørsamvirke er det ikke børsnotert. Medlemmer i TINE er andelseierne i de lag som inngår i dannelsen av TINE, og som ikke senere har gått ut av laget, samt medlemmer som er innmeldt etter dannelsen av TINE. Aktive medlemmer er de som har levert melk til TINE i foregående og/eller inneværende kalenderår. Medlemmer som ikke oppfyller dette vilkår, har som passive medlemmer begrensede medlemsrettigheter og -plikter (paragraf 4 i vedtektene).

Det kommer ikke fram at det eksisterer eksplisitte retningslinjer som sikrer at styremedlemmer og ledende ansatte melder fra til styret hvis de direkte eller indirekte har en vesentlig interesse i en avtale som er inngått av selskapet. I vedtektenes paragraf 21 presiseres det at det er et vilkår for å bli valgt i ulike organer i TINE at vedkommende ikke direkte eller indirekte er engasjert i virksomhet som driver i konkurranse med TINEs interesser.

Årsmøte/generalforsamling (punkt 6)

- a. Saksdokumenter til generalforsamlingen, inkludert valgkomiteens innstilling, sendes aksjeeierne senest to uker før generalforsamlingen avholdes.
- b. Styret, valgkomiteen og revisor er tilstede på generalforsamlingen.
- c. Det foreligger rutiner som sikrer en uavhengig møteledelse i generalforsamlingen.

Årsmøtet er TINEs øverste organ. Utsendingene til årsmøtet velges av produsentlagene. De velges med to års funksjonstid i henhold til regler fastsatt av regionmøtene. I henhold til vedtektenes paragraf 12 skal innkalling til årsmøtet skje skriftlig ved rådets ordfører med minst 14 dagers varsel. Med innkallingen skal følge saksliste og aktuelle saksdokumenter.

I årsmøtet har de valgte utsendingene fra produsentlagene og styrets og rådets medlemmer en stemme hver. Styret har ikke stemmerett ved behandling av årsmelding og regnskap. Medlemmer av sentral valgkomité, kontrollkomiteen og styremedlemmer i TINEs meieriselskaper møter i årsmøtet, men uten stemmerett. Det er ikke spesifisert i vedtektene at revisor skal møte. Årsmøtet ledes av rådets ordfører.

Valgkomité (punkt 7)

- a. Selskapet bør ha en valgkomité, valgt av generalforsamlingen.
- b. Valgkomité bør være vedtektsfestet.
- c. Valgkomiteen bør sammensettes slik at brede aksjeeierinteresser blir representert. Flertallet i valgkomiteen bør være uavhengig av styret og den daglige ledelsen. Minst ett medlem av valgkomiteen bør ikke være medlem av bedriftsforsamlingen, representantskapet eller styret. Maksimalt ett medlem av valgkomiteen bør være styremedlem og bør da ikke stille til gjenvalg. Daglig leder eller andre representanter for den daglige ledelsen bør ikke være medlem av komiteen.
- d. Valgkomiteen foreslår kandidater til bedriftsforsamling og styre og honorarer for medlemmer av disse organer.
- e. Valgkomiteens innstilling bør begrunnes.
- f. Selskapet bør informere om hvem som er medlemmer av komiteen og eventuell frister for å fremme forslag til komiteen.

TINE har vedtektsfestet ordning med valgkomite. Den velges av årsmøtet og består av ti medlemmer med personlige varamedlemmer. Regionmøtene

innstiller på medlemmer og varamedlemmer av sentral valgkomité. Årsmøtet fastsetter instruksene for valgkomiteen.

Medlemmer og varamedlemmer av styret og kontrollkomiteen, og ordfører og varaordfører i rådet, kan ikke være medlem i den sentral valgkomiteen. Valgkomiteens medlemmer velges for tre år ad gangen, og de kan ikke gjenvelges. Det fremgår av årsrapporten hvem som er medlemmer av valgkomiteen. Valgkomiteens innstilling sendes med innkallingen til årsmøtet.

Valgkomiteen har i 2004 i plenum foretatt intervjuer med ulike kandidater, men det har ikke kommet fram at de har lagt til grunn en evaluering av styrets faktiske arbeid i TINE.

Styresammensetning og uavhengighet (punkt 8)

- a. Styret bør settes sammen slik at det kan ivareta aksjonærfellesskapets interesser, og selskapets behov for kompetanse, kapasitet og mangfold. Det bør tas hensyn til at styret kan fungere godt som et kollegialt organ.
- b. Styret bør sammensettes slik at det kan handle uavhengig av særinteresser. Minst halvparten av de aksjonærvalgte medlemmene bør være uavhengige av selskapets daglige ledelse og vesentlige forretningsforbindelser. Minst to av de aksjonærvalgte medlemmene bør være uavhengige av selskapets hovedaksjonærer.
- c. Representanter for den daglige ledelsen bør ikke være medlem av styret. Dersom slike representanter er styremedlem, bør det begrunnes og få konsekvenser for organiseringen av styrets arbeid, herunder bruk av styrekomiteer for å bidra til en mer uavhengig forberedelse av styresaker
- d. Styrets leder bør velges av generalforsamlingen hvis ikke vedkommende velges av bedriftsforsamlingen.
- e. Styremedlemmer bør ikke velges for mer enn to år av gangen
- f. I årsrapporten bør det opplyses om forhold som kan belyse styremedlemmenes kompetanse og kapasitet samt hvilke styremedlemmer som vurderes som uavhengige.
- g. Styremedlemmer bør oppfordres til å eie aksjer i selskapet.

De ti eiervalgte styremedlemmene i TINE er valgt av og blant eierne i de ulike regionene. To fra hver region. Bortsett fra vurdering av kvinneandel synes ikke et helhetsperspektiv å ha vært rådende ved total sammensetting av styret. Styrets medlemmer har kompetanse og representerer mangfold på

mange områder, men på andre områder er det en homogen gruppe. Styret mangler selv kompetanse på enkelte områder som kan være viktig å ha i et styre for en bedrift med TINEs virksomhet og omfang. Det er ingen personer med topplererfaring fra store bedrifter.

Blant de ti eiervalgte styremedlemmene er tre kvinner. Ingen av de fire ansattvalgte styremedlemmene er kvinner. Alle styremedlemmene er godt etablerte og erfarne tillitsvalgte i TINE, bondelag, landbrukssamvirke eller politikk. Deres utdanningsmessige bakgrunn varierer fra landbrukshøyskole eller landbruksskole til lærer- og helseutdanning.

Styremedlemmene i TINE setter av mye tid til styrevervet. Mange av styremedlemmene har ulike andre verv. Generelt går dette ikke ut over styrearbeidet i TINE. Dette får hos alle styremedlemmene høy prioritet. Kun i få tilfeller antydes det at det kan være interessekonflikter i forhold til andre styreverv. Styremedlemmene i TINE viser stor vilje og evne til å samarbeide.

Eierstrukturen i TINE gjør at ingen enkelteiere kan være dominerende. Således vil heller ikke noen av styremedlemmene være avhengige av dominerende eiere. Uavhengighetsutfordringen er den regionale forankringen. Styret i TINE preges av at styremedlemmene forholder seg til medlemmene i sine regioner. Dette kan ha både positive og negative konsekvenser. Det positive er at det som skjer i konsernstyret i TINE forankres lokalt og at det tas hensyn til eiere i alle regioner. Det negative er at regionale hensyn kan bli viktigere enn styreinterne helhetshensyn.

Valgprosessen av styremedlemmer sikrer at styremedlemmene i utgangspunktet har sin forankring hos eierne i de enkelte regionene, og at de er uavhengige av den daglige ledelsen og TINEs forretningsforbindelser. Dette er tilfelle både ved valg og gjenvalg. Uavhengighet er imidlertid også et spørsmål om tid og informasjon, samt utvikling av relasjoner under styrearbeidets gang. Styremedlemmene bruker mye tid i sine verv, og de er generelt godt forberedt. Imidlertid får styremedlemmene ikke informasjon om indre forhold i bedriften utover det som presenteres fra daglig leder. Det er ingen direkte formelle informasjonskanaler mellom TINEs administrasjon og ledelse og styremedlemmene enkeltvis eller som kollegium. Styremedlemmene har generelt også begrenset kompetanse til å vurdere administrasjon og ledelse i store bedrifter. Dette kan skape et avhengighetsforhold til den daglige ledelsen.

I praksis har de fleste styremedlemmene meget god innsikt og kjennskap til TINEs ledelse og administrasjon gjennom deltakelse i ulike datterselskaps-

styrer. I disse styrene deltar de sammen med representanter fra konsernledelsen og her skjer det utvilsomt mye informasjons- og kunnskapsutveksling.

Daglig leder deltar fast og aktivt på styremøtene, og normalt deltar fem konserndirektører som observatører. Administrasjonsleder er styresekretær. De ulike saksfremleggene presenteres normalt for styret av de personer i staben som har forberedt saken, og nøkkelpersoner i TINE innkalles gjerne i saker som vedrører dem. Dette innebærer at det ofte er bortimot ti personer som er ansatt i TINE, inklusive fire ansatt valgte medlemmer, tilstede under styremøtet. Det er likevel klart at tyngdepunktet i konsernstyret i TINE er hos styreleder og de eiervalgte representantene. Det er ikke faste rutiner for at konsernstyret møter uten deltakelse fra konsernsjef eller andre personer i den daglige ledelsen.

Det er ingen faste styrekomiteer. Valgkomité og kontrollkomité er valgt av årsmøtet. Styrets leder og nestleder velges i separate valg av årsmøtet. Alle styremedlemmene velges for to år ad gangen, men slik at halvparten skiftes ut hvert år.

Bortsett fra bilder av de ulike styremedlemmene står det i årsrapporten ikke noe som kan belyse styremedlemmenes alder, utdanning og yrkesmessige erfaring. Alle de eiervalgte styremedlemmene er imidlertid aktive medlemmer eller deres ektefeller. Det betyr at alle er melkeproduserende bønder. Det kommer fram i årsrapporten hvilken region de kommer fra.

Styrets arbeid (punkt 9)

- a. Styret bør fastsette en årlig plan for sitt arbeid med særlig vekt på mål, strategi og gjennomføring.
- b. Styret bør fastsette instruksjer for styret og for den daglige ledelsen med særlig vekt på klar intern ansvars- og oppgavefordeling.
- c. Styret skal påse at selskapet har god intern kontroll i forhold til de bestemmelser som gjelder for virksomheten, herunder selskapets verdigrunnlag og etiske retningslinjer.
- d. Styret bør informere i årsrapporten om hvordan internkontrollen er organisert.
- e. Det bør velges en nestleder som kan fungere når styrelederen ikke kan eller bør lede styrets arbeid.
- f. Styret bør vurdere bruk av styrekomiteer for å bidra til grundig og uavhengig behandling av saker som gjelder finansiell rapportering og godtgjørelse til ledende ansatte. Slike komiteer

bør bestå av styremedlemmer som er uavhengige av den daglige ledelsen.

- g. Styret bør informere om eventuell bruk av styrekomiteer i årsrapporten.
- h. Styret bør evaluere sitt arbeid og sin kompetanse årlig.

Konsernstyret i TINE setter opp en årlig plan for sitt arbeid. Det finnes en kortfattet styreinstruks i vedtektenes paragraf 14³⁷. I denne heter det blant annet at styret skal fastsette instruks for daglig leder. Det er i dag en klar og tydelig arbeidsdeling mellom styret, styreleder og konsernsjef. Men denne arbeidsdelingen er ikke skriftlig tilgjengelig. Det kommer ikke tydelig fram i årsrapporten hvordan internkontrollen er organisert. Det er heller ikke klare etiske retningslinjer som angir hvordan ansatte kan kommunisere forhold knyttet til ulovlig eller uetisk atferd fra ledelsens side til styret.

Kontrollkomiteen gir regelmessig skriftlige rapporter om administrasjonens oppfølging av styrevedtak. Denne rapporten oversendes styreleder, men den blir ikke tatt opp i styret. Revisor deltok på styremøte i forbindelse med gjennomgang av årsrapport for 2003.

Styresakene forberedes normalt av daglig ledelse i samråd med styreleder. Styreleder følger opp at styrets arbeid er godt organisert og drives effektivt. Styreleder oppmuntrer til åpen og konstruktiv debatt i styret, og han er særlig oppmerksom på behovet for at styremedlemmene er faglig oppdatert i forhold til de krav som må stilles til kvalitativt godt styrearbeid. Han tar initiativ i denne forbindelse. Det finnes ikke noe fast introduksjonsprogram for nye styremedlemmer, men fram til våren 2005 har det ikke vært utskifting av styremedlemmer siden konserndannelsen høsten 2002. Det har heller ikke vært tilfeller der styrets nestleder har ledet styrets behandling ut fra spørsmål om styreleders uavhengighet.

TINE har ved hjelp av forskere ved Handelshøyskolen BI gjennomført styreevaluering. Denne rapporten utgjør en del av rapporteringen. Det finnes i tillegg muntlige og skriftlige rapporteringer som på enkelte områder er mer detaljerte.

