

ANBEFALING FOR BESTE PRAKSIS

Prosess for verdiskapende styreevaluering

Norsk Institutt for Styremedlemmer
November 2013



styreinstitutt

INNLEDNING

Norsk Institutt for Styremedlemmer skal fremme verdiskaping gjennom god eierstyring og selskapsledelse og være en faglig arena for kunnskaps- og erfaringsutveksling om styrearbeid. Vi legger stor vekt på at arbeidet vårt skal resultere i konkrete forslag og anbefalinger.

De aller fleste børsnoterte selskaper gjennomfører i dag en eller annen form for styreevaluering. Men både undersøkelser* og uformelle innspill fra flere av Styreinstitutts medlemmer tyder på at styreevalueringen tidvis blir noe av en pliktøvelse.

Med denne anbefalingen ønsker Styreinstituttet å bidra til videre utvikling av god og verdiskapende praksis for styreevaluering. Likevel må vi understreke at hva som er den mest hensiktsmessige måten å gjennomføre en styreevaluering på, vil variere ut fra selskapets størrelse, kompleksitet og den aktuelle situasjonen. Hensikten med dette dokumentet er derfor ikke å definere en konkret metodikk for styreevalueringer, men å sette fokus på evalueringsprosessen og på momenter som bør evalueres.

Anbefalingen er utarbeidet med bakgrunn i diskusjoner i Styreinstitutts styre, fagutvalg for styre- og lederutvikling, styresekretærforum og medlemsmøter.

Vi håper anbefalingen vil gi nyttige innspill i den videre utviklingen av styrearbeidet i norske selskaper. Vi vil gjerne forbedre anbefalingen og tar med glede imot forslag til endringer.

November 2013

Turid E. Solvang, daglig leder

* Magma 3/2009: Lilletvedt Rasmussen/Huse – Styreevaluering- hva er det og hvordan brukes de?

RETTSLIG BAKTEPPE

RETTLIG BAKTEPPE

Det foreligger ingen lovkrav til gjennomføring av styreevaluering, men Norsk Utvalg for Eierstyring og Selskapsledelse (NUES) foreskriver i kapittel 9 i sin anbefaling at «Styret bør vurdere sitt arbeid og sin kompetanse årlig.»

Videre finnes det en rekke lovkrav knyttet til styrets oppgaver, ansvar, saksbehandling og sammensetning som har betydning for styreevalueringen.

Styrets overordnede ansvar for forvaltningen av selskapet og for å føre tilsyn med virksomheten og dens daglige ledelse følger primært av Allmennaksjelovens (Asal) §§ 6-12 og 6-13. Videre angir §§ 6-19 til 6-23 blant annet regler for styrets saksbehandling.

Lovkrav til styrets sammensetning knytter seg først og fremst til antall medlemmer, ansattvalgte styremedlemmer, bosted og kjønn (jfr. Asal §§ 6-1, 6-4, 6-5, 6-11 og 6-11a).

Styret må også påse at selskapet etterlever regnskapslovens og børsens rapporteringskrav, bransje- og selskapsespesifikke krav, mm. Disse kravene har derfor også relevans for styreevalueringer.

Kapittel 9 i NUES-anbefalingen omhandler generelt styrets arbeid.

I praksis kan hovedoppgavene for styret sammenfattes som følger:

1. Sette strategisk retning i forhold til verdiskaping
2. Sikre god kontroll i selskapet
3. Støtte og utfordre administrasjonen (som et hjelpemiddel for å oppnå punkt 1 og 2)

AKTUELLE PROBLEMSTILLINGER

1. Formål og interesser

Det kan være ulike formål med en styreevaluering:

1. **Styrets eget kontinuerlige forbedringsarbeid**
2. Vurdering av styrets sammensetning og rekruttering av styremedlemmer, som **grunnlag for valgkomiteens arbeid**
3. Grunnlag for eksterne vurderinger:
 - a. Om styret har oppfylt sine plikter i henhold til lover og regler (tilsyn, granskning, rettssaker etc.)
 - b. I forbindelse med due diligence ved oppkjøp
 - c. Ved investorers generelle investeringsbeslutninger

