



Styrenes styre

Her møtes noen av de mektigste
i norsk næringsliv.

23
68

Det er sjelden så mye samfunns- og næringslivsmakt er samlet rundt ett bord. Likevel er det lite staffasje og formaliteter. Croissanter med sjokolade, franske makroner (kjøpt til halv pris) og påskesjokoladeegg. Og kaffe og vann. Det er styremøte i foreningen Norsk Institutt for Styremedlemmer, som organiserer styremedlemmer i børsnoterte og statseide selskaper i Norge. Målet er å bidra til at styrene og valgkomiteene i selskapene skal gjøre en bedre jobb.

STYRE-ARBEID

Et styre skal kontrollere toppledelsen, bestemme den langsiktige strategien og sørge for at selskapet når sine mål.

LÆRER AV ANDRES FEIL. Nå er styrenes styre samlet for å forberede årsmøtet.

- Dette er et meget godt eksempel på at styret har en utfordring med tanke på den risikoen et selskap tar. Det er sånne emner vi ønsker å tilby våre medlemmer: Unike erfaringer som vi kan dra lærdom av, sier Grace Reksten Skaugen. Hun er styreleder i foreningen og sitter i styrene i mange norske og utenlandske selskaper.

Styreleder Harald Norvik i Telenor følger opp: - Ja, selskapet var altfor sent ute med nødvendige strategiske endringer.

Det de snakker om, er mobilgiganten Nokias kollaps. På børsen er selskapet verdt bare en tiendedel av det det var ved slutten av 2007. Foreningen som i kortform kaller seg Styreinstituttet, planlegger et besøk av Nokias sterke mann, Jorma Ollila. Han var med på å bygge opp det som ble verdens største mobilgigant, men han har også sittet i styret de siste årene, som altså har vært en eneste lang nedtur for det finske selskapet. Nå skal Ollila holde innlegg for norske styremedlemmer.

- Styret er ansvarlig for absolutt alt, sier Norvik. Styret skal ta de langsiktige og strategiske avgjørelsene. For Nokias del handler det mye om

TEKST:
FRANK LYNUM
FOTO:
**CARL MARTIN
NORDBY**



MAKTKONSENTRASJON: Grace Reksten Skaugen, Harald Norvik, Olaug Svarva og til å jobbe bedre.

hvorvidt selskapet burde inngått samarbeidet med Microsoft, eller en tilsvarende partner, langt tidligere. Da hadde det kanskje ikke blitt danket ut av konkurrenter med ny teknologi.

I tillegg til Skaugen og Norvik sitter Statoils styreleder Svein Rennemo og sjefen for Folketrygdfondet, Olaug Svarva, rundt bordet. Hvorfor velger disse toppfolkene å bruke av sin dyrebare tid på dette?

- Jeg er her fordi jeg ble spurt, men

også fordi jeg erkjenner at det å være en god styreleder er en utrolig vanskelig jobb. Jeg må ha påfyll fra andre. Det er mye mer fokus på styrene nå. For 10-15 år siden var de bare der, sier Norvik.

Flere i forsamlingen mener det er myndighetene og eierne som stiller stadig høyere krav til styrene, og at et økt fokus på god corporate governance, god ledelse og selskapsstyring, startet med Enron-skandalen.



Svein Rennemo utgjør styret i Norsk Institutt for Styremedlemmer. Målet er å få norske selskapsstyrer

STYRESVIKT. Rennemo mener finanskrisen langt på vei var en governance-krise.

- Var det mangel på kompetanse og mangfold? spør Rennemo, og svarer selv: Styrene stilte åpenbart ikke de riktige spørsmålene, og de fikk de gale svarene.

- Det handlet om holdningen til risiko. Alt gikk så bra, og da var det lett å være for lite kritisk til risikoen, sier Svarva.

Vi bør endre terminologi fra å sitte i et styre til å jobbe i et styre

Harald Norvik

Som leder av Folketrygdfondet representerer hun en av de største og viktigste eierne av børsnoterte norske selskaper. Fondet er kjent for å opptre prinsipielt og er en konstant vokter av reglene om god eierstyring og selskapsledelse. Svarva mener det er viktig å arbeide for at styrene skal jobbe bedre og mer profesjonelt og ta bedre avgjørelser. Det er spesielt én ting som irriterer henne:

- At et selskap gjør samme feilen

NORSK INSTITUTT FOR STYREMEDLEMMER

■ Stiftet 24. mars 2009.