Godtgjørelse til styret (punkt 10)

- a. Godtgjørelse til styret bør reflektere styrets ansvar, kompetanse, tidsbruk og virksomhetens kompleksitet.
- b. Godtgjørelse til styret bør ikke være resultatavhengig. Opsjoner bør ikke utstedes til styremedlemmer.

- c. Styremedlemmer, eller selskaper som de er tilknyttet, bør ikke påta seg særskilte oppgaver for selskapet i tillegg til styrevervet. Dersom de likevel gjør det, bør hele styret være informert. Honorarer for slike oppgaver bør godkjennes av styret.
- d. Det bør informeres om alle godtgjørelser til styremedlemmene i årsrapporten. Dersom det har vært gitt godtgjørelse utover vanlig styrehonorar, bør det spesifiseres.

I årsrapporten for 2003 kommer det fram at konsernstyret honoreres med til sammen ca to millioner kroner. Omtrent tretti prosent av dette går til styreleder. Styreleder arbeider som fulltids arbeidende styreleder. Godtgjørelse til de enkelte medlemmene av konsernstyret er offentliggjort i årsrapporten for 2002. Godtgjørelsen er basert på et fast årlig beløp og en fraværsgodtgjørelse.

Styremedlemmene mottar i tillegg fra TINE godtgjørelse for andre tillitsverv og styreverv på vegne av TINE, for eksempel som styremedlemmer i de regionale meieriselskapene og andre datterselskap. Konsernstyret har fastsatt styrehonorarer til styremedlemmene i datterselskapene.

Godtgjørelse til ledende ansatte (punkt 11)

- a. Styret bør fastsette retningslinjer for godtgjørelse til ledende ansatte. Retningslinjene bør fremlegges for generalforsamlingen til orientering.
- b. Fastsetting av lønn og annen godtgjørelse til daglig leder bør foretas av styret i møte.
- c. Alle elementer av godtgjørelse til daglig leder og samlet godtgjørelse for ledende ansatte bør fremgå av årsrapporten

Styret fastsetter lønn til konsernsjef. Godtgjørelse til andre ledende ansatte fastsettes av denne. Lønn til konsernsjef gjeldende fra 1.mai 2004 ble i 2004 vedtatt på samlet styremøte. Lønn, pensjonskostnader og andre godtgjørelser til konsernsjef er spesifisert i årsmeldingen.

Oppsummering: Hvordan møtes Norsk Anbefaling?

Innen rammen av vedtektene i TINE følges i hovedsak Norsk Anbefaling for god eierstyring og selskapsledelse. En direkte sammenligning med praksisen i TINE og anbefalingen setter imidlertid lys på noen forhold som kan utvikles.

For det første bør årsrapportens redegjørelse for ”corporate governance” i TINE videreutvikles, og temaet bør presenteres samlet. For det andre har vi sett at internkontrollen bør utvikles. Med hensyn på internkontrollen er det fire punkter som er kommet fram som det kan gjøres noe med. Disse er a) bruk av revisor, b) styremedlemmenes manglende topplererfaring, c) rapporteringsrutiner fra organisasjonen til styret, og d) styremøter uten deltakelse fra toppledelsen. For det tredje er det utvelgelsen av styremedlemmer som i dag er basert på å sikre regionale interesser, mens andre helhetshensyn til behov i styret lett forsvinner.

5.2 Faktisk styrearbeid - observasjoner fra konsernstyret

Rammeverket som ble presentert i kapittel 3.3 inneholdt følgende hovedelementer:

- Kontekst, aktører og forventninger
- Styrets faktiske oppgaver
- Styremedlemmene
- Interaksjoner, normer, strukturer og styreledelse
- Beslutningsklima og styrekultur

I dette avsnittet systematiserer vi våre observasjoner og vurderinger ut fra disse overskriftene. I oppsummeringstabellene som følger i underavsnittene, sammenligner vi konsernstyret i TINE med andre bedrifter. De konkrete tall vi presenterer er fra 2003 og i hovedsak for bedrifter notert ved Oslo Børs³⁸.

Vårt utgangspunkt er at det ikke er noe fasitsvar på hva godt styrearbeid er. Styrets oppgaver er situasjonsbestemt, og ulike oppgaver vil sette ulike krav til styrets sammensetning og arbeidsformer. Videre vil det være ulike og alternative tiltak som kan gjennomføres for å møte styrets oppgaver. For eksempel vil god styreledelse kunne erstatte en del vanskeligheter med sammensetning. Likevel er det klart at ikke alle arbeidsformer er like gunstige.

I innledningsavsnittet i kapittel 3 ble utviklingen i corporate governance debatten belyst. Den pågående diskusjonen om corporate governance og godt styrearbeid tar i stor grad utgangspunkt i den amerikanske situasjonen der aksjonærer i store bedrifter med langsiktig institusjonelt lederskap prøvde å hindre ledelsesmessig opportuniste. I denne debatten var kontrollen med at ledelsen ikke misbruker sin stilling viktig. Den amerikanske debatten og kodene som er utviklet med utgangspunkt i den, kan ikke uten videre

generaliseres til TINE. Vi trenger imidlertid å forstå den amerikanske bakgrunnen for å forstå den norske debatten.

I arbeidet med utviklingen av koder legges det vekt på at styremedlemmene skal være uavhengige av ledelsen. I amerikanske koder og i tilsvarende koder i Europa vektlegges det at styremedlemmene også skal være uavhengige av eierne, og styret skal utelukkende ha som formål å tenke på bedriftens beste. Dette passer antagelig best for bedrifter med spredt eierskap.³⁹

5.2.1 Interessenter og verdiskapning: Forventninger til styret

I de følgende vurderinger ligger en situasjonsbestemt tilpasning til grunn. Corporate governance defineres gjerne som interaksjonen mellom ulike aktører eller interessenter for å styre en virksomhet. Vi skal her se litt på hvem TINEs viktigste interessenter er, hvilke forventninger de har til TINE og hvilke implikasjoner dette har for konsernstyret i TINE.

Tabell 5.1 Interessenter og forventninger

Sammenlig- ningsområde	Andre norske bedrifter (børsnoterte)	Konsernstyret i TINE
Generelle forventninger til styret rolle	Lov om almannaksjeselskaper: a) organisere virksomheten på en forsvarlig måte, b) fastsette planer og budsjetter for selskapets virksomhet, c) påse at selskapets økonomiske stilling og dets virksomhet, formuesforvaltning og regnskaper er gjenstand for betryggende kontroll	TINEs vedtekter: a) lede driften i overensstemmelse med vedtektene og beslutninger fattet av årsmøtet, og ansette administrerende direktør og fastsette lønn, arbeidsbetingelser og arbeidsinstruks, b) fastsette strategiske og økonomiske mål og legge rammer for den økonomiske drift i datterselskapene, og fastsette budsjetter og kontrollere at budsjettene blir fulgt, c) påse at TINEs virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll
”Viktigste” eksterne interessenter	Investorer Aksjonærer (Familier)	Medlemmene – melkeproduserende bønder
Primærmål for verdiskapning ut fra ”viktigste” interessenter	Økning i markedsverdi (kortsiktige aksjonærer) Dividende (langsiktige investorer)	Melkeprisene Sikre verdier på lang sikt for familie og lokalsamfunn

Sammenligningsområde	Andre norske bedrifter (børsnoterte)	Konsernstyret i TINE
Andre viktige interessenter (det er vanskelig å generalisere rekkefølgen)	Ledelsen Ansatte Fagorganisasjoner Kreditorer	Ledelsen Ansatte Fagorganisasjoner Faglagene Staten og politikere Lokalsamfunn Miljøorganisasjoner Forbrukerorganisasjoner Butikkjedene
Forventninger til styrets oppgaver sett fra ”viktigste” interessenter	Ivareta investorenes interesser Kontroll for å unngå opportuniste hos ledelsen Sette mål for bedriften Ansette og vurdere ledelse	Ivareta bøndernes interesser (spesielt de som leverer melk til TINE) gjennom å delta i den strategisk beslutningsprosess

Generelle forventninger

Etter almannsjeselskapsloven har styret det overordnede ansvaret for forvaltningen av selskapet og for å føre tilsyn med den daglige ledelsen og selskapets virksomhet. I dette inkluderes ansvaret for å a) organisere virksomheten på en forsvarlig måte, b) fastsette planer og budsjetter for selskapets virksomhet, c) påse at selskapets økonomiske stilling og dets virksomhet, formuesforvaltning og regnskaper er gjenstand for betryggende kontroll.

Styrets oppgaver i henhold til vedtektene i TINE er a) å lede driften i overensstemmelse med vedtektene og beslutninger fattet av årsmøtet, b) å ansette administrerende direktør og fastsette lønn, arbeidsbetingelser og arbeidsinstruks, c) å fastsette strategiske og økonomiske mål og legge rammer for den økonomiske drift i datterselskapene, d) å fastsette budsjetter og kontrollere at budsjettene blir fulgt, e) å utarbeide årsmelding og regnskap og sørge for revisjon og fremleggelse i rett tid, f) å påse at TINEs virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll, g) å forberede og avgi innstilling i saker som skal behandles av årsmøtet, og h) å ta beslutning i alle saker som ikke er tillagt andre organer etter vedtektene og som ikke hører inn under administrerende direktørs område.

Forskjellene mellom lovens krav og TINEs vedtektsbestemmelser er først og fremst detaljeringsnivået. Det er ingen prinsipielle forskjeller.

Viktigste eksterne interessenter

Eierne betraktes av mange som de viktigste interessentene. Vanligvis er det aksjonærer som betraktes som eiere. Det finnes imidlertid mange slags aksjonærer. Noen har kortsiktige mål med sine aksjer i bedriften, mens andre har langsiktig engasjement. Det er også ulikheter i hvilket engasjement de har i bedriften og hvordan de forholder seg til styret. Aksjonærvariasjonene finnes både mellom ulike bedrifter og intern i samme bedrift. Det er også stor variasjon i grad av spredning av aksjer i bedrifter. Noen steder er det mange aksjonærer, mens andre steder er det få. Hos TINE er medlemmene eierne, og disse er melkeproduserende bønder. I TINE har hvert medlem én stemme, mens i almennaksjeselskaper er det i utgangspunktet én stemme pr. aksje.

Tabellen indikerer forskjellene i interessenter og deres mål. Det er forskjeller i eierkategorier, og det er forholdsvis stor forskjell på de primærmål som vektlegges. Eierne i norske børsbedrifter er imidlertid ikke en homogen masse, verken på børsen totalt eller i enkeltbedrifter, og ulike eiergrupper vil ha ulike primærmål med bedriften.

Viktigste forventninger fra TINEs eiere er at TINEs virksomhet skal sikre dem best mulig melkepris på både kort og lang sikt. Det langsiktige perspektivet er mye viktigere for TINEs eiere enn eiere i mange andre virksomheter. For mange av TINEs atten tusen eiere er hele deres formue og levebrød knyttet til en langsiktig positiv utvikling for TINE. Enkeltvis kan eierne være små, men generelt vises det et meget stort engasjement i forhold til ivaretagelse av eierinteresser. Mye av dette eierengasjementet kanaliseres mot styret.

Andre viktige interessenter

TINE har en verdiskapningsdefinisjon som går utover avkastning til eierne. En bedrift er ikke bare til for eierne. Den er også til for ulike andre interessenter. Andre viktige aktører og interessenter i TINE er blant annet konsernsjef og konsernledelse, ansatte og fagorganisasjoner, de ulike faglagene, staten og politikere, lokalsamfunn, forbrukerorganisasjoner, butikkjeder, dyre- og miljøorganisasjoner, etc

De ulike interessentene kan ha forventninger til bedriftens resultater, og resultatene kan beskrives på forskjellige nivåer, for eksempel knyttet til innovasjon og intern verdiskapning, avkastning eller annen form for ekstern verdiskapning. Andre mål kan være det å skape vekst og utvikling for ansatte, utvikling av en vekstkraftig norsk næringsmiddelproduksjon, utvikling av norske mattradisjoner, opprettholdelse av desentralisert bosetting, det norske kulturlandskap, etc.

Forventninger til styrets oppgaver

Tabellen antyder også at TINE vektlegger andre interessentgrupper enn hva som gjøres i mange børsnoterte bedrifter. Mens de viktigste forventningene til "et vanlig konsernstyre" vil være å ivareta investorenes interesser, inkludert det å stille kritiske spørsmål (kontroll både med resultat og atferd), sette mål for bedriften, samt det å ansette, avskjedige og sørge for riktig godtgjørelse til ledelsen, fremstår hovedoppgaven til konsernstyret i TINE som det å ivareta bøndenes interesser gjennom deltakelse i den strategiske beslutningsprosess.

5.2.2 Faktiske oppgaver

I rammeverket understrekes det at det ofte er et avvik mellom forventninger til styrets oppgaver og hva styrene faktisk gjør. I rammeverket trakk vi fram at i teorien kan styrets oppgaver inndeles i seks hovedgrupper basert på ulik vektlegging av perspektiv og fokus. De seks hovedgruppene var resultatkontroll, internkontroll, strategisk kontroll, rådgivning, nettverk og legitimering, samt strategisk ledelse. Vi vil her beskrive hovedoppgavene konsernstyret i TINE.