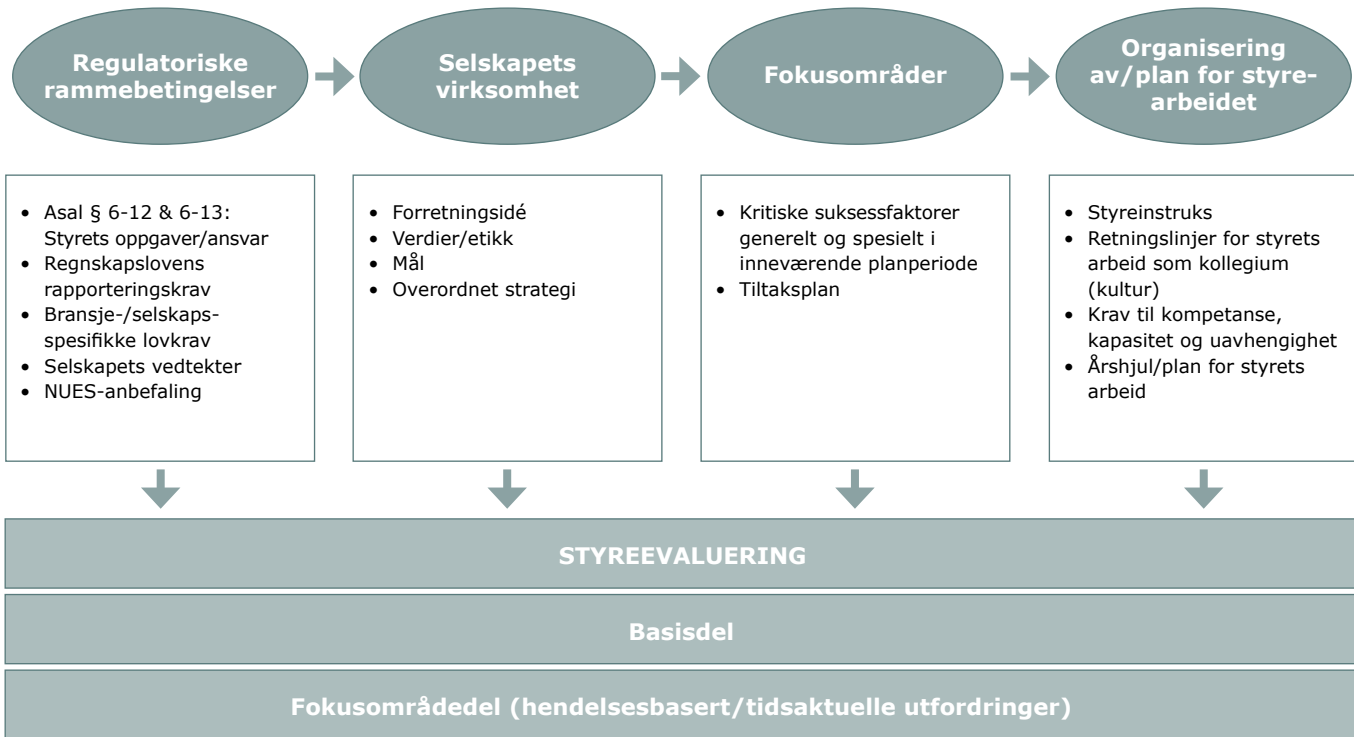
Det vanligste formålet er å forbedre styrets arbeid, og det er også utgangspunktet for denne anbefalingen. Normalt bør likevel valgkomiteen kunne benytte styrets egnevaluering i sitt arbeid.

Styreinstituttet har fått signaler om at investormiljøene fremover kan komme til å stille strengere krav til transparens i styreevalueringer. Samtidig påpeker NUES-anbefalingens punkt 9 at «rapporten vil kunne bli grundigere hvis den ikke lages for det formål at den skal offentliggjøres».

For å sikre at evalueringen gir merverdi, er det avgjørende at formål og interesser defineres tidlig i evalueringsprosessen, og at de som skal evalueres kan være trygge med hensyn til konfidensialitet og til hvordan evalueringsrapporten vil bli distribuert og benyttet.

AKTUELLE PROBLEMSTILLINGER

2. Rammeverk for prosessen



For at evalueringen skal gi selskapet reell verdiskaping, er det en forutsetning at den ikke bare tar utgangspunkt i lovkrav til styrets arbeid, men relateres til den konkrete virksomheten i selskapet. Derfor bør styreevalueringen utformes og gjennomføres med utgangspunkt i virksomhetens forretningsplan, verdier og strategier, samt i fokusområder og kritiske suksessfaktorer for den perioden som blir evaluert.

Ettersom noen faktorer for evaluering vil ligge fast fra periode til periode, mens tidsaktuelle problemstillinger vil variere, kan det være hensiktsmessig å bygge opp evalueringen med en **basisdel** og en **fokusområdedel**.

For basisdelen bør spørsmålsstillingene være relativt like fra år til år, slik at utviklingen kan måles over tid, mens fokusområdene tilpasses hendelser og situasjonen i den bestemte evalueringsperioden.

AKTUELLE PROBLEMSTILLINGER

3. Styrets eierskap til prosessen

Hovedhensikten med evalueringen er forbedring av styrets arbeid. **Derfor bør styret selv ha eierskap til prosessen.** Ofte vil det være naturlig at **styreleder har hovedansvar** for evalueringen, men styreleder bør ikke alene styre innhold, metode og presentasjon av resultater.