■ Skal bidra til at styrearbeidet i Norge blir bedre. Statoil, Telenor, Hydro, Statkraft, DNB, Orkla, Veidekke, Storebrand, Entra Eiendom og Schibsted er grunnleggere, PwC, Korn/Ferry International, DNB Markets, Nærings- og handelsdepartementet, Innovasjon Norge og Folketrygdfondet er samarbeidspartnere.

ORDBOK

■ **AS:** Aksjeselskap. Eierne har ikke personlig ansvar for selskaps forpliktelser.

■ **ASA:** Allmennaksjeselskap. Et aksjeselskap med begrenset ansvar for eierne. Har mange eiere og er typisk notert på børsen.

ke, internasjonale selskaper fortsatt ikke har utlendinger i styrene sine, sier Skaugen.

Daglig leder Turid Solvang i Styre-instituttet tok sammen med Skaugen initiativet til instituttet for tre år siden. Hun presiserer at de legger til rette for at kunnskap skal bli delt, og at alle skal lære av møtene foreningen holder.

En annen ting de fleste styrefolk kan lære mye av, er styreledere i mediestorm.

NACHSPIELKRANGEL. - Det var et press som var helt ukorrekt for en statsråd å utøve og ubehagelig for et selskap. Det er det jeg har sagt til Giske, at vi kan ikke drive på denne måten, sier Harald Norvik. Det er 13. januar og han står i sentrum for en av de største eierskapskranglene i norsk næringsliv de siste årene. Styrelederen går til det svært uvanlige skritt å kalle inn til en pressekonferanse der han langer ut mot næringsminister Trond Giske, som er ansvarlig for statens eierskap i Telenor. Giske skal ha sagt på et «nachspiel» på Lorry i etterkant av NHOs årsmiddag at «Harald Norviks tid som styreleder i Telenor kan være over». Telenor ville selge TV 2 ut av landet, og Norvik mener Giske ville presse Telenor-styret til å ta en avgjørelse som ikke tjente Telenors interesser.

Det er ikke første gang det har stormet rundt Norvik. I India er Telenor rammet av at partneren kan være involvert i en korrupsjonssak. I tillegg har Norvik måttet takle Telenors etikktrøbbel i Bangladesh og forsvare Telenor-sjef Jon Fredrik Baksaas' lønns- og opsjonsmillioner.

For styrefolkene synes stort sett bare når noe er galt.

- Det er en styreleders plikt å stå i stormen, sier Norvik.

- Du blir plutselig kastet ut i det over natten, sier Skaugen.

- Godt styrearbeid i Norge er å virke, men ikke å synes, sier Rennemo.



GRACE REKSTEN SKAUGEN

Styreleder i Entra Eiendom, styremedlem i Statoil, Atlas Copco, Opera Software Investor. Født 1953, doktorgrad i fysikk og mastergrad i økonomi, MBA. Har arbeidet som forsker ved Columbia University i New York, og har senere konsentrert seg om arbeid innen forretningslivet i Norge og utlandet.



SVEIN RENNEMO

Styreleder i Statoil og Pharmaq, nestleder i Norske Skog-styret, tidligere styreleder i Statnett. Født 1947, sosialøkonom. Har vært konsernsjef i Petroleum Geo-Services og i Borealis. Også arbeidet i Norges Bank, OECD-sekretariatet og Finansdepartementet.



HARALD NORVIK

Styreleder i Telenor, tidligere styreleder i SAS. Født 1946, siviløkonom. Seniorrådgiver i konsultantselskapet Econ Pöyry. Har vært statssekretær (Ap) i Olje- og energidepartementet og direktør i Aker-gruppen. Tidligere konsernsjef i Statoil.



OLAUG SVARVA

Født 1957, mastergrad i økonomi, MBA. Autorisert porteføljeforvalter. Administrerende direktør i Folketrygdfondet, en av de største og viktigste institusjonelle eierne i norsk næringsliv. Har arbeidet i flere banker og finanshus.

- En gang var det en kjent person som sa at «det å virke uten å synes, det synes ikke å virke», skyter Skaugen inn, og forsamlingen humrer lett for annen gang denne dagen. Hun sitter i styret i hovedselskapet til en av Sveriges mektigste næringslivsfamilier, Wallenberg, som lever etter dette mottoet.