Tabell 5.2 Styrets faktiske oppgaver

Sammen- ligningsområde	Andre norske bedrifter (børsnoterte)	Konsernstyret i TINE
Styrets faktiske oppgaver	Rådgivere for ledelsen Nettverk og legitimering overfor viktige interessenter Beslutning i krisesituasjoner Disiplinfunksjon	Bidragster i strategisk beslutningsprosess Intern og eksternt forankring av beslutninger Bondepolitisk aktør Disiplinfunksjon Opplæring Kommunikasjon med datterselskap

Faktiske styreoppgaver i TINE

Konsernstyret rolle i TINE er først og fremst å bidra til verdiskapning, og dette gjøres på ulike måter. Styret i TINE er en bidragster i den strategiske beslutningsprosess ved å bidra til intern og eksternt forankring av beslutninger, samt å være en bonde- og landbrukspolitisk aktør. Styret har også en disiplinfunksjon overfor ledelsen, og det bidrar til opplæring av både

eiere og ledelse. Styret har videre en funksjon knyttet til kommunikasjon med datterselskapene.

Forankring av beslutninger er en hovedoppgave for styret, og styret er navet for både intern og ekstern forankring. Styreleder, styremedlemmene og konsernledelsen definerer alle dette som en hovedoppgave eller den viktigste oppgaven for styret. Styret og dets medlemmer er brobyggere mellom eierne og ledelsen. Styremedlemmene bidrar til å legitimere overfor eierne de valg som treffes. Dette gjøres gjennom et stort antall møter med eierne på lokalt og regionalt plan, inklusive deltakelse i styrene i de regionale meieribedriftene og på møter i produsentlagene.

Forankringen går også den andre veien. Styret deltar aktivt i den strategiske beslutningsprosess. Her er styret og styremedlemmene viktige premiss-leverandører og diskusjonspartnere for konsernledelsen, og styret treffer både de formelle og reelle strategiske beslutningene. Det brukes mye tid på styremøtene til å diskutere og belyse strategiske spørsmål. Styremedlemmene bidrar til at eierinteressen forstås og tas hensyn til.

Styrets næringspolitiske aktivitet er en del av forankringsarbeidet ikke bare mot eierne, men også mot et videre sett av interessenter. Styremøtene er ledelsesmessige milepæler som har en viktig disiplinfunksjon for ledelsen. Styremøtene er også faste møteplasser som bidrar til gjensidig trening eller opplæring av både styremedlemmer og konsernledelsen.

Forholdet mellom styret og regionstyrene/datterselskapsstyrene er interessant, og konsernstyremedlemmenes deltakelse i region- og datterselskapsstyrene bidrar med kommunikasjon på flere måter: a) Fra region- og datterselskapsstyret til konsernstyret, b) mellom medlemmer i konsernstyret og konsernledelsen, og c) fra konsernstyret til region/datterselskapsstyrene. Dette bidrar ikke bare til forankring av verdier og beslutninger, men også til tillitsbygging.

Forankringsarbeidet har vært knyttet til resultatkontroll og kommunikasjon av overordnede verdier, men styremedlemmene og styret i TINE synes å være mer opptatt av resultatkontroll enn internkontroll. Vi har tidligere påpekt at den formelle internkontrollen i TINE bør kunne videreutvikles. Liten oppmerksomheten om internkontrollen kan skyldes utviklingen av tillitsrelasjoner mellom personer i konsernledelsen og i styret. Styremedlemmene og personene i ledelsen vet hvor de har hverandre. Dette gjelder spesielt forholdet mellom styreleder og konsernsjef, men også mellom styremedlemmer og de fleste personer i konsernledelsen. Konsernledelsens

deltakelse på styremøtene bidrar til å utvikle gjensidig tillit. Styreleder var den som ansatte konsernsjef, og han har inntatt en støttende rolle mer enn en kritisk og kontrollerende rolle. Tillitsforholdene skaper forutsigbarhet som letter kommunikasjonen.

Myter og realiteter

I litteraturen om styrer hevdes det at det er en myte at styret stiller kritiske spørsmål til ledelsen, vurderer ledelsen og setter mål for bedriften⁴⁰. Det hevdes derimot at styrer bidrar med rådgivning for ledelsen, de treffer beslutninger i krisesituasjoner, og de har en disiplinfunksjon.

Vi har sett her at det er stort samsvar mellom de forventninger som er om styrearbeidet i TINE og det konsernstyret faktisk gjør. Vi har imidlertid også sett at det er visse avvik mellom det som normalt forventes av et styre og TINE styrets virksomhet. Ut fra formalkrav til styret bør internkontrollen styrkes. Nåværende ordninger om styrets kontroll oppgaver er begrunnet i frykt for ledelsesmessig opportuniste. Viktigheten av dette er blitt understreket gjennom skandalene i den senere tid i mange store bedrifter. Styret må derfor ha gode rutiner for å vurdere ledelsen.

Styret må nå forberede seg på et skifte av styreleder. Styrearbeidet har så langt vært bygget opp rundt tillitsforholdet mellom styreleder og konsernsjef. Litteraturen tilsier at dette forholdet ikke vil være fast. Det snakkes blant annet om "hvetebrødsdager". Dette innebærer når det kommer en ny konsernsjef, vil styret med styreleder legge vekt på å hjelpe og støtte den nye konsernsjefen. De har valgt ham eller henne, og det er viktig at konsernsjefen får så god start som mulig. Etter hvert vil konsernsjefen bli den sterke og best informerte på de fleste områder. Den dominerende styreteorien, agentteori, vil da legge vekt på faren for ledelsesmessig opportuniste. Faren for opportuniste fører lett til mistillit. Denne faren må styret og konsernledelsen i TINE være oppmerksom på. Det vil fremover være en utfordring å sørge for tillitsfulle forhold samtidig som det vil bli et stadig større behov for kontroll.

Styret i TINE har god kunnskap på en del områder, særlig knyttet til forståelse av eierens interesser. Kunnskap om bedriftsledelse, markedsføring, finansiering, juss og tekniske spørsmål er mer begrenset. Dette innebærer også at TINEs styre mangler rådgivningskompetanse på en del områder. Styrets rådgivningsoppgaver er derfor også begrenset. I stedet for å bidra med råd på disse områdene, stiller styremedlemmene spørsmål til ledelsen om hvorfor ting gjennomføres slik de gjøres. Personer fra konsernledelsen og til tider eksterne ressurspersoner brukes hyppig til å forklare styret om bakgrunnen for beslutninger der denne type kunnskap kreves. Konsern-

ledelsen i TINE er selv meget bevisste på å trekke inn ressurspersoner på ulike områder.

Konsernstyremedlemmene i TINE har sterke nettverk i bondeorganisasjonene og i landbrukssamvirket. Flere av styremedlemmene er også sterkt inne i politiske miljøer. Likevel er det flere sider knyttet til styrets ressursavhengighets roller som nettverk, lobbyvirksomhet og legitimering som styremedlemmene i TINE ikke ivaretar. I flere sammenhenger er det blitt uttrykt et savn av personer som tidligere samferdselsminister Kjell Opseth hos konkurrent og osteprodusent Synnøve Finden AS til å drive lobbyvirksomhet mot Stortinget og regjeringen. I TINE styret er det flere ganger gitt uttrykk for at man periodisk ikke får gehør hos landbruksministeren.

Gjennom eierskap deltar representanter fra TINE i ulike styreverv, men rekrutteringen til konsernstyret i TINE medfører begrenset mulighet for overlappende styreverv med andre bedrifter. I andre bedrifter brukes overlappende styreverv gjerne i påvirkningsøyemed.⁴¹

5.2.3 Styremedlemmene

I kapittel 3 presenterte vi fire målekriterier for styremedlemmer og styresammensetning. Dette var sammensetningen av styret som gruppe, styremedlemmenes kompetanse og kunnskap, andre egenskaper ved styremedlemmene og hva som motiverer dem. Sammensetning vurderes ut fra antall og forholdet mellom mangfold og homogenitet på ulike områder.

Antall og bakgrunn

Normalt anbefales det å ha 6-7 styremedlemmer. Et stort antall styremedlemmer innebærer ofte at det enkelte styremedlem får lite engasjement, styrets kontrollfunksjoner svekkes, og styremøtene vil ta lang tid. I et stort styre vil det ofte være flere synspunkter enn i et lite styre, og det skal mye til for å få til raske og enstemmige beslutninger. TINE styret har 14 medlemmer. Totalt er det ca 20 personer tilstede på styremøtene. Den vanlige faglitteraturen peker på hvor vanskelig det er å få så store styreverv til å fungere.

I norsk sammenheng er det ikke vanlig å ha operative styreverv der det på styremøtene er ca 20 personer til stede, og i den pågående corporate governance debatten anbefales det at styrene har under ti medlemmer. Selv i de store amerikanske bedriftene, som tidligere hadde over 15 medlemmer, begynner tallet på styremedlemmer i gjennomsnitt å nærme seg ca 10 personer. Toppledelsens representanter er da inkludert. Vårt hovedinntrykk er at antallet styremedlemmer i TINE ikke utgjør stor begrensning på styrets

aktivitet. Det interessante er å observere de mange bidrag et så stort styre har. Det store antallet medlemmer synes å være viktig for å kunne ivareta visse oppgaver, for eksempel i tilknytning til forankring og kommunikasjon. Det er imidlertid også tydelig at det store antallet medlemmer innebærer lengre styremøter og mer ressurser enn om antallet hadde vært færre. Det å ha lange styremøter med mange ulike innspill behøver ikke være negativt. ”Dumme” spørsmål kan bidra til kreativitet, og en tillitsfull kommunikasjon kan bidra til kontroll og oppfølging. Men det krever ofte lengre tid å treffe enstemmige beslutninger i et stort styre enn i et styre med færre medlemmer.

Tabell 5.3 Styremedlemmene

Sammenligningsområde	Andre norske bedrifter (børsnoterte)	Konsernstyret i TINE
Antall styremedlemmer (sammenligning med bedrifter på Oslo Børs)	6,5 hvorav 1,4 er valgt av de ansatte 0,7 er kvinner Totalt 8-9 tilstede på møtet	14 hvorav 4 valgt av ansatte 3 er kvinner Totalt ca 20 tilstede på møtet
Bakgrunn til eiervalgte	Daglig leder i selskapet 0,2 Leder i annet selskap 2,5 Forretningsadvokat 0,3 Styreproff 1,3 Professor, forsker 0,07	Melkebønder 10
Rekrutteringsgrunnlag	Aksjonærer Uavhengige Ansatte Leder+ tilstede	Tillitsvalgte melkebønder (regionalt) Ansatte (fag og regionalt) Leder og ledergruppe tilstede
Arbeidsomfang	Under 5 % stilling	Ca 50 % inkl verv
Arbeidsomfang styreleder	10-30 % stilling	Full stilling
Alder	55 år styreleder 48 år daglig leder	56 år styreleder 56 år daglig leder

Fra vårt ståsted ser det videre ut til at systemet med to representanter fra hver region bidrar til gode forberedelser og godt engasjement, men det fører også til mer innspill om ”vår” region.

Ved konserndannelsen ble det bestemt at det skulle minst tre kvinner inn i konsernstyret. Menn med lengre erfaring, og den gang kanskje også med mer innsikt, måtte vike. TINE styret har flere kvinner enn normalt i norske styre, men dersom kvinneandelen skal være på 40 prosent bør antallet kvinner fordobles. I dag er det ingen kvinner av de ansattvalgte styremedlemmene.

Bortsett fra de ansattvalgte styremedlemmene er alle styremedlemmene valgt av og blant eierne. De er tillitsvalgte melkebønder. Man har ikke trukket inn personer som kan se bedriften fra andre perspektiv. Det blir da lett å få et eierperspektiv og ikke et bedriftsperspektiv på styrearbeidet. Dette kjenner tegner hvilke saker som tas opp og hvordan sakene diskuteres på styremøtene.

Vi ser at det er mulig å ha et ”godt” fungerende styre med så mange styremedlemmer. Vår umiddelbare konklusjon må likevel være at antallet av styremedlemmer må kunne reduseres.

Tid og motivasjon

Styrearbeidet i TINE kan neppe karakteriseres som et fritidsarbeid. Mens styrearbeidet i norske bedrifter for vanlige styremedlemmer gjerne har et omfang på under ti prosent av en stilling, har de fleste styremedlemmene i TINE arbeid eller engasjementer i TINE Grappa som lett blir tilnærmet en halv stilling. Styreleder har full stilling som arbeidende styreleder. Dette tidsbruket er ganske unikt særlig i norsk, men også stort sett i internasjonal sammenheng. Dette gjør styremedlemmene på mange måter interne, men likevel er de ikke en del av ledergruppen.

Den tiden som styremedlemmene bruker, bidrar imidlertid til at de får langt mer informasjon og kunnskap om bedriften enn det som er vanlig blant styremedlemmer i andre bedrifter. Denne informasjonen og kjennskapet til bedriften bidrar til langt større uavhengighet for styremedlemmene i deres beslutningstaking enn dersom de bare var avhengige av korte presentasjoner fra bedriftsledelsen.