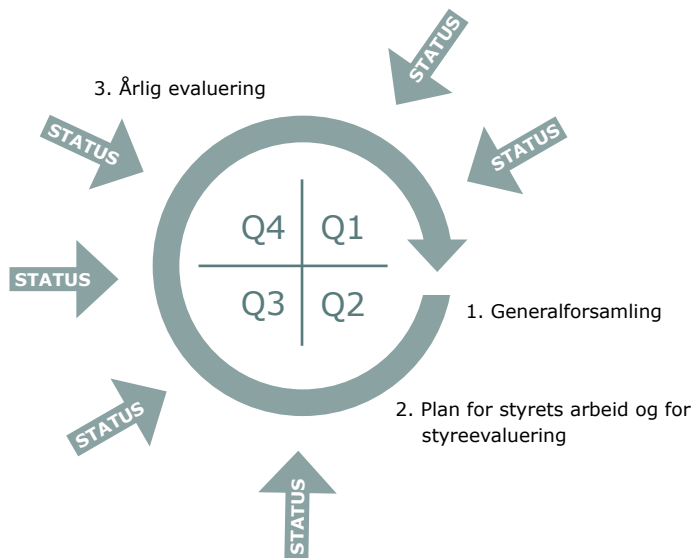
Dersom det er konflikter i styret, mellom styret og ledelse eller blant eierne som involverer styreleder, bør styreleder ikke ha hovedansvar for evalueringen.

Evalueringen bør planlegges og gjennomføres i tett samarbeid med valgkomiteen. Alle styremedlemmene, ledelsen og valgkomiteen bør få gi sine innspill til prosessen og til utforming av evalueringen.

Ansvar for den praktiske gjennomføringen av evalueringen kan gjerne legges til styresekretær eller en annen i administrasjonen. Hvis selskapet benytter ekstern konsulentbistand til evalueringen, kan det være naturlig at konsulenten fasiliterer og administrerer gjennomføringen – gjerne i samarbeid med styresekretær.

AKTUELLE PROBLEMSTILLINGER

4. Planlegging og gjennomføring



NUES-anbefalingen foreskriver årlig evaluering, og både valgkomiteen og styret vil ha nytte av en formalisert og strukturert **årlig evaluering**. Men for styrets eget kontinuerlige forbedringsarbeid kan det være vel så givende å gjennomføre mer **uformelle statusevalueringer** av mindre omfang gjennom året.

En årlig evaluering som **planlegges på et tidlig tidspunkt** i styrets årssyklus, og som tar utgangspunkt i generelle rammebetingelser, strategi og tidsaktuelle fokusområder, kan bidra til å bevisstgjøre styremedlemmer og ledelse om målene for styrearbeidet. Dermed kan selve planleggingsfasen hjelpe styret med å fokusere på de rette sakene og danne grunnlag for en effektiv arbeidsform gjennom året.

Med den årlige styreevalueringen som plattform, kan det gjennomføres mer eller mindre formaliserte statusevalueringer i hvert styremøte, eller hvert kvartal. For eksempel kan man starte styremøtet med en kort diskusjon om hva som bør være dagens viktigste temaer, og avslutte møtet med en kort oppsummering, der man vurderer om disse temaene har fått tilstrekkelig oppmerksomhet, og om arbeidsformen har vært effektiv. Det kan også være nyttig å diskutere enkeltområder fra den årlige evalueringen på rullerende basis gjennom året.

For at styreevalueringen skal være et effektivt hjelpemiddel i valgkomiteens arbeid, bør den endelige **oppsummeringen** foreligge og være diskutert med interessentene rundt **årsskiftet** – altså i god tid før generalforsamlingen. Normalt bør den årlige evalueringen derfor gjennomføres senhøstes. Særlig i store selskaper vil valgkomiteen uansett ha behov for løpende dialog med styreleder og styret gjennom året, for å sikre at komiteen er oppdatert på virksomhetens kritiske utfordringer og behov.

Hvis evalueringen blir gjennomført senhøstes, blir evalueringsperioden relativt kort for styremedlemmer som er valgt på ordinær generalforsamling samme vår. Det kan imidlertid være en fordel at nye medlemmer med «friske øyne» får meddele sine synspunkter etter kort fartstid. En godt oppbygd evaluering som handler om strategi og kritiske suksessfaktorer kan også være en god introduksjon til virksomheten. Uansett er det avgjørende at det **settes av tilstrekkelig tid** til å gjennomføre en evaluering som gir reelt utbytte.

AKTUELLE PROBLEMSTILLINGER

AKTUELLE PROBLEMSTILLINGER

*Denne anbefalingen dekker ikke styrets generelle evaluering av adm. direktør, men en slik evaluering kan gjerne gjennomføres samtidig med styreevalueringen.

5. Hvem evaluerer hvem?

HVEM ER GJENSTAND FOR EVALUERING?

Det er styret som skal evalueres. Styrets underutvalg bør normalt vurderes separat. Evalueringen av styret omfatter alle styremedlemmer – naturligvis også ansattvalgte. Evalueringen bør dessuten se på hvordan ledelsen tilrettelegger for gjennomføringen av styrearbeidet. Man bør også se på hvordan det toveis samarbeidet mellom styret og administrasjonen fungerer.*

Om hvert styremedlem skal evalueres for seg, bør vurderes i det enkelte tilfelle. Det finnes gode argumenter for å hevde at evaluering av enkeltpersoner gir det beste grunnlaget for å forbedre styrearbeidet. Slike tilbakemeldinger kan både være utviklende for styremedlemmet og nyttig for valgkomiteens arbeid. Samtidig er det ressurskrevende og fordrer et profesjonelt opplegg for tilbakemelding. Omfattende individuell evaluering kan også gjøre styremedlemmer redde for å avsløre uvitenhet, eller for å bli oppfattet som vanskelige, og kan derfor begrense gode diskusjoner i styret. Man risikerer også ubalanserte vurderinger, som følge av at noen kan ha egne agendaer for å få et styremedlem fjernet. Vanligvis ønsker man at styremedlemmer har forskjellig kompetanse og bakgrunn, slik at de kan bidra på ulike områder og måter, f.eks. ut fra bransje- og fagkunnskap. Slike forhold bør vurderes hensyntatt ved individuell evaluering.