En styreleder som ikke vil synes i Norge, kan ikke være rundhåndet med fete bonuser og opsjonsmillioener. Høye lederlønninger skaper alltid heftig debatt i Norge, men på tross av dette har Styreinstituttet valgt å lage en statistikk over styrehonorarene i Norge. Den viser at styremedlemmene tjener i gjennomsnitt 10 prosent mer enn året før; det er tre ganger mer enn økningen i vanlige lønninger.

Det er Styreinstituttets jobb å forklare for offentligheten hvorfor de mener dette ikke er for mye. Poenger som trekkes frem, er at styremedlemmene tjener mye mer i Sverige og at styrehonorarene øker mer fordi jobben blir mer omfattende, komplisert og med større ansvar.

Møtet skrider frem, og revisor godkjenner regnskapet, uten å ville ha kaffe. Norvik kommenterer tørt at revisorene er nøysomme: «De drikker bare vann de, vettu.» Så går diskusjonen over på et styreområde der Norge går foran og er idealet resten av verden ser ut til å følge: Kvinner i styrene. Vi fikk en kvoteringslov for seks år siden, som sier at hvert kjønn skal være representert med minst 40

prosent i styrene til ASA-selskaper. Nå kan EU komme til å følge etter.

- Sterke EU-krefter arbeider for at det skal legges frem et forslag til ny lov allerede til høsten. For vår del reiser det spørsmålet om vi skal ha en mening om dette bør innføres også for AS-er, sier Solvang.

SITTE ELLER JOBBE? Hele forsamlingen tror at styrearbeid blir mer krevende og komplisert i årene som kommer.

- Det er viktig å stille krav. Det er ikke noen menneskerett å sitte i et styre. Jeg tror at det er et kjempepotensial for norske styrer dersom samspillet og dynamikken mellom ledelse og styre blir bedre, sier Rennemo.

- Dessuten bør vi endre terminologi fra å sitte i et styre til å jobbe i et styre, sier Norvik.

Han mener at selskapene kommer til å stå overfor enda større krav til åpenhet og transparens.

- Finansbransjen er blitt gjenstand for et reguleringshysteri, men det er jaggu bransjen selv som har skapt behovet for ny regulering.

Svarva og andre eiere går oftere sammen om å kreve mer av styrene.

- Det er litt for mye «vi er enige om at vi gjør en god jobb.» Styrene må hele tiden strekke seg etter å gjøre en enda bedre jobb, sier hun.

De er enige om at temaer som styremedlemmene må oppdatere seg på, er kapitalmarkedene, risikostyring, HMS og samfunnsansvar.

Det er viktig å stille krav. Det er ingen menneskerett å sitte i et styre.

Svein Rennemo

- **Apropos samfunnsansvar, hvordan jobber dere med det i styrene?**

- Vi skal både ta initiativet, være en pådriver og kontrollere, sier Norvik.

- Og sørge for god rapportering, supplerer Svarva. Hun mener at samfunnsansvar ofte blir lite konkret.

- Vi må se på hvordan det skal bli en del av selskapets drift, vi må gå fra ord til handling, vi må finne ut hvordan ting skal gjøres i praksis, sier hun.

TIPS TIL GODT STYREARBEID. - Vi må forstå samfunnet vi opererer i. For Telenor er det å ta samfunnsansvar totalt forskjellig i Norge og i Bangladesh. Der er vi største skatteyter og største arbeidsgiver. Landet har dårlig infrastruktur. Her hjemme handler det om at Telenor skal være en god bedrift som tjener penger og som leverer og utvikler gode tjenester, sier Norvik.

Hans tips til et godt styremøte er å ha en bolk på slutten der alle får luftet usikkerhet og bekymringer.

- Vi pleier å gå igjennom de tre beste tingene som har skjedd siden sist, og de tre verste. Bare det gjør at vi kommer tettere på virksomheten og hverdagen der, sier Skaugen.

Og de må være tett på, for de er ansvarlig for absolutt alt. ■

frank.lynum@aftenposten.no

På årsmøtet 26. april ble styret utvidet med ett medlem: Tore Olaf Rimmereid, som også sitter i DNBs styre.

Der ikke annet er angitt holdes møtene kl. 09.00 til kl. 10.30 i Lilleakerveien 2E, bygnings
Torsdag 22. september
Torsdag 16. november

Sak 5/4 - 2009 Eventuelt
Ingen saker under eventuelt

Grace Skaugen Svein Rennemo Olav Svarva Harald Norvik