Styremedlemmene bruker, som det fremgår, mye tid på styrearbeidet. Arbeidet i TINE blir da ikke bare et fritidsverv, men en hovedbeskjeftigelse. Mye av litteraturen om styrer viser at det settes av for lite tid til styrearbeidet. Dette gjør at styremedlemmene i veldig stor grad blir avhengige av informasjon fra andre. Vi opplever det som positivt at så mye tid settes av til styrearbeidet, og en organisasjon som TINE bør ha råd til slik ressursbruk. Dette kan være noe andre bedrifter bør lære av. TINEs styre bør gjennom sin tidsbruk ha mulighet til å gjennomføre en reell atferdsbasert internkontroll og ikke bare en resultatkontroll.

Kunnskap og kompetanse

Vi har sett mye verdifullt i TINEs nåværende styresammensetningen og i hvert enkelt styremedlem. Vi har også kommentert at en bedrift som TINE

BA bør bruke ressurser på å ha og utvikle et styre som skaper verdier. Styret kan godt være stort. Likevel bør det vurderes om styret kan bli bedre. Dette kan gjøres ved å utvikle styremedlemmene, samt ved å erstatte noen.

Som nevnt kan det også godt tenkes at antall styremedlemmer bør reduseres, men dette må sees i sammenheng med den enkeltes bidrag. Det er helt klart at styremøtene vil bli noe kortere med færre styremedlemmer. Men en reduksjon av antallet vil kunne gå på bekostning av forankring og kommunikasjon mot eierorganisasjonen og mot region- og datterselskapene. Dette må da løses på annen måte.

Vi antydte i forrige underavsnitt at det mangler en del kompetanse i forhold til ledelse- og drift av store organisasjoner. Denne type kompetanse kan man ikke få inn gjennom eksterne eller interne konsulenter. Den må finnes blant flere av styremedlemmene. Det mangler også en del spisskompetanse på enkelte områder. Dette kan imidlertid trekkes inn eksternt. Dersom slik kompetanse trekkes inn for å vurdere ledelsesbeslutninger, er det viktig at det er styret som setter premissene for dette. En vil ellers oppleve at en konsernledelse lett kan trekke inn ekspertise for å selge inn beslutninger og vurderinger de selv har utarbeidet eller står for.

Vi observerer at de ansattvalgte generelt lett kan bli et B-lag blant styremedlemmene. Engasjementet hos de ansattvalgte styremedlemmene kan ha noe å gjøre med de sakene som tas opp. Det er naturlig at de vil være mindre opptatt av næringspolitikk og det de ansattvalgte kaller "kuhalesaker". Antagelig vil deres engasjementet og bidrag bli større dersom det legges større vekt på interne perspektiver og verdiskapning i bedriften.

Vi har også observert at de ulike medlemmene har ulike bidrag i beslutningsprosessene i styret. Det er ulikheter mellom styremedlemmene i forhold til politisk bidrag og bedriftsbidrag. Videre kan vi dele styremedlemmene inn i følgende kategorier:

- Korsfarerne
- Strategene
- Støttespillerne

Korsfarerne er saksorienterte, og for dem er det ikke spesielt viktig å få enstemmige beslutninger. Det er viktigere å fremme saker. Ofte vil disse sakene være en respons på visse interessentrelasjoner. Strategene er beslutningsorienterte. Disse er klar over prosessene og teknikkene som må til for å påvirke eller avgjøre beslutninger. De vet også hvordan de skal få isolert eller passivisert korsfarerne og påvirke støttespillerne. Støttespillerne

er mest prosessorientert. De er mest opptatt av samarbeidsklimaet i styret. Noen tar aktivt rollen med å støtte styreleder, andre støtter daglig leder og noen støtter andre styremedlemmer.

Fra våre observasjoner vil vi antyde at minst 5-6 styreposisjoner kan bli bedre utnyttet. Vårt utgangspunkt her er ikke at antall personer er for stort. Vårt utgangspunkt er hvordan personer brukes.

Mangfold

Det er stort mangfold blant styremedlemmene, men ikke på alle områder. Det er mangfold i personlighet, alder og kjønn. Ytre sett har de ti eierrepresentantene i styret lik bakgrunn, og de driver alle som melkeproduserende bønder. Men det er også blant styremedlemmene stort mangfold i personligheter og den type bidrag som gis. For å belyse dette prøvde vi å karakterisere de enkelte personene med kallenavn, og bredden i sammensetning vises blant annet gjennom beskrivelser som "analytikeren", "politikeren", "oppsummereren", "strategen", "korsfareren", "organisasjonsmennesket", "sundt bondevett", etc. Noen benevnelser kan brukes på flere av medlemmene. Ulike personer og personligheter supplerer hverandre.

Det er i utgangspunktet lik status blant eierrepresentantene i konsernstyret. Der er mange dyktige og engasjerte personer. Likevel kommer det fram en slags uuttalt rangstige blant styremedlemmene. Rangordningen er knyttet til anerkjennelse og bidrag på styremøtene, inklusive det å bli lyttet til. De fleste styremedlemmene og personene i toppledelsen er klar over den indre rangordningen. Dette kommer fram både gjennom våre intervjuer og gjennom det kroppsspråket som vises under styremøtene. Vi opplever som nevnt at de ansattvalgte styremedlemmene generelt har lavere status enn de eiervalgte styremedlemmene.

Oppsummering: Endring over tid

Det store antallet styremedlemmer er et resultat av fusjonsforhandlingene i 2002, og de fleste har regnet med at antallet styremedlemmer vil bli redusert. Det har derfor vært litt overraskende å se at et styre med så mange medlemmer likevel kan fungere godt. I våre observasjoner av arbeidet i styrerommet har vi sett at fem eller seks av styrets medlemmer ikke har bidratt vesentlig i diskusjonene eller beslutningsprosessene. Samtidig har vi sett at enkelte typer kompetanse er mangelfull, og da tenker vi spesielt på erfaring fra ledelse av store bedriftsorganisasjoner.

Antall og utvelging av styremedlemmer bør være et resultat av grundig gjennomtenkning av de oppgaver styret i TINE har og skal ha. Vektleg-

gingen av disse oppgavene vil variere over tid. Det er ikke gitt at den sammensetningen som fungerte godt på et tidspunkt, vil være egnet til å møte nye oppgaver. Så langt har de næringspolitiske og regionale rollene og forankring vært sentrale. Dette var antagelig også spesielt viktig i etterkant av fusjonen i 2002. Organisasjonen er nå etablert, og valget av styremedlemmer må gjenspeile de oppgaver som blir viktige framover.

5.2.4 Interaksjoner, styreledelse og normer

Styrets arbeidsformer deles gjerne inn i tre hovedgrupper. Dette er a) interaksjoner i og utenfor styrerommet, b) styreledelse, normer og strukturer, og c) beslutningskulturen i styret. I dette underavsnittet belyser vi interaksjoner og styreledelse, inklusive relasjonene mellom styret og ledelsen. I det neste underavsnittet går vi nærmere inn på beslutningskulturen i styret.

Tabell 5.4 Interaksjoner, styreledelse og normer

Sammenlignings- område	Andre norske bedrifter (børsnoterte)	Konsernstyret i TINE BA
Sosialt og interaksjoner	"Guttekлубben" og utdanning	Tillitsapparat og regelmessige middager
Koblinger ledelse – styre	Korte og sjeldne styremøter og mest bare mot toppleder	Lange og hyppige styremøter Datterselskap og regionstyrer Mot hele konsernledelsen
Antall styremøter	7 ordinære møter + 3 behandlinger uten møte	11+
Lengde	4 timer	Over 2 dager

Interaksjoner og tillit

Ut fra rammeverket illustreres det at interaksjoner finner sted mellom styremedlemmene, mellom styremedlemmene og ledelsen, styremedlemmene og andre aktører, og internt mellom andre aktører.⁴² Interaksjonen innebærer ulik grad av påvirkning og innflytelse. Hvordan styremedlemmene tar imot denne påvirkningen er blant annet avhengig av sider ved tillit, følelser og makt.

Prosessene og interaksjonene kan sammenfattes i hovedbegrep som

- Gjensidig tillit og langvarige relasjoner
- Tillit til ledelsen

- Tillit til styremedlemmene
- Politiske prosesser

Konsernsjefen gir uttrykk for at han av prinsipp ikke vil ha kontakt med styremedlemmene mellom møtene. Hans kontakt er med styreleder. På tilsvarende må skal konsernledelsen ikke ha kontakt med verken styret eller styreleder. Denne kontakten skal gå gjennom konsernsjef og styreleder.

Styremedlemmene er ofte sammen over flere dager, og de har felles middager, bussturer og ulike reiseopplevelser. Sammen med styret i disse anledningene er oftest også flere personer fra konsernledelsen. I 2003 hadde også styret en felles ukereise til USA. Disse felles opplevelsene bidrar til å skape samhørighet og til utveksling av informasjon. Slike reiser gir også mange muligheter for gjensidig påvirkning. Dette ble blant annet kommentert fra et av styremedlemmene på et styremøte. Han hadde da brukt en del tid sammen med administrerende direktør i TINE Meieriet Sør.

Det er til dels betydelig kontakt mellom personer i konsernledelsen og konsernstyremedlemmene i forbindelse med felles styreverv i for eksempel de regionale meieriselskapene og datterselskapene. Stort sett har denne kontakten utviklet seg til sympatier og respekt, og i enkelte tilfeller også til vennskap. De tillitsrelasjonene som utvikles på denne måten bidrar til informasjonsutveksling og påvirkning.

Før fusjonen og i fusjonsforhandlingene var samarbeidet mellom regioner preget av allianser. Det gis nå uttrykk for at det er få permanente allianser, men det kommer til uttrykk at Region Øst og Region Sør kan ha en del felles interesser av å samarbeide.

I interaksjonen på styremøtene brukes ofte kroppsspråk, og det hender at det gis uttrykk for følelser i ulike retninger. Etter en presentasjon brukes gjerne begrep som ”grådig bra” eller ”veldig bra”. Spesielt brukes slike begrep når presentasjonen er med å bygge opp under ens egen argumentasjon. I introduksjoner tilkjenner konsernsjef og styreleder sine standpunkter ved å flette inn ord som ”voldsomt viktig” eller ”alvorlig”. Det ble også observert en del eksempler på at styreleder og konsernsjef pleide å foreta sine interne koordineringskommentarer mens visse personer hadde ordet, men ikke mens andre hadde ordet.

I enkelte saker kommer det også fram at styremedlemmene blir påvirket av eksterne eller regionale interesser. Dette var tydelig i forbindelse med et utbyggingsvedtak på Jæren. I forbindelse med vurdering av NHO medlem-

skap var det også tydelig at eksterne interessenter søkte å påvirke styremedlemmer.

”Intim demokrati” er blitt brukt som begrep for å beskrive bruk av personlige relasjoner i styrearbeidet i TINE. Intim demokratiet illustreres med samtalen med en tilfeldig bonde eller en nabo på lørdag kveld. Referanser til slike samtaler kommer regelmessig opp i TINE styret og brukes i argumentasjoner gjerne som generelle sannheter. Styremedlemmene trekker ofte fram anekdoter for å fargelegge deres avgjørelser, men det er vanskelig å vekte viktigheten i disse sakene. Dette kan skape engasjement og innlevelse, men kan være et utslag av tilfeldigheter.

Normer og koder for corporate governance

Koder om god corporate governance er først og fremst rettet mot å skape gode strukturer i styrearbeidet for å sikre at beslutningstakingen i styret skjer på riktige og rettferdige premisser. Norsk Anbefaling er et eksempel på slike koder eller normer. Disse er presentert tidligere. Normene kan være så vel formelle som uformelle. Ofte er de uformelle ”rules of the game”⁴³ som er viktigere enn formelle lover og vedtekter.

TINE preges av normer som kommer fra en samvirkeideologi. På enkelte måter er disse nærmere den politiske eller fagforeningssfæren enn ulike bedriftssfærer. I andre bedrifter kan vi finne ideologier knyttet til finans- og investormiljøer og deres utvikling av koder for god corporate governance⁴⁴, ideologier knyttet til ledelseseliter og ledelsesdominans⁴⁵ og ideologier knyttet til familiebedrifter som for eksempel paternalisme⁴⁶. Styremedlemmene har alle lang erfaring som tillitsvalgte i TINE-systemet, samvirke- og bondeorganisasjoner, og de kjenner disse normene. Normene som gjelder her er ikke nødvendigvis sammenfallende med normene fra finanssfæren eller aller tradisjonelle bedriftsrelaterte sfærer. Prosessorientert styrearbeid er en slik norm. Her er det også klar tradisjon for at styrene er både formelle og reelle beslutningstakere. Styremedlemmene er veldig bevisste på at beslutninger skal forankres blant eierne.

Man er også ofte mer bevisst på de formelle sidene ved styrearbeidet enn i mange bedrifter. Dette kan eksemplifiseres ved valget av styremedlemmer. Det betraktes for eksempel som en dødssynd for styremedlemmer å ha kontakt med eller å påvirke valgkomiteen. I TINES tilfeller gjør dette det vanskelig for styreleder å bidra med råd angående valg av etterfølger, eller å gi råd om hvilke egenskaper aktuelle styrekandidater bør ha. Dette bør sette krav til at valgkomiteen får utført styreevalueringer som utgangspunkt for sitt arbeid.