Selv om det ikke blir gjort individuelle vurderinger av alle styremedlemmene, kan det være aktuelt å se spesielt på styreleder, som er svært sentral for å legge til rette for verdiskapende og effektive styremøter. Ved å legge spørsmål om dette inn i den generelle styreevalueringen, kan man også måle styreleders bidrag indirekte, selv om det altså ikke utgjør noen selvstendig vurdering av styrelederen.

Det bør foretas en **evaluering og oppsummering av styrets samlede kompetanseprofil**, sammenholdt med virksomhetens behov.

HVEM EVALUERER?

I utgangspunktet er det naturlig at alle som har en sentral rolle i styrearbeidet også bidrar i evalueringen. Normalt vil evaluererne alltid omfatte:

- Alle styremedlemmer, inkludert ansattvalgte styremedlemmer
- Varamedlemmer, dersom de regelmessig deltar på styremøtene

Både i Norge og internasjonalt er trenden at styreevalueringene utgjør en 360-graders evaluering. Ofte vil dermed også ledelsen bidra til evalueringen:

- Adm. direktør/konsernsjef
- Andre i ledelsen som normalt deltar i styrearbeidet

Avhengig av hvordan oppdraget er definert, kan også eksterne konsulenter kan ha en sentral rolle som evaluerer (se eget avsnitt om bruk av ekstern konsulent).

EVALUERERE

- Hvert styremedlem, inkl. ansattes representanter
- Ev. adm.dir./konsernsjef
- Ev. andre i ledelsen som aktivt deltar i styrearbeidet
- Ev. ekstern konsulent



EVALUERINGSOBJEKTER

- Styret som kollegium
- Styrets underutvalg
- Styreleder (direkte eller indirekte)
- Ev. det enkelte styremedlem
- Ledelsen (for sitt bidrag til styrearbeidet)

AKTUELLE PROBLEMSTILLINGER

6. Konsulentbistand

Om selskapet skal benytte ekstern konsulentbistand til styreevalueringen, og hva formålet og omfanget i så fall skal være, bør vurderes i det enkelte tilfellet. Her er noen eksempler på tjenester konsulenter kan bidra med:

- Administrasjon av evalueringen
- Metodikk
- Rådgivning/sparringspartner
- Selvstendig vurdering av styret og dets arbeid

Virksomhetens behov bør også avgjøre hva slags konsulent som engasjeres. Aktuelle kategorier kan være rekrutteringsselskaper, organisasjonsutviklingskonsulenter og personer med bred erfaring fra næringsliv, ledelse og styrearbeid.

Momenter for og i mot bruk av ekstern konsulent kan være:

FORDELER

- Mer uavhengig
- «Friske øyne»
- Effektivitet og disiplin i gjennomføringen
- Gjennomarbeidet metodikk
- Bedre muligheter for benchmarking med andre virksomheter
- Konsulenten får kunnskap om virksomheten som kan komme til nytte i rekruttering eller andre oppdrag for selskapet



RISIKOMOMENTER/ULEMPER

- Konsulenten har begrenset kunnskap om virksomheten
- Styret og styreleder får mindre eierskap til evalueringen
- Standardmetodikk er ikke tilpasset virksomhetens særtrekk
- Mulig habilitetsproblematikk ved:
 - Nær relasjon mellom konsulent og styreleder/konsernsjef/andre
 - Konsulent er tilbyder av andre tjenester som f.eks. rekruttering av styremedlemmer
- Kostnad

Å involvere ekstern konsulent med jevne mellomrom, f.eks. hvert andre eller tredje år, kan balansere fordeler og ulemper.

Konflikter mellom styremedlemmer, mellom styret og administrasjonen, eller som involverer eiere, gjør det mer aktuelt å bruke ekstern konsulent.

AKTUELLE PROBLEMSTILLINGER

7. Metodikk

Metode for evalueringen må tilpasses situasjonen. Vanligvis benyttes ett eller flere av følgende verktøy:

- Spørreskjema (elektronisk)
- Intervjuer
- Observasjon

Disse verktøyene kan brukes på ulike måter, f.eks.:

- Forhåndsdefinerte (strukturerte) spørsmål eller åpne spørsmål («gi kommentarer»)
- Kvantitativt (bruk av skala)
- Kvalitativt (verbale kommentarer)

Vanligvis anbefaler man å gjennomføre den årlige evalueringen som en kombinasjon av spørreskjemaer og møter/intervjuer mellom styreleder og hver av respondentene.

Spørreundersøkelsen bør ha forhåndsdefinerte spørsmål eller utsagn som besvares kvantitativt, basert på en poengskala. Det bør også oppfordres til verbale tilleggskommentarer. *Intervjuene* bør ta utgangspunkt i en felles intervjuguide, men gjennomføres i en åpnere form enn spørreundersøkelsen. Intervjuguiden kan gjerne bygge på resultatene fra spørreundersøkelsen. Som supplement til styreleders intervjuer, eller som alternativ ved spesielle forhold, kan man vurdere å overlate noen eller alle intervjuene til ekstern konsulent. I «normalsituasjoner» er det imidlertid viktig at styreleders eierskap til evalueringen ikke reduseres eller outsources. *Observasjon* av styremøter kan være nyttig i spesielle situasjoner, eller som supplement til evalueringen hvert annet eller tredje år. Observasjon krever ekstern konsulent eller kvalifisert medhjelper.

METODE	FORDELER	RISIKO/ULEMPER
Spørreskjema	<ul style="list-style-type: none"> • Effektivt • Fullstendig anonymt 	<ul style="list-style-type: none"> • Vanskeligere å få tak i nyanser og informasjon som går utover stille spørsmål
Intervjuer	<ul style="list-style-type: none"> • Mer utdypende informasjon/mer nyansert 	<ul style="list-style-type: none"> • Mer ressurskrevende • Manglende anonymitet overfor intervjuer • Risiko for tolkningsfeil og selektiv behandling av informasjon som fremkommer
Observasjon	<ul style="list-style-type: none"> • Objektivitet ved bistand fra utenforstående (konsulent eller annen kvalifisert person) • Reell situasjon (i motsetning til opplevd situasjon ved spørreskjemaer og intervjuer) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kan «forstyrre» styrearbeidet/skape kunstig situasjon og dermed ikke vise et reelt bilde av styrearbeidet • Manglende kunnskap om virksomheten fra observatør kan redusere forståelsen/verdien • Kan være tidkrevende og dermed kostbart

TEKNIKK	FORDELER	RISIKO/ULEMPER
Forhåndsdefinerte spørsmål	<ul style="list-style-type: none"> • Alle får samme spørsmål – høyere presisjon og sammenlignbarhet, enklere å sammenstille og oppsummere 	<ul style="list-style-type: none"> • Mister nyanser, og ev. også vesentlig informasjon
Kvantitativ besvarelse	<ul style="list-style-type: none"> • Enkelt å sammenstille/oppsummere • Enkelt å måle endringer fra år til år 	<ul style="list-style-type: none"> • Kan skape mindre engasjement/refleksjon hos respondenter, mer automatikk • Svarene havner ofte «midt på treet»

8. Rapportering og oppfølging

INTERNT I STYRET

Normalt bør styret gjennomgå *oppsummeringen* av den årlige evalueringen i plenum og med administrasjonen tilstede under deler av møtet.

I tillegg bør alle respondentene få tilgang til komplette resultater av undersøkelsen (med unntak av eventuell evaluering av enkeltpersoner).

Oppsummeringen og diskusjonen i styret bør særlig fokusere på temaer eller spørsmål som har:

- Lav gjennomsnittlig score
- Stor spredning blant respondentene
- Mange som svarer «ingen formening»
- Stor endring fra tidligere år
- Svakere resultat enn tidligere år

For å få til en åpnere dialog, kan det være aktuelt å dele opp i *mindre diskusjonsgrupper* (uavhengig av underutvalg) som vurderer forbedringsområder. Det bør vurderes om det kan være en fordel at styreleder ikke deltar i disse undergruppene.

Det bør utarbeides en *tiltaksplan* som vedtas av styret og følges opp i påfølgende styremøter. Planen bør, om nødvendig, også omfatte tiltak for å påvirke rammebetingelser som ønskes endret.

Underutvalg bør diskutere de delene av evalueringen som gjelder dem selv, og eventuelt utarbeide egne tiltaksplaner.

Dersom det er gjennomført evaluering på individuelt nivå, må den enkelte få en konkret tilbakemelding fra styreleder eller ekstern konsulent. Det er svært viktig at dette gjøres på en profesjonell måte, og at det også på **individnivå** utarbeides **utviklingsplaner**.

INFORMASJON TIL VALGKOMITEEN

NUES-anbefalingen forutsetter at valgkomiteen gjennomgår evalueringsrapporten.

For valgkomiteen er det en fordel å ha fullt innsyn i rapporten, men det kan også utarbeides en oppsummering som distribueres til komiteen.

Uansett bør styreleder og eventuell ekstern konsulent avholde et møte med valgkomiteen, der evalueringen diskuteres. Dette møtet vil være ett av flere mellom valgkomité og styreleder gjennom året.

Evalueringen kan deretter benyttes som grunnlag for valgkomiteens videre arbeid, for eksempel for egne intervjuer med styremedlemmene.