Normer og koder for godt styrearbeid og corporate governance vil være grunnlaget for de strukturer som legges for styrearbeidet.

Strukturer i styrearbeidet

Konsernstyret i TINE har i utgangspunkt ett møte pr måned, og møtene pleier å gå over to dager. Mens styremøter i andre bedrifter varer 3-4 timer, bruker styremøtene i TINE å begynne med en økt før lunsj den første dagen og avslutte på ettermiddagen den andre dagen. Flere ganger i året fortsetter styremøtene med rådsmøte, årsmøte eller en eller annen spesialsamling, for eksempel et styreutviklingsseminar.

Tilstede på styremøtene er ikke bare de 14 styremedlemmene. Rundt styrebordet sitter også konsernsjef, styresekretær og rådsmøtets ordfører. I tillegg sitter oftest to til fire personer fra konsernledelsen som "veggpynt". Noen av disse er til stede under det meste av møtet, mens andre løper mer ut og inn. Tilstedeværelsen av konsernledelsen synes ikke å forstyrre styremedlemmene, men det er blandet oppfatning av denne praksisen. Stort sett oppleves den som positiv da den bidrar til kommunikasjonen mellom styret og konsernledelsen, og den bidrar til at konsernledelsen kan sette seg inn i styrets og eiernes tankegang. Deltakelsen bidrar til å forankre verdier internt og til å skape en intern respekt og forståelse for styrets arbeid og beslutninger.

I løpet av året skal det finne sted diskusjoner uten at konsernsjef eller resten av konsernledelsen er tilstede. Blant annet skal dette skje for en årlig vurdering av konsernsjef. Det etterlyses imidlertid flere "alenemøter" der styret også kan diskutere sin egen stil og arbeidsmåte. Dette er i tråd med Norsk anbefaling.

Stort sett følger sakslisten på de enkelte styremøtene en fast struktur, men det er også innlagt en fleksibilitet. Saker forberedes og legges fram for styret av de enkelte konserndirektørene og deres stab. Følgende kategorisering anvendes: administrasjon, marked, finans/økonomi, kommunikasjon/organisasjon og konsernstab. Dette tilsvarer ansvarsområdene til de fire konserndirektørene og direktør for konsernstab. Utsendte sakspapirer til hvert møte er gjerne på over ett hundre sider. Sakspapirene består av tre deler. Disse er saksutredning, forslag til vedtak og aktuelle vedlegg.

Det er den enkelte saksbehandler som formulerer forslag til vedtak. I enkelte unntakstilfeller er de formulert av styreleder. Vedtaksforslag blir ut fra styrebehandlingen ofte endret, og konserndirektørene konkurrerer spøkefullt seg i

mellom hvem av dem som får flest av sine vedtaksforslag vedtatt. Konsernsjef og styreleder pleier ikke å legge noe prestisje i vedtaksforslagene, og stort sett er alle forberedt på at styret vil kunne treffe sine egne vedtak.

På hvert styremøte er det en sak som omtales som åpen post. Her gis det mulighet for de enkelte styremedlemmene å orientere om ulike saker, og under denne posten orienterer ofte konsernsjef eller styreleder om saker som vil kunne komme opp senere.

Plasseringen rundt styrebordet kan være viktig. Plasseringen rundt det runde styrebordet har vært fast. På høyre side av styreleder sitter styrets nestleder, deretter følger de andre åtte eiervalgte styremedlemmene. Styremedlemmer fra samme region sitter i utgangspunktet ved siden av hverandre. På venstre side av styreleder sitter konsernsjefen, fulgt av styresekretær og deretter de fire styremedlemmene som er valgt av de ansatte. Mellom de eiervalgte og de ansattvalgte sitter rådets ordfører.

Det er to styremedlemmer som i de fleste saker tar ordet først. De sitter ved siden av hverandre lengst ute til høyre for styreleder. Dette medfører at styreleders oppmerksomhet i stor grad går til dem og til høyre for seg. Styremedlemmene som er valgt av de ansatte, sitter på helt motsatt side. De må gjøre mer for å få oppmerksomhet, og av og til blir de oversett helt. Når styremøtene i tillegg i stor grad blir rettet mot eierorienterte temaer, er det vanskelig for de ansattvalgte styremedlemmene å engasjere seg. Rundt styrebordet utvikler det seg også en inndeling i et A-lag og et B-lag blant de eiervalgte representantene. A-laget utgjøres i hovedsak av de som er styreledere i de regionale meieriselskapene.

Dyktig styreleder

Styreleder har en viktig funksjon. Noen styreledere er spesielt dyktige til å motivere og benytte kompetansen til hvert enkelt styremedlem. Andre er flinke til å formulere og oppsummere avgjørelser i diskusjonene. Noen styreledere leder diskusjonen i styret uten å fremme sin egen agenda eller egne motiver, mens andre er flinke til å få sine egne forslag vedtatt av styret.

Det er ingen tvil om at styret i TINE ledes av styrelederen. Til tross for meget ulike personlige egenskaper er det god forståelse mellom styreleder og daglig leder om hvilke respektive roller de har. Styreleder kan oppfattes som en imperiebygger, og det er personlig viktig for ham at både TINE og styret fungerer godt. Men som imperiebygger er det også han som setter standarden. I dette ligger et kraftig engasjement. Det er vår oppfatning i dag

at klimaet i konsernstyret i TINE i stor grad er påvirket og delvis formet av ham. Vi tror at han ville kunne ha påvirket styrekulturen på tilsvarende måte også i mange andre bedrifter. En god styreleder er et av de viktigste redskapene for et godt styrearbeid. TINEs styreleder er veldig høyt respektert og flink til å trekke med og utnytte de fleste av styremedlemmene.

Styrelederen omtales som ”en tryllekunstner til å samle folk” og som ”fantastisk dyktig til å samle tråder”. Han roses for sin evne til å samle styret og til å skape entusiasme i styret. Han er dyktig til å drive prosess. Han kjenner TINE og organisasjonen godt. Styrelederen representerer TINE aktivt utad gjennom aktivt organisasjonsarbeid og lobbyvirksomhet. Innad informerer han alltid konsernsjef om de personer han har vært i kontakt med i organisasjonen. Foran hvert styremøte tenker han grundig gjennom hver sak og de mulige innspill som kan komme fra de ulike styremedlemmene.

Styrelederen fremstår som et rollebilde med høy integritet. Det er ingen som er i tvil om at han ønsker å være redelig og ærlig, og at han legger vekt på at alle skal delta - at han gjør sitt ytterste. Styremedlemmene har veldig høy respekt for ham som autoritet, og av og til treffes beslutning ut fra lojalitet til ham som person mer enn ut fra vurderinger av selve saken. Det kommenteres imidlertid også at han er en mester til å komme fram til enstemmige avgjørelser gjennom blant annet prøveavstemminger. Men mer enn en gang har imidlertid styremedlemmer opplevd at de har blitt manipulert ut fra en bevisst bruk av prøveavstemminger og avstemmingsregler. Han kan være mild i formen, men han kan oppleves som veldig rå når han brenner for noe.

I forberedelse til vanskelige saker hender det at styreleder drøfter saken med konsernsjef, nestleder i styret eller utvalgte andre styremedlemmer. Det er særlig de som er styreledere i de regionale meieriselskapene som blir rådspurt.

Samspill mellom styret og ledelsen

I TINE kommer det fram en klar arbeidsfordeling mellom styret og konsernledelsen, og mellom styreleder og konsernsjef. Dette er antagelig spesielt viktig når styreleder også har heltidsstilling som styreleder og styremedlemmene nesten kan oppfattes som ansatte ut fra tidsbruk og godtgjørelse for sine verv. Styret og styreleder har et klart ansvar for kommunikasjon med eierne og eierorganisasjonene, mens konsernledelsen har et klart ansvar for driften. I utgangspunktet blander man seg ikke inn i hverandres oppgaver. Styret er da heller ikke mye involvert i å vurdere driftsspørsmål og oppfølging av kostnadsbudsjetter på konsernnivå. Styrets engasjement på regionnivå er annerledes. Der synes styremedlemmene å være godt informert om både drift og kostnader.

I TINE-organisasjonen er det skjerpet inn at kontakten mellom styret og TINEs konsernledelse og driftsorganisasjon skjer mellom styreleder og konsernsjef. Det er likevel mange kanaler for kontakt, informasjon og påvirkning mellom enkeltpersoner i konsernledelsen og styremedlemmene.

Konsernsjef presiserer at han aldri diskuterer vedtaksforslag med styreleder. De vet imidlertid hvor de har hverandre, og de bruker lang tid sammen på å tenke gjennom hvordan de skal få med seg styret. Konsernsjef kjenner styret godt og mener han vet hvor han har det. Konsernsjef trives med å jobbe sammen med styret.

Under styremøtene opptrer konsernsjefen som en pålitelig og ryddig støttespiller for styreleder. Til tross for en politikk fra både styreleder og konsernsjef om å være åpne for at styret kan treffe andre beslutninger enn det de selv ønsker å gå inn for, blir det antydning at viktige saker sjelden kom opp til avgjørelse dersom konsernsjef og styreleder er usikre på om det blir et "negativt" utfall. Vi har imidlertid observert enkelte ganger at fagpersoner fra TINE presenterte informasjon som kom overraskende på konsernsjefen.

Styreleder jobber nært med konsernsjefen, men samtidig sørger han for å holde distanse. Dette kommer blant annet fram gjennom at han ikke har kontor i TINEs lokaler. Han er bevisst på at han ikke skal bli sosialisert og bli en del av organisasjonen.

Oppsummering

Vi har her fått beskrevet et aktivt og bevisst styrearbeid, en dyktig styreleder og en klar arbeidsfordeling mellom styret og konsernsjef. Vi har også skissert enkelte forslag til styreutvikling. For det første at valgkomiteen bør sørge for at de legger til grunn styreevalueringer for sitt arbeid, og for det andre at det regelmessig gjennomføres "alenemøter" der styremedlemmene i tillegg til å vurdere ledelsens innsats også kan vurdere sin egen stil og arbeidsmåte. I de nye engelske normene for godt styrearbeid⁴⁷ anbefales det også at i de tilfeller det er en arbeidende styreleder, bør det regelmessig gjennomføres møter uten at den arbeidende styreleder er tilstede.

5.2.5 Beslutningsklima - styrekultur

Vi har i et tidligere kapittel skrevet at styreklima og beslutningskultur blant annet kan preges av engasjement og forberedelser, konflikter, generøsitet og åpenhet, kritiske holdninger til ledelsens forslag og kreativitet. Våre observasjoner fra konsernstyret i TINE er at styrekulturen preges av samhörighet, åpenhet og generøsitet, forberedelser og involvering. Vi vil i

dette underavsnittet presentere våre observasjoner om beslutningsklimaet og styrekulturen i TINE.

Tabell 5.5 Beslutningsklima og styrekultur

Sammenligningsområde	Andre norske bedrifter (børsnoterte)	Konsernstyret i TINE BA
Arbeidsform	Resultatorientering	Prosesorientering
Beslutningsklima	Besluttsomhet Kritiske holdninger	Åpenhet og generøsitet Forberedelse og involvering Samhørighet

Samhørighet, generøsitet og åpenhet

Det umiddelbare inntrykket vi har fått av konsernstyret i TINE er samhørigheten og den positive beslutningskulturen. Det er en positiv holdning blant styremedlemmene, de liker seg på styremøtene og i fellesskapet med de andre styremedlemmene. Generelt får vi et inntrykk av innbyrdes stor tillit mellom styremedlemmene. De er trygge på hverandre og tør å komme med sine argumenter. De er åpne og villige til å dele av sine kunnskaper. De er også åpne for alternative utfall i vedtaksdiskusjoner.

Den positive holdningen er ikke bare mellom styremedlemmene, men generelt er den også fra styremedlemmene overfor konsernledelsen, og fra konsernledelsen til styremedlemmene.

Engasjement og forberedelser

Vi har generelt opplevd et veldig engasjement hos de eiervalgte styremedlemmene, og at styremedlemmene generelt er veldig godt forberedt. Sakspapirene er som tidligere nevnt ofte over 100 sider, og flere av styremedlemmene leser dem i detalj, nesten på korreknivå. Andre gir uttrykk for at de bare leser innledning, konklusjon og innstilling til vedtak. Under styremøtene er det bestandig noen som er raskt ute med sine kommentarer. De andre viser normalt at de aktivt følger med.

Engasjementet fra de ansattvalgte styremedlemmene synes imidlertid å varierer fra sak til sak. I enkelte saker forholder styremedlemmene seg helt passive, mens i andre saker utvises stor aktivitet.

Det finner sted en god del kommunikasjon mellom enkeltpersoner under styremøtene, og et innlegg kommer ofte som resultat av kommunikasjon med

personen ved siden av. Kommunikasjonen er ofte ikke-verbal, for eksempel gjennom kroppsspråk eller ved å se på notatene til personen ved siden av.