AKTUELLE PROBLEMSTILLINGER

OPPSUMMERING/ ANBEFALING

Oppsummering/anbefaling

Metodene for gjennomføring av styreevaluering vil måtte tilpasses den enkelte virksomhet og situasjon. Men kvaliteten på evalueringen forutsetter en god prosess. Derfor anbefales følgende:

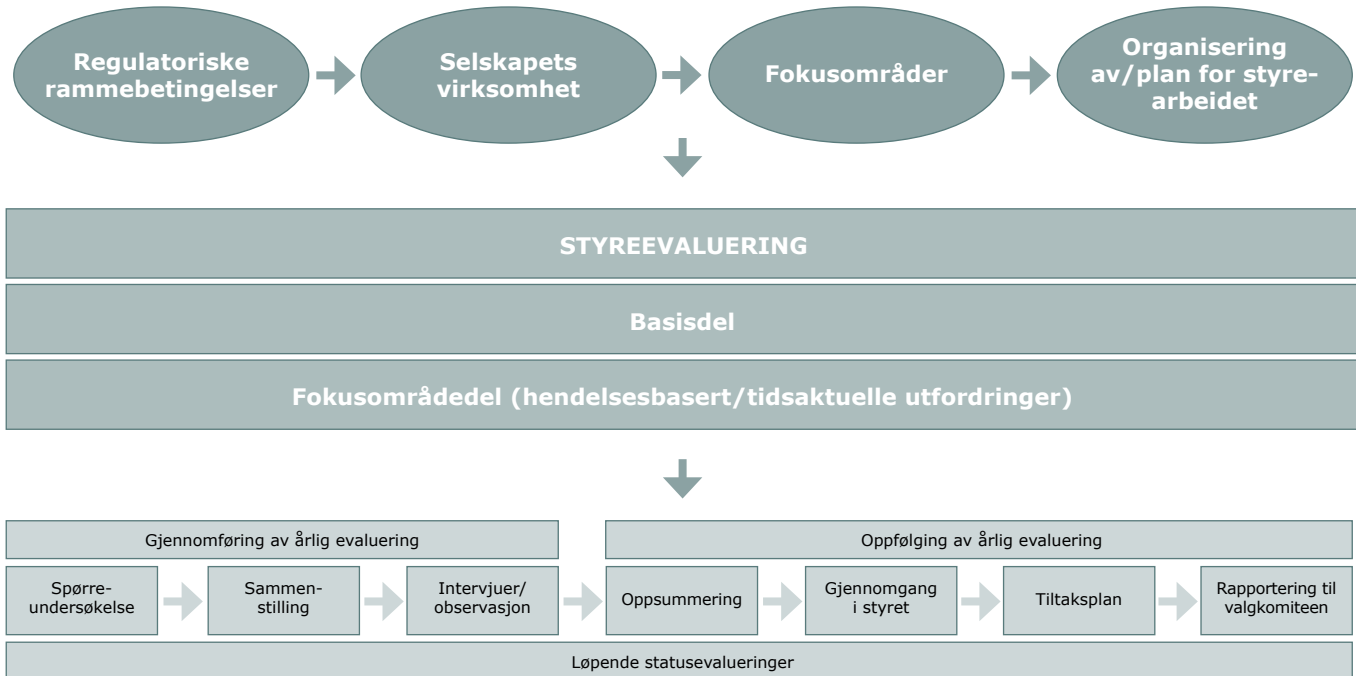
1. **Formål og interesser** defineres før evalueringsarbeidet påbegynnes. Det må skapes trygghet for konfidensialitet og for hvordan rapporten skal distribueres og benyttes.
2. Evalueringen tar utgangspunkt i virksomhetens **rammebetingelser**, samt konkrete mål, **utfordringer** og **kritiske suksessfaktorer**. Opplegget for styreevalueringen bør ses i sammenheng med plan for styrearbeidet. Evalueringen kan bygges opp med en basisdel og en tidsaktuell fokusområdedel.
3. **Styret eier evalueringsprosessen**. Normalt er styreleder hovedeier. Styremedlemmer, ledelse og valgkomité inviteres til å gi innspill til prosessen og innholdet i evalueringen. Styreleder bør ikke lede evalueringsarbeidet dersom det er konflikter som berører styreleder innad i styret, med ledelsen eller med/mellom eiere. Gjennomføringen bør administreres av en fasilitator, f.eks. styresekretær eller annen fra administrasjonen, eller ekstern konsulent.
4. Det bør gjennomføres en større **årlig evaluering**, men det bør også gjennomføres **løpende statusevalueringer** gjennom året. Opplegget for den årlige evalueringen bør fastlegges på et tidlig tidspunkt, slik at det kan benyttes som rettesnor for løpende styrearbeid og statusvurderinger underveis.