Konflikt og harmoni

Styrearbeidet i TINE har vært prosessorientert, og i styret er det jobbet mye for å få til en kultur der det er rom for å senke skuldrene og komme med forskjellige innspill. For å få til gode prosesser har styreleder prøvd å hindre at de enkelte styremedlemmene tidlig låser seg i en posisjon.

Styrearbeidet baseres i stor grad på at beslutninger skal treffes enstemmig. Det er viktig med konsensus og diskusjon for å kunne forankre viktige beslutninger. Lange og dyptgående diskusjoner medfører eierskap til beslutninger.

Vi vurderer at prosessarbeid i styret er viktig, men det bør ikke være nødvendig i alle saker. I saker av mindre viktighet bør det være mulig å foreta avstemninger. Det oppleves som bortkastet tid når man har lange diskusjoner for å komme fram til enigheter på mindre viktige saker. Her bør styreleder prioritere viktighet og skjære gjennom.

Det samme gjelder det å "ta runden". Dette innebærer at alle slipper til på nesten hver sak. Dette tar veldig mye tid. Erfaringen med det å "ta runden" har imidlertid ofte vist at medlemmene løfter hverandre. Vi har flere ganger observert at den enes innspill fører til at nestemann får en god idé.

Til tross for at styreleder har vært bevisst på å trekke med seg alle, er det flere, og spesielt de ansattvalgte, som føler at det er vanskelig å komme til ordet i styret i TINE. Siden det alltid er enkeltpersoner som er raskt ute med sine kommentarer, holder ofte andre av tidshensyn igjen det de har på hjertet.

Oppsummering

Det er i konsernstyret i TINE BA utviklet en positiv beslutningstakingskultur. Denne preges av samhörighet, engasjement, forberedelser, generøsitet og åpenhet. Den preges også av visse konflikter mellom styremedlemmene som bidrar til kreativitet og kritiske holdninger. Det er ikke automatikk i at denne kulturen fortsetter, og tiltak for å videreutvikle kulturen bør derfor planlegges

Vi har tidligere antydnet at styreleder skal ha mye av æren for den kulturen som eksisterer i TINE styret. Det er ikke gitt at andre klarer å vedlikeholde denne kulturen, og det kan hende at behovene i TINE også setter krav til en annen beslutningstakingskultur. Dette innebærer at man bør forberede seg på

en reduksjon i antall styremedlemmer, og man bør også tenke grundig gjennom hvilket bidrag som bør forventes av hvert enkelt styremedlem.

5.3 Oppsummering

I dette kapitlet har vi vurdert konsernstyret i TINE ut fra to vinkler. Først vurderte vi styret ut fra Norsk Anbefaling. Deretter tok vi en situasjonsbestemt tilnærming og vurderte styret ut fra rammeverket i avsnitt 3.3. Vår konklusjon er at styret i TINE er bevisst sitt ansvar. TINE er preget av meget aktive eiere som styret forholder seg til, og av at det er styret som bestemmer på styremøtene. Vi har sett at styret er bevisst på en grundig forankring av de beslutninger som treffes, det er en god styreledelse, styrearbeidet er prosess- og samarbeidsorientert, beslutningskulturen er preget av åpenhet og generøsitet, og styremedlemmene er godt forberedte og engasjerte.

En direkte sammenligning med praksisen i TINE og Norsk Anbefaling for god eierstyring og selskapsledelse setter imidlertid lys på noen forhold som kan utvikles.

- For det første bør årsrapportens redegjørelse for "corporate governance" i TINE videreutvikles, og temaet bør presenteres samlet.
- For det andre har vi sett at styrets forhold til internkontrollen bør utvikles. Med hensyn på internkontrollen er det fire punkter som er kommet fram som kan gjøres noe med. Disse er a) bruk av revisor, b) styremedlemmenes manglende toppledererfaring, c) rapporteringsrutiner fra organisasjonen til styret, og d) styremøter uten deltakelse fra toppledelsen.
- For det tredje er det utvelgelsen av styremedlemmer som i dag er basert på å sikre regionale interesser, mens andre helhetshensyn til behov i styret lett forsvinner.

Ut fra rammeverkets prosess- og situasjonsbestemte tilnærming så vi på:

- Kontekst, aktører og forventninger
- Styrets faktiske oppgaver
- Styremedlemmene
- Interaksjoner, normer, strukturer og styreledelse
- Beslutningsklima og styrekultur

Viktigste forventninger fra TINEs eiere er at TINEs virksomhet skal sikre dem best mulig melkepris på både kort og lang sikt. Det langsiktige perspektivet er mye viktigere for TINEs eiere enn eiere i mange andre

virksomheter. For mange av TINEs eiere er hele deres formue og levebrød knyttet en langsiktig positiv utvikling for TINE. Enkeltvis kan eierne være små, men generelt vises det et stort engasjement i forhold til ivaretagelse av eierinteresser. TINE har imidlertid en verdiskapningsdefinisjon som går utover avkastning til eierne. En bedrift er ikke bare til for eierne. Den er også til for ulike andre interessenter.

Vi har sett her at det er stort samsvar mellom de forventninger som er om styrearbeidet i TINE og det konsernstyret faktisk gjør. Konsernstyret i TINE må nå forberede seg på skifte av styreleder. Styrearbeidet har så langt vært bygget opp rundt tillitsforholdet mellom styreleder og konsernsjef. Litteraturen tilsier at dette forholdet ikke vil være fast. Det snakkes blant annet om "hvetebrødsdager". Dette innebærer at når det kommer en ny konsernsjef, vil styret med styreleder legge vekt på å hjelpe og støtte den nye konsernsjefen. De har valgt ham eller henne, og det er viktig at konsernsjefen får så god start som mulig. Etter hvert vil konsernsjefen bli den sterke og mest informerte om de fleste områder. Det vil kunne forsterkes når det kommer en ny styreleder. Da vil konsernsjefen kunne være den sterke, og det vil kunne påvirke den nye styrelederens autoritet og arbeidsrom.

Det store antallet styremedlemmer er et resultat av fusjonsforhandlingene i 2002, og de fleste har regnet med at antallet styremedlemmer vil bli redusert. Det har derfor vært litt overraskende å se at et styre med så mange medlemmer likevel kan fungere godt. I våre observasjoner av arbeidet i styrevernet har vi sett at fem eller seks av styrets medlemmer ikke har bidratt vesentlig i diskusjonene eller beslutningsprosessene. Samtidig har vi sett at enkelte typer kompetanse er mangelfull, og da tenker vi spesielt på erfaring fra ledelse av store bedriftsorganisasjoner.

Vi har i TINE sett et aktivt og bevisst styrearbeid, en dyktig styreleder og en veldig klar arbeidsfordeling mellom styret og konsernsjef. Det er også blitt skissert enkelte forslag til styreutvikling, blant annet gjennom regelmessige "alenemøter".

Det er i konsernstyret i TINE utviklet en positiv prosessorientert beslutningstakingskultur som preges av samhörighet, engasjement, forberedelser, generøsitet og åpenhet. Den preges også av visse konflikter mellom styremedlemmene som bidrar til kreativitet og kritiske holdninger. Vi har antydnet at styreleder skal ha mye av æren for den kulturen som eksisterer i TINE styret. Det er ikke gitt at andre klarer å vedlikeholde denne kulturen, og det kan hende at behovene i TINE også setter krav til en annen beslutningstakingskultur. Dette innebærer at man bør forberede seg på en

reduksjon i antall styremedlemmer, og man bør også tenke grundig gjennom hvilket bidrag som bør forventes av hvert enkelt styremedlem.

6. DET SITUASJONSBESTEMTE STYRE-ARBEID: VURDERING AV TILTAK

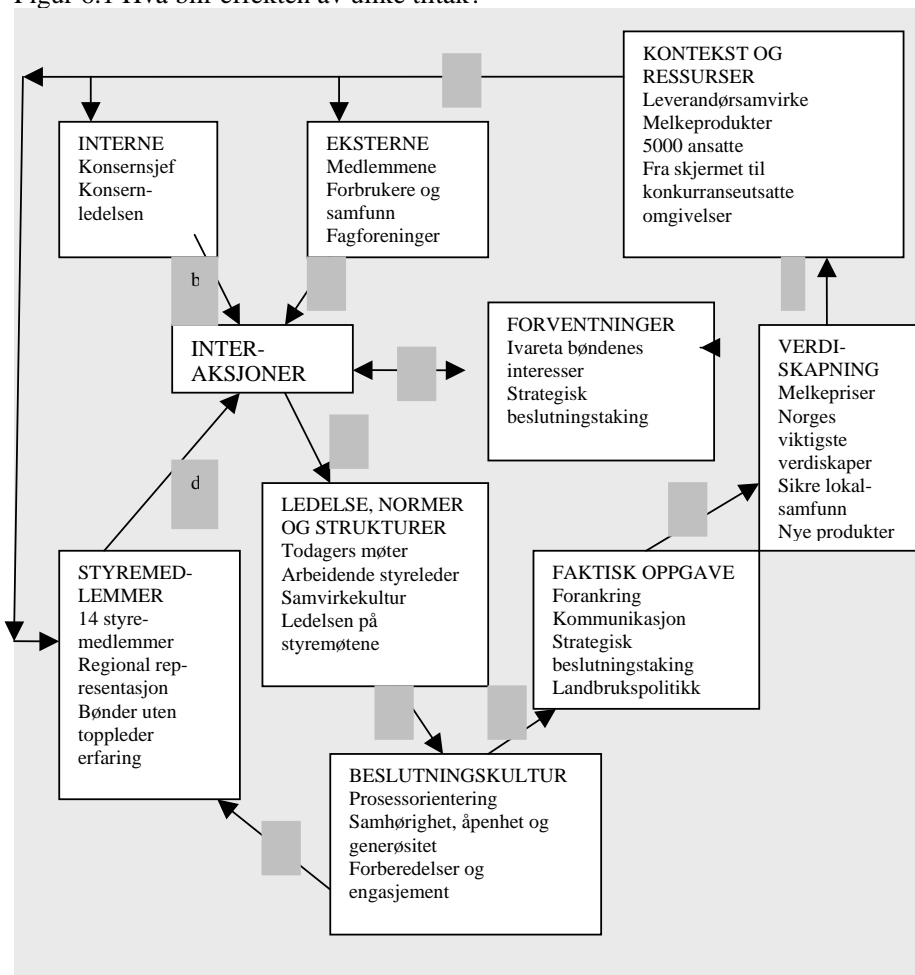
Vurdering av tiltak for å styrke styrearbeidet i TINE må skje ut fra særtrekk ved TINE. Rammeverket som ble presentert i kapittel 3 vektlegger at det ikke er noe fasitsvar for virkemidler til god corporate governance og godt styrearbeid. Løsninger må vurderes ut fra den aktuelle kontekst og de aktører som er aktive.

Vi belyste i forrige kapittel hvordan arbeidet i konsernstyret i TINE kan sammenlignes med ulike standarder, og ulike forslag ble presentert knyttet til stikkord som prioritering av oppgaver, eierskap og selskapsform, arbeidsbeskrivelse for daglig leder, antall styremedlemmer, egenskaper ved styremedlemmene, mangfold, uavhengighet, bruk av kunnskap og evner, faktiske oppgaver, styrekultur, styreleder og styreledelse, styreinstruks, antall styremøter, lengden på styremøtene, innkalling, saksbehandling, protokoll og oppfølging, informasjon og kommunikasjon. Det var enkeltbegrep som ble vurdert. I dette kapitlet vi vurdere tiltakene i sammenheng. Vi stiller spørsmål om konsekvenser av enkelttiltak. Disse sammenhengene belyses gjennom pilene i figur 3.1 I figur 6.1 har vi plassert en del av beskrivelse av konsernstyret i TINE inn i rammeverket fra figur 3.1.

6.1 Hva blir effekten av ulike tiltak?

Det har vært et underliggende tema i evalueringen at ting er i forandring. Det som var riktig og bra på et tidspunkt behøver ikke å være bra på et annet. Vi har så langt også sett at styreleder har hatt vesentlig innflytelse på styrearbeidet i TINE, men han vil ikke ta gjenvalg. Spørsmålet for TINE er da nå ikke bare hva effektene vil være av ulike tiltak, men endrede rammebetingelser må også vurderes.

Figur 6.1 Hva blir effekten av ulike tiltak?



Fra figuren belyses det at settet av aktører vil variere med kontekst og ressurser (pil a). TINE er et leverandørsamvirke der medlemmene er melkeproduserende bønder og virksomheten er i utgangspunktet knyttet til produksjon og foredeling av melk og melkeprodukter. Bildet av sentrale eksterne aktører ville ha vært ganske annerledes dersom TINE hadde hatt andre eiere. Eierskapet gir videre klare føringer for hvem som velges som styremedlemmer. TINEs størrelse gir også føringer for kompetanse, ressurser og bakgrunn for sentrale interne aktører. Andre viktige kontekstuelle

forklaringer knyttes til markedssituasjon og virksomhetens betydning for verdiskapning i Norge. Flere av disse forholdene er i endring, og man kan ikke automatisk konkludere med at en løsning som har vært bra tidligere vil fungere godt også i fremtiden.

Pilene b, c og d illustrerer at interaksjonene preges av aktørene, og grovt sett kan vi si at det er styrkeforholdet mellom aktørene som påvirker forventninger til styrets funksjoner (pil e) og de normer, strukturer og regler som gjelder for styrearbeidet (pil f). Det er disse normene og strukturene som bidrar til å skape kulturen som styrer styrets beslutningstaking (pil g) og derigjennom medfører styrets reelle involvering i ulike funksjoner (pil i). Hvordan styret bidrar i ulike funksjoner bidrar til bedriftens resultater (pil j), og disse igjen kan ha konsekvenser for TINEs ressurser og den kontekst bedriften er i (pil k). Dynamikken i styrearbeidet illustreres også gjennom pil h. Denne illustrerer at styremedlemmene lærer og påvirkes av styrekultur, og at det kan utvikles gode så vel som dårlig sirkler.

Når god styring og godt styrearbeid skal utvikles, er det viktig å forstå den situasjon styret og bedriften er i. I det situasjonsbestemte ligger en forståelse av både kontekst og aktører. I tillegg er det viktig å forstå at denne situasjonen ikke er stabil. Den kan endres ut fra både ytre og indre forhold, herunder som resultat av læring på ulike nivåer og av ulike aktører. Evalueringen av konsernstyret i TINE BA vil være basert på en slik skreddersøm der både det situasjonsbestemte og det foranderlige⁴⁸ trekkes inn.

6.2 Hvordan kan internkontrollen styrkes?

I avsnitt 3.3.2 beskrev vi hva vi legger i begrepet internkontroll i forhold til resultatkontroll. Styrets kontroll med konsernledelsen og de rutiner som gjennomføres der, er viktige elementer i internkontrollen. Relasjonene mellom styret og ledelsen har vært et nøkkelt tema i den forskningen om styrets oppgaver eller roller. Styrets kontroll med ledelsen kan i utgangspunktet skje på tre områder. Disse er klare og utfyllende regler og kontrakter, direkte overvåking og kontroll og tillit.⁴⁹

Ved vurdering av Norsk Anbefaling ble det tydeliggjort at internkontrollen i TINE bør styrkes. Dette var også en av observasjonene vi gjorde i vårt feltarbeid. Ut fra generelle vurderinger vil TINE nå gå over i en fase der styret i større grad enn tidligere må legge opp rutiner for å sikre seg mot ledelsesmessig opportuniste. Dette belyses for det første med at det vil

komme en ny styreleder, og det er ikke gitt at de tillitsforhold som har eksistert mellom nåværende styreleder og konsernsjef vil fortsette. For det andre belyses det med at konsernsjefens hvetebrødsdager nå er over. Den tiden han har fått lov til å prøve å feile er over, og styret i TINE kan ikke lenger overse feil og svakheter. For det tredje vil vurderinger ut fra ansiennitet også tilsi at konsernsjef i stadig større grad er den som sitter på informasjon, og erfaringer i andre bedrifter vil også tilsi at man må forvente at konsernsjef etter hvert vil utnytte denne informasjonsskjevhet til egen fordel. Til sammen understreker dette behovet for en klar gjennomtenkning av rutiner for styrets oppfølging av internkontrollen i TINE.

Sett i forhold til Norsk Anbefaling var det fire tiltak som ble tydeliggjort. Dette var:

- Utstrakt bruk av revisor
- Valg av uavhengige styremedlemmer med bakgrunn som leder fra store bedrifter
- Etablering av rapporteringsrutiner fra organisasjon til styre
- Gjennomføring av styremøter uten deltakelse fra konsernsjef ("alenemøter")

En tydeligere og mer utstrakt bruk av revisor og gjennomføring av "alenemøter" bør være enkelt å gjennomføre uten at det får konsekvenser for andre forhold. Etablering av rapporteringsrutiner fra organisasjon til styre bryter med enkelte av de prinsippene som så langt har ligget til grunn for styrearbeidet i TINE, men som i praksis ikke har latt seg gjennomføre konsekvent. En etablering av slike rutiner vil derfor også bidra til å unngå tilfeldig informasjon og unødvendige mistanker. Punktet om styremedlemmer med topplederbakgrunn kan umiddelbart synes vanskeligere å gjennomføre i praksis, og vi vil komme tilbake til det i et senere avsnitt.

6.3 Hva blir effekten av å redusere antall styremedlemmer?

Hva er det mest hensiktsmessige antall styremedlemmer i TINE? TINE styret har 14 medlemmer. Totalt er det ca 20 personer tilstede på styremøtene. Den vanlige faglitteraturen peker på hvor vanskelig det er å få så store styrer til å fungere. Argumenter mot store styrer har for det første vært at styremedlemmene da lett blir for passive og at de blir lettere å styre av administrasjonen. For det andre blir styrene tungroddede. De blir lite beslutningsdyktige og beslutninger vil lett ta lenger tid. For det tredje blir styrene vanskelig å lede. Et vanlig kontrollspenn i en organisasjon er blitt

vurdert til å være mellom seks og åtte personer, og forskning som går på å finne det optimale antall styremedlemmer gir noe støtte til tilsvarene tall.

Det disse vurderingene ikke tar hensyn til er at et godt antall styremedlemmer vil variere med hvilke type oppgaver skal ivareta, egenskaper med styreleder og egenskaper med de som blir ledet.

Antall og utvelging av styremedlemmer bør være et resultat av grundig gjennomtenkning av de oppgaver konsernstyret i TINE BA har og skal ha. Disse oppgavene vil variere over tid. Det er ikke gitt at den sammensetningen som fungerte godt på et tidspunkt vil være egnet til å møte nye oppgaver. Så langt har de næringspolitiske og regionale rollene og forankring vært sentrale. Dette var antagelig også spesielt viktig i etterkant av fusjonen i 2002. Men vil dette også være de viktigste oppgavene fremover? Vi var i forrige avsnitt inne på at internkontroll vil kunne bli en viktigere oppgave fremover.

Vårt hovedinntrykk er at antallet styremedlemmer i TINE ikke utgjør stor begrensning på styrets aktivitet. Det interessante er å observere de mange bidrag et så stort styre har. Det store antallet medlemmer synes å være viktig for å kunne ivareta visse funksjoner, for eksempel i tilknytning til forankring og kommunikasjon. Det er imidlertid også tydelig at det store antallet medlemmer innebærer lengre styremøter og mer ressurser enn om antallet hadde vært færre. Det å ha lange styremøter med mange ulike innspill behøver ikke være negativt. "Dumme" spørsmål kan bidra til kreativitet, og en tillitsfull kommunikasjon kan bidra til kontroll og oppfølging. Men det krever ofte lengre tid å treffe enstemmige beslutninger i et stort styre enn i et styre med færre medlemmer.

Vi har også klart sett at TINE har en styreleder som har vært meget dyktig til å motivere og engasjere styremedlemmene og til å skape en god styrestyrekultur. Man kan ikke regne med at det vil komme en styreleder med de samme egenskapene når han slutter. Det bør derfor settes i gang prosesser for å finne måter antall styremedlemmer kan reduseres på uten at det går utover viktige verdier i TINE og i TINEs styret.

Hva vil konsekvensene være dersom antall styremedlemmer reduseres? La oss for eksempel tenke oss en reduksjon av styremedlemmer fra 14 til for eksempel 10 medlemmer. Av disse vil det være naturlig at sju velges av eierne og tre av de ansatte. En tanke bak det å ha sju og ikke bare fem eiervalgte styremedlemmer, kan være å frihet til å ha flere kriterier enn bare regional tilknytning å velge styremedlemmene ut fra.

- Den første vurderingen vil være at forankrings- og kommunikasjonsoppgavene til styret vil kunne bli vanskelige å følge opp. Men hvor viktig vil dette være fremover?
- Den andre umiddelbare vurderinger vil først og fremst være at styremøtene vil kunne bli kortere. Det tar lang tid å inkludere 14 personer aktivt i styrearbeidet. Men hvor viktig er det?

Vil en reduksjon i antallet medføre endringer i kompetanse, kreativitet og prosessarbeidet i styret. Den tredje vurderingen er derfor det at i dag er det flere styremedlemmer som tilfører lite i styrerommet, og at det derfor bidragsmessig ikke vil gå utover mye ved å redusere antallet. Denne vurdering må imidlertid sees i forhold til om det er mulig å få inn nye styremedlemmer som med sin kompetanse og aktivitet kan bidra mer. Dette har å gjøre med hvem som rekrutteres som styremedlemmer og hvem som er styreleder. Dette er utfordring både for valgkomité og vedtekter. Disse spørsmålene går vi nærmere inn på i avsnittene under.

6.4 Hva vil det si å trekke inn ”eksterne” styremedlemmer?

Benevnelser ”ekstern” og ”uavhengig” styremedlem blir ofte misbrukt i corporate governance debatten. Ofte brukes begrepet om styremedlemmer som ikke er ansatt i bedriften. I forhold til styret i TINE tenkes det på personer som er eksterne i forhold til medlemsmassen, tillitsmannsapparatet i landbruket og i størst mulig grad kan opptre uavhengig av eierne. Det tenkes på personer som har en annen kompetansemessig bakgrunn enn det å være bonde, og gjerne en person som har erfaring som toppleder fra en stor næringslivsbedrift.

Ut fra evalueringsobservasjonene etterlyses det først og fremst:

- Kompetanse fra bedriftsledelse i store bedriftsorganisasjoner. Dette skal bidra til internkontroll, rådgivning og nettverk.
- Nettverk og kompetanse mot politiske myndigheter nasjonalt og internasjonalt.

Det umiddelbare spørsmålet vil være om konsekvensene ved å trekke inn slike personer? Hva vil konsekvensene være for styreledelse og kulturen i styrearbeidet? Vil de aktuelle kandidatene forstå og tilpasse seg de eksisterende normer, arbeidsformer og eksisterende kultur? Eller vil man i styret måtte velge annen måte å arbeide på? Vil de aktuelle kandidatene prioritere styrearbeidet i TINE like høyt som de øvrige styremedlemmene?

Ut fra våre observasjoner tror vi at det vil være verdifullt å beholde og videreutvikle den styrekultur som finnes i TINE. Det vil derfor være viktig når man vurderer kandidater med ønsket kompetanse å vurdere grundig hvordan de kan bidra til å videreutvikle den nåværende prosessorienterte styrekulturen. Det skal ikke utelukkes at det finnes personer som tilfredsstillende alle kravene. Det vil da være en utfordring å finne personer som er villige og i stand til å prioritere tilstrekkelig tid til styrearbeidet. Det finnes personer i det norske næringsliv som i dag er i ferd med å trekke seg tilbake som ledere i store tunge organisasjoner og som gjerne vil bruke mye av sine krefter på å arbeide i styret. Kan det kanskje også finnes personer med landbruks- og samvirkebakgrunn som vil vie noe år til et idealistisk arbeid?

Et annet spørsmål er det om det på kort sikt vil være aktuell politikk i TINE og overfor dets medlemmer å gjennomføre en slik endring, men på nytt ser vi at man ikke skal gi et fasitsvar. Svaret avhenger av kontekst og aktør.

6.5 Hvordan bør TINE forberede seg på ny styreleder?

Konklusjonene fra evalueringen har vært at styrelederen har betydd mye for utviklingen av et profesjonelt og godt styrearbeid. Et hovedspørsmål vil derfor være om denne styrekulturen kan overføres til andre, til hvem og hvordan?

Rammeverket i figur 6.1 bidrar til å illustrere at den sentrale rollen styreledelse og styrelederen kan ha. Med en god styreledelse går det an å ha et styre bestående av mange styremedlemmer, og vi har sett at det fortsatt finnes flere retninger for videreutvikling av styret i TINE.

Det bør være mulig å finne en styreleder som kan bringe videre mange av styreledertradisjonene fra Jostein Frøyland, men vår konklusjon vil likevel være at man ikke skal legge opp et system som er avhengig av det. Dette innebærer at man bør:

- Legge opp rutiner som kan sikre internkontrollen
- Søke å redusere antall styremedlemmer fra for eksempel 14 til 10 personer
- Sørge for at det velges styremedlemmer med nødvendig kompetanse
- Utvikle en styreinstruks som gjør styrearbeidet mindre personavhengig

Når man nå skal forberede seg på ny styreleder er det viktig å forstå hva slags virksomhet TINE er og hvilke mål TINE har. Dette bør være utgangspunkt for hvilke oppgaver styret i ulike perioder må legge vekt på. Da er det viktig å velge styremedlemmer som er i stand og villige til å gå inn i disse oppgavene.

Vi har så langt ikke stilt spørsmål ved om den kommende styreleder bør være en heltids arbeidende styreleder. Dette bør også være en del av kabalen som må legges. Det er heller ikke noe fasitsvar på godt styrearbeid og god styreledelse, og når det skal velges ny styreleder er det flere alternative tiltak som kan gjennomføres for å sikre god styreledelse og godt styrearbeid.

7. KONKLUSJONER OG FORSLAG TIL TILTAK

Denne rapporten inneholder en evaluering gjennomført av uavhengige forskere ved hjelp av direkte observasjon og intervjuer med sentrale aktører. I evalueringen har vi understreket at det er viktig å være kjent med organisasjonen som skal evalueres. En evaluering må ikke bare ta utgangspunkt i standardnormer eller koder, men det er nødvendig å forstå bedriftsfilosofi, kontekst, viktige interesser, etc. Det er også viktig å forstå hvordan ulike tiltak påvirker hverandre.