OPPSUMMERING/ ANBEFALING

OPPSUMMERING/ ANBEFALING

5. Styret bør vurdere å søke bistand fra **ekstern konsulent** i evalueringen, enten kontinuerlig eller med jevne mellomrom. Konsulentens oppdrag og rolle må defineres tydelig.
6. Hvert styremedlem og medlemmer av ledelsen som er involvert i styrearbeidet, **evaluerer styret, underutvalg og samarbeidet mellom ledelsen og styret**. Styret bør vurdere om det skal gjennomføres individuelle evalueringer av hvert styremedlem, og hva dette i så fall vil kreve av tilrettelegging underveis og i oppfølgingsfasen.
7. Evalueringen kan gjennomføres i form av spørreundersøkelse, intervjuer og observasjon. Normalt anbefales **spørreundersøkelse og/eller intervju med alle respondenter, som igjen kan danne grunnlag for eventuell observasjon**. Spørreundersøkelsen bør benytte standardiserte spørsmål og kvantitativ måling og gi mulighet til kvalitative tilleggskommentarer. Spørreundersøkelsen bør besvares anonymt. Intervju bør utdype de mest interessante funnene fra spørreundersøkelsen og bør normalt utføres av styreleder; alternativt av ekstern konsulent.
8. **Resultater** fra spørreundersøkelse, intervjuer og eventuell observasjon sammenstilles og **diskuteres i styret** i plenum og i underutvalg. **Tiltaksplan** utarbeides.
9. **Evalueringsrapporten gjøres tilgjengelig for valgkomiteen**, og styreleder møter komiteen for en oppsummering. Styreleder bør også ha løpende møter med valgkomiteen gjennom året, slik at valgkomiteens medlemmer får best mulig forståelse av forretningsmessige utfordringer.
10. Det vil normalt være nyttig for **valgkomiteen å møte/intervjue styremedlemmene**. I forkant av møtene bør det distribueres en liste over diskusjonstemaer.

Oppsummering/anbefaling



Vedlegg A: Nyttige referanser

- Lov om Allmennaksjeselskaper av 13. juni 1997 (asal), kapittel 6
- Norsk anbefaling for Eierstyring og Selskapsledelse, NUES.no, spesielt kapittel 9
- Styreinstitutt.no
 - Presentasjon og oppsummering fra temalunsj 24. november 2010 om styreevaluering

VEDLEGG

Vedlegg B: Eksempel på innhold og struktur

Det følgende er et eksempel på temaer og problemstillinger som kan være aktuelle for en styreevaluering. Det er også vedlagt tre eksempler på konkrete spørsmål med svarkategorier.

Det anbefales å inkludere en innledning til spørreundersøkelsen/evalueringen som omfatter:

- Kort oppsummering av:
 - Formål og interessenter, samt hvordan evalueringen vil bli benyttet
 - Rammebetingelser, mål og kritiske suksessfaktorer for virksomheten
- Veiledning til å besvare undersøkelsen

Det understrekes at dette kun er eksempler og på ingen måte er noen fullstendig evalueringssmal. Undersøkelsen må alltid tilpasses den enkelte virksomheten.

Vedlegg B: Mulige temaer for styreevaluering

VURDERING AV KOMPETANSE

- Forstår selskapets visjon, strategiske planer og strategiske mål, så vel som selskapets verdier og kultur
- Har tilstrekkelig innsikt i selskapets gjennomføring av strategiske mål og planer
- Gjennomgår og deltar i godkjenning av årlige operative og finansielle planer
- Har tilstrekkelig anvendbar kunnskap om andre relevante selskapers prestasjoner
- Vurderer regelmessig selskapets praksis iht. aksjelovens bestemmelser og "Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse"
- Holder seg godt oppdatert om generell økonomi og eksterne trender som påvirker selskapet og bruker dette til å vurdere selskapets prestasjoner på kort og lang sikt

STYRETS ROLLE OG ANSVARSOMRÅDER

- Styret forstår sin rolle i å utvikle og følge opp selskapets virksomhet iht. aksjelovens bestemmelser og "Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse"
- Styret utvikler, bestemmer og kommuniserer klare mål og retningslinjer for selskapet
- Styret har en klar oppfatning av og følger aktivt opp de økonomiske prestasjonene i selskapet
- Styret har en klar oppfatning av og følger aktivt opp de operasjonelle prestasjonene i selskapet når det gjelder nyskaping, salg, marked og organisasjonsutvikling
- Styret opptrer på en måte som reflekterer forståelse av styrets rolle versus konsernsjefens og ledelsens rolle
- Styrets mål, forventninger og bekymringer er åpent og direkte kommunisert til konsernsjef

KONTROLL OG RISIKOSTYRING

- Styret utøver sin kontrollfunksjon aktivt
- Styret håndterer risikostyring på en bevisst og profesjonell måte
- Bruk av komiteer

KOMPENSASJON, PRESTASJON OG SUKSESJONSPLANER

- Styret og konsernsjefen blir enige om årlige mål for konsernsjefen og for selskapet. Målene blir brukt til å vurdere prestasjon og kompensasjon
- Konsernsjefens årlige mål er tilstrekkelig drøftet og godt forankret i styret

EFFEKTIVITET I STYREMØTENE

- Styrematerialet inneholder riktig og nødvendig informasjon
- Styremedlemmene mottar materialet i tilstrekkelig tid før styremøtene
- Styremøtene gjennomføres effektivt, og tiden blir brukt på riktig måte
- Saksmengden som behandles i de ordinære styremøtene er tilfredsstillende
- Temavalgene er gode og ivaretar styrets ansvar iht. aksjelovens bestemmelser om styrets arbeid
- Styrelederen utnytter hele styrets potensial
- Total vurdering av styrets effektivitet
- Hindringer i struktur og arbeidsform som påvirker styrets effektivitet