I kapittel 1 trakk vi fram at i debatten om god corporate governance trekkes det fram at best selskapskontroll skjer gjennom børsnotering, at styrene ikke bør ha mer enn fem til sju medlemmer, at styremedlemmene bør være uavhengige og være toppledere i andre store bedrifter, at styremøtene ikke bør vare mer enn tre til fire timer, og at det ikke bør være en arbeidende styreleder. Når vi ser på TINE finner vi nesten den motsatte situasjon, men vi har likevel i vår evaluering av TINE sett en bedrift med aktive eiere, og at eierne kontrollerer styret i sterkere grad enn det som normalt er beskrevet i andre bedrifter. Vi har også sett at styret og dets medlemmer er de reelle beslutningstakerne.

Evalueringen har en del klare konklusjoner. Styrearbeidet i TINE gjennomføres profesjonelt.

- Styremedlemmene er generelt bevisst sitt ansvar
- Beslutninger i styret er generelt grundig forankret
- Det er en god styreledelse
- Styrearbeidet er prosess- og samarbeidsorientert
- Beslutningskulturen er preget av åpenhet og generøsitet
- Styremedlemmene er godt forberedte og engasjerte

Dette er alle kriterier som har vist seg å være blant de viktigste for å sikre godt styrearbeid.

Virksomhetsstyringen i TINE preges av aktive eiere som styremedlemmene har et bevisst forhold til. Styret har mange medlemmer, og styremedlemmene bruker mye tid både i tilknytning til møter og i annet styrerelatert arbeid.

Det finnes imidlertid ulike måter styrets nåværende arbeid kan forbedres på. Disse inkluderer valg av styremedlemmer og den tiden som brukes på

styremøtene. TINE står nå også overfor en stor utfordring ved styreleder ikke skal gjenvelges. Dette setter krav til å etablere rutiner og systemer som kan sikre videreføringen av dette profesjonelle styrearbeidet. Noen av forslagene innebærer at:

- Man bør vurdere en reduksjon i antall styremedlemmer.
- God arbeidsdeling og balansering av forholdet mellom konsernsjef og styreleder må sikres.
- Internkontrollen må styrkes
- Kvalifikasjonskravene for valg av styremedlemmer bør revurderes.

En gjennomføring av de ulike tiltakene har ikke bare gevinster. Det er derfor nødvendig å vurdere fordeler mot ulemper når de enkelte tiltakene skal gjennomføres. Dette gjelder spesielt en reduksjon av antall styremedlemmer fra fjorten til for eksempel ti personer

REFERANSER

- Barney, Jay 1991. "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17: 99-120
- Berle, Adolph & Gardiner Means 1932. "*The modern corporation and private property*" New York, MacMillan
- Braddock, J.L. & Robert G. Eccles 1989. "Price, authority and trust: From ideal types to plural forms" *Annual Review of Sociology* 15: 97-118
- Cadbury, Sir Adrian 1992. "*Report of the Committee on the financial aspects of corporate governance*", London, Gee Press
- Davis, Gerald & Tracy A. Thompson 1994. "A social movement perspective on corporate control", *Administrative Science Quarterly* 39: 141-173
- Davis, James H., F.D. Schoorman & Lex Donaldson 1997. "Towards a stewardship theory of management," *Academy of Management Review*, 22: 20-40
- Fama, Eugene & Michael Jensen 1983. "Separation of ownership and control", *Journal of Law and Economics*, 26: 301-325
- Grønmo, Sigmund. & T. Løyning 2003. "*Sosiale nettverk og økonomisk makt*" Bergen, Fagbokforlaget
- Higgs, Derek 2003. "*Review of the role and effectiveness of non-executive directors*", London, Department of Trade and Industry
- Huse, Morten 1994. "*Distansert nærhet: En studie om betydningen av relasjonene mellom styre og ledelse for faktisk styreatferd*", Nordlandsforskning, Bodø
- Huse, Morten 1995. "*Stakeholder perspectives on corporate governance: A sample of Scandinavian contributions*", Nordlandsforskning, Bodø
- Huse, Morten 2003. "*Styret: Tante, barbar eller klan?*" Fagbokforlaget, Bergen, 2^{dre} utgave
- Huse, Morten 2004a. "Corporate governance-debatten: Utviklingen internasjonalt og nasjonalt 1990-2004" i PriceWaterhouseCoopers Corporate governance i et norsk perspektiv, s 23-45
- Huse, Morten 2004b. "Styrearbeid i Norge – innsikt fra corporate governance-virkeligheten", *Magma* 7 (1): 19-34
- Huse, Morten & Halvard Halvorsen 1995. "*Styrearbeid i små og mellomstore bedrifter*" Fagbokforlaget, Bergen
- Huse, Morten, Cathrine Hansen, Edle Gjøen & Pingying Wenstøp 2004. "Innovasjonsundersøkelsen", upublisert arbeidsrapport 1, Det Verdiskapende Styret, Handelshøyskolen BI

- Huse, Morten & Violina Rindova 2001. "Stakeholders' expectations of board roles: The case of subsidiary boards" *Journal of Management and Governance* 5: 153-178
- Jensen, Michael C. & William H. Meckling 1976. "The theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, 3: 305-260
- Lynall, Matthew D, Brian R. Golden & Amy J. Hillman 2003. "Board composition from adolescence to maturity: A multitheoretic view", *Academy of Management Review* 38: 416-431
- Mace, Miles L. 1971. "*Directors: Myth and reality*", Boston, Harvard University
- Macneil, Ian R. 1980. "*The new social contract: An inquiry into modern contractual relations*" Yale University Press, New Haven and London
- Minichilli, Alessandro & Morten Huse 2004. "Board evaluations: Who does what for whom and how", upublisert (Bocconi/BI)
- Monks, Robert & Nell Minow 2004. "*Corporate Governance*", Blackwell, Oxford, 3rd edition
- Norsk Anbefaling 2004. "Eierstyring og selskapsledelse (Corporate Governance)", 7 desember 2004
- Pfeffer, Jeffrey & Gerry Salancik 1978. "*The external control of organizations: A resource dependence perspective*", New York, Harper and Row
- Thomson, James D. 1967. "*Organizations in action*", New York, McGrawHill
- Whisler, Thomas L 1984. "Rules of the game: Inside the boardroom", New York, DowJones-Irwin
- Zahra, Shaker A. & John A. Pearce 1989. "Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model" *Journal of Management* 15: 291-334

NOTER

¹ Se for eksempel Huses beskrivelsene i boken 'Corporate governance i et norsk perspektiv' (2004a) eller i Magma (2004b)

² Se Norsk anbefaling 2004

³ Denne tilnærmingen finnes blant annet i Huse (2003) Styret: Tante, barbar eller klan. Der legges det til grunn en situasjonsbestemt forståelse av styrer og styrearbeid.

⁴ Corporate Governance kan defineres som interaksjonen mellom ulike aktører for å styre en virksomhet til verdiskapning. Denne definisjonen utledes blant annet av Monks & Minow (2004) og Cadbury (1992). En annen mye brukt definisjon er utviklet i finans- og investormiljøer og innebærer at styret et redskap for eierne, og dets oppgave er å kontrollere at ledelsen ikke handler opportunistisk.

⁵ Minichilli & Huse, (2004). I denne artikkelen systematiseres typer av styreevalueringer

⁶ Fra TINEs årsberetning 2003

⁷ Fra TINEs årsberetning 2003

⁸ Fra TINEs årsberetning 2003

⁹ Se Vedtekter for TINE BA § 1

¹⁰ Se Vedtekter for TINE BA § 2

¹¹ Se Vedtekter for TINE BA § 4 og § 6

¹² Se Vedtekter for TINE BA kapittel III Organisasjon

¹³ Det består av 1 valgt utsending pr påbegynt aktive 150 medlemmer i hver region. I tillegg kommer konsernstyrets og rådets medlemmer. Alle vedtak blir gjort med alminnelig flertall blant de stemmeberettigede dersom ikke annet fremgår av vedtektene

¹⁴ Vararepresentantene velges for ett år ad gangen

¹⁵ Hvert styremedlem har én stemme. Styret er vedtaksført når minst 8 av medlemmene er til stede, og blant disse lederen eller nestlederen. For gyldig vedtak kreves at minst 8 er for vedtaket. Ved avstemminger som ikke er enstemmig, kan enhver styremedlem kreve protokolltilførsel som viser hvordan vedkommende har stemt.

¹⁶ TINE 2005

¹⁷ Se notatet "Et offensivt møte med en utfordrende framtid - TINE 2010" som er et diskusjonsnotat utarbeidet i prosessen med å videreutvikle forretningsstrategien

¹⁸ Monks & Minow (2004)

¹⁹ Berle & Means (1932)

²⁰ De som sto bak denne anbefalingen (Norsk anbefaling 2004) er Aksjonærforeningen i Norge, Den norske Revisorforeningen, Eierforum, Finansnæringsens Hovedorganisasjon, Norske Finansanalytikerens Forening, Næringslivets Hovedorganisasjon, Norske Pensjonskassers Forening, Oslo Børs og Verdipapirfondenes Forening.

²¹ Eierstyring og selskapsledelse er anbefalingens oversettelse av Corporate Governance

-
- ²² Rammeverket er nærmere beskrevet i blant annet Huse (2003). Styret: Tante, barbar eller klan og i Huse (2005). Accountability and creating accountability
- ²³ En utdyping av figuren finnes i Huse (2003). Styret: Tante, barbar eller klan
- ²⁴ Se for eksempel Zahra & Pearce (1989)
- ²⁵ Se for eksempel Lynall, Golden & Hillman (2003)
- ²⁶ Se Huse & Rindova 2001
- ²⁷ Viktige bidrag om agentteori er Jensen & Meckling (1976) og Fama & Jensen (1983)
- ²⁸ Se Pfeffer & Salancik (1978) for innføring ressursavhengighetsteori. Teorien er også sammenfattet i Huse (2003).
- ²⁹ Se for eksempel Barney (1991) for presentasjon av ressursbasert teori. Sammenfatning er også gjort i Huse (2003)
- ³⁰ Se for eksempel Huse & Halvorsen (1995)
- ³¹ Op.cit.
- ³² Konkrete evalueringssjekklister med utgangspunkt i rammeverket finnes blant annet i Huse & Halvorsen (1995): Styrearbeid i små og mellomstore bedrifter
- ³³ En beskrivelse av evalueringssystemer finnes hos Minichilli & Huse (2004)
- ³⁴ Op.cit.
- ³⁵ Noen endringer har funnet sted i perioden.
- ³⁶ Op.cit.
- ³⁷ Se også kapittel 2. Der finnes en sammenfattet versjon av styreinstruksen
- ³⁸ Tallene fra Oslo Børs kommer fra opplysninger vi har samlet inn gjennom et pågående forskningsprosjekt ved Handelshøyskolen BI ("Det verdiskapende styret"). Foreløpige resultater finnes i Morten Huse, Cathrine Hansen, Edle GjØen & Ping WenstØp (2004): "Det verdiskapende styret" – svar fra daglige ledere i innovasjonsundersøkelsen, Arbeidsrapport 1, upublisert notat, Handelshøyskolen BI
- ³⁹ Morten Huse (2004): Corporate governance-debatten: Utviklingen internasjonalt og nasjonalt 1990-2004, i Øyvind Thorsby (red): Corporate governance i et norsk perspektiv, PriceWaterhouseCoopers, Oslo, ss 23-45 og Morten Huse (2004): Styrearbeid i Norge – innsikt fra corporate governance-virkeligheten, i Magma 7 (1): 19-34.
- ⁴⁰ Se for eksempel Mace (1971) om ledelseshegemoni. I de fleste bedrifter vil ledelsen dominere styrearbeidet.
- ⁴¹ Se for eksempel Pfeffer & Salancik (1978) eller Thomson (1967) og diskusjonen om kooptering, eller den norske litteraturen om overlappende styreverv (interlocking directorates), for eksempel Grønmo & Løyning (2003).
- ⁴² Nærmere diskusjon om interaksjonene finnes blant annet i Huse (1998) i Long Range Planning, og i Huse & Eide (1996) i Business and Society
- ⁴³ Se for eksempel Whisler (1984) for å belyse "Rules of the game". Disse reglene er også gjengitt i Huse (2003): Tante, barbar eller klan
- ⁴⁴ Se for eksempel Anbefalte Normer (2004)
- ⁴⁵ Se for eksempel Whisler (1984) eller Mace (1971)
- ⁴⁶ Se for eksempel Johannisson & Huse (2000)
- ⁴⁷ Higgs Review (2003)
- ⁴⁸ Mer presist evolusjonære.

⁴⁹ Se for eksempel Braddock and Eccles (1989) som skriver om Price, Authority and Trust og Macneil som skriver om relasjonskontrakter i forhold til formelle kontrakter. Huse (1994) bruker disse begrepene når han skriver om distanse og nærhet i relasjonene mellom styre og ledelse.