Vedlegg B: Styreevaluering - eksempel på spørreskjema 1

Vennligst vurder styrets samlede kompetanse innenfor følgende områder:

Vennligst sett kryss:

GENERELLE KOMPETANSER

	Noe kunnskap	God kunnskap	Grundig kunnskap	Dybdekunnskap
Ledelse av større organisasjoner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Multinasjonale organisasjoner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internasjonalt marked	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Politiske og samfunnsrelaterte spørsmål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fusjoner, salg og kjøp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eiere, børs og finans	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erfaring fra styrearbeid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vedlegg B:

Styreevaluering - eksempel på spørreskjema 2

SEKSJON 2. STYRETS ROLLE OG ANSVARSOMRÅDER

Styret forstår sin rolle i å utvikle og følge opp selskapets virke i.h.t. aksjelovens bestemmelser og "Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse":

1	2	3	4	5	6	KOMMENTARER:
Grunnleggende forståelse		Styret fungerer uavhengig og gir nødvendig veiledning til ledelsen			Styret fungerer uavhengig og balanserer godt den nødvendige veiledning med forståelse av ledelsens ansvar	

Vedlegg B:

Styreevaluering - eksempel på spørreskjema 3

SEKSJON 5. EFFEKTIVITET I STYREMØTENE

Saksmengden som behandles i de ordinære styremøtene er tilfredsstillende:

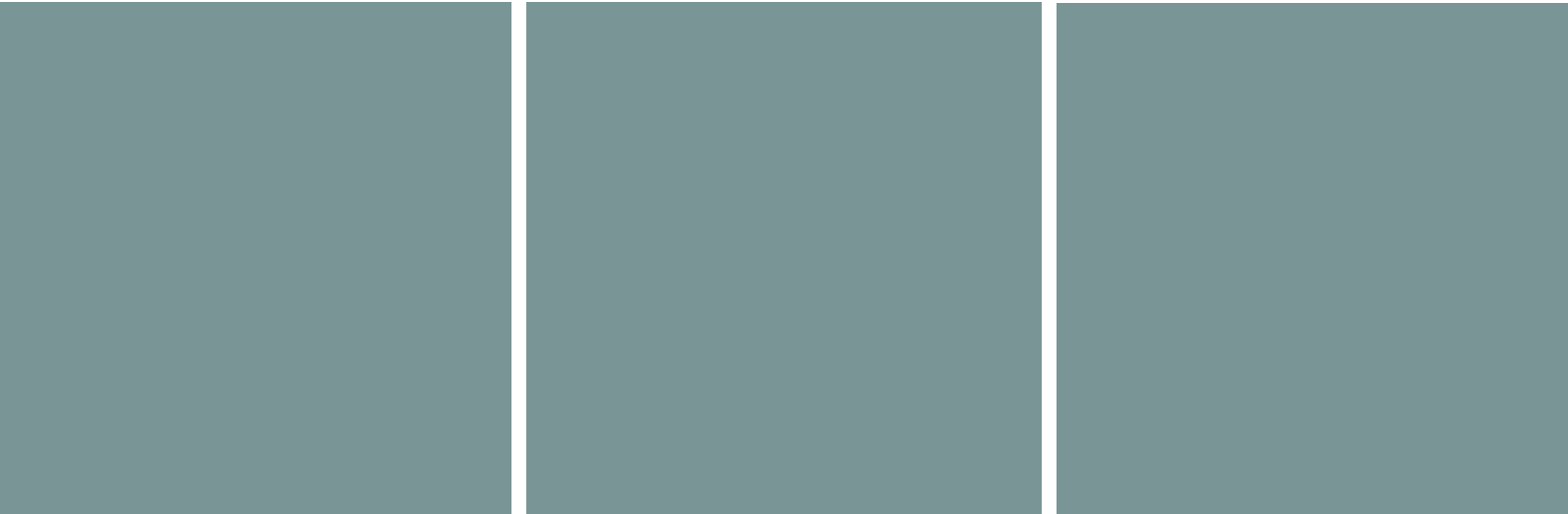
1	2	3	4	5	6	KOMMENTARER:
Saksmengden kan tidvis være for stor og for detaljert		Saksmengden er stor og detaljert, og gir et godt grunnlag for å ivareta styrets ansvar og beslutningsevne slik det er forventet av styret			Saksmengdens størrelse og detaljgrad er på en god måte tilpasset den kompleksitet som kjennetegner selskapets virke	

Vedlegg B: Styreevaluering - eksempel på spørreskjema 3

SEKSJON 5. EFFEKTIVITET I STYREMØTENE

Styrelederen får utnyttet styrets fulle potensial:

1	2	3	4	5	6	KOMMENTARER:	
Kan forbedres						Hele tiden	



styreinstitutt

Norsk Institutt for Styremedlemmer / Norwegian Institute of Directors

Lilleakerveien 2E bld 8, N-0283 Oslo, Norway, tel: +47 22 50 50 05, post@styreinstitutt.no, www.styreinstitutt